

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRẦN QUỐC VIỆT

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ CHẤP NHẬN
MÔ HÌNH THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG QUẢN TRỊ
CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH DOANH VÀ QUẢN LÝ

Hà Nội, năm 2012

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

TRẦN QUỐC VIỆT

**CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ CHẤP NHẬN
MÔ HÌNH THỂ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG QUẢN TRỊ
CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 62.34.05.01

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH DOANH VÀ QUẢN LÝ

Người hướng dẫn: GS.TS PHẠM QUANG TRUNG

Hà Nội, năm 2012

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu khoa học của riêng cá nhân tôi. Các số liệu, kết quả nêu trong luận án này là trung thực và chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào khác.

Tác giả

Trần Quốc Việt

LỜI CẢM ƠN

Tác giả luận án xin trân trọng cảm ơn tập thể lãnh đạo và các thầy, cô giáo Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Khoa Quản trị Kinh doanh, Viện Sau đại học của nhà trường. Đặc biệt xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới GS. TS. Phạm Quang Trung đã tận tình hướng dẫn và giúp đỡ tác giả hoàn thành luận án.

Tác giả xin trân trọng cảm ơn lãnh đạo công ty cổ phần Gami, công ty Kinh Đô Miền Bắc đã cho phép tác giả đến tìm hiểu và nghiên cứu thực tế tại doanh nghiệp. Xin trân trọng cảm ơn Lãnh đạo Viện Nghiên cứu Châu Á Thái Bình Dương, Viện Quản trị Kinh doanh, Tạp chí Kinh tế và Phát triển Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Viện Marketing và Quản trị Việt Nam (VMI), Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) đã giúp đỡ tác giả trong định hướng nghiên cứu cũng như tạo điều kiện cho tác giả thu thập các dữ liệu. Xin cảm ơn hơn 250 doanh nghiệp Việt Nam đã tham gia trả lời bản câu hỏi của tác giả qua thư và cung cấp các tài liệu, thông tin bổ ích để tác giả hoàn thành Luận án.

Tác giả xin cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp và những người thân trong gia đình đã luôn ủng hộ, tạo điều kiện, chia sẻ khó khăn trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Xin trân trọng cảm ơn./.

Tác giả

Trần Quốc Việt

MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	
DANH MỤC BẢNG BIỂU	
DANH MỤC HÌNH VẼ	
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
1. Sự cần thiết của nghiên cứu.....	1
2. Mục đích nghiên cứu của luận án.....	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4. Những đóng góp mới của luận án.....	4
5. Bố cục của luận án.....	5
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG.....	6
1.1. Khái quát về thẻ điểm cân bằng.....	6
1.2. Quá trình phát triển của lý thuyết về thẻ điểm cân bằng.....	15
1.3. Những nghiên cứu ứng dụng thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp nước ngoài.....	25
1.4. Các nghiên cứu về thẻ điểm cân bằng tại Việt Nam.....	28
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU.....	34
2.1. Cơ sở lý luận.....	34
2.2. Những nghiên cứu trước đây về tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận cũng như hiệu quả của việc ứng dụng BSC trong triển khai chiến lược tại các doanh nghiệp.....	40
2.3. Phát triển mô hình nghiên cứu từ lý thuyết.....	48
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	57
3.1. Thiết kế nghiên cứu.....	57
3.2. Nghiên cứu định tính.....	59
3.3. Các khái niệm nghiên cứu và thang đo.....	68
3.4. Nghiên cứu định lượng chính thức.....	75
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU.....	82
4.1. Thống kê mô tả mẫu.....	82
4.2. Kiểm định dạng phân phối của các thang đo.....	89
4.3. Kiểm định giá trị của biến.....	90

4.4. Đánh giá độ tin cậy của thang đo	94
4.5. Kiểm định hệ số tương quan	95
4.6. Kiểm định giả thuyết	97
4.7. Kiểm định ANOVA	100
4.8. Kết quả kiểm định giả thuyết	102
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	107
5.1. Kết quả chính của nghiên cứu	107
5.2. Thảo luận về kết quả nghiên cứu	109
5.3. Những đóng góp về mặt lý luận	114
5.4. Những đóng góp về mặt thực tiễn	115
5.5. Hàm ý đề xuất cho các nhà quản trị	118
5.6. Một số kiến nghị chính sách vĩ mô nhằm khuyến khích ứng dụng mô hình thẻ điểm cân bằng vào các doanh nghiệp Việt Nam	120
5.7. Hạn chế của nghiên cứu và các hướng nghiên cứu tiếp theo	122
KẾT LUẬN	124
TÀI LIỆU THAM KHẢO	
PHỤ LỤC	
Phụ lục 1: Đề cương nội dung phỏng vấn sâu về BSC tại doanh nghiệp	
Phụ lục 2: Bảng Balanced Scorecard của công ty Kinh Đô Miền Bắc 2010	
Phụ lục 3: Danh sách lãnh đạo và cán bộ các doanh nghiệp đã tiến hành phỏng vấn sâu trong nghiên cứu định tính	
Phụ lục 4: Bảng câu hỏi nghiên cứu định lượng	
Phụ lục 5: Danh sách các doanh nghiệp tham gia trả lời bảng câu hỏi điều tra	
(*)	

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

- BSC : Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard)
- DNVN : Doanh nghiệp Việt Nam
- KPI : Các chỉ số đánh giá thành tích then chốt (Key Performance Indicators)
- TGD : Tổng Giám Đốc
- HĐQT : Hội đồng quản trị
- TP HCM : Thành phố Hồ Chí Minh
- VCCI : Phòng Thương mại & Công nghiệp Việt Nam
- VNR500 : Bảng xếp hạng 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam về doanh thu theo mô hình của Fortune 500 - được định kỳ công bố hàng năm bởi báo điện tử VietNamNet, dựa trên kết quả nghiên cứu và đánh giá độc lập theo chuẩn mực quốc tế của Công ty Vietnam Report với sự tư vấn của các chuyên gia trong và ngoài nước đặc biệt gồm có Giáo sư John Quelch, Phó hiệu trưởng Trường Kinh Doanh Harvard.

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Xếp hạng BSC trong các công cụ quản lý được sử dụng phổ biến nhất trên toàn thế giới	18
Bảng 2.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai BSC	44
Bảng 2.2: Tổng hợp các yếu tố tác động đến chấp nhận sự thay đổi nói chung và chấp nhận, ứng dụng BSC nói riêng	48
Bảng 2.3: Các giả thuyết nghiên cứu	55
Bảng 3.1: Phương pháp nghiên cứu	58
Bảng 3.2: Mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược (1).....	69
Bảng 3.3: Mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược (2).....	70
Bảng 3.4: Sự tham gia của quản lý cấp cao	71
Bảng 3.5: Sự tập trung hóa.....	72
Bảng 3.6: Quyền lực của bộ phận tài chính	72
Bảng 3.7: Sự chuẩn hóa	73
Bảng 3.8: Truyền thông nội bộ	73
Bảng 3.9: Sự năng động của sản phẩm – thị trường	74
Bảng 3.10: Đối tượng khảo sát.....	76
Bảng 3.11: Hệ số factor loading đạt yêu cầu theo cỡ mẫu.....	78
Bảng 4.1: Kết quả thu thập phiếu điều tra.....	82
Bảng 4.2: Kết quả sàng lọc phiếu điều tra	82
Bảng 4.3: Thống kê mẫu 1	84
Bảng 4.4: Thống kê mẫu 2	87
Bảng 4.5: Mô tả thống kê các thang đo.....	89
Bảng 4.6 Tổng biến động các thang đo (Total Variance Explained).....	91
Bảng 4.7: KMO và Bartlett's Test các nhân tố BSC_MNC và BSC_MCN'	91
Bảng 4.8: Bảng Ma trận nhân tố xoay giữa mức độ chấp nhận BSC_MCN và BSC_MCN'	91
Bảng 4.9: KMO và Bartlett's Test với biến: <i>mức độ chấp nhận BSC_MCN</i>	91
Bảng 4.10: Ma trận nhân tố xoay (Rotated Component Matrix) với biến: <i>mức độ chấp nhận BSC_MCN</i>	92
Bảng 4.11: KMO và Bartlett's Test với biến <i>mức độ chấp nhận BSC_MCN'</i>	93
Bảng 4.12: Ma trận nhân tố xoay (Rotated Component Matrix) với biến <i>mức độ chấp nhận BSC_MCN'</i>	93

Bảng 4.13: Độ tin cậy của biến phụ thuộc: Mức độ chấp nhận BSC_MCN	94
Bảng 4.14: Độ tin cậy của biến: Sự tham gia của quản lý cấp cao_QLC	94
Bảng 4.15: Độ tin cậy của biến: Sự chuẩn hóa _SCH	94
Bảng 4.16: Độ tin cậy của biến: Truyền thông nội bộ_TTN	95
Bảng 4.17: Độ tin cậy của biến: Sự năng động của sản phẩm – thị trường_NST	95
Bảng 4.18: Độ tin cậy của biến: Mức độ chấp nhận BSC_MCN'	95
Bảng 4.19: Ma trận hệ số tương quan (với biến phụ thuộc MCN)	96
Bảng 4.20: Ma trận hệ số tương quan (với biến phụ thuộc MCN').....	96
Bảng 4.21: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC_MCN	97
Bảng 4.22: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC_MCN'	99
Bảng 4.23: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất.....	100
Bảng 4.24: Kiểm định ANOVA phương sai trung bình giữa các nhóm.....	101
Bảng 4.25: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất.....	101
Bảng 4.26: Kiểm định ANOVA phương sai trung bình giữa các nhóm.....	102
Bảng 4.27: Tóm tắt kiểm định giả thuyết.....	103

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 0.1: Tình hình áp dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN.....	1
Hình 1.1: Bốn khía cạnh của mô hình BSC	1
Hình 1.2: Mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh của mô hình BSC.....	9
Hình 1.3: Bản đồ chiến lược của mô hình BSC	12
Hình 1.4: Các bước triển khai BSC.....	1
Hình 2.1: Đường cong chấp nhận sự đổi mới	1
Hình 2.2: Các rào cản thực hiện chiến lược	1
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu	1
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	1
Hình 4.1: Phân theo loại hình doanh nghiệp	1
Hình 4.2: Phân theo quy mô lao động.....	1
Hình 4.3: Phân theo cấp độ áp dụng BSC	1
Hình 4.4: Định kỳ đánh giá các chỉ số	1
Hình 4.5: Khó khăn, trở ngại lớn nhất khi ứng dụng BSC	1

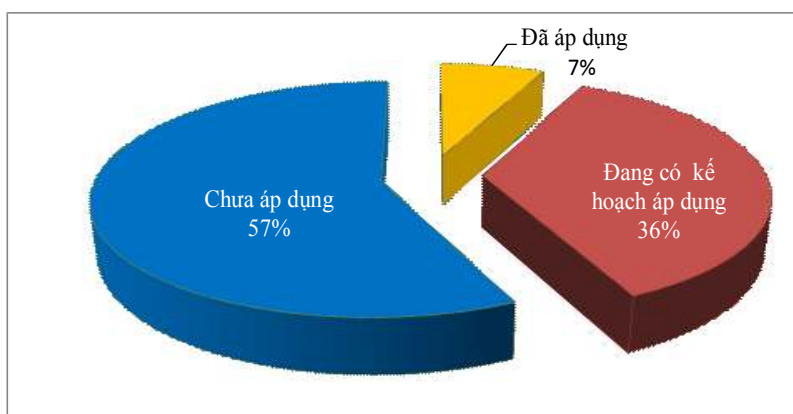
PHẦN MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của nghiên cứu

Trong xu thế hội nhập và cạnh tranh đang diễn ra một cách nhanh chóng như hiện nay, nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nói riêng và nền kinh tế nói chung là một trong những nhiệm vụ quan trọng hàng đầu và hết sức cấp bách của Chính phủ Việt Nam. Để thực hiện nhiệm vụ này, nhiều giải pháp đã được đưa ra và đang gấp rút triển khai. Trong đó, việc khuyến khích, thúc đẩy và tạo điều kiện cho các doanh nghiệp đưa vào ứng dụng những mô hình và công cụ quản trị hiện đại là một trong những hướng ưu tiên. Trong những năm gần đây, với sự trợ giúp của Chính phủ cũng như các tổ chức quốc tế, nhiều mô hình, công cụ quản trị doanh nghiệp hiện đại như: Hệ thống quản trị chất lượng ISO, quản trị theo mục tiêu (MBO); quản lý chất lượng toàn diện (TQM); quản lý chuỗi cung ứng (SCM),... đã được đưa vào áp dụng và thực tế đã mang lại hiệu quả rất thiết thực cho các DNVN.

Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – BSC) là công cụ quản trị được giáo sư Robert S. Kaplan thuộc trường kinh doanh Harvard và David Norton - một nhà tư vấn nổi tiếng về quản trị doanh nghiệp cùng phối hợp đề cập, phát triển vào những năm đầu của thập niên 1990 và đã thực sự tạo ra cơn địa chấn trong giới khoa học về quản trị. BSC không chỉ là một hệ thống đo lường, đánh giá mà còn giúp cho các doanh nghiệp triển khai ý đồ chiến lược thành những mục tiêu và hành động cụ thể, một hệ thống trao đổi thông tin truyền thông dựa trên 4 khía cạnh: Tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi, phát triển. Từ khi được chính thức giới thiệu (1992) đến nay, theo thống kê cho thấy đã có 40 quốc gia trên thế giới, một nửa trong số 1000 công ty trong danh sách Fortune 1000 và đặc biệt là có đến 65% doanh nghiệp tại Mỹ sử dụng phương pháp này [23]. Điều này phần nào đã chứng minh được tính hiệu quả của nó.

Ở Việt Nam, theo bản khảo sát nhanh của Vietnam Report đối với 500 doanh nghiệp tham dự lễ công bố VNR500 năm 2009, chỉ có 7% đang áp dụng, 36% đang có dự định áp dụng và 57% chưa áp dụng [7].



Hình 0.1: Tình hình áp dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN

Nguồn: Báo cáo của VNR500, 2009

BSC là một mô hình mới nhưng đã được chứng minh về tính hiệu quả của nó trong thực tế tại các nhiều quốc gia trên thế giới. Thành công của mô hình này đã thôi thúc các DNVN xem xét đưa vào triển khai áp dụng tại đơn vị mình. Tuy nhiên, theo khảo sát của Vietnam Report, thì việc triển khai ứng dụng mô hình này tại các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn nhiều khó khăn vướng mắc. Rào cản đầu tiên đó là việc chấp nhận đưa vào ứng dụng mô hình này trong doanh nghiệp. Vậy, làm thế nào để giúp cho các DNVN có cơ sở để xem xét chấp nhận đưa vào áp dụng mô hình BSC? Xuất phát từ thực trạng và ý nghĩa đó, tác giả đã thực hiện đề tài nghiên cứu “*Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận của mô hình thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*” với mong muốn kết quả của nó sẽ góp phần giúp cho các nhà quản lý đưa ra quyết định triển khai áp dụng mô hình BSC tại doanh nghiệp mình.

Về mặt lý luận, từ lúc được công bố cho đến nay, đã có nhiều công trình và hướng nghiên cứu khác nhau về BSC. Một số nghiên cứu đi vào khai thác, phát triển theo các chức năng của BSC. Một số khác đi vào nghiên cứu ứng dụng BSC trong các lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Hướng nghiên cứu khá phổ biến trong thời gian gần đây là ứng dụng BSC trong môi trường điều kiện đặc thù nền kinh tế của các quốc gia khác nhau.

Giáo sư Robert S. Kaplan và chuyên gia tư vấn kinh doanh David Norton đưa ra ý tưởng về BSC trên cơ sở nghiên cứu và thực nghiệm tại một số doanh nghiệp Mỹ. Thực tế, khi lý thuyết này được phổ biến rộng rãi ra các nước trên thế giới đã gặp một số khó khăn nhất định do đặc điểm đặc thù của các doanh nghiệp, môi trường kinh doanh ở các nước có khác nhau. Vì vậy, đã có một số công trình nghiên cứu bổ sung nhằm giúp cho BSC áp dụng phù hợp và có hiệu quả đối với các nước đó. Châu Á nói chung và Việt Nam nói riêng đều có những đặc điểm khác biệt. Trong đó đáng lưu ý là yếu tố văn hóa, trình độ quản trị, cơ sở hạ tầng của các doanh nghiệp có sự chênh lệch khá lớn. Chính vì vậy, việc nghiên cứu ứng dụng mô hình BSC trong điều kiện hoàn cảnh cụ thể của Việt Nam không những có ý nghĩa về thực tiễn mà còn đóng góp về lý luận nhằm bổ sung và làm hoàn thiện hơn nữa lý thuyết về BSC.

2. Mục đích nghiên cứu của luận án

Mục đích nghiên cứu của luận án là tìm ra giải đáp cho hai câu hỏi nghiên cứu chính yếu sau:

(1) Các yếu tố chính yếu nào có tác động đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN?

(2) Mức độ tác động cụ thể của từng yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN?

Ngoài ra, để bổ sung cho 02 câu hỏi nghiên cứu chính, luận án sẽ tổng hợp và thống kê thông tin thu thập được về một số nội dung có liên quan như: (1) *những khó khăn vướng mắc nào mà các DNVN gặp phải khi triển khai áp dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược?* (2) *mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào triển khai BSC?* (3) *định kỳ đánh giá các chỉ số theo BSC của các DNVN?...*

Trên cơ sở đó, tác giả sẽ đề xuất một số kiến nghị, giải pháp nhằm giúp các nhà quản lý xem xét chấp nhận đưa vào ứng dụng cũng như nâng cao hiệu quả mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là “*mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*”. Như vậy, đề tài nghiên cứu về *mức độ chấp nhận* của một tổ chức (chứ không phải là của cá nhân) về một mô hình quản trị chiến lược đó là BSC. Trong 3 chức năng chính của BSC (chức năng đo lường, quản trị chiến lược và truyền thông) thì nghiên cứu của đề tài tập trung vào chức năng quản trị chiến lược.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là các DNVN hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận. Cụ thể là các doanh nghiệp hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam, không giới hạn về ngành nghề, quy mô, loại hình doanh nghiệp,...

4. Những đóng góp mới của luận án

Thông qua nghiên cứu của mình tác giả đã có một số đóng góp tri thức mới về mặt lý luận và thực tiễn quản trị kinh doanh. Cụ thể:

Về mặt lý luận: Luận án đã có những đóng góp mới về mặt lý luận trong lĩnh vực quản trị chiến lược: (1) Khẳng định được sáu yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược của các doanh nghiệp trong điều kiện của nền kinh tế chuyển đổi tại Việt Nam (đó là *mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao, mức độ tập trung hóa, quyền lực của bộ phận tài chính, sự chuẩn hóa, truyền thông nội bộ, và sự năng động của sản phẩm - thị trường*). Đồng thời tác giả cũng đã xác định được mức độ tác động của từng nhân tố cụ thể. (2) Nghiên cứu đã phát hiện bộ thang đo gồm 3 biến số mới cho biến phụ thuộc “*Mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*”. Phát hiện này có được từ bước nghiên cứu định tính và được kiểm định, đánh giá qua bước nghiên cứu định lượng. Đó là (1) *nhận thức của quản trị cấp cao và áp dụng những ý tưởng của BSC trong quản trị chiến lược*; (2) *đưa vào áp dụng mô hình BSC một cách rộng rãi ở tất cả các phòng ban, đơn vị, cá nhân*, và (3) *đã ứng dụng công nghệ thông tin vào hỗ trợ cho việc triển khai ứng dụng mô hình BSC*.

Về mặt thực tiễn: (1) Từ những kết quả chính của nghiên cứu, tác giả cho rằng đối với điều kiện đặc thù của Việt Nam, mô hình nghiên cứu về mức độ chấp nhận của BSC nên có sự thay đổi chuyển từ mức độ chấp nhận BSC sang mức độ

ứng dụng BSC cho phù hợp. Và trong điều kiện này, yếu tố *sự năng động của sản phẩm - thị trường* có tác động đến mức độ ứng dụng nhưng không tác động đến mức độ chấp nhận BSC. Ngoài ra các biến còn lại điều tác động đến cả mức độ chấp nhận và mức độ ứng dụng BSC. (2) Cũng từ kết quả nghiên cứu, tác giả đã rút ra được rằng: (1) *Lãnh đạo cấp cao trong công ty đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy quá trình đổi mới nói chung và chấp nhận mô hình BSC nói riêng;* (2) *Sự cân bằng về mức độ hệ thống hóa cũng như tập trung hóa quyền lực trong công ty tạo động lực thúc đẩy quá trình chấp nhận BSC;* (3) *Truyền thông nội bộ và mức độ ảnh hưởng của bộ phận tài chính thúc đẩy quá trình đổi mới, chấp nhận một mô hình quản trị mới như BSC;*(4) *Khả năng ứng phó với những thay đổi nhanh chóng của thị trường sẽ thúc đẩy mức độ chấp nhận ứng dụng mô hình BSC cũng như sự đổi mới nói chung.*

Kết quả nghiên cứu sẽ giúp cho các DNVN, cũng như các nhà tư vấn đưa ra được các quyết định chính xác hơn về khả năng chấp nhận mô hình BSC của mỗi DNVN. Bên cạnh đó, việc chỉ ra các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng chấp nhận áp dụng mô hình BSC sẽ giúp cho các nhà quản lý có những giải pháp hữu hiệu nhằm thúc đẩy việc ứng dụng mô hình này trong quản trị chiến lược tại các DNVN.

Đề tài cũng sẽ mở ra các hướng nghiên cứu mới về ứng dụng mô hình BSC tại Việt Nam như: Nghiên cứu sâu về tác động của việc áp dụng BSC lên hiệu quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp, khả năng áp dụng BSC ở một số lĩnh vực, ngành nghề khác nhau tại Việt Nam. Trên phạm vi rộng hơn, đề tài mở ra hướng nghiên cứu về mức độ chấp nhận BSC trong điều kiện đặc thù nền kinh tế của các quốc gia khác nhau trên thế giới.

5. Bố cục của luận án

Để trình bày toàn bộ nội dung nghiên cứu của mình, bố cục của luận án được chia làm sáu phần chính sau:

Phần mở đầu

Chương 1: Giới thiệu tổng quan về thể điểm cân bằng

Chương 2: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Chương 5: Kết luận và kiến nghị

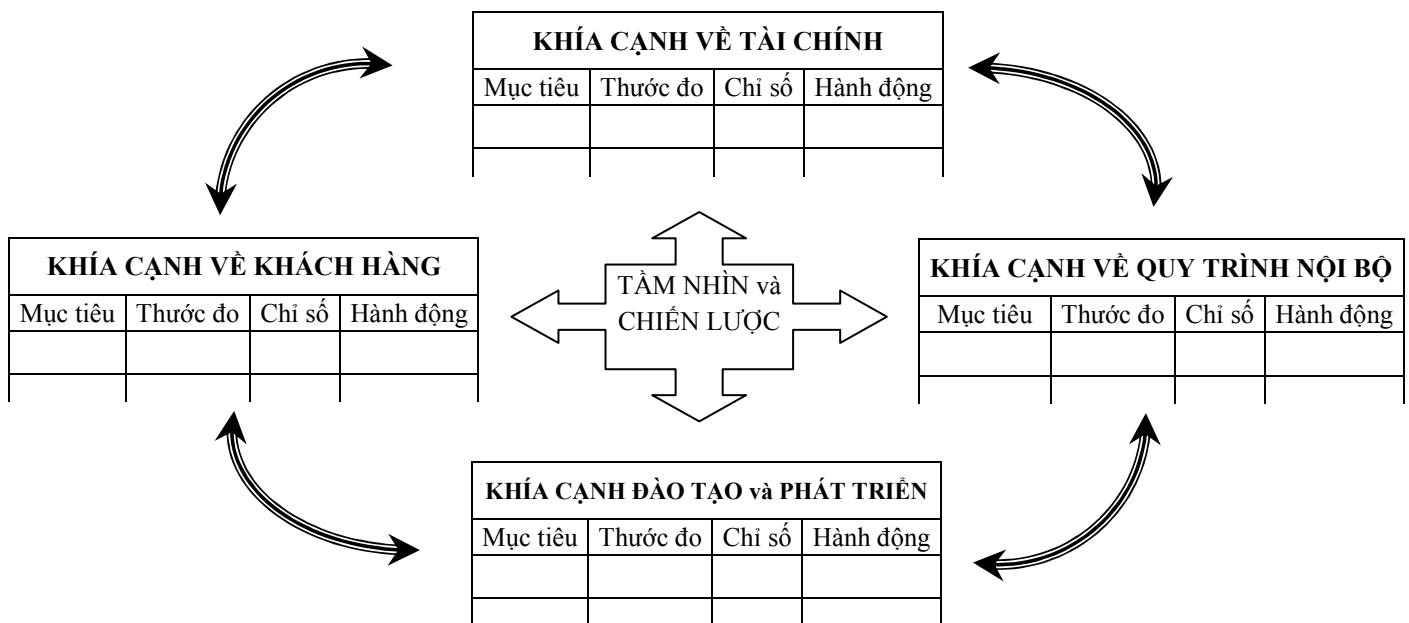
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG

1.1. Khái quát về thẻ điểm cân bằng

1.1.1. Khái niệm về thẻ điểm cân bằng

Các hệ thống báo cáo tài chính truyền thống cung cấp thông tin cho thấy kết quả hoạt động của một công ty trong quá khứ nhưng hầu như không thể cung cấp thông tin về kết quả hoạt động của doanh nghiệp đó trong tương lai. Ví dụ như một công ty có thể giảm mức độ dịch vụ khách hàng nhằm gia tăng lợi nhuận hiện tại, nhưng xét về dài hạn, lợi nhuận trong tương lai có thể bị ảnh hưởng theo hướng tiêu cực do sự thỏa mãn của khách hàng giảm dần.

Để giải quyết vấn đề này, vào đầu những năm 1990, Robert Kaplan thuộc trường Kinh Doanh Harvard và David Norton đã phát triển mô hình BSC – 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 khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. BSC đã được tạp chí Business Harvard Review đánh giá là một trong 75 ý tưởng hiệu quả nhất của thế kỷ XX [23].



Hình 1.1: Bốn khía cạnh của mô hình BSC

Nguồn: Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (1992)

Vậy, có thể hiểu BSC là một công cụ quản trị, nó giúp cho doanh nghiệp thiết lập, thực hiện, giám sát, nhằm đạt được các chiến lược và các mục tiêu của mình thông qua việc diễn giải và phát triển các mục tiêu chiến lược thành các mục tiêu, chương trình hành động cụ thể dựa trên 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, qui trình nội bộ, đào tạo và phát triển được thể hiện ở hình 1.1 [44].

1.1.1.1. Khía cạnh về tài chính

Khía cạnh tài chính rất quan trọng của BSC trong việc tóm tắt các kết quả kinh tế có thể đo lường được từ các hoạt động đã thực hiện. Các mục tiêu trong khía cạnh này sẽ cho biết liệu việc thực thi chiến lược – vốn đã được chi tiết hoá trong những khía cạnh còn lại – có dẫn đến việc cải thiện những kết quả cốt yếu hay không. Các mục tiêu tài chính thường liên quan đến lợi nhuận, ví dụ như thu nhập, thu nhập trên vốn, tỉ lệ tăng trưởng doanh thu, hiệu quả sử dụng tài sản...

1.1.1.2. Khía cạnh về khách hàng

Trong khía cạnh khách hàng, nhà quản lý xác định phân khúc thị trường và khách hàng công ty sẽ tham gia, các thước đo hoạt động của đơn vị mình trong phân khúc đó. Khía cạnh này thường bao gồm một số thước đo điển hình để đo lường thành công của chiến lược như: mức độ hài lòng của khách hàng, mức độ trung thành của khách hàng, mức độ thu hút khách hàng mới, thị phần trong phân khúc thị trường mục tiêu. Khía cạnh khách hàng cũng bao gồm một số mục tiêu cụ thể liên quan đến các giá trị mà công ty mang lại cho khách hàng như là rút ngắn thời gian đặt hàng, giao hàng đúng hẹn, cải tiến sản phẩm liên tục, hoặc khả năng dự báo các nhu cầu mới của thị trường và khả năng phát triển sản phẩm mới kịp thời để đáp ứng các nhu cầu mới đó. Khía cạnh khách hàng khiến cho các nhà quản lý doanh nghiệp có thể kết nối khách hàng với chiến lược thị trường, điều này sẽ tạo ra giá trị tài chính to lớn trong tương lai [44].

1.1.1.3. Khía cạnh về quy trình nội bộ

Trong khía cạnh quy trình nội bộ của BSC, nhà quản lý nhận diện các quy trình chính mà doanh nghiệp phải thực hiện tốt. Những quy trình đó khiến cho doanh nghiệp có thể:

- Tạo giá trị để thu hút hoặc duy trì khách hàng trong thị trường mục tiêu
- Thoả mãn mong đợi của cổ đông về các mục tiêu tài chính

Các thước đo trong quy trình nội bộ tập trung vào các quy trình nội bộ có ảnh hưởng lớn nhất đến sự hài lòng của khách hàng và các mục tiêu tài chính của tổ chức bao gồm: các quy trình vận hành trong doanh nghiệp, các quy trình quản lý khách hàng, các quy trình sáng kiến, cải tiến và các quy trình liên quan đến xã hội [2].

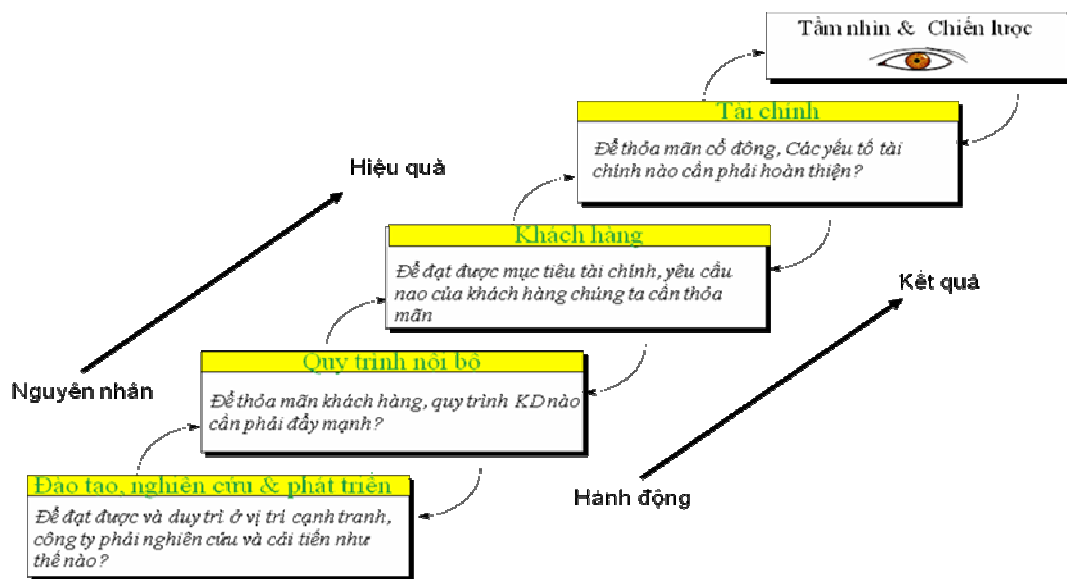
Khía cạnh quy trình nội bộ nêu rõ hai điểm khác nhau căn bản giữa hai cách tiếp cận về phương pháp đo lường hoạt động truyền thống và BSC. Thứ nhất, phương pháp truyền thống nỗ lực giám sát, đo lường và cải tiến các quy trình hiện tại nhưng có thể xa rời các thước đo tài chính. BSC sẽ xác định các quy trình mới mà tổ chức phải thực hiện tốt nhất để đạt được các mục tiêu tài chính và khách hàng. Thứ hai, BSC kết hợp các quy trình đổi mới, cải tiến vào khía cạnh quy trình kinh doanh nội bộ. Hệ thống đo lường hoạt động truyền thống chú trọng vào các quy trình tạo ra giá trị và dịch vụ hiện tại cho khách hàng hiện tại, tập trung vào việc kiểm soát và cải tiến các quy trình hoạt động hiện tại, tạo ra những giá trị ngắn hạn. Quy trình tạo giá trị bắt đầu từ việc nhận đơn hàng từ các khách hàng hiện tại cho những sản phẩm và dịch vụ hiện tại và kết thúc bằng việc giao hàng cho khách hàng. Tổ chức tạo ra giá trị bằng cách sản xuất, giao hàng, bán hàng với giá bán cao hơn giá thành. Nhưng để có được các thành công về mặt tài chính dài hạn, tổ chức có thể phải tạo ra những sản phẩm và dịch vụ hoàn toàn mới để đáp ứng các nhu cầu mới của khách hàng hiện tại và khách hàng tương lai. Đối với nhiều công ty, khả năng quản lý thành công quá trình phát triển sản phẩm mới kéo dài nhiều năm hoặc khả năng phát triển một nhóm khách hàng hoàn toàn mới có thể quan trọng cho thành công về mặt kinh tế của công ty trong tương lai hơn là quản lý các quy trình hoạt động hiện tại một cách ổn định, hiệu quả [2].

1.1.1.4. Khía cạnh về đào tạo và phát triển

Khía cạnh đào tạo và phát triển xác định cơ sở hạ tầng mà tổ chức phải xây dựng để tạo ra sự phát triển và đổi mới trong dài hạn. Việc đào tạo và phát triển

trong tổ chức được thực hiện dựa trên 3 nguồn vốn chính: Nguồn vốn con người, nguồn vốn hệ thống và nguồn vốn tổ chức. Các mục tiêu tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ chỉ rõ khoảng cách lớn giữa khả năng hiện tại của con người, hệ thống, tổ chức và các yêu cầu trong tương lai cần phải đạt được để tạo ra bước phát triển đột phá cho tổ chức. Để xóa nhòa khoảng cách này, các doanh nghiệp cần phải đầu tư vào việc nâng cao trình độ cho nhân viên, tăng cường hệ thống công nghệ thông tin, sắp xếp lại tổ chức. Những mục tiêu này được thể hiện trong khía cạnh đào tạo và phát triển của BSC. Các thước đo liên quan đến nhân viên bao gồm các thước đo như mức độ hài lòng của nhân viên, đào tạo, kỹ năng. Năng lực của hệ thống thông tin có thể được đo lường thông qua mức độ sẵn có, tính chính xác của thông tin khách hàng, thông tin về quy trình nội bộ [44].

1.1.2. *Mối quan hệ nhân quả trong mô hình thể điểm cân bằng*



Hình 1.2: Mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh của mô hình BSC

Nguồn: Kaplan, R.S. và Norton, D.P. (1992)

Hình 1.2 minh họa cho thấy bốn khía cạnh của BSC có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, bổ sung cho nhau theo nguyên lý nhân quả. Để đạt được tầm nhìn, chiến lược cũng như các mong đợi của cổ đông thì trước hết cần phải đạt được các mục tiêu tài chính. Mục tiêu tài chính chỉ có thể đạt được khi công ty có những hành

động cụ thể làm hài lòng khách hàng mục tiêu của mình. Tiếp đó, để có thể đạt được các mục tiêu về khách hàng thì các quy trình nội bộ bên trong nào cần phải tập trung đẩy mạnh. Cuối cùng khía cạnh đào tạo và phát triển sẽ là cội nguồn, nền tảng vững chắc để giúp công ty có hệ thống quản trị nội bộ tốt, từ đó có những hành động để đáp ứng nhu cầu khách hàng, đạt được các mục tiêu tài chính và cuối cùng là thỏa mãn sự mong đợi của cổ đông, hướng đến tầm nhìn và định hướng chiến lược của công ty.

1.1.3. Các chức năng của thẻ điểm cân bằng

Các chức năng của BSC được phát triển cùng với quá trình nghiên cứu và phát triển của lý thuyết BSC. Năm 1992, khi BSC lần đầu được giới thiệu, giáo sư Kaplan chỉ đề cập đến BSC được sử dụng như là một công cụ đo lường. Sau đó, năm 1996, Kaplan giới thiệu chức năng quản trị chiến lược của BSC trong bài viết "*BSC như là nền tảng cho tổ chức tập trung vào chiến lược (Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System)*". Đến năm 2000, chức năng thứ 3 của BSC được Kaplan giới thiệu trong bài viết "*BSC nguyên lý căn bản cho chiến lược hướng vào tổ chức (Balanced scorecard as basis for Strategy-focused Organization)*" đó là chức năng truyền thông.

1.1.3.1. BSC được sử dụng như một hệ thống đo lường

Các thước đo của BSC được rút ra từ các mục tiêu xuất hiện trong bản đồ chiến lược, công cụ diễn giải trực tiếp và rõ ràng về chiến lược của tổ chức. Bản đồ chiến lược là tài liệu chiến lược truyền cảm nhất mà tổ chức đã tạo ra, nhưng nếu không có sự giải trình và tập trung được thực hiện bởi những thước đo đi kèm thì giá trị của nó chỉ là hình thức. Ngược lại, các thước đo đóng vai trò như những thiết bị giám sát mạnh mẽ, nhưng nếu không có lợi ích của bản đồ chiến lược rõ ràng và thuyết phục thì ngữ cảnh của nó cũng sẽ mất đi. Vì thế, thước đo nằm ở trung tâm của BSC, ngay từ khi mới xuất hiện vào đầu những năm 1990. Các bản đồ chiến lược truyền đạt điểm đích chiến lược, trong khi thước đo bên trong BSC giám sát cả tiến trình, cho phép tổ chức biết chắc chắn rằng họ đang đi đúng hướng [48].

1.1.3.2. BSC được sử dụng như một hệ thống quản lý chiến lược

Trong khi mục đích ban đầu của BSC là cân bằng các số liệu tài chính quá khứ với những yếu tố định hướng giá trị tương lai của công ty, ngày càng nhiều tổ chức thử nghiệm khái niệm này và nhận thấy nó là công cụ quan trọng trong việc điều chỉnh các hoạt động ngắn hạn bằng chiến lược. Chính được sử dụng theo cách đó mà BSC đã hạn chế được nhiều vấn đề phát sinh trong việc thực thi chiến lược hiệu quả [44].

BSC giúp các tổ chức:

- Vượt qua rào cản tầm nhìn thông qua diễn giải chiến lược
- Vượt qua rào cản con người thông qua việc phân tầng BSC
- Vượt qua rào cản nguồn lực thông qua việc phân bổ nguồn lực chiến lược
- Vượt qua rào cản quản lý thông qua việc đào tạo chiến lược.

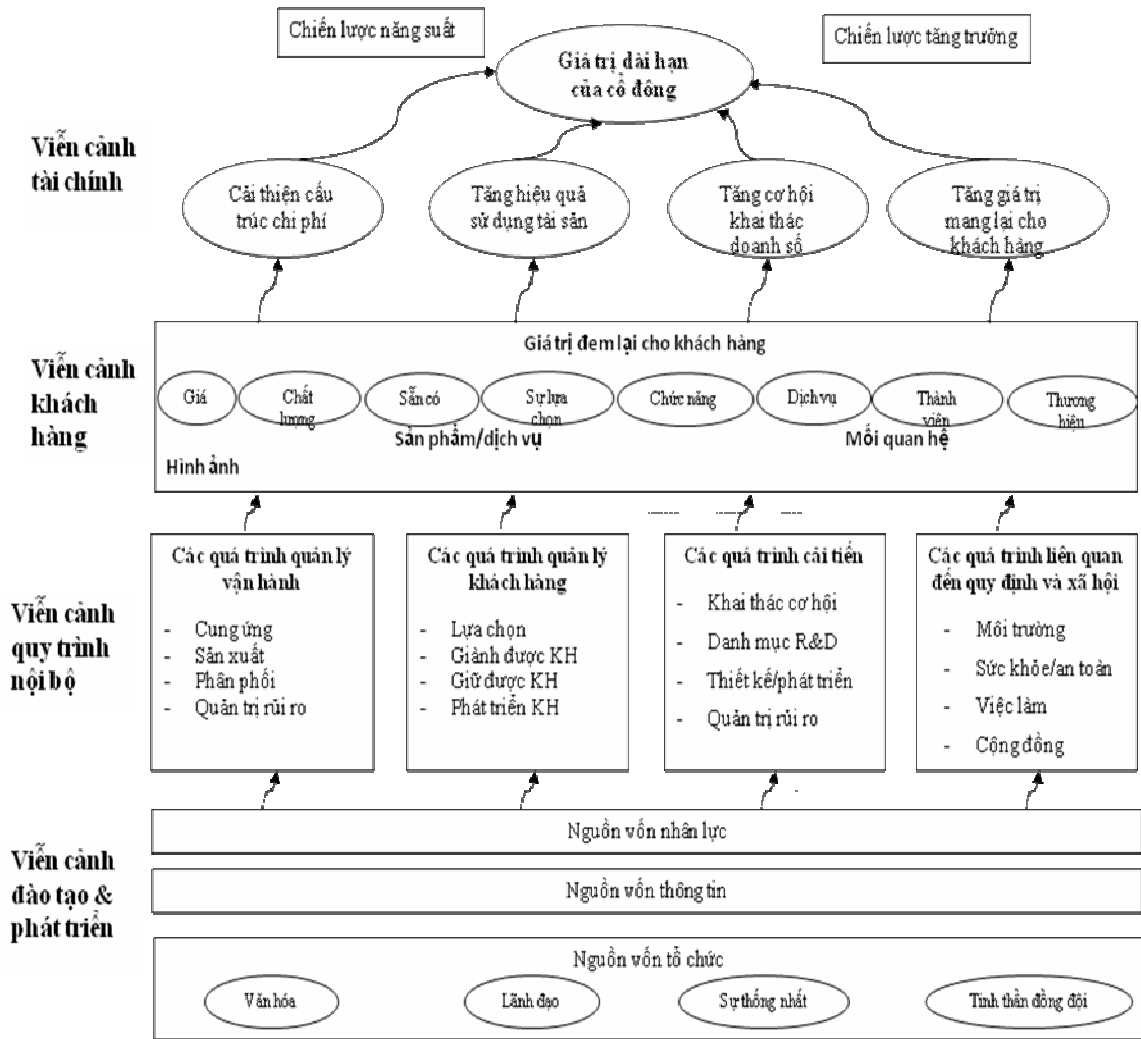
1.1.3.3. BSC được sử dụng như một công cụ truyền thông

BSC được sử dụng như một công cụ truyền thông nhằm truyền tải chiến lược một cách rõ ràng, ngắn gọn tới tất cả các thành viên liên quan cả bên trong và bên ngoài tổ chức thông qua bản đồ chiến lược. BSC giúp các tổ chức diễn giải chiến lược thành các mục tiêu, thước đo cụ thể. Một “*mục tiêu*” là một lời tuyên bố ngắn gọn, thường bắt đầu bằng động từ, mô tả điều chúng ta cần phải làm tốt trong cả bốn khía cạnh để thực thi kế hoạch của mình. Các mục tiêu có thể là: “*Tăng lợi nhuận*”, “*cải thiện thời gian giao hàng*”, “*giảm lượng khí thải*”, “*thu hẹp lỗ hổng kỹ năng*”. Các mục tiêu này được sắp xếp trong bản đồ chiến lược và được liên kết với nhau bằng mối quan hệ nhân quả. Việc theo dõi sự thành công nhằm đạt được các mục tiêu chính là phạm vi của các thước đo, một thiết bị định lượng, dùng để giám sát tiến trình [44].

1.1.4. Bản đồ chiến lược trong mô hình thể điểm cân bằng

Bản đồ chiến lược là một bản mô tả bằng đồ thị trên một trang giấy về những gì tổ chức muốn làm tốt trong cả bốn khía cạnh nhằm thực thi chiến lược một cách thành công. Một bản đồ chỉ dẫn trong suốt hành trình, đưa chúng ta từ điểm A tới điểm B, cuối cùng tới điểm đích đã chọn. Bản đồ chiến lược cũng như vậy, chúng ta

xác định những con đường nhân quả đan xen qua bốn khía cạnh có thể dẫn tới việc thực thi chiến lược của mình. Vì vậy, bản đồ chiến lược giúp truyền đạt tới tất cả khán giả, trong và ngoài tổ chức, điều mà tổ chức muốn làm tốt để đạt được những mục đích cuối cùng [41].



Hình 1.3: Bản đồ chiến lược của mô hình BSC

Nguồn: Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2004)

Bản đồ chiến lược là một nội dung quan trọng trong quá trình triển khai áp dụng BSC trong quản trị chiến lược tại doanh nghiệp. Việc trình bày bản đồ chiến lược sẽ giúp cho công ty nhìn thấy toàn cảnh bức tranh các mục tiêu, chương trình hành động trong toàn công ty. Cũng từ đó giúp công ty cân đối, điều chỉnh các nội

dung phù hợp với các nguồn lực hiện có cũng như các mục tiêu, định hướng chiến lược khi có sự thay đổi.

1.1.5. Các bước triển khai áp dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại doanh nghiệp

Nếu Robert Kaplan và David Norton (1992) là người đưa ra ý tưởng và phát triển mô hình BSC trên phương diện nghiên cứu thì có thể xem Paul R. Niven (2006) là người có công đưa BSC vào thực tế áp dụng trong các doanh nghiệp. Với kinh nghiệm nhiều năm là tư vấn triển khai BSC cho các doanh nghiệp, Paul R. Niven đã lại viết lại những hiểu biết của mình trong ba cuốn sách và nhiều bài báo được phát hành khá rộng rãi nhiều nước trên toàn thế giới. Theo quan điểm của Paul R. Niven, quá trình triển khai mô hình BSC trong doanh nghiệp nên đi theo các bước sau:

Bước 1: Phát triển các mục tiêu chiến lược: Trên cơ sở tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của công ty, bước này sẽ tiến hành phát triển thành các mục tiêu chiến lược theo 4 khía cạnh của BSC. Ví dụ: chiến lược đặt ra là cần tăng trưởng doanh số dựa trên lợi thế về giá thành thì chúng ta cần phát triển thành các mục tiêu chiến lược cụ thể về tài chính, về

khách hàng, về quy trình nội bộ và về đào tạo phát triển. Điểm lưu ý là các mục tiêu này phải phù hợp với ý đồ chiến lược đưa ra. Chẳng hạn trong khía cạnh quy trình nội bộ cần xác định rõ những mục tiêu chiến lược về tiết giảm giá thành sản phẩm, mục tiêu đào tạo và phát triển cần xác định mục tiêu xây dựng văn hóa tiết kiệm,...



Hình 1.4: Các bước triển khai BSC

Nguồn: Paul R. Niven (2006)

Bước 2: Xây dựng bản đồ chiến lược: Trên cơ sở các mục tiêu chiến lược đã được xây dựng ở bước 1, chúng ta tiến hành kết nối lại theo mô hình BSC. Bản đồ chiến lược sau khi hoàn thành sẽ cho thấy rõ những gì mà tổ chức phải làm tốt trong cả bốn khía cạnh nhằm thực thi chiến lược một cách thành công. Giúp chúng ta xác định những con đường nhân quả đan xen qua bốn khía cạnh có thể dẫn tới việc thực thi chiến lược của mình.

Bước 3: Tạo ra các thước đo hiệu suất: Thước đo là hết sức quan trọng, nếu xác định sai hoặc không xác định được sẽ làm cho ý đồ chiến lược bị hiểu sai và không thể định hướng cho những mục tiêu và chương trình hành động về sau. Bước này sẽ giúp xác định cụ thể thước đo cho từng loại mục tiêu chiến lược. Tài liệu hướng dẫn sử dụng mô hình BSC của Paul R. Niven, 2006 đã liệt kê một cách đầy đủ hệ thống các thước đo cho các loại mục tiêu chiến lược cụ thể được phân theo 4 khía cạnh theo mô hình BSC.

Bước 4: Xác lập các mục tiêu, chỉ số đánh giá thành tích then chốt KPI (Key Performance Indicators): Đến bước này chúng ta cần đưa ra được các con số cụ thể cho từng mục tiêu và thước đo đã xác định ở các bước trước. Ví dụ: để thực hiện mục tiêu chiến lược là tiết giảm giá thành thì thước đo có thể được lựa chọn sẽ là *giảm tỷ lệ % giá thành trên doanh thu so với năm trước* và mục tiêu được xác định là 1,5%.

Bước 5: Xác định các hành động ưu tiên: Để đạt được các mục tiêu cụ thể đưa ra, chúng ta cần phải thực hiện các hành động, chương trình gì? Bước này giúp chỉ ra những công việc cụ thể cần được ưu tiên trong hoạt động chung của công ty để đảm bảo rằng các mục tiêu chiến lược được đưa ra là khả thi. Ngoài ra, trong bước này cũng chỉ rõ việc phân bổ nguồn lực của công ty nhằm thể hiện tính ưu tiên trong từng hành động nhằm hướng đến các mục tiêu chiến lược của công ty.

Bước 6: Phân tầng BSC xuống các cấp bên dưới: Sau khi có được bảng BSC cho công ty, chúng ta cần tiến hành phân cấp xuống cho các cấp độ quản lý thấp hơn. Mục đích của bước này là nhằm cụ thể hóa hơn nữa theo từng cấp độ quản trị trong công ty và cuối cùng sẽ trở thành BSC và KPI cho từng cán bộ, nhân viên

trong công ty. Việc phân tầng này sẽ thực hiện theo từng khía cạnh. Ví dụ khía cạnh tài chính ở cấp độ công ty có mục tiêu về tăng trưởng doanh thu, khi phân cấp xuống có thể cụ thể hóa ra thành doanh thu nội địa (thuộc bộ phận kinh doanh nội địa), doanh thu xuất khẩu (thuộc bộ phận xuất khẩu). Doanh thu nội địa có thể phân tiếp xuống cho từng khu vực thị trường và cho từng cá nhân hoặc nhóm phụ trách,...

1.2. Quá trình phát triển của lý thuyết về thẻ điểm cân bằng

1.2.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Vào năm 1990, viện nghiên cứu Nolan Norton, thuộc KPMG, tài trợ một nghiên cứu liên quan đến hệ thống đo lường mới. David Norton là chuyên gia tư vấn, CEO của Nolan Norton và giáo sư Robert Kaplan là người đứng đầu nhóm nghiên cứu thuộc Trường kinh doanh Harvard. Nghiên cứu từ rất nhiều công ty khác nhau đã chỉ ra rằng, nếu chỉ dựa vào các chỉ số đo lường tài chính, công ty có thể có những quyết định sai lầm. Nhóm nghiên cứu đã thử nghiệm nhiều giải pháp và cuối cùng đã chốt lại với ý tưởng về thẻ điểm, công cụ đề cao các thước đo hiệu suất và thu hút được các hoạt động xuyên suốt của tổ chức: các vấn đề liên quan đến khách hàng, quy trình nghiệp vụ nội bộ, hoạt động của nhân viên, mối quan tâm của cổ đông. Kaplan và Norton đã đặt tên cho công cụ mới này là “*Thẻ điểm cân bằng*” và tổng kết kết quả nghiên cứu này trong bài viết “*Thẻ điểm cân bằng – Những thước đo dẫn dắt hiệu suất*” xuất bản năm 1992 trên tạp chí Harvard Business Review [42].

Khái niệm BSC được chính tác giả Robert S. Kaplan và David Norton phát triển liên tục trong một loạt các nghiên cứu tiếp theo. Việc phát triển BSC từ một công cụ để đo lường hiệu suất thành hệ thống quản lý việc thực thi chiến lược được bắt đầu từ việc coi chiến lược là trung tâm của quá trình đo lường hiệu suất. Hệ thống đo lường hiệu suất mới này được sử dụng đã thay đổi tư duy chiến lược của các tổ chức, chuyển từ các chiến lược liên quan đến tài chính ngắn hạn thành các chiến lược tập trung vào gia tăng giá trị và hướng tới khách hàng. Sự kết nối giữa hệ thống đo lường hiệu suất và chiến lược được thể hiện trong hai bài báo của Kaplan

và Norton được xuất bản trên tạp chí Harvard Business Review, “*Putting the BSC to work*”, 1993 (tạm dịch: đưa mô hình BSC vào công việc) [43] và “*Using the BSC as a Strategic Management system*”, 1996 (tạm dịch: sử dụng mô hình BSC như một hệ thống quản trị chiến lược) [45]. BSC bắt đầu được sử dụng như là một mô hình cho các quy trình quản lý cơ bản như diễn giải chiến lược, truyền thông và liên kết chiến lược với mục tiêu của các bộ phận và các cá nhân trong tổ chức, lập kế hoạch kinh doanh, kế hoạch ngân sách, phân bổ nguồn lực, quản lý quá trình thực hiện chiến lược để có các hoạt động điều chỉnh kịp thời. Đây là một bước phát triển lớn của khái niệm BSC từ một công cụ đo lường hiệu suất đơn thuần.

Việc sử dụng BSC như một hệ thống quản trị thực hiện chiến lược được thể hiện trong cuốn sách đầu tiên của Robert S. Kaplan và David Norton năm 1996, “*The BSC, translating strategy into action*” (Tạm dịch: thể điểm cân bằng – biến chiến lược thành hành động) [44]. Cuốn sách này là tổng hợp kết quả rút ra từ các nghiên cứu và các trải nghiệm liên quan đến khái niệm BSC của tác giả, đồng thời cũng đưa ra các hướng dẫn về cách thức áp dụng BSC. Cho đến nay có thể xem đây là cuốn sách kinh điển về ứng dụng BSC trong triển khai chiến lược.

Trong thời kỳ công nghiệp hoá, các công ty thành công là các công ty khai thác hiệu quả quy mô kinh doanh, sử dụng kỹ thuật công nghệ để biến nguyên vật liệu thành thành phẩm. Tuy nhiên, để thành công trong thời đại công nghệ thông tin ngày nay, các doanh nghiệp không chỉ dựa vào trình độ công nghệ, trình độ quản lý các tài sản hữu hình mà còn cần phải biết sử dụng và phát huy hiệu quả các tài sản vô hình như mối quan hệ, lòng trung thành của khách hàng, khả năng tiếp thị, sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ đối với khách hàng, hiệu quả của các quy trình tác nghiệp, kỹ năng của nhân viên,.... Những tài sản này thậm chí còn quan trọng hơn cả các tài sản hữu hình khác, được đề cập trong mô hình BSC như là các yếu tố phi tài chính, kết hợp với các yếu tố tài chính, tạo nên sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Sau quá trình nghiên cứu nhiều công ty áp dụng mô hình BSC, Kaplan và Norton ngày càng nhận ra rằng BSC là một công cụ hữu hiệu để triển khai và giám sát quá trình thực hiện chiến lược. Để có thể triển khai được chiến lược một cách

hiệu quả trong toàn bộ tổ chức, chiến lược phải được cụ thể hoá thành một chuỗi các hoạt động, các hoạt động này được liên kết với nhau bằng mối quan hệ nhân quả. Mối quan hệ này được Kaplan và Norton gọi là bản đồ chiến lược (strategic map) trong bài báo “Having trouble with strategy? Then map it”, 2000 (tạm dịch: có vấn đề với chiến lược? Hãy vẽ nó ra) [40]. Bản đồ chiến lược đóng vai trò vô cùng quan trọng trong BSC, giúp cho toàn bộ nhân viên trong tổ chức hiểu rõ công việc của họ đóng góp vào mục tiêu chung như thế nào, tạo động lực để nhân viên phối hợp với nhau làm việc, cùng hướng đạt được mục tiêu chung. Trong phạm vi rộng hơn, bản đồ chiến lược chỉ ra cách thức mà tổ chức sử dụng để biến các hoạt động, các nguồn lực, bao gồm cả các tài sản vô hình như văn hoá của tổ chức và trình độ của nhân viên, thành các kết quả hữu hình.

Ngày nay, BSC được sử dụng rộng rãi trong nhiều loại hình doanh nghiệp thuộc các ngành nghề khác nhau, các tổ chức giáo dục, y tế, tổ chức phi lợi nhuận, các tổ chức Chính phủ tại hầu hết các quốc gia trên thế giới. Theo kết quả từ 12 cuộc nghiên cứu của Bain và Company được thực hiện trong 16 năm tại gần 10.000 công ty của 70 quốc gia về các công cụ quản lý được sử dụng, mức độ sử dụng BSC tăng nhanh nhất với tốc độ trung bình 14% so với các công cụ quản lý khác [23]

Năm 2008, kết quả điều tra trên 1.400 công ty của Bain và Company, BSC xếp thứ 6 trong 10 công cụ quản lý được sử dụng phổ biến nhất, được sử dụng tại 53% công ty và mức độ hài lòng trung bình của các công ty khi sử dụng công cụ này là 3.83 với thang đo mức độ hài lòng cao nhất là 5 (xem bảng 1.1).

Các ngành công nghiệp có mức độ sử dụng BSC cao nhất là ngành hoá chất và kim loại, thực phẩm và đồ uống, hàng tiêu dùng. Mức độ hài lòng cao nhất khi sử dụng BSC tập trung vào các ngành y tế, dịch vụ, dược phẩm và công nghệ sinh học.

Bảng 1.1: Xếp hạng BSC trong các công cụ quản lý được sử dụng phổ biến nhất trên toàn thế giới

Công cụ quản lý	Mức độ sử dụng	Mức độ hài long
Benchmarking (chuẩn mực quản trị)	76%	3.82
Strategic planning (hoạch định chiến lược)	67%	4.01
Mission & Vision Statements (tuyên bố tầm nhìn và sứ mệnh)	65%	3.91
Customer Relationship Management (quản trị quan hệ khách hàng)	63%	3.83
Outsourcing (thuê ngoài)	63%	3.79
Balanced scorecard (thẻ điểm cân bằng)	53%	3.83
Customer Segmentation (Phân khúc khách hàng)	53%	3.95
Business Process Reengineering (tái cấu trúc quá trình kinh doanh)	50%	3.85
Core Competencies (năng lực cốt lõi)	48%	3.82
Mergers and Acquisitions (sáp nhập và thu tóm)	46%	3.83

Nguồn: Darrell Rigby và Barbara Bilodeau, Management Tools và Trend 2009

Trong quá trình phát triển của BSC, nhiều nhà nghiên cứu trên khắp thế giới đã cố gắng phát triển mô hình này theo hướng phát huy hiệu quả của nó trong việc ứng dụng vào các lĩnh vực, các loại hình doanh nghiệp, các khu vực địa lý hay quốc gia khác nhau với những đặc tính khác nhau. Tuy nhiên, trên phương diện tổng quan, quá trình nghiên cứu ứng dụng của BSC đi theo hai hướng chính đó là (1) nghiên cứu ứng dụng trong tổ chức phi lợi nhuận và (2) nghiên cứu ứng dụng trong tổ chức lợi nhuận.

1.2.2. Nghiên cứu ứng dụng mô hình BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận

Điểm qua một số nghiên cứu điển hình: (1) *Nghiên cứu áp dụng BSC tại chính quyền Mỹ và Canada của Yee – Ching Lilian Chan (2004) thuộc trường đại học Mc Master, Hamilton, Canada đăng trên tạp chí The International Journal of Public Sector Management* [65]; (2) *Nghiên cứu áp dụng BSC tại chính quyền*

Italia và Úc của Federica Farneti (2008), thuộc Trường ĐH Bologna, Forli, Italia và James Guthrie thuộc trường Đại học Sydney, Úc đăng trên tạp chí , Journal of Human Resource Costing & Accounting [26]; và (3) nghiên cứu một cách toàn diện việc áp dụng BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận nói chung tại Đức (2010) của Dorothea Greiling thuộc Viện kế toán quản trị và Johannes Kepler thuộc trường đại học Linz, Linz, Austria [25]. Các nghiên cứu này cho thấy mô hình BSC kém hiệu quả trong các tổ chức dịch vụ xã hội phi lợi nhuận do đặc điểm của mô hình chiến lược, mối liên kết nhân quả và bốn khía cạnh không phù hợp với môi trường đặc biệt của các tổ chức dịch vụ xã hội. Nhận định này được khẳng định trong nghiên cứu mới nhất của Eric Kong, trường đại học Sourthern Queensland, Australia (2010) sau khi đã phân tích các nghiên cứu của các tác giả có liên quan đến việc áp dụng BSC trong các tổ chức dịch vụ xã hội phi lợi nhuận [26].

Kaplan và Norton đã từng thừa nhận rằng mô hình BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức công có khác so với các tổ chức kinh doanh vì mục tiêu tối cao của tổ chức không phải là lợi nhuận mà là đưa các dịch vụ theo sứ mệnh của tổ chức tới cộng đồng [46] [47]. Mô hình BSC thay đổi trong các tổ chức phi lợi nhuận như sau:

Yếu tố khách hàng và đối thủ: là các yếu tố chính liên quan đến chiến lược vẫn được thể hiện trong mô hình BSC của các tổ chức phi lợi nhuận nhưng khái niệm khách hàng và đối thủ nói chung không được chấp nhận trong các tổ chức này [25]. Trong giới kinh doanh, khách hàng là người mua sản phẩm hoặc dịch vụ để thoả mãn nhu cầu, trong lĩnh vực hành chính công, các nhu cầu của xã hội như là đường xá, trường học, hỗ trợ công cộng hầu hết được trả bằng tiền nộp thuế. Cả khách hàng và người nộp thuế là người tiêu dùng cuối cùng và đóng vai trò quan trọng trong việc đánh giá chất lượng của sản phẩm và dịch vụ mà họ nhận được. Tuy nhiên, khái niệm khách hàng lại gây tranh cãi trong các tổ chức phi lợi nhuận, nơi mà người được hưởng lợi từ các dịch vụ xã hội khác với người hỗ trợ vật chất, thường là bên thứ 3, như là Chính phủ hoặc các nhà tài trợ, mua dịch vụ của các tổ chức phi lợi nhuận, và những người nghèo khổ, bất hạnh, khuyết tật... là những

người sử dụng dịch vụ đó. Vì thế, những tổ chức này có người nhận dịch vụ, chứ không phải khách hàng. Mặc dù một số người cho rằng mô hình BSC có thể áp dụng được cho các tổ chức phi lợi nhuận liên quan đến y tế [17] hoặc giáo dục [64] bởi vì có nhiều yếu tố liên quan đến khách hàng là người trả tiền, việc ứng dụng mô hình này trong các tổ chức dịch vụ xã hội phi lợi nhuận vẫn chưa được khẳng định.

Mối liên kết nhân quả: Chuỗi quan hệ nhân quả rất quan trọng trong mô hình BSC vì nó phân biệt mô hình này với các mô hình quản lý khác. Tuy nhiên, trong bối cảnh của tổ chức phi Chính phủ, mối quan hệ nhân quả kém thuyết phục hơn. Nhà tài trợ không hài lòng sẽ cắt tài trợ, buộc các tổ chức phải cắt dịch vụ cho những người kém may mắn, giảm nhân viên, giảm chi phí hoạt động. Mặt khác, người nhận dịch vụ hài lòng thì không có nghĩa là nhà tài trợ sẽ tài trợ thêm tiền. Khía cạnh khách hàng và nhà tài trợ được đặt ở mức độ ngang nhau trong mô hình BSC nhưng giữa họ không có mối liên hệ nào cả. Điều này không đúng với các nguyên tắc của BSC [25]

Xem xét đến môi trường bên ngoài: Các yếu tố bên ngoài đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với các tổ chức phi lợi nhuận do họ phụ thuộc rất lớn vào nguồn tài trợ, các tình nguyện viên, sự tin tưởng của cộng đồng [26]. Những yếu tố bên ngoài đối với các tổ chức phi lợi nhuận có vẻ còn lớn hơn yếu tố khách hàng và nhà tài trợ. Những yếu tố này có thể bao gồm sự hài lòng của các tình nguyện viên, các nhân viên làm việc không vì lợi nhuận, các cá nhân và tổ chức tài trợ, nhà cung cấp, Chính phủ, các đối tác trong và ngoài tổ chức, các phương tiện truyền thông, cộng đồng địa phương,.... Do đó, sự lựa chọn chiến lược trong mối quan hệ với môi trường bên ngoài của các tổ chức này phức tạp hơn các tổ chức kinh doanh. Mô hình BSC trong tổ chức phi lợi nhuận có vẻ như không phải là mô hình quản lý chiến lược hiệu quả cho các tổ chức phi lợi nhuận do nó không xem xét đến các yếu tố tác động từ bên ngoài

Yếu tố nguồn nhân lực: Vấn đề liên quan đến nguồn nhân lực ở các tổ chức phi lợi nhuận có lẽ rất quan trọng vì các tổ chức này không thể tồn tại nếu thiếu các tình nguyện viên và nhân viên của tổ chức. Việc chia nhỏ mục tiêu theo chiều từ

trên xuống theo đúng quy trình của BSC có vẻ đi ngược lại với đặc điểm của các tổ chức phi lợi nhuận trong việc đánh giá sự đóng góp của nhân viên và tình nguyện viên. Áp dụng theo đúng thông lệ của BSC có thể làm giảm khả năng tự quyết định và tạo ra thái độ tiêu cực của nhân viên và tình nguyện viên đối với mục tiêu chung của tổ chức. Hơn nữa, những nhân viên tài năng có thể không thích gia nhập tổ chức do họ cảm thấy họ không quan trọng và nỗ lực của họ không được ghi nhận nếu theo mô hình BSC [25]. Tóm lại, sự thiếu tập trung vào yếu tố nguồn nhân lực trong mô hình BSC không phù hợp với cấu trúc và triết lý của các tổ chức phi lợi nhuận.

Các thước đo: Khái niệm BSC đề cập đến các khía cạnh tài chính và phi tài chính, các khía cạnh này có mối liên hệ mật thiết với nhau. Kaplan và Norton cho rằng trong mỗi khía cạnh nên có 4 – 7 thước đo. Vì vậy, một BSC có thể có từ 16 – 28 thước đo. Các thước đo trong mô hình BSC có thể hạn chế khả năng của lãnh đạo trong việc tận dụng hết các thông tin hữu ích cho quá trình ra quyết định. Để giải quyết vấn đề này, nhiều nhà quản lý tập trung vào các chỉ số tài chính như là thước đo kết quả hoạt động. Ví dụ, một tổ chức lợi nhuận có thể đặt trọng việc tối đa hoá lợi nhuận, tổ chức hành chính nhà nước có thể đặt trọng việc giảm thiểu chi phí. Các tổ chức phi lợi nhuận không có các mục tiêu tài chính tương tự để áp dụng như là một phương tiện truyền thông cho các sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp, mục đích chính của các tổ chức này mang tính xã hội chứ không phải mang tính kinh tế. Các chỉ số tài chính không phải là các chỉ số hiệu quả của các tổ chức này [25]

Nguồn lực thiếu hụt của các tổ chức phi lợi nhuận không phải là một điểm thiếu sót của mô hình BSC. Nhưng một mô hình quản lý chiến lược hiệu quả trong các tổ chức phi lợi nhuận phải phù hợp với môi trường đặc biệt mà các tổ chức đó hoạt động. Mối nguy lớn nhất khi áp dụng mô hình BSC là chọn sai thước đo, gom lại trong 4 khía cạnh và tập trung nguồn lực của tổ chức vào các vấn đề không đúng. Vì thế hiệu quả của mô hình BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận còn là một dấu hỏi lớn.

1.2.3. Nghiên cứu ứng dụng BSC trong các tổ chức lợi nhuận

Khác với các tổ chức phi lợi nhuận, BSC được áp dụng rộng rãi và phổ biến đối với các tổ chức lợi nhuận mà cụ thể hơn là các doanh nghiệp. Các nghiên cứu về lĩnh vực này cũng hết sức phong phú và đa dạng. Trong đó, điển hình là những nghiên cứu áp dụng BSC trong các doanh nghiệp với đặc thù của những ngành nghề khác nhau hay là những nghiên cứu trong bối cảnh về không gian địa lý, lãnh thổ quốc gia khác nhau.

Năm 2005, Nigel Evan thuộc trường Teeside Business School, University of Teeside, Middlesbrough, Anh đã thực hiện một cuộc nghiên cứu về khả năng ứng dụng mô hình BSC như một công cụ quản lý trong lĩnh vực khách sạn tại Anh. Tác giả đã dùng bảng câu hỏi để khảo sát, phỏng vấn. Đối tượng là các khách sạn cỡ trung, cao cấp, từ 3 sao trở lên ở Đông Bắc Anh, quy mô khách sạn từ 30 đến 200 phòng. Kết quả của cuộc nghiên cứu về việc ứng dụng mô hình BSC trong các khách sạn với quy mô từ 30 đến 200 phòng ở Anh cho thấy hầu hết các khách sạn đều rất quan tâm đến việc đo lường doanh số hoạt động hàng ngày hoặc hàng tuần, và đo thực tế chi phí so với kế hoạch theo tuần hoặc theo tháng. Trong khía cạnh “khách hàng”, các khách sạn đều xem xét các thước đo liên quan đến sự hài lòng của khách hàng, số lượng khách hàng khiếu nại với tần suất ít nhất là một tháng một lần. Điều đáng ngạc nhiên là các khách sạn không quá chú trọng đến các thước đo so sánh như là đánh giá của khách, số khách quay trở lại, hoặc thị phần của mình ở trong khu vực. Trong khía cạnh “*quy trình nội bộ*”, thước đo về thời gian giải quyết phản hồi của khách hàng được đặc biệt quan tâm và đánh giá theo tháng. Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên, tiêu chí quan trọng của ngành kinh doanh dịch vụ, được đề cập nhưng đánh giá với tần suất thấp hơn. Trong khía cạnh “*đào tạo và phát triển*”, năm thước đo hiệu suất được chọn là: Thị trường mới được phát hiện, đánh giá nhân viên, nhân viên đạt mục tiêu, số khoá đào tạo/ nhân viên, số lượng sáng kiến cải tiến được ghi nhận. Các thước đo hiệu suất chính yếu, quan trọng được đa số các công ty thực hiện xem xét, đánh giá ít nhất là theo quý. Việc lựa chọn các yếu tố đo

lượng hiệu suất thường được thực hiện đồng thời bởi các cấp quản lý và phụ thuộc vào chiến lược của công ty [55].

Rõ ràng đây là nghiên cứu trên quy mô nhỏ, chủ yếu là khảo sát và các kết quả đạt được chỉ dừng lại ở mức thống kê, mô tả, chưa đi sâu nghiên cứu về bản chất. Tác giả đã khẳng định được trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, hầu hết một cách chủ ý hay tình cờ đều đã ứng dụng quan điểm của mô hình BSC. Tuy nhiên vấn đề quan trọng được đặt ra mà nghiên cứu này chưa trả lời được là làm thế nào để mô hình BSC được áp dụng một cách hiệu quả trong lĩnh vực khách sạn? Các nhân tố nào là đặc trưng tác động đến quá trình áp dụng?

Năm 2008, Ruzita Jusoh đã thực hiện việc nghiên cứu ứng dụng mô hình BSC và hiệu quả của chúng trong việc đo lường hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất tại Malaysia. Kết quả nghiên cứu cho thấy có dưới 30% các công ty được khảo sát có sử dụng một phần hoặc toàn bộ mô hình BSC. Rất nhiều công ty sản xuất của Malaysia vẫn tập trung chính vào các thước đo tài chính hơn là các thước đo phi tài chính. Tuy nhiên, việc sử dụng các thước đo phi tài chính đang giành được ưu thế đặc biệt là các thước đo trong khía cạnh khách hàng. Việc sử dụng các thước đo trong mô hình BSC của khía cạnh quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển cho thấy hiệu quả rõ rệt. Hầu hết các doanh nghiệp khảo sát đều khẳng định rằng thước đo tài chính không đủ để đo lường hoạt động của doanh nghiệp và khi doanh nghiệp kết hợp các thước đo từ cả 4 khía cạnh của BSC thì hiệu quả hoạt động của họ tốt hơn khi chỉ dựa vào các thước đo của một khía cạnh nào đó [60].

So với nghiên cứu của tác giả Nigel Evan (2005) thuộc trường đại học Teeside Anh cách đó bốn năm thì kết quả nghiên cứu của tác giả Ruzita Jusoh chưa có những nét đột phá mới. Điểm khác nhau là loại hình doanh nghiệp và vị trí địa lý. Các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn ở Anh hay trong lĩnh vực sản xuất ở Malaysia đều nhận thấy được hiệu quả của việc ứng dụng mô hình BSC. Tuy nhiên, việc nghiên cứu để giúp cho các nhà quản lý trả lời được câu hỏi là làm thế nào để nâng cao hiệu quả ứng dụng của nó thì vẫn chưa giải quyết được.

Một hướng nghiên cứu khác được thực hiện bởi các tác giả Beverley R. Lord; Yvonne P. shanahan và Michelle J. Gage (2005) [14] nhằm mục đích là chỉ ra những điểm không phù hợp. Các ý kiến chỉ trích BSC rằng các khía cạnh không linh hoạt, mối liên hệ nhân – quả có thể không có tác dụng, BSC có thể không phải là mô hình quản lý chiến lược do nó quá cứng nhắc và tĩnh, quá nhiều thước đo có thể ảnh hưởng đến quyết định quản lý. BSC có thể không phải là một giải pháp quản lý đáng tin cậy. Nhóm tác giả đã tìm hiểu xem các ý kiến trên có đúng hay không đúng trên quan điểm của người sử dụng mô hình BSC?

Nghiên cứu đã thực hiện thứ tự trên hai quy mô. Đầu tiên là nghiên cứu trên quy mô nhỏ. Bảng câu hỏi được gửi tới kế toán trưởng của 43 công ty của New Zealand trong danh sách NZ Stock Exchange top 50 index và đã nhận được kết quả phản hồi từ 21 công ty. Sau đó nghiên cứu trên quy mô lớn hơn. Bảng câu hỏi đã được gửi tới 200 công ty, 85 công ty gửi phản hồi.

Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình BSC của Kaplan có 4 khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, đào tạo và phát triển. Tuy nhiên, trong thực tế không phải các công ty đều cứng nhắc áp dụng cả 4 khía cạnh này. Có công ty sử dụng 5 khía cạnh, có công ty áp dụng đến 8 khía cạnh. Một số khía cạnh mới được chỉ ra như: Khía cạnh cơ hội mở rộng phạm vi hoạt động, khía cạnh quản lý hành chính, khía cạnh về nhân hiệu thị trường,... Hoặc có công ty thì có cách tiếp cận khác. Bốn khía cạnh của họ là tài chính, sản xuất, nhân sự và logistics. Các công ty được nghiên cứu cho rằng cần phải thay thế hoặc bổ sung thêm các khía cạnh mới phù hợp với đặc thù kinh doanh của công ty và để bao hàm được phạm vi của các thước đo. Ví dụ: khía cạnh “*đào tạo và phát triển*” có thể đổi thành khía cạnh “*con người*” để đề cập đến vấn đề nhân viên một cách rõ hơn. Quan điểm về mối quan hệ nhân quả trong hệ thống các khía cạnh được đề cập, ứng dụng của BSC trong kiểm soát chiến lược hay là phương tiện truyền tải thông tin thì hầu hết cách doanh nghiệp được khảo sát đều thừa nhận tính hiệu quả của nó [14].

Mặc dù nghiên cứu chỉ áp dụng trong phạm vi mẫu khá nhỏ (trong các công ty gửi phản hồi, có 12 công ty đang sử dụng mô hình BSC) so với mục đích và lĩnh vực

quá lớn (công nghiệp điện, khách sạn, sản xuất, bất động sản, nông nghiệp, khai thác mỏ, vận tải) mà nó nhằm vào nhưng đây là một hướng tiếp cận mới. Và điều quan trọng, nghiên cứu này cũng đã chỉ ra được một số nguyên nhân lý do tại sao các doanh nghiệp không sử dụng BSC như: các công ty nhỏ có hệ thống đánh giá, đo lường đơn giản, không cần sử dụng đến mô hình phức tạp như BSC, thiếu hụt nguồn nhân lực quản lý cấp cao, mô hình quản lý khác có thể phù hợp hơn, thiếu nguồn lực để triển khai. Đây sẽ là cơ sở quan trọng cho những nghiên cứu về sau nhằm chỉ ra những nhân tố tác động đến việc quyết định cũng như ứng dụng hiệu quả mô hình BSC.

1.3. Những nghiên cứu ứng dụng thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp nước ngoài

Một trong ba chức năng cơ bản của BSC là ứng dụng trong quản trị chiến lược. Từ lúc hình thành ý tưởng về mô hình BSC đến nay đã có nhiều công trình nghiên cứu quan trọng giúp cho việc ứng dụng BSC trong quản trị chiến lược ngày càng hiệu quả hơn.

Các nghiên cứu này hầu hết đều dựa trên quan điểm cho rằng: Việc triển khai chiến lược là rất quan trọng. Tuy nhiên, trong thực tế các nhà lãnh đạo thì quá chú trọng đến việc xây dựng các chiến lược mà thiếu chú ý đến việc triển khai dẫn đến các chiến lược không được thực thi và kém hiệu quả. Những yếu kém trong quản lý thực hiện dẫn tới hơn một nửa các chiến lược của các tổ chức chưa bao giờ được thực hiện [33]. Để giải quyết vấn đề này, các nhà nghiên cứu bắt đầu từ việc tìm hiểu thử xem những yếu tố nào có tác động đến ứng dụng BSC trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp? BSC có thể giải quyết các vấn đề trong quá trình quản trị chiến lược ở mức độ nào? BSC có thể hỗ trợ như thế nào đối với việc tích hợp cơ chế của tổ chức và kiểm soát? Tìm hiểu xem hệ thống quản lý hoạt động trong một tổ chức được sử dụng như thế nào cũng là một khía cạnh quan trọng của nghiên cứu và điều này sẽ được liên kết đến các yếu tố quan trọng mà được cho là có liên quan đến việc quản trị chiến lược thành công. Thêm nữa là vấn đề liệu chỉ sử dụng BSC có thể đạt được đến mức độ điều phối và tích hợp các yếu tố cần thiết để quản trị

chiến lược thành công hay cần đến sự hỗ trợ của một số công cụ khác nữa cũng sẽ được đề cập đến trong nghiên cứu.

Al Ghamdi (1998) [9] phát triển tiếp công việc của Alexander (1985) [10] ở Anh và đã tìm thấy 92 % các công ty thực hiện chiến lược với thời gian dài hơn dự kiến ban đầu. Ông cũng nhận thấy vấn đề liên quan đến các hoạt động phối hợp xảy ra ở 75% các công ty và vấn đề liên quan đến các hoạt động cạnh tranh xảy ra ở 82% các công ty. Các công việc chính không được diễn giải chi tiết và hệ thống thông tin không phù hợp xảy ra ở 71% các công ty. Nhiều nghiên cứu khác cũng đã khẳng định những rào cản đáng chú ý để thực hiện chiến lược thành công. Theo Beer và Eisenstat (2000) [13], 6 yếu tố dẫn đến việc thực thi chiến lược thất bại:

- Quản trị theo kiểu top down (từ trên xuống)
- Ý đồ chiến lược không rõ ràng và thứ tự ưu tiên không nhất quán
- Đội ngũ quản lý không hiệu quả
- Thiếu truyền thông theo chiều dọc
- Phối hợp kém giữa các phòng ban chức năng
- Việc phát triển kỹ năng lãnh đạo không phù hợp

BSC hỗ trợ như thế nào trong quản trị chiến lược? Theo Alexander (1985) [10], có mười vấn đề thường xuyên xảy ra trong quá trình thực hiện chiến lược, trong đó bao gồm: không dự đoán được thời gian cần thiết để triển khai, không lường được các vấn đề tiềm tàng, tác động của các yếu tố ngoại cảnh ngoài tầm kiểm soát.

Dựa trên việc thực nghiệm với 93 công ty, ông quan sát thấy rằng điều hành cấp cao đã quá lạc quan trong giai đoạn lập kế hoạch và vấn đề đầu tiên xảy ra thường xuyên nhất trong nghiên cứu của Alexander là vấn đề lập kế hoạch. Ông cũng tìm thấy hiệu quả của phối hợp hoạt động và các hoạt động cạnh tranh nhau đã cản trở quá trình thực thi chiến lược. Hơn nữa, các công việc chính thì chưa được diễn giải chi tiết. Liên quan đến vấn đề con người, năng lực của nhân viên tham gia còn yếu, đào tạo và hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới không đầy đủ [10]. Hệ thống thông tin dùng để giám sát việc thực hiện chiến lược không đầy đủ. Một vấn đề

khác là phong cách quản lý không phù hợp với chiến lược. Quá trình lập mục tiêu và kiểm soát cũng được cho là có vấn đề, nhất là đối với các mục tiêu cần sự phối hợp thực hiện của nhiều cấp trong tổ chức [33].

Hệ thống kiểm soát chiến lược nhằm bảo đảm rằng những nỗ lực to lớn trong việc chuẩn bị bộ kế hoạch chiến lược dài và chi tiết, thực tế phải được diễn dịch thành hành động. Hệ thống kiểm soát chiến lược cung cấp các mục tiêu ngắn hạn cho các đích đến trong dài hạn. Vì vậy, thực hiện chiến lược thành công phụ thuộc đáng kể vào chiến lược hiệu quả, quản lý hiệu quả và kiểm soát hiệu quả. Kiểm soát chiến lược đòi hỏi sự cân bằng giữa các mục tiêu dài hạn và các hoạt động trong ngắn hạn. Hơn nữa, họ cần phải nghiên cứu các loại thông tin phản hồi để điều chỉnh chiến lược nếu cần thiết.

Có thể thấy rằng cần thiết phải thiết lập một cơ chế quản lý và kiểm soát chiến lược, kết hợp kiểm soát các chỉ số tài chính và phi tài chính. Hơn nữa, hệ thống này phải đủ linh hoạt để giải quyết các vấn đề từ môi trường năng động và cạnh tranh. Không có một hệ thống như vậy, kế hoạch chiến lược khó có khả năng trở thành hiện thực. Mô hình BSC được cho rằng có thể giúp các tổ chức quản trị chiến lược một cách hiệu quả [33].

Liên kết giữa thể điểm cân bằng và thực hiện chiến lược: Lynch và Cross (1995) [20] xác định ba tiêu chí phải được đáp ứng bằng cách thực hiện hệ thống quản lý nếu họ muốn kết hợp một cách hiệu quả chiến lược của tổ chức với các hoạt động hàng ngày. Các tiêu chí này bao gồm: (1) hệ thống phải có sự liên kết rõ ràng giữa các mục tiêu hoạt động và mục tiêu chiến lược, (2) phải tích hợp thông tin liên quan đến hoạt động tài chính và phi tài chính và (3) hệ thống phải tập trung vào các hoạt động kinh doanh để đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. BSC được cho là đáp ứng đầy đủ 3 tiêu chí này thông qua việc cung cấp một hệ thống kiểm soát chiến lược thực sự đặt chiến lược và tầm nhìn tại trung tâm [23]. Thực hiện chiến lược thành công đòi hỏi một cơ chế để điều chỉnh hoạt động và hành vi, đặc biệt là bao gồm cả hệ thống truyền thông hiệu quả cũng như hệ thống quản lý và kiểm soát chiến lược thích hợp.

Tóm lại: Một loạt các nghiên cứu đã được thực hiện nhằm làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến việc thực hiện chiến lược thành công. Trong số các vấn đề chính được xác định là sự cần thiết của việc chuyển tải các ý đồ chiến lược thành mục tiêu và chương trình hành động cụ thể. Truyền thông xuyên suốt trong tổ chức, qua đó tạo ra sự hiểu biết rõ ràng về vai trò và trách nhiệm của tất cả các thành viên liên quan đến việc thực hiện chiến lược, bao gồm các quản lý cấp trung, người có vai trò vô cùng quan trọng. Ngoài ra việc thành lập hệ thống kiểm soát chiến lược và cách thức mà hệ thống này tương tác với các hệ thống quản lý khác là rất quan trọng để đảm bảo rằng một tổ chức đạt được mục tiêu chiến lược của mình. Điều này lại đòi hỏi phải xác định rõ ràng mục tiêu và các thước đo có giá trị dài hạn trong khi vẫn thoả mãn các nhu cầu trong ngắn hạn. Có ý kiến cho rằng BSC có thể cung cấp một cơ chế để giải quyết các vấn đề như vậy bằng cách làm rõ sự liên kết giữa mục tiêu chiến lược và mục tiêu hoạt động, bằng cách xác định mục tiêu thực hiện rõ ràng ở tất cả các cấp trong tổ chức và bằng cách để tất cả mọi người ở tất cả các cấp của tổ chức trong thảo luận, cùng đưa ra những ưu tiên chiến lược. Hơn nữa, sự bất đồng trong các nghiên cứu trước đây liên quan đến mối quan hệ của BSC và hệ thống lập kế hoạch ngân sách đã chỉ ra một hướng nghiên cứu mới để tìm hiểu xem các công cụ quản lý này cản trở hay tương hỗ nhau. Rõ ràng rằng BSC đóng một vai trò quan trọng. Tuy nhiên, BSC không thể giúp quản trị chiến lược một cách thần kỳ, các tổ chức vẫn đưa ra một lộ trình từ điểm xuất phát hiện tại tới điểm mà tổ chức muốn hướng tới trong tương lai. BSC có thể cung cấp phương tiện cho tổ chức để có thể đi đến tương lai đó.

1.4. Các nghiên cứu về thể điểm cân bằng tại Việt Nam

BSC du nhập và được đề cập đến nhiều tại Việt Nam vào đầu những năm 2000 thông qua các hội thảo về triển khai ứng dụng các mô hình quản trị kinh doanh và một số bài báo giới thiệu về nó. Sau đó, một số công ty tư vấn của nước ngoài bắt đầu chào hàng để triển khai tại các DNVN như Deloit, Erns & Young. Một số công ty tư vấn của Việt Nam cũng đã phát hiện ra tiềm năng và triển vọng của mô hình này nên đã nhanh chóng đầu tư triển khai các hoạt động đào tạo, tư vấn (Công

ty MCG, Viện Marketing và Quản trị - VMI...). Một số công ty của Việt Nam đã đi tiên phong trong việc áp dụng mô hình này như: tập đoàn FPT, Phú Thái, GaMi, Kinh Đô... Tuy nhiên, qua đánh giá bước đầu cho thấy kết quả đạt được chưa cao, không như những kỳ vọng đã đưa ra ban đầu.

Về mặt nghiên cứu, theo tìm hiểu của tác giả thì rất hạn chế. Các kết quả nghiên cứu hầu hết chưa có chiều sâu, chưa tìm ra được điểm thực sự mới, một số chỉ dừng lại ở cấp độ ứng dụng trong phạm vi hẹp của một doanh nghiệp hay mức độ luận văn thạc sĩ, các bài báo khoa học. Trong số đó đáng kể đến có 5 nghiên cứu đã được công bố sau:

Luận văn thạc sĩ kinh tế của tác giả Bùi Hải Vân (2009): Tháng 11 năm 2009 luận văn thạc sĩ kinh tế của tác giả Bùi Thị Hải Vân nghiên cứu về “*Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định áp dụng mô hình BSC vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam*” được bảo vệ thành công tại trường đại học Bách khoa TP HCM. Tác giả đã thu thập được 163 phiếu trả lời của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở TP HCM. Bằng phương pháp phân tích định lượng, tác giả đã chỉ ra ba yếu tố (1) *nhận thức lợi ích về phía tổ chức*, (2) *nhận thức tính dễ sử dụng* và (3) *thái độ chung có ảnh hưởng tích cực đến dự định sử dụng BSC*. Tác giả cũng đã loại trừ yếu tố nhận thức về lợi ích cá nhân [5].

Mặc dù ở cấp độ một luận văn thạc sĩ, nhưng nghiên cứu của tác giả Vân được đánh giá cao bởi phương pháp mà tác giả đã thực hiện cũng như kết quả đạt được. Dựa trên một số lý thuyết làm nền tảng và kết quả nghiên cứu định tính tác giả đã đưa ra được mô hình nghiên cứu khá vững vàng. Quá trình nghiên cứu định lượng nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS là một điểm sáng của nghiên cứu. Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng còn nhiều hạn chế về quy mô mẫu chỉ giới hạn trong phạm vi các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở TP HCM nên có tính đại diện thấp. Mức độ nghiên cứu còn hạn chế trong phạm vi của một đề tài ở cấp độ thạc sĩ nên cũng còn thiếu tính chiều sâu. Chính vì vậy mà kết quả nghiên cứu này đã mở ra một số hướng nghiên cứu mới cho các tác giả về sau.

Luận văn thạc sĩ kinh tế của tác giả Nguyễn Anh Thu (2010): Đề tài thạc sĩ: “Apply the BSC to manage strategy implementation in North Kinh do food joint stock company” (tạm dịch: Áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng để quản trị chiến lược tại công ty cổ phần thực phẩm Kinh Đô Miền Bắc) được tác giả bảo vệ thành công tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân tháng 11 năm 2010. Bên cạnh những dữ liệu thứ cấp, tác giả đã tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua bảng câu hỏi đối với 41 cán bộ quản lý từ cấp trung đến cấp cao và tiến hành phỏng vấn sâu đối với 5 trường hợp điển hình có tính chất đại diện của công ty để tìm ra câu trả lời về khả năng đáp ứng những điều kiện cần thiết để triển khai mô hình BSC trong quản lý chiến lược của công ty. Kết quả tổng hợp, xử lý đã chỉ ra rằng: các điều kiện về quy mô công ty, chiến lược, nguồn lực, sự ủng hộ của lãnh đạo được đánh giá cao. Hai điều kiện còn hạn chế là cơ sở dữ liệu và sự ủng hộ của những người tham gia. Từ đó, tác giả đã có một số khuyến nghị nhằm triển khai thành công BSC trong quản trị chiến lược tại công ty [62].

Đây là một luận văn thạc sĩ đã được hội đồng đánh giá khá cao về tính thực tiễn. Những điểm được phát hiện ra mặc dù chỉ trong phạm vi một công ty, chưa có tính đại diện nhưng cũng đã chỉ ra được những khó khăn, cản trở, hạn chế của doanh nghiệp trong việc triển khai mô hình BSC. Nó cũng đã gợi mở ra cho những nghiên cứu sâu hơn về tình hình và khả năng triển khai thành công BSC trong các DNVN. Một vấn đề khá cấp bách hiện nay.

Bài báo: ***Áp dụng thẻ điểm cân bằng điểm tại các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam (2010)*** của tác giả Đặng Thị Hương đăng trên tạp chí khoa học đại học Quốc gia Hà nội, kinh tế và quản trị kinh doanh 26 (2010) 94-104. Trong bài báo tác giả đã đưa ra 5 điểm thuận lợi cho việc triển khai BSC trong các doanh nghiệp dịch vụ Việt Nam đó là: (1) Sự chủ động trong đổi mới, tiếp cận các công cụ quản lý hiện đại; (2) Nhận thức về vai trò của chiến lược và thực thi chiến lược; (3) Thực hiện cách thức quản lý theo mục tiêu (MBO); (4) Lực lượng lao động cần cù thông minh và (5) Sự phát triển của khoa học và công nghệ thông tin. Bên cạnh đó, tác giả cũng đã đưa ra 5 điểm khó khăn (1) Thiếu nhận thức và cam kết từ phía lãnh đạo;

(2) Khó khăn trong việc áp dụng quy trình thực hiện theo mô hình thẻ điểm cân bằng; (3) Trình độ học vấn và năng lực quản lý điều hành của các nhà lãnh đạo còn hạn chế (4) Văn hóa của doanh nghiệp chưa chú trọng và (5) khó khăn về tài chính [1]. Tác giả đưa ra những nhận định trên, nhưng không thấy đề cập đến những cơ sở và lập luận mang tính khoa học. Bài báo cũng đã giới thiệu tổng quan về mô hình BSC giúp cho người đọc hiểu hơn về mô hình này. Tuy nhiên cũng chưa đề cập đến những điểm khác biệt về BSC áp dụng trong lĩnh vực dịch vụ nói chung.

Bài báo: ***Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên***” (10/2011) của Tiến sỹ Bùi Thị Thanh trường Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh đăng trên tạp chí Kinh tế phát triển số 172. TS. Thanh đã tiến hành một cuộc khảo sát trên 107 mẫu là những cán bộ và nhân viên về các điều kiện để ứng dụng BSC và KPI của công ty vào đánh giá nhân viên tại công ty Liksin dựa trên 4 nhóm điều kiện (1) nguồn nhân lực, (2) quy trình hoạt động, (3) hệ thống cơ sở dữ liệu và (4) hoạt động đánh giá nhân viên hiện tại. Sau khi xem xét kết quả đánh giá các điều kiện này, TS. Thanh đã đề xuất quy trình triển khai áp dụng theo 6 bước (1) xây dựng BSC tổng công ty, (2) triển khai BSC các cấp, (3) thực hiện mô tả công việc, (4) thiết lập tiêu chí đánh giá, (5) tổ chức thực hiện đánh giá và (6) báo cáo kết quả đánh giá và lưu hồ sơ. Bên cạnh đó tác giả cũng đã đề cập đến một số giải pháp hỗ trợ để đảm bảo quy trình đề xuất ở trên mang tính khả thi [3].

Đây là công trình nghiên cứu có chất lượng và được thực hiện theo quy trình nghiên cứu khoa học. Kết quả nghiên cứu không những có ý nghĩa đối với công ty Liksin mà còn làm cơ sở cho các công ty khác tham khảo áp dụng. Hạn chế của nghiên cứu này là ở phạm vi nghiên cứu của nó, chỉ giới hạn trong một công ty nên không có tính đại diện cao.

Bài báo: ***Issues In the Balanced Scorecard Implementation: A Vietnamese Case Study***” (tạm dịch: những vấn đề trong triển khai BSC: Một tình huống của Việt Nam) của tác giả Mai Xuân Thủy đăng trên tạp chí Kinh tế phát triển số 14, tháng 04/2012 bản tiếng Anh [63]. Nghiên cứu tập trung mô tả quá trình triển khai

áp dụng mô hình BSC tại một công ty kiểm toán quốc tế chi nhánh tại Việt Nam. Tác giả đã sử dụng mô hình Kasurinen (2002) và phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn sâu) để phân tích và chỉ ra những rào cản trong quá trình triển khai áp dụng BSC. Kết luận của tác giả nêu ra rằng: (1) Thiếu nhận thức đầy đủ về hệ thống, thiếu sự ủng hộ tài trợ cũng như quan điểm khác nhau giữa các quản lý cấp cao đã làm cho việc triển khai áp dụng BSC trở nên phức tạp; (2) Thiếu kiến thức hay đào tạo theo kiểu ép buộc, khoảng cách giữa việc tham gia và thực tế sử dụng đã làm trì hoãn việc triển khai BSC; (3) Rào cản về truyền thông, sử dụng quan hệ cá nhân trong phân công, bố trí công việc đã làm cho việc triển khai BSC thất bại.

Đây là một công trình nghiên cứu có chiều sâu và có ý nghĩa thực tiễn. Hạn chế lớn dễ nhìn thấy là phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn trong một đơn vị (chi nhánh) và lĩnh vực tài chính, kiểm toán nên không có tính đại diện cao. Tuy nhiên, với kết quả của nghiên cứu này cũng đã chỉ ra được hướng nghiên cứu trên phạm vi rộng hơn, hứa hẹn sẽ có những đóng góp không những về mặt thực tiễn mà cả về lý luận.

Điềm qua 5 công trình nghiên cứu (tạm gọi) trên cho thấy những nghiên cứu ở Việt Nam về BSC là khá hạn chế. Tuy nhiên, đã có nhiều gợi mở quan trọng cho những hướng nghiên cứu tiếp theo. Trong đó, việc nghiên cứu về khả năng chấp nhận BSC tại các DNVN, những yếu tố nào tác động đến khả năng chấp nhận cũng như hiệu quả của việc ứng dụng mô hình BSC... đã trở nên bức thiết. Đó là sẽ là những cơ sở khoa học quan trọng giúp cho các DNVN xem xét đưa ra quyết định của mình trong việc triển khai và ứng dụng có hiệu quả mô hình này.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Từ khi được giáo sư Kaplan đề cập đến nay, BSC đã được chính Kaplan cũng như nhiều học giả khác trên khắp thế giới nghiên cứu bổ sung và dần hoàn thiện với mục đích là làm cho nó đa năng hơn, dễ áp dụng hơn, thích ứng với những thay đổi và môi trường, điều kiện khác nhau. Cho đến nay, có vẻ như hướng nghiên cứu ứng dụng BSC trong các tổ chức phi lợi nhuận là gặp nhiều trở ngại nhất do đặc điểm và tính chất của nó có nhiều điểm không tương thích với nhóm tổ chức này. Tuy nhiên, sự say mê của các nhà khoa học không phải vì vậy mà dừng lại, những

công trình nghiên cứu vẫn đang tiếp tục được triển khai và chúng ta sẽ chờ đợi những tin tốt đẹp từ họ. Ngược lại, cùng với sự thành công áp dụng mô hình BSC trong các doanh nghiệp đã khuyến khích việc nghiên cứu và phát triển BSC theo hướng ứng dụng cho các tổ chức lợi nhuận ngày càng mạnh mẽ hơn bao giờ hết. BSC đã được nghiên cứu ứng dụng trong những điều kiện đặc thù khác nhau về địa lý, về lĩnh vực, ngành nghề hoạt động, về quy mô của doanh nghiệp... Một hướng nghiên cứu khác đã giúp củng cố ngày càng vững chắc hơn về lý luận đó là nghiên cứu sâu từng chức năng của BSC: Một phương tiện truyền thông hữu ích, một phương pháp đo lường đánh giá khoa học và đặc biệt là một hệ thống quản trị chiến lược hiệu quả.

BSC được ứng dụng như một hệ thống quản trị chiến lược là một chức năng chính yếu và được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp trên thế giới hiện nay bởi tính hữu dụng và thiết thực mà nó mang lại. Việc nghiên cứu về chức năng này cũng nhờ vậy mà phong phú hơn. Các nghiên cứu này cũng đi theo hướng ứng dụng trong các môi trường, hoàn cảnh, điều kiện khác nhau và nó thực sự có ý nghĩa do những đặc thù về các yếu tố tác động lên hiệu quả của việc ứng dụng là khác nhau.

Việt Nam nói chung và các DNVN nói riêng cũng có những đặc điểm đặc thù riêng. Các DNVN ngày nay cũng đang nỗ lực nhằm nâng cao sức cạnh tranh và từng bước hội nhập quốc tế. Việc ứng dụng có hiệu quả mô hình BSC trong quản trị chiến lược là một nhu cầu thực tế của nhiều doanh nghiệp (36% trong 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam có dự định áp dụng - Vietnam VNR500 Report - 2009).

Như vậy, khoảng trống về mặt lý luận mà đề tài nhắm đến để bổ sung, hoàn thiện là nghiên cứu BSC trong hoàn cảnh, điều kiện đặc thù của các DNVN ở góc độ là chấp nhận nó như một công cụ quản trị chiến lược. Cho đến nay, theo tìm hiểu của tác giả thì nghiên cứu này chưa được ai đề cập và thực hiện một cách đầy đủ. Bên cạnh đó, đề tài cũng mang lại ý nghĩa thực tiễn, góp phần giúp cho các nhà quản lý trả lời được câu hỏi: *Làm thế nào để giúp cho các DNVN có thể xem xét chấp nhận đưa vào áp dụng rộng rãi hơn mô hình BSC trong quản trị chiến lược?* Từ đó nâng cao được năng lực cạnh tranh, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh

góp phần thúc đẩy phát triển nền kinh tế đất nước. Đó không chỉ là sứ mệnh của các nhà quản lý mà còn là của các nhà nghiên cứu.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Nội dung trọng tâm của chương này là tác giả sẽ đưa ra những lập luận để đề xuất mô hình nghiên cứu, khái niệm, hệ thống thang đo cho các biến đề cập trong mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Việc xây dựng mô hình nghiên cứu trước hết tác giả dựa trên luận điểm của một số lý thuyết làm chủ đạo (nền tảng), sau đó sẽ tiến hành tổng quan các nghiên cứu tương tự, có liên quan trước đây và từ đó đề xuất mô hình nghiên cứu cũng như xây dựng các thang đo và giả thuyết nghiên cứu.

Chương 2 sẽ gồm 4 phần chính (1) cơ sở lý luận, (2) những nghiên cứu có liên quan trước đây, (3) mô hình nghiên cứu, xây dựng thang đo và (4) các giả thuyết của mô hình nghiên cứu.

2.1. Cơ sở lý luận

Cũng như một số công cụ quản trị khác, BSC ra đời đã làm thay đổi nhận thức của những nhà lãnh đạo về nhìn nhận, đánh giá hiệu quả kinh doanh và triển vọng phát triển của doanh nghiệp. Đồng thời nó cũng giúp cho các doanh nghiệp có thể truyền đạt được những định hướng chiến lược đến các cấp quản lý và đặc biệt nó mang lại hiệu quả cao trong quản trị chiến lược, giúp triển khai những ý đồ chiến lược thành các mục tiêu và các chương trình hành động cụ thể.

Rõ ràng sự thay đổi này là quan trọng và rất có ý nghĩa. Thay đổi còn là yêu cầu tất yếu, là động lực cho sự phát triển của mọi tổ chức, cá nhân. Vì vậy, để giúp cho tổ chức hay doanh nghiệp tiếp tục phát triển thì nhà lãnh đạo cần thiết phải tạo nên sự thay đổi. Tuy nhiên, bất kỳ sự thay đổi nào trước khi mang lại thành công cho tổ chức, nó cần phải vượt qua những rào cản nhất định. Lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi nghiên cứu một cách đầy đủ và khá toàn diện về nội dung này. Nó là cơ sở lý luận, là nền tảng cho nhiều nghiên cứu ứng dụng các phương pháp, công cụ

quản trị mới vào tổ chức. Nghiên cứu về “*các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*” dựa trên nền tảng lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi và chấp nhận sự đổi mới. Lý thuyết này chỉ ra rằng quá trình đổi mới diễn ra có tính quy luật và có những yếu tố nhất định tác động đến nó. Tác giả đã chọn lý thuyết “*lãnh đạo sự thay đổi*” của John P.Kotter (1995) và lý thuyết về “*khuếch tán của những đổi mới*” của Everett M.Roger (1995) là hai lý thuyết kinh điển, đại diện cho dòng lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi làm nền tảng cho nghiên cứu của mình.

2.1.1. Lý thuyết lãnh đạo sự thay đổi (leading change) của John P.Kotter, 1995

Trên cơ sở nghiên cứu, quan sát hơn 100 công ty trên nhiều lĩnh vực và quy mô khác nhau đang cố gắng thay đổi, ứng dụng một số công cụ, phương pháp quản trị mới để tốt hơn đối thủ cạnh tranh, Giáo sư John. Kotter thuộc Harvard Business School nhận thấy có đến 70% là thất bại. Năm 1995, Kotter đã xuất bản kết quả nghiên cứu của mình trên tạp chí Harvard Business Review với tựa đề “*Tại sao những nỗ lực thay đổi thất bại? (why transformation efforts fail?)*”. Sau đó một năm, 1996, ông đã xuất bản cuốn sách khá nổi tiếng thời bấy giờ với tựa đề “*Lãnh đạo sự thay đổi*”.

Luận cứ của John Kotter về lãnh đạo sự thay đổi dựa trên quan điểm cho rằng môi trường kinh doanh đang ngày càng thay đổi một cách nhanh chóng, doanh nghiệp muốn tồn tại không còn cách nào hơn là phải thay đổi để thích ứng và để cạnh tranh tốt hơn. Thay đổi là một quá trình đi qua một loạt các giai đoạn mà thường trải qua quãng thời gian khá dài. Nếu bỏ qua bất kỳ một giai đoạn nào thì kết quả tạo ra chỉ mang tính hình thức. Quá trình thay đổi để đi đến thắng lợi luôn gặp những khó khăn trở ngại nhất định và chịu tác động của những nhân tố ảnh hưởng. Từ đó, John Kotter chỉ ra tám lỗi tương ứng với tám giai đoạn của quá trình thực hiện sự thay đổi [37].

Thứ nhất là không tạo ra được tình huống đủ khẩn cấp: Nếu mọi người trong tổ chức chưa nhận thấy cần phải thay đổi thì việc triển khai quá trình thay đổi sẽ thất bại ngay từ bước đầu tiên. Theo Kotter, mức độ khẩn cấp được cho là đủ khi

75% cán bộ quản lý của công ty cho rằng cú kinh doanh như bình thường là không thể chấp nhận được. Vậy chúng ta cần phải chỉ ra hoặc thậm chí là tạo ra tình huống đủ khẩn cấp để thuyết phục mọi người cần phải có sự thay đổi.

Thứ hai là không tạo ra được sự liên kết lãnh đạo đủ mạnh: Nhóm dẫn dắt quá trình thay đổi có thể không bao gồm tất cả những lãnh đạo, cán bộ quản lý công ty nhưng nhất thiết người đứng đầu công ty phải là người khởi xướng và dẫn dắt toàn bộ chương trình. Nhóm này có thể hoạt động song song với quá trình vận hành hiện tại của công ty, bởi một số phần hành của công ty đang vận hành tốt thì không nhất thiết phải thay đổi. Nhưng điều quan trọng nhất là họ phải đủ mạnh về uy tín, quyền lực, nguồn lực cần thiết để dẫn dắt quá trình thay đổi và chuẩn bị đối phó với những trở ngại, các nhóm đối lập sẽ xuất hiện không sớm thì muộn.

Thứ ba là thiếu tầm nhìn: Nếu không có một tầm nhìn chiến lược, một nỗ lực chuyển đổi có thể dễ dàng hòa tan vào một danh sách các dự án phức tạp, không phù hợp có thể dẫn tổ chức đi sai định hướng hoặc không đi đến đâu. Mặt khác, nếu tầm nhìn, định hướng chiến lược quá phức tạp, thiếu sự rõ ràng nhất quán sẽ làm tổ chức càng rối hơn. Vì vậy, để đảm bảo quá trình thay đổi thành công cần phải có một tầm nhìn, chiến lược hợp lý.

Thứ tư là thiếu truyền thông tầm nhìn: Chuyển đổi là không thể, trừ khi hàng trăm hoặc hàng ngàn người sẵn sàng giúp đỡ, sẵn sàng cho các hy sinh trong ngắn hạn. Nhân viên sẽ không hy sinh, ngay cả khi họ không hài lòng với hiện trạng, trừ khi họ tin rằng sự thay đổi có ích là có thể xảy ra. Nếu không được truyền thông một cách đáng tin cậy và rất nhiều thứ nữa, sẽ không bao giờ chiếm được trái tim và tâm trí của mọi người.

Thứ năm là không loại bỏ các trở ngại cho tầm nhìn mới: Trong nửa đầu của quá trình chuyển đổi, không có tổ chức nào có động lực, sức mạnh, thời gian để thoát khỏi tất cả các trở ngại. Nhưng những trở ngại lớn phải được phải đối mặt và loại bỏ. Nếu trở ngại là một người, điều quan trọng là người đó được đối xử công bằng và theo một cách nhất quán với tầm nhìn mới. Nhưng hành động đó là cần

thiết, cả cho việc trao quyền cho người khác và cả để duy trì sự tin tưởng vào các nỗ lực thay đổi.

Thứ sáu là không lập kế hoạch một cách có hệ thống và tạo ra những thắng lợi ngắn hạn: Một công cuộc chuyển đổi thực sự cần có thời gian, và nỗ lực chuyển đổi có nguy cơ mất đà nếu không có những mục tiêu ngắn hạn để vươn tới và để tán dương. Hầu hết mọi người sẽ không tham gia vào một trận đấu dài trù khi họ thấy các bằng chứng một cách rõ ràng về việc tạo ra được các kết quả mong muốn trong vòng 12 đến 24 tháng. Nếu không có chiến thắng ngắn hạn, rất nhiều người sẽ từ bỏ hoặc tích cực tham gia vào hàng ngũ của những người chống lại sự thay đổi.

Thứ bảy là tuyên bố chiến thắng quá lâu: Sau một thời gian làm việc chăm chỉ với những thành tích nhất định, các nhà lãnh đạo có thể say sưa tuyên bố chiến thắng với hiệu suất cải tiến rõ ràng đầu tiên. Trong khi kỷ niệm một chiến thắng là tốt, tuyên bố thắng cuộc có thể là thảm họa. Thay vì tuyên bố chiến thắng, lãnh đạo của các tổ chức thay đổi thành công đã sử dụng lòng tin có được từ các chiến thắng trong ngắn hạn để giải quyết các vấn đề lớn hơn. Thay đổi là một quá trình đòi hỏi thời gian và gần như không dừng lại. Thay đổi nối tiếp thay đổi để giúp cho tổ chức ngày càng phát triển, thích nghi với sự thay đổi của môi trường đang diễn ra từng ngày.

Thứ tám là không đưa thay đổi vào văn hóa của công ty: Trong bước cuối cùng, sự thay đổi trở nên chắc chắn khi nó trở thành “*cách thức chúng ta làm việc ở đây*” khi sự thay đổi đã ngấm vào dòng máu của cơ thể công ty. Sự thay đổi vẫn có thể bị mờ nhạt khi áp lực thay đổi không còn cho tới khi các hành vi mới đã nằm trong các chuẩn mực và trở thành giá trị chung. Có hai yếu tố đặc biệt quan trọng trong sự thay đổi của văn hóa doanh nghiệp. Đầu tiên là chỉ rõ cho mọi người thấy rằng cách tiếp cận mới, hành vi, thái độ mới đã giúp cải thiện hiệu quả hoạt động như thế nào. Yếu tố thứ hai là chọn thời điểm thích hợp để đảm bảo rằng thế hệ tiếp theo của các quản lý cấp cao thực sự thấm nhuần cách tiếp cận mới. Một quyết định sai lầm của quản lý cấp cao có thể phá hủy nỗ lực làm việc trong cả một thập kỷ. Những quyết định không sáng suốt liên tiếp của cấp quản lý có thể xảy ra khi các

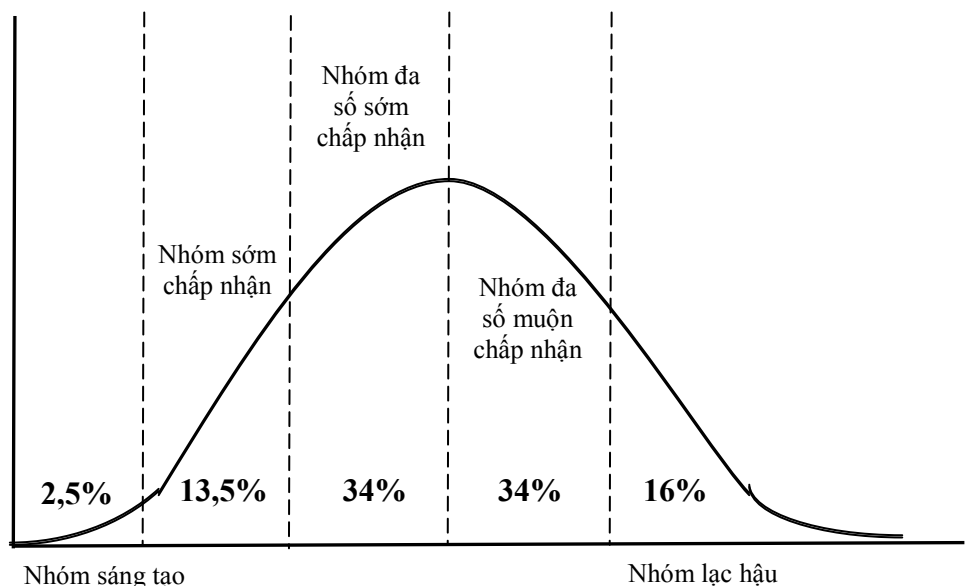
thành viên trong ban giám đốc không phải là thành phần không thể thiếu của công cuộc đổi mới.

J. Kotter đã chỉ ra tám sai lầm có thể gặp trong quá trình chuyển đổi và có thể sẽ có những sai lầm khác sẽ được tiếp tục phát hiện về sau bởi chính tác giả hoặc được bổ sung của các tác giả khác. Tuy nhiên, mục đích cuối cùng của các nghiên cứu đang hướng đến là phát hiện những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của quá trình chuyển đổi tổ chức, từ đó đưa ra các giải pháp để hạn chế tối đa những tác động tiêu cực và khuyến khích các tác động tích cực nhằm đảm bảo cho sự chuyển đổi đi đến thành công và thắng lợi.

2.1.2. Lý thuyết về khuếch tán của những đổi mới (*Diffusion of innovations*) của Everett M. Roger, 1995

“*Khuếch tán của những đổi mới*” là tác phẩm kinh điển về sự lan truyền những ý tưởng mới của giáo sư Everett M. Roger (1931-2004) thuộc trường đại học New Mexico. Nó đã được tái bản rất nhiều lần kể từ năm 1962. Trung bình 30.000 bản đã được bán trong mỗi phiên bản và sẽ tiếp tục được một lượng khán giả lớn học tập và nghiên cứu.

Theo Roger, khuếch tán là quá trình mà sự đổi mới được truyền đạt thông qua các kênh theo thời gian nhất định giữa các thành viên trong một tổ chức. Mỗi thành viên trong tổ chức phải tự mình quyết định sự chấp nhận đổi mới theo



Hình 2.1: Đường cong chấp nhận sự đổi mới

Nguồn: Everett M. Roger (1995)

5 bước: (1) Kiến thức (knowledge)- đó là quá trình nhận thức, tìm hiểu, tiếp thu các ý tưởng mới; (2) Thuyết phục (persuasion) – là quá trình phân tích, cân nhắc, xem xét những điểm lợi và không lợi của sự đổi mới; (3) Quyết định (decision) – thể hiện rõ sự lựa chọn chấp nhận hoặc từ chối sự đổi mới; (4) Thực hiện (implementation) - tham gia vào quá trình thực thi những ý tưởng, kế hoạch mới và (5) Xác nhận (confirmation) – thể hiện sự cam kết [59].

Trên góc độ tổ chức, Roger đã đưa ra đường cong hình chuông. Theo đó, ông cho rằng khi tiếp nhận sự đổi mới, tổ chức có thể chia thành 5 nhóm: (1) nhóm sáng tạo (innovator) chiếm 2,5%, (2) nhóm sớm chấp nhận (early adopters) chiếm 13,5%, (3) nhóm đa số sớm (early majority) chiếm 34%, (4) nhóm đa số muộn (late majority) chiếm 34% và cuối cùng (5) là nhóm lạc hậu (laggards) chiếm 16%.

Sau khi đưa ra và phân tích cơ chế của sự lan truyền và chấp nhận sự đổi mới, Roger đã chỉ ra các yếu tố chính yếu có thể tác động đến quá trình này. Theo ông, có 3 nhóm yếu tố chính yếu: (1) *Nhóm yếu tố thuộc về lãnh đạo*: Với vai trò của mình, lãnh đạo có tác động rất lớn đến việc chấp nhận sự đổi mới trong tổ chức thông qua thái độ ủng hộ mạnh mẽ, khả năng chỉ đạo, hướng dẫn và tổ chức triển khai thực hiện; (2) *Nhóm yếu tố thuộc về tổ chức*: Đặc điểm của tổ chức có ý nghĩa quan trọng đến việc lan truyền, triển khai những ý tưởng, kế hoạch mới. Một tổ chức mà việc kết nối, truyền thông, chia sẻ giữa các phòng ban tốt sẽ rất có lợi cho việc truyền bá những đổi mới và ngược lại; (3) *Nhóm yếu tố thuộc về bên ngoài*: Bên cạnh đặc điểm nội bộ của tổ chức, các đặc điểm bên ngoài cũng có tác động lớn đến hành vi chấp nhận sự đổi mới của tổ chức. Một môi trường sáng tạo và cạnh tranh có thể thúc đẩy việc ứng dụng các sáng kiến. Hay là những áp lực từ khách hàng, từ thị trường, cổ đông sẽ mở ra nhiều cơ hội cho sự đổi mới mạnh mẽ về sản phẩm cũng như công tác quản trị của tổ chức, công ty [59].

2.2. Những nghiên cứu trước đây về tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận cũng như hiệu quả của việc ứng dụng BSC trong triển khai chiến lược tại các doanh nghiệp

Sau khi đã lựa chọn được lý thuyết làm cơ sở lý luận cho mô hình nghiên cứu, trong phần này tác giả sẽ trình bày những nghiên cứu trước đây. Các nghiên cứu này tiếp cận trên nhiều hướng và quan điểm khác nhau, hàm lượng khoa học và mức độ nghiên cứu cũng khác nhau. Nhưng kết quả nghiên cứu đều chỉ ra được những yếu tố nào tác động đến việc chấp nhận cũng như ứng dụng BSC trong quản trị chiến lược nói riêng và trong doanh nghiệp nói chung. Đây là một nội dung quan trọng, cùng với cơ sở lý luận đã trình bày ở phần trên, tác giả sẽ đề xuất mô hình nghiên cứu của mình.

2.2.1. Nghiên cứu của Kenvin Hendricks, Larry Menor và Christine Wiedman (2004)

Nhóm tác giả đã tiến hành nghiên cứu 179 công ty tại Canada với doanh số hàng năm trên 10 triệu USD nhằm trả lời câu hỏi về mối quan hệ giữa những biến ngẫu nhiên và sự chấp nhận của mô hình BSC. Các biến ngẫu nhiên được xác định là: (1) chiến lược kinh doanh, (2) kích cỡ công ty, (3) môi trường không chắc chắn, (4) đầu tư tài sản vô hình. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng chỉ có biến (4) là không ảnh hưởng đến sự chấp nhận BSC. Đây là một nghiên cứu có chất lượng, khoa học. Kết quả được đăng trên Ivey Business Journal. Hạn chế của nghiên cứu này là việc bỏ sót nhiều biến độc lập, yếu tố phụ thuộc đã không được đưa vào kiểm định mà những nghiên cứu về sau đã chỉ ra được [49].

2.2.2. Tổng hợp thực tiễn của Barkdoll Jake & John Kamensky (2005)

John Kamensky là một thành viên cao cấp cùng thuộc Trung tâm IBM của The Business of the Government và Gerald (Jake) Barkdoll là một giám đốc điều hành đã nghỉ hưu. Họ đã tham gia vào tổ chức cái gọi là "BSC Interest Group", có trụ sở tại Washington DC. Sau 44 cuộc họp hàng tháng, những người tham gia nhóm đã nêu lên những bài học kinh nghiệm trong việc giới thiệu và sử dụng BSC. Họ lập một "top ten" danh sách dựa trên kinh nghiệm cá nhân của họ và những hiểu

biết từ các bài thuyết trình của nhiều cơ quan liên bang. John Kamensky và Barkdoll Jake đã tiến hành tổng hợp, hệ thống hóa thành bài viết có tựa đề: “*Những yếu tố chính tạo nên sự thành công của BSC (key factors make balanced scorecard successful)*” đăng trên website của tổ chức này tháng 7-2005. Các yếu tố đó bao gồm [12]:

- (1) Có được sự ủng hộ từ lãnh đạo cấp cao sẽ giúp ích nếu có một "nền tảng nóng" cho sự thay đổi.
- (2) Đo lường đúng các yếu tố mà khách hàng, cổ đông, nhân viên thấy có giá trị - không đo tất cả mọi thứ.
- (3) Tạo một quá trình quản trị có sự tham gia các bên liên quan.
- (4) Thiết kế hệ thống để thực hiện theo các công việc thực tế của tổ chức.
- (5) Bắt đầu phát triển các thước đo cả ở cấp cao nhất và cấp thấp nhất và phân tầng chúng theo cả hai hướng.
- (6) Tạo một chiến dịch truyền thông giải thích làm thế nào một BSC có thể vừa phản ánh vừa dẫn dắt sự tập trung vào sứ mệnh.
- (7) Sắp xếp hệ thống, liên kết chúng với kế hoạch, hệ thống đo lường, chu kỳ ngân sách của tổ chức.
- (8) Đảm bảo độ tin cậy của quá trình và sự trung thực trong báo cáo.
- (9) Tạo ra hệ thống thông tin minh bạch, kịp thời, đây là chìa khóa cho mức độ tin cậy và tác dụng của thông tin đối với các cấp quản lý.
- (10) Kết nối với tương thưởng, kết nối các phần thưởng với kết quả thực hiện thông qua hệ thống đánh giá thành tích hiệu quả.

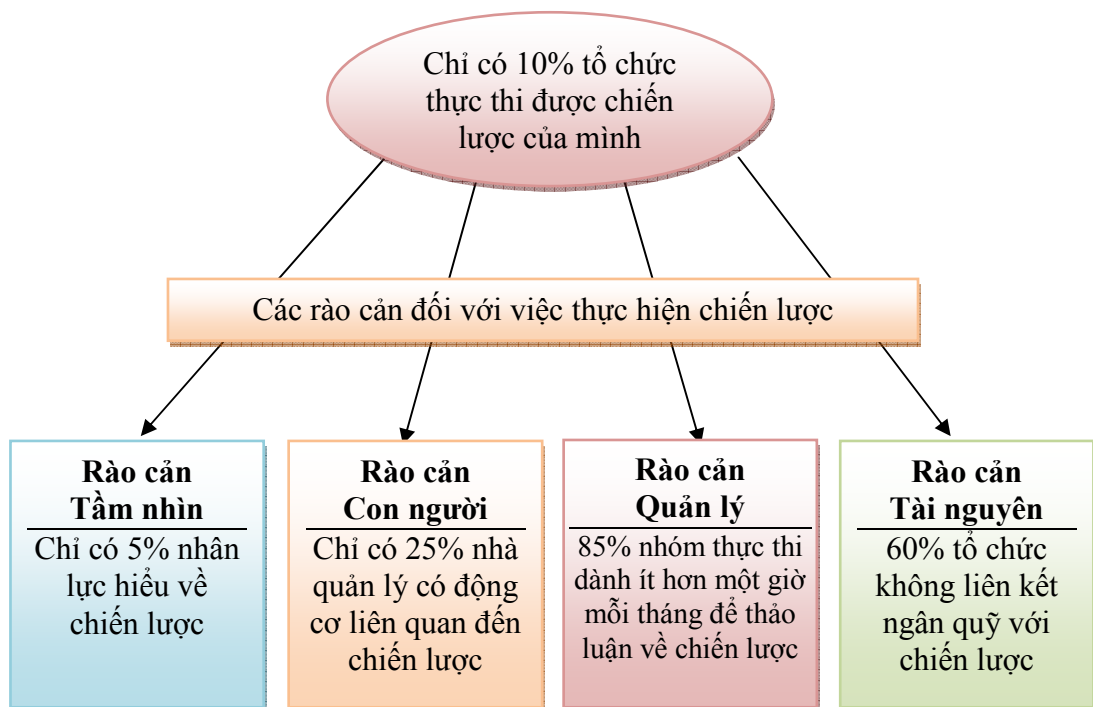
Đây là những kinh nghiệm thực tế được đúc kết và rất có ý nghĩa. Tuy nhiên, bản thân nó chưa có một cơ sở khoa học vững chắc để chứng minh những luận điểm nêu ra. Do vậy, nó vẫn chỉ dừng lại ở mức tổng hợp thực tiễn.

2.2.3. Quan điểm của Paul R. Niven (2006)

Nếu giáo sư Robert S. Kaplan và David Norton là người đã phát hiện và đề xuất mô hình BSC thì có thể nói Paul R. Niven là người có công đưa nó vào thực nghiệm trong thực tế. Ông được xem là người thực hành và lãnh đạo về tư duy, là

người đang cố gắng lấp dần khoảng cách giữa lý thuyết và thực tế ứng dụng của mô hình BSC. Năm 2002, ông đã xuất bản lần đầu tiên cuốn sách ‘*Balanced scorecard Step by Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*’ (tạm dịch : *Thẻ điểm cân bằng từng bước tối đa hóa thành tích và duy trì thành quả*) của mình và bốn năm sau đó (2006) ông lại tái bản lần hai với nhiều bổ sung quan trọng. Năm 2009 cuốn sách được dịch ra tiếng Việt bởi Viện marketing và Quản trị Việt Nam (thuộc Hiệp hội marketing Việt Nam) [2].

Phỏng theo tài liệu do Kaplan và Norton phát triển, kết hợp với kết quả nghiên cứu của R.Charan và G.Colvin, 1999 (bài viết "*why CEOs Fail*" đăng trên tạp chí Fortune) cho thấy chỉ có 10% số doanh nghiệp thực hiện thành công chiến lược của mình và để chiến lược được thực thi có hiệu quả doanh nghiệp cần phải vượt qua bốn rào cản về tầm nhìn, con người, quản lý và tài nguyên [2, p36].



Hình 2.2: Các rào cản thực hiện chiến lược

Nguồn: R.Charan và G.Colvin, 1999 - Phỏng theo tài liệu do Kaplan và Norton phát triển

Từ đó P.R.Niven cho rằng BSC với vai trò là một hệ thống quản trị chiến lược sẽ giải quyết được bốn rào cản này. (1) Vượt qua rào cản "*tầm nhìn*" thông qua diễn giải chiến lược. Bởi BSC sẽ diễn giải chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu, thước đo, chỉ tiêu và sáng kiến trong cả bốn khía cạnh của nó. (2) Việc phân tầng của BSC giúp vượt qua rào cản "*con người*". Việc phân tầng theo BSC có nghĩa là dẫn dắt chiến lược đi sâu vào tổ chức và tạo cho người lao động cơ hội thể hiện cách thức hoạt động hằng ngày của mình đóng góp vào chiến lược của công ty. (3) Việc phân bổ nguồn chiến lược giúp vượt qua rào cản "*nguồn lực*". Hầu hết các công ty đều có những quy trình riêng biệt cho việc phân bổ ngân sách và hoạch định chiến lược. BSC sẽ mang lại cơ hội tuyệt vời để gắn kết những quy trình quan trọng này lại với nhau. (4) Việc đào tạo chiến lược vượt qua rào cản "*quản lý*". BSC cung cấp các yếu tố cần thiết để chuyển từ mô hình này sang mô hình mới thích ứng hơn với sự thay đổi của môi trường mà theo đó, các kết quả của BSC trở thành điểm khởi đầu cho việc rà soát, chất vấn và học hỏi về chiến lược.

Có nhiều công cụ có thể giúp cho chúng ta triển khai thành công chiến lược trong tổ chức của mình. Nhưng nếu chọn BSC, thì Paul R. Niven khuyên rằng chúng ta cần xem xét đến bảy yếu tố: (1) *Chiến lược*: Tiêu chí đầu tiên và quan trọng nhất là liệu đơn vị bạn có sở hữu một chiến lược rõ ràng hay không. Bởi xét cho cùng BSC là phương pháp luận được thiết kế để hỗ trợ việc diễn giải chiến lược thành những mục tiêu và thước đo. Nếu thiếu một chiến lược phù hợp và rõ ràng thì hệ thống các hành động và thước đo được thiết kế ra sẽ làm cho tổ chức rối tung. (2) *Sự bảo trợ*: Sẽ là sai lầm khi áp dụng BSC nếu lãnh đạo không thống nhất với các mục tiêu, mục đích cũng như không tin vào những giá trị mà công cụ này mang lại. Sự ủng hộ này phải đảm bảo trong cả lời nói lẫn hành động cụ thể. (3) *Nhu cầu về BSC*: Tổ chức dự định triển khai thực sự có nhu cầu để áp dụng BSC một cách rõ ràng hay không, có động lực thực sự hay không trong khi họ vẫn có nhiều cơ hội khác. (4) *Sự ủng hộ của các nhà quản lý và giám sát viên chủ chốt*: Sự ủng hộ của lãnh đạo là quan trọng, nhưng của các cấp quản lý mới là quyết định. Bởi họ là những người sẽ trực tiếp triển khai cũng như cung cấp những thông tin cần thiết, chính xác cho cấp lãnh đạo ra quyết định (5) *Phạm vi tổ chức*: Đơn vị lựa chọn triển khai cần thiết phải thực hiện các hoạt động theo chuỗi giá trị điển hình của một tổ

chức. Tức là nó phải có chiến lược, khách hàng được xác định các quy trình cụ thể về điều hành và quản lý. Việc lựa chọn một đơn vị có tiêu điểm chức năng hẹp sẽ tạo ra một thẻ điểm cân bằng với thước đo tập trung vào chức năng hẹp. (6) *Dữ liệu*: Nó bao gồm hai yếu tố. Thứ nhất là tổ chức này có thói quen, văn hóa đo lường hay không, tức là họ có quản lý bằng tập hợp một hệ thống thước đo hiệu suất hay không. Thứ hai là đơn vị đó có đủ dữ liệu để cung cấp cho hệ thống các thước đo hiệu suất đã lựa chọn hay không. (7) *Nguồn lực*: Đơn vị được lựa chọn triển khai cần phải có sự sẵn sàng và có thể cung cấp nguồn lực một cách phong phú cho việc thực thi.

2.2.4. *Nghiên cứu của Oana Adriana (2007)*

Tiến sĩ Oana Adriana, khi còn là nghiên cứu sinh thuộc trường Đại học-Cluj Napoca đã phát triển những quan điểm của John Kamensky và Barkdoll Jake (2005) và Paul R. Niven (2006) trong nghiên cứu của mình. Ông nhận thấy rằng, những yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC có ý nghĩa nhất định đối với từng giai đoạn triển khai mô hình này. Từ đó, ông đã kết hợp 10 yếu tố ảnh hưởng với 4 giai đoạn triển khai áp dụng BSC như sau [56]:

Bảng 2.1: Các yếu tố ảnh hưởng đến triển khai BSC

STT	YẾU TỐ CHÍNH	GIẢI ĐOẠN
1	Có được sự ủng hộ từ lãnh đạo cấp cao	Thiết kế
2	Đo lường đúng các yếu tố mà khách hàng, cổ đông, nhân viên thấy có giá trị - không đo tất cả mọi thứ	
3	Tạo một quá trình quản trị có sự tham gia các bên liên quan	
4	Thiết kế hệ thống để thực hiện theo các công việc thực tế của tổ chức	
5	Bắt đầu phát triển các thước đo cả ở cấp cao nhất và cấp thấp nhất, và phân tầng chúng theo cả hai hướng	Phát triển
6	Tạo một chiến dịch truyền thông giải thích làm thế nào một Scorecard có thể vừa phản ánh vừa dẫn dắt sự tập trung vào sứ mệnh đảm bảo độ tin cậy của quá trình và sự trung thực trong báo cáo	
7	Sắp xếp hệ thống: liên kết chúng với kế hoạch, hệ thống đo	Thực

STT	YẾU TỐ CHÍNH	GIAI ĐOẠN
	lượng, chu kỳ ngân sách của tổ chức	hiện
8	Đảm bảo độ tin cậy của quá trình và sự trung thực trong báo cáo	
9	Tạo ra hệ thống thông tin minh bạch, kịp thời, đây là chìa khóa cho mức độ tin cậy và tác dụng của thông tin đối với các cấp quản lý	Duy trì
10	Kết nối với tương thưởng: kết nối các phần thưởng với kết quả thực hiện thông qua hệ thống đánh giá thành tích hiệu quả.	

Nguồn: Oana Adriana. 2007

So với những nghiên cứu trước, Oana Adriana đã tiến một bước gần hơn với việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng mô hình BSC. Việc này rất có nghĩa trong thực tiễn. Tuy nhiên, vẫn chưa có được cơ sở dữ liệu, dẫn chứng khoa học để kiểm chứng những luận cứ đã nêu. Đây vẫn là một hạn chế lớn của nghiên cứu này.

2.2.5. Nghiên cứu của Braam' G.J.M. and Nijssen' E.J (2008)

Braam và Nijssen đã dựa trên mô hình của Roger về sự cải tổ của tổ chức (1995) để đưa ra mô hình nghiên cứu về các yếu tố có ảnh hưởng đến BSC trên hai góc độ: BSC như là một hệ thống đo lường hiệu suất (Kaplan và Norton, 1992) và như một hệ thống quản lý chiến lược (Kaplan và Norton, 1996, 2001, 2006). Sử dụng các bằng chứng thực nghiệm từ 40 công ty Hà Lan, những phân tích hồi quy đã được thực hiện chỉ ra rằng: các yếu tố (1) sự tham gia của quản lý cấp cao, (2) ảnh hưởng của bộ phận tài chính, (3) truyền thông liên phòng ban, (4) sự năng động của sản phẩm – thị trường có ảnh hưởng tích cực đồng thời đến việc áp dụng BSC như là một hệ thống đo lường và hệ thống quản trị chiến lược. Trong khi các yếu tố “*tập trung hóa*” có tác động tích cực đến việc áp dụng BSC như là một hệ thống đo lường, nhưng ngược lại có tác động tiêu cực đến việc ứng dụng BSC như là một hệ thống quản trị chiến lược. Trong cả hai trường hợp, yếu tố “*hệ thống hóa*” đều có tác động tiêu cực. Ngoài ra, nghiên cứu này cũng đã chỉ ra những mối quan hệ ảnh

hưởng tác động chéo giữa các biến độc lập với nhau lên biến phụ thuộc. Nhóm tác giả đã dùng kết quả của nghiên cứu mình để giải thích những hiện tượng phát sinh khi triển khai áp dụng BSC vào doanh nghiệp.

Một điểm quan trọng của nghiên cứu này đã chỉ ra rằng BSC được sử dụng như là một hệ thống quản trị chiến lược hơn là hệ thống đo lường hoạt động (trên cơ sở so sánh chỉ số R^2 (R Square - mức độ giải thích của biến độc lập đối với sự biến động của biến phụ thuộc)). Vì một BSC được sử dụng như một hệ thống quản trị chiến lược được thiết kế để cho phép các cấp quản lý của công ty có thể khiến cho cả tổ chức tập trung vào chiến lược, từ đó tăng hiệu quả của chiến lược. Trong khi đó, BSC khi sử dụng như là một hệ thống đo lường thành tích thì chỉ tập trung vào việc đo lường toàn diện. Mô hình của Roger (1995) có thể phù hợp hơn đối với việc chấp nhận BSC như là một hệ thống quản trị chiến lược hơn là một hệ thống đo lường thành tích. Đây là điểm quan trọng mà tác giả sẽ sử dụng để phát triển tiếp theo trong nghiên cứu của mình.

Mặc dù bị giới hạn về số mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập thông tin, nhưng đây là một nghiên cứu rất có giá trị. Những lập luận về mô hình nghiên cứu cũng như thiết kế nghiên cứu và xử lý số liệu cho thấy kết quả thu được là đáng tin cậy và có giá trị khoa học. Nghiên cứu này đã mở ra nhiều hướng nghiên cứu quan trọng về sau [15].

Tóm lại: mặc dù các tiếp cận trên nhiều góc độ khác nhau, nhưng kết quả của 5 nghiên cứu được trình bày trên đây cho thấy những điểm chung trong việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến chấp nhận cũng như ứng dụng mô hình BSC như là công cụ quản trị chiến lược trong doanh nghiệp. Đó là:

- Nhóm yếu tố thuộc về con người, trong đó lãnh đạo và các vị trí chủ chốt trong công ty là yếu tố quan trọng có tác động tích cực đến mức độ chấp nhận BSC. Đã có 4 trong 5 nghiên cứu trên đề cập đến nội dung này. Đặc biệt nghiên cứu của Braam và Nijssen (2008) đã đưa ra những dẫn chứng khoa học có sức thuyết phục cao.

- Nhóm yếu tố thuộc về tổ chức, nguồn lực nội tại của công ty. Trong đó đã đề cập cụ thể đến các yếu tố như: truyền thông nội bộ, tính minh bạch, quy mô công ty, tính hệ thống hóa, vai trò bộ phận tài chính, sự tập trung thống nhất chỉ huy, nguồn lực về con người, cơ sở dữ liệu,...

- Nhóm yếu tố thuộc về chiến lược, môi trường kinh doanh đã đề cập đến các yếu tố như: Chiến lược công ty, sự năng động của sản phẩm thị trường, môi trường không chắc chắn.

Bảng 2.2: Tổng hợp các yếu tố tác động đến chấp nhận sự thay đổi nói chung và chấp nhận, ứng dụng BSC nói riêng

Các yếu tố tác động	Chấp nhận sự thay đổi		Chấp nhận, ứng dụng BSC				
	John, P.Kotter (1995)	Everett Roger (1995)	Hendricks và cộng sự (2004)	Jake và Kammenksky (2005)	Paul R. Niven (2006)	Oana Adriana (2007)	Braam và Nijssen (2008)
Tham gia của lãnh đạo	X	X		X	X	X	X
Sự tập trung hóa		X	X	X		X	X
Quyền lực bộ phận tài chính		X			X		X
Sự chuẩn hóa, hệ thống hóa		X		X	X	X	X
Truyền thông nội bộ	X	X		X		X	X
Năng động của sản phẩm - thị trường		X	X				X

Tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng này được trình bày trong bảng 2.2. Kết quả tổng quan những yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận BSC như là một công cụ quản trị chiến lược là cơ sở để đề xuất mô hình nghiên cứu trong phần tiếp theo.

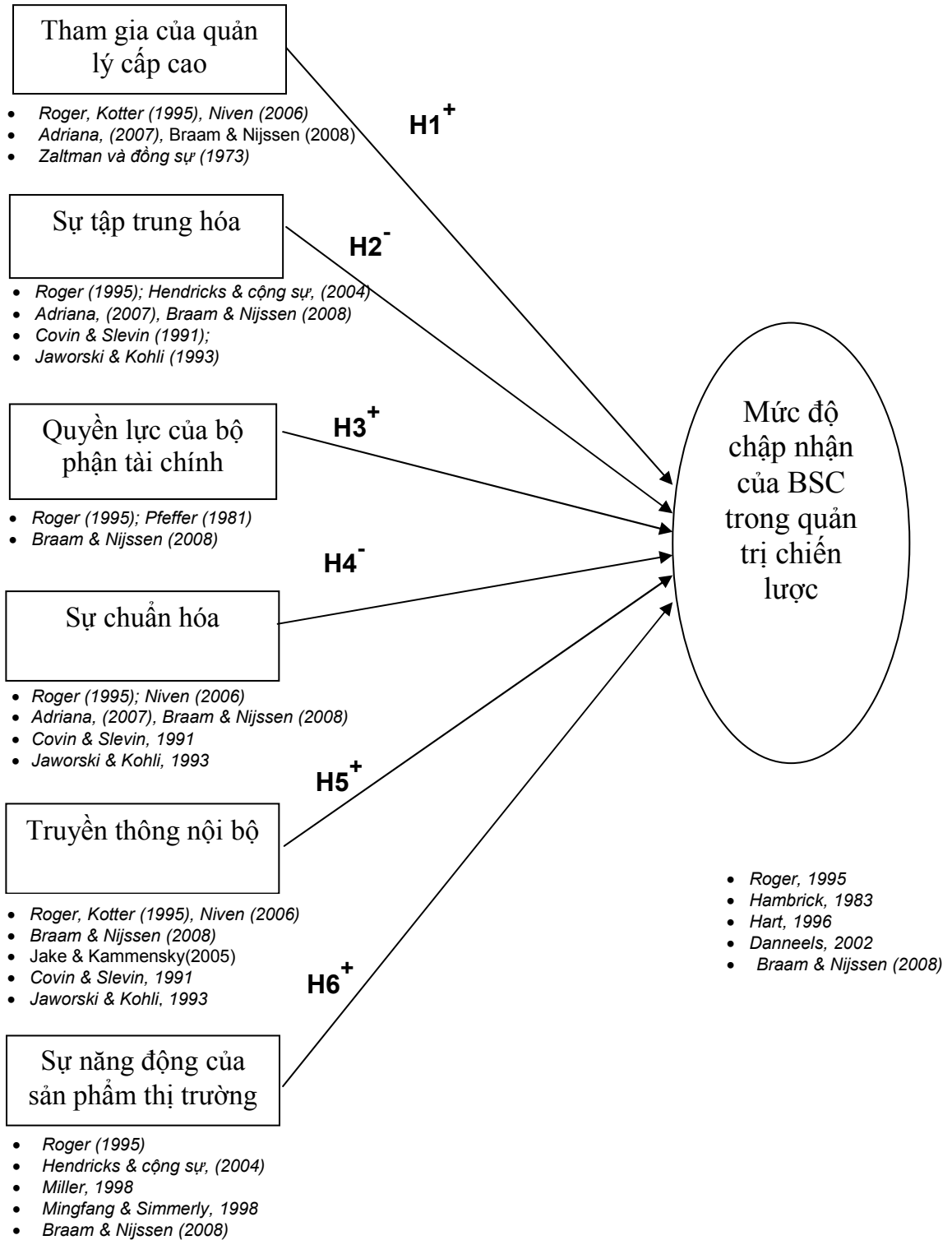
2.3. Phát triển mô hình nghiên cứu từ lý thuyết

Trong phần này, tác giả dựa trên lý thuyết lãnh đạo sự thay đổi trong đó lấy mô hình của Roger (1995) làm trọng tâm và tổng quan những nghiên cứu trước đây để đề xuất mô hình thang đo và các giả thuyết nghiên cứu.

2.3.1. Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu các yếu tố có ảnh hưởng đến việc chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược được xây dựng trên lý thuyết của Rogers (1995) về khuyến khích sự đổi mới. Rogers xác định ba bộ của các biến số ảnh hưởng đến khả năng của một công ty để chấp nhận một sự đổi mới: (1) đặc điểm lãnh đạo của hệ thống quản lý của tổ chức, (2) đặc điểm nội bộ của tổ chức và (3) các đặc tính bên ngoài. Braam và Nijssen (2008) đã dựa trên mô hình của Roger để đưa ra mô hình nghiên cứu về các yếu tố có ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC trên hai góc độ: BSC như là một hệ

thống đo lường hiệu suất và như một hệ thống quản lý chiến lược. Kết hợp với những nghiên cứu khác của Kenvin Hendricks, Laymenor và Christine Wiedman (2004), Paul R. Niven (2006), và Oana Adriana (2007) như đã trình bày ở phần trên (xem bảng 2.2) tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau (xem hình 2.2).



2 Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu

1

được hiểu là mức độ thừa nhận và đưa vào áp dụng thông qua việc đánh giá nhận thức của lãnh đạo cấp cao, mức độ triển khai áp dụng BSC trong triển khai chiến lược tại doanh nghiệp (Braam và Nijssen, 2004).

- **Tham gia của quản lý cấp cao:** Quản lý cấp cao trong mô hình được hiểu là các thành viên trong ban TGD, HĐQT công ty. Tham gia của quản lý cấp cao đề cập đến mức độ tham gia và tác động đến những thay đổi trong tổ chức, thuộc nhóm yếu tố lãnh đạo trong lý thuyết lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995). Quản lý cấp cao có một vị trí quan trọng trong việc định hình chiến lược, xây dựng bộ máy của tổ chức và có tác động lớn đến việc thực hiện các chiến lược của công ty. Sự tham gia của họ là một trong những yếu tố quan trọng nhất cho công việc thay đổi nói chung, và việc chấp nhận các công cụ quản lý nói riêng (Hambrick' D.C. và Mason' P.A, 1984). Điều này cũng được áp dụng cho BSC. Do vậy, giả thuyết H1 là: *mức độ tham gia của cấp quản lý cao nhất ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận BSC.*

- **Sự quản lý tập trung:** Việc quản lý tập trung đề cập đến số lượng các ủy quyền ra quyết định, các lĩnh vực được ủy quyền, số thành viên trong tổ chức được tham gia vào quá trình ra quyết định, thuộc nhóm yếu tố lãnh đạo trong lý thuyết khuếch tán sự đổi mới của Roger (1995). Việc quản lý tập trung được cho là có tác động rất lớn đến các quyết định chấp nhận thay đổi của tổ chức (Zaltman và Holbek' J, 1973). Kết quả nghiên cứu của Braam và Nijssen (2008) đã chỉ ra hai hướng tác động của yếu tố này: (1) Sự quản lý tập trung sẽ tác động vào yếu tố tham gia của quản lý cấp cao làm mạnh thêm yếu tố này trước khi nó tác động tích cực đến sự chấp nhận BSC; (2) Sự quản lý tập trung chính bản thân nó sẽ hạn chế việc khuyến khích sáng tạo, đổi mới cũng như đưa vào áp dụng các mô hình quản trị mới trong cán bộ nhân viên của công ty. Trong mô hình này, tác giả tập trung nghiên cứu hướng tác động trực tiếp của sự quản lý tập trung đến mức độ chấp nhận (theo

hướng thứ 2 trong nghiên cứu của Braam và Nijssen (2008)). Nó có thể cản trở sự sáng tạo trong cán bộ nhân viên từ đó dẫn đến hạn chế sự chấp nhận sự đổi mới. Do đó, giả thuyết H2 là: *Mức độ quản lý tập trung có ảnh hưởng tiêu cực đến việc chấp nhận mô hình BSC.*

- **Quyền lực của bộ phận tài chính:** Trong mô hình được hiểu là vai trò, tầm quan trọng của bộ phận tài chính so với các bộ phận khác trong công ty. Nếu bộ phận tài chính trong công ty đủ mạnh sẽ tạo ra quyền lực nhất định trong tổ chức do tính chất đặc biệt của nó là quản lý nguồn ngân sách, cũng như nắm bắt các thông tin quan trọng hàng đầu của công ty (Laurila' J. và Lilja' K., 2002). Quyền lực của bộ phận tài chính thuộc nhóm yếu tố nội bộ trong lý thuyết khuếch tán sự đổi mới của Roger (1995). Theo kết quả nghiên cứu của Braam và Nijssen (2008), quyền lực của bộ phận tài chính có tác động tích cực mức độ chấp nhận BSC như là một hệ thống quản trị chiến lược theo hai hướng. Đó là (1) tác động gián tiếp thông qua tác động tích cực lên mức độ chấp nhận BSC như là một hệ thống đo lường và (2) tác động trực tiếp. Trong các khía cạnh của BSC thì khía cạnh tài chính có vai trò rất quan trọng và là mục tiêu hướng đến của nhiều khía cạnh khác. Việc vạch ra các mục tiêu, thước đo và chương trình hành động rõ ràng luôn nhận được sự ủng hộ mạnh mẽ từ bộ phận tài chính trong công ty. Vì vậy, quyền lực của bộ phận tài chính càng cao thì nhiều khả năng tổ chức đó dễ dàng chấp nhận áp dụng mô hình nhằm tạo điều kiện cho việc đo lường và thể hiện các thông số tài chính như BSC. Do vậy, giả thuyết H3 là: *Mức độ ảnh hưởng của bộ phận tài chính ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận mô hình BSC.*

- **Sự chuẩn hóa:** Sự chuẩn hóa đề cập đến mức độ mà các công việc trong tổ chức được tiêu chuẩn hóa. Nó thể hiện bằng hệ thống các quy trình, quy định trong tổ chức. Sự chuẩn hóa thuộc nhóm yếu tố nội bộ trong lý thuyết lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995). Nếu hệ thống này trở nên quá chặt chẽ, cứng nhắc thì khả năng tiếp cận với những thay đổi là rất hạn chế. Các nghiên cứu trước đây cho thấy rằng các công ty có sự chuẩn hóa cao sẽ hạn chế khả năng chấp nhận và thích ứng

nhanh với mô hình quản trị (Aiken' M. và Hage' J., 1968). Do đó, giả thuyết H4 là: *Mức độ chuẩn hóa có ảnh hưởng tiêu cực đến việc chấp nhận mô hình BSC.*

- **Truyền thông nội bộ:** Trong mô hình này, truyền thông nội bộ được hiểu là mức độ mà các đơn vị, phòng ban trong một tổ chức được liên kết thông qua một mạng lưới truyền đạt thông tin xuyên suốt và thống nhất. Nó thuộc nhóm yếu tố nội bộ trong lý thuyết lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995). Mức độ cao của sự liên kết này trong tổ chức sẽ tạo thuận lợi khuếch tán những ý tưởng mới giữa các thành viên, và thúc đẩy quá trình thay đổi cũng như việc áp dụng những mô hình quản trị mới. Do đó, giả thuyết H5: *Truyền thông nội bộ có ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận BSC.*

- **Sự năng động của sản phẩm – thị trường:** Trong mô hình này đề cập đến môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động, thuộc nhóm yếu tố bên ngoài trong lý thuyết lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995). Một môi trường kinh doanh cạnh tranh sẽ có tác động đến sáng kiến và năng động của doanh nghiệp thể hiện thông qua sự thay đổi về các hoạt động, sắp xếp lại các quá trình kinh doanh của mình cho phù hợp với môi trường (Meyer' A.D. và Goes' J.B., 1988). Kết quả nghiên cứu thực nghiệm xác nhận một mối quan hệ tích cực giữa việc sử dụng BSC và biến động môi trường (Olson' E.M. và Slater' S.F., 2002) [57]. Do đó, giả thuyết H6 là: *Sự năng động về sản phẩm - thị trường có ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận BSC.*

2.3.3. Xây dựng thang đo

Tất cả các biến được đo bằng cách sử dụng nhiều mục và các câu phát biểu dưới dạng Likert với thang điểm đánh giá là 5 (1 = Rất không đồng ý; 5 = Rất đồng ý), trừ khi có đề cập đến những vấn đề khác. Các thang đo này được 2 chuyên gia tiếng Anh có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh và nghiên cứu dịch xuôi và dịch ngược trở lại nhằm đảm bảo việc chuyển đổi về ngôn ngữ là chính xác và không làm thay đổi đáng kể ý nghĩa của những thang đo. Cụ thể như sau:

2.3.3.1. Biến phụ thuộc

Mức độ chấp nhận BSC như là một hệ thống quản trị chiến lược: Sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Nijssen và FramBach, 2000; Hambrick, 1983; Hart, 1996; Danneels, 2002; Braam và Nijssen, 2008.

Các nội dung dưới đây đang áp dụng tại công ty của bạn:

- Quản trị cấp cao trong tổ chức của bạn có nhận thức về BSC
- Công ty của bạn đã từng thử nghiệm hình thức BSC trong hệ thống quản trị chiến lược trong vài năm qua
- Tổ chức của bạn đang sử dụng BSC (số năm mà tổ chức của bạn đã áp dụng BSC)

2.3.3.2. Các biến độc lập

Tất cả các biến độc lập được đo bằng cách sử dụng nhiều mục. Sự tham gia của quản lý cấp cao được đo bằng 3 mục liên quan đến mối quan tâm của lãnh đạo cấp cao [66]. Việc kiểm tra ảnh hưởng của bộ phận tài chính được chuyển thể từ Pfeffer (1981). Cơ chế tập trung, việc chuẩn hóa và truyền thông liên phòng ban được đo lường bằng cách sử dụng hai, ba, bốn mục tương ứng từ Covin và Slevin (1991) và Jaworski và Kohli (1993). Cuối cùng, mức độ năng động thị trường sản phẩm được đo bằng cách sử dụng bốn mục và mức độ thích ứng với sự thay đổi về công nghệ, thị trường và ứng phó của công ty với những phát triển bên ngoài [53] [54].

(1) Tham gia của quản lý cấp cao: Sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Zaltman và cộng sự, 1973; Braam và Nijssen, 2008.

Quản trị cấp cao được đặc trưng bởi:

- Tham gia nhiều vào quá trình giới thiệu hệ thống giám sát hoạt động trong toàn công ty.
- Thấu hiểu rằng việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để kiểm soát các quá trình chính của công ty là cần thiết cho sự thành công của công ty.
- Được cung cấp đầy đủ thông tin và ủng hộ các nỗ lực nhằm cải tiến hệ thống quản trị chiến lược của công ty.

(2) Tập trung hóa: Sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Covin và Slevin, 1991; Jaworski và Kohli, 1993; Braam và Nijssen, 2008.

Công ty nơi bạn làm việc được đặc trưng bởi:

- Tập trung hóa cao về quyền lực và ra quyết định
- Mức độ phân quyền và ra quyết định

(3) Thông nhất hóa: Sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Covin và Slevin, 1991; Jaworski và Kohli, 1993; Braam và Nijssen, 2008.

Công ty nơi bạn làm việc được đặc trưng bởi:

- Nhấn mạnh tầm quan trọng về phong cách quản trị đồng nhất và bao quát
- Nhấn mạnh tầm quan trọng về các quy trình hiện hành đã đưa ra
- Kiểm soát chặt chẽ các quá trình bằng hệ thống kiểm soát chi tiết
- Nhấn mạnh tầm quan trọng vào việc cho phép mỗi nhân viên làm việc phù hợp với chức năng của họ

(4) Ảnh hưởng của bộ phận tài chính: Sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Pfeffer, 1981; Braam và Nijssen, 2008.

Ảnh hưởng của bộ phận tài chính được đặc trưng bởi:

- Bộ phận tài chính có nhiều quyền lực trong tổ chức so với các bộ phận khác như marketing và sản xuất
- Kế toán quản trị có vị trí quan trọng, đôi khi là vượt trội trong tổ chức

(5) Truyền thông nội bộ: Sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Covin và Slevin, 1991; Jaworski và Kohli, 1993; Braam và Nijssen, 2008.

Truyền thông nội bộ của công ty được đặc trưng bởi:

- Truy cập có giới hạn vào những thông tin quản trị và tài chính quan trọng
- Truyền thông nội bộ chuyên sâu giữa các bộ phận trong công ty
- Việc trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong công ty là rất tốt kể cả việc chia sẻ những thông tin quan trọng.

(6) Sự năng động của sản phẩm – thị trường: Sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Miller, 1998; Mingfang và Simerly, 1998; Braam và Nijssen, 2008

Những nội dung dưới đây đang áp dụng tại công ty bạn:

- Chúng tôi thay đổi định kỳ các hoạt động marketing của công ty để phản ứng với hành động của đối thủ cạnh tranh

- Mức độ thay đổi công nghệ trong ngành làm cho sản phẩm của chúng tôi trở nên lỗi thời nhanh chóng

- Trong thị trường của chúng tôi, sự thay đổi của khách hàng là rất khó dự đoán

- Trong thị trường của chúng tôi, hành vi của đối thủ là gần như không dự đoán được

2.3.4. Các giả thuyết của mô hình

Căn cứ vào mô hình và những khái niệm có liên quan được trình bày ở trên, kết hợp với tổng quan các nghiên cứu trước đây cũng như những hiểu biết về môi trường, điều kiện đặc thù của các doanh nghiệp Việt Nam. Tác giả đưa ra các giả thuyết như sau:

Bảng 2.3: Các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung
H1	Tham gia của quản lý cấp cao có tác động tích cực (tác động dương +) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược
H2	Sự tập trung hóa có tác động tiêu cực (tác động âm -) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược
H3	Quyền lực của bộ phận tài chính có tác động tích cực (tác động dương +) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược
H4	Sự chuẩn hóa có tác động tiêu cực (tác động âm -) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược
H5	Truyền thông nội bộ có tác động tích cực (tác động dương +) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược
H6	Sự năng động của sản phẩm và thị trường có tác động tích cực (tác động dương +) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Lấy lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi (leading change) làm nền tảng, trong chương này tác giả đã đề cập đến hai nghiên cứu được cho là có ảnh hưởng lớn đến dòng lý thuyết này của John P. Kotter (1995) và Roger (1995).

Trên nền tảng lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi, tác giả đã tiến hành tổng quan 4 nghiên cứu, tổng hợp kinh nghiệm và lý luận đã vận dụng lý thuyết này làm cơ sở, bao gồm: nghiên cứu của Kenvin Hendricks, Larry Menor và Christine Wiedman (2004) về mối quan hệ giữa những biến ngẫu nhiên và sự chấp nhận của mô hình BSC; tổng hợp những kinh nghiệm có giá trị của John Kamensky và Barkdoll Jake (2005) về những yếu tố chính tạo nên sự thành công của BSC; quan điểm của Paul Niven (2006) về bảy yếu tố tác động đến hiệu quả của việc áp dụng BSC trong triển khai chiến lược và cuối cùng, Oana Adriana (2007) đã phát triển thêm những nghiên cứu trước đây khi đề cập đến mười yếu tố ảnh hưởng theo bốn giai đoạn triển khai ứng dụng BSC trong doanh nghiệp.

Trên cơ sở tổng hợp, phân tích lý luận và tiến hành tổng quan những nghiên cứu trước, tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu, trong đó xác định 6 yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận của mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp tương ứng với 6 giả thuyết nghiên cứu. Đó là: (1) tham gia của quản lý cấp cao có tác động tích cực đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược; (2) sự tập trung hóa có tác động tiêu cực đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược; (3) quyền lực của bộ phận tài chính có tác động tích cực đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược; (4) sự chuẩn hóa có tác động tiêu cực đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược; (5) truyền thông nội bộ có tác động tích cực đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược và (6) Sự năng động của sản phẩm và thị trường có tác động tích cực đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong chương 2, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu với sáu yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN là: Sự tham gia của quản lý cấp cao, mức độ tập trung hóa, quyền lực của bộ phận tài chính, sự chuẩn hóa, truyền thông nội bộ và mức độ năng động của sản phẩm, thị trường. Thang đo cho những biến này và giả thuyết nghiên cứu cũng đã được xây dựng dựa trên những nghiên cứu trước đây.

Trong chương 3 sẽ tập trung giới thiệu về cách thức, quy trình tiến hành nghiên cứu nhằm kiểm định mô hình và giả thuyết đã nêu ra. Trong chương này sẽ trình bày kết quả của nghiên cứu định tính như là một bước trong nghiên cứu sơ bộ nhằm kiểm tra lại mô hình, thang đo cũng như tìm kiếm những phát hiện mới. Nội dung chương này bao gồm: (1) thiết kế nghiên cứu, (2) nghiên cứu định tính, (3) các khái niệm nghiên cứu và thang đo và (4) nghiên cứu định lượng chính thức.

3.1. Thiết kế nghiên cứu

3.1.1. Phương pháp nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu được thực hiện qua hai bước chính là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn sâu kết hợp với thu thập dữ liệu thứ cấp tại hai doanh nghiệp đã từng áp dụng mô hình BSC. Một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực thiên về sản xuất và một doanh nghiệp thiên về lĩnh vực thương mại. Nghiên cứu này được thực hiện trong tháng 06 và tháng 07 năm 2011. Kết quả nghiên cứu đã giúp tác giả tiến hành điều chỉnh lại mô hình, thang đo và những khám phá mới. Từ đó, đã tiến hành điều chỉnh lại bảng câu hỏi trước khi triển khai nghiên cứu định lượng và kiểm định chính thức mô hình

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp khảo sát. Các dữ liệu thu thập được dùng để đánh giá thang đo, kiểm định mô hình cũng như những giả thuyết nghiên cứu. Nghiên cứu định lượng được thực hiện trong 7 tháng

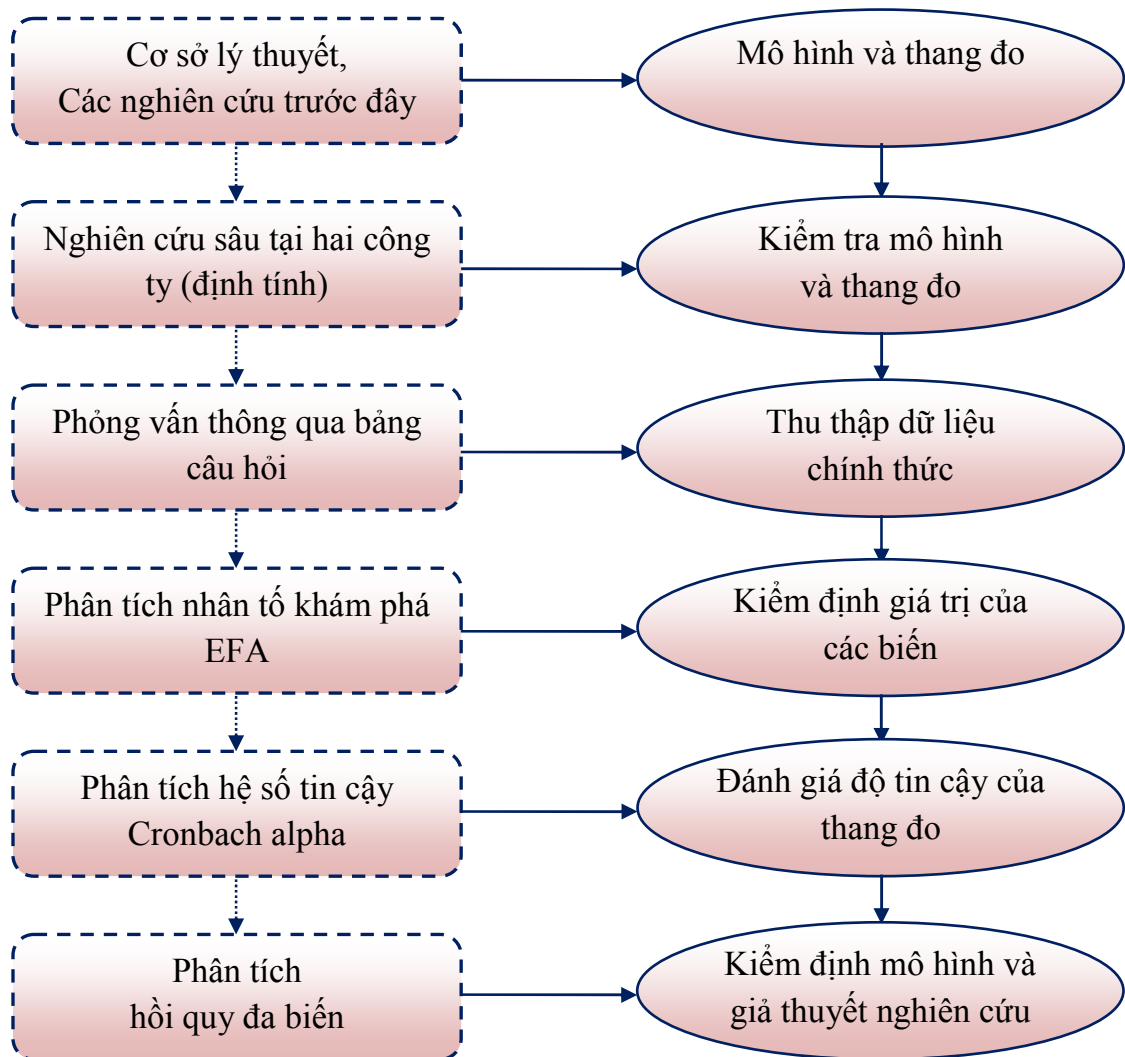
(từ tháng 08/2011 đến tháng 02/2012). Phương pháp hồi quy đa biến được sử dụng để kiểm định các giả thuyết với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 16.

Bảng 3.1: Phương pháp nghiên cứu

Bước	Phương pháp	Kỹ thuật	Thời gian
1	Định tính	Nghiên cứu sâu	02 tháng (tháng 06 và 07/2011)
2	Định lượng	Phỏng vấn qua bảng câu hỏi	07 tháng (tháng 08/2011 đến 02/2012)

3.1.2. Quy trình nghiên cứu

Quá trình nghiên cứu được thực hiện qua các bước: xây dựng mô hình, kiểm tra mô hình và thang đo, thu thập dữ liệu chính thức, kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố, kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu được thể hiện ở Hình 3.1



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Nguyễn Đình Thọ, 2011

3.2. Nghiên cứu định tính

Dựa trên cơ sở lý luận và những nghiên cứu trước đây, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 6 biến độc lập tương ứng với 6 yếu tố tác động đến biến phụ thuộc (biến chính) là mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược. Trong phần này, tác giả sẽ trình bày kết quả nghiên cứu tình huống thực tế tại 2 DNVN với mục đích là xem xét, đánh giá sự phù hợp của mô hình đã đưa ra trong điều kiện thực tế tại các DNVN.

Quá trình nghiên cứu tình huống tại 2 công ty được thực hiện trong 2 tháng 06 và 07 năm 2011. Việc lựa chọn 2 công ty dựa trên tiêu chí là đã từng áp dụng BSC trong quản trị chiến lược, một công ty đại diện cho lĩnh vực sản xuất và một công ty đại diện cho lĩnh vực thương mại. Phương pháp nghiên cứu định tính được áp dụng tại 2 công ty và tuân tự các bước triển khai là như nhau. Trước hết tác giả đã tiến hành thu thập những tài liệu, hồ sơ, biểu mẫu có liên quan đến tình hình hoạt động, quá trình ứng dụng BSC trong quản trị chiến lược. Sau đó đã thực hiện các cuộc phỏng vấn sâu với 3 đối tượng (1) đại diện lãnh đạo công ty, (2) người trực tiếp triển khai mô hình BSC và (3) trưởng bộ phận với tư cách là người ứng dụng trực tiếp (đề cương phỏng vấn ở phụ lục 1). Kết quả cụ thể được trình bày dưới đây.

3.2.1. *Nghiên cứu tình huống thực tế tại công ty Gami*

3.2.1.1. Giới thiệu về công ty Gami

Được thành lập từ năm 1993, Gami đang hoạt động trên 3 lĩnh vực chính: thương mại, bất động sản và thực phẩm với 15 đơn vị thành viên. Doanh thu năm 2010 đạt hơn 2.000 tỷ đồng. Tổng số cán bộ nhân viên hơn 800 người.

Gami đã và đang phát triển bền vững, phần đầu trở thành một tập đoàn tư nhân đa năng hàng đầu với sứ mệnh là góp phần hoàn thiện cuộc sống con người và tôn chỉ là: "*Nhà ở và ô tô cho mỗi gia đình Việt Nam*", cùng các giá trị cốt lõi: Thiện chí – Trách nhiệm – Sáng tạo – Liêm chính. Xác định "*Con người phù hợp là tài sản quý giá nhất*" là một trong những nguyên lý quan trọng cho sự thành công bền

vững của mình. Gami nỗ lực tạo dựng một môi trường tốt nhằm khuyến khích người lao động gắn bó lâu dài với công ty; Thu hút nguồn lao động chất lượng cao, nâng cao hiệu quả hoạt động; Tạo nhiều cơ hội thăng tiến cho cán bộ nhân viên để xây dựng quan hệ cùng chiến thắng giữa cá nhân và tổ chức, để mỗi thành viên có thể biến ước mơ về vật chất và tinh thần thành hiện thực thông qua việc làm hài lòng khách hàng, đối tác; Thỏa mãn nhà đầu tư, xây dựng một tổ chức bền vững, góp phần phát triển nền kinh tế đất nước.

Bên cạnh yếu tố con người, các hệ thống và công cụ quản lý có tính chuyên nghiệp và hiệu quả đã được Gami quan tâm, triển khai áp dụng như: hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001 đã được Gami áp dụng từ năm 2004, triển khai áp dụng Kaizen từ cuối năm 2007 và dần tiến tới 6 Sigmas. Từ nửa cuối năm 2005, Gami đã bắt đầu triển khai hệ thống quản lý nguồn lực doanh nghiệp (ERP) của Oracle - nhằm số hóa các quy trình quản lý nguồn lực của hệ thống, nâng cao năng lực cạnh tranh của toàn hệ thống. Năm 2010 – Gami bắt đầu đưa vào sử dụng hệ thống KPI – một công cụ quan trọng để quản lý hiệu quả thực thi của các cấp. Đây là một trong chuỗi các hành động nâng cao năng lực quản lý và kiểm soát chất lượng của Gami trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

3.2.1.2. Triển khai ứng dụng BSC tại Gami

Ý tưởng ứng dụng một mô hình về triển khai chiến lược cũng như đo lường các thành quả đã được chủ tịch HĐQT đưa ra vào năm 2005 nhằm đáp ứng nhu cầu quản trị công ty đang trong giai đoạn phát triển nhanh. BSC đã được đích thân vị chủ tịch này tìm hiểu, nghiên cứu, đào tạo và triển khai. Ý tưởng tốt đẹp đó, cùng với mô hình BSC đã được phổ biến một cách nhanh chóng đến các cấp quản lý và nó được hứa hẹn sẽ là công cụ chính yếu cho việc quản trị chiến lược và đánh giá thành tích của công ty trong tương lai. Tuy nhiên, sau những buổi giới thiệu, đào tạo hoành tráng, việc triển khai đã gặp nhiều khó khăn *“trong những năm đầu áp dụng, mọi người kêu khó quá, không áp dụng được. Vẫn vẽ các bản đồ chiến lược từ cấp công ty đến cấp phòng, nhưng sau khi áp dụng thì thấy nó chệch choạc như thế nào*

ấy, giữa cái thực tế với cái mình vẽ ra, có vẻ chưa được liên kết lắm nên mọi người thấy khó, khó áp dụng” (Ông Hiền – Phó TGD công ty).

Trước những khó khăn bước đầu, ban lãnh đạo công ty đã thể hiện quyết tâm, kiên trì theo đuổi, vừa triển khai ứng dụng vừa đúc rút kinh nghiệm “*Gần đây khi BSC đã áp dụng được đến từng cá nhân thì xem ra có vẻ bắt đầu áp dụng được thật. Nhưng quá trình đấy mới có thể bắt đầu từ đầu năm nay thôi. Trong vòng 5,6 năm tìm tòi, bây giờ có thể có vẻ đã áp dụng được thật, còn trước thì vẫn mang tính chất áp dụng vừa làm vừa học*” (Ông Hiền). “*Thực ra BSC, bắt đầu từ năm 2005, thì em đã thấy anh Dũng (chủ tịch HĐQT công ty) bắt đầu triển khai và hướng dẫn cho các công ty về cái đó rồi. Nhưng mãi đến năm 2009 thì mọi người mới bắt đầu vỡ ra và mới hiểu. Thực ra thì lúc mới vào, khái niệm nó trừu tượng quá, những khái niệm ấy thậm chí đến cả các cấp quản lý cũng còn ở mức độ hơi mơ hồ. Và đến năm 2009 thì mọi người mới bắt đầu có sự xây dựng và có 1 cái suy nghĩ đúng về nó*” (Bà Thủy – Trưởng bộ phận kiểm toán nội bộ công ty)

Gami đã sử dụng BSC để triển khai các ý đồ chiến lược, các mục tiêu của công ty xuống các công ty thành viên và đến từng cán bộ nhân viên thông qua các thước đo hiệu suất và chỉ tiêu đánh giá (KPI). Hàng tháng, bộ phận kiểm toán nội bộ sẽ kết hợp với các trưởng bộ phận để đánh giá. Kết quả đánh giá thành tích sẽ là căn cứ để tính thu nhập, khen thưởng, kỷ luật đối với từng nhân viên và bộ phận “*100% cán bộ nhân viên đều có KPI,..., các KPI được đánh giá hàng tháng, và để cho KPI có tính thực tiễn, công ty đã thành công khi đưa nó làm cơ sở cho việc tính thu nhập của cán bộ công nhân viên. Đó là khuyến khích họ bằng chính sách KPI,..., việc tính theo hàng tháng và đưa vào thu nhập của nhân viên cho thấy hiệu quả rất là nhanh*” (Bà Thủy). Đề cập đến sự ủng hộ của những người tham gia, đại diện ban TGD công ty, Ông Hiền cho rằng: “*BSC là mô hình khá phức tạp, khó hiểu và khó áp dụng...Đa phần thì cũng không phải hào hứng lắm, nhiều người chống đối ra mặt. Có một số người chống đối bằng cách không nói gì, không làm gì, cố tình kéo dài tiến độ... Vì nó làm cho người ta bị kiểm soát chặt quá, cái thứ hai nữa là việc kiểm soát đấy lại liên quan đến lương, thực ra không phải là lương mà là*

thưởng, thưởng KPI, chứ còn lương cố định người ta vẫn có. Nhưng liên quan đến thưởng, người ta mà không đạt thì người ta mất cái thưởng đấy. Cái thưởng đấy cũng đủ lớn với cán bộ quản lý, để mất cái thưởng đấy người ta cũng không hài lòng. Nếu đưa chỉ tiêu KPI chặt quá thì họ cảm thấy là khó hoàn thành chẳng hạn, họ trốn, tìm cách trốn hoặc lách”. Giải pháp mà ban lãnh đạo công ty đã đề ra đó là: “Một số chỉ tiêu giao ở trên, còn một số chỉ tiêu bắt buộc phải ngồi với họ. Mà ngay cả chỉ tiêu trên giao cũng phải ngồi với họ để thống nhất, để đạt được sự thỏa hiệp về từng chỉ tiêu một. Chứ không phải mình áp đặt, chứ mình áp đặt là họ không phục đâu... Một số cái bắt buộc phải có nhưng họ không muốn mà mình thấy cần thì bắt buộc. Nhưng có một số cái thì hoàn toàn có thể trao đổi thoải mái, có thể mình lùi cho họ tiến”. Bên cạnh đó, Ông Hiền cũng cho rằng BSC là một mô hình phức tạp, khó hiểu và khó áp dụng, đặc biệt là khi chưa có phần mềm hỗ trợ. Công tác đào tạo, truyền thông được công ty chú trọng. Công ty phải cố gắng làm đơn giản nó, chỉ tập trung vào những chỉ số đánh giá chính yếu và dễ đo lường trước, sau đó dần dần từng bước hoàn thiện thêm. Một trong những lợi thế là trước đó, công ty đã triển khai áp dụng một số hệ thống về như ISO 9000 và cũng đã đưa hệ thống đánh giá thành tích vào áp dụng. Tuy nhiên, việc kết nối hệ thống này với chiến lược của công ty là chưa rõ ràng, chưa có sự xuyên suốt: “Đấy chính là vấn đề trong giai đoạn đầu đã xảy ra. Bên này cũng đã phát hiện ra bản chất vấn đề và điều chỉnh. Tại vì cộng các chỉ tiêu bên dưới mà không ra trên. Nghĩa là dưới hoàn thành rất tốt nhưng mà trên vẫn chết như ngã rạ. Và công ty thì không hoàn thành còn anh em thì hoàn thành” (Ông Hiền).

3.2.1.3. Những phát hiện từ nghiên cứu tình huống

Qua quá trình nghiên cứu tình huống tại Gami, tác giả rút ra những điểm chính sau:

- Việc phát triển mô hình BSC tại Gami là nhu cầu bức thiết nhằm cải thiện việc quản trị chiến lược và đo lường thành tích của công ty. Lãnh đạo công ty là người khởi xướng, ủng hộ và thúc đẩy quá trình.

- Quá trình áp dụng có những khó khăn trong thời gian đầu do mức độ hiểu biết của những người thực thi về BSC chưa sâu, chưa làm chủ được công cụ này. Một số tình huống xảy ra trong thực tế chưa có cách giải quyết, lý giải một cách thuyết phục. Chưa có các công cụ hỗ trợ và chiến lược của công ty chưa rõ ràng. Thiếu cơ sở dữ liệu để đánh giá và đặc biệt là cán bộ nhân viên phản ứng do bị đánh giá và giám sát về mặt thành tích.

- Sau 5 năm quyết tâm áp dụng, khắc phục dần khó khăn, đến nay quá trình áp dụng đã mang lại hiệu quả và lôi kéo được sự ủng hộ, tham gia của cán bộ nhân viên công ty. Bước tiếp theo của Gami là đưa ứng dụng công nghệ thông tin vào hỗ trợ cho việc triển khai ứng dụng BSC

- Sự ủng hộ và quyết tâm của lãnh đạo công ty có tác dụng tích cực và quan trọng bậc nhất đến việc chấp nhận mô hình BSC. Bên cạnh đó, nhờ có phân quyền mạnh trong tổ chức, tính dân chủ trong quản trị công ty nên dần dần đã thu hút được sự ủng hộ của cán bộ nhân viên đi đến quyết tâm ứng dụng BSC tại doanh nghiệp.

- Gami đã sử dụng một cách có hiệu quả các phương pháp truyền thông, chia sẻ thông tin nguồn lực để thúc đẩy quá trình chấp nhận BSC. Ngược lại, hệ thống quản trị quá chặt chẽ và cứng nhắc đôi khi tạo ra những rào cản nhất định cho việc thay đổi nói chung và ứng dụng mô hình BSC nói riêng.

3.2.2. Nghiên cứu tình huống tại Công ty Kinh Đô Miền Bắc

3.2.2.1. Giới thiệu về công ty Kinh Đô Miền Bắc

Công ty Kinh Đô Miền Bắc (NKD), một công ty thuộc tập đoàn Kinh đô, được thành lập vào năm 2001, có trụ sở đặt tại huyện Mỹ Hào, Hưng Yên. Công ty có tổng diện tích nhà xưởng là 16 ha, 5 xưởng sản xuất với các dây chuyền máy móc hiện đại và hơn 2.500 công nhân viên. Lĩnh vực kinh doanh chính của NKD là sản xuất và kinh doanh bánh kẹo các loại như: bánh bông lan, bánh mì, bánh trung thu, snack, cookies, crackers, kẹo chocolate,... Ngoài các mặt hàng bánh kẹo sản xuất tại Hưng Yên, NKD vẫn phải mua thêm hàng hóa sản xuất tại Kinh đô Miền nam (KDC) để phục vụ thị trường phía Bắc, đặc biệt là các loại hàng hóa phục vụ Tết nguyên đán

Sản phẩm của NKD được bán thông qua kênh phân phối gồm có 52 nhà phân phối, 24.000 cửa hàng bán lẻ và các siêu thị trên toàn Miền Bắc (từ tỉnh Hà Tĩnh trở ra). Ngoài ra, NKD còn xuất khẩu sản phẩm của mình đi các nước lân cận như: Lào, Trung Quốc, Đài Loan và Hong Kong, Nhật bản,... Bên cạnh đó, NKD còn có hệ thống bakery chủ yếu đặt tại Hà Nội, là nơi giới thiệu các sản phẩm của công ty trực tiếp tới người tiêu dùng, là nơi thu nhận thông tin phản hồi từ khách hàng, đặc biệt là các thông tin liên quan đến sản phẩm mới.

Sau 10 năm hoạt động, NKD đã trở thành công ty lớn nhất trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh bánh kẹo tại thị trường Miền bắc với tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm là 30%. Doanh thu năm 2011 là 1.420 tỷ đồng, lợi nhuận đạt 150 tỷ đồng.

3.2.2.2. Quá trình triển khai áp dụng BSC tại NKD

Ý tưởng áp dụng mô hình BSC để xây dựng và quản lý chiến lược đã được ban lãnh đạo Kinh đô đưa vào đào tạo các cấp quản lý từ năm 2005. Tại thời điểm đó, mô hình này còn quá mới mẻ ở Việt Nam, còn thiếu thông tin cũng như kinh nghiệm ứng dụng thực tế. Vì vậy, Kinh Đô chỉ dừng ở bước đào tạo cho cấp quản lý, chưa triển khai áp dụng toàn bộ mô hình mà chỉ sử dụng ý tưởng xây dựng một số KPI để đo lường các hoạt động chính.

Đến năm 2008, trong các bước lập kế hoạch chiến lược, NKD đã sử dụng công cụ BSC để làm bước trung gian chuyển thể chiến lược thành các KPI và kế hoạch hành động của các phòng ban. Tất cả các phòng ban đều xây dựng một bản BSC rất chi tiết cho bộ phận của mình. Các KPI từ BSC được gom nhóm lại thành một bộ KPI cho từng bộ phận. Đầu ra của toàn bộ quá trình lập kế hoạch chiến lược này là một bảng kế hoạch hành động, có KPI đánh giá kết quả của từng hoạt động. Sau đó, thực tế công ty chỉ sử dụng bản kế hoạch hành động này để theo dõi và đánh giá toàn bộ các hoạt động mà không sử dụng bản BSC đã được xây dựng từ đầu năm. Chính vì vậy mà ngay cả các trưởng bộ phận cũng chỉ biết đến BSC một cách mơ hồ và xây dựng bản BSC một cách máy móc, dập khuôn trong quá trình lập kế hoạch, sau đó toàn bộ các bản BSC của các phòng ban được xếp lại và không

hệ được nhắc đến trong toàn bộ các cuộc đánh giá, xem xét tình hình thực hiện kế hoạch của công ty trong suốt cả năm.

Phải đến năm 2009, NKD mới bắt đầu sử dụng mô hình BSC để cân bằng các mục tiêu, kế hoạch hành động của tất cả các phòng ban trong công ty nhằm đạt được chiến lược đề ra. Sau khi hoàn thành bộ kế hoạch chiến lược ở tầm công ty và các phòng ban chức năng, bộ kế hoạch này được sắp xếp vào mô hình BSC theo 4 khía cạnh: khía cạnh tài chính, khía cạnh khách hàng, khía cạnh quy trình nội bộ, khía cạnh đào tạo và phát triển để đảm bảo rằng bộ kế hoạch chiến lược của công ty là cân đối hài hòa giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, giữa các chỉ số tài chính và phi tài chính (xem phụ lục 2). Các KPI từ BSC của công ty được tổng hợp từ bộ KPI chi tiết của tất cả các phòng ban trong công ty. Một số KPI như doanh thu, lợi nhuận được báo cáo và đánh giá theo tháng, quý. Hầu hết các chỉ tiêu còn lại được xem xét và đánh giá toàn bộ 6 tháng 1 lần. Sau khi đánh giá, tùy vào tình hình thực tế sẽ xem xét cho phép điều chỉnh một số chỉ tiêu cho 6 tháng tiếp theo. Kết quả thực hiện chỉ tiêu, kế hoạch của từng trưởng bộ phận, từng nhân viên được sử dụng để xét thưởng, tăng lương và hưởng các chế độ phúc lợi khác của công ty.

Năm 2010, với sự hỗ trợ của tập đoàn, NKD đã ứng dụng phần mềm vào quản trị hệ thống KPI được xây dựng từ mô hình BSC. Lúc này, một số KPI chính yếu (chủ yếu là từ khía cạnh tài chính) được cập nhật tức thời (online). Việc ứng dụng phần mềm thực sự đã nâng cao hiệu quả của việc áp dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược của NKD lên một tầm cao mới.

3.2.2.3. Những phát hiện từ nghiên cứu tình huống tại NKD

- Quá trình triển khai áp dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược được triển khai thành 3 giai đoạn khá rõ nét: (1) giai đoạn áp dụng ý tưởng, (2) giai đoạn áp dụng rộng rãi đến các phòng ban trong công ty và (3) giai đoạn ứng dụng phần mềm hỗ trợ.

- Lãnh đạo công ty là người khởi xướng và cũng là người thúc đẩy quá trình triển khai ứng dụng mô hình BSC. Hơn nữa, cơ chế phân quyền một cách rộng rãi đã tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai thành công mô hình BSC.

- Tại NKD bộ phận tài chính kế toán có vai trò khá quan trọng và được đề cao, chính vì vậy mà những yêu cầu đặt ra từ bộ phận tài chính thường được thực hiện một cách nghiêm túc và được sự kiểm soát, quản lý chặt chẽ. Tuy nhiên, hệ thống quy trình quy định đôi khi cũng được cho là quá chặt chẽ, cứng nhắc phần nào đã ảnh hưởng đến quá trình thúc đẩy ứng dụng mô hình quản trị mới như BSC

- Việc xây dựng kế hoạch chiến lược tại NKD được thảo luận công khai và truyền thông rộng rãi cho các cấp quản lý. Trao đổi thông tin và phối hợp giữa các phòng ban là khá tốt dựa trên mục tiêu của công ty đã đặt ra. Nhờ vậy, khi triển khai mô hình BSC đã nhận được sự hỗ trợ của hầu hết các phòng ban đơn vị trong công ty. Họ đã cùng thảo luận để đưa ra các mục tiêu, chương trình hành động cụ thể nhằm hướng đến các mục tiêu chiến lược của công ty.

- Thị trường bánh kẹo nói riêng và thực phẩm nói chung tại Việt Nam hiện nay được xem là thị trường mức độ cạnh tranh khá cao. Tốc độ tăng trưởng nhu cầu khá lớn và ngày càng có nhiều công ty trong và ngoài nước tham gia vào ngành này. NKD nói riêng và Kinh đô nói chung được xem là công ty khá năng động trên thị trường. Các hoạt động marketing, tung sản phẩm mới được thực hiện khá thường xuyên và nổi trội so với đối thủ cạnh tranh.

3.2.3. Kết quả nghiên cứu định tính

Từ nghiên cứu 2 tình huống thực tế tại các DNVN với mục đích xem xét, kiểm tra mô hình và các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược, có thể rút ra những điểm sau:

(1) *Nhóm yếu tố thuộc về đặc điểm của lãnh đạo*: Trong cả hai tình huống đều cho thấy, vai trò của lãnh đạo công ty có tác động tích cực và rất quan trọng đến mức độ chấp nhận cũng như triển khai mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, mức độ phân quyền cao đã tạo điều kiện cho việc hưởng ứng của các cấp quản lý, cán bộ nhân viên trong công ty hưởng ứng những quyết định ứng dụng một mô hình quản trị mới.

(2) *Nhóm yếu tố thuộc về đặc điểm nội bộ của tổ chức*: Ở cả hai tình huống, vai trò của bộ phận tài chính đều được xem trọng. Chính nhờ quyền lực cao của bộ

phần này trong công ty đã có tác động đến việc xây dựng hệ thống đánh giá và những chuẩn mực bắt buộc phải thực hiện và điều đó đã ảnh hưởng tích cực đến sự chấp nhận mô hình BSC. Bên cạnh đó, quá trình tìm hiểu, đánh giá mức độ tác động của việc truyền thông rộng rãi và thông suốt giữa các phòng ban cũng tạo nhiều điều kiện thuận lợi cho việc chấp nhận mô hình. Ngược lại, trường hợp điển hình tại NKD cho thấy việc áp dụng một hệ thống quy trình quy định quá chặt chẽ, mức độ chuẩn hóa cao đã gây ra những khó khăn nhất định trong việc đưa vào áp dụng một mô hình mới như BSC.

(3) *Nhóm yếu tố thuộc về đặc điểm bên ngoài*: Trong cả hai trường hợp được nghiên cứu đều cho thấy những yếu tố thuộc về đặc điểm bên ngoài như mức độ cạnh tranh, tính năng động của thị trường, mức độ thay đổi của sản phẩm có những ảnh hưởng nhất định thúc đẩy công ty ứng dụng những mô hình quản trị mới nhằm giúp biến những chiến lược thành các mục tiêu và hành động cụ thể một cách nhanh chóng để có thể đối phó với những thử thách, khai thác tốt các cơ hội.

(4) *Phát hiện mới*: Trong khi nghiên cứu, tìm hiểu về các mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại hai doanh nghiệp, tác giả đã nhận thấy rằng có sự khác biệt nhất định giữa giữa mô hình được đề xuất từ lý thuyết và thực tế nghiên cứu tình huống (tuy không quá lớn). Theo đó, trong cả 2 trường hợp mà rõ nét nhất là trường hợp của NKD cho thấy mức độ chấp nhận thể hiện ở 3 cấp độ đó là (1) sự nhận thức của quản trị cấp cao và áp dụng những ý tưởng của BSC trong quản trị chiến lược, (2) việc đưa và áp dụng một cách rộng rãi ở tất cả các phòng ban, đơn vị, cá nhân và (3) đã ứng dụng công nghệ thông tin vào hỗ trợ cho việc triển khai ứng dụng mô hình BSC.

Tóm lại, việc nghiên cứu tình huống thực tế tại 2 DNVN đã phát hiện nhiều điểm quan trọng, một phần khẳng định thêm những cơ sở lý luận, một phần đã bổ sung thêm những điểm mới cho những nghiên cứu tiếp theo. Trong đó, phát hiện về thang đo cho biến phụ “*mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược*” gồm 3 mục mới, đó là:

- Sự nhận thức của quản trị cấp cao và áp dụng những ý tưởng của BSC trong quản trị chiến lược
- Việc đưa vào áp dụng một cách rộng rãi ở tất cả các phòng ban, đơn vị, cá nhân
- Đã ứng dụng công nghệ thông tin vào hỗ trợ cho việc triển khai ứng dụng mô hình BSC.

Thang đo này sẽ được tiếp tục xem xét và kiểm định cụ thể trong những bước nghiên cứu tiếp theo.

3.3. Các khái niệm nghiên cứu và thang đo

Phần này tác giả sẽ trình bày khái niệm nghiên cứu và thang đo của các biến độc lập và biến phụ thuộc có trong mô hình nghiên cứu đã xây dựng. Đó là: (1) Sự tham gia của quản lý cấp cao – ký hiệu QLC; (2) Sự tập trung hóa – ký hiệu là TTH; (3) Quyền lực của bộ phận tài chính – ký hiệu là QTC; (4) Sự chuẩn hóa – ký hiệu là SCH; (5) Truyền thông nội bộ - ký hiệu là TTN; (6) Sự năng động của sản phẩm và thị trường – ký hiệu là NST và (7) Mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược – ký hiệu là MCN. Các biến được trình bày dưới đây dựa trên mô hình và thang đo được xây dựng từ cơ sở lý luận, các nghiên cứu trước đây và được chỉnh sửa từng biến qua bước nghiên cứu định tính.

Thang đo sử dụng là các thang đo đa biến (multi-item scale) để đo các khái niệm chính. Các thang đo đa biến được áp dụng trong nghiên cứu này đã được chứng minh là phù hợp với tiêu chuẩn về độ giá trị và độ tin cậy bởi những nghiên cứu trước đó.

Các biến quan sát sử dụng cho các khái niệm trong mô hình được đo bằng thang đo Likert 5 điểm

- 1 - Hoàn toàn không đồng ý
- 2 – Không đồng ý
- 3 – Bình thường, trung lập
- 4 – Đồng ý
- 5 – Hoàn toàn đồng ý

3.3.1. *Mức độ chấp nhận mô hình thể điểm cân bằng trong quản trị chiến lược*

Biến phụ thuộc hay biến chính “*mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược*” được đo lường bởi 3 biến quan sát ký hiệu MCN01, MCN02 và MCN03. Việc xây dựng thang đo cho các biến này trước hết dựa trên mô hình Baraam và Nijssen, 2004 [16] và sau đó chính hai tác giả này đã tiếp tục phát triển mô hình này trong nghiên cứu của mình về khám phá những tiền đề ảnh hưởng đến việc chấp nhận mô hình BSC như là một hệ thống đo lường và quản trị chiến lược năm 2008 [29]. Tuy nhiên, trong mô hình này có 2 biến chính tương ứng với 2 chức năng chính của BSC đó là hệ thống đo lường và quản trị chiến lược. Trong đề tài nghiên cứu của mình, tác giả tập trung vào một biến chính đó là quản trị chiến lược. Vì vậy, các nội dung thang đo liên quan đến hệ thống đo lường sẽ được loại bỏ. Trong quá trình hình thành thang đo tác giả đã tìm hiểu và tham khảo những khía cạnh cốt lõi trong nghiên cứu của Miles và Snow, 1978 [52] về chiến lược công ty được đo tập trung vào mức độ của chủ động của công ty trên thị trường. Chiến lược của tổ chức của Christensen, 1997 [19] và Danneels, 2002 [22]; Hambrick, 1983 [30]; Hart, 1996 [32]; Segev, 1989 [62]). Kết quả thể hiện ở bảng 3.2.

Bảng 3.2: Mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược (1)

Biến quan sát	Nội dung
MCN01	Quản trị cấp cao tại công ty có nhận thức về BSC
MCN02	Công ty đã từng thử nghiệm áp dụng mô hình BSC vào quản trị chiến lược trong những năm gần đây
MCN03	Công ty đang sử dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược

Trong quá trình nghiên cứu tình huống của 2 công ty tại Việt Nam, tác giả đã đưa các thang đo trên vào thảo luận với ban lãnh đạo và những người có liên quan, cũng như tìm hiểu tình hình thực tế việc chấp nhận mô hình BSC tại 2 công ty này và nhận thấy rằng họ có những quan điểm và cách tiếp cận khác. Đồng ý với quan điểm về mức độ chấp nhận được đo trên mức độ sử dụng mô hình BSC của công ty

đó. Tuy nhiên, việc đo mức độ sử dụng thì có những điểm khác nhau. Tác giả đã tổng hợp và thể hiện trên bảng 3.3. Trong đó 3 biến quan sát tương ứng là MCN01', MCN02' và MCN03'

Bảng 3.3: Mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược (2)

Biến quan sát	Nội dung
MCN01'	Lãnh đạo công ty Ông/Bà có nhận thức về BSC và đang ứng dụng những ý tưởng của BSC trong quản trị công ty.
MCN02'	Công ty của Ông/Bà đang ứng dụng BSC một cách rộng rãi ở tất cả các lĩnh vực hoạt động, ở tất cả các phòng ban và xuống từng nhân viên.
MCN03'	Công ty của Ông/Bà đang sử dụng hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm để hỗ trợ hiệu quả cho việc ứng dụng mô hình BSC.

Như vậy, so với thang đo được phát triển từ lý thuyết, thang đo được phát triển từ nghiên cứu định tính có sự khác biệt nhất định. Đối với biến quan sát MCN01' bên cạnh nội dung đề cập đến nhận thức của lãnh đạo về BSC đã đưa thêm nội dung là đang áp dụng ý tưởng của BSC trong quản trị công ty so với biến quan sát MCN01. Tương tự biến quan sát MCN02' đề cập đến việc công ty đang ứng dụng một cách rộng rãi mô hình BSC, trong khi biến quan sát MCN02 chỉ đề cập đến nội dung là công ty đã từng thử nghiệm mô hình này. Đối với biến quan sát MCN03' đề cập đến việc công ty đã ứng dụng công nghệ thông tin để hỗ trợ nâng cao hiệu quả của việc ứng dụng mô hình BSC thì biến quan sát MCN03 đề cập đến nội dung là công ty đang ứng dụng mô hình này.

Để đảm bảo tính khách quan và tìm ra những luận cứ khoa học, tác giả đã đưa cả 2 hệ thống thang đo này vào nghiên cứu của mình, sau đó sẽ thực hiện việc kiểm chứng và đưa ra kết luận phù hợp nhất.

3.3.2. Sự tham gia của quản lý cấp cao

Sự tham gia của quản lý cấp cao (QLC) được đo lường qua 3 biến quan sát, ký hiệu QLC01, QLC02 và QLC03. Các biến quan sát này dựa trên nghiên cứu của Zalman và cộng sự, 1973 [66]. Thang đo này đã được Greert Braam, Ad Nijssen, 2008 [29] phát triển và sử dụng trong nghiên cứu của mình về khám phá những tiền đề ảnh hưởng đến việc chấp nhận mô hình BSC như là một hệ thống đo lường và quản trị chiến lược hiệu quả tại Hà Lan.

Qua bước nghiên cứu định tính, thang đo này có sự điều chỉnh để phù hợp hơn với mục tiêu và trong bối cảnh nghiên cứu của đề tài. Cụ thể tại biến quan sát QLC02, đã chuyển cụm từ “...việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để kiểm soát quá trình chính của công ty là cần thiết...” thành “ ...việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để xây dựng và triển khai chiến lược là cần thiết...”. Bởi đề tài đang tập trung vào nghiên cứu mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược thay vì hệ thống đo lường hiệu quả. Ngoài ra, một số câu từ trong thang đo cũng đã được chỉnh sửa cho đúng nghĩa và dễ hiểu hơn trong môi trường các DNVN. Cuối cùng các biến quan sát được trình bày trong bảng 3.4

Bảng 3.4: Sự tham gia của quản lý cấp cao

Biến quan sát	Nội dung
QLC01	Tham gia nhiều vào quá trình giới thiệu hệ thống quản trị chiến lược trong toàn công ty
QLC02	Thấu hiểu rằng việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để xây dựng và triển khai chiến lược là cần thiết cho sự thành công của công ty
QLC03	Được cung cấp đầy đủ thông tin và ủng hộ các nỗ lực nhằm cải tiến hệ thống quản trị chiến lược của công ty

3.3.3. Sự tập trung hóa

Sự tập trung hóa (TTH) được đo bằng 2 biến quan sát ký hiệu là TTH01 và TTH02. Hai biến quan sát này dựa trên nghiên cứu của Covin và Slevin (1991) và Jaworski và Kohli (1993) [36]. Sau đó Greert Braam, Ad Nijssen, 2008 [29] đã tiếp

tục phát triển và sử dụng thang đo này trong nghiên cứu của mình. Quá trình nghiên cứu tình huống tại hai DNVN cũng đã xác định lại tính phù hợp của nó sau khi thêm 1 số cụm từ nhằm làm rõ thêm. Cụ thể đã thêm cụm từ “*Công ty tôi*” vào phần đầu 2 nội dung của thang đo. Kết quả được trình bày tại bảng 3.5

Bảng 3.5: Sự tập trung hóa

Biến quan sát	Nội dung
TTH01	Công ty tôi có tập trung hóa cao về quyền lực và ra quyết định
TTH02	Công ty tôi có mức độ phân quyền và ra quyết định cao ®

3.3.4. Quyền lực của bộ phận tài chính

Quyền lực của bộ phận tài chính (QTC) được đo bởi biến quan sát ký hiệu là QTC01 và QTC02. Hai biến quan sát này đã dựa trên thang đo trong nghiên cứu của Pfeffer, 1977 [58] và Greert Braam, Ad Nijssen, 2008 [29]. Quá trình nghiên cứu định tính đã thêm cụm từ “*và được đề cao*” vào sau nội dung của biến quan sát QTC02 nhằm làm rõ hơn nội dung của thang đo này. Kết quả thể hiện trong bảng 3.6

Bảng 3.6: Quyền lực của bộ phận tài chính

Biến quan sát	Nội dung
QTC01	Bộ phận tài chính có nhiều quyền lực trong tổ chức so với các bộ phận khác ví như marketing, sản xuất, nhân sự,...
QTC02	Kế toán quản trị có vị trí quan trọng, đôi khi là vượt trội và được đề cao trong công ty

3.3.5. Sự chuẩn hóa

Sự chuẩn hóa (SCH) được đo lường bởi 4 biến quan sát ký hiệu từ SCH01 đến SCH04. Các biến quan sát này cũng dựa vào thang đo trong nghiên cứu của Covin và Slevin (1991) và Jaworski và Kohli (1993) [36]. Sau đó Greert Braam, Ad Nijssen, 2008 [29] cũng đã sử dụng và phát triển để nghiên cứu về khám phá những tiền đề ảnh hưởng đến việc chấp nhận mô hình BSC. Trong quá trình nghiên cứu

định tính, tác giả đã làm rõ thêm 2 biến quan sát SCH02 và SCH04. Cụ thể chỉnh sửa SCH02 từ “Nhấn mạnh tầm quan trọng về các quy trình hiện hành đã đưa ra” thành “Nhấn mạnh tầm quan trọng trong việc tuân thủ các quy trình đã đưa ra” và bỏ cụm từ “cho phép” trong SCH04. Kết quả được trình bày trong bảng 3.7

Bảng 3.7: Sự chuẩn hóa

Biến quan sát	Nội dung
SCH01	Nhấn mạnh việc áp dụng một phong cách quản trị đồng nhất và bao quát
SCH02	Nhấn mạnh tầm quan trọng trong việc tuân thủ các quy trình đã đưa ra
SCH03	Kiểm soát chặt chẽ các quá trình bằng hệ thống kiểm soát chi tiết
SCH04	Nhấn mạnh việc mỗi nhân viên làm việc đúng với chức năng của họ

3.3.6. Truyền thông nội bộ

Truyền thông nội bộ (TTN) được đo lường bởi 3 biến quan sát ký hiệu là TTN01, TTN02 và TTN03. Các biến quan sát này dựa vào thang đo trong nghiên cứu của Covin và Slevin (1991); Jaworski và Kohli (1993) [36] và Greert Braam, Ad Nijssen, 2008 [29]. Quá trình nghiên cứu định tính đã tiến đến chỉnh sửa bổ sung biến quan sát TTN02. Cụ thể đã chuyển từ “Truyền thông nội bộ chuyên sâu giữa các bộ phận trong công ty” thành “Truyền thông nội bộ giữa các bộ phận trong công ty là thường xuyên và liên tục” nhằm mục đích làm rõ ý nghĩa và dễ hiểu hơn nội dung của thang đo. Kết quả cụ thể được trình bày tại bảng 3.8

Bảng 3.8: Truyền thông nội bộ

Biến quan sát	Nội dung
TTN01	Việc truy cập vào những thông tin quản trị và tài chính là có giới hạn ®
TTN02	Truyền thông nội bộ giữa các bộ phận trong công ty là thường xuyên và liên tục

Biến quan sát	Nội dung
TTN03	Trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong công ty là tốt, kể cả việc chia sẻ những thông tin quan trọng.

3.3.7. Sự năng động của sản phẩm thị trường

Sự năng động của sản phẩm – thị trường (NST) được đo lường bởi 4 biến quan sát ký hiệu lần lượt là NST01 đến NST04. Các biến quan sát này dựa trên thang đo trong nghiên cứu của Miller, 1998 [53]; Mingfang và Sumerly, 1998 [54] và Greert Braam, Ad Nijssen, 2008 [29]. Trong quá trình nghiên cứu định tính, tác giả đã làm rõ thêm nội dung thang đo của hai biến quan sát NST03 và NST04. Đối với biến NST03, tác giả đã chuyển đổi các cụm từ trong câu cho rõ nghĩa, cụ thể đã chuyển từ “*trong thị trường của chúng tôi, sự thay đổi của khách hàng là rất khó dự đoán*” thành “*Rất khó dự đoán sự thay đổi nhu cầu của khách hàng trong thị trường của công ty*”. Đối với biến NST04, tác giả cũng đã thực hiện tương tự. Chuyển từ “*trong thị trường của chúng tôi, hành vi của đối thủ là gần như không dự đoán được*” thành “*Sự thay đổi của đối thủ cạnh tranh là gần như không dự đoán được trong thị trường của công ty*”. Kết quả cụ thể được trình bày trong bảng 3.9

Bảng 3.9: Sự năng động của sản phẩm – thị trường

Biến quan sát	Nội dung
NST01	Công ty thay đổi định kỳ các hoạt động marketing để phản ứng với hành động của đối thủ cạnh tranh ®
NST02	Mức độ thay đổi công nghệ trong ngành làm cho sản phẩm của chúng tôi trở nên nhanh chóng lỗi thời ®
NST03	Rất khó dự đoán sự thay đổi nhu cầu của khách hàng trong thị trường của công ty ®
NST04	Sự thay đổi của đối thủ cạnh tranh là gần như không dự đoán được trong thị trường của công ty

3.4. Nghiên cứu định lượng chính thức

Nghiên cứu chính thức được thực hiện bằng phương pháp nghiên cứu định lượng. Quá trình này bao gồm thiết kế bảng câu hỏi, thiết kế mẫu, thu thập và phân tích dữ liệu.

3.4.1. Thiết kế bảng câu hỏi trong nghiên cứu định lượng

Bảng câu hỏi trong nghiên cứu này được thiết kế lần đầu dựa trên kết quả nghiên cứu thứ cấp. Cụ thể là cơ sở lý luận và những nghiên cứu trước đây. Sau đó tác giả đã đưa ra thảo luận trong nghiên cứu định tính và tiến hành chỉnh sửa lần 1. Trước khi tiến hành nghiên cứu chính thức tác giả đã tiến hành thử (Pilot) trên mẫu nhỏ (15 mẫu) để kiểm tra lại lần cuối và tiến hành chỉnh sửa điều chỉnh lần 2. Nội dung bảng câu hỏi bao gồm 3 phần chính (tham khảo phụ lục 3):

- *Thông tin mở đầu*: Nội dung phần này bao gồm phần giới thiệu mục đích, ý nghĩa của nghiên cứu. Giới thiệu ngắn gọn về mô hình BSC và những thông tin có liên quan để giúp người trả lời có được hình dung chung về nghiên cứu.

- *Thông tin chính về các phát biểu*: Trong phần này nêu lên những phát biểu nhằm ghi lại mức độ ý kiến của người trả lời. Nội dung của những phát biểu được thiết kế theo mô hình và thang đo đã được nghiên cứu.

- *Thông tin thống kê*: Nhằm thu thập thêm những nội dung khác liên quan đến người trả lời và doanh nghiệp họ đang làm việc để thống kê, mô tả mẫu cũng như giải thích rõ thêm cho những thông tin chính nếu cần thiết.

3.4.2. Thiết kế mẫu

Mẫu trong nghiên cứu này được thực hiện theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất mà cụ thể là chọn mẫu theo phương pháp phán đoán [4]. Theo phương pháp này, tác giả đã tập trung khảo sát các DNVN là thành viên của VCCI. Đây là tổ chức đại diện cho các DNVN, được tổ chức theo những chuẩn mực chung của các nước trên thế giới. Các thông tin về DNVN ở đây là khá đầy đủ và có độ tin cậy cao. Ngoài ra, các DNVN là thành viên của VCCI hội đủ các loại hình sở hữu, hình thức kinh doanh, ngành nghề hoạt động và các vùng miền trong cả nước. Về khung mẫu, tác giả tập trung ưu tiên lấy ý kiến theo thứ tự: Ban TGD, các trưởng phó

phòng rồi đến những người có liên quan. Mỗi doanh nghiệp chỉ có 1 mẫu đại diện, trong trường hợp có nhiều người cùng trả lời thì lấy kết quả của người có chức vụ cao hơn trong công ty.

Về kích thước mẫu, theo J.F Hair và cộng sự, 1998 [35] đối với phân tích nhân tố khám phá EFA thì cỡ mẫu phải tối thiểu năm lần các mệnh đề trong thang đo. Trong nghiên cứu này, có tất cả là 21 biến quan sát dùng trong phân tích nhân tố, do vậy cỡ mẫu tối thiểu cần đạt là: $21 * 5 = 105$ quan sát. Đối với hồi quy đa biến thì cỡ mẫu tối thiểu được tính bằng công thức: $50 + 8 * m$ (m là số biến độc lập). Trong nghiên cứu này có 6 biến độc lập thì cỡ mẫu tối thiểu là: $50 + 8 * 6 = 98$ quan sát. Tổng hợp cả hai yêu cầu trên, kích thước mẫu tối thiểu được yêu cầu là 105 quan sát.

3.4.3. Thu thập dữ liệu

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng phương pháp khảo sát qua thư. Đối tượng khảo sát là các DNVN là hội viên của VCCI. Tác giả đã thiết kế bảng câu hỏi online với công cụ hỗ trợ nghiên cứu, điều tra Google Docs. Bảng câu hỏi được tác giả đưa lên mạng qua địa chỉ:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dGdTTWxXMTVLRVJGVk9FbDNOdDRfckE6MQ>. Tổng số DNVN được khảo sát là 9.436, chi tiết được trình bày trong bảng 3.10

Bảng 3.10: Đối tượng khảo sát

Hình thức phân loại	Số lượng	Tỷ lệ
<i>Phân theo khu vực</i>	9,436	100.00%
Doanh nghiệp Miền Bắc	3,586	38.0%
Doanh nghiệp Miền Trung	2,170	23.0%
Doanh nghiệp Miền Nam	3,680	39.0%
<i>Phân theo loại hình doanh nghiệp</i>	9,436	100.00%
Công ty nhà nước	896	9.5%
Doanh nghiệp tư nhân	425	4.5%
Công ty trách nhiệm hữu hạn	3,529	37.4%
Công ty cổ phần	1,831	19.4%
Công ty liên doanh	75	0.8%
Khác	2,680	28.4%

Nguồn: Ban hội viên & đào tạo – VCCI, 2011

Theo số liệu của Tổng cục thống kê xuất bản năm 2009, thì tổng số DNVN đang hoạt động với mục tiêu lợi nhuận là 248.842 doanh nghiệp. Số lượng này là quá lớn để tác giả có thể thực hiện khảo sát một cách đầy đủ. Tuy nhiên, trong 9.436 DNVN khảo sát là hội viên của VCCI có tỷ lệ phân bố theo các vùng cũng như theo loại hình doanh nghiệp là khá tương đồng với quy mô trên toàn bộ DNVN. Do vậy, số DNVN mà tác giả chọn để khảo sát trên góc độ nào đó có tính đại diện cho các DNVN.

Trên cơ sở danh sách DNVN là hội viên của VCCI do Ban hội viên và đào tạo của VCCI cung cấp, tác giả đã gửi thư qua email, kèm theo những chỉ dẫn cụ thể để các doanh nghiệp dễ dàng trong việc trả lời. Ngoài ra, để tăng tỷ lệ trả lời, tác giả đã thực hiện một số phương thức hỗ trợ như: điện thoại nhắc trực tiếp đến các doanh nghiệp, thông tin thông qua các cuộc hội thảo, đào tạo do VCCI tổ chức,...

3.4.4. Phân tích dữ liệu

Sau khi thu nhận được các bảng câu hỏi trả lời, tác giả đã tiến hành làm sạch thông tin, lọc bảng câu hỏi và mã hóa những thông tin cần thiết trong bảng câu hỏi, nhập liệu và phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS phiên bản 16.

Tiến hành thống kê để mô tả dữ liệu thu thập. Sau đó, tiến hành các bước (1) kiểm định giá trị của biến bằng phương pháp phân tích nhân tố EFA, bước (2) đánh giá độ độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha, và (3) phân tích hồi quy đa biến.

3.4.4.1. Kiểm định giá trị của biến bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá

Phương pháp phân tích nhân tố khám phá EFA (Exploratory Factor Analysis – viết tắt là EFA) là tập hợp các kỹ thuật phân tích thống kê có liên hệ nhau dùng để rút gọn một tập K biến quan sát thành một tập F ($F < K$) các nhân tố có ý nghĩa hơn. Cơ sở của việc rút gọn này dựa vào mối quan hệ của các nhân tố với các biến nguyên thủy.

Phương pháp EFA thuộc nhóm các phương pháp phân tích đa biến phụ thuộc lẫn nhau vì các biến được đưa vào phân tích không có biến độc lập và phụ thuộc mà

chúng cùng phụ thuộc lẫn nhau. Để chọn số lượng nhân tố, ba phương pháp thường được sử dụng là (1) tiêu chí E=eigenvalue, (2) tiêu chí điểm uốn và (3) xác định trước số lượng nhân tố. Để dễ dàng trong diễn giải kết quả EFA, người ta thường dùng phương pháp quay nhân tố để diễn giải kết quả. Có thể quay (1) vuông góc hay (2) không vuông góc. Để xác định sự phù hợp khi dùng EFA, có thể dùng kiểm định Bartlett hoặc KMO (Kaiser-Meyer_Olkin). KMO có giá trị từ 0.5 trở lên, các biến có trọng số (factor loading) nhỏ hơn 0.5 sẽ bị loại và kiểm tra tổng phương sai trích được ($\geq 50\%$), hệ số Eigenvalues ≥ 1 đối với mỗi nhân tố mới đạt yêu cầu [4].

Bảng 3.11: Hệ số factor loading đạt yêu cầu theo cỡ mẫu

Cỡ mẫu	Hệ số Factor loading	Cỡ mẫu	Hệ số Factor loading
50	0,75	120	0,50
60	0,70	150	0,45
70	0,65	200	0,40
85	0.60	250	0,35
100	0.55	350	0,30

Nguồn: J.F.Hair và cộng sự, 1998

3.4.4.2. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach alpha. Phương pháp Cronbach alpha dùng để loại bỏ các câu không phù hợp và hạn chế các câu nhiễu trong quá trình nghiên cứu và đánh giá độ tin cậy của thang đo. Hệ số Cronbach alpha có giá trị biến thiên từ 0 đến 1. Về lý thuyết, Cronbach alpha càng lớn thì thang đo có độ tin cậy càng cao. Tuy nhiên, điều này không thực sự vậy. Hệ số Cronbach alpha quá lớn (>0.95) cho thấy có nhiều câu trong thang đo không có khác biệt gì nhau, nghĩa là chúng cùng đo lường một nội dung nào đó của khái niệm nghiên cứu. Hiện tượng này được gọi là trùng lặp trong đo lường [4].

Tuy nhiên, hệ số này chỉ cho biết các đo lường có liên kết với nhau hay không, nhưng không cho biết biến quan sát nào cần bỏ đi và biến quan sát nào cần

giữ lại. Khi đó, hệ số tương quan biến – tổng sẽ giúp loại ra những biến quan sát không đóng góp nhiều cho sự mô tả cần đo.

Những biến có hệ số tương quan biến tổng (item-total correlation) nhỏ hơn 0.3 sẽ bị loại. Thang đo có hệ số Cronbach's alpha từ 0.6 trở lên là có thể sử dụng được trong trường hợp khái niệm đang nghiên cứu mới. Thông thường, thang đo có Cronbach alpha từ 0.7 đến 0.8 là sử dụng được. Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng khi thang đo có độ tin cậy từ 0.8 trở lên đến gần 1 là thang đo lường tốt (Nunnally, 1978; Peterson, 1994; Slater, 1995).

3.4.4.3. Phân tích mô hình hồi quy đa biến

Mô hình hồi quy đa biến MVR (Multi Variate Regression) là mô hình có nhiều biến phụ thuộc định lượng và nhiều biến độc lập định tính hoặc định lượng. Mô hình MVR giả định là các biến phụ thuộc không có quan hệ với nhau. Vì vậy, MVR thực chất là tập hợp các mô hình hồi quy bội. Mô hình hồi quy bội (Multiple Linear Regression – ký hiệu là MLR) là mô hình dùng để kiểm định tác động của nhiều biến độc lập định lượng vào một biến phụ thuộc định lượng.

Sau quá trình kiểm định giá trị của biến (EFA), tiến hành tính toán nhân số của nhân tố (giá trị nhân tố trích được trong phân tích nhân tố EFA), kiểm định thang đo (Cronbach alpha) và bằng cách tính trung bình cộng của các biến quan sát thuộc nhân tố tương ứng. Các nhân tố được trích trong phân tích nhân tố được sử dụng trong phân tích hồi quy để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giải thuyết kèm theo. Các kiểm định giả thuyết thống kê đều áp dụng mức ý nghĩa 5% [4].

Phân tích tương quan

- Kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình: giữa biến phụ thuộc và từng biến độc lập và giữa biến độc lập với nhau. Đồ thị phân tán cũng như cung cấp thông tin trực quan về mối tương quan giữa hai biến. Sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa độ chặt chẽ mối liên hệ tuyến tính giữa hai đại lượng. Giá trị tuyệt đối của hệ số Pearson càng gần đến 1 thì hai biến này có mối quan hệ tuyến tính càng chặt chẽ.

- Trong mô hình nghiên cứu, kỳ vọng có mối tương quan chặt chẽ giữa biến phụ thuộc và biến độc lập. Đồng thời nghiên cứu cũng xem xét mối tương quan giữa các biến độc lập với nhau để nhận dạng hiện tượng đa cộng tuyến.

Phân tích hồi quy đa biến

-Sau khi kết luận là hai biến có mối liên hệ tuyến tính thì có thể mô hình hóa mối quan hệ nhân quả của hai biến này bằng hồi quy tuyến tính.

-Nghiên cứu thực hiện hồi quy đa biến theo phương pháp Enter: tất cả các biến được đưa vào một lần và xem xét các kết quả thống kê liên quan.

-Phương trình hồi quy đa biến cho mô hình nghiên cứu đề xuất ban đầu như sau:

$$Y = f(x) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6 + \varepsilon$$

Trong đó:

Y là MCN: Mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược

X₁ là QLC: Sự tham gia của lãnh đạo cấp cao

X₂ là TTH: Sự tập trung hóa

X₃ là QTC: Quyền lực của bộ phận tài chính

X₄ là SCH: Sự chuẩn hóa

X₅ là TTN: Truyền thông nội bộ

X₆ là NST: Sự năng động của sản phẩm – thị trường

β_0 là hằng số

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$ là hệ số hồi quy

ε là sai số ngẫu nhiên

Kiểm định giả thuyết sử dụng phần mềm SPSS:

- Đánh giá độ phù hợp của mô hình hồi quy đa biến: R²
- Kiểm định về độ phù hợp của mô hình
- Kiểm định giả thuyết về phân phối chuẩn của phần dư: dựa trên biểu đồ tần số của phần dư chuẩn hóa (xem giá trị trung bình (=0) và độ lệch chuẩn (=1)).
- Kiểm tra giả định về hiện tượng đa cộng tuyến (tương quan giữa các biến độc lập) thông qua giá trị độ chấp nhận (tolerance) hoặc hệ số phóng đại phương sai VIF (Variance Inflation Factor): VIF > 2 thì có thể nhận xét có hiện tượng đa cộng tuyến [4].

- Xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận BSC. Yếu tố có hệ số β càng lớn thì có thể nhận xét rằng yếu tố đó có mức độ ảnh hưởng cao hơn những yếu tố khác trong mô hình nghiên cứu.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương 3, tác giả đã trình bày chi tiết về cách thức, quy trình tiến hành nghiên cứu nhằm kiểm định mô hình và giả thuyết đã nêu ra. Các nội dung bao gồm thiết kế nghiên cứu, nghiên cứu định tính, các khái niệm nghiên cứu và thang đo và nghiên cứu định lượng chính thức. Trong chương này tác giả đã trình bày chi tiết kết quả nghiên cứu định tính cũng như các bước tiến hành nghiên cứu định lượng từ thiết kế bảng câu hỏi, thiết kế mẫu, thu thập dữ liệu, các bước và nội dung phân tích dữ liệu. Đây là những cơ sở quan trọng cho việc đi vào xử lý số liệu thu thập và trình bày kết quả nghiên cứu ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Trong chương 4 tác giả sẽ trình bày kết quả nghiên cứu trên cơ sở phân tích những dữ liệu đã thu thập được. Chương này bao gồm các nội dung (1) thống kê mô tả mẫu, (2) đánh giá thang đo và (3) kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

4.1. Thống kê mô tả mẫu

Quá trình thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi như đã trình bày ở mục 3.4.3. Kết quả thu thập phiếu điều tra được thể hiện ở bảng 4.1. Tổng số thư gửi đi qua đường email 9.436, kết quả thu về được 259 phiếu trả lời, chiếm tỷ lệ 2,74%.

Bảng 4.1: Kết quả thu thập phiếu điều tra

Đối tượng	Hình thức	Số lượng gửi đi	Số lượng phản hồi	Tỷ lệ (%)
Các DNVN là hội viên của VCCI	Gửi thư qua email, các doanh nghiệp trả lời online bằng cách điền vào bảng câu hỏi.	9.436	259	2,74%

Về kết quả sàng lọc phiếu điều tra, trong tổng số 259 phiếu thu thập được, sau khi kiểm tra, tác giả đã loại bỏ 53 bản trả lời không hợp lệ và giữ lại 206 bản để đưa vào xử lý (chiếm tỷ lệ 80%). 53 bản trả lời bị loại chủ yếu thuộc vào những trường hợp trùng lặp công ty hoặc thiếu thông tin ở những câu hỏi bắt buộc. Kết quả thể hiện ở bảng 4.2

Bảng 4.2: Kết quả sàng lọc phiếu điều tra

Nội dung	Không hợp lệ	Hợp lệ	Tổng cộng
Số bảng trả lời thu thập	53	206	259

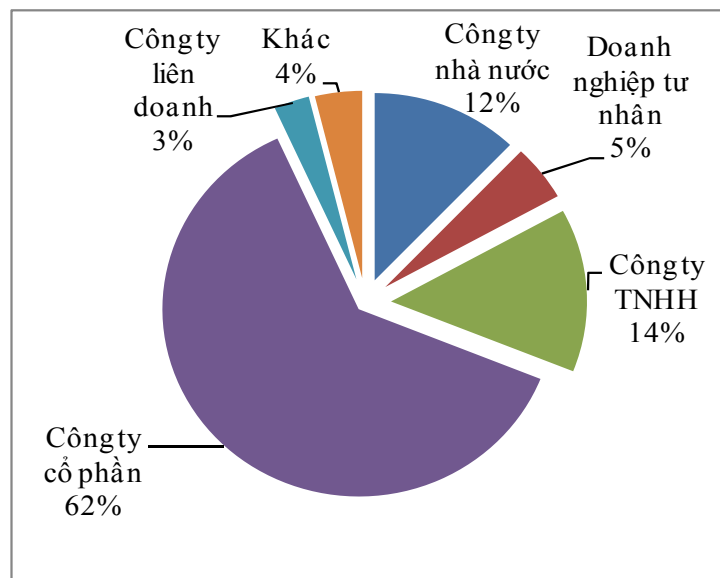
Kết quả trên cho thấy, so với các nghiên cứu khác thì tỷ lệ thu thập phiếu trả lời là khá thấp. Đây là một hạn chế của nghiên cứu do việc điều tra, khảo sát qua hình thức sử dụng bảng câu hỏi online là khá mới ở Việt Nam. Tuy nhiên, với số quan sát đủ điều kiện được chọn để tiến hành phân tích và kiểm định là $n = 206$, theo Hair và cộng sự (1998) thì đáp ứng số mẫu tối thiểu để phân tích nhân tố khám phá EFA và cũng vượt qua số mẫu tối thiểu để phân tích hồi quy đa biến.

Trong khi thiết kế bảng câu hỏi, ngoài phần thông tin chính là những câu hỏi được yêu cầu bắt buộc trả lời, phần thông tin mở rộng cũng có một số câu hỏi được yêu cầu bắt buộc. Trong các bảng tổng hợp trình bày dưới đây những phần trả lời yêu cầu bắt buộc được đánh dấu (*) có nghĩa là sẽ có đủ 206 kết quả trả lời tương ứng với 206 mẫu. Đối với những câu không yêu cầu bắt buộc thì kết quả trả lời có thể ít hơn so với số mẫu tùy vào mỗi câu hỏi khác nhau.

Thống kê các đối tượng nghiên cứu được trình bày ở bảng 4.3. Trong bảng này tác giả đã thống kê đối tượng nghiên cứu theo 6 nhóm tiêu chí:

(1) Đối với nhóm tiêu chí phân theo loại hình hoạt động chính yếu của doanh nghiệp (*). Trong 206 mẫu trả lời có 60 doanh nghiệp sản xuất chiếm tỷ lệ 29,3%, 43 doanh nghiệp thương mại chiếm tỷ lệ 20,87%, 84 doanh nghiệp dịch vụ chiếm tỷ lệ 40,78% và các loại hình khác 19 doanh nghiệp chiếm tỷ lệ 9,22%.

(2) Đối với nhóm phân loại theo loại hình doanh nghiệp (*) cho thấy nhóm công ty cổ phần chiếm tỷ lệ cao nhất 62,14% (128 doanh nghiệp), tiếp đến là công ty trách nhiệm hữu hạn 14,08% (29 doanh nghiệp), công ty nhà nước 12,14% (25 doanh nghiệp), doanh nghiệp tư nhân 4,85% (10 doanh nghiệp), công ty liên doanh 2,91% (6 doanh nghiệp) và 8 doanh nghiệp thuộc các loại hình khác chiếm 3,88% (Hình 4.1).

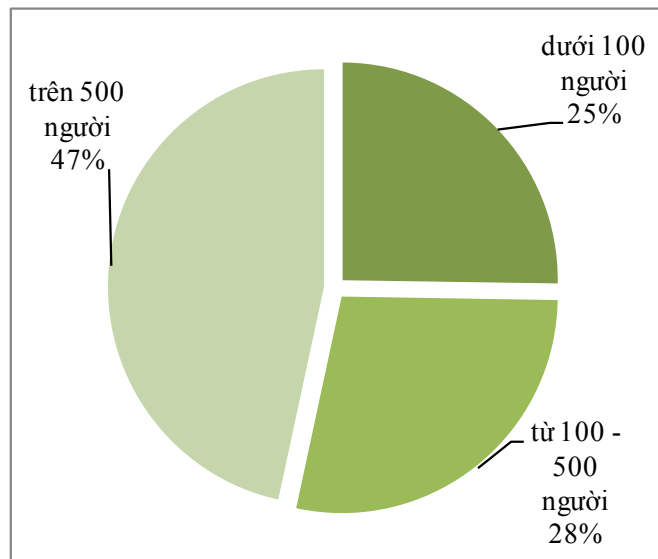


Hình 4.1: Phân theo loại hình doanh nghiệp

Bảng 4.3: Thống kê mẫu 1

STT	Thông tin mẫu	Tần suất	Phần trăm	
1	Loại hình kinh doanh (*)	Sản xuất	60	29.13%
		Thương mại	43	20.87%
		Dịch vụ	84	40.78%
		Khác	19	9.22%
		Tổng	206	100.00%
2	Hình thức sở hữu (*)	Công ty nhà nước	25	12.14%
		Doanh nghiệp tư nhân	10	4.85%
		Công ty trách nhiệm hữu hạn	29	14.08%
		Công ty cổ phần	128	62.14%
		Công ty liên doanh	6	2.91%
		Khác	8	3.88%
		Tổng	206	100.00%
3	Vốn điều lệ (*)	Dưới 50 tỷ	52	25.24%
		từ 50 - 100 tỷ	20	9.71%
		trên 100	134	65.05%
		Tổng	206	100.00%
4	Tổng số nhân viên, lao động của công ty (*)	Dưới 100 người	52	25.24%
		từ 100 - 500 người	58	28.16%
		trên 500 người	96	46.60%
		Tổng	206	100.00%
5	Chức vụ của người trả lời (*)	Tổng Giám đốc (giám đốc)/ Phó tổng giám đốc (Phó giám đốc)	51	24.76%
		Giám đốc/Trưởng/ phó phòng kinh doanh/ marketing	48	23.30%
		Giám đốc/Trưởng/ phó phòng Nhân sự, hành chính	20	9.71%
		Giám đốc/Trưởng/ phó phòng Tài chính/ Kế toán	25	12.14%
		Giám đốc/Trưởng/ phó phòng R&D/QA/Sản xuất	13	6.31%
		Khác:	49	23.79%
		Tổng	206	100.00%
6	Cấp độ áp dụng BSC trong công ty (*)	Tổng công ty	89	43.20%
		Công ty thành viên	25	12.14%
		Các phòng ban	26	12.62%
		Đến từng cán bộ nhân viên	20	9.71%
		Ý kiến khác	46	22.33%
		Tổng	206	100.00%

(3) Phân theo vốn điều lệ (*) cho thấy có đến 65% tương ứng 134 doanh nghiệp có vốn điều lệ trên 100 tỷ đồng, 25,24% tương ứng 52 doanh nghiệp có vốn điều lệ dưới 50 tỷ đồng và số còn lại là doanh nghiệp có vốn từ 50 đến 100 tỷ đồng.

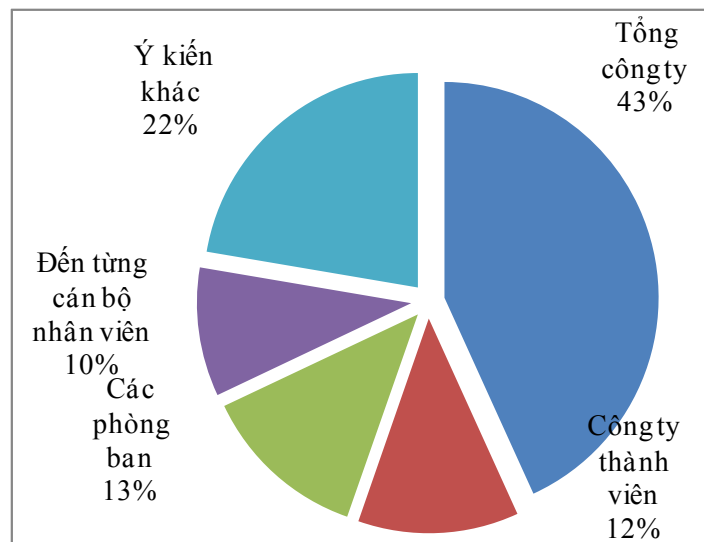


(4) Tương ứng với quy mô lao động, doanh nghiệp có lao động trên 500 người chiếm đa 46,60% tương ứng 96 doanh nghiệp, tiếp theo là 58 doanh nghiệp có số lao động từ 100 – 500 người chiếm 28,16% và số còn số doanh nghiệp có số lao động dưới 100 người (Hình 4.2).

Hình 4.2: Phân theo quy mô lao động

(5) Về đối tượng trực tiếp trả lời bảng câu hỏi, đối với quản lý cấp cao (ban TGD) chiếm 24,76% tương ứng với 51 người, cấp trung (Giám đốc, trưởng phó phòng) chiếm tỷ lệ 51,46% tương ứng 106 người, còn lại là quản lý cấp trung, chuyên viên, nhân viên có liên quan trực tiếp đến việc triển khai BSC tại đơn vị.

(6) Trong 206 phiếu trả lời có đến 43,20% tương ứng 89 doanh nghiệp áp dụng BSC ở cấp độ tổng công ty, 12,14% tương ứng 25 doanh nghiệp áp dụng tới mức độ các công ty thành viên, 12,62% tương ứng 26 doanh nghiệp



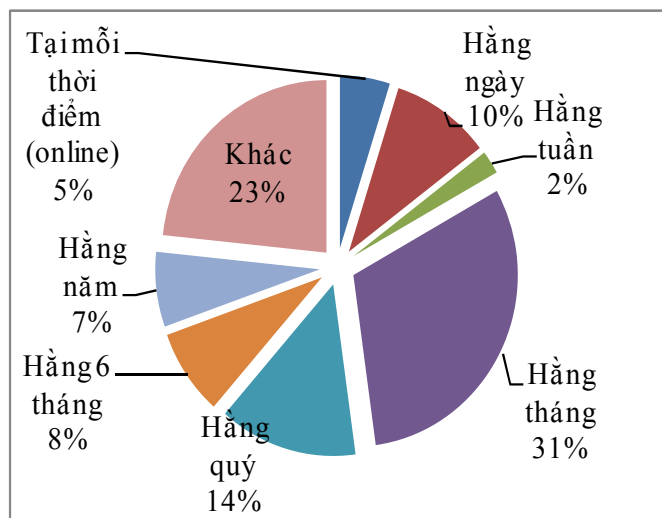
Hình 4.3: Phân theo cấp độ áp dụng BSC

ngành đến mức độ các phòng ban và chỉ có 9,71% tương ứng 20 doanh nghiệp áp dụng đến từng cán bộ nhân viên (Hình 4.3).

Ngoài những thông tin cơ bản để thống kê và mô tả mẫu như đã trình bày ở trên, tác giả đã đưa vào bảng câu hỏi những thông tin mở rộng nhằm mục đích thu thập thêm một số thông tin có liên quan. Những thông tin này có thể sẽ có ích cho phân giải thích những kết quả nghiên cứu chính thức cũng như chỉ ra được một số điểm quan trọng cho các nhà quản trị doanh nghiệp, một số hướng nghiên cứu tiếp theo cho các nhà nghiên cứu. Vì là thông tin mở rộng nên đa phần đây là những câu hỏi không bắt buộc, vì vậy số trả lời cũng sẽ không đạt được tối đa 206 mẫu. Kết quả thống kê được trình bày trong bảng 4.4, bao gồm các nội dung sau:

Về định kỳ đánh giá các chỉ số của các doanh nghiệp, nội dung này sẽ cho thấy mức độ cập nhật thông

tin và kết quả thực hiện của doanh nghiệp thể hiện bởi những KPI theo mô hình BSC. Theo thống kê có 184 doanh nghiệp trả lời. Trong đó mức độ cập nhật ngay theo từng thời điểm (online) chỉ chiếm 4,89% tương ứng với 9 doanh nghiệp, hằng ngày là 9,78% tương ứng 18 doanh nghiệp.



Hình 4.4: Định kỳ đánh giá các chỉ số

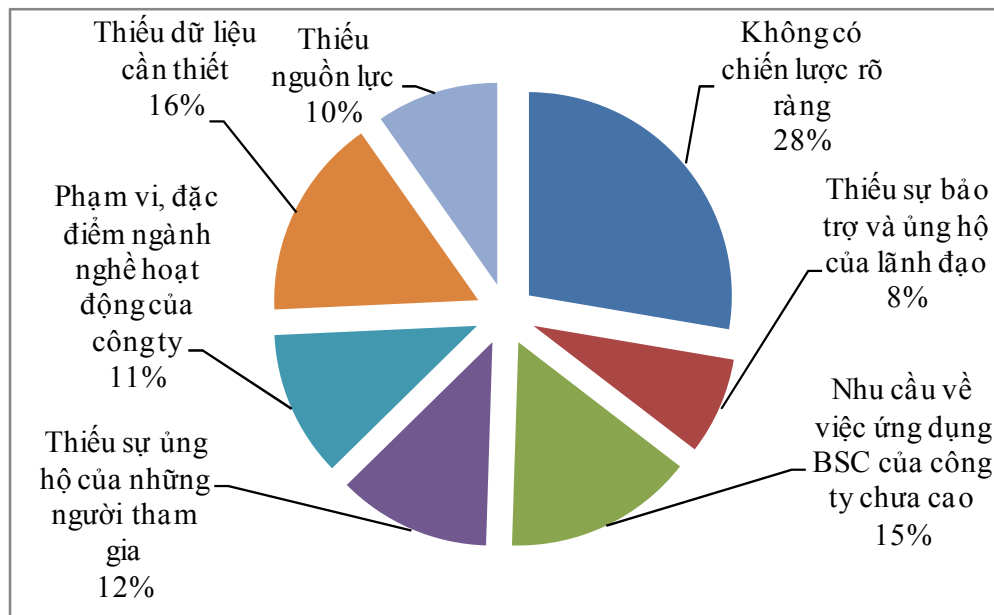
Tập trung nhiều nhất là cập nhật theo tháng (30,59%) và quý (13,59%). Tỷ lệ này cũng khá thấp với mức độ cập nhật hằng năm là 7,07% tương ứng 13 doanh nghiệp (Hình 4.4).

Về mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào triển khai BSC, đã có 189 trả lời và đa phần chỉ áp dụng ở mức độ trung bình từ 20% - 60% chiếm tỷ lệ 58,73% tương ứng 111 doanh nghiệp, áp dụng ở mức độ thấp chiếm đến 25,40% tương ứng 48 doanh nghiệp và chỉ có 10 doanh nghiệp áp dụng ở tỷ lệ từ 80% - 100% tương ứng 5,29%.

Bảng 4.4: Thống kê mẫu 2

STT	Thông tin mẫu	Tần suất	Phần trăm
1	Định kỳ đánh giá các chỉ số theo BSC		
	Tại mỗi thời điểm (online)	9	4.89%
	Hàng ngày	18	9.78%
	Hàng tuần	4	2.17%
	Hàng tháng	57	30.98%
	Hàng quý	25	13.59%
	Hàng 6 tháng	15	8.15%
	Hàng năm	13	7.07%
	Khác	43	23.37%
	Tổng	184	100.00%
2	Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào triển khai BSC		
	Toàn phần (80% – 100%)	10	5.29%
	Mức độ khá cao (60% – 79%)	34	17.99%
	Mức độ trung bình (40% - 59%)	53	28.04%
	Mức độ thấp (20% - 39%)	24	12.70%
	Mức độ rất thấp (1% - 19%)	48	25.40%
	Ý kiến khác:....	20	10.58%
	Tổng	189	100.00%
3	Khó khăn, trở ngại lớn nhất khi ứng dụng BSC (*)		
	Không có chiến lược rõ ràng	57	27.67%
	Thiếu sự bảo trợ và ủng hộ của lãnh đạo	16	7.77%
	Nhu cầu về việc ứng dụng BSC của công ty chưa cao	31	15.05%
	Thiếu sự ủng hộ của những người tham gia	25	12.14%
	Phạm vi, đặc điểm ngành nghề hoạt động của công ty	24	11.65%
	Thiếu dữ liệu cần thiết	33	16.02%
	Thiếu nguồn lực	20	9.71%
	Tổng	206	100.00%
4	Sử dụng tư vấn trong triển khai BSC tại công ty		
	Công ty tôi đã từng sử dụng tư vấn	27	17.31%
	Công ty tôi tự triển khai thực hiện	83	53.21%
	Công ty dự định sẽ sử dụng tư vấn để triển khai thực hiện	46	29.49%
	Tổng	156	100.00%
5	Hiệu quả dịch vụ của tư vấn		
	Rất hiệu quả	3	4.84%
	Khá hiệu quả	27	43.55%
	Bình thường	28	45.16%
	Kém hiệu quả	4	6.45%
	Rất kém hiệu quả	0	0.00%
	Tổng	62	100.00%
6	Thời gian tư vấn triển khai BSC tại công ty		
	Dưới 3 tháng	8	17.02%
	từ 4 - 6 tháng	11	23.40%
	từ 7 - 9 tháng	8	17.02%
	từ 10 - 12 tháng	12	25.53%
	từ 13 - 18 tháng	4	8.51%
	trên 18 tháng	4	8.51%
	Tổng	47	100.00%

Một thông tin khá quan trọng được thu thập thông qua bảng câu hỏi là “những khó khăn lớn nhất mà doanh nghiệp đã và sẽ gặp trong quá trình triển khai BSC”. Đã có 206 trả lời câu hỏi này (*), trong đó khó khăn lớn nhất được nhắc đến nhiều nhất là “không có chiến lược rõ ràng” chiếm 27,67% tương ứng 57 doanh nghiệp. Tiếp đó là thiếu những dữ liệu cần thiết (16,02%), nhu cầu về ứng dụng của công ty chưa cao (15,05%), thiếu sự ủng hộ của những người tham gia (12,14%), phạm vi đặc điểm đặc thù của ngành nghề kinh doanh (11,65%), thiếu nguồn lực (9,71%) và cuối cùng thấp nhất là thiếu sự bảo trợ và ủng hộ của lãnh đạo (7,77%) tương ứng với 16 doanh nghiệp (Hình 4.5).



Hình 4.5: Khó khăn, trở ngại lớn nhất khi ứng dụng BSC

Liên quan đến việc sử dụng tư vấn trong triển khai BSC tại doanh nghiệp, có đến 83 doanh nghiệp trong số 156 doanh nghiệp trả lời rằng “công ty tôi tự triển khai thực hiện”. Số còn lại có 27 doanh nghiệp tương ứng 17,31% đã sử dụng tư vấn và 29,49% tương ứng 46 doanh nghiệp dự định sẽ thuê tư vấn để triển khai. Về hiệu quả sử dụng tư vấn, trong 62 trả lời thì có đến 55 doanh nghiệp tương ứng 88,71% trả lời là bình thường và khá hiệu quả, chỉ có 4,84% đánh giá rất hiệu quả và 6,45 đánh giá hiệu quả thấp. Thời gian tư vấn qua 47 trả lời cho thấy tập trung

vào khoảng từ 4-12 tháng chiếm đến 65%. Tuy nhiên, cũng có đến 17,02% tương ứng với doanh nghiệp chỉ triển khai dưới 3 tháng.

4.2. Kiểm định dạng phân phối của các thang đo

Thông qua kết quả thu được từ bảng 4.5 cho thấy: các giá trị nhỏ nhất (Min) và lớn nhất (Max) của các thang đo nằm trong khoảng 1 đến 5, điều này hàm ý không có giới hạn về mặt biến động đối với các thang đo được sử dụng. Các giá trị này dao động quanh giá trị cân bằng 3.2. Giá trị sai số chuẩn xoay quanh 1.3. Cuối cùng, hai giá trị tuyệt đối của Skewness và Kurtosis nằm trong giới hạn cho phép, tương ứng là nhỏ hơn 3 và 5. Những kết quả trên dẫn đến kết luận là các thang đo có phân phối chuẩn, đảm bảo yêu cầu thực hiện các kiểm định và phân tích tiếp theo ở các phần sau.

Bảng 4.5: Mô tả thống kê các thang đo

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
MCN 1	206	1.00	5.00	3.0971	1.32160	-.052	.169	-1.205	.337
MCN 2	206	1.00	5.00	2.9806	1.37561	-.056	.169	-1.259	.337
MCN 3	206	1.00	5.00	2.9223	1.41207	-.071	.169	-1.348	.337
QLC 1	206	1.00	5.00	3.5485	1.25914	-.311	.169	-1.035	.337
QLC 2	206	1.00	5.00	3.4757	1.16740	-.182	.169	-1.032	.337
QLC 3	206	1.00	5.00	3.3204	1.07034	-.163	.169	-.637	.337
TTH 1	206	1.00	5.00	3.0728	1.34692	.205	.169	-1.256	.337
TTH 2	206	1.00	5.00	3.0000	1.32885	.113	.169	-1.244	.337
SCH 1	206	1.00	5.00	3.2282	1.45883	-.127	.169	-1.435	.337
SCH 2	206	1.00	5.00	3.2670	1.43189	-.177	.169	-1.402	.337
SCH 3	206	1.00	5.00	3.2136	1.38740	-.057	.169	-1.372	.337
SCH 4	206	1.00	6.00	3.2913	1.41512	-.278	.169	-1.186	.337
QTC 1	206	1.00	5.00	3.4029	1.16359	-.438	.169	-.587	.337
QTC 2	206	1.00	5.00	3.3641	1.11682	-.248	.169	-.532	.337
TTN 1	206	1.00	5.00	3.6214	1.07401	-.414	.169	-.566	.337
TTN 2	206	1.00	5.00	3.4903	1.02524	-.385	.169	-.374	.337
TTN 3	206	1.00	5.00	3.4078	1.08143	-.472	.169	-.404	.337

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
NST 1	206	1.00	5.00	3.0291	.99223	.153	.169	-.218	.337
NST 2	206	1.00	5.00	2.9417	1.00560	.205	.169	-.521	.337
NST 3	206	1.00	5.00	3.0583	.95074	.296	.169	-.228	.337
NST 4	206	1.00	5.00	3.1650	1.01786	.000	.169	-.390	.337
MCN' 1	206	1.00	5.00	3.3010	1.33497	-.169	.169	-1.156	.337
MCN' 2	206	1.00	5.00	3.0097	1.30661	-.058	.169	-1.096	.337
MCN' 3	206	1.00	5.00	2.9417	1.24411	-.150	.169	-1.086	.337
Valid N (listwise)	206								

4.3. Kiểm định giá trị của biến

Phần này sẽ kiểm định giá trị của các biến, tức là kiểm định sự hội tụ các thang đo của các nhân tố. Phương pháp được sử dụng là phân tích nhân tố khám phá EFA. Việc kiểm định sẽ tiến hành lần lượt với hai biến phụ thuộc khác nhau MCN và MCN'.

Do biến chấp nhận BSC_MCN' được phát triển từ nghiên cứu định tính được đo bởi 3 thang đo khác với biến chấp nhận BSC_MCN được phát triển từ lý thuyết. Do vậy, trước khi tiến hành kiểm định giá trị của biến, chúng ta cần phải kiểm định tính độc lập của 2 biến này, xem đó thực sự là 2 biến khác nhau hay chỉ là 1 biến nhưng được đo bởi 6 thang đo.

4.3.1. Kiểm định tính độc lập của hai biến chấp nhận BSC_MCN và BSC_MCN'

Giá trị của các biến được kiểm định bằng thống kê cơ bản là *Factor Loadings*. Sáu thang đo được chiết xuất thành hai nhân tố với tổng giải thích biến động các thang đo đó là 82,47% và giá trị Eigenvalues > 1 (Bảng 4.6). Giá trị KMO và Bertlett của kiểm định mức độ chấp nhận BSC_MCN và BSC_MCN' là 0.784 (>0.5) (Bảng 4.7). Ngoài ra, các giá trị *Factor Loadings* đều lớn hơn 0.5 (Bảng 4.8). Do vậy, hai biến mức độ chấp nhận BSC_MCN và BSC_MCN' hoàn toàn độc lập với nhau, nói cách khác đây là 2 biến khác nhau.

Bảng 4.6 Tổng biến động các thang đo (Total Variance Explained)

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.314	55.234	55.234	3.314	55.234	55.234	2.528	42.140	42.140
2	1.634	27.236	82.470	1.634	27.236	82.470	2.420	40.331	82.470
3	.318	5.305	87.775						
4	.285	4.756	92.531						
5	.254	4.237	96.768						
6	.194	3.232	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis

Bảng 4.7: KMO và Bartlett's Test các nhân tố BSC_MNC và BSC_MCN'

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.784
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	751.928
	Df	15
	Sig.	.000

Bảng 4.8: Bảng ma trận nhân tố xoay giữa mức độ chấp nhận BSC_MCN và BSC_MCN'

Nhân tố	Thành phần	
	1	2
BSC_MNC1	.894	
BSC_MNC2	.908	
BSC_MNC3	.911	
BSC_MNC'1		.871
BSC_MNC'2		.895
BSC_MNC'3		.886

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations

4.3.2. Trường hợp biến phụ thuộc: Mức độ chấp nhận BSC_MCN

Giá trị KMO và Bartlett của kiểm định mức độ chấp nhận BSC_MCN là 0.780 (>0.5) (Bảng 4.9). Ngoài ra, các giá trị *Factor Loadings* đều lớn hơn 0.5 (Bảng 4.10). Các kết quả trên dẫn đến kết luận là các thang đo đều có giá trị cao khi được sử dụng để đo biến tương ứng.

Bảng 4.9: KMO và Bartlett's Test với biến: mức độ chấp nhận BSC_MCN

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.780
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.114E3
	Df	210
	Sig.	.000

Bảng 4.10: Ma trận nhân tố xoay (Rotated Component Matrix) với biến: mức độ chấp nhận BSC_ MCN

Nhân tố	Thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
MCN 1				.812			
MCN 2				.820			
MCN 3				.841			
QLC 1			.829				
QLC 2			.860				
QLC 3			.865				
TTH 1						.897	
TTH 2						.847	
SCH 1	.755						
SCH 2	.805						
SCH 3	.818						
SCH 4	.709						
QTC 1							.844
QTC 2							.876
TTN 1					.765		
TTN 2					.863		
TTN 3					.884		
NST 1		.809					
NST 2		.826					
NST 3		.847					
NST 4		.570					

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

4.3.3. Trường hợp biến phụ thuộc: Mức độ chấp nhận BSC_ MCN'

Tương tự, giá trị KMO và Bertlett là 0.799 (>0.5) (xem bảng 4.11). Ngoài ra, các giá trị *Factor Loadings* đều lớn hơn 0.5 (xem bảng 4.12). Các kết quả trên

dẫn đến kết luận là các thang đo cũng đều có giá trị cao khi được sử dụng để đo biến tương ứng.

Bảng 4.11: KMO và Bartlett's Test với biến *mức độ chấp nhận BSC* MCN'

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2.114E3
	Df	210
	Sig.	.000

Bảng 4.12: Ma trận nhân tố xoay (Rotated Component Matrix) với biến *mức độ chấp nhận BSC* MCN'

Nhân tố	Thành phần						
	1	2	3	4	5	6	7
QLC 1			.829				
QLC 2			.864				
QLC 3			.856				
TTH 1						.886	
TTH 2						.843	
SCH 1	.773						
SCH 2	.814						
SCH 3	.793						
SCH 4	.703						
QTC 1							.844
QTC 2							.883
TTN 1				.782			
TTN 2				.856			
TTN 3				.875			
NST 1		.807					
NST 2		.819					
NST 3		.855					
NST 4		.566					
MCN' 1					.785		
MCN' 2					.789		
MCN' 3					.761		

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 6 iterations.

Như vậy, trong cả hai trường hợp với biến phụ thuộc là MCN và MCN' đều thỏa mãn kết quả kiểm định, thỏa mãn các điều kiện để tiến hành thực hiện các bước tiếp theo.

4.4. Đánh giá độ tin cậy của thang đo

Kiểm định độ tin cậy là kiểm định liệu các thang đo có phù hợp với biến tương ứng không. Phương pháp thống kê được sử dụng để kiểm định độ tin cậy là hệ số Cronbach' Alpha.

Bảng 4.13 đến bảng 4.18 cho thấy tất cả giá trị Cronbach's alpha đều lớn hơn giá trị yêu cầu là 0.7. Thêm vào đó hầu hết các giá trị về *Cronbach's Alpha of Item Deleted* đều thấp hơn giá trị *Cronbach's Alpha* và giá trị *Corrected Item-Total Correlation* đều lớn hơn 0.3. Do đó, các thang đo trong nghiên cứu này có độ tin cậy cao.

Bảng 4.13: Độ tin cậy của biến phụ thuộc: Mức độ chấp nhận BSC_MCN

<i>Cronbach's Alpha = .910</i>	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MCN 1	.799	.887
MCN 2	.824	.866
MCN 3	.836	.857

Bảng 4.14: Độ tin cậy của biến: Sự tham gia của quản lý cấp cao_QLC

<i>Cronbach's Alpha = .890</i>	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
QLC 1	.804	.836
QLC 2	.823	.816
QLC 3	.749	.882

Bảng 4.15: Độ tin cậy của biến: Sự chuẩn hóa_SCH

<i>Cronbach's Alpha = .859</i>	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SCH 1	.692	.825
SCH 2	.726	.811
SCH 3	.700	.822
SCH 4	.697	.823

Bảng 4.16: Độ tin cậy của biến: Truyền thông nội bộ_TTN

<i>Cronbach's Alpha = .846</i>	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TTN 1	.617	.877
TTN 2	.760	.743
TTN 3	.772	.728

Bảng 4.17: Độ tin cậy của biến: Sự năng động của sản phẩm – thị trường_NST

<i>Cronbach's Alpha = .751</i>	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
NST 1	.640	.735
NST 2	.674	.717
NST 3	.685	.714
NST 4	.462	.821

Bảng 4.18: Độ tin cậy của biến: Mức độ chấp nhận BSC_MCN'

<i>Cronbach's Alpha = .879</i>	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha of Item Deleted
MCN' 1	.757	.837
MCN' 2	.778	.817
MCN' 3	.763	.831

Ngoài ra, hai yếu tố ‘*tập trung hóa*’ và ‘*ảnh hưởng của bộ phận tài chính*’ chỉ đo bởi 2 thang đo, không thỏa mãn điều kiện để kiểm định độ tin cậy [4]. Do vậy, hai thang đo này được giả định là thỏa mãn điều kiện về độ tin cậy để thực hiện những kiểm định tiếp theo.

4.5. Kiểm định hệ số tương quan

Mục đích của kiểm định hệ số tương quan là xem xét mối tương quan giữa các biến trong mô hình, lượng hóa độ chặt chẽ mối liên hệ tuyến tính giữa hai đại lượng trong mô hình cũng như phát hiện những hiện tượng bất thường để phục vụ cho các bước tiếp theo.

Xem xét các giá trị hệ số tương quan trong bảng 4.19 và 4.20 đều nằm trong khoảng từ 0 đến 0.8. Do vậy, mối quan hệ giữa các biến có ý nghĩa và hầu hết không có dấu hiệu bất thường, có thể tiếp tục sử dụng những thống kê khác để kiểm định mối quan hệ này. Cụ thể, các biến ‘*tập trung hóa*’ và ‘*sự chuẩn hóa*’ có quan hệ tỷ lệ nghịch với các biến khác. Trong khi các biến có quan hệ tỷ lệ thuận với nhau.

Bảng 4.19: Ma trận hệ số tương quan (với biến phụ thuộc MCN)

	MCN	QLC	TTH	QTC	SCH	TTN	NST
MCN	1						
QLC	.414**	1					
TTH	-.381**	-.241**	1				
QTC	-.522**	-.481**	.315**	1			
SCH	.401**	.216**	-.285**	-.278**	1		
TTN	.420**	.306**	-.217**	-.389**	.214**	1	
NST	.296**	.276**	-.230**	-.244**	.204**	.165*	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bảng 4.20: Ma trận hệ số tương quan (với biến phụ thuộc MCN')

	QLC	TTH	SCH	QTC	TTN	NST	MCN'
QLC	1						
TTH	-.241**	1					
SCH	-.481**	.315**	1				
QTC	.216**	-.285**	-.278**	1			
TTN	.306**	-.217**	-.389**	.214**	1		
NST	.276**	-.230**	-.244**	.204**	.165*	1	
MCN'	.457**	-.443**	-.524**	.381**	.428**	.347**	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.6. Kiểm định giả thuyết

Đây là bước chính yếu được thực hiện nhằm kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu cũng như để trả lời các câu hỏi nghiên cứu đã được đặt ra. Phương pháp sử dụng là phân tích hồi quy đa biến với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS16. Cụ thể, phần này sẽ được tiến hành lần lượt với hai biến độc lập khác nhau: *Mức độ chấp nhận BSC_MCN* được rút ra từ tổng quan lý thuyết và biến *Mức độ chấp nhận BSC_MCN'* rút ra từ thực tế của DNVN thông qua phần nghiên cứu định tính.

4.6.1. Kiểm định mô hình với biến phụ thuộc: *Mức độ chấp nhận BSC_MCN*

Kết quả thể hiện trong bảng 4.21. Cụ thể, các giả thiết H1, H2, H3, H4 và H5 đều được chấp nhận vì giá trị ý nghĩa thống kê là nhỏ hơn 0.05 (tương ứng: 0.048; 0.011; 0.000; 0.001 và 0.002). Tuy nhiên, giả thiết H6 chưa được chấp nhận vì giá trị ý nghĩa thống kê lớn hơn 5% (tương ứng là 0.112). Điều này có nghĩa là các yếu tố bao gồm: *sự tham gia của lãnh đạo, tập trung hóa, hệ thống hóa, sự ảnh hưởng của bộ phận tài chính và truyền thông nội bộ* có tác động đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN. Ngược lại, yếu tố *sự năng động của sản phẩm - thị trường* chưa thể khẳng định liệu có tác động đến mức độ chấp nhận mô hình BSC_MCN hay không. Về dấu và độ lớn của các giá trị Beta đối với các biến, có 3 biến quan hệ tỷ lệ thuận với biến phụ thuộc MCN (QLC: 0.125; QTC: 0.199; TTN: 0.189), hai biến quan hệ tỷ lệ nghịch (TTH: -0.149; SCH: -0.264) phù hợp với giả thuyết nghiên cứu (xem bảng 4.21).

Bảng 4.21: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC_MCN

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.726	.636		2.713	.007		
QLC	.148	.075	.125	1.987	.048	.723	1.383
TTH	-.154	.060	-.149	-2.556	.011	.834	1.199
SCH	-.279	.069	-.264	-4.025	.000	.662	1.511

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
QTC	.244	.071	.199	3.446	.001	.859	1.165
TTN	.257	.080	.189	3.201	.002	.815	1.226
NST	.136	.085	.091	1.597	.112	.877	1.140
R Square:	51,2%						
Durbin-Watson	1.568						
Biến phụ thuộc: <i>MCN (Chấp nhận BSC)</i>							

Khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu là 51,2% (R Square = 0,512) điều này có nghĩa là các biến độc lập giải thích được 51,2% sự biến động của biến phụ thuộc (mức độ chấp nhận BSC_MCN).

4.6.2. Kiểm định mô hình với biến phụ thuộc: Mức độ chấp nhận BSC_MCN'

Phần này kiểm định sự tác động của các yếu tố lên biến mức độ chấp nhận BSC_MCN' được phát triển từ thực tế các DNVN thông qua bước nghiên cứu định tính. Kết quả trong bảng 4.22 hàm ý rằng: các giả thiết H1, H2, H3, H4, H5 và H6 đều được chấp nhận vì giá trị ý nghĩa thống kê là nhỏ hơn 0.05 (tương ứng: 0.006; 0.000; 0.000; 0.006; 0.001 và 0.015). Điều này có nghĩa là các yếu tố bao gồm: *sự tham gia của lãnh đạo, tập trung hóa, hệ thống hóa, sự ảnh hưởng của bộ phận tài chính, truyền thông nội bộ và sự năng động của sản phẩm - thị trường* có tác động đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN. Về dấu và độ lớn của các giá trị beta đối với các biến, có 4 biến quan hệ tỷ lệ thuận với biến phụ thuộc MCN' (QLC: 0.168; QTC: 0.153; TTN: 0.187 và NST: 0.134), hai biến quan hệ tỷ lệ nghịch (TTH: -0.216; SCH: -0.228), phù hợp với giả thuyết nghiên cứu (xem bảng 4.22).

Bảng 4.22: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC_MCN'

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.830	.564		3.247	.001		
QLC	.185	.066	.168	2.793	.006	.723	1.383
TTH	-.205	.053	-.216	-3.839	.000	.834	1.199
SCH	-.222	.061	-.228	-3.608	.000	.662	1.511
QTC	.173	.063	.153	2.757	.006	.859	1.165
TTN	.234	.071	.187	3.284	.001	.815	1.226
NST	.184	.075	.134	2.443	.015	.877	1.140
R Square:	0.549						
Durbin-Watson	1.589						
Biến phụ thuộc: MCN' (Mức độ chấp nhận BSC)							

Khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu là 54,9% (R Square = 0.549) điều này có nghĩa là các biến độc lập giải thích được 54,9 % sự biến động của biến phụ thuộc (mức độ chấp nhận BSC_MCN').

4.6.3. Lựa chọn mô hình nghiên cứu

Kết quả mức độ giải thích (R-Square) của hai mô hình cho thấy mô hình thứ hai giải thích tốt hơn đối với mô hình thứ nhất với mức độ giải thích tương ứng là $R^2 = 54,9\%$ và $51,2\%$. Nghĩa là các biến độc lập trong mô hình thứ nhất giải thích được 51,2% sự biến động của biến phụ thuộc. Trong khi các biến độc lập trong mô hình thứ hai giải thích được 54,9% sự biến động của biến phụ thuộc. Điều này cho thấy mô hình thứ hai phù hợp hơn với tình hình thực tế của các DNVN, nói cách khác là nên thay biến: *mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN (MCN)* được xây dựng từ lý thuyết bằng biến *mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN (MCN')* được phát triển từ thực tế các DNVN

thông qua phương pháp nghiên cứu định tính sẽ phù hợp với thực tế quản trị chiến lược trong các DNVN hiện nay.

4.7. Kiểm định ANOVA

Mục đích của bước này là nhằm kiểm định có hay không sự khác biệt về mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc giữa các nhóm nghiên cứu khác nhau. Phương pháp sử dụng là phân tích phương sai ANOVA (Analysis Of Variance). Quá trình này cũng được thực hiện theo hai bước đó là (1) kiểm định Levene phương sai đồng nhất và (2) kiểm định ANOVA phương sai về giá trị trung bình giữa các nhóm.

Việc phân loại các nhóm nghiên cứu để đưa vào kiểm định ANOVA dựa trên cơ sở các nghiên cứu trước đây và quá trình nghiên cứu định tính của tác giả. Cụ thể, bao gồm: (1) quy mô doanh nghiệp dựa trên nghiên cứu của Kenvin Hendricks, Larry Menor và Christine Wiedman (2004) [49], (2) hình thức sở hữu và (3) loại hình kinh doanh dựa trên nghiên cứu định tính của tác giả.

Tương tự, phần này sẽ được tiến hành lần lượt với hai biến độc lập khác nhau: *Mức độ chấp nhận BSC_MCN* được rút ra từ tổng quan lý thuyết; và biến: *Mức độ chấp nhận_MCN'* rút ra từ thực tế của DNVN thông qua phần nghiên cứu định tính.

4.7.1. Kiểm định ANOVA với biến phụ thuộc: *Mức độ chấp nhận BSC_MCN*

Bảng 4.23 cho thấy điều kiện phương sai đồng nhất được thỏa mãn ($p = 0.436 > 0.05$), nghĩa là không có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm.

Bảng 4.23: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất

F	df1	df2	Sig.
1.901	35	170	.436

a. Design: Intercept + Quy mô + Loại hình kinh doanh + Hình thức sở hữu + Quy mô * Loại hình kinh doanh + Quy mô * Hình thức sở hữu + Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu + Quy mô * Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu

Tiếp theo, kết quả trong bảng 4.24 cho thấy tất cả giá trị p đều lớn hơn 0.05, như vậy không có sự khác nhau về giá trị trung bình giữa các nhóm. Nói cách khác không có sự khác nhau về mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ thuộc

(MCN) giữa các nhóm nghiên cứu theo quy mô doanh nghiệp, loại hình kinh doanh, và hình thức sở hữu.

Bảng 4.24: Kiểm định ANOVA phương sai trung bình giữa các nhóm

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	51.809 ^a	35	1.480	.918	.605
Intercept	1438.322	1	1438.322	891.767	.000
Quy mô	3.449	2	1.724	1.069	.346
Loại hình kinh doanh	5.159	2	2.580	1.599	.205
Hình thức sở hữu	3.142	3	1.047	.649	.584
Quy mô * Loại hình kinh doanh	2.746	4	.686	.426	.790
Quy mô * Hình thức sở hữu	4.457	6	.743	.461	.837
Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu	6.720	6	1.120	.694	.654
Quy mô * Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu	22.277	12	1.856	1.151	.323
Error	274.191	170	1.613		
Total	2180.000	206			
Corrected Total	326.000	205			

a. R Squared = .159 (Adjusted R Squared = -.014)

4.7.2. Kiểm định ANOVA với biến phụ thuộc: Mức độ chấp nhận BSC_MCN'

Tương tự, bảng 4.25 cho thấy điều kiện phương sai đồng nhất được thỏa mãn ($p=.478$), nghĩa là cũng không có sự khác biệt về phương sai giữa các nhóm.

Bảng 4.25: Kiểm định Levene phương sai đồng nhất

F	df1	df2	Sig.
1.657	35	170	.478

a. Design: Intercept + Quy mô + Loại hình kinh doanh + Hình thức sở hữu + Quy mô * Loại hình kinh doanh + Quy mô * Hình thức sở hữu + Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu + Quy mô * Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu

Ngoài ra, kết quả trong bảng 4.26 hàm ý rằng tất cả giá trị p đều lớn hơn 0.05, như vậy không có sự khác nhau về giá trị trung bình giữa các nhóm. Nói cách khác, không có sự khác nhau về mức độ tác động của các biến độc lập lên biến phụ

thuộc (MCN') giữa các nhóm nghiên cứu theo quy mô doanh nghiệp, loại hình kinh doanh và hình thức sở hữu.

Bảng 4.26: Kiểm định ANOVA phương sai trung bình giữa các nhóm

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	39.561 ^a	35	1.130	.809	.766
Intercept	1520.061	1	1520.061	1.088E3	.000
Quy mô	.152	2	.076	.054	.947
Loại hình kinh doanh	.330	2	.165	.118	.889
Hình thức sở hữu	7.480	3	2.493	1.785	.152
Quy mô * Loại hình kinh doanh	3.741	4	.935	.670	.614
Quy mô * Hình thức sở hữu	6.546	6	1.091	.781	.586
Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu	6.571	6	1.095	.784	.583
Quy mô * Loại hình kinh doanh * Hình thức sở hữu	8.611	12	.718	.514	.904
Error	237.425	170	1.397		
Total	2236.444	206			
Corrected Total	276.986	205			

a. R Squared = .143 (Adjusted R Squared =-.034)

Như vậy, với kết quả kiểm định ANOVA như trên, có thể khẳng định rằng mức độ tác động của các biến độc lập: *sự tham gia của lãnh đạo, tập trung hóa, hệ thống hóa, sự ảnh hưởng của bộ phận tài chính, truyền thông nội bộ, sự năng động của sản phẩm - thị trường* đến biến phụ thuộc *mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN* không có sự khác biệt giữa các nhóm nghiên cứu về quy mô, loại hình kinh doanh và hình thức sở hữu của các DNVN.

4.8. Kết quả kiểm định giả thuyết

Trên cơ sở kết quả phân tích trên (bảng 4.27) cho thấy các hệ số beta đều có ý nghĩa thống kê. Điều này đồng nghĩa với các biến: *sự tham gia của lãnh đạo cấp cao, quyền lực của bộ phận tài chính, truyền thông nội bộ và sự năng động của sản phẩm và thị trường* có tác động thuận (dương) và các biến *tập trung hóa, hệ thống*

hóa có tác động nghịch (âm) với biến phụ thuộc là mức độ chấp nhận BSC. Kết quả cuối cùng được thể hiện trong bảng 4.27

Bảng 4.27: Tóm tắt kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	Giá trị P	Kết quả
H1	Tham gia của quản lý cấp cao có tác động tích cực (tác động thuận chiều) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN	P<0.05	Chấp nhận
H2	Sự tập trung hóa có tác động tiêu cực (tác động ngược chiều) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN	P<0.05	Chấp nhận
H3	Quyền lực của bộ phận tài chính có tác động tích cực (tác động thuận chiều) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN	P<0.05	Chấp nhận
H4	Sự chuẩn hóa có tác động tiêu cực (tác động ngược chiều) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN	P<0.05	Chấp nhận
H5	Truyền thông nội bộ có tác động tích cực (tác động thuận chiều) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN	P<0.05	Chấp nhận
H6	Sự năng động của sản phẩm và thị trường có tác động tích cực (tác động thuận chiều) đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN	P<0.05	Chấp nhận

Giả thuyết H1 phát biểu là *mức độ tham gia của cấp quản lý cao ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*. Kết quả cho thấy mối quan hệ giữa mức độ tham gia của cấp quản lý cao và việc chấp nhận BSC có giá trị Beta = 0.169 với mức ý nghĩa thống kê Sig = 0.006 < 0.05 (xem

bảng 4.22). Như vậy, giả thuyết này được chấp nhận. Điều này cho thấy sự ủng hộ và tham gia của lãnh đạo cấp cao có ý nghĩa rất quan trọng đối với việc chấp nhận mô hình BSC. Khi lãnh đạo ủng hộ và trực tiếp tham gia thì quá trình tiếp nhận và đưa vào ứng dụng sẽ có nhiều thuận lợi. Mỗi quan hệ này có giá trị khá lớn so với các yếu tố khác, điều này hàm ý rằng mức độ tác động của yếu tố này là khá quan trọng so với các yếu tố khác.

Giả thuyết H2 phát biểu rằng *mức độ quản lý tập trung có ảnh hưởng tiêu cực đến việc chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa mức độ quản lý tập trung và chấp nhận mô hình BSC có giá trị Beta = -0.216 với mức ý nghĩa thống kê Sig = 0.000 < 0.05 (xem bảng 4.22). Với kết quả này thì giả thuyết được chấp nhận. Mối quan hệ này là rất chặt chẽ được thể hiện qua giá trị của Beta. Nghĩa là mức độ tác động của quản lý tập trung lên chấp nhận mô hình BSC là tiêu cực và ở mức độ khá lớn so với các yếu tố tác động của mô hình.

Giả thuyết H3 phát biểu *mức độ ảnh hưởng của bộ phận tài chính ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa ảnh hưởng của bộ phận tài chính và chấp nhận mô hình BSC có giá trị Beta = 0.153 với mức ý nghĩa thống kê Sig = 0.006 < 0.05 (xem bảng 4.22). Với kết quả này thì giả thuyết được chấp nhận. Trong một doanh nghiệp, bộ phận tài chính được đánh giá cao vai trò, là nơi cung cấp và kiểm soát những thông tin về tài chính sẽ có tác động nhất định tới việc quyết định chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại doanh nghiệp.

Giả thuyết H4 phát biểu *mức độ chuẩn hóa có ảnh hưởng tiêu cực đến việc chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa mức độ chuẩn hóa và chấp nhận mô hình BSC với giá trị Beta = -0.228 với mức ý nghĩa thống kê Sig = 0.000 < 0.05 (xem bảng 4.22). Với kết quả này thì giả thuyết được chấp nhận. Mức độ chuẩn hóa cao thể hiện ở việc phải tuân thủ các quy trình quy định một cách chặt chẽ, nhấn mạnh đến yêu cầu nhân viên phải làm theo đúng chức năng của mình và có một hệ thống kiểm soát chi

tiết. Chính điều này đã là hạn chế tính năng động, thay đổi của tổ chức. Do vậy, nó đã cản trở việc đưa vào ứng dụng một mô hình mới như BSC.

Giả thuyết H5 phát biểu *truyền thông liên phòng ban có ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa truyền thông nội bộ và chấp nhận mô hình BSC có giá trị $Beta = 0.187$ với mức ý nghĩa thống kê $Sig = 0.001 < 0.05$ (xem bảng 4.22). Với kết quả này thì giả thuyết được chấp nhận và cho thấy có mối quan hệ khá chặt chẽ giữa hai yếu tố này. Truyền thông nội bộ thể hiện qua việc trao đổi thông tin một cách cởi mở, minh bạch, dễ dàng và thường xuyên. Điều này tạo nên sự thông hiểu về tình hình chung của công ty, qua đó cũng sẽ phát sinh nhiều ý tưởng mới, nhiều sáng kiến cải tiến. Chính điều này sẽ có tác động, thúc đẩy mạnh mẽ việc đưa vào ứng dụng những mô hình quản trị mới có khả năng mang lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

Giả thuyết H6 phát biểu *tính năng động về sản phẩm thị trường có mối liên hệ tích cực với việc chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN*. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ giữa tính năng động về sản phẩm và thị trường và chấp nhận mô hình BSC có giá trị $Beta = 0.134$ với mức ý nghĩa thống kê $Sig = 0.018 < 0.15$ (xem bảng 4.22). Với kết quả này thì giả thuyết được chấp nhận. Giả thuyết đưa ra rằng trong một thị trường năng động, với mức cạnh tranh cao thì doanh nghiệp sẽ có những thay đổi kịp thời về chiến lược để ứng phó. Để chiến lược đó được cụ thể hóa bằng những hành động, thước đo cụ thể thì BSC là một công cụ hữu hiệu có thể đảm trách vai trò này. Kết quả kiểm định cho thấy điều này cũng phù hợp với điều kiện và môi trường các DNVN.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 đã trình bày một cách đầy đủ các kết quả nghiên cứu của đề tài. Kết quả mô tả thống kê đã được tác giả thể hiện dưới dạng bảng biểu tổng hợp và các biểu đồ thể hiện các tỷ lệ, giá trị về các đối tượng và ý kiến trả lời của các doanh nghiệp. Kết quả kiểm định thang đo và khái niệm nghiên cứu cũng đã được đề cập. Kết quả kiểm định thang đo bằng Cronbach alpha cho thấy đạt yêu cầu. Riêng hai biến “tập trung hóa” và ‘ảnh hưởng của bộ phận tài chính’ chỉ đo bởi 2 thang đo, không thỏa mãn điều kiện để kiểm định độ tin cậy. Do vậy, hai thang đo này được giả định là thỏa mãn điều kiện về độ tin cậy để thực hiện những kiểm định tiếp theo. Kiểm định nhân tố khám phá EFA các thang đo đã cho kết quả hợp lệ. Kết quả kiểm định giả thuyết đã chấp nhận các giả thuyết nêu ra H1, H2, H3, H4, H5 và H6. Phần thảo luận kết quả nghiên cứu đã phân tích, so sánh với kết quả của những nghiên cứu trước đây và giải thích sự khác biệt. Chương tiếp theo sẽ trình bày những nội dung cuối cùng của luận án về tóm tắt những đóng góp của nghiên cứu, những ý kiến đề xuất cho các nhà quản trị, những hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Trong chương cuối cùng của luận án, tác giả sẽ trình bày 6 phần chính: (1) kết quả nghiên cứu, (2) thảo luận kết quả nghiên cứu, (3) những đóng góp về mặt lý luận, (4) những đóng góp về mặt thực tiễn, (5) hàm ý đề xuất cho các nhà quản trị, (6) những hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.1. Kết quả chính của nghiên cứu

Xuất phát từ tình hình thực tế của các DNVN trong bối cảnh cạnh tranh và hội nhập đang diễn ra một cách nhanh chóng như hiện nay. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua ứng dụng nhiều phương pháp, công cụ quản trị mới, tiên tiến là một trong những hướng ưu tiên quan trọng hàng đầu của các DNVN. BSC được công bố lần đầu vào năm 1992 bởi Robert S. Kaplan và David Norton cho đến nay đã được nhiều doanh nghiệp tại nhiều quốc gia trên thế giới đưa vào áp dụng thành công. Nghiên cứu này nhằm mục đích giúp cho các nhà quản trị, các nhà quản lý nhận diện được các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN, mức độ tác động của từng yếu tố. Qua đó nhằm thúc đẩy việc triển khai ứng dụng rộng rãi mô hình này. Đồng thời, nghiên cứu cũng đóng góp về mặt lý luận về những phát hiện mới khi nghiên cứu mô hình BSC trong điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

Trên cơ sở phát triển mô hình lý thuyết của Roger (1995) và những nghiên cứu trước đây, tác giả đã tiến hành sử dụng hai phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng để tiến hành nghiên cứu. Phương pháp định tính được thực hiện nhằm kiểm tra mô hình nghiên cứu và tìm kiếm những phát hiện mới trong môi trường, hoàn cảnh của các DNVN thông qua kỹ thuật phỏng vấn sâu tại hai công ty Việt Nam. Phương pháp định lượng được tiến hành thông qua phương pháp khảo sát qua thư điện tử (internet) để thu thập thông tin từ 206 DNVN có tính đại diện. Tác giả đã sử dụng phương pháp hồi quy đa biến để kiểm định các giả thuyết của mô hình nghiên cứu. Kết quả thu được trình bày theo thứ tự các mục tiêu nghiên cứu đã được đưa ra trong phần đầu, cụ thể như sau:

1) Có 6 yếu tố được xác định có ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN, đó là (1) *mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao*, (2) *mức độ tập trung hóa*, (3) *quyền lực của bộ phận tài chính*, (4) *sự chuẩn hóa*, (5) *truyền thông nội bộ* và (6) *Sự năng động của sản phẩm - thị trường*. 06 yếu tố này phù hợp với những nghiên cứu trước đây.

2) Mức độ tác động của mỗi yếu tố là khác nhau. *Sự tham gia của lãnh đạo cấp cao, quyền lực của bộ phận tài chính, truyền thông nội bộ và sự năng động của thị trường – sản phẩm* có tác động tích cực (thuận chiều). Trong khi đó, 2 yếu tố có tác động tiêu cực (ngược chiều) là *tập trung hóa và sự chuẩn hóa*. Giá trị cụ thể, thể hiện mức độ tác động có sự khác biệt so với những nghiên cứu trước đây, thể hiện những điểm mới của nghiên cứu. Mô hình hồi quy đa biến được thể hiện:

$$\begin{aligned} \text{MCN} = f(x) = & 0,168\text{QLC} - 0,216\text{TTH} - 0,228\text{SCH} + 0,153\text{QTC} \\ & + 0,187\text{TTN} + 0,134\text{NST} + \varepsilon \end{aligned}$$

Trong đó:

MCN: Mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN

QLC: Sự tham gia của lãnh đạo cấp cao

TTH: Sự tập trung hóa

QTC: Quyền lực của bộ phận tài chính

SCH: Sự chuẩn hóa

TTN: Truyền thông nội bộ

NST: Sự năng động của sản phẩm – thị trường.

ε : là sai số ngẫu nhiên

Khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu là 54,9% (R Square = 0,549). Điều này có nghĩa là các biến độc lập (QLC, TTH, QTC, SCH, TTN, NST) giải thích được 54,9% sự biến động của biến phụ thuộc (MCN).

3) Ngoài ra, trên góc độ thống kê mô tả, nghiên cứu cũng đã cung cấp nhiều thông tin quan trọng và có ý nghĩa. Đề cập đến những khó khăn lớn nhất mà các DNVN gặp phải khi ứng dụng mô hình BSC là ‘*không có chiến lược rõ ràng*’

chiếm 28% câu trả lời. Trong khi đó chỉ có 8% số doanh nghiệp trả lời khó khăn lớn nhất của họ là *'thiếu sự bảo trợ của lãnh đạo'*. Điều này cho thấy đa số các nhà lãnh đạo, quản lý các DNVN đã nhận thức được vai trò và ý nghĩa của việc ứng dụng một mô hình quản trị mới như BSC và thực sự nó sẽ trở thành yếu tố quan trọng tạo điều kiện cho việc thúc đẩy ứng dụng mô hình BSC tại các DNVN trong thời gian tới. Trong khi đó, trở ngại lớn nhất của họ lại là vấn đề xây dựng chiến lược phù hợp. Kết quả nghiên cứu cũng đã chỉ ra nhiều chỉ số thống kê khác như: *mức độ định kỳ đánh giá các chỉ số đo lường tại doanh nghiệp, mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào triển khai BSC, cấp độ ứng dụng BSC trong doanh nghiệp và việc sử dụng tư vấn trong triển khai BSC*. Kết quả này đã giải thích thêm về kết quả nghiên cứu tương quan giữa các yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận BSC. Đồng thời cung cấp thêm nhiều thông tin quan trọng giúp cho các nhà quản trị đưa ra những quyết định của mình khi triển khai ứng dụng mô hình BSC.

5.2. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên nền tảng của lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi mà cụ thể là quan điểm của Roger (1995) về quá trình truyền bá những đổi mới. Lý thuyết này cũng đã được Greert Braam và Ad Nijssen (2008) làm nền tảng xây dựng mô hình nghiên cứu về *"khám phá những tiền đề của việc chấp nhận BSC như là một hệ thống đo lường hiệu quả và hệ thống quản lý chiến lược (Exploring the Antecedents of Balanced Scorecard Adoption as a Performance Measurement và Strategic Management System)"*. Ngoài ra, tác giả đã kế thừa những nghiên cứu tương tự trước đây của Kenvin Hendricks, Laymenor và Christine Wiedman (2004), John kamensky và Barkdoll Jale (2005), Paul R. Niven (2006) và Oana Adriana (2007) để đề xuất mô hình nghiên cứu của mình. Cần phải nói thêm rằng, mô hình nghiên cứu mà tác giả sử dụng đứng trên quan điểm nghiên cứu sự chấp nhận của tổ chức. Khác với một số nghiên cứu về chấp nhận sự đổi mới đứng trên quan điểm của từng cá nhân. Thường thì hướng nghiên cứu này lấy mô hình chấp nhận công nghệ (TAM) và dựa trên lý thuyết hành động hợp lý (TRA) để đưa ra mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Đặc điểm của lãnh đạo trong tổ chức là nhóm yếu tố tác động đến quá trình đổi mới đầu tiên mà Roger (1995) đã đưa ra trong lý thuyết của mình. Trong nhóm yếu tố này, Roger đã đề cập đến hai yếu tố cụ thể là vai trò của quản lý cấp cao và mức độ quản lý tập trung. Về vai trò của quản lý cấp cao trong việc chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại doanh nghiệp đã được nhiều nghiên cứu trước đây khẳng định. Mức độ tham gia, ủng hộ của lãnh đạo là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến chấp nhận mô hình BSC. Kết quả nghiên cứu của tác giả cũng đã khẳng định lại một lần nữa trong môi trường các DNVN. Bởi cho dù môi trường nào, quá trình đổi mới cũng phải được khởi xướng và dẫn dắt của những người quản lý cấp cao. Chính họ là người tạo nên động lực, sự quyết tâm và dẫn dắt quá trình đổi mới đi đến thành công. Đối với yếu tố mức độ quản lý tập trung, về quan điểm của mình Roger cho rằng quản lý tập trung có thể cản trở các quyết định đổi mới bởi các nguyên tắc cứng nhắc và độc đoán của nó. Tuy nhiên, trên một góc độ nào đó, nếu nó kết hợp với sự ủng hộ của lãnh đạo cấp cao thì có thể có thuận lợi trong việc chấp nhận một mô hình quản trị mới trong doanh nghiệp. Trong nghiên cứu của Greert Braam và Ad Nijssen (2008) đã chỉ ra rằng mức độ quản lý tập trung có tác động tích cực đến chấp nhận BSC như là một hệ thống đo lường, nhưng lại có tác động tiêu cực đến chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược. Điều này được giải thích rằng một hệ thống đo lường đánh giá chặt chẽ sẽ phù hợp với một tổ chức được quản lý tập trung và thống nhất. Hệ thống quản trị chiến lược thực sự phát huy hiệu quả cao khi nó được sự thảo luận, trao đổi, khuyến khích những ý tưởng mà không bị quá bó buộc bởi các nguyên tắc quá chặt chẽ của tổ chức, quản lý độc đoán của các cấp quản lý. Nghiên cứu của tác giả hoàn toàn phù hợp với lập luận của lý thuyết này. Mức độ quản lý tập trung có tác động tiêu cực đến chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN. Các DNVN cũng thường chịu tác động bởi những nguyên tắc cứng nhắc, quan điểm quản lý độc đoán, theo khuôn mẫu đã hạn chế sự sáng tạo trong tổ chức, cản trở việc ứng dụng những mô hình quản trị mới vào doanh nghiệp.

Đặc điểm nội bộ của tổ chức là nhóm yếu tố thứ 2 trong lý thuyết của Roger, có tác động đến quá trình đổi mới. Có ba yếu tố được Rogger đề cập trong nhóm này, đó là ảnh hưởng của bộ phận tài chính, sự chuẩn hóa và truyền thông nội bộ.

(1) Ảnh hưởng của bộ phận tài chính giải thích rằng các thước đo về tài chính đóng vai trò quan trọng và có tác động mạnh đến việc đo lường hiệu quả công tác quản lý. Đặc biệt khi vai trò của kế toán quản trị được nâng cao thì mức độ ảnh hưởng của nó đến sự thay đổi về công tác quản trị công ty là rất đáng kể. Một trong những khía cạnh quan trọng nhất của mô hình BSC là các chỉ số tài chính. Có thể nói đây là những chỉ số quan trọng hàng đầu và được đề cập đầu tiên trong BSC. Nếu các chiến lược được cụ thể hóa bằng các chỉ số tài chính, các thang đo và hành động cụ thể thì rất dễ dàng cho các bộ phận tài chính trong công ty thực thi công việc của mình. Do vậy, nếu bộ phận tài chính trong công ty đủ mạnh thì sẽ có tác động tích cực đến sự chấp nhận mô hình BSC. Trong nghiên cứu của mình John kamensky và Barkdoll Jale (2005), và Oana Adriana (2007) đã đề cập đến nội dung về ngân sách và độ tin cậy trong các nội dung báo cáo này như là những yếu tố tác động đến việc chấp nhận và triển khai BSC trong doanh nghiệp. Nghiên cứu của Greert Braam và Ad Nijssen (2008) chỉ ra rằng vai trò của bộ phận tài chính trong doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự chấp nhận BSC. Điều này hoàn toàn phù hợp với kết quả nghiên cứu của tác giả. Mức độ ảnh hưởng có thể khác nhau do điều kiện, môi trường nghiên cứu khác nhau. Nhưng điều đó đã khẳng định một lần nữa về vai trò của bộ phận tài chính đối với chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại doanh nghiệp.

(2) Sự chuẩn hóa đề cập đến mức độ mà công việc trong tổ chức được tiêu chuẩn hóa. Nghiên cứu trước đó của Aiken' M. và Hage' J. (1968) và Zaltman' G.' Duncan' R. và Holbek' J. (1973) đã chỉ ra rằng công ty có cấu trúc và mức độ chuẩn càng hóa cao thì càng khó tiếp cận với sự đổi mới. Mối quan hệ tương tác này là ngược chiều và điều đó cũng đúng trong trường hợp chấp nhận ứng dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược mà Greert Braam và Ad Nijssen (2008) đã

chứng minh qua nghiên cứu của mình. Nghiên cứu của tác giả trong điều kiện môi trường các DNVN cũng có kết quả tương tự mặc dù mức độ tác động ($\text{Beta} = -0.228$) nhỏ hơn so với kết quả nghiên cứu của Greert Braam và Ad Nijssen trước đó ($\text{Beta} = -0.260$). Tuy nhiên, điều này cũng đủ để khẳng định về mối quan hệ tác động ngược chiều của mức độ chuẩn hóa và chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại doanh nghiệp.

(3) Truyền thông nội bộ đề cập đến mức độ liên kết, trao đổi thông tin giữa các phòng ban, bộ phận trong công ty. Nghiên cứu Kahn' K.B. (2001) cũng đã đề cập đến nội dung này. Theo đó, mức độ liên kết này cao sẽ tạo điều kiện cho việc thảo luận, truyền đạt thông tin, ý tưởng, nắm bắt tình hình hoạt động chung của công ty dễ dàng và thuận lợi hơn, từ đó sẽ tạo điều kiện thúc đẩy sự đổi mới. Nghiên cứu trước đó của Greert Braam và Ad Nijssen (2008) cũng đã cho kết quả tương tự. Mối quan hệ thuận chiều này là khá chặt chẽ khi giá trị Beta lên đến 0.44 - cao nhất trong các yếu tố ảnh hưởng. Kết quả nghiên cứu của tác giả về yếu tố này không có giá trị cao như nghiên cứu của Greert Braam và Ad Nijssen, nhưng cũng ở mức cao nhất trong các yếu tố ảnh hưởng tích cực ($\text{Beta} = 0.187$). Điều này giải thích rằng trong điều kiện các DNVN, vai trò của truyền thông liên phòng ban chưa thực sự được coi trọng, chưa được đề cao và có ý nghĩa lớn như các doanh nghiệp có trình độ phát triển cao hơn. Tuy nhiên, nó vẫn đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy chấp nhận ứng dụng mô hình quản trị mới nói chung và BSC nói riêng.

Đặc điểm bên ngoài của tổ chức là nhóm yếu tố thứ 3 mà Roger (1995) đã đề cập có tác động đến chấp nhận sự đổi mới. Nếu môi trường của doanh nghiệp đang kinh doanh là thực sự năng động, có nhiều thay đổi thì sẽ tác động đến những phản ứng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần phải có những điều chỉnh kịp thời để thích ứng với những thay đổi của môi trường. Và để tìm kiếm sự thích nghi thì công ty dễ dàng chấp nhận sự đổi mới hơn. Meyer' A.D và Goes' J.B. (1988) trong nghiên cứu của mình cũng đã có những kết luận tương tự. Greert Braam và Ad Nijssen (2008) đã đưa yếu tố sự năng động của sản phẩm – thị trường là đại diện cho nhóm

yếu tố về đặc điểm bên ngoài tổ chức và mô hình nghiên cứu của mình để tiến hành khảo sát thực tế. Kết quả cho thấy rằng có mối quan hệ thuận chiều giữa yếu tố sự năng động của sản phẩm – thị trường và chấp nhận BSC như là một hệ thống quản trị chiến lược. Tuy nhiên, mối quan hệ này là khá thấp với giá trị Beta = 0.150. Kết quả nghiên cứu của tác giả trong điều kiện môi trường Việt Nam cũng đã cho kết quả tương tự với giá trị Beta = 0.134 thấp hơn so với nghiên cứu trước đây. Điều này có thể giải thích rằng, Việt Nam là quốc gia đang phát triển, các DNVN phần lớn có quy mô nhỏ so với các doanh nghiệp tại các nước phát triển. Hệ thống quản trị nói chung và hệ thống chuyển đổi từ những biến động của thị trường dẫn đến sự thay đổi về chiến lược rồi từ đó chuyển thành các mục tiêu và hành động cụ thể thông qua mô hình BSC cũng có những hạn chế nhất định so với các doanh nghiệp tại các quốc gia phát triển. Do vậy mà tính liên kết, mức độ tác động của yếu tố sự năng động của sản phẩm – thị trường lên mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược cũng thấp hơn.

Về khả năng giải thích của mô hình nghiên cứu. Nghiên cứu tương tự trước đây của Greert Braam, Ad Nijssen (2008) có giá trị $R^2 = 55\%$, có nghĩa là các biến độc lập trong mô hình giải thích được 55% biến phụ thuộc. Khi tiến hành kiểm định mô hình này trong điều kiện Việt Nam thì mức độ giải thích của mô hình $R^2 = 51,2\%$ thấp hơn so với nghiên cứu trước đây. Bên cạnh đó, Giả thuyết H6 *tính năng động về sản phẩm thị trường có mối liên hệ tích cực với việc chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN* chưa đủ cơ sở để khẳng định do có giá trị $p > 0.05$. Mô hình thứ 2 với biến phụ thuộc mức độ chấp nhận BSC được xây dựng từ thực tế khảo sát các DNVN thông qua bước nghiên cứu định tính (các thang đo được xây dựng dựa trên 3 cấp độ ứng dụng của doanh nghiệp) đã cho kết quả $R^2 = 54,9\%$, tương đương với nghiên cứu trước đây của Greert Braam, Ad Nijssen. Ngoài ra, cả 06 giả thuyết đều được chấp nhận. Như vậy, với mô hình thứ 2, trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính cho thấy sự chuyển dịch quan điểm về *mức độ chấp nhận* theo hướng *mức độ sử dụng*. Nếu một doanh nghiệp có mức độ sử dụng càng cao thì có nghĩa là mức độ chấp nhận mô hình của doanh nghiệp đó càng cao. Quan điểm này

đã được kiểm định trong phần nghiên cứu định lượng và cho kết quả về mức độ giải thích R^2 cao hơn. Có nghĩa là mô hình này phù hợp hơn với điều kiện và hoàn cảnh của Việt Nam.

5.3. Những đóng góp về mặt lý luận

Từ kết quả nghiên cứu, cho thấy luận án đã có những đóng góp về mặt lý luận, học thuật, cụ thể:

1) *Khẳng định các yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận của BSC trong điều kiện nền kinh tế chuyển đổi tại Việt Nam*: Mô hình của Roger (1995) đã được phát triển để nghiên cứu về sự chấp nhận đổi mới nói chung và sự chấp nhận mô hình BSC trong các doanh nghiệp tại các nước phát triển trên thế giới. Việt Nam là một quốc gia đang phát triển và đặc biệt nền kinh tế có tính đặc thù (nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa) với những đặc điểm riêng của nó. Đó là một nền kinh tế hỗn hợp, nghĩa là vừa vận hành theo cơ chế thị trường, vừa có sự điều tiết của nhà nước với đa dạng các hình thức sở hữu. Trong đó khu vực kinh tế nhà nước giữ vai trò chủ đạo trong nền kinh tế. Việc phân phối được thực hiện chủ yếu theo kết quả lao động và theo hiệu quả kinh tế, đồng thời theo cả mức đóng góp vốn. Với những đặc điểm đặc thù như vậy, liệu những nghiên cứu trước đây về sự chấp nhận BSC trong các doanh nghiệp tại các nước phát triển có phù hợp trong điều kiện của nền kinh tế chuyển đổi của Việt Nam hay không? Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra sự phù hợp của các yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận của BSC trong điều kiện nền kinh tế chuyển đổi của Việt Nam. Đóng góp này mở ra một hướng nghiên cứu mới về sự chấp nhận của BSC trong điều kiện nền kinh tế chuyển đổi nói chung cũng như sự đa dạng đặc trưng của các nền kinh tế khác.

2) *Nghiên cứu đã phát hiện thang đo mới cho biến phụ thuộc “mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược”*: Sau khi xây dựng mô hình từ khung lý thuyết và những nghiên cứu trước đây, tác giả đã tiến hành xem xét đánh giá mô hình trong điều kiện thực tế tại hai doanh nghiệp Việt Nam. Quá trình nghiên cứu này đã giúp tác giả phát hiện ra rằng, có một cách tiếp cận khác để đo lường mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN. Thang đo này dựa trên

quan điểm cho rằng mức độ chấp nhận tỷ lệ thuận với mức độ ứng dụng. Có nghĩa là mức độ ứng dụng càng cao thì chúng tỏ mức độ chấp nhận càng cao. Kết quả nghiên cứu tại hai doanh nghiệp đều đi đến một kết quả đồng nhất về đánh giá mức độ ứng dụng theo 3 cấp độ (1) *ứng dụng các ý tưởng của BSC*, (2) *ứng dụng rộng rãi các chức năng của BSC*, và (3) *ứng dụng công nghệ thông tin để nâng cao hiệu quả sử dụng BSC*. Phát hiện này đã được kiểm chứng thông qua bước nghiên cứu định lượng tiếp theo sau đó. Với thang đo mới này thì mô hình nghiên cứu có mức độ giải thích cao hơn thang đo được phát triển từ khung lý thuyết và các nghiên cứu trước đây ($R^2 = 0,549$). Đây là điểm mới quan trọng trong nghiên cứu của tác giả để bổ sung và hoàn thiện thêm về mặt lý luận của mô hình BSC. Phát hiện này sẽ tạo tiền đề cho những nghiên cứu về BSC trong những môi trường, điều kiện, hoàn cảnh khác nhau.

Như vậy, đối với điều kiện đặc thù của Việt Nam, mô hình nghiên cứu về mức độ chấp nhận của BSC nên có sự thay đổi chuyển từ mức độ chấp nhận BSC sang mức độ ứng dụng BSC cho phù hợp. Và trong điều kiện này, yếu tố *sự năng động của sản phẩm - thị trường* có tác động đến mức độ ứng dụng nhưng không có sự tác động đến mức độ chấp nhận ứng dụng BSC. Ngoài ra các biến còn lại như (1) mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao, (2) mức độ tập trung hóa, (3) quyền lực của bộ phận tài chính, (4) sự chuẩn hóa và (5) truyền thông nội bộ điều tác động đến cả mức độ chấp nhận và mức độ ứng dụng BSC.

5.4. Những đóng góp về mặt thực tiễn

Không chỉ dừng lại về mặt lý luận, kết quả nghiên cứu của tác giả còn có những đóng góp về mặt thực tiễn trong việc thúc đẩy chấp nhận và ứng dụng một cách hiệu quả mô hình BSC nói riêng và trong lãnh đạo sự thay đổi nói chung, cụ thể:

1) *Lãnh đạo cấp cao trong công ty đóng vai trò rất quan trọng trong việc thúc đẩy quá trình đổi mới nói chung và chấp nhận mô hình BSC nói riêng*: Kết quả nghiên cứu cho thấy tầm quan trọng của yếu tố lãnh đạo trong việc chấp nhận mô hình BSC. Để thúc đẩy yếu tố này, chúng ta cần chú ý đến 3 nội dung: (1) Lãnh đạo

công ty cần tham gia nhiều vào quá trình giới thiệu hệ thống quản trị chiến lược trong toàn công ty. (2) Cần thấu hiểu một cách sâu sắc rằng việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để xây dựng và triển khai chiến lược là cần thiết cho sự thành công của công ty. (3) Cần cung cấp đầy đủ thông tin và ủng hộ các nỗ lực nhằm cải tiến hệ thống quản trị chiến lược của công ty. Ba nội dung này thể hiện được mức độ quan tâm của cấp lãnh đạo công ty đối với việc xây dựng và triển khai chiến lược trong công ty. Từ đó, sẽ dẫn đến việc quan tâm đến các công cụ để triển khai chiến lược mà cụ thể là BSC. Quá trình này diễn ra tuần tự, logic. Các nhà nghiên cứu trước đây đã chứng minh điều đó và tác giả đã khẳng định trong điều kiện hoàn cảnh của các DNVN thông qua kết quả nghiên cứu của mình.

2) *Sự cân bằng về mức độ hệ thống hóa cũng như tập trung hóa quyền lực trong công ty tạo động lực thúc đẩy quá trình chấp nhận BSC nói riêng và đổi mới nói chung:* Kết quả nghiên cứu cho thấy sự tác động trái chiều của 2 yếu tố này lên mức độ chấp nhận BSC. Trong một công ty, nếu mọi hoạt động đã được chuẩn hóa và được kiểm soát một cách chặt chẽ, cán bộ nhân viên buộc phải tuân theo những gì đã định ra từ trước thì sẽ rất khó khăn cho việc chấp nhận sự đổi mới. Tuy nhiên, chúng ta không nên phủ nhận những đóng góp quan trọng của sự chuẩn hóa bởi nó tạo nên những chuẩn mực, giúp cho việc quản trị công ty được dễ dàng và thuận tiện hơn. Như vậy, mức độ chuẩn hóa như thế nào là phù hợp, trong điều kiện hoàn cảnh nào thì nên có sự chuẩn hóa cao và ngược lại,...Mức độ phù hợp này có ý nghĩa rất quan trọng, nó vừa đảm bảo cho công ty vận hành theo những chuẩn mực vừa thúc đẩy được quá trình đổi mới nói chung và ứng dụng BSC nói riêng. Yếu tố tập trung hóa về quyền lực cũng có ý nghĩa tương tự. Mức độ tập trung quyền lực vào người đứng đầu làm hạn chế khả năng sáng tạo, đổi mới cũng như chấp nhận sự đổi mới trong công ty. Nhưng bù lại, nó sẽ giúp công ty đưa ra những quyết định nhanh chóng và thống nhất, giải quyết các tình huống một cách kịp thời. Việc cân nhắc mức độ phân quyền trong công ty như thế nào cho phù hợp là câu hỏi đặt ra cho nhiều nhà lãnh đạo DNVN hiện nay. Trong phạm vi nghiên cứu của mình, tác giả chỉ dừng lại ở mức độ đặt ra vấn đề cho những nghiên cứu tiếp theo.

3) *Truyền thông nội bộ và mức độ ảnh hưởng của bộ phận tài chính thúc đẩy quá trình đổi mới, chấp nhận một mô hình quản trị mới như BSC.* Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra 2 yếu tố này có tác động thuận chiều lên mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN. Truyền thông nội bộ trong công ty đề cập đến khả năng truy cập các thông tin về tình hình tài chính, tình hình hoạt động của công ty, mức độ thường xuyên liên tục, phạm vi trao đổi giữa các bộ phận. Trong khi đó, mức độ ảnh hưởng của bộ phận tài chính đề cập đến vai trò của bộ phận này so với các phòng ban chức năng trong công ty. Trong hoạt động của công ty, các chỉ số tài chính đóng vai trò hết sức quan trọng, nó là kết quả cuối cùng, là hệ quả của các chỉ số khác. Do vậy, khi có sự thay đổi bất thường nào đó từ các chỉ số tài chính thì chắc chắn đã có sự thay đổi các chỉ số từ các khía cạnh khác, có nghĩa là cần phải có sự thay đổi, điều chỉnh cần thiết một hoặc nhiều hoạt động cụ thể trong công ty. Truyền thông nội bộ sẽ giúp cho các thông tin và sự thay đổi trở nên minh bạch và mọi người có thể cùng tham gia để giải quyết vấn đề. Nhu cầu về sự đổi mới và áp dụng những mô hình quản trị mới như BSC sẽ dễ dàng được chấp nhận hơn trong công ty khi các vấn đề mà công ty đang đối mặt được mọi người biết đến và quan tâm.

4) *Khả năng ứng phó với sự thay đổi nhanh chóng của thị trường sẽ thúc đẩy mức chấp nhận ứng dụng mô hình BSC cũng như sự đổi mới nói chung.* Tác động này đã được khẳng định trong nghiên cứu của tác giả. Khi thị trường thay đổi, doanh nghiệp cần phải có sự điều chỉnh chiến lược, chiến thuật cho phù hợp với tình hình mới và BSC có thể giúp cho doanh nghiệp thực hiện điều đó một cách dễ dàng hơn nhờ chức năng biến những ý đồ chiến lược thành các mục tiêu và chương trình hành động cụ thể. Đôi khi, chính sự thay đổi nhanh chóng, kịp thời đã giúp cho doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Mức độ ứng phó với những thay đổi của thị trường được đo bằng khả năng thay đổi các hoạt động marketing, sản phẩm, khả năng thu thập thông tin, hiểu biết về những đặc trưng, đặc điểm của ngành nghề mình đang kinh doanh, hiểu biết về khách hàng, về đối thủ cạnh tranh. Một khi các năng lực này được xem trọng và đầu tư đúng mức thì sẽ làm tăng khả năng ứng phó

với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và từ đó thúc đẩy việc chấp nhận ứng dụng mô hình BSC trong doanh nghiệp.

5.5. Hàm ý đề xuất cho các nhà quản trị

BSC là một công cụ hữu hiệu trong quản trị chiến lược, đo lường kết quả thực hiện cũng như truyền thông hữu hiệu đã được các doanh nghiệp tại nhiều nước trên thế giới chứng minh qua thực tế ứng dụng. Tuy nhiên, trong điều kiện và hoàn cảnh của các DNVN khi triển khai ứng dụng, cần phải có những bước đi thận trọng. Kết quả nghiên cứu một cách khoa học rất có nghĩa cho việc xem xét, cân nhắc khi đưa ra quyết định của các nhà quản trị. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu của mình, tác giả xin đưa ra một số ý kiến đề xuất như sau:

(1) *Cần xem xét, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng trước khi quyết định triển khai áp dụng mô hình BSC:* Ý kiến đề xuất này được đưa ra dựa trên kết quả nghiên cứu chính của tác giả. Theo đó, các nhà quản trị cần phải xem xét nhóm các yếu tố ảnh hưởng bao gồm: *mức độ tham gia và ủng hộ của lãnh đạo cấp cao, mức độ tập trung hóa, quyền lực của bộ phận tài chính, sự chuẩn hóa, truyền thông nội bộ và khả năng ứng phó với những thay đổi của sản phẩm- thị trường.* Trong đó, mức độ tham gia và ủng hộ của lãnh đạo là hết sức quan trọng. Mức độ này được đánh giá dựa trên sự hiểu biết của lãnh đạo về mô hình này và nhu cầu của doanh nghiệp. Nếu đây thực sự là một giải pháp tối ưu để giải quyết những vấn đề mà doanh nghiệp đang phải đối mặt thì lãnh đạo doanh nghiệp sẽ có những quyết định về việc ứng dụng mô hình. Một khi yếu tố này chưa được thỏa mãn thì việc triển khai ứng dụng mô hình này trong doanh nghiệp có thể trở nên xa vời hơn. Bên cạnh đó, cần phải xem xét một cách nghiêm túc về những yếu tố có tác động không thuận chiều như *mức độ tập trung hóa và sự chuẩn hóa.* Bởi nghiên cứu đã chỉ ra rằng, cơ chế quản lý tập trung cứng nhắc cũng như sự chuẩn mực trong quản lý đến mức máy móc, rập khuôn sẽ cản trở việc chấp nhận ứng dụng mô hình BSC. Các yếu tố khác có tác động tích cực thúc đẩy việc chấp nhận như *quyền lực của bộ phận tài chính, hay truyền thông nội bộ* cũng phải được xem xét một cách nghiêm túc nhằm đảm bảo tính khả thi cho việc chấp nhận đưa vào áp dụng mô hình này.

(2) *Tập trung cải thiện các yếu tố tác động đến quá trình ứng dụng thành công mô hình BSC:* Việc chấp nhận đưa vào ứng dụng mô hình BSC là quan trọng, tuy chỉ là bước đầu. Vấn đề là làm sao để có thể áp dụng thành công nó, thực sự mang lại hiệu quả như mong muốn ban đầu là vấn đề quan trọng hơn. Các nghiên cứu gần đây chỉ ra nhiều điểm hạn chế mà mô hình này gặp phải trong khi triển khai ứng dụng đã nhắc nhở chúng ta cần đặc biệt chú ý. Nghiên cứu của tác giả đã chỉ ra 07 nhóm khó khăn được cho là lớn nhất khi ứng dụng mô hình này. Trong đó, việc *không có một chiến lược rõ ràng* được đề cập nhiều nhất (28%). Thực tế các DNVN chúng ta dành quá ít nguồn lực và trí tuệ để xây dựng một chiến lược rõ ràng cho doanh nghiệp mình. Nếu không có chiến lược rõ ràng và hợp lý thì chắc chắn mô hình BSC không thể mang lại thành công được. Khó khăn, trở ngại thứ 2 mà doanh nghiệp đề cập đến là *thiếu dữ liệu cần thiết* (16%). Quả thật, việc ứng dụng BSC đòi hỏi một nguồn dữ liệu phong phú không những bên trong mà cả việc thu thập từ bên ngoài. Quá trình này sẽ gây ra những khó khăn và chi phí cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, dữ liệu là cần thiết, nó được xem như nhiên liệu cho quá trình vận hành của BSC. Nếu thiếu dữ liệu thì mô hình BSC trở nên khập khiễng và không còn *cân đối* (balanced) như bản chất vốn có của nó. Một số yếu tố khác cần phải xem xét như *đặc điểm ngành nghề, phạm vi áp dụng*. Theo tác giả, chúng ta nên triển khai từng bước bắt đầu từ phạm vi nhỏ, có nhiều thuận lợi để đảm bảo BSC được vận hành thông suốt và hiệu quả trước khi phổ biến rộng rãi trong toàn công ty. Trong quá trình triển khai, việc tham gia, ủng hộ từ cấp lãnh đạo đến tất cả những người tham gia là hết sức cần thiết. Quá trình này phải được vận động và thúc đẩy liên tục. Phải thực hiện tốt các biện pháp *truyền thông nội bộ* một cách liên tục và thường xuyên nhằm chỉ ra nhu cầu thiết yếu cũng như những thành quả mà mô hình mang lại. Động viên kịp thời những người tham gia và cần thiết phải tạo ra những thành tích ngắn hạn (Kotter, 1995) để tạo niềm tin và động lực cho toàn đội.

(3) *Xem xét loại hình, quy mô phù hợp cho việc triển khai mô hình BSC:* Kết quả nghiên cứu của tác giả không khẳng định loại hình và quy mô nào thích cho việc triển khai mô hình BSC. Tuy nhiên, một vài thống kê mô tả hy vọng sẽ giúp cho các nhà quản trị xem xét để cân nhắc. Trong 206 doanh nghiệp được nghiên cứu

về ứng dụng BSC có đến 40,78% là doanh nghiệp thiên về dịch vụ, 62,14% là công ty cổ phần, vốn điều lệ trên 100 tỷ VNĐ chiếm 65,05%, số lao động trong doanh nghiệp trên 500 người chiếm 46,60% và cấp độ áp dụng ở tổng công ty chiếm 43,20%. Những thống kê này có vẻ đã chỉ ra rằng BSC sẽ thích ứng với doanh nghiệp có quy mô lớn, công ty cổ phần. Doanh nghiệp có quy mô lớn có thể có đủ nguồn lực, điều kiện cũng như trình độ quản trị để có thể thích ứng với mô hình BSC. Bên cạnh đó, loại hình công ty cổ phần thường đòi hỏi trình độ quản trị, tính minh bạch cao, hạn chế việc quản lý tập trung và đó sẽ là các yếu tố giúp cho mô hình BSC dễ dàng được chấp nhận hơn.

Những ý kiến đề xuất trên đây căn cứ trên kết quả nghiên cứu của tác giả. Để có thể thúc đẩy việc chấp nhận cũng như ứng dụng hiệu quả mô hình BSC đòi hỏi phải có quá trình nghiên cứu trên nhiều cấp độ, góc độ tiếp cận khác nhau kết hợp với quá trình thực nghiệm. Do vậy, ý kiến đề xuất chỉ có ý nghĩa giúp các nhà quản trị tham khảo để đưa ra quyết định của mình.

5.6. Một số kiến nghị chính sách vĩ mô nhằm khuyến khích ứng dụng mô hình thể điểm cân bằng vào các doanh nghiệp Việt Nam

Để thúc đẩy việc ứng dụng một cách có hiệu quả mô hình BSC tại Việt Nam, bên cạnh nỗ lực của các doanh nghiệp, Nhà nước nên xem xét, cân nhắc đưa ra các chính sách vĩ mô phù hợp nhằm hỗ trợ, tạo sự cộng hưởng để đẩy nhanh việc áp dụng mô hình này. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả xin đưa ra một số kiến nghị cụ thể sau:

(1) *Nhà nước cần có chủ trương, chính sách và chương trình hành động cụ thể nhằm phổ cập, đào tạo kiến thức về mô hình BSC cho các DNVN:* BSC đã được nhiều quốc gia trên thế giới áp dụng rộng rãi và mang lại hiệu quả thiết thực. Đối với Việt Nam nói chung và các DNVN nói riêng thì mô hình này vẫn còn nhiều mới mẻ. Các tài liệu cũng như chương trình đào tạo về BSC còn rất hạn chế. Do vậy, đã ảnh hưởng đến khả năng tiếp cận và đưa vào áp dụng mô hình này tại các doanh nghiệp. Với vai trò quan trọng của nó đã được chứng minh qua thực tiễn tại nhiều quốc gia trên thế giới, cũng như kết quả nghiên cứu của tác giả tại Việt Nam, Nhà

nước cần có chủ trương, chính sách và chương trình hành động cụ thể để từng bước thúc đẩy việc áp dụng có hiệu quả mô hình này. Trước mắt, cần chú trọng công tác đào tạo, phổ cập kiến thức nhằm nâng cao nhận thức, hiểu biết về mô hình này. Cụ thể: (1) Nên khuyến khích đưa nội dung về BSC trong các chương trình đào tạo về quản trị nói chung và quản trị doanh nghiệp nói riêng từ cấp độ đại học, tăng khối lượng kiến thức và thời lượng giảng dạy; (2) Hỗ trợ tổ chức các chương trình hội thảo, giới thiệu về mô hình BSC; (3) Khuyến khích các công trình nghiên cứu ứng dụng mô hình này tại Việt Nam;

(2) *Nhà nước cần có chính sách hỗ trợ, khuyến khích các DNVN áp dụng mô hình BSC nói riêng và các mô hình quản trị hiện đại nói chung:* Cũng như các mô hình quản trị hiện đại khác, BSC trong thời gian đầu Nhà nước cần có những chính sách khuyến khích cụ thể để giúp các DNVN mạnh dạn đưa vào ứng dụng mô hình này. Các chính sách cụ thể như: (1) Tạo điều kiện cho các doanh nghiệp tham quan học hỏi thực tế từ các doanh nghiệp đã áp dụng thành công mô hình này ở trong và ngoài nước; (2) Có chính sách hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực, hỗ trợ chi phí tư vấn để triển khai; (3) Phát triển cơ sở hạ tầng về thông tin nhằm giúp doanh nghiệp có thể cập nhật kịp thời những thông tin cần thiết, nhất là thông tin về thị trường, khách hàng đáp ứng các thông số để mô hình được vận hành có hiệu quả.

(3) *Nhà nước cần xem xét đưa ý tưởng về mô hình BSC áp dụng cho các tổ chức, bộ máy hành chính nhằm tăng hiệu quả làm việc và tạo tiền đề, động lực thúc đẩy các DNVN sớm đưa vào áp dụng mô hình này:* Như đã đề cập ở chương 1, mặc dù không được áp dụng rộng rãi như các doanh nghiệp, nhưng BSC đã được Chính phủ nhiều nước trên thế giới đưa vào áp dụng trong lĩnh vực công, các tổ chức phi lợi nhuận. BSC sẽ giúp cho công tác quản trị có hiệu quả và đảm bảo sự vận hành của tổ chức đi theo đúng sứ mệnh, mục tiêu và định hướng đã được vạch ra. Vì vậy mà bất kỳ tổ chức nào cũng có thể xem xét để đưa vào áp dụng mô hình này. Việc tiên phong của các tổ chức công, bộ máy hành chính nhà nước sẽ tạo tiền đề để khuyến khích các doanh nghiệp mạnh dạn đưa vào áp dụng rộng rãi mô hình này.

5.7. Hạn chế của nghiên cứu và các hướng nghiên cứu tiếp theo

Cũng như những nghiên cứu khác, nghiên cứu của tác giả vẫn còn một số hạn chế như sau:

Thứ nhất là hạn chế về mẫu nghiên cứu: Việc nghiên cứu định tính chỉ thực hiện nghiên cứu sâu đối với hai doanh nghiệp, mặc dù mang tính đại diện cho 2 lĩnh vực kinh doanh là dịch vụ và sản xuất, tuy nhiên vẫn còn quá ít để mang tính đại diện. Do vậy, quá trình nghiên cứu định tính có thể bỏ sót những phát hiện mới quan trọng trong môi trường các DNVN. Nghiên cứu định lượng áp dụng phương pháp phán đoán (phi xác suất), tập trung chủ yếu vào các doanh nghiệp là thành viên của VCCI. Số mẫu thỏa mãn điều kiện để thực hiện phân tích $n = 206$ là đạt yêu cầu để chạy mô hình hồi quy. Tuy nhiên, với phương pháp chọn và tỷ lệ so với tổng số mẫu (các DNVN) còn thấp cho thấy vẫn còn những hạn chế nhất định về mẫu nghiên cứu.

Thứ hai là hạn chế về phương pháp thu thập dữ liệu: Đối với nghiên cứu định tính, mặc dù tác giả đã thực hiện nghiên cứu sâu hai doanh nghiệp bằng cách thu thập các thông tin thứ cấp và trực tiếp phỏng vấn những người có liên quan. Tuy nhiên, không phải tất cả những thông tin mong muốn đều có thể khai thác hết được. Trong nghiên cứu định lượng phương pháp thu thập thông tin được thực hiện thông qua bảng câu hỏi và trả lời trực tiếp (online) qua mạng. Đây là một phương pháp khá mới ở Việt Nam nên tỷ lệ trả lời khá thấp (2,74%). Điều này đã có ảnh hưởng nhất định đến kết quả nghiên cứu.

Thứ 3 là hạn chế trong xử lý số liệu: Đã có 2 trong 7 biến không thực hiện được kiểm định giả thuyết do chỉ đo bởi 2 thang đo, không đủ điều kiện để kiểm định bằng phương pháp Cronbach's alpha. Ngoài ra, tác giả đã không đi sâu phân tích kết quả nghiên cứu theo ngành nghề, quy mô, phạm vi áp dụng của các doanh nghiệp bởi nếu phân tách như vậy sẽ bị hạn chế về số mẫu, dẫn đến không đủ điều kiện để chạy mô hình hồi quy. Mô hình nghiên cứu đã giải thích được 54,9% sự biến động của biến phụ thuộc. Điều này có ý nghĩa là vẫn còn nhiều tố tác động khác mà mô hình chưa thể khái quát hết được.

Thứ 4 là hạn chế về phạm vi và nội dung nghiên cứu: Việc nghiên cứu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC rõ ràng có quan hệ rất chặt chẽ đến việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả ứng dụng BSC trong

quản trị chiến lược tại các DNVN. Tuy nhiên, do số lượng các DNVN đã áp dụng BSC còn hạn chế, chưa đủ số mẫu tối thiểu để thực hiện phương pháp nghiên cứu định lượng, vì vậy tác giả chỉ dừng lại ở mức nghiên cứu xác định các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC. Bên cạnh đó, BSC có 3 chức năng là đo lường, quản trị chiến lược và truyền thông. Ba chức năng này có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Tuy nhiên, trong nghiên cứu của mình tác giả chỉ đi sâu vào nghiên cứu mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược mà không đề cập đến hai chức năng còn lại. Rõ ràng đây là một thiếu sót và là hướng nghiên cứu tiếp sau sẽ hoàn thiện.

BSC là một trong những phát minh lớn của thế kỷ XX về quản trị. Mới được công bố lần đầu tiên từ năm 1992 bởi Robert S. Kaplan và David Norton. So với những mô hình quản trị khác thì những nghiên cứu về BSC còn rất hạn chế và đặc biệt là nghiên cứu trong môi trường và hoàn cảnh các DNVN. Chính vì vậy mà các hướng nghiên cứu tiếp theo của BSC là khá phong phú và đa dạng. Dựa trên kết quả nghiên cứu và những hạn chế đã được chỉ ra, tác giả đề xuất 3 hướng nghiên cứu tiếp theo. Cụ thể (1) **Hướng nghiên cứu sâu theo ngành nghề, lĩnh vực hoạt động**: hướng nghiên cứu này là khá phổ biến ở các quốc gia phát triển và có mức độ ứng dụng BSC là khá cao. Trong thời gian tới, khi số lượng các DNVN áp dụng BSC nhiều hơn thì việc nghiên cứu sâu theo ngành nghề, lĩnh vực hoạt động là rất quan trọng và cho kết quả chính xác hơn. Việc xác định các yếu tố ảnh hưởng có thể là đầy đủ, bao quát hơn và ý nghĩa giải thích của mô hình nghiên cứu sẽ cao hơn so với kết quả nghiên cứu của tác giả. (2) **Hướng nghiên cứu theo sâu theo các chức năng của BSC**: Ngoài quản trị chiến lược, hai chức năng còn lại là đo lường và truyền thông cũng cần phải được nghiên cứu một cách đầy đủ. Hướng nghiên cứu này có thể thực hiện được ngay trong điều kiện của các DNVN hiện nay. (3) **Hướng nghiên cứu về hiệu quả ứng dụng BSC**: Đây có lẽ là hướng nghiên cứu được kỳ vọng nhiều nhất của các học giả cũng như các nhà quản trị. Tuy nhiên, như đã đề cập ở trên trở lại lớn là số mẫu chưa đủ lớn do số các DNVN ứng dụng mô hình BSC còn khá thấp. Trong thời gian đến, khi số DNVN ứng dụng đủ lớn thì hướng nghiên cứu này sẽ khả thi. Hoặc việc nghiên cứu có thể sử dụng các phương pháp khác thích hợp với điều kiện hiện tại ngoài phương pháp nghiên cứu định lượng mà tác giả đã sử dụng. Ngoài ra, trên phạm vi rộng hơn, đề tài cũng đã mở ra hướng nghiên cứu về mức độ chấp nhận BSC tại các doanh nghiệp trong điều kiện đặc thù của nền kinh tế tại các các quốc gia khác nhau trên thế giới.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Trong chương cuối này, tác giả đã trình bày một cách tóm tắt về kết quả nghiên cứu, ý nghĩa của những đóng góp về mặt lý luận cũng như thực tiễn của đề tài. Tác giả đã đưa ra 4 hạn chế trong nghiên cứu của mình. Những hạn chế này tập trung vào phương pháp chọn mẫu, phương pháp thu thập thông tin, phương pháp xử lý số liệu và cuối cùng là hạn chế về phạm vi, nội dung nghiên cứu của đề tài. Trên cơ sở những hạn chế đó, tác giả đã đề xuất 3 hướng nghiên cứu tiếp theo, đó là nghiên cứu sâu theo từng lĩnh vực ngành nghề, nghiên cứu sâu theo từng chức năng của BSC và một hướng nghiên cứu đang rất được chờ đợi khi điều kiện cho phép để thực hiện đó là nghiên cứu về hiệu quả ứng dụng mô hình BSC trong DNVN.

KẾT LUẬN

Khi BSC được giới thiệu lần đầu tiên, nó đã tạo nên cơ địa chấn thực sự trong giới khoa học về quản trị. Sau hơn ba thập kỷ, BSC đã được chính Kaplan và David Norton cũng như nhiều học giả khác trên khắp thế giới nghiên cứu bổ sung, phát triển và dần hoàn thiện với mục đích là làm cho nó đa năng hơn, dễ áp dụng hơn, thích ứng với những thay đổi và môi trường, điều kiện khác nhau. BSC được ứng dụng như một hệ thống quản trị chiến lược là một chức năng chính yếu và được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp trên thế giới hiện nay bởi tính hữu dụng và thiết thực mà nó mang lại.

Nghiên cứu và đưa vào áp dụng những công cụ quản trị hiện đại là một trong những giải pháp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của các DNVN cũng như của cả nền kinh tế đã được Chính phủ hết sức quan tâm, đầu tư. Việc ứng dụng có hiệu quả mô hình BSC trong quản trị chiến lược là một nhu cầu thực tế của nhiều doanh nghiệp. Bên cạnh đó, khoảng trống về mặt lý luận mà đề tài nhắm đến để bổ sung, hoàn thiện là nghiên cứu BSC trong hoàn cảnh, điều kiện đặc thù của các DNVN.

Bằng việc kết hợp giữa phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng, trên cơ sở khảo sát 206 doanh nghiệp Việt Nam về các yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược, nghiên cứu của tác giả đã rút ra những điểm mới, những kết luận quan trọng. Cụ thể, đã chỉ ra được 06 yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận BSC trong điều kiện hoàn cảnh cụ thể của Việt Nam, mức độ tác động cụ thể của từng yếu tố. Đặc biệt, nghiên cứu đã phát hiện và kiểm định hệ thống thang đo mới cho biến phụ thuộc “*mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược*” phù hợp với điều kiện Việt Nam hơn so với hệ thống thang đo của những nghiên cứu trước đây. Về mặt thực tiễn, luận án đã chỉ ra những điểm lưu ý quan trọng nhằm giúp cho các DNVN xem xét khi ứng dụng mô hình này vào thực tế công tác quản trị chiến lược tại doanh nghiệp mình. Kết quả của đề tài cũng đã mở ra hướng nghiên cứu mới về hiệu quả áp dụng nói chung hay ứng dụng trong các lĩnh vực khác nhau của mô hình BSC tại Việt Nam. Ngoài ra, luận án cũng đã

mở ra hướng nghiên cứu áp dụng mô hình BSC trong các điều kiện đặc thù của các nền kinh tế của các quốc gia khác trên thế giới.

Với những đóng góp quan trọng, một công cụ hữu hiệu cho công tác quản trị doanh nghiệp tại nhiều quốc gia trên thế giới. Giờ đây, BSC đang từng bước được nghiên cứu và ứng dụng vào Việt Nam. Thành công trong việc ứng dụng mô hình này tại Việt Nam còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu của đề tài đã chỉ ra nhiều điểm quan trọng giúp cho các nhà quản lý DNVN có cơ sở để xem xét đưa vào ứng dụng hiệu quả mô hình này. Bên cạnh đó, luận án cũng đã gợi mở nhiều hướng nghiên cứu mới cho các nhà nghiên cứu tiếp tục tìm tòi, đưa ra những phát hiện mới giúp cho lý thuyết về mô hình BSC ngày càng hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt

1. Đặng Thị Hương (2010), *Áp dụng thẻ điểm cân bằng tại các công ty dịch vụ Việt Nam*, tạp chí khoa học kinh tế và quản trị kinh doanh 26(2010) 94-104, NXB đại học Quốc gia Hà nội
2. Paul R.Niven (2009), *BSC Thẻ điểm cân bằng*, Tài liệu dịch, NXB tổng hợp TP HCM.
3. Bùi Thị Thanh (2011) *Ứng dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (BSC) và chỉ số đo lường hiệu suất (KPI) vào đánh giá nhân viên*” tạp chí kinh tế phát triển số 172, NXB Đại học Kinh tế quốc dân
4. Nguyễn Thị Mai Trang và Nguyễn Đình Thọ (2007), *Nghiên cứu thị trường*, NXB đại học quốc gia TP HCM
5. Bùi Thị Hải Vân (2009), *Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định áp dụng mô hình thẻ điểm cân bằng BSC vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam*, Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Quốc gia TP HCM.
6. Nguyễn Quốc Việt, Nguyễn Thị Mỹ Hương (2008), *Phát triển hệ thống thẻ điểm cân bằng (BSC) cho bộ phận kinh doanh may xuất nhập khẩu – Tổng công ty cổ phần dệt may Hạ Thọ*, Tuyển tập báo cáo Hội nghị sinh viên nghiên cứu khoa học lần thứ 6, Đại học Đà Nẵng.
7. VNR500 (2009), *Một số kết quả khảo sát tại Diễn đàn VNR500 - Doanh nghiệp lớn và triển vọng kinh tế Việt Nam 2009*. Địa chỉ: <http://www.vnr500.com.vn>. Truy cập: 03/08/2009 15:26 GMT+7

Tiếng Anh

8. Aiken, M. and Hage, J. (1968), Organizational independence and intraorganizational structure, *American Sociological Review*, 33(3), pp. 912-930.
9. Al Ghamdi, S.M. (1998), Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience, *European Business Review*, 98 (6), pp. 322-7.

10. Alexander, L.D. (1985), Successfully implementing strategic decisions, *Long Range Planning*, 18 (3) , pp. 91-7.
11. Baines, A. and Langfield-Smith, K. (2003), Antecedents of management accounting change: a structural equation approach, *Accounting, Organizations and Society*, 28(7- 8), pp. 675-698
12. Barkdoll, Jake và John Kamensky (2005), Key factors make balanced scorecard successful, www.businessofgovernment.org/brief/top-ten-list-key-factors-make-balanced-scorecard-successful-07-2005
13. Beer, M. and Eisenstat, R. (2000), The silent killers of strategy implementation and learning, *Sloan Management Review*, 41 (4) , pp. 29-40.
14. Beverley R. L ,Yvonne P. S. and Michelle J. G. (2005), The BSC: A New Zealand Perspective, *Pacific Accounting Review*, 17
15. Braam, G.J.M. and Nijssen, E.J, (2008) *Exploring the Antecedents of Balanced Scorecard Adoption as a Performance Measurement and Strategic Management System*, Nijmegen Center for Economics (NiCE) Institute for Management Research Radboud University Nijmegen, P.O. Box 9108, 6500 HK Nijmegen, The Netherlands
16. Braam, G.J.M. and Nijssen, E.J. (2004), Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience, *Long Range Planning*, 37(4), pp. 335-349
17. Bruce Gurd and Tian Gao. (2007), Lives in the BSC: an analysis of the BSC (BSC) in healthcare organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (1), pp. 6-21
18. Child, J. (1972), Organizational structure, environments and performance: the role of strategic choice, *Sociology*, 6(1), pp. 1-22
19. Christensen, C.M. (1997), The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail, *Harvard Business School Press*, Boston, MA
20. Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1995), For good measure, *CMA – The Management Accounting Magazine*, 66 (3), pp. 20-4.

21. Damanpour, F. (1991), Organizational innovation; a meta-analysis of effects of determinants and moderators *Academy of Management Journal*, 34(3), pp. 555-590.
22. Danneels, E. (2002), The dynamics of product innovation and firm competencies, *Strategic Management Journal*, 23(12), pp. 1095-1122.
23. Darrel Rigby and Barbara Bilodeau. (2009), Management Tools and Trends 2009. Bain và Company
24. Desarbo, W.S., Anthony di Benedetto, C., Song, M. and Dinha, I. (2005), Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance, *Strategic Management Journal*, 26(1), pp. 47-74
25. Dorothea Greiling. (2010), BSC Implementation in German non profit organization, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (6) , pp. 534 – 554
26. Eric Kong. (2010), Analyzing BSC and IC's usefulness in non – profit organizations, *Journal of Intellectual Capital*, 11 (3), pp 284 – 304
27. Federica Farneti and James Guthrie. (2008), Italian and Australian local governments: BSC practices. A research note, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 12 (1) , pp. 4-13
28. Frambach, R.T., Barkema, H.G., Nooteboom, B. and Wedel, M. (1998), Adoption of a service innovation in the business market: an empirical test of supply-side variables, *Journal of Business Research*, 41(2), pp. 161-174.
29. Greert Braam, Ad Nijssen (2008), Exploring the antecedents of balanced scorecard adoption as a performance measurement and strategic management system, Nijmegen center of economic (NiCE) Institute for management research, radboud university Nijmegen, December 2008.
30. Hambrick, D.C. (1983), Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types, *Academy of Management Journal*, 26(1), pp. 5-26.

31. Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984), Upper echelons: the organization as a reflection of its top management, *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 193- 206.
32. Hart, S. (ed.) (1996), *New Product Development; A Reader*, The Dryden Press, London.
33. Helen Atkinson. (2006). Strategy implementation: a role for the BSC?. *Management Decision*. Vol. 44 No 10, pp 1441 – 1460
34. Hoopes, D.G. (2001), Why are there glitches in product development?, *R&D Management* 31(4), pp. 381-389.
35. J.F Hair, JR, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Fifth edition, Prentice-Hall International Inc, 1998
36. Jaworski, B.J. and Kohli, A.H. (1993), Market orientation — Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.
37. John P.Kotter (1995), Leading change: Why transformation efforts fail, *Harvard business review*, March-April 1995
38. Johnson, G. and Scholes, K. (1999), *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall, London.
39. Kahn, K.B. (2001), Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance, *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), pp. 314-323.
40. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2000), Having trouble with your strategy? Then map it, *Harvard Business Review*,
41. Kaplan, R.S, Norton, D.P. (2004), The strategy map: guide to aligning intangible assets, *Harvard Business Review*, 32 (1), pp. 10 – 17. (4)
42. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), The BSC – measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70 (1) , pp. 71-9.
43. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993), Putting the BSC to Work, *Harvard Business Review*, pp. 134 - 147

44. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996a), *The BSC: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA (6).
45. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996b), Using the BSC as a strategic management system, *Harvard Business Review*, 74 (1).
46. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2001), *The Strategy Focussed Organisation: How the BSC Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
47. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004a), *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
48. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004b), Measuring the strategic readiness of intangible assets, *Harvard Business Review*, 82 (2).
49. Kevin H., Larry M. and Christine W. (2004), The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt, *Ivey Business Journal*, November/December 2004
50. Laurila J. and Lilja K. (2002), The dominance of firm-level competitive pressures over functional-level institutional pressures: the case of the Finnish-based forest industry firms. *Organization Studies*, 23(4), pp. 575-568.
51. Meyer A.D. and Goes J.B. (1988), Organizational assimilation of innovations: multi-level contextual analysis. *Academy of Management Journal*, 31(4), pp. 897- 923.
52. Miles R.E. and Snow C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill New York.
53. Miller D. (1998), Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2), pp. 280-308.
54. Mingfang L. and Simerly R. (1998), The moderating effect of environmental dynamism on the Ownership and performance relationship. *Strategic Management Journal*, 19(2), pp. 169-179.

55. Nigel Evans (2005), Assessing the BSC as a management tool for hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17 (5), pp. 376 – 390
56. Oana Adriana. (2007), How to build a successful balanced scorecard, *Management & Marketing Journal of University of Craiova, Faculty of Economics and Business Administration journal*, 5 (1) , pp. 140 – 146
57. Olson, E.M. and Slater, S.F. (2002), The balanced scorecard, competitive strategy and performance, *Business Horizons*, 45(3), pp. 11-16.
58. Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1977), Organizational context and the characteristics and tenure of hospital administrators, *Academy of Management*, 20(1), pp. 74-88
59. Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, The Free Press, New York.
60. Ruzita Jusoh (2008), The performance consequence of multiple performance measures usage: evidence from the Malaysian manufacturers. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57 (2) , pp. 119 – 136
61. Segev, E. (1989), A systematic comparative analysis and synthesis of two business-level strategic typologies, *Strategic Management Journal*, 10(5), pp. 487-505.
62. Nguyễn Anh Thư (2010), *Applying the BSC to manage strategy implementation in North Kinh Do Food Joint Stock Company*, Luận văn thạc sĩ, Trường ĐH Kinh tế Quốc dân.
63. Mai Xuân Thủy (04/2012), “*Issues in the balanced scorecard implementation: A Vietnamese case study*”, *Journal of economic & development*, NEU, Vietnam
64. Venkatesh Umashankar and Kirti Dutta. (2007), BSCs in managing higher education institutions: an Indian perspective, *International Journal of Education Management*, 21 (1) , pp. 54 – 67.

65. Yee – Ching Lilian Chan (2004), Performance measurement and adoption of BSCs, *The International Journal of Public Sector Management*, 17 (3), pp. 204 – 221
66. Zaltman, G., Duncan, R. and Holbek, J. (1973), *Innovations and Organizations*, Wiley & Sons, New York.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Đề cương nội dung phỏng vấn sâu về BSC tại doanh nghiệp

I. GIỚI THIỆU

Xin chào Ông/Bà!

Tôi là: Trần Quốc Việt, nghiên cứu sinh ngành Quản Trị Kinh Doanh của Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Tôi đang thực hiện nghiên cứu đề tài “*Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình Balanced Scorecard trong quản trị chiến lược tại các DNVN*”. Đề tài trên được thực hiện với mục đích nghiên cứu, không nhằm mục đích kinh doanh. Xin chân thành cảm ơn Ông/Bà đã dành thời gian cho chúng tôi. Buổi trao đổi hôm nay liên quan đến việc ứng dụng một mô hình quản trị trong công ty của Ông/Bà đó là Balanced scorecard (BSC). Những thông tin mà Ông/Bà cung cấp cho chúng tôi trong cuộc nói chuyện này sẽ là tài liệu quý giá giúp chúng tôi xác định được các yếu tố có thể ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN (DNVN). Từ đó đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy, khuyến khích các DNVN ứng dụng một cách hiệu quả mô hình này. Chúng tôi đánh giá cao sự hợp tác của Ông/Bà. Mọi thông tin cá nhân về cuộc nói chuyện sẽ được giữ kín. Bây giờ xin phép cho chúng tôi được bắt đầu:

II. NỘI DUNG PHỎNG VẤN

1. Mức độ chấp nhận BSC như là một hệ thống quản trị chiến lược (Hambrick, 1983; Hart, 1996; Danneels, 2002)

- Quan điểm của lãnh đạo cấp cao trong tổ chức của Ông/Bà về BSC?
 - Công ty của Ông/Bà đã từng thử nghiệm hình thức BSC trong hệ thống quản trị chiến lược trong vài năm qua?
 - Tổ chức của Ông/Bà đang sử dụng BSC?
 - Số năm mà tổ chức của Ông/Bà đã áp dụng BSC:.....?
 - Mức độ áp dụng rộng rãi ở các lĩnh vực, các cấp độ, xuống từ nhân viên?
 - Mức độ hỗ trợ của hệ thống IT trong triển khai áp dụng BSC?
2. Tham gia của quản lý cấp cao (Zaltman và cộng sự, 1973):
- Dành nhiều quan tâm giới thiệu hệ thống quản trị chiến lược trong công ty?
 - Thấu hiểu rằng việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để xây dựng và triển khai chiến lược là cần thiết cho sự thành công của công ty?
 - Được cung cấp đầy đủ thông tin và ủng hộ các nỗ lực nhằm cải tiến hệ thống quản trị chiến lược của công ty?
3. Tập trung hóa: (Covin và Slevin, 1991; Jaworski và Kohli, 1993)
- Mức độ tập trung hóa về quyền lực và ra quyết định ở Công ty của Ông/Bà?
 - Mức độ phân phân quyền và ra quyết định ở công ty của Ông/Bà (R)?
4. Thống nhất hóa: (Covin và Slevin, 1991; Jaworski và Kohli, 1993)
- Công ty Ông/ Bà có áp dụng một phong cách quản trị nào đó một cách đồng nhất và bao quát trong toàn công ty không?
 - Việc tuân thủ tuân thủ các quy trình đã đưa ra trong công ty của Ông/Bà?
 - Các quy trình có được kiểm soát chặt chẽ bằng hệ thống kiểm soát chi tiết?
 - Các nhân viên làm việc có bắt buộc phải theo đúng chức năng hay bảng mô tả công việc của họ không?
5. Ảnh hưởng của bộ phận tài chính (Pfeffer, 1981)
- Bộ phận tài chính ở công ty Ông/Bà có nhiều quyền lực trong tổ chức so với các bộ phận khác ví như marketing và sản xuất, nhân sự...?
 - Kế toán quản trị có đóng vai trò quan trọng, thế thậm chí đôi khi là vượt trội trong công ty của Ông/Bà?

6. Truyền thông nội bộ: (Covin và Slevin, 1991; Jaworski và Kohli, 1993)
- Ở công ty Ông/Bà việc truy cập vào những thông tin quản trị và tài chính quan trọng là có giới hạn (R)?
 - Mức độ trao đổi thông tin nội bộ giữa các bộ phận trong công ty của Ông/Bà có thường xuyên và liên tục?
 - Những thông tin mang tính chiều sâu và quan trọng có được đưa ra chia sẻ trong công ty của Ông/Bà hay không?
7. Sự năng động của sản phẩm – Thị trường: (Miller, 1998; Mingfang and Simerly, 1998)
- Chúng tôi thay đổi định kỳ các hoạt động marketing của công ty để phản ứng với hành động của đối thủ cạnh tranh (R).
 - Mức độ hay đổi về kỹ thuật trong ngành của chúng tôi là nguyên nhân dẫn đến những sản phẩm của chúng tôi trở nên lỗi thời hơn là thay đổi nhanh chóng (R)
 - Trong sự thay đổi thị trường của chúng tôi nhu cầu khách hàng là rất khó dự đoán (R)
 - Hành vi của đối thủ cạnh tranh trên thị trường của chúng tôi là không thể nào dự đoán hơn được. (R)

III. KẾT THÚC

- Chúng ta đã trao đổi khá lâu, Ông/Bà đã cung cấp cho tôi nhiều thông tin quý giá và rất có ích cho đề tài nghiên cứu của chúng tôi.
- Ông/Bà có muốn trao đổi và hỏi chúng tôi thêm vấn đề gì không?
- Xin Ông/Bà cứ yên tâm, về kết quả buổi nói chuyện này danh tính của Ông/Bà sẽ được giữ kín.
- Cảm ơn sự hợp tác của Ông/Bà!

Phụ lục 2: Bảng Balanced Scorecard của công ty Kinh Đô Miền Bắc 2010

Summary of strategy			
1	Nhanh chóng gia tăng thị phần, đảm bảo tốc độ tăng trưởng ổn định bình quân 25 – 40%/năm; GP: 30 – 50%, trên cơ sở khai thác, củng cố tốt phân khúc thị trường hiện tại, thâm nhập và phát triển mạnh mẽ thị trường cao cấp bằng thương hiệu (brand) và chất lượng sản phẩm & dịch vụ		
2	Tiếp tục tái cấu trúc toàn bộ hoạt động của công ty theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả dựa trên cơ sở hệ thống hóa công tác quản trị, chất lượng nguồn nhân lực và công nghệ hiện đại .		
3	Xây dựng môi trường làm việc văn minh, lành mạnh , tạo mọi điều kiện để thỏa mãn các nhu cầu và kỳ vọng trong công việc nhằm phát huy tính sáng tạo, sự toàn tâm và lòng nhật huyết của tất cả cán bộ công nhân viên		
BSC Format			
No	Scorecard and Strategy Map	Result indicators	Target figures
Financial perspective		1.1. Doanh số & tăng trưởng doanh số:	1000 tỉ (+30%)
		1.2. Lợi nhuận gộp (%GP)	34%-340 tỷ (+51%)
		1.3. Lợi nhuận ròng (%NP)	9.6%-96 tỉ (+34%)
		1.4. Tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA)	14.0%
		1.5. Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ SH (ROE)	29.0%
		1.6. Thu nhập/ 1 cổ phiếu	6400đ
Customer perspective		2.1. Số điểm bán hàng	20000
		2.2. Số sản phẩm mới	61
		Sản phẩm bánh Công nghiệp	21
		Sản phẩm bánh Bakery	40
		2.3 Sản phẩm chủ lực cho từng kênh	10
		Sản phẩm chủ lực kênh GT	5
		Sản phẩm chủ lực kênh MT	5
		2.4. Tỷ lệ SP lỗi	<0.05%
		2.5. Tỷ lệ hài lòng của NPP	100% (90% tốt)
		Đánh giá mức độ hài lòng của KH	<30 ngày
TG trả thưởng CTKM từ thời điểm kết thúc CT	<2h		
TG làm hoàn tất việc xuất hàng cho NPP tự vận chuyển	3000		
2.6. Vật dụng hỗ trợ điểm bán	8000		
Kệ trưng bày & biển hiệu AFC, Cosy, Solite			
Kệ trưng bày bánh tươi			
0 2.7. Hiệu quả các chương trình trên kênh	90%		
Số lượng KH hài lòng với CT	95%		
% ngân sách CT sử dụng hiệu quả	1000		
2.8. Số khách hàng thân thiết			
Internal process		3.1. Số quy trình, quy định được thiết lập mới	83
		Liên quan đến lĩnh vực kinh doanh	10
		Liên quan đến lĩnh vực SX	44
		Liên quan đến hệ thống hỗ trợ	26
		Liên phòng ban	3
		3.2. Tỷ lệ phòng ban có quy chế hoạt động, sơ đồ tổ chức, mô tả CV	100%
3.3. Hiệu quả khai thác nhân công	Tăng 20%		
3.4. Số dây chuyền thiết bị được đầu tư mới	2 (cupcake & quế)		
3.5. Số hệ thống mới được áp dụng thành công	ISO 22000 ; 5S cho VP và 1 xưởng SX		
3.6. Số dự án cải tiến thành công (TQM)	1 (DA cải tiến tại PX2)		
Learning & Growth		4.1. Số khóa đào tạo	8
		Số khóa cho quản lý	3
		Số khóa cho NV nghiệp vụ	5
		4.2. Số phần mềm mới được áp dụng	3 (QLTS, QT nhân sự, mail deamon, anti virus)
		4.3. Tỷ lệ nhân sự được đào tạo ít nhất 1 lần/năm	70%
		4.4. Tỷ lệ nhân sự có bằng mô tả CV và KPI đánh giá thành tích	100%
		4.5. Số Ch.trình, phong trào hoạt động tập thể được tổ chức	10
4.6. Số lượng nhân sự được khen thưởng	500 người		
4.7. Số lượng nhân sự bị kỷ luật	< dưới 150 người		

Phụ lục 3: Danh sách lãnh đạo và cán bộ các doanh nghiệp đã tiến hành phỏng vấn sâu trong nghiên cứu định tính

STT	HỌ VÀ TÊN	CHỨC VỤ
<i>I</i>	<i>CÔNG TY CỔ PHẦN GAMI</i>	
1	Ông Trịnh Quốc Hiến	Phó Tổng giám đốc Công ty
2	Bà Nguyễn Thị Thủy	Trưởng phòng kiểm soát
3	Ông Nguyễn Xuân Hà	Viện phó Viện đào tạo
<i>II</i>	<i>CÔNG TY KINH ĐÔ MIỀN BẮC</i>	
1	Ông Phan Văn Minh	Phó Tổng giám đốc Công ty
2	Bà Nguyễn Anh Thư	Trợ lý Tổng giám đốc Công ty
3	Bà Đào Thái Bình	Giám Đốc Logistic Công ty

Phụ lục 4: Bảng câu hỏi nghiên cứu định lượng

KHẢO SÁT CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỨC ĐỘ CHẤP NHẬN MÔ HÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG (BALANCED SCORECARD) TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Xin chào quý Ông/Bà!

Nhằm thúc đẩy việc triển khai ứng dụng hiệu quả mô hình thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam, Khoa Quản trị Kinh doanh thuộc Trường Đại học Kinh tế Quốc dân triển khai thực hiện nghiên cứu đề tài “*Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình thẻ điểm cân bằng tại các doanh nghiệp Việt Nam*”. Đề tài trên được thực hiện với mục đích nghiên cứu, không nhằm mục đích kinh doanh. Kính mong Ông/Bà dành chút thời gian trả lời những câu hỏi sau đây. Tất cả câu trả lời của Quý vị không có câu trả lời nào đúng hay sai, tất cả các ý kiến sẽ là thông tin hữu ích cho nghiên cứu. Chúng tôi xin cam kết những thông tin do Ông/Bà cung cấp sẽ được bảo mật. Tất cả câu trả lời của Quý vị sẽ gộp chung với những thông tin từ những doanh nghiệp khác để xử lý thống kê. Vì vậy, thông tin cá nhân của công ty sẽ không xuất hiện trong báo cáo kết quả nghiên cứu. Trong trường hợp Ông/Bà quan tâm đến kết quả nghiên cứu, xin vui lòng để lại thông tin trong phiếu khảo sát, chúng tôi sẽ gửi kết quả nghiên cứu đến Ông/Bà ngay sau khi hoàn tất nghiên cứu.

Mô hình thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard – viết tắt là BSC) là một công cụ quản trị chiến lược, nhằm chuyển tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành những mục tiêu cụ thể, những thước đo và các tiêu chí rõ ràng thông qua việc thiết lập một hệ thống đo lường hiệu quả trong quản lý công việc. Những thước đo của BSC thể hiện sự cân bằng giữa bốn khía cạnh: Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đào tạo và phát triển. Bốn khía cạnh này không chỉ là một bộ sưu tập các khía cạnh độc lập, mà đó là một sự kết nối hợp lý từ đào tạo phát triển dẫn đến các quá trình hoạt động tốt hơn, qua đó làm tăng giá trị cho khách hàng và cuối cùng có tác dụng cải thiện kết quả hoạt động tài chính.

Xin Ông/Bà dành chút thời gian điền vào phiếu câu hỏi và vui lòng gửi lại cho chúng tôi theo địa chỉ đã ghi sẵn ở phong bì kèm theo. Nếu cần thêm bất kỳ thông tin gì xin vui lòng liên hệ với chúng tôi:

1. Trần Quốc Việt (Mr.) Tel: 091.3214184; Email: viettq50@yahoo.com.vn; - Trưởng nhóm
2. Lê Hương (Ms): Tel:01686985568; Email:huong.cnc51@gmail.com; - Thư ký

Xin chân thành cảm ơn và trân trọng kính chào.

PHIẾU KHẢO SÁT

Xin Ông/Bà vui lòng trả lời các câu hỏi sau đây bằng cách tích vào ô tương ứng với sự lựa chọn của mình (những câu hỏi có dấu (*) là câu hỏi bắt buộc).

Phần một: Thông tin chính, về mức độ đồng ý của các phát biểu dưới đây:

Trả lời bằng cách tích vào ô tương ứng lựa chọn của Ông/Bà <input checked="" type="checkbox"/>		Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Bình thường /trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
Hoàn toàn <u>không</u> đồng ý với câu phát biểu: Chọn ô số <input checked="" type="checkbox"/> ₁						
Hoàn toàn <u>đồng</u> ý với câu phát biểu: Chọn ô số <input checked="" type="checkbox"/> ₅						
Đồng ý với các mức độ khác nhau xin chọn các ô 2,3,4 tương ứng						
Q1: Mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại công ty của Ông/Bà: (*)						
1	Quản trị cấp cao tại công ty có nhận thức về BSC	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Công ty đã từng thử nghiệm áp dụng mô hình BSC vào quản trị chiến lược trong những năm gần đây	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3	Công ty đang sử dụng mô hình BSC trong quản trị chiến lược	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Số năm đã áp dụng?:.....năm						
Q2: Mức độ tham gia của lãnh đạo cấp cao tại công ty của Ông/Bà: (*)						
1	Tham gia nhiều vào quá trình giới thiệu hệ thống quản trị chiến lược trong toàn công ty	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Thấu hiểu rằng việc sử dụng các chỉ số và tiêu chuẩn để xây dựng và triển khai chiến lược là cần thiết cho sự thành công của công ty	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3	Được cung cấp đầy đủ thông tin và ủng hộ các nỗ lực nhằm cải tiến hệ thống quản trị chiến lược của công ty	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Q3: Mức độ tập trung hóa ở công ty của Ông/Bà: (*)						
1	Công ty tôi có tập trung hóa cao về quyền lực và ra quyết định	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Công ty tôi có mức độ phân quyền và ra quyết định cao ®	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Q4: Mức độ hệ thống hóa ở công ty của Ông/Bà: (*)						
1	Nhấn mạnh việc áp dụng một phong cách quản trị đồng nhất và bao quát	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Nhấn mạnh tầm quan trọng trong việc tuân thủ các quy trình đã đưa ra	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3	Kiểm soát chặt chẽ các quá trình bằng hệ thống kiểm soát chi tiết	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
4	Nhấn mạnh việc mỗi nhân viên làm việc đúng với chức năng của họ	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Q5: Mức độ ảnh hưởng của bộ phận tài chính ở công ty Ông/Bà: (*)						
1	Bộ phận tài chính có nhiều quyền lực trong tổ chức so với các bộ phận khác ví như marketing, sản xuất, nhân sự,...	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Kế toán quản trị có vị trí quan trọng, đôi khi là vượt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Trả lời bằng cách tích vào ô tương ứng lựa chọn của Ông/Bà <input checked="" type="checkbox"/> Hoàn toàn <u>không</u> đồng ý với câu phát biểu: Chọn ô số <input checked="" type="checkbox"/> ₁ Hoàn toàn <u>đồng</u> ý với câu phát biểu: Chọn ô số <input checked="" type="checkbox"/> ₅ Đồng ý với các mức độ khác nhau xin chọn các ô 2,3,4 tương ứng		Hoàn toàn không đồng ý (1)	Không đồng ý (2)	Bình thường /trung lập (3)	Đồng ý (4)	Hoàn toàn đồng ý (5)
	trội và được đề cao trong công ty					
Q6: Mức độ truyền thông nội bộ ở công ty của Ông/Bà:						
1	Việc truy cập vào những thông tin quản trị và tài chính là có giới hạn ®	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Truyền thông nội bộ giữa các bộ phận trong công ty là thường xuyên và liên tục	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3	Trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong công ty là tốt, kể cả việc chia sẻ những thông tin quan trọng.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Q7: Mức độ năng động, ứng phó với sự thay đổi của thị trường, sản phẩm tại công ty của Ông/Bà: (*)						
1	Công ty thay đổi <u>định kỳ</u> các hoạt động marketing để phản ứng với hành động của đối thủ cạnh tranh ®	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Mức độ thay đổi công nghệ trong ngành làm cho sản phẩm của chúng tôi trở nên nhanh chóng lỗi thời ®	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3	Rất khó dự đoán sự thay đổi nhu cầu của khách hàng trong thị trường của công ty ®	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
4	Sự thay đổi của đối thủ cạnh tranh là gần như không dự đoán được trong thị trường của công ty	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
Q8: Mức độ ứng dụng BSC trong công ty của Ông/Bà: (*)						
1	Lãnh đạo công ty Ông/Bà có nhận thức về BSC và đang ứng dụng những ý tưởng của BSC trong quản trị công ty.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
2	Công ty của Ông/Bà đang ứng dụng BSC một cách rộng rãi ở tất cả các lĩnh vực hoạt động, ở tất cả các phòng ban và xuống từng nhân viên.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅
3	Công ty của Ông/Bà đang sử dụng hệ thống công nghệ thông tin, phần mềm để hỗ trợ hiệu quả cho việc ứng dụng mô hình BSC.	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

Phần hai: Thông tin mở rộng

1. BSC được áp dụng ở công ty Ông/Bà ở các cấp độ nào? (*)

Tổng công ty Công ty thành viên Các phòng ban

Đến từng cán bộ nhân viên

Ý kiến khác:.....

.....

.....

.....

2. Việc đánh giá các chỉ số đo lường thành quả chính yếu theo mô hình BSC ở công ty

Ông/Bà được thực hiện định kỳ:

Tại mỗi thời điểm (Online) Hằng ngày Hằng tuần

Hằng tháng Hằng quý Hằng 6 tháng Hằng năm

Khác:

.....

.....

.....

3. Mức độ ứng dụng công nghệ thông tin vào việc triển khai BSC tại công ty của Ông/Bà?

Toàn phần (80% – 100%) Mức độ khá cao (60% – 79%)

Mức độ trung bình (40% - 59%) Mức độ thấp (20% - 39%)

Mức độ rất thấp (1% - 19%)

Ý kiến khác:

.....

.....

.....

.....

4. Khó khăn, trở ngại nào dưới đây là lớn nhất mà công ty Ông/Bà vấp phải khi triển khai mô hình BSC trong quản trị chiến lược: (*)

Không có chiến lược rõ ràng

Thiếu sự bảo trợ và ủng hộ của lãnh đạo

Nhu cầu về việc ứng dụng BSC của công ty chưa cao

Thiếu sự ủng hộ của những người tham gia

Phạm vi, đặc điểm ngành nghề hoạt động của công ty

Thiếu dữ liệu cần thiết

Thiếu nguồn lực

Ông/Bà có thể liệt kê những khó khăn khác ngoài những khó khăn được chỉ ra ở trên:

.....

.....

.....

.....

5. Về việc sử dụng tư vấn trong triển khai áp dụng BSC:

Công ty tôi đã từng sử dụng tư vấn (*Nếu chọn câu này xin trả lời câu hỏi 6,7 tiếp theo*)

Công ty tôi tự triển khai thực hiện

Công ty dự định sẽ sử dụng tư vấn để triển khai thực hiện

6. Ông/Bà hãy đánh giá về tính hiệu quả của tư vấn trong triển khai áp dụng BSC

Rất hiệu quả

Khá hiệu quả

Bình thường

Kém hiệu quả

Rất kém hiệu quả

Xin Ông/Bà cho những ý kiến giải thích thêm:

.....

.....

.....

7. Thời gian mà đơn vị tư vấn triển khai BSC tại công ty Ông/Bà?

Dưới 3 tháng

Từ 3 – 6 tháng

từ 6 – 9 tháng

Từ 9 – 12 tháng

Từ 12 tháng đến 18 tháng

Trên 18 tháng

Phần ba: Thông tin chung

Xin vui lòng cho biết một số thông tin về công ty:

1. Loại hình kinh doanh chính của công ty: (*)

Sản xuất

Thương mại

Dịch vụ

Khác:.....

2. Hình thức sở hữu của công ty: (*)

Công ty nhà nước

Doanh nghiệp tư nhân

Công ty trách nhiệm hữu hạn

Công ty cổ phần

Công ty liên doanh

Khác:

3. Vốn điều lệ của công ty: (*) (Đơn vị tính: VNĐ) dưới 50 tỷ từ 50 – 100 tỷ
 trên 100 tỷ

4. Tổng số nhân viên, lao động của công ty:

dưới 100 ng từ 100 -500 ng trên 500 ng

5. Xin vui lòng cho biết chức vụ của quý Ông/Bà trong công ty: (*)

Tổng Giám đốc (giám đốc)/ Phó tổng giám đốc (Phó giám đốc)

Giám đốc/Trưởng/ phó phòng kinh doanh/ marketing

Giám đốc/Trưởng/ phó phòng Nhân sự, hành chính

Giám đốc/Trưởng/ phó phòng Tài chính/ Kế toán

Giám đốc/Trưởng/ phó phòng R&D/QA/Sản xuất

Khác:

Ông/Bà muốn nhận kết quả của nghiên cứu này xin vui lòng để lại thông tin tại đây:

Tên quý Ông/Bà:.....

Tên công ty:

Địa chỉ:

Điện thoại liên hệ: ;Email:.....

*Chân thành cảm ơn Quý vị đã dành thời gian cho bảng câu hỏi của chúng tôi. Kính chúc
Sức khỏe, Hạnh phúc và Thành đạt*

Phụ lục 5: Danh sách các doanh nghiệp tham gia trả lời bảng câu hỏi điều tra

(*)

STT	Tên công ty	Loại hình kinh doanh chính	Hình thức sở hữu
1	THE COUNTRY COMPANY	Sản xuất	Công ty TNHH
2	CÔNG TY CP VẬT TƯ KỸ THUẬT NÔNG NGHIỆP CẦN THƠ	Thương mại	Doanh nghiệp tư nhân
3	CÔNG TY CP VINACAM	Sản xuất	Công ty cổ phần
4	CÔNG TY PHÂN BÓN MIỀN NAM	Sản xuất	Công ty cổ phần
5	CÔNG TY PHÂN BÓN BÌNH ĐIỀN	Sản xuất	Công ty cổ phần
6	TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP CAO SU VIỆT NAM	Sản xuất	Công ty cổ phần
7	CÔNG TY CP BAO BÌ KIM LOẠI VINACAN SÀI GÒN	Sản xuất	Công ty cổ phần
8	CÔNG TY CP CƠ KHÍ XÂY DỰNG THƯƠNG MẠI ĐẠI DŨNG	Sản xuất	Công ty cổ phần
9	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI THÉP TOÀN THẮNG	Thương mại	Công ty TNHH
10	CÔNG TY CP THÀNH NHƠN	Thương mại	Công ty cổ phần
11	CÔNG TY CP SẢN XUẤT KINH DOANH XNK BÌNH THẠNH	Thương mại	Công ty cổ phần
12	CÔNG TY CP XNK GIA CÔNG VÀ BAO BÌ	Sản xuất	Công ty cổ phần
13	CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN THIÊN LONG	Sản xuất	Công ty cổ phần
14	CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI - DV THIÊN NAM HÒA	Thương mại	Công ty TNHH
15	TỔNG CÔNG TY DU LỊCH SÀI GÒN	Dịch vụ	Công ty nhà nước
16	CÔNG TY CP THÉP THỦ ĐỨC	Sản xuất	Công ty cổ phần
17	CÔNG TY CP VẬT TƯ HẬU GIANG	Sản xuất	Công ty cổ phần
18	CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN HOA SEN	Sản xuất	Công ty cổ phần
19	CÔNG TY TNHH SẢN XUẤT THÉP NGUYỄN MINH	Sản xuất	Công ty cổ phần
20	CÔNG TY CP KIM KHÍ TP. HỒ CHÍ MINH	Sản xuất	Công ty cổ phần
21	CÔNG TY CP Ô TÔ TRƯỜNG HẢI	Sản xuất	Công ty cổ phần
22	NGÂN HÀNG TMCP PHƯƠNG NAM	Dịch vụ	Công ty cổ phần
23	CÔNG TY CP VÀNG BẠC ĐÁ QUÝ PHÚ NHUẬN	Thương mại	Công ty cổ phần
24	NGÂN HÀNG TMCP ĐỒNG Á	Dịch vụ	Công ty cổ phần
25	CÔNG TY CP CƠ ĐIỆN LẠNH	Sản xuất	Công ty cổ phần
26	CÔNG TY CP THƯƠNG MẠI NGUYỄN KIM	Thương mại	Công ty cổ phần
27	CÔNG TY TNHH ĐIỆN TỬ SAM SUNG VINA	Sản xuất	Công ty TNHH
28	VISSAN	Sản xuất	Công ty TNHH
29	CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN KỸ NGHỆ GỖ TRƯỜNG THÀNH	Sản xuất	Công ty cổ phần
30	CÔNG TY CP CAO SU SÀI GÒN KYMDAN	Sản xuất	Công ty cổ phần
31	CÔNG TY CP LƯƠNG THỰC THỰC PHẨM MIỀN NAM	Thương mại	Công ty cổ phần
32	CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN MAI LINH	Dịch vụ	Công ty cổ phần
33	CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN VÀNG BẠC ĐÁ QUÝ SÀI GÒN – SJC	Thương mại	Công ty TNHH
34	TỔNG CÔNG TY TÂN CẢNG SÀI GÒN	Dịch vụ	Công ty cổ phần
35	CÔNG TY CP DV PHÚ NHUẬN	Dịch vụ	Công ty cổ phần
36	CÔNG TY CP DV & KT CƠ ĐIỆN LẠNH R.E.E	Sản xuất	Công ty cổ phần
37	CÔNG TY CP THƯƠNG MẠI - XUẤT NHẬP KHẨU THIÊN NAM	Dịch vụ	Công ty cổ phần
38	CÔNG TY CP ĐIỆN MÁY TP. HỒ CHÍ MINH	Thương mại	Công ty cổ phần
39	CÔNG TY CP VẬT LIỆU XD VÀ TRANG TRÍ NỘI THẤT TP. HỒ CHÍ MINH	Thương mại	Công ty cổ phần
40	CÔNG TY CP HỮU LIÊN Á CHÂU	Thương mại	Công ty cổ phần
41	CÔNG TY TÔN PHƯƠNG NAM	Sản xuất	Công ty cổ phần

STT	Tên công ty	Loại hình kinh doanh chính	Hình thức sở hữu
42	CÔNG TY CỔ PHẦN VIỆT PHÁP SẢN XUẤT THỨC ĂN GIA SÚC PROCONCO	Sản xuất	Công ty cổ phần
43	CÔNG TY TNHH CARGILL VIỆT NAM	Sản xuất	Công ty cổ phần
44	CÔNG TY CP XÂY LẬP THƯƠNG MẠI 2	Sản xuất	Công ty cổ phần
45	CÔNG TY CP THỰC PHẨM XUẤT KHẨU VẠN ĐỨC	Sản xuất	Công ty cổ phần
46	TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP THỰC PHẨM ĐỒNG NAI	Sản xuất	Công ty cổ phần
47	CÔNG TY TNHH MTV THUỐC LÁ SÀI GÒN	Sản xuất	Công ty TNHH
48	TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP SÀI GÒN	Sản xuất	Công ty nhà nước
49	CÔNG TY LD UNILEVER VIỆT NAM	Sản xuất	Công ty liên doanh
50	CÔNG TY PHÂN BÓN VIỆT NHẬT	Sản xuất	Công ty TNHH
51	CÔNG TY CP SÀI GÒN HÒA XÁ	Dịch vụ	Công ty cổ phần
52	CÔNG TY CP DỊCH VỤ TỔNG HỢP SÀI GÒN	Dịch vụ	Công ty cổ phần
53	CÔNG TY LD ĐẠI DƯƠNG	Sản xuất	Công ty liên doanh
54	CÔNG TY CP XUẤT NHẬP KHẨU TỔNG HỢP II	Thương mại	Công ty cổ phần
55	CÔNG TY CP THIẾT BỊ PHỤ TÙNG SÀI GÒN	Sản xuất	Công ty cổ phần
56	CÔNG TY CP TRUYỀN THÔNG TK -L	Dịch vụ	Công ty cổ phần
57	CÔNG TY CP THÉP NHÀ BÈ	Sản xuất	Công ty cổ phần
58	A.D.A	Thương mại	Công ty TNHH
59	Dien tu- Dien Lanh Lam Hoan	Thương mại	Công ty TNHH
60	Dien tu- Dien Lanh Lam Hoan	Thương mại	Công ty TNHH
61	Công ty CP Xi măng Thái Bình	Sản xuất	Công ty cổ phần
62	Techcombank	Dịch vụ	Công ty cổ phần
63	Waterchem Corp	Dịch vụ	Công ty cổ phần
64	Công ty TNHH MBB Tam Việt	Thương mại	Công ty TNHH
65	Công ty Cổ Phần Công Nghệ Năng Lượng Xanh (GreenTech)	Dịch vụ	Công ty cổ phần
66	Country Manager	Sản xuất	Khác
67	Công ty TNHH Keystone Chau A	Sản xuất	Công ty TNHH
68	Danaland	Dịch vụ	Doanh nghiệp tư nhân
69	Công ty CP XNK thủy sản Hà Nội	Thương mại	Công ty nhà nước
70	Công ty CPCK VNDirect	Khác	Công ty cổ phần
71	DSA	Dịch vụ	Công ty TNHH
72	BIM Group	Khác	Công ty cổ phần
73	NewWay	Dịch vụ	Công ty cổ phần
74	Công ty CP Giao nhận Vận tải Hàng hóa Toàn cầu HP	Dịch vụ	Công ty cổ phần
75	Comin Asia Pte Ltd	Sản xuất	Khác
76	Công ty cổ phần rượu Hapro	Sản xuất	Công ty cổ phần
77	ECOPRO	Sản xuất	Công ty TNHH
78	FECON	Sản xuất	Công ty cổ phần
79	CÔNG TY TNHH TƯ VẤN ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN GIÁO DỤC LINH ANH	Dịch vụ	Công ty TNHH
80	Công ty CP Hệ thống Công Nghệ Sinh phức	Thương mại	Công ty cổ phần
81	Công ty TNHH CN&TM SAONAM	Thương mại	Công ty TNHH
82	Sai Gon Phuong Dong	Dịch vụ	Doanh nghiệp tư nhân
83	NEWASIA Consulting Co., Ltd	Dịch vụ	Doanh nghiệp tư nhân

STT	Tên công ty	Loại hình kinh doanh chính	Hình thức sở hữu
84	Công ty Cổ Phần Phát triển Hạ Tầng Dệt May Phở Nổi	Dịch vụ	Công ty cổ phần
85	Cty TNHH MTV Du lịch Dịch vụ Dầu khí (OSC VN Ltd)	Dịch vụ	Công ty TNHH
86	Công ty TNHH Caspy Việt Nam	Thương mại	Công ty TNHH
87	VIEN THONG A	Khác	Công ty cổ phần
88	Ngân hàng VIB	Dịch vụ	Công ty cổ phần
89	Tổng công ty may 10 - CTCP	Sản xuất	Công ty nhà nước
90	Castrol BP Petco	Sản xuất	Công ty liên doanh
91	Vinaconex21	Sản xuất	Công ty cổ phần
92	Công ty Cổ phần Đầu tư, Khoáng sản và Dịch vụ - Itasco	Thương mại	Công ty cổ phần
93	Công ty Điện toán và Truyền số liệu - VDC	Dịch vụ	Công ty nhà nước
94	Công ty CP Hiền Đức	Khác	Công ty cổ phần
95	Công ty chứng khoán Thăng Long	Dịch vụ	Công ty cổ phần
96	RuBy Việt Nam	Dịch vụ	Công ty TNHH
97	Ngân hàng	Dịch vụ	Công ty nhà nước
98	BRG Group	Dịch vụ	Doanh nghiệp tư nhân
99	Công ty Kinh Đô Miền Bắc	Sản xuất	Công ty TNHH
100	Công ty Cổ phần Xúc thực Hàng hóa Việt Nam	Thương mại	Công ty cổ phần
101	Viettel	Dịch vụ	Công ty nhà nước
102	Tổng Công ty Tài chính cổ phần Dầu khí Việt Nam	Sản xuất	Công ty cổ phần
103	Vietcombank	Dịch vụ	Công ty cổ phần
104	Handspan Travel Indochina	Dịch vụ	Công ty cổ phần
105	NH TMCP Quốc tế VN-VIB	Dịch vụ	Công ty cổ phần
106	Công ty Xây dựng Lũng Lô	Dịch vụ	Công ty nhà nước
107	Petrolimex	Thương mại	Công ty cổ phần
108	Công ty CP XNK Than Vinacomin(COALIMEX)	Thương mại	Công ty cổ phần
109	CTCP Chứng khoán Công thương	Khác	Công ty cổ phần
110	Công ty Công trình giao thông 4	Khác	Công ty nhà nước
111	Tập đoàn Bảo Việt	Dịch vụ	Công ty cổ phần
112	Sacombank	Dịch vụ	Công ty cổ phần
113	Công ty Tài chính CP Xi măng	Khác	Công ty cổ phần
114	VIRASIMEX	Thương mại	Công ty cổ phần
115	Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam	Dịch vụ	Công ty nhà nước
116	Công ty cổ phần Kiến trúc, Kỹ thuật và Môi trường NDC	Dịch vụ	Công ty cổ phần
117	Maritime Bank	Khác	Công ty cổ phần
118	Tổng Cty Bảo hiểm Bảo Việt	Dịch vụ	Công ty TNHH
119	Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam	Dịch vụ	Công ty nhà nước
120	EBIT Consulting JSC	Dịch vụ	Công ty cổ phần
121	HVT Corporation	Dịch vụ	Công ty cổ phần
122	Công ty CP Truyền Thông Vmark	Dịch vụ	Công ty cổ phần
123	BIDV Insurance Cooperation	Dịch vụ	Công ty cổ phần
124	Avalue Việt Nam	Dịch vụ	Công ty cổ phần
125	VNDIRECT	Dịch vụ	Công ty cổ phần
126	Diebold Vietnam co.,ltd	Dịch vụ	Công ty TNHH
127	TECHCOMBANK	Dịch vụ	Công ty cổ phần

STT	Tên công ty	Loại hình kinh doanh chính	Hình thức sở hữu
128	Agribank HV	Dịch vụ	Công ty nhà nước
129	Công ty cổ phần tư vấn, đầu tư và xây dựng Việt Vương	Dịch vụ	Công ty cổ phần
130	Công ty TNHH Tham and Wong (Việt Nam)	Khác	Doanh nghiệp tư nhân
131	FCH	Sản xuất	Công ty liên doanh
132	eurowindow-holding	Sản xuất	Doanh nghiệp tư nhân
133	BKMech	Khác	Doanh nghiệp tư nhân
134	NH TMCP NAM VIỆT	Dịch vụ	Công ty cổ phần
135	Công ty CP giải trí và dịch vụ trực tuyến toàn cầu	Dịch vụ	Công ty cổ phần
136	Viettel Telecom	Dịch vụ	Công ty nhà nước
137	VTC Intecom	Dịch vụ	Công ty nhà nước
138	ThyssenKrupp Elevator Vietnam Ltd.	Thương mại	Khác
139	Cty CP VTYT Hà Nội	Thương mại	Công ty cổ phần
140	NH Quốc tế	Dịch vụ	Công ty cổ phần
141	công ty TNHH hệ thống điện NTT	Thương mại	Công ty TNHH
142	Cty CP Ngân sơn	Sản xuất	Công ty cổ phần
143	Công ty VMS-MobiFone	Dịch vụ	Công ty nhà nước
144	Gimasys	Dịch vụ	Công ty TNHH
145	MBB	Dịch vụ	Công ty cổ phần
146	Cty CP tập đoàn Mega Star	Dịch vụ	Công ty cổ phần
147	Cty Cp vận tải xăng dầu VIPCO	Dịch vụ	Công ty cổ phần
148	Cty CP Prime Group	Sản xuất	Công ty cổ phần
149	Cty CP vật tư Hậu Giang	Thương mại	Công ty cổ phần
150	Cty TNHH DakMan Việt Nam	Sản xuất	Công ty liên doanh
151	Cty CP FPT	Sản xuất	Công ty cổ phần
152	Cty CP tập đoàn kỹ nghệ gỗ Trường Thành	Sản xuất	Công ty cổ phần
153	Cty CP Xuất nhập tổng hợp I VN	Thương mại	Công ty cổ phần
154	Cty TNHH MTV Vật tư, vận tải và xếp dỡ Vinacomim	Dịch vụ	Công ty Nhà nước
155	TNHH Vina	Sản xuất	Công ty TNHH
156	Cty TNHH chứng khoán ACB	Dịch vụ	Công ty TNHH
157	Tập đoàn bảo việt	Dịch vụ	Công ty cổ phần
158	Ngân hàng TMCP XNK VN	Dịch vụ	Công ty cổ phần
159	Cty TNHH bảo hiểm nhân thọ Prudential Vn	Dịch vụ	Công ty Nhà nước
160	Tổng công ty CP tài chính dầu khí VN	Dịch vụ	Công ty cổ phần
161	Cty CP tập đoàn công nghệ CMC	Sản xuất	Công ty cổ phần
162	Ngân hàng Techcombank	Dịch vụ	Công ty cổ phần
163	Cty Cp tập đoàn Vàng bạc đá quý DOJI	Thương mại	Công ty cổ phần
164	Cty Cp Phú Tài	Sản xuất	Công ty cổ phần
165	Cty PB Sài Gòn	Dịch vụ	Công ty cổ phần
167	Tổng cty đường sắt Việt Nam	Sản xuất	Công ty Nhà nước
168	Tổng cty Cơ khí GTVT Sài Gòn - TNHH MTV	Sản xuất	Công ty TNHH
169	Cty CP thương mại và vận tải Thái Hà	Thương mại	Công ty cổ phần
170	Cty CP Nội thất Hòa Phát	Sản xuất	Công ty cổ phần
171	Cty CO Kim khí Hà Nội	Thương mại	Công ty cổ phần
172	Cty CP XNK An Giang	Sản xuất	Công ty cổ phần

STT	Tên công ty	Loại hình kinh doanh chính	Hình thức sở hữu
173	Cty An Du	Dịch vụ	Công ty cổ phần
174	Cty CP tập đoàn Gami	Thương mại	Công ty cổ phần
175	Viện nghiên cứu và đào tạo quản trị Gami	Dịch vụ	Công ty cổ phần
176	Cty Tài chính Cp Xi măng (CFC)	Dịch vụ	Công ty cổ phần
177	Ngân hàng SHB	Dịch vụ	Công ty cổ phần
178	Ngân hàng MB	Dịch vụ	Công ty cổ phần
179	Công ty truyền tải điện 1	Dịch vụ	Công ty Nhà nước
186	Cty Cp CK Golden Bridge VN	Dịch vụ	Công ty cổ phần
188	Geleximco Group	Sản xuất	Công ty cổ phần
193	Vietcombank	Dịch vụ	Công ty cổ phần
194	Cty bảo hiểm MSIG Việt Nam	Dịch vụ	Công ty cổ phần

(*) Nhằm mục đích bảo mật thông tin, cũng như khuyến khích việc trả lời phiếu điều tra, trong bảng câu hỏi tác giả không yêu cầu bắt buộc người trả lời phải ghi tên công ty mà họ đang đại diện, mà chỉ đề cập "Ông/Bà muốn nhận kết quả của nghiên cứu này xin vui lòng để lại thông tin tại đây" (xin xem thêm ở phụ lục 5). Kết quả theo bảng thống kê này có 194/206 phiếu trả lời hợp lệ có ghi tên và một số thông tin liên quan đến công ty.