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 THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG TRONG QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

TÓM TẮT
LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH DOANH VÀ QUẢN LÝ

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 62.34.05.01

Hà Nội, năm 2012

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI:
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

***Người hướng dẫn khoa học*: GS.TS. Phạm Quang Trung**

***Phản biện 1*:**

***Phản biện 2*:**

***Phản biện 3*:**

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp nhà nước tại Trường đại học Kinh tế quốc dân, Hà nội

Vào hồi……h……ngày…….tháng…….năm……

Có thể tìm hiểu luận án tại:

1. *Thư viện Quốc gia*
2. *Thư viện trường Đại học Kinh tế quốc dân*

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. 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);… đã được đưa vào áp dụng và thực tế đã mang lại hiệu quả rất thiết thực cho các doanh nghiệp Việt Nam (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. 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. 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 kết quả cho thấy chỉ có 7% đang áp dụng, 36% đang có dự định áp dụng và 57% chưa áp dụng.

BSC là một mô hình mới nhưng đã được chứng minh về tính hiệu quả của nó trong thực tế tại 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. 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. Ý tưởng về BSC được đưa ra 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. Việt Nam với môi trường của nền kinh tế đang chuyển đổi có những đặc điểm khác biệt. 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?

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. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện được mục tiêu nghiên cứu của đề tài, tác giả đã kết hợp sử dụng hai phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng:

- *Nghiên cứu định tính*: Trên cơ sở lý luận và tổng quan các nghiên cứu trước đây, tác giả đã đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Sau đó tiến hành khảo sát hai doanh nghiệp đã áp dụng BSC với đặc điểm ngành nghề khác nhau. Kết thúc bước nghiên cứu này cũng sẽ đưa ra những khám phá mới bổ sung vào mô hình và giả thuyết nghiên cứu sẽ được kiểm định trong phần nghiên cứu định lượng tiếp theo. Ngoài ra, nghiên cứu định tính giúp chuẩn hóa thước đo, bảng câu hỏi cho nghiên cứu khảo sát.

- *Nghiên cứu định lượng*: Nhằm kiểm định giả thuyết và những khám phá đã được đưa ra trong phần nghiên cứu định tính. Kết quả của nghiên cứu định lượng sẽ xác định các yếu tố tác động, mức độ tác động của các yếu tố đến sự chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN.

4. 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*".

Phạm vi nghiên cứu của đề tài là các DNVN hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận

5. 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 thị trường - sản phẩm)*. 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.

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 thị trường - sản phẩm* 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 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.*

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 cũng 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.

6. Bố cục của luận án

Bố cục của luận án được chia làm sáu phần chính sau:

Phần mở đầu

Chương 1: Giới thiệu tổng quan về thẻ 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 Havard 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.

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, quá trình hoạt động nội bộ, đào tạo và phát triển được thể hiện ở hình 1.1.

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 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. 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 cần bằng – Những thước đo dẫn dắt hiệu suất*" xuất bản năm 1992 trên tạp chí Havard Business Review. 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 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: thẻ điểm cân bằng – biến chiến lược thành hành động). Cho đến nay có thể xem đây là cuốn sách kinh điển về ứng dụng BSC trong triển khai chiến lược.

Ngày nay, BSC sử dụng rộng rãi trong nhiều loại hình doanh nghiệp thuộc các ngành nghề khác nhau. 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 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.

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.

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

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 đã được thực hiện nhằm làm rõ các yếu tố ảnh hưởng đến việc ứng dụng mô hình này trong quản trị chiến lược. Trong đó, 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, 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.

1.4. Các nghiên cứu về thẻ 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. 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...

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. Mặc dù có những hạn chế nhất định, những các nghiên cứu đã có những gợi mở quan trọng cho những hướng nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ 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. 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. Tác giả đã chọn lý thuyết về "*khuếch tán của những đổi mới*" của Everett M.Roger (1995) làm nền tảng cho nghiên cứu của mình. Trên cơ sở phân tích cơ chế của sự lan truyền và chấp nhận sự đổi mới, Roger đã chỉ ra các nhóm 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*, (2) *nhóm yếu tố thuộc về tổ chức và* (3) *nhóm yếu tố thuộc về bên ngoài.*

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

Mặc dù các tiếp cận trên nhiều góc độ khác nhau, nhưng kết quả của 5 nghiên cứu cho thấy những điểm chung trong việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến chấp nhận cũng như ứng mô hình BSC như là công cụ quản trị chiến lược trong doanh nghiệp. Cụ thể được trình bày trong bảng 2.1

Bảng 2.1: 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 Kammensky (2005)	Paul R. Niven (2006)	Oana Adriana (2007)	Braam và Nijssen (2008)
Tham gia của lãnh đạo	X	X		X	X	X	X

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 Kamme nsky (2005)	Paul R. Niven (2006)	Oana Adriana (2007)	Braam và Nijssen (2008)
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 thị trường		X	X				X

2.3. Phát triển mô hình nghiên cứu từ lý thuyết

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 khuyếch tán 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 2.1) tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau (xem hình 2.1).

2.3.2. Các khái niệm trong mô hình và giả thuyết nghiên cứu

- ***Mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược**:* Trong mô hình 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 NIJ ssen, 2004).

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu

- ***Tham gia của quản lý cấp cao**:* Quản lý cấp cao trong mô hình được hiểu là các thành viên trong ban TGĐ, 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). Sự tham gia của họ là một trong những yếu tố quan trọng cho quá trình 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 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 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 H**5**: *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 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). 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 các 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.

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

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thiết kế nghiên cứu

3.1.1. Phương pháp nghiên cứu

Sử dụng kết hợp phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng.

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, phân tích nhân tố, kiểm định độ tin cậy, kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu.

3.2. Nghiên cứu định tính

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 tuần tự các bước triển khai là như nhau. Trước hết tác giả tiến hành thu thập những tài liệu, hồ sơ có liên quan đến quá trình ứng dụng BSC. 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) là người ứng dụng trực tiếp.

3.2.1. Kết quả nghiên cứu định tính

Quá trình nghiên cứu 2 công ty 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. Bên cạnh đó, mức độ phân quyền cao đã tạo điều kiện cho việc hưởng ứng của các cấp quản lý trong trong việc 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 với quyền lực cao trong công ty đã có tác động đến

việc xây dựng hệ thống đánh giá 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 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 mô hình 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 có những ảnh hưởng nhất định thúc đẩy công ty ứng dụng những mô hình quản trị mới.

(4) *Phát hiện mới:* Trong khi tìm hiểu về các mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại hai tình huống, tác giả đã nhận thấy rằng có sự khác biệt nhất định giữa mô hình được đề xuất từ lý thuyết và khảo sát thực tế tại doanh nghiệp. Theo đó, trong cả 2 trường hợp mức độ chấp nhận thể hiện ở 3 cấp độ đó là *(1) áp dụng những ý tưởng của BSC trong quản trị chiến lược, (2) 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*.

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 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

3.4. Nghiên cứu định lượng chính thức

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.

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. 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 thứ kinh doanh, ngành nghề hoạt động và các vùng miền trong cả nước. Mỗi doanh nghiệp chỉ có 1 mẫu đại diện.

3.4.3. Thu thập dữ liệu

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng phương pháp khảo sát qua thư. 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/spreadsheet/viewform?formkey=dGdTTWxXMTVLRVJGVk9FbDNOdDRfckE6MQ. Tổng số DNVN được khảo sát là 9.436. 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 bổ 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,…

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thống kê mô tả mẫu

Kết quả thu thập phiếu điều tra được thể hiện ở bảng 4.1.

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 lắp công ty hoặc thiếu thông tin ở những câu hỏi bắt buộc.

Trên cơ sở tổng hợp các kết quả phản hồi từ phiếu khảo sát, luận án đã trình bày kết quả thống kê mô tả dựa trên các tiêu chí thống kê như: Tiêu chí phân theo loại hình hoạt động chính yếu, phân loại theo loại hình doanh nghiệp, phân theo vốn điều lệ, phân theo quy mô lao động,….

4.2. Kiểm định dạng phân phối của các thang đo

Kết quả thực hiện các phép tính thống kê 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 này 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.

4.3. Kiểm định giá trị của biến

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. 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. Giá trị KMO và Bertlett của kiểm định mức độ chấp nhận BSC_ MCN và BSC_MCN' là 0.784 (>0.5) . Ngoài ra, các giá trị *Factor Loadings* đều lớn hơn 0.5. 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.

Tiến hành kiểm định giá trị của biến trong cả hai trường hợp đều cho thấy kết quả của các giá trị KMO và Bertlett đều đạt yêu cầu. Ngoài ra, các giá trị *Factor Loadings* đều lớn hơn 0.5. 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, 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. Kết quả kiểm định 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.

4.5. Kiểm định hệ số tương quan

Các giá trị hệ số tương quan được tính toán 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.

4.6. Kiểm định giả thuyết

Quá trình kiểm định 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 4.2. Cụ thể, các giả thiết H1, H2, H3, H4 và H5 đều được chấp nhận. Tuy nhiên, giả thiết H6 chưa được chấp nhận vì giá trị ý nghĩa thống kê lớn hơn 5% (tương ứng là 0.112).

Bảng 4.2: 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
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: *MCN (Chấp nhận BSC)*							

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 4.3 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.

Bảng 4.3: 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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
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)							

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

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), (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.

Kết quả kiểm định bằng phương pháp thống kê đã đi đến kết luận rằng mức độ tác động của các biến độc lập lên 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 4.3) 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 4.4

Bảng 4.4: 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

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

5.1. Kết quả chính của 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 thị trường - sản phẩm.* 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 tính, 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 hệ thống hóa*. Giá trị cụ thể, thể hiện mức độ tác động có sự khác biệt so với những nghiên cứu trước đây.

3) Ngoài ra, trên gốc độ thống kê mô tả, nghiên cứu cũng đã cung cấp nhiều thông tin quan trọng và có ý nghĩa.

5.2. Những đóng góp về mặt lý luận

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.*

2) *Nghiên cứu đã phát hiện thang đo mới cho biến phụ thuộc "mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược".*

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 thị trường - sản phẩm* có tác động đến mức độ ứng dụng nhưng không có sự tác động đến mức độ chấp nhận ứng dụng BSC.

5.3. Những đóng góp về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu đã đưa ra những nhận xét quan trọng nhằm giúp cho việc xem xét ứng dụng một cách hiệu quả mô hình này, 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.*

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.

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 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..

5.4. Hàm ý đề xuất cho các nhà quản trị

(1) *Cần xem xét, đánh giá các yếu tố ảnh hưởng trước khi quyết định triển khai áp dụng mô hình BSC.*

(2) *Tập trung cải thiện các yếu tố tác động đến quá trình ứng dụng thành công mô hình BSC.*

(3) *Loại hình, quy mô phù hợp cho việc triển khai mô hình BSC.*

5.5. 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 nhất định. Cụ thể là: (1) Hạn chế trong về số mẫu nghiên cứu định tính cũng như định lượng; (2) Hạn chế về phương pháp thu thập dữ liệu, tỷ lệ trả lời thấp 2,74% do sử dụng biện pháp thu thập qua mạng online; (3) Hạn chế trong xử lý số liệu khi có 2 biến không đủ điều kiện để kiểm định độ tin cậy; (4) Hạn chế về phạm vi và nội dung nghiên cứu.

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*; (2) *Hướng nghiên cứu theo sâu theo các chức năng của BSC*; (3) *Hướng nghiên cứu về hiệu quả ứng dụng BSC*. 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.

KẾT LUẬN

Khi BSC được giới thiệu lần đầu tiên, nó đã tạo nên cơn 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 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.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 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 áp dụng mô hình BSC trong các điều kiện đặc thù của các nền kinh tế của các quốc gia khác trên thế giới.

BSC đã được ứng dụng có hiệu quả trong 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 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 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.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH
NGHIÊN CỨU KHOA HỌC CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI
CỦA TÁC GIẢ ĐÃ CÔNG BỐ

---

1. "*Balanced Scorecard - Công cụ quản trị chiến lược hiệu quả. Kinh nghiệm áp dụng tại công ty Kinh đô Miền Bắc*", Tạp chí Công nghiệp, tháng 04/2012
2. "*Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*", Tạp chí Kinh tế - Phát triển, tháng 06/2012
3. "*Các giải pháp thúc đẩy việc ứng dụng hiệu quả mô hình thẻ điểm cân bằng trong triển khai chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*", Tạp chí Kinh tế và Dự báo, tháng 08/2012
4. *"Reseach on factors influencing the adoption level of balanced scorecard in strategic manangement of enterprise in Viet Nam*", Kỷ yếu hội thảo quốc tế (Proceeding on "Business administration in a global society"), Đại học Kinh tế Quốc dân, tháng 08/2012
5. *"Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình thẻ điểm cân bằng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam*", Kỷ yếu hội thảo đầu tư và tài chính ngân hàng, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, tháng 08/2012
6. *"Thẻ điểm cần bằng - Nghiên cứu về sự chấp nhận ứng dụng trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt nam*", Kỷ yếu hội thảo khoa học quản trị và kinh doanh - COMB, Đại học Kinh tế Đà Nẵng, tháng 11/2012
7. "*Balanced Scorecard – Công cụ quản trị chiến lược hiệu quả*", Viết 1 phần sách tham khảo (quản trị kinh doanh đương đại), năm 2011