

**Nhân tố bất định, việc vận dụng thước đo phi tài chính  
và hiệu quả kinh doanh  
- Bằng chứng tại doanh nghiệp sản xuất Việt Nam**

TS. Lê Hoàng Oanh

Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

**Tóm tắt**

Nhằm giúp gia tăng sự phù hợp khi xây dựng hệ thống đo lường hiệu quả kinh doanh (HQKD) trong doanh nghiệp (DN), nghiên cứu này vận dụng lý thuyết bất định, thực hiện nghiên cứu liệu chiến lược kinh doanh, nhận thức không chắc chắn về môi trường, cơ cấu tổ chức phân quyền và mức độ cạnh tranh có tác động đến việc vận dụng thước đo phi tài chính?

Thông qua kỹ thuật phân tích PLS\_SEM với dữ liệu thu thập từ 257 cá nhân đến từ 257 DN sản xuất vừa và lớn đang hoạt động tại Việt Nam. Kết quả cho thấy, với khả năng dự báo chính xác 53,7%, 4 nhân tố bất định gồm: chiến lược dẫn đầu chi phí, chiến lược khác biệt hóa, cơ cấu tổ chức phân quyền và mức độ cạnh tranh có tác động tích cực tới việc vận dụng thước đo phi tài chính, trong khi nhận thức không chắc chắn về môi trường không có tác động. Đồng thời, việc vận dụng thước đo phi tài chính đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa từng loại nhân tố bất định (gồm chiến lược khác biệt hóa, mức độ cạnh tranh) với HQKD nhưng không đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa từng loại nhân tố bất định (gồm chiến lược dẫn đầu chi phí, cơ cấu tổ chức phân quyền và nhận thức không chắc chắn về môi trường) với HQKD của DN.

**Từ khóa:** lý thuyết bất định, chiến lược kinh doanh, nhận thức không chắc chắn về môi trường, cơ cấu tổ chức phân quyền, mức độ cạnh tranh, việc vận dụng thước đo phi tài chính và hiệu quả kinh doanh.

**Abstract**

In order to improve the fit of performance measurement system, by applying the contingency theory, this study investigates whether business strategy, perceived environmental uncertainty, decentralization, and level of competition have an impact on the use of non-financial performance?

Through PLS\_SEM analysis technique with data collected from 257 individuals from 257 medium and large manufacturing enterprises operating in Vietnam, the research results showed that - with the ability to accurately forecast 53.7 %, measured by R2 coefficients - contingency factors, including low-cost strategy, differentiation strategy, decentralised structure and level of competition had the significantly positive effects on the extent to which the non-financial performance measures were used, whereas the contingency factor of perceived environmental uncertainty hadn't this effect. In addition, the use of non-financial performance measures played a partly mediating role in the relationship between each of the contingency factors (including differentiation strategy and level of competition) and organisational performance but it did not mediate the association between each of the contingency factors (including low-cost strategy, decentralised structure and perceived environmental uncertainty) and organisational performance.

**Keywords:** contingency theory, business strategy, perceived environmental uncertainty, decentralised structure, level of competition, the use of non-financial measures and organisational performance.

**JEL Classifications:** M21, M00, M30

DOI: <https://doi.org/10.59006/vnfa-jaa.06202308>

## **1. Tổng quan nghiên cứu, mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Lý thuyết bất định khẳng định rằng, nếu DN thiết kế hệ thống đo lường HQKD phù hợp với đặc điểm ngữ cảnh (nhân tố bất định) của DN sẽ làm cho HQKD gia tăng. Trong tập các nhân tố bất định có khả năng tác động đến đặc điểm thiết kế hệ thống đo lường HQKD (cụ thể là việc vận dụng thước đo phi tài chính). Bài báo này, chỉ xem xét tác động của 4 nhân tố gồm chiến lược kinh doanh, nhận thức không chắc chắn về môi trường, cơ cấu tổ chức phân quyền và mức độ cạnh tranh. Nội dung bên dưới sẽ trình bày cơ sở xây dựng các giả thuyết nghiên cứu.

### **1.1. Chiến lược kinh doanh, việc vận dụng thước đo phi tài chính và HQKD**

Chiến lược DN lựa chọn sẽ ảnh hưởng đến loại thông tin và mức độ cung cấp thông tin của hệ thống đo lường HQKD (Ittner et al, 1997). Những DN ưu tiên hướng đến chiến lược dẫn đầu chi phí, thường tập trung vào giảm chi phí thông qua cải tiến quy trình hoạt động và vì vậy tập trung vào khai thác các dữ liệu tài chính. Do đó, các DN này thiết kế hệ thống đo lường HQKD chủ yếu là các chỉ tiêu tài chính (Govindarajan & Fisher, 1990). Việc vận dụng nhiều thước đo phi tài chính sẽ làm cho nhà quản trị chú trọng vào việc làm sao để khách hàng thỏa mãn sản phẩm - dịch vụ mà họ cung cấp, dẫn đến thực hiện những hành động nhằm mang đến sự hài lòng cho khách hàng, từ đó làm cho chi phí cung cấp sản phẩm - dịch vụ gia tăng. Do đó, các DN này mất tập trung vào vấn đề cốt lõi là giảm thiểu chi phí để có thể cung cấp sản phẩm - dịch vụ với giá cạnh tranh nhất.

Ngược lại, thước đo phi tài chính thích hợp hơn ở DN theo đuổi chiến lược khác biệt hóa (Günther & Grüning, 2002). Spencer et al. (2009) đã khẳng định, chiến lược khác biệt hóa (thông qua linh hoạt sản phẩm hay tập trung vào dịch vụ khách hàng) có tác động tích cực đến mức độ vận dụng tích hợp thước đo tài chính – phi tài chính. Nghiên cứu này cho rằng, chiến lược khác biệt hóa tập trung vào phát triển một nét khác biệt cụ thể, chẳng hạn, đổi mới sản phẩm, đáp ứng khách hàng nhanh chóng, hoạt động tiếp thị hay quản trị hình ảnh để phản ứng với sự phức tạp của môi trường và nhu cầu biến đổi của khách hàng và vì vậy chiến lược này cần thông tin phi tài chính để tập trung vào những yếu tố giúp họ khác biệt. Do vậy, hệ thống đo lường HQKD cần được thiết kế theo hướng tập trung vào thước đo phi tài chính bên cạnh thước đo tài chính truyền thống để giúp DN theo đuổi chiến lược khác biệt hóa được thực hiện thành công, để từ đó nâng cao lợi thế cạnh tranh cho DN.

Những phân tích trên đây, là động cơ cho tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu sau:

H1-a: Chiến lược dẫn đầu chi phí tác động ngược chiều đến việc vận dụng thước đo phi tài chính

H1-b: Chiến lược khác biệt hóa tác động cùng chiều đến việc vận dụng thước đo phi tài chính

Bên cạnh đó, hiện có một số nghiên cứu khẳng định hệ thống đo lường HQKD nên được thiết kế phù hợp với chiến lược của DN để giúp DN nâng cao HQKD. Tuy vậy, kết quả nghiên cứu vẫn chưa nhất quán. Cụ thể, một vài nghiên cứu đi đến kết luận rằng những DN theo đuổi chiến lược khác biệt hóa/chiến lược người thăm dò (có đặc điểm tương tự chiến lược khác biệt hóa), hay một loại chiến lược khác biệt hóa cụ thể (chẳng hạn chiến lược sản xuất tập trung vào khách hàng, chiến lược nhấn mạnh vào chất lượng sản xuất) có xu hướng vận dụng nhiều thước đo phi tài chính trong hệ thống đo lường HQKD nhằm giúp gia tăng HQKD (Chenhall & Langfield-Smith, 1998, Hoque, 2004; Perera, Harrison & Poole, 1997; Spencer, Joiner & Salmon, 2009). Trong khi đó, Van der Stede, Chow & Lin (2006) và Baines & Langfield-Smith (2003) lại phát hiện rằng, việc vận

dụng nhiều thước đo phi tài chính sẽ giúp DN gia tăng HQKD bất kỳ chiến lược DN theo đuổi là gì.

Vì vậy, để có kết quả rõ ràng hơn, tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu sau:

H2-a: Chiến lược dẫn đầu chi phí tác động ngược chiều đến HQKD thông qua vận dụng thước đo phi tài chính

H2-b: Chiến lược khác biệt hóa tác động cùng chiều đến HQKD thông qua vận dụng thước đo phi tài chính

### **1.2. Nhận thức không chắc chắn về môi trường, việc vận dụng thước đo phi tài chính và HQKD**

Với lập luận cho rằng, việc sử dụng các thước đo phi tài chính sẽ giúp DN đối mặt với nhận thức không chắc chắn về môi trường ít hơn (Banker et al., 2000), một số nghiên cứu đã đi sâu vào kiểm định mối quan hệ giữa nhận thức không chắc chắn về môi trường và hệ thống đo lường HQKD có vận dụng kết hợp thước đo phi tài chính và nhận định giữa chúng có mối quan hệ cùng chiều. Chẳng hạn, Zuriekat (2005) khẳng định mức độ nhận thức không chắc chắn về môi trường luật định là động cơ khiến DN vận dụng tích hợp thước đo tài chính – phi tài chính hay nhiều nghiên cứu như: Gosselin (2005); Bastian & Muchlish (2012); Govindarajan (1984) và Sohn et al (2003) cũng cho rằng, trong những DN có mức độ nhận thức không chắc chắn về môi trường cao sẽ có xu hướng vận dụng nhiều thước đo phi tài chính, bên cạnh các thước đo tài chính truyền thống. Điều này, bởi lẽ hệ thống đo lường HQKD truyền thống không giúp cho nhà quản trị kiểm soát tốt hoạt động khi họ đối mặt với nhận thức không chắc chắn về môi trường cao do hệ thống này với đặc điểm nhấn mạnh vào các thước đo tài chính, thông tin cung cấp lỗi thời nên chỉ có thể giúp giải quyết những vấn đề phát sinh nội bộ. Lúc này, những thông tin phi tài chính như thị phần, sự thỏa mãn của khách hàng, sự hiệu quả của hoạt động nghiên cứu phát triển, chất lượng sản phẩm... rất cần thiết để nhà quản trị ra quyết định đối mặt với nhận thức không chắc chắn về môi trường tốt hơn (Hoque, 2004). Các thước đo phi tài chính đồng thời cũng giúp đánh giá kết quả quản lý của các nhà quản trị tốt hơn, vì các thước đo phi tài chính phản ánh quá trình dẫn đến kết quả tài chính (Govindarajan, 1984). Tất cả những phân tích trên là động cơ để tác giả lập giả thuyết nghiên cứu sau:

H3: Nhận thức không chắc chắn về môi trường tác động cùng chiều đến việc vận dụng thước đo phi tài chính

Chong & Chong (1997) với dữ liệu phân tích từ 62 DN sản xuất tại Úc đã tìm thấy mối quan hệ cùng chiều giữa mức độ nhận thức không chắc chắn về môi trường và việc vận dụng thông tin kế toán quản trị với phạm vi rộng (bao gồm vận dụng thông tin phi tài chính). Sau đó, các mối quan hệ này được khẳng định có tác động tích cực đến HQKD. Điều này là do phạm vi thông tin rộng, đa dạng ở nhiều khía cạnh sẽ giúp cung cấp thông tin thiết yếu để nhà quản trị giảm những điều không chắc chắn trong quá trình ra quyết định. Tuy nhiên, Khan, Halali & Khan (2011) lại đi đến nhận định trái chiều, khi cho rằng việc sử dụng thông tin phi tài chính nhiều chỉ mang lại hiệu quả ở những DN có nhận thức không chắc chắn về môi trường thấp. Vì vậy, để có kết quả rõ ràng hơn, vấn đề nghiên cứu này cần được thực hiện nhiều hơn nữa. Những bằng chứng thực nghiệm nêu trên, là động cơ để tác giả xác lập giả thuyết nghiên cứu sau:

H4: Nhận thức không chắc chắn về môi trường có tác động cùng chiều đến HQKD thông qua vận dụng thước đo phi tài chính.

### **1.3. Cơ cấu tổ chức phân quyền, việc vận dụng thước đo phi tài chính và HQKD**

Demers et al (2006) tại Mỹ và Gosselin (2005) tại Canada cho rằng, các DN theo đuổi cơ cấu tổ chức phân quyền cao có xu hướng vận dụng tích hợp thước đo tài chính – phi tài chính để các nhà quản trị cấp thấp nắm rõ hơn thông tin liên quan đến các quyết định mà

họ được phân quyền, hiểu rõ mục tiêu bộ phận mình cần đạt và cách mà DN đánh giá kết quả hoạt động bộ phận mình đạt được như thế nào, cũng như biết được cần triển khai các hành động gì để đạt được mục tiêu đó. Đồng thời, cũng nhận thức được nếu bộ phận mình đạt được mục tiêu sẽ giúp mục tiêu chiến lược DN cũng sẽ đạt được ở khía cạnh nào (chẳng hạn, khía cạnh khách hàng, nhân viên, sản phẩm mới hay tài chính)?

Bên cạnh đó, Quesado et al. (2014) cũng khám phá ra rằng, cơ cấu tổ chức phân quyền có tác động tích cực đến mức độ vận dụng BSC để đánh giá thành quả hoạt động chính xác hơn, vì các thước đo phi tài chính phản ánh quá trình dẫn đến kết quả tài chính. Tại Việt Nam, Doan Ngoc Phi Anh (2012a) và Lê Thị Mỹ Nương (2020) đã tìm thấy mối quan hệ cùng chiều giữa cơ cấu tổ chức phân quyền và mức độ vận dụng kế toán quản trị chiến lược (là hệ thống được vận hành kết hợp vận dụng thước đo tài chính – phi tài chính), để giúp các nhà quản trị được phân quyền có thể hoạch định và kiểm tra hoạt động ở bộ phận mình. Ngô Thị Trà (2021) với nghiên cứu trên 153 DN sản xuất Việt Nam cũng khẳng định cơ cấu tổ chức phân quyền là động cơ để các DN vận dụng thước đo khía cạnh nhân viên, nội bộ và chất lượng sản phẩm.

Những lập luận trên đã thôi thúc tác giả lập giả thuyết nghiên cứu sau:

H5: Cơ cấu tổ chức phân quyền tác động cùng chiều đến việc vận dụng thước đo phi tài chính

Soobaroyen & Poorundersing (2008) và Atmoko & Hapsoro (2017) khẳng định cơ cấu tổ chức có mức độ phân quyền cao sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu thông tin từ hệ thống kế toán quản trị trở nên phức tạp hơn (là thông tin có được nhờ nhấn mạnh vận dụng thước đo phi tài chính bên cạnh thước đo tài chính) để phục vụ cho nhu cầu thông tin đa dạng nhằm ra nhiều quyết định khác nhau ở các cấp quản lý khác nhau; từ đó, làm tăng kết quả quản lý. Tại Việt Nam, mức độ phân quyền cũng được Doan Ngoc Phi Anh (2012a) và Lê Thị Mỹ Nương (2020) khám phá có tác động tích cực đến mức độ áp dụng hệ thống kế toán quản trị chiến lược với đặc điểm nhấn mạnh vào việc vận dụng tích hợp thước đo tài chính – phi tài chính và sau đó, hệ thống này được khẳng định giúp cải thiện HQKD của DN.

Những phân tích trên đây thôi thúc tác giả thiết lập giả thuyết nghiên cứu sau đây:

H6: Cơ cấu tổ chức phân quyền có tác động cùng chiều đến HQKD thông qua vận dụng thước đo phi tài chính.

#### **1.4. Mức độ cạnh tranh, việc vận dụng thước đo phi tài chính và HQKD**

Hoque et al (2001), Zuriekat (2005) và Ahmad (2012) đã tìm thấy mối quan hệ cùng chiều giữa mức độ cạnh tranh và mức độ vận dụng đa dạng thước đo phi tài chính bên cạnh thước đo tài chính truyền thống vì việc vận dụng thước đo phi tài chính sẽ cung cấp thông tin phản hồi để đánh giá HQKD càng đáng tin cậy là điều cần thiết để thực hiện những hành động kiểm soát phù hợp trong môi trường cạnh tranh gay gắt. Tại Việt Nam, Ngô Thị Trà (2021) cũng khẳng định, mức độ cạnh tranh là động cơ để các DN vận dụng thước đo khía cạnh khách hàng, nội bộ, chất lượng sản phẩm và sự đổi mới sản phẩm.

Một số nghiên cứu cũng khẳng định động cơ khiến các DN vận dụng BSC đến từ mức độ cạnh tranh mà DN đối mặt như Al-Naser & Mohamed (2005), Hoang Van Tuong et al. (2018) hay Alomiri & Alroqy (2019). Giải thích cho điều này, Alomiri & Alroqy (2019) cho rằng, áp lực cạnh tranh đòi hỏi các DN phải có sự kết nối, tích hợp nỗ lực chung từ các bộ phận và toàn DN để cung cấp sản phẩm với chất lượng tốt hơn. Điều này, chỉ đạt được khi DN vận hành công cụ kiểm soát phức tạp, chẳng hạn như BSC với đặc điểm vận hành quan trọng là tích hợp nhiều thước đo tài chính – phi tài chính.

Những phân tích trên là động lực để tác giả thiết lập giả thuyết nghiên cứu sau:

H7: Mức độ cạnh tranh tác động cùng chiều đến việc vận dụng thước đo phi tài chính

Cạnh tranh gia tăng sẽ nâng cao tầm quan trọng của thước đo phi tài chính, vì thước đo này được xem là thước đo giúp nâng cao kết quả tài chính (Banker et al, 2000). Thật vậy, Al-Naser & Mohamed (2005) khẳng định, BSC là hệ thống mà DN đối mặt với mức độ cạnh tranh càng cao càng có xu hướng vận dụng nhiều, để cung cấp thông tin cần thiết cho nhà quản trị đối mặt với vấn đề cạnh tranh, từ đó giúp nâng cao HQKD. Tương tự, Zuriekat (2005) khẳng định mức độ vận dụng đa dạng các loại thước đo tài chính – phi tài chính nếu phù hợp với mức độ cạnh tranh mà DN đối mặt sẽ giúp DN cải thiện HQKD.

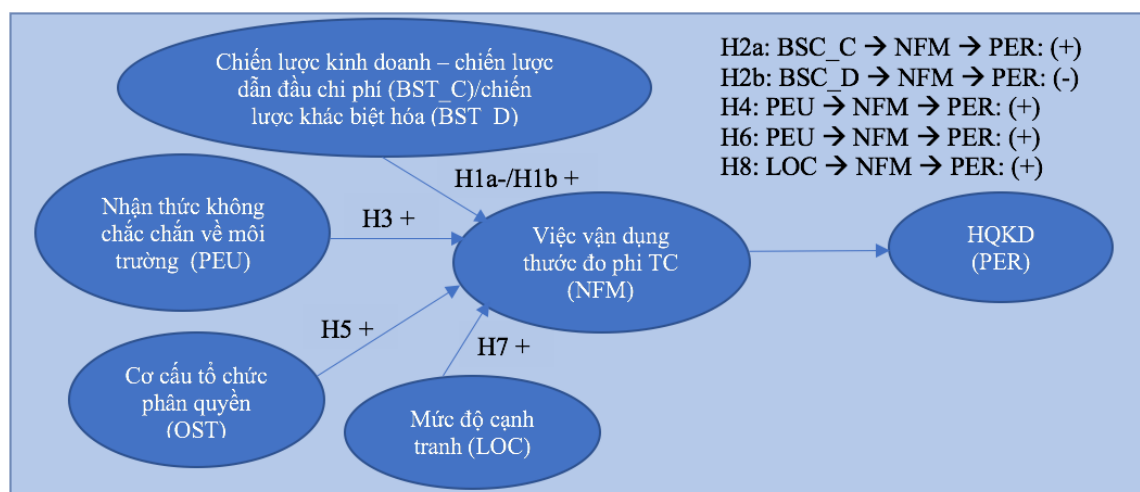
Mức độ cạnh tranh cũng được Doan Ngoc Phi Anh (2012a) và Bùi Thị Trúc Quy (2020) khám phá có tác động tích cực đến mức độ áp dụng hệ thống kế toán quản trị chiến lược với đặc điểm nhấn mạnh vào việc vận dụng tích hợp thước đo tài chính – phi tài chính và sau đó, hệ thống này được khẳng định giúp cải thiện HQKD.

Những bằng chứng thực nghiệm nêu trên là động cơ để tác giả xác lập giả thuyết nghiên cứu sau:

H8: Mức độ cạnh tranh có tác động cùng chiều đến HQKD thông qua vận dụng thước đo phi tài chính

Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu được trình bày như Hình 1.

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu**



(Nguồn: tác giả tổng hợp)

## 2. Phương pháp nghiên cứu

### 2.1. Phương pháp kiểm định thang đo và giả thuyết nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu định lượng dựa trên quy trình suy diễn (Nguyễn Đình Thọ, 2013), thông qua 2 giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ (nhằm mục tiêu kiểm định thang đo với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS 24.0) và nghiên cứu chính thức (xác nhận lại độ tin cậy, giá trị thang đo và kiểm định giả thuyết thông qua mô hình cấu trúc với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 3.1).

### 2.2. Thang đo nghiên cứu

#### 2.2.1. Thang đo chiến lược kinh doanh (BST)

Tác giả sử dụng lại bộ thang đo “chiến lược kinh doanh” trong nghiên cứu của Johnson et al. (2011) gồm 6 biến quan sát đo lường chiến lược dẫn đầu chi phí và 5 biến quan sát đo lường chiến lược khác biệt hóa, tại Bảng 1, theo hình thức thang đo Likert. Số đo trong mỗi thang đo được phân chia theo 7 mức độ (giao động từ không đồng ý đến đồng ý), để phản ánh mức độ nhận thức của người được phỏng vấn về loại chiến lược kinh doanh mà DN họ lựa chọn.

### *2.2.2. Thang đo nhận thức không chắc chắn về môi trường (PEU)*

Nhận thức không chắc chắn về môi trường là mức độ nhà quản trị thiếu thông tin liên quan đến môi trường để ra quyết định quản lý, được đo lường thông qua một bộ thang đo theo hình thức Likert, gồm 8 biến quan sát, tại Bảng 1, được sử dụng lại từ bộ thang đo của Hoque (2005). Các đáp viên sẽ trả lời cho mỗi biến quan sát theo 7 mức độ (giao động từ không đồng ý đến đồng ý), để phản ánh nhận thức của người được phỏng vấn về mức độ nhận thức không chắc chắn về môi trường của nhà quản trị.

### *2.2.3. Thang đo cơ cấu tổ chức phân quyền (OST)*

Cơ cấu tổ chức phân quyền là cách thức DN phân chia quyền ra quyết định cho cấp dưới. Nghiên cứu này sử dụng lại thang đo của Bruns & Stalker (1961) gồm 5 biến quan sát, tại Bảng 1. Số đo trong mỗi thang đo được phân chia theo 7 mức độ (giao động từ không đồng ý đến đồng ý), để phản ánh nhận thức của người được phỏng vấn về mức độ phân quyền mà công ty họ vận dụng.

### *2.2.4. Thang đo mức độ cạnh tranh (LOC)*

Mức độ cạnh tranh là mức độ xung đột trong thị trường cung cấp sản phẩm dịch vụ. Tác giả sử dụng lại bộ thang đo từ Lee & Yang (2011) với 6 biến quan sát, tại Bảng 1, theo thang đo Likert gồm 7 mức độ (giao động từ không đồng ý đến đồng ý), để phản ánh nhận thức của người được phỏng vấn về mức độ cạnh tranh mà DN họ đối mặt.

### *2.2.5. Thang đo việc vận dụng thước đo phi tài chính (NFM)*

Việc vận dụng thước đo phi tài chính là mức độ DN vận dụng thước đo phi tài chính trong hệ thống đo lường HQKD để phục vụ cho việc quản trị DN. Thang đo cho khái niệm này được sử dụng lại từ bộ thang đo của Ittner et al (2003b) theo hình thức Likert với 7 mức độ (giao động từ không đồng ý đến đồng ý), để phản ánh nhận thức của người được phỏng vấn về mức độ mà DN họ vận dụng 7 thước đo hiệu quả phi tài chính gồm khía cạnh khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, vận hành, chất lượng sản phẩm, dịch vụ (SPDV), sự đổi mới SPDV và trách nhiệm xã hội.

### *2.2.6. Thang đo HQKD (PER)*

HQKD được đo lường qua hai loại hiệu quả tài chính và phi tài chính theo thang đo của Hoque (2004), là thang đo được phát triển từ Govindarajan (1984) với việc bổ sung thêm 02 biến quan sát mới là mối quan hệ tại nơi làm việc và an toàn, sức khỏe của nhân viên. Các ứng viên sẽ trả lời 12 biến quan sát (liên quan đến 12 loại hiệu quả) theo 7 mức độ (giao động từ không đồng ý đến đồng ý), để phản ánh nhận thức của người được phỏng vấn về mức độ HQKD mà DN họ đạt được so với đối thủ cạnh tranh chính.

## **3. Kết quả nghiên cứu**

### **3.1. Thống kê mô tả mẫu trong nghiên cứu**

Mẫu sử dụng trong nghiên cứu sơ bộ là 106 và trong nghiên cứu chính thức là 257 mẫu, là các DN sản xuất vừa và lớn tại các tỉnh phía Nam Việt Nam, được thu thập trong khoảng thời gian từ năm 2019 đến năm 2020. Đối tượng khảo sát là những người am hiểu về hệ thống đo lường HQKD. Cụ thể, ở nghiên cứu chính thức đối tượng khảo sát chiếm tỷ lệ cao nhất là nhà quản trị cấp trung (48%); kế đến là những người đến từ phòng kế toán/tài chính (39%); nhà quản trị cấp cao (11%) và kiểm soát viên/phân tích viên/kiểm toán nội bộ (4%).

### **3.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo**

#### **3.2.1. Nghiên cứu sơ bộ**

Bằng việc vận dụng kỹ thuật phân tích dữ liệu là Cronbach Alpha và EFA, kết quả kiểm định thang đo qua nghiên cứu sơ bộ thu được các khái niệm có bộ thang đo không thay đổi so với bộ thang đo gốc, gồm khái niệm OST, BST\_C, BST\_D và LOC. Khái niệm

duy nhất có bộ thang đo thay đổi đôi chút do thay đổi số lượng biến quan sát là khái niệm PEU (nhận thức không chắc chắn về môi trường). Cụ thể, khái niệm này loại bỏ biến quan sát PEU6 (công ty ông bà không thể đoán trước các quy định và chính sách của Chính phủ) do biến quan sát này có trọng số nhân tố tải trên một nhân tố không chênh lệch nhiều so với các nhân tố khác, cụ thể  $< 0,3$ .

### 3.2.2. Nghiên cứu chính thức

Tổng hợp thang đo các khái niệm sau bước kiểm định sơ bộ được đưa vào kiểm định lần nữa ở nghiên cứu chính thức với kết quả kiểm định được trình bày chi tiết ở Bảng 1.

**Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị thang đo ở nghiên cứu chính thức**

Khái niệm	Biến quan sát	Tính ổn định nội bộ	Giá trị hội tụ		Giá trị phân biệt (kiểm định sau khi thang đo đạt điều kiện tính ổn định nội bộ và giá trị hội tụ)
		(a) Cronbach Alpha ( $> 0,7$ ) (b) Độ tin cậy tổng hợp ( $> 0,7$ ) (Hair et al., 2011)	Trọng số nhân tố ( $> 0,7$ ) (Hair et al., 2016)	AVE ( $> 0,5$ ) (Fornell & Larcker, 1981),	(a) Điều kiện về trọng số nhân tố chéo (b) Điều kiện về AVE (Fornell & Larcker, 1981) (c) HTMT $< 0,9$ (Henseler et al., 2015)
Chiến lược dẫn đầu chi phí BST_C	1. Giá bán SPDV thấp hơn đối thủ cạnh tranh	(a) 0,893 (b) 0,913	0,864	0,641	Thỏa
	2. Tập trung phát triển các SPDV có CPSX thấp		0,871		
	3. Kênh phân phối hiệu quả, chi phí thấp		0,876		
	4. Quy mô kinh doanh lớn nên làm chi phí 1 đơn vị sản phẩm/dịch vụ giảm		0,851		
	5. Chi phí sử dụng vốn thấp		0,737		
	6. Nhân mạnh về đào tạo, giáo dục và học hỏi để giảm thiệt hại		0,556 (loại) <sup>1</sup>		
Chiến lược khác biệt hóa BST_D	1. SPDV được nhận diện dưới nhãn hiệu/thương hiệu rõ ràng	(a) 0,882 (b) 0,911	0,889	0,672	Thỏa
	2. Đầu tư vào đổi mới và sáng tạo		0,808		
	3. Chi phí tiếp thị chiếm tỷ trọng khá cao so với doanh thu		0,760		
	4. SPDV có đặc điểm khác biệt với đối thủ		0,826		
	5. Thủ tục kiểm soát chất lượng SPDV nghiêm ngặt		0,811		
Nhận thức không chắc chắn về môi trường PEU	1. Không thể đoán trước hành động nhà cung cấp	(a) 0,893 (b) 0,911	0,813	0,596	Thỏa
	2. Không thể đoán trước nhu cầu, thị hiếu và sở thích của khách hàng		0,786		
	3. Không thể đoán trước sự bãi bỏ quy định của nhà nước và sự toàn cầu hoá		0,691 (loại) <sup>1</sup>		
	4. Không thể đoán trước hành động của đối thủ		0,738		
	5. Không thể đoán trước những thay đổi về công nghệ thông tin & công nghệ sản xuất		0,768		
	6. Không thể đoán trước những thay đổi trong môi trường kinh tế		0,796		
	7. Không thể đoán trước những thay đổi trong môi trường kinh tế		0,796		

<sup>1</sup> Biến quan sát BST\_C6, PEU3, LOC5, LOC6 được loại ra vì nếu loại bỏ sẽ làm độ tin cậy tổng hợp và hệ số Cronbach Alpha của các khái niệm BST\_C, PEU và LOC tăng nhẹ hoặc không thay đổi (cụ thể độ tin cậy tổng hợp lần lượt thay đổi từ 0,913; 0,911; 0,872 thành 0,923; 0,911 và 0,911; Cronbach Alpha lần lượt thay đổi từ 0,893; 0,893 và 0,825 lên 0,901; 0,893 và 0,870). Tuy nhiên, AVE tăng mạnh, lần lượt tăng từ 0,641, 0,596 và 0,557 lên 0,707; 0,632 và 0,720

	8. Không thể đoán trước sự thay đổi trong quan hệ lao động		0,804		
<b>Cơ cấu tổ chức phân quyền OST</b>	1. Trường bộ phận được phép ra quyết định phát triển sản phẩm mới	(a) 0,889 (b) 0,931	0,904	0,731	Thỏa
	2. Trường bộ phận được phép ra quyết định thuê và sa thải nhân viên quản lý		0,850		
	3. Trường bộ phận được phép ra quyết định lựa chọn các dự án đầu tư vốn lớn		0,878		
	4. Trường bộ phận được phép ra quyết định phân bổ dự toán		0,808		
	5. Trường bộ phận được phép ra quyết định định giá sản phẩm		0,832		
<b>Mức độ cạnh tranh LOC</b>	1. Cạnh tranh gay gắt về giá bán SPDV	(a) 0,825 (b) 0,872	0,848	0,557	Thỏa
	2. Cạnh tranh gay gắt trong phát triển SPDV mới		0,851		
	3. Cạnh tranh gay gắt trong việc tiếp thị và phân phối SPDV		0,860		
	4. Cạnh tranh cao trong việc giành thị phần		0,795		
	5. Hành vi của đối thủ cạnh tranh đe dọa đến sự tồn tại và phát triển		0,698 (loại) 1		
	6. Số lượng đối thủ cạnh tranh lớn		0,205 (loại) 1		

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ dữ liệu nghiên cứu)

### 3.3. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu được trình bày chi tiết ở Bảng 2.

**Bảng 2: Kết quả kiểm định giả thuyết trong mô hình nghiên cứu**

Giả thuyết	Biến phụ thuộc				Kết luận
	NFM		PER		
	$\beta$	Giá trị t	$\beta$	Giá trị t	
<b>H1a</b> BST_C → NFM	0.112*	2.011			Bác bỏ (trái chiều)
<b>H2a</b> BST_C → NFM → PER			0.035	1.809	Bác bỏ
			-0.016	0.351	
<b>H1b</b> BST_D → NFM	0.203***	3.875			Chấp nhận
<b>H2b</b> BST_D → NFM → PER			0.064**	3.069	Chấp nhận
			0.122*	2.055	
<b>H3</b> PEU → NFM	0.044	0.955			Bác bỏ
<b>H4</b> PEU → NFM → PER			0.014	0.929	Bác bỏ
			-0.087	1.556	
<b>H5</b> OST → NFM	0.152*	2.148			Chấp nhận
<b>H6</b> OST → NFM → PER			0.048	1.885	Bác bỏ
			0.220**	3.366	
<b>H7</b> LOC → NFM	0.195***	4.140			Chấp nhận
<b>H8</b> LOC → NFM → PER			0.062**	3.204	Chấp nhận
			0.180**	2.931	
Quy mô → NFM	0.449**	8.386			
Quy mô → NFM → PER			0.142***	4.210	
Quy mô → PER			0.080	1.399	
<b>R-bình phương điều chỉnh</b>	<b>53.7%</b>		<b>48.9%</b>		

**Ghi chú:** \*, \*\* và \*\*\* lần lượt thể hiện sự đáng kể ở mức ý nghĩa thống kê 5%, 0.3% và 0.000%

(Nguồn: tác giả tổng hợp từ dữ liệu nghiên cứu)

Kết quả bảng trên cho thấy, hệ số R<sup>2</sup> điều chỉnh của tất cả các biến phụ thuộc (gồm việc vận dụng thước đo phi tài chính và HQKD lần lượt là 0,537 và 0,489, đều cao hơn ngưỡng tối thiểu 0,10 cho phép. Vì vậy, mô hình nghiên cứu mà tác giả đề xuất phù hợp cao với dữ liệu thu thập được, với 5 giả thuyết được chấp nhận gồm H1b, H2b, H5, H7, H8 và 5 giả thuyết bị bác bỏ gồm H1a, H2a, H3, H4, H6.

### 4. Bàn luận và kết luận



Việc chấp nhận các giả thuyết H1b, H2b, H5, H7, H8 là cơ sở để tác giả đề xuất một số hàm ý cho nhà quản trị, như sau:

Một là, nhà quản trị ở DN theo đuổi chiến lược khác biệt hóa cần vận dụng nhiều thước đo phi tài chính. Điều này, bởi vì các thước đo phi tài chính sẽ làm nhà quản trị tập trung vào những yếu tố dẫn đến sự thành công cũng như những yếu tố tạo nên nền tảng cạnh tranh, giúp DN khác biệt với đối thủ. Chẳng hạn như về mặt chất lượng, sự đổi mới, sự tin cậy, thời gian cung cấp sản phẩm – dịch vụ, hoặc có những phản ứng nhanh chóng với sự phức tạp của môi trường và nhu cầu biến đổi của khách hàng... Điều này đúng với nhận định của một số tác giả (như Ittner et al, 1997; Simons, 1987, 1990) cho rằng, hệ thống kiểm soát nói chung, hệ thống đo lường HQKD nói riêng cần được thiết kế nhằm hỗ trợ DN đạt được mục tiêu chiến lược.

Hai là, trong môi trường cạnh tranh khốc liệt, nhà quản trị cần xem trọng vai trò của thước đo phi tài chính và vận dụng chúng vào công tác quản trị DN. Việc tích hợp chỉ tiêu phi tài chính vào hệ thống đo lường HQKD sẽ cung cấp thông tin phản hồi, để phản ứng với hành động của đối thủ tốt hơn. Đồng thời, để đánh giá HQKD càng đáng tin cậy. Từ đó, giúp thực hiện hành động kiểm soát phù hợp nhằm đương đầu, đối mặt với vấn đề cạnh tranh tốt hơn.

Ba là, nhà quản trị trong các DN có cơ cấu tổ chức phân quyền cần tăng cường vận dụng thước đo phi tài chính, bởi vì muốn phát huy lợi ích của quản lý phân quyền thì đòi hỏi thông tin phải chi tiết và mang tính hướng dẫn để trưởng bộ phận, phòng ban biết cần làm gì và làm như thế nào để giải quyết vấn đề cũng như có phương hướng triển khai các hành động để đạt được mục tiêu của bộ phận mình. Ngoài ra, thông tin không chỉ giúp họ ra nhiều quyết định phân quyền, mà còn giúp họ hiểu kết quả của những hoạt động được thực hiện của bộ phận mình sẽ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của cấp trên như thế nào. Từ đó, đảm bảo kết nối mục tiêu bộ phận với mục tiêu của tổ chức. Hệ thống đo lường tích hợp nhiều thước đo phi tài chính cũng đáp ứng nhu cầu thông tin đa dạng cho các nhà quản trị trong tổ chức phân quyền, để ra nhiều quyết định khác nhau ở các cấp quản lý khác nhau. □

*Tài liệu tham khảo*

Ahmad, K. (2012) *The use of management accounting practices in Malaysian SMEs.*

Al-Naser, K. & Mohamed, R. (2019). *Corporate Culture And Balanced Scorecard Use: Evidence From Iraqi Manufacturing Industries. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 8(5C): 2249 – 8958.*

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).*

Anderson, S. W. & Lanen, W. N. (1999) *Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. Accounting, Organizations and Society, 24(5-6), 379-412.*

Atmoko, A. & Hapsoro, D. (2017). *The Effect of Decentralization, Task Uncertainty and Environment Uncertainty on the Managerial Performance: Management Accounting System Dimensions as Mediation Variables. 11th International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2017), Advances in Economics, Business and Management Research, 36.*

Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003) *Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. Accounting, organizations and society, 28(7-8), 675-698.*

*Banker, R. D., Potter, G. & Srinivasan, D. (2000) An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. The accounting review, 75(1), 65-92.*