

THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG Ở DOANH NGHIỆP FDI: LÝ THUYẾT NỀN VÀ ĐỊNH HƯỚNG NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

● LÊ THỊ NGÂN TRANH - NGUYỄN THỊ THU HIỀN

TÓM TẮT:

Doanh nghiệp FDI cần thiết lập một thống quản lý linh hoạt và hiệu quả nhằm đạt được các chiến lược cạnh tranh, công cụ thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) là một trong những giải pháp tối ưu trong doanh nghiệp. Với mục tiêu phát hiện và đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến việc vận dụng BSC cho các doanh nghiệp FDI tại thành phố Hồ Chí Minh, trong bài báo này, nhóm tác giả trình bày các nghiên cứu trong và ngoài nước, lý thuyết nền và một số vấn đề định tính của BSC nhằm định hướng cho những nghiên cứu về sau.

Từ khóa: thẻ điểm cân bằng, BSC, quản trị chiến lược, doanh nghiệp FDI, TP. Hồ Chí Minh.

1. Đặt vấn đề

Trong xu hướng nền kinh tế hiện nay, quá trình toàn cầu hóa và cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, mặc dù chịu tác động từ đại dịch Covid-19 nhưng Việt Nam là một trong những quốc gia xếp hàng đầu về thu hút dòng vốn đầu tư từ nước ngoài. Tuy có nhiều lợi thế, các doanh nghiệp (DN) FDI vẫn phải đối mặt với thách thức về môi trường cạnh tranh, sự đa dạng hóa các sản phẩm, dịch vụ và chuỗi cung ứng toàn cầu với các DN trong nước. Vì vậy, DN FDI cần phải thiết lập hệ thống quản lý đảm bảo các chiến lược của DN được triển khai một cách linh hoạt và mang lại hiệu quả cao, giúp DN củng cố lợi thế cạnh tranh. Một trong các giải pháp được DN quan tâm là thẻ điểm cân bằng - đây là một công cụ hữu hiệu giúp DN đạt được các mục tiêu, các kế hoạch kinh doanh (KD) và mang lại hiệu quả bền vững cho DN. BSC là một phương pháp quản trị chiến lược, giúp định hướng và hỗ trợ DN trong các giai đoạn thiết lập, triển khai, giám sát và đánh giá hiệu quả của kế hoạch KD. Từ đó, BSC hỗ trợ DN quản trị chiến lược và cung cấp các phương án giải quyết

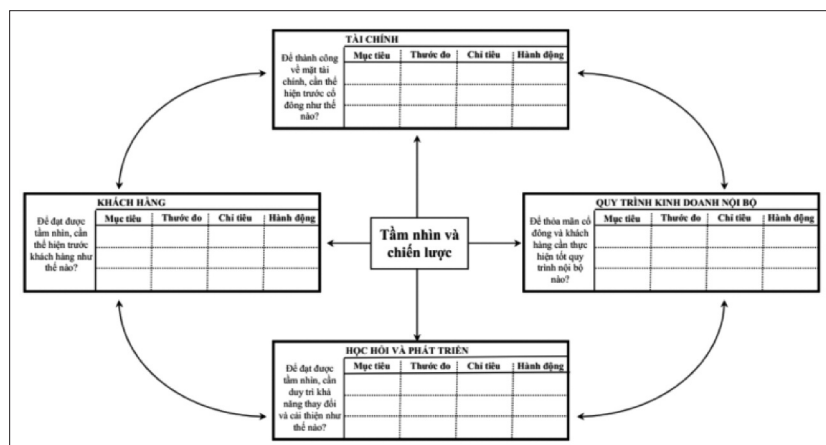
vấn đề kịp thời trong quá trình vận hành. Theo thống kê của Hiệp hội BSC Hoa Kỳ, năm 2021, trong số 1.000 DN lớn trên thế giới, có tới 65% DN đang ứng dụng BSC vào quản trị chiến lược. Điều này cho thấy, BSC là một trong các công cụ kiểm soát và thực hiện chiến lược có tác động lớn nhất trong vòng 75 năm qua (Tawse và Tabesh, 2022).

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Thẻ điểm cân bằng

Theo Kaplan và Norton (1992) định nghĩa, BSC là một cơ chế chuyển đổi tầm nhìn và chiến lược của tổ chức thành mục tiêu cụ thể và thang đo dựa trên 4 phương diện khác nhau: tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, học hỏi và phát triển (Hình 1). Còn theo Kaplan và Norton (2001), quá trình tiến hành và quản trị chiến lược tại DN thông qua các phương diện của BSC giúp DN quản lý tình hình hoạt động KD và giám sát được các sự kiện xảy ra trong tương lai. BSC ra đời chủ yếu để giải quyết 2 vấn đề chính, đó là biến chiến lược thành hành động và liên kết việc quản lý vận hành với chiến lược.

Hình 1: Bốn phương diện của BSC



Nguồn: Kaplan và Norton (1992)

2.2. Các phương diện của BSC

Theo Kaplan và Norton (1992), 4 phương diện của BSC được giải thích như sau:

- Phương diện tài chính

Phương diện tài chính giúp tóm lược tình hình hoạt động của DN một cách đơn giản và nhanh chóng, đồng thời cung cấp cái nhìn tổng quát về tình hình tài chính của DN. Mục tiêu của phương diện này là trọng tâm của BSC và ảnh hưởng đến trực tiếp đến các phương diện khác. Mục tiêu chính của phương diện tài chính là giúp DN gia tăng lợi nhuận và cung cấp giá trị tăng thêm cho cổ đông thông qua việc tăng doanh thu và tăng cường hiệu suất.

- Phương diện khách hàng

Phương diện khách hàng (KH) biến chiến lược và nhiệm vụ của DN thành các mục tiêu cụ thể về từng đối tượng và thị trường mục tiêu mà DN hướng tới. Phương diện này giúp các nhà quản lý tại DN kết nối chiến lược dựa trên KH và thị trường, từ đó nâng cao năng lực tài chính trong tương lai. Những thước đo trọng tâm về KH gồm việc thỏa mãn nhu cầu KH, tạo sự gắn kết với KH, tìm kiếm KH mới, các giá trị mà KH mang lại, phân khúc thị phần KH. Tuy vậy, để đáp ứng được hiệu quả, cần điều chỉnh thước đo theo KH mục tiêu mà DN hướng tới.

- Phương diện quy trình kinh doanh nội bộ

Mục tiêu và thước đo của khía cạnh này cho thấy khác biệt cơ bản giữa phương thức truyền thống và những phương thức mới như BSC trong việc đánh giá hiệu suất hoạt động. Các thước đo

chú trọng vào quy trình KD có mức độ tác động cao đến việc làm thỏa mãn mong muốn của KH và đáp ứng mục tiêu kỳ vọng của DN. Xây dựng quy trình KD nội bộ giúp cho DN giữ chân khách hàng mục tiêu, thu hút, tìm kiếm KH mới và đáp ứng mong muốn về lợi nhuận của cổ đông.

- Phương diện học hỏi và phát triển

Phương diện học hỏi và phát triển là phương diện xây dựng để tạo ra sự phát triển và cải thiện dài hạn. Những mục tiêu trong phương diện

này xuất phát từ nguồn nhân lực, hệ thống công nghệ thông tin, văn hóa DN và là nền tảng để tiến hành những mục tiêu được đặt ra trong 3 phương diện còn lại.

2.3. Lý thuyết nền

- Lý thuyết ngẫu nhiên (Contingency Theory)

❖ Khái quát nội dung lý thuyết ngẫu nhiên:

Lý thuyết bất định hay còn gọi là lý thuyết ngẫu nhiên, lần đầu xuất hiện vào những năm 1960 và đến năm 1970 lý thuyết này được phát triển thành lý thuyết của kế toán. Lý thuyết bất định giả định là hiệu suất hoạt động của DN ảnh hưởng bởi mức độ phù hợp của cấu trúc DN và các sự kiện ngẫu nhiên đã xảy ra ảnh hưởng đến hoạt động DN (Ezzamel & Hart, 1987). Trong từng bối cảnh thì hiệu suất hoạt động của mỗi DN sẽ khác nhau và không tồn tại một giải pháp duy nhất phù hợp cho mọi DN, tùy thuộc vào những đặc thù riêng của DN mà hiệu quả giải pháp của DN cũng thay đổi (Otley, 1980). Theo Mintzberg (1979), những yếu tố bất định ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của DN có thể chia thành 4 nhóm, cụ thể: số năm thành lập và quy mô DN, hệ thống kỹ thuật của DN, môi trường xung quanh và sức mạnh của các mối quan hệ. Bên cạnh đó, theo quan điểm của Chenhall (2003), các yếu tố ảnh hưởng từ bên ngoài và yếu tố ngẫu nhiên như văn hóa, quy mô, công nghệ, cấu trúc ảnh hưởng đến quy trình và quyết định cuối cùng của DN.

❖ Vận dụng lý thuyết ngẫu nhiên vào nghiên cứu:

Dựa trên luận cứ của lý thuyết ngẫu nhiên, cho

thấy không thể vận dụng chung một hệ thống BSC cho toàn bộ DN, mà còn phụ thuộc vào đặc điểm DN, môi trường kinh doanh. Dựa trên lý thuyết ngẫu nhiên, để áp dụng BSC quản trị chiến lược thì các yếu tố về cấu trúc DN, công nghệ của DN, quy mô của DN, chiến lược kinh doanh và văn hóa DN cần phải phù hợp. Từ cơ sở lý thuyết nền tảng trên, xác định các biến quy mô DN, chiến lược kinh doanh, văn hóa DN có ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC.

- *Lý thuyết ủy nhiệm (Agency Theory)*

❖ Khái quát nội dung lý thuyết ủy nhiệm:

Lý thuyết ủy nhiệm hay còn gọi là lý thuyết đại diện, xuất hiện lần đầu vào năm 1972 và đến năm 1976 lý thuyết được tiếp tục phát triển thêm bởi Jensen và Meckling. Lý thuyết ủy nhiệm giải thích mối quan hệ giữa bên ủy nhiệm (hội đồng quản trị) và bên được ủy nhiệm (người điều hành, nhà quản lý). Lý thuyết ủy nhiệm cho rằng hội đồng quản trị và nhà điều hành DN có sự xung đột về mục tiêu do xuất phát từ mối quan tâm của hai đối tượng không giống nhau. Vai trò của nhà quản lý là người điều hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh thường ngày của DN và được hội đồng quản trị bổ nhiệm. Vì vậy, người điều hành DN sẽ nắm rõ tình hình hoạt động của DN hơn hội đồng quản trị/chủ sở hữu, điều này gây ra sự xung đột lợi ích do cả hai bên đều mong đợi tối ưu hóa lợi ích của mình trong mối quan hệ này. Để giảm thiểu xung đột lợi ích có thể thiết lập các cơ chế giữa hội đồng quản trị và nhà quản lý, thiết lập chế độ đãi ngộ thích hợp và cơ chế giám sát các hành vi của nhà điều hành DN.

❖ Vận dụng lý thuyết ủy nhiệm vào nghiên cứu:

Theo lý thuyết ủy nhiệm, các cổ đông và nhà quản lý sẽ tồn tại xung đột khi thông tin không đầy đủ và bất cân xứng do lợi ích khác nhau của 2 bên. Lý thuyết ủy nhiệm giải thích cho lý do mô hình BSC sẽ cung cấp các thông tin đảm bảo quyền lợi của cổ đông. Mô hình BSC đóng góp to lớn đến quản lý doanh nghiệp, cho thấy sự gắn kết giữa hoạt động thực tế của DN với lợi ích của cổ đông theo thời gian (Johsen, 2001). Vì vậy, khi thực hiện BSC, nhà quản lý cần nhận thức và có kiến thức về việc vận dụng BSC, để đảm bảo lợi ích của cổ đông. Từ cơ sở lý thuyết nền tảng trên, nghiên cứu xác định các biến nhận thức nhà quản lý có ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC.

- *Mô hình chấp nhận công nghệ (TAM)*

Mô hình TAM bắt nguồn từ lý thuyết hành động hợp lý (TRA) (Ajzen và Fishbein, 1980) và sau đó được phát triển thêm bởi Davis (1989) nhằm làm rõ về hành vi sẵn sàng và chấp nhận một công nghệ mới. Theo Rogers Gillmore và cộng sự (2002), mục đích của mô hình TAM là giải thích các hành vi chấp nhận và áp dụng công nghệ dựa trên ý định. Trong mô hình TAM, hai yếu tố cơ bản là nhận thức về tính hữu ích (Perceived Usefulness - PU) và nhận thức tính dễ sử dụng (Perceived Ease Of Use - PEOU) cho thấy khả năng sử dụng một công nghệ mới. Yếu tố PU là mức độ hiệu quả công việc mà người sử dụng nhận thấy được từ việc áp dụng hệ thống mới (Davis, 1989), bao gồm: giao tiếp, chất lượng thông tin, hệ thống, sự phù hợp giữa công nghệ và công việc. Yếu tố PEOU là mức độ dễ sử dụng mà người sử dụng kỳ vọng khi áp dụng một hệ thống mới. Theo Davis (1989) đã nhận định, khi một hệ thống dễ dàng vận dụng hơn so với các hệ thống khác là yếu tố thúc đẩy người dùng vận dụng hệ thống đó. Việc vận dụng hệ thống BSC một cách dễ dàng phụ thuộc vào cách thiết lập các chỉ số của BSC, cách chuyển hóa các chỉ số dễ hiểu và khoa học. Khi BSC ngày càng phát triển, mô hình TAM đã thu hút nhiều sự quan tâm và vận dụng của nhiều nhà nghiên cứu về việc vận dụng BSC vào DN (Wiersma, 2009). Mô hình này cho thấy khả năng vận dụng BSC vào DN được xác định bởi 2 yếu tố là PU và PEOU.

3. Tình hình nghiên cứu trong và nước ngoài

Một số công trình ở nước ngoài như của Patrícia Rodrigues Quesado và các cộng sự (2014) hướng tới việc nhận định và phân tích các nhân tố tác động đến việc áp dụng BSC ở Bồ Đào Nha. Dữ liệu khảo sát thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát từ tháng 4/2009 đến tháng 3/2010. Nghiên cứu áp dụng phương pháp định lượng, để phân tích 357 doanh nghiệp, trong đó có 107 DN lớn, 48 DN VVN và 202 mẫu thuộc tổ chức công. Nghiên cứu nhận định có 7 nhân tố tác động đến quá trình triển khai BSC, đó là: (1) loại hình doanh nghiệp; (2) phân hóa theo chiều dọc; (3) mức độ phân cấp; (4) sự chuẩn hóa; (5) văn hóa DN; (6) trình độ nhà quản lý; (7) trình độ nhân viên.

Nghiên cứu của Koske và Muturi (2015) đã tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng việc áp dụng BSC tại tổ chức phi chính phủ ở Eldoret, Kenya. Nghiên

cứu đã lấy ý kiến của 5 nhà quản lý thuộc 11 tổ chức phi chính phủ tại thị trấn Eloret nhằm đảm bảo chất lượng bằng câu hỏi khảo sát. Kết quả định lượng chỉ ra rằng có 4 nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC bao gồm quy mô DN, nhận thức về lợi ích, chi phí vận dụng, nhận thức về tính dễ sử dụng. Hầu hết người khảo sát đồng quan điểm rằng áp dụng BSC nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động tại các tổ chức lớn. Nghiên cứu cũng nhận định, ngoài 4 nhân tố trên, nhân tố hỗ trợ của nhà quản lý và nhân tố sự tham gia của NV là những nhân tố chính yếu trong quyết định thành công của BSC.

Wang Rui và Gu Hongfei (2016) với mục tiêu nhận diện các nhân tố quyết định đến sử dụng BSC tại Trung Quốc. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu sơ cấp thu thập từ phỏng vấn nhóm tập trung, kết hợp với mô hình TAM để xây dựng giả thuyết. Nghiên cứu thu thập được 105 bảng câu hỏi, trong đó hầu hết đối tượng khảo sát thuộc các doanh nghiệp FDI chiếm 60%, đối tượng khảo sát thuộc các công ty tư nhân chiếm 24% và còn lại là thuộc hợp tác xã. Kết quả của phương pháp thống kê mô tả thể hiện rằng các tỷ lệ doanh nghiệp FDI sử dụng BSC nhiều hơn so với các loại hình DN khác. Nghiên cứu cho thấy 4 yếu tố tác động tích cực đến sử dụng BSC bao gồm tính dễ sử dụng, tính hữu ích, hệ thống kiểm soát, khả năng tiếp nhận thông tin và phong cách đánh giá thông tin của người quản lý. Nghiên cứu đã góp phần giúp cho các DN và nhà quản lý tại Trung Quốc cải thiện việc sử dụng BSC để tạo ra giá trị thông qua các hoạt động ra quyết định, giao tiếp và giám sát. Nghiên cứu của Mohammed Alomiri và Faisal Alroqy (2019) với việc xác định mức độ ảnh hưởng đến áp dụng BSC của các DN thuộc lĩnh vực dịch vụ ở Ả Rập Xê Út. Nghiên cứu phân tích mối quan hệ tích cực giữa việc áp dụng BSC với các yếu tố thông qua 280 mẫu khảo sát, cụ thể: 108 DN sử dụng BSC và 172 DN không sử dụng BSC. Kết quả nghiên cứu nhận định rằng có mối liên kết giữa việc áp dụng BSC với môi trường cạnh tranh, quy mô DN, phương pháp quản lý DN tập trung vào chất lượng, mức độ sử dụng các công cụ quản trị chiến lược. Kết quả phản ánh rằng quy mô của DN là cơ hội cho DN đổi mới, khi quy mô tăng lên, các công ty nhận thấy mức độ hữu ích của BSC trong việc đưa ra quyết định về chiến lược. Tác giả nhận định, khi thị trường cạnh

tranh ngày càng mạnh mẽ, công ty có khuynh hướng áp dụng các công cụ kế toán quản trị.

Eva Benkiva và các cộng sự (2020) với mục tiêu nghiên cứu là xác định tầm quan trọng các yếu tố phi tài chính đến việc sử dụng BSC tại các DN thuộc lĩnh vực kỹ thuật ở Slovakia. Nghiên cứu lựa chọn 182 DN thuộc lĩnh vực kỹ thuật từ tháng 1/2019 đến tháng 6/2019. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng và Chi Squared, nghiên cứu phát hiện rằng thiếu nguồn nhân lực và thiếu nguồn tài chính là những rào cản chính cản trở việc sử dụng BSC. Tác giả nhận định quy mô doanh nghiệp là một trong những giả định cơ bản để áp dụng BSC, những DN vừa và lớn áp dụng BSC phù hợp hơn vì BSC có một số thước đo không phù hợp tại các DN nhỏ và siêu nhỏ.

Venkatesh Andavar và các cộng sự (2021) với mục đích tìm hiểu những thách thức đặt ra đối với quá trình triển khai BSC tại văn phòng tài chính khu vực phía Nam Ethiopia. Kết quả chỉ ra rằng hỗ trợ và cam kết từ nhà quản lý, trình độ học vấn, văn hóa DN, làm việc theo nhóm và đào tạo BSC có ảnh hưởng tích cực đến việc thực hiện thành công BSC. Một trong những nghiên cứu gần đây của Mehdi Bouchetara và các cộng sự (2021) phân tích mối liên kết giữa các yếu tố dự phòng với mức độ áp dụng BSC. Nghiên cứu tiến hành chọn 43 DN khác nhau trong 186 DN tại Algeria. Mặc dù BSC được đánh giá là một trong những công cụ hiệu quả nhất trong việc kiểm soát và đo lường hiệu suất, nhưng DN không áp dụng BSC chiếm đến 55,8% và các công cụ đo lường hiệu suất còn theo hướng truyền thống chưa được cải tiến.

Ở trong nước, công trình nghiên cứu của Trần Quốc Việt (2012) hướng đến mục tiêu nhận diện các nhân tố tác động đến mức độ chấp nhận công cụ BSC trong quản trị chiến lược trước môi trường nền kinh tế chuyển đổi tại Việt Nam. Trên cơ sở khảo sát 206 DN là hội viên thuộc VCCI, nghiên cứu nhận định có 6 biến độc lập là mức độ tham gia lãnh đạo cấp cao, mức độ tập trung hóa, quyền lực của bộ phận tài chính, sự chuẩn hóa, truyền thông nội bộ, sự năng động của thị trường - sản phẩm. Trong đó, nhân tố tập trung hóa và hệ thống hóa tác động ngược chiều đến mức độ chấp nhận công cụ BSC. Kết quả thống kê mô tả, cho thấy số người khảo sát nhận thấy khó khăn lớn nhất khi ứng dụng công BSC là “không có chiến lược rõ ràng”. Với nghiên cứu của Võ Ngọc Hồng

Phúc (2018) đã khảo sát 153 đối tượng thuộc các DN sản xuất trong khu vực TP. Hồ Chí Minh để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC. Nghiên cứu đưa ra các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC, gồm: (1) quy mô DN, (2) mức độ áp lực cạnh tranh, (3) trình độ NV, (4) nhận thức nhà quản lý, (5) chiến lược KD, (6) chi phí thực hiện. Quy mô DN được đánh giá có mức ảnh hưởng tích cực nhất và chi phí thực hiện ảnh hưởng không đáng kể đến ứng dụng BSC tại DN sản xuất. Nghiên cứu của Vo Van Nhi và Phạm Ngọc Toàn (2018), với mục đích là xác định và đo lường các nhân tố tác động đến việc áp dụng BSC ở các công ty niêm yết tại TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu thu thập được 147 các công ty niêm yết tại TP. Hồ Chí Minh bằng cách lấy mẫu thuận tiện. Kết quả nghiên cứu cho thấy 6 biến độc lập đều ảnh hưởng tích cực đến biến phụ thuộc đó là: quy mô DN, nhận thức nhà quản lý, chiến lược KD, văn hóa DN, chi phí vận dụng và năng lực NV. Nhóm tác giả nhận định năng lực của nhà quản lý và việc đánh giá hiệu quả hoạt động của DN sẽ được nâng cao qua thông qua áp dụng công cụ quản trị BSC.

Nghiên cứu của Tạ Thị Ngân Hà (2019) với mục tiêu xác định và đo lường các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC tại DNNVV tại TP. Hồ Chí Minh. Mô hình hồi quy của nghiên cứu có kết quả như sau: vận dụng BSC = $-0,100 + 0,218 \cdot QM + 0,303 \cdot PEOU + 0,140 \cdot PU + 0,171 \cdot CP + 0,167 \cdot CL + 0,172 \cdot NT$. Với quy mô DN (QM), tính dễ sử dụng (PEOU), lợi ích sử dụng (PU), chi phí vận dụng (CP), chiến lược KD (CL), nhận thức nhà quản lý (NT). Nghiên cứu đã đưa ra những giải pháp giúp cho các DNVVN nâng cao khả năng áp dụng BSC trong công tác quản trị chiến lược.

Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Trúc (2021) đã thực hiện đánh giá mức độ ảnh hưởng các yếu tố đến tính hữu hiệu của BSC trong các DN kinh doanh điện tử tại TP. Hồ Chí Minh. Tác giả cũng nhận định rằng, sự phát triển ngày càng nhanh chóng của thương mại điện tử đã tạo ra xu hướng lựa chọn vận dụng BSC để lập kế hoạch, hỗ trợ về DN điện tử về mặt

chiến lược do áp lực cạnh tranh cao. Quy mô tổ chức, chiến lược KD, nhận thức nhà quản lý, năng lực NV, văn hóa tổ chức, CNTT là 6 nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến tính hữu hiệu của BSC. Thu Trang Ta và cộng sự (2022) với mục tiêu nghiên cứu tìm hiểu sự tác động của các nhân tố đến việc áp dụng BSC của 274 DN niêm yết tại thị trường chứng khoán Việt Nam. Theo kết quả nghiên cứu cho thấy quy mô tổ chức, nhận thức nhà quản lý, năng lực NV là 3 nhân tố có mức tác động tích cực nhất đến áp dụng BSC.

Việc nghiên cứu liên quan đến việc vận dụng BSC được nhiều nhà khoa học quan tâm nghiên cứu. Đối với nghiên cứu nước ngoài về việc vận dụng BSC, các nhà nghiên cứu đã khám phá ra 15 nhân tố thuộc bên trong và bên ngoài DN. Việc đánh giá được lợi ích và đánh giá BSC để sử dụng sẽ khiến DN sẵn sàng sử dụng công cụ này. Nhóm tác giả nhận định mức độ áp dụng BSC càng cao thì sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động của DN. Vì vậy, các nghiên cứu định tính và định lượng về vận dụng BSC chắc chắn còn nhiều vấn đề cần nghiên cứu.

4. Định hướng nghiên cứu thông qua định tính

Dựa trên thực trạng cho thấy hiện tại chưa có nhiều nghiên cứu về việc áp dụng BSC trong các DN FDI tại TP. Hồ Chí Minh. Do đó, nghiên cứu việc vận dụng BSC ở các DN FDI tại TP. Hồ Chí Minh là cần thiết và cần được nghiên cứu bổ sung. Kết quả sau khi trao đổi với chuyên gia cho thấy, có 6 nhân tố đều ảnh hưởng tích cực đến vận dụng BSC ở DN FDI tại TP. Hồ Chí Minh. Do đó, mô hình nghiên cứu của nhóm tác giả gồm biến phụ thuộc (vận dụng BSC), 6 biến độc lập và tiêu chí đo lường được tổng hợp như Bảng 1.

Bảng 1. Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính

STT	Mã hóa	Nhân tố	Điều chỉnh	Số thành viên đồng ý
1	QMDN	Quy mô doanh nghiệp	Không đổi	5
2	PU	Tính hữu ích	Không đổi	4
3	PEOU	Tính dễ sử dụng	Không đổi	3
4	CLKD	Chiến lược kinh doanh	Không đổi	5
5	NTQL	Nhận thức của nhà quản lý	Không đổi	5
6	VHDN	Văn hóa doanh nghiệp	Không đổi	4

Nhân tố quy mô DN: được đánh giá qua 5 biến giải thích sau: doanh thu, tổng nguồn vốn, số lượng nhân viên, số lượng sản phẩm, DN tăng trưởng. Điều này được diễn giải là DN có quy mô lớn như doanh số hàng năm tăng, vốn đầu tư tăng, số lượng nhân viên ngày càng tăng, sản phẩm/dịch vụ được cải tiến liên tục, hoặc là DN mở rộng phạm vi kinh doanh đòi hỏi DN cần có các công cụ quản lý kinh tế phù hợp. Điều này là cơ sở làm tăng khả năng vận dụng công cụ BSC để quản trị tại DN FDI (Koske và Muturi, 2015; Mohammed Alomiri và Faisal Alroqy, 2019).

Tính hữu ích: Nhiều chuyên gia thống nhất rằng để quyết định sử dụng BSC cần nhận thấy được tính hữu ích của công cụ này. Biến tính hữu ích được giải thích thông qua 5 biến quan sát sau: BSC nâng cao sức cạnh tranh, hữu ích để đo lường hiệu quả hoạt động và chiến lược, hữu ích để giao tiếp, ra quyết định. Nghiên cứu của Wang Rui và Guhongfei (2016) cũng nhận định các nhà quản lý sẵn sàng áp dụng BSC để giám sát và ra quyết định khi họ nhận thấy BSC là một công cụ mang lại nhiều lợi ích.

Tính dễ sử dụng: Nhìn chung, đa số chuyên gia đồng tình về các thang đo của PEOU. Theo chuyên gia nhận định rằng PEOU và PU đều tác động trực tiếp đến ý định và quyết định đến việc áp dụng công cụ quản lý như BSC. Nghiên cứu của Wang Rui và Guhongfei (2016) chỉ ra rằng mối liên kết giữa PEOU và PU tác động gián tiếp đến dự định của nhà quản lý trong việc sử dụng BSC. Thông qua tính hữu ích nếu các nhà quản lý nhận thấy rằng BSC khó sử dụng thì hầu hết họ sẽ nghĩ rằng BSC sẽ không hữu ích. Điều này tương ứng với nghiên cứu của Koske và Muturi (2015), tính dễ sử dụng được đánh giá qua 5 biến giải thích là sử dụng BSC một cách dễ dàng, BSC dễ truyền đạt chiến lược của DN, BSC giúp công việc thuận tiện hơn, BSC được sử dụng một cách linh hoạt và BSC rất dễ học.

Nhân tố chiến lược kinh doanh: Các chuyên gia đều ủng hộ nhân tố tổ chức chiến lược kinh doanh DN có ảnh hưởng tích cực đến vận dụng BSC. Chiến lược KD giúp DN có những định hướng về kế hoạch hoạt động trước những thách thức của thị trường. Vì vậy, DN cần thích ứng trước những biến động của thị trường và công cụ BSC giúp chuyển hóa tầm nhìn và chiến lược KD của DN. Theo nghiên cứu trước đây của Vo Van Nhi và

cộng sự (2018) đã chỉ ra các biến để đo lường chiến lược kinh doanh như sau: đổi mới sản phẩm, sản phẩm độc đáo, chiến lược mở rộng quy mô sản phẩm ở mức giá thấp, nhưng vẫn đảm bảo chất lượng, DN mở rộng thị phần.

Nhận thức của nhà quản lý: Các chuyên gia đồng thuận rằng để vận dụng BSC một cách thuận lợi và hiệu quả cần hỗ trợ từ ban quản lý. Khi ban quản lý nhận thức về lợi ích từ BSC, mong muốn quản trị chiến lược, chấp nhận rủi ro về chi phí khi sử dụng công cụ BSC, các nhà quản trị đánh giá cao BSC, có sự am hiểu về BSC sẽ gia tăng vận dụng BSC. Nghiên cứu của Vo Van Nhi và cộng sự (2018) nhận định dưới góc độ quản lý rằng khi nhà quản lý hiểu được lợi ích của BSC trong việc đánh giá hoạt động và quản trị chiến lược thì khả năng họ sẽ áp dụng BSC vì lợi ích của nó.

Nhân tố văn hóa DN: Các chuyên gia cho rằng nhân tố văn hóa DN có tác động nhưng không quá cao trong quá trình vận dụng BSC. Tuy nhiên không thể chối bỏ rằng văn hóa công ty càng mạnh, khả năng vận dụng BSC để quản trị và đánh giá kết quả hoạt động càng cao. Khi vận dụng một công cụ mới, cụ thể là BSC đòi hỏi sự giúp đỡ từ phía các nhà quản lý và sự đồng lòng giữa các phòng ban, các cấp quản lý và nhân viên trong DN. Nhận định này tương thích với nghiên cứu của Thu Trang Ta và các cộng sự (2022) đã đưa ra các biến giải thích của nhân tố văn hóa DN là sự hỗ trợ từ các nhà lãnh đạo, hỗ trợ lẫn nhau giữa các bộ phận, nhất trí về mục tiêu phát triển của DN.

5. Kết luận

Trong bài báo này đã tổng hợp các cơ sở lý thuyết và thực tế nghiên cứu hiện nay ở trong nước và quốc tế. Thực tế cho thấy vẫn còn tồn tại những khác biệt về các nhân tố so với nghiên cứu trong và ngoài nước: hầu hết các nghiên cứu tập trung vào phương diện đo lường hiệu quả hoạt động của DN, vẫn chưa có nghiên cứu tập trung vào việc xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC trong DN FDI. Các nghiên cứu dựa trên đề xuất 6 nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC trong quản trị chiến lược, gồm: (1) quy mô doanh nghiệp, (2) tính hữu ích, (3) tính dễ sử dụng, (4) chiến lược kinh doanh, (5) nhận thức nhà quản lý, (6) văn hóa doanh nghiệp. Bài báo này góp phần giới thiệu định tính về vấn đề này và sẽ công bố nghiên cứu định lượng trong công trình tiếp theo của nhóm tác giả ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:**Tiếng Việt**

1. Trần Quốc Việt. (2012). *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*. Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.
2. Võ Ngọc Hồng Phúc. (2018). *Các nhân tố ảnh hưởng đến ứng dụng thẻ điểm cân bằng ở doanh nghiệp sản xuất tại Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
3. Tạ Lê Ngân Hà. (2019). *Các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng (BSC - Balanced Scorecard) đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.
4. Nguyễn Thanh Trúc. (2021). *Các nhân tố ảnh hưởng đến tính hữu hiệu của thẻ điểm cân bằng (BSC) trong các doanh nghiệp kinh doanh điện tử (E-Business) tại Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh.

Tiếng Anh

1. Alomiri, M., & Alroqy, F. (2019). Factors Influencing the Adoption of Balanced Scorecard in the Saudi Arabia Services Sector. *Alexandria Journal of Accounting Research*, 3(1).
2. Andavar, V., Bacha, D., Senthilvel, S., & Tilahun, S. (2021). Investigating the Factors affecting Implementation of BSC: a study on Finance Offices in South Nations Nationalities and Peoples Region of Ethiopia. *Innovations*, Number 67 December 2021, 91-101.
3. Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Nemec, J. (2020). Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance. *Sustainability*, 12(3), 1178.
4. Bouchetara, M., Amrani, S. A., Zerouti, M., Khelladi, S. M., & Mehddeb, N. (2021). The Impact of Contingency Factors on the Balanced Scorecard Adoption: Evidence from Algeria. *Business Ethics and Leadership*, 5(4), 32-47.
5. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency - based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
6. Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
7. Gillmore, M. R., Archibald, M. E., Morrison, D. M., Wilsdon, A., Wells, E. A., Hoppe, M. J., ... & Murowchick, E. (2002). Teen sexual behavior: Applicability of the theory of reasoned action. *Journal of Marriage and Family*, 64(4), 885-897.
8. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
9. Kaplan, R. S., & Norton D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*.
10. Kaplan, R. S., & Norton, D. P., (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business School*.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
12. Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research, *Chapter 3 - A Simple Structure for Complex Organizations?*, 64-85.
13. Nhi, V. V., & Toan, P. N. (2018). Factors influencing to the application of balanced scorecard among listed companies in Ho Chi Minh city. *International Conference on Business, Management and Accounting*, 724-735.
14. Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 413-428.
15. Quesado, P. R., Guzman, B. A., & Rodrigues, L. L. (2014). Determinant Factors of the Implementation of the Balanced Scorecard in Portugal: empirical evidence in public and private organizations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 199-222.

16. Tawse, A., & Tabesh, P. (2022). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.
17. Trang, T. T., & Nga, D. T., & Nam, H. T. (2022). Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam. *Cogent Business & Management*, 9: 2149146.
18. Wiersma, E. (2009). For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study. *Management accounting research*, 20(4), 239-251.

Ngày nhận bài: 12/2/2023

Ngày phản biện và sửa chữa: 25/2/2023

Ngày chấp nhận đăng: 8/3/2023

Thông tin tác giả:

1. LÊ THỊ NGÂN TRANH

Học viên cao học, Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

2. TS. NGUYỄN THỊ THU HIỀN*

Khoa Kế toán - Kiểm toán, Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh

**Tác giả liên hệ: nguyenthithuhien@iuh.edu.vn*

THE IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD IN FDI ENTERPRISES: THEORETICAL AND RESEARCH ORIENTATIONS IN HO CHI MINH CITY

● Master's student **LE THI NGAN TRANH**¹

● Ph.D **NGUYEN THI THU HIEN**²

¹Industrial University of Ho Chi Minh City

²Faculty of Accounting - Auditing, Industrial University of Ho Chi Minh City

ABSTRACT:

It is necessary for FDI enterprises to establish a flexible and effective management system to effectively implement their competitive strategies, for which the Balanced Scorecard (BSC) is one of the optimal solutions for them. In order to explore and measure the impact of factors on the application of BSC at FDI enterprises in Ho Chi Minh City, this paper presents an overview on domestic and foreign studies about this topic, basic theories and some qualitative points for further studies on this topic.

Keywords: the Balanced Scorecard, BSC, strategic management, FDI enterprises, Ho Chi Minh City.