

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

Th.s Trần Quốc Việt

Công ty Kinh Đô Miền Bắc

TS. Nguyễn Thành Hiếu

Đại học Kinh tế Quốc dân

Bài viết đưa ra kết quả kiểm định mô hình 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 (DNVN) dựa trên kết quả khảo sát 206 DNVN. Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995) và được phát triển cho phù hợp với điều kiện của Việt Nam trên cơ sở phương pháp nghiên cứu định tính. Sau đó, tác giả đã kiểm định mô hình nghiên cứu bằng phương pháp nghiên cứu định lượng. Chính vì vậy, bài viết này có đóng góp cả về mặt lý thuyết lẫn thực tiễn về mô hình Balanced scorecard nói riêng và về quản trị chiến lược nói chung.

1. Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995). Theo đó, có 3 nhóm yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận sự đổi mới trong tổ chức, đó là (1) nhóm yếu tố thuộc về lãnh đạo, (2) nhóm yếu tố thuộc về nội bộ tổ chức và (3) nhóm yếu tố thuộc về bên ngoài. Lý thuyết này cũng đã được Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J (2008) làm nền tảng xây dựng mô hình nghiên cứu về “*khám phá những tiền đề của việc chấp nhận thẻ điểm cân bằng (BSC) như là một hệ thống đo lường hiệu quả và hệ thống quản lý chiến lược*”. Ngoài ra, tác giả đã kế thừa những nghiên cứu tương tự trước đây của Kenvin Hendricks, Laymenor và Christine Wiedman (2004), Paul R. Niven (2006), và Oana Adriana (2007) để đề xuất mô hình nghiên cứu của mình.

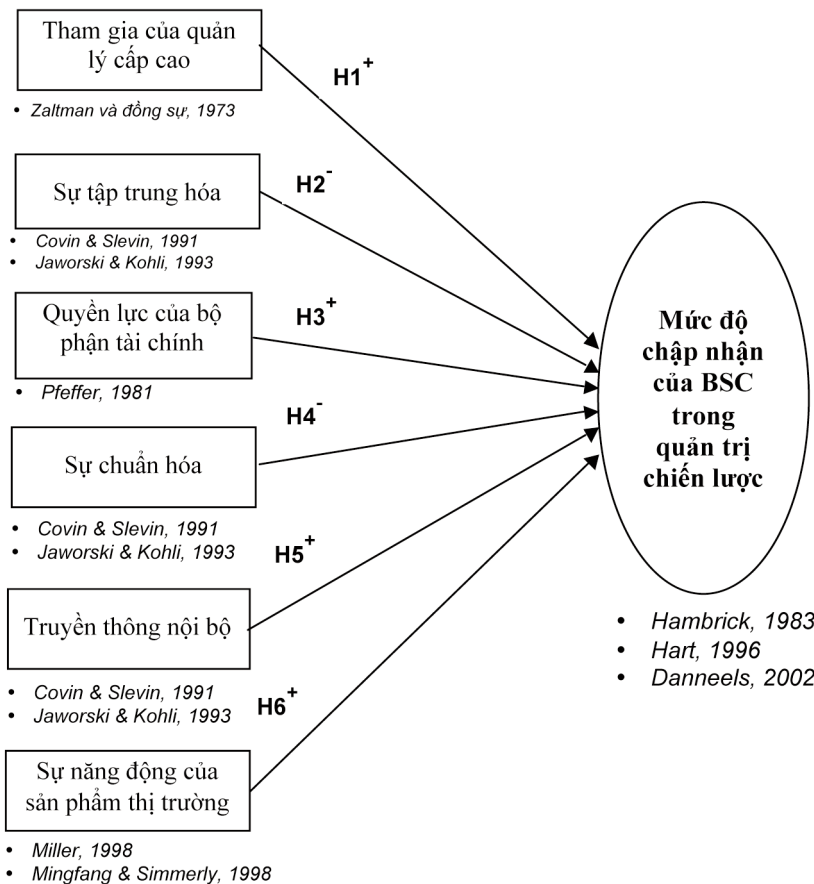
Tham gia của quản lý cấp cao (QLC): Quản lý cấp cao trong mô hình được hiểu là các thành viên trong ban tổng giám đốc, hội đồng quản trị công ty. Tham gia của quản lý cấp cao đề cập đến mức độ tham gia và tác động đến những thay đổi trong tổ chức, thuộc nhóm yếu tố lãnh đạo trong lý thuyết lãnh đạo sự 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 lý 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*. Biến độc lập QLC sử dụng thang đo của Zaltman và cộng sự (1973).

Sự quản lý tập trung (TTH): 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 lãnh đạo sự thay đổi 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). Nó có thể cản trở các quyết định chấp nhận bởi vì các nguyên tắc cứng nhắc của tổ chức. Do đó, giả thuyết H2 là: *Mức độ quản lý tập trung có ảnh hưởng tiêu cực đến việc chấp nhận mô hình BSC*. Biến độc lập TTH sử dụng thang đo của Covin & Slevin (1991) và Jaworski & Kohli, 1993.

Quyền lực của bộ phận tài chính (QTC): 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 lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995). Quyền lực của bộ phận tài chính càng cao thì nhiều khả năng tổ chức đó dễ dàng chấp nhận áp

Hình 1: Mô hình nghiên cứu



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*. Biến độc lập QTC sử dụng thang đo của Pfeffer (1981).

Sự chuẩn hóa của tổ chức (SCH): 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*. Biến độc lập SCH sử dụng thang đo của Covin & Slevin (1991) và Jaworski & Kohli (1993).

Truyền thông nội bộ (TTN): 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*. Biến độc lập TTN sử dụng ba thang đo của Covin & Slevin (1991) và Jaworski & Kohli (1993).

Sự năng động của sản phẩm - thị trường (NST): 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). Do đó, giả thuyết H6 là: *Sự năng động về sản phẩm - thị trường có ảnh hưởng tích cực đến việc chấp nhận BSC*. Biến độc lập NST sử dụng thang đo của Miller

Bảng 1: Thu thập dữ liệu nghiên cứu

Bước	Phương pháp	Kỹ thuật	Thời gian	Đối tượng	Mục đích
1	Định tính	Nghiên cứu sâu	02 tháng (tháng 06 và 07/2011)	2 Công ty đại diện 2 lĩnh vực sản xuất và dịch vụ	Khám phá mô hình trong điều kiện Việt Nam
2	Định lượng	Phòng vấn qua bảng câu hỏi	07 tháng (tháng 08/2011 đến 02/2012)	Danh sách 500 DNVN (VNR500)	Kiểm định giá thuyết của mô hình nghiên cứu

(1998) và Mingfang & Simmerly (1998).

Mức độ chấp nhận của BSC trong quản trị chiến lược (MCN): 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 NIJssen, 2004). Biến MCN sử dụng thang đo trong nghiên cứu của Nijssen và FramBach, 2000; Hambrick, 1983; Hart, 1996; Danneels, 2002. Cụ thể:

- 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. Phương pháp và dữ liệu nghiên cứu

Quá trình thu thập dữ liệu được trình bày trong bảng 1. Quá trình nghiên cứu định tính được thực hiện tại 2 công ty (công ty Gami và công ty Kinh đô Miền bắc) theo phương pháp phỏng vấn sâu. Thu thập dữ liệu về các hoạt động có liên quan và tiến hành phỏng vấn các cấp lãnh đạo của doanh nghiệp. Mục tiêu là tìm kiếm những phát hiện mới để bổ sung vào mô hình nghiên cứu. Các thang đo ở trong mô hình đã được chỉnh sửa và bổ sung cho phù hợp với điều kiện của các DNVN. Ngoài ra, đối với biến MCN, đã được bổ sung thêm một thang đo theo cách tiếp cận mới và được đưa vào khảo sát, thu thập dữ liệu cho phần nghiên cứu định lượng (MCN'). Cụ thể:

- Lãnh đạo công ty có nhận thức về BSC và đang ứng dụng những ý tưởng của BSC vào quản trị công t.

- Công ty đang ứng dụng BSC một cách rộng rãi ở tất cả lĩnh vực hoạt động, các phòng ban và xuống từng nhân viên.

- Công ty đang ứng dụng công nghệ thông tin để hỗ trợ hiệu quả cho việc ứng dụng BSC (Bảng 1).

- Quá trình thu thập dữ liệu phân tích định lượng được thực hiện thông qua bảng câu hỏi gửi tới 500

doanh nghiệp nằm trong danh sách VNR500 (500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam 2010 theo đánh giá của công ty Việt Nam Report – Vietnamnet) và có mở rộng thêm một số doanh nghiệp khác. Việc chọn mẫu được thực hiện nhằm đạt được tính đại diện cao nhất trong điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay. 206 bảng câu hỏi hợp lệ được đưa vào xử lý. Phần mềm SPSS 16 được sử dụng để phân tích dữ liệu theo tuần tự các bước (1) đánh giá độ độ tin cậy của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach alpha, (2) phân tích nhân tố khám phá (EFA) và (3) phân tích hồi quy đa biến.

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả thống kê mô tả mẫu: Quá trình thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi như đã trình bày, kết quả thu thập được 259 phiếu trả lời. Trong đó, có 75 phiếu phỏng vấn trực tiếp và 184 phiếu trả lời bằng trực tuyến thông qua internet (online). 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 (bao gồm 49 bản cứng và 157 bản online). 53 bản trả lời bị loại chủ yếu thuộc vào những trường hợp trùng lặp 2 hoặc 3 người cùng 1 công ty (chọn 1 bản, ưu tiên chọn của quản lý cấp cao), hoặc thiếu thông tin ở những câu hỏi bắt buộc. Như vậy, quy mô mẫu được chọn để tiến hành phân tích và kiểm định là $n = 206$. Theo Hair và cộng sự (1998) thì quy mô mẫu này đáp ứng số mẫu tối thiểu để kiểm định giá trị của biến và cũng vượt qua số mẫu tối thiểu để phân tích hồi quy đa biến.

Đánh giá độ tin cậy của thang đo: Bảng 2 cho thấy tất cả giá trị Cronbach's alpha đều lớn 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 (Hair & cộng sự, 1998).

Hai yếu tố 'tập trung hóa' và 'ảnh hưởng của tài chính' chỉ đo bởi 2 thang đo, không thỏa mãn điều kiện để tính hệ số Cronbach's alpha (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Do vậy, hai thang đo này được giả định là thỏa mãn điều kiện về độ tin cậy để thực hiện

Bảng 2: Tóm tắt đánh giá độ tin cậy thang đo

STT	Các yếu tố	Cronbach's alpha
1	Mức độ chấp nhận của BSC (MCN)	0.91
2	Tham gia của lãnh đạo cấp cao (QLC)	0.89
3	Hệ thống hóa (SCH)	0.859
4	Truyền thông nội bộ (TTN)	0.846
5	Sự năng động của sản phẩm – Thị trường (NST)	0.751
6	Mức độ chấp nhận của BSC (MCN')	0.879

những kiểm định tiếp theo.

Phân tích nhân tố khám phá: Phần này sẽ kiểm định giá trị của các biến với hai biến phụ thuộc khác nhau MCN và MCN'. Giá trị của các biến được kiểm định bằng thống kê cơ bản là Factor Loadings. Kết quả cho thấy đối với trường hợp biến MCN giá trị KMO & Bertlett là 0.780 (>0.5). Đối với trường hợp biến MCN', giá trị KMO & Bertlett là 0.799 (>0.5). Ngoài ra, trong cả hai trường hợp, 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.

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu thông qua phân tích hồi quy đa biến: Phần này tập trung kiểm định mối quan hệ giữa các biến độc lập là các yếu tố ảnh hưởng và biến phụ thuộc là mức độ chấp nhận mô hình BSC. Việc kiểm định sẽ tiến hành song song với hai mô hình tương ứng với hai biến phụ thuộc là MCN và MCN' kết quả tương ứng được trình bày trong bảng 3 và bảng 4. Các giải thuyết H1, H2, H3, H4, H5 và H6 đều được chấp nhận trong cả hai mô hình đều được chấp nhận. Tuy nhiên, kết quả mức độ giải thích (R-Square) của hai trường hợp cho thấy mô hình thứ hai giải thích tốt hơn đối với mô hình thứ nhất với mức độ giải thích tương ứng là $R^2 = 47,6\%$ và $43,3\%$. Nghĩa là các biến độc lập trong mô hình thứ nhất giải thích được

$43,3\%$ sự biến động của biến phụ thuộc. Trong khi các biến độc lập trong mô hình thứ hai giải thích được $47,3\%$ sự biến động của biến phụ thuộc. Điều này cho thấy mô hình thứ hai phù hợp hơn với tình hình thực tế của Việt Nam, nói cách khác là nên thay biến MCN' cho biến MCN sẽ phù hợp với thực tế quản trị chiến lược trong các DNVN hiện nay.

4. Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Như đã trình bày, mô hình nghiên cứu được xây dựng dựa trên lý thuyết về lãnh đạo sự thay đổi của Roger (1995). Theo đó, có 3 nhóm yếu tố tác động đến mức độ chấp nhận sự đổi mới trong tổ chức, đó là nhóm yếu tố thuộc về lãnh đạo, nhóm yếu tố thuộc về nội bộ tổ chức và nhóm yếu tố thuộc về bên ngoài.

(1) 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 các nghiên cứu trước đây khẳng định (Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J, 2008; Oana Adriana, 2007). Mức độ tham gia, ủng hộ của lãnh đạo là yếu tố có tác động mạnh mẽ đến chấp nhận mô hình BSC. Kết quả nghiên cứu đã

Bảng 3: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC (MCN)

Coefficients								
	B	Beta	T	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
					Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	1.726		2.713	0.007	-0.045	2.681		
QLC	0.148	0.125	1.987	0.048	0.172	0.47	0.811	1.234
TTH	-0.154	-0.149	-2.556	0.011	-0.266	0	0.878	1.138
SCH	-0.279	-0.264	-4.025	0	-0.282	-0.015	0.793	1.261
QTC	0.244	0.199	3.446	0.001	0.032	0.325	0.924	1.083
TTN	0.257	0.189	3.201	0.002	0.179	0.509	0.882	1.134
NST	0.136	0.091	1.597	0.112	-0.271	0.077	0.89	1.123
R Square:					0.433			
Durbin-Watson					1.731			
Biến phụ thuộc: MCN (Chấp nhận BSC)								

Bảng 4: Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC (MCN')

Coefficients								
	B	Beta	T	Sig.	95% Confidence Interval for B		Collinearity Statistics	
					Lower Bound	Upper Bound	Tolerance	VIF
(Constant)	1.83		3.247	0.001	0.632	1.486		
QLC	0.185	0.168	2.793	0.006	0.49	0.662	0.831	1.203
TTH	-0.205	-0.216	-3.839	0	0.007	0.195	0.774	1.293
SCH	-0.222	-0.228	-3.608	0	-0.048	0.141	0.705	1.419
QTC	0.173	0.153	2.757	0.006	0.567	0.124	0.562	1.778
TTN	0.234	0.187	3.284	0.001	0.087	0.157	0.71	1.407
NST	0.184	0.134	2.443	0.015	0.53	0.772	0.602	1.661
R Square:					0.476			
Durbin-Watson					1.832			
Biến phụ thuộc: MCN' (Chấp nhận BSC)								

khẳng định lại một lần nữa trong môi trường các DNVN (beta=0.168). 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 Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J (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 của BSC như là hệ thống 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. Nghiên cứu của tác giả hoàn toàn phù hợp với lập luận của này. Mức độ quản lý tập trung có tác động tiêu cực đến chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược tại các DNVN, và tác động của nó là khá lớn (beta = -0.216). 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.

(2) 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. Trong nghiên cứu của mình, 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 Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J (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 (beta = 0.153). 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. Mỗi 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 Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J (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 (Beta = -0.228) nhỏ hơn so với kết quả nghiên cứu của Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J trước đó (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 để dàng và thuận lợi hơn từ đó sẽ tạo điều kiện thúc đẩy sự đổi mới. Nghiên cứu trước đó của Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J (2008) trong điều kiện chấp nhận mô hình BSC cũng đã cho kết quả tương tự. Mỗi 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 Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J, nhưng cũng ở mức cao (Beta = 0.184) cao nhất trong các yếu tố ảnh hưởng tích cực. 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.

(3) 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. Công ty 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. Braam' G.J.M. và Nijssen' E.J (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 công cụ quản trị chiến lược*. Tuy nhiên, mối quan hệ này là khá thấp với giá trị Beta = 0.15. Kết quả nghiên cứu của tác giả trong điều kiện môi trường Việt Nam thì cũng khẳng định có tồn tại mối quan hệ này với giá trị beta = 0.134. Điều này phần nào giải thích rằng, trong điều kiện hoàn cảnh các DNVN môi trường kinh doanh năng động có thể thúc đẩy việc chấp nhận thay đổi nói chung và ứng dụng các mô hình quản trị mới như BSC nói riêng vào doanh nghiệp nhằm nâng cao năng lực quản trị, phản ứng kịp thời và hiệu quả với những biến động của môi trường kinh doanh.

5. Hàm ý và đề xuất cho 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:

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 môi trường kinh doanh*. 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 cũng 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.

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. Dựa trên quan điểm của Paul R.Niven (2009), tác giả đã tiến hành khảo sát 07 khó khăn được cho là lớn nhất khi ứng dụng mô hình này trong môi trường các DNVN. 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 khễnh 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.

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 như có vẻ 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. □

Tài liệu tham khảo:

1. Aiken, M. and Hage, J. (1968). Organizational independence and intraorganizational structure. *American Sociological Review*. 33(3). pp. 912-930
2. 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
3. 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.
4. J.F Hair, JR, Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C. Black, *Multivariate Data Analisis*, Fifth edition, Prentice-Hall International Inc, 1998
5. Kahn. K.B. (2001). Market orientation. interdepartmental integration. and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*. 18(5). pp. 314-323
6. Kevin H., Larry M. and Christine W. (2004), The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt, *Ivey Business Journal*, November/December 2004
7. 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.
8. 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
9. Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB lao động xã hội
10. 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
11. Olson' E.M. and Slater' S.F. (2002)' The balanced scorecard' competitive strategy and performance' *Business Horizons*' 45(3)' pp. 11-16.
12. Paul R.Niven (2009), *BSC Thẻ điểm cân bằng*, Tài liệu dịch, NXB tổng hợp TP HCM.
13. Rogers. E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. The Free Press. New York.
14. Zaltman. G., Duncan. R. and Holbek. J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley & Sons. New York.