**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

**===== \*\*\*\*\*=====**

**NGUYỄN THỊ PHƯƠNG THẢO**

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC VẬN DỤNG**

**BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ TÁC ĐỘNG TỚI THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NÔNG NGHIỆP Ở CÁC TỈNH TÂY NGUYÊN - VIỆT NAM**

**LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ**

**Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2025**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

**===== \*\*\*\*\*=====**

**NGUYỄN THỊ PHƯƠNG THẢO**

**NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VIỆC VẬN DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG VÀ TÁC ĐỘNG TỚI THÀNH QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NÔNG NGHIỆP Ở CÁC TỈNH TÂY NGUYÊN - VIỆT NAM**

**LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ**

**Ngành: Kế toán**

**Mã số: 9340301**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**1. TS. LÊ ĐÌNH TRỰC**

**2. PGS.TS. TRẦN PHƯỚC**

**Tp. Hồ Chí Minh – Năm 2025**

### LỜI CAM ĐOAN

Tác giả cam đoan luận án “*Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và tác động tới thành quả hoạt động của các doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam”* là công trình nghiên cứu của riêng tác giả.

Nội dung nghiên cứu khoa học trong luận án này dựa trên quá trình nghiên cứu trung thực, và chưa được công bố trong các công trình nghiên cứu nào khác.

**Nghiên cứu sinh**

**Nguyễn Thị Phương Thảo**

### MỤC LỤC

[LỜI CAM ĐOAN i](#_Toc172703587)

[MỤC LỤC ii](#_Toc172703588)

[DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT (TIẾNG ANH) vii](#_Toc172703589)

[DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT (TIẾNG VIỆT) vii](#_Toc172703589)

[DANH MỤC CÁC BẢNG viii](#_Toc172703590)

[DANH MỤC CÁC HÌNH ix](#_Toc172703591)

[TÓM TẮT xi](#_Toc172703592)

[ABSTRACT xiii](#_Toc172703593)

[**PHẦN MỞ ĐẦU** 1](#_Toc172703594)

[1. Lý do chọn đề tài 1](#_Toc172703595)

[2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu 5](#_Toc172703596)

[2.1. Mục tiêu nghiên cứu 5](#_Toc172703597)

[2.2. Câu hỏi nghiên cứu 6](#_Toc172703598)

[3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 6](#_Toc172703599)

[3.1. Đối tượng nghiên cứu 6](#_Toc172703600)

[3.2. Phạm vi nghiên cứu 6](#_Toc172703601)

[4. Phương pháp nghiên cứu 7](#_Toc172703602)

[4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính 7](#_Toc172703603)

[4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng 7](#_Toc172703604)

[5. Đóng góp của luận án 8](#_Toc172703604)

[5.1. Về mặt lý luận 8](#_Toc172703605)

[5.2. Về mặt thực tiễn 8](#_Toc172703605)

[6. Cấu trúc của luận án 9](#_Toc172703604)

[**CHƯƠNG 1**](#_Toc172703606)**:** [**TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU** 11](#_Toc172703607)

[1.1. Các nghiên cứu ngoài nước 11](#_Toc172703608)

[1.1.1. Nghiên cứu về vận dụng và triển khai BSC 11](#_Toc172703609)

[1.1.2. Nghiên cứu về vận dụng BSC trong lĩnh vực nông nghiệp …15](#_Toc172703609)

[1.1.3. Nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC](#_Toc172703609) 18

[1.1.4. Nghiên cứu về tác động của việc vận dụng BSC đến thành quả hoạt động của tổ chức 23](#_Toc172703610)

[1.2. Các nghiên cứu trong nước 27](#_Toc172703611)

[1.2.1. Nghiên cứu về vận dụng và triển khai BSC 27](#_Toc172703611)

[1.2.2. Nghiên cứu về vận dụng BSC bằng trong lĩnh vực nông nghiệp](#_Toc172703611) 28

[1.2.3. Nghiên cứu về nhân tố tác động đến việc vận dụng BSC](#_Toc172703611) 28

[1.2.4. Nghiên cứu tác động của việc vận dụng BSC đến thành quả hoạt động của tổ chức](#_Toc172703611) 30

[1.3. Khoảng trống nghiên cứu và định hướng nghiên cứu của luận án 30](#_Toc172703612)

[KẾT LUẬN CHƯƠNG 1 3](#_Toc172703613)5

[**CHƯƠNG 2**](#_Toc172703614)**:** [**CƠ SỞ LÝ THUYẾT 36**](#_Toc172703615)

[2.1. Tổng quan về BSC 36](#_Toc172703616)

[2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của BSC 36](#_Toc172703616)

[2.1.2. Vai trò của BSC 42](#_Toc172703617)

[2.1.3. Nội dung của BSC 43](#_Toc172703617)

[2.2. Thành quả hoạt động của doanh nghiệp 50](#_Toc172703618)

[2.3. Các khái niệm sử dụng](#_Toc172703618) 53

[2.3.1. Khái niệm nông nghiệp](#_Toc172703618) 53

[2.3.2. Đặc điểm sản xuất nông nghiệp](#_Toc172703618) 53

[2.3.3. Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC](#_Toc172703618) 54

[2.3.4. Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC](#_Toc172703618) 54

[2.3.5. Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC](#_Toc172703618) 54

[2.3.6. Văn hóa đổi mới](#_Toc172703618) 55

[2.3.7. Vận dụng BSC 56](#_Toc172703621)

[2.4. Các lý thuyết nền 59](#_Toc172703622)

[2.4.1. Lý thuyết ngẫu nhiên (Contingency Theory) 59](#_Toc172703622)

2.4.2. Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB) 61

2.4.3. Lý thuyết quản lý (Stewardship Theory) 62

2.4.4. Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory); Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource Based View – RBV) và học tập của tổ chức (Organizational Learning) 64

[KẾT LUẬN CHƯƠNG 2 67](#_Toc172703624)

**CHƯƠNG 3:** [**ĐẶC ĐIỂM SX KINH DOANH TRONG NÔNG NGHIỆP TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC VẬN DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG**  69](#_Toc172703615)

[3.1. Bối cảnh ngành nông nghiệp 69](#_Toc172703625)

[3.2. Nghiên cứu vẫn đề đang tồn tại 71](#_Toc172703626)

[3.2.1. Nghiên cứu tài liệu 7](#_Toc172703626)1

[3.2.2. Nghiên cứu thực trạng 71](#_Toc172703626)

[3.3. Phương pháp nghiên cứu](#_Toc172703626) 78

[3.3.1. Phương pháp nghiên cứu định tính](#_Toc172703626) 78

[3.3.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng](#_Toc172703626) 78

[3.4. Kết quả nghiên cứu 79](#_Toc172703626)

[3.4.1 Kết quả nghiên cứu định tính 79](#_Toc172703626)

[3.4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng](#_Toc172703626) 80

[KẾT LUẬN CHƯƠNG 3](#_Toc172703626) 82

[**CHƯƠNG 4: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**](#_Toc172703626) 83

[4.1. Khung nghiên cứu và quy trình nghiên cứu 83](#_Toc172703631)

[4.1.1. Khung nghiên cứu 83](#_Toc172703631)

[4.1.2. Quy trình nghiên cứu 84](#_Toc172703631)

[4.2. Phương pháp nghiên cứu 86](#_Toc172703636)

[4.2.1. Lựa chọn phương pháp nghiên cứu 86](#_Toc172703637)

[4.2.2. Phương pháp nghiên cứu định tính 87](#_Toc172703638)

[4.2.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng 92](#_Toc172703639)

[4.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu 102](#_Toc172703640)

[4.3.1. Giả thuyết nghiên cứu 102](#_Toc172703641)

[4.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất 1](#_Toc172703648)08

[4.4. Thang đo các khái niệm nghiên cứu 109](#_Toc172703645)

[4.4.1. Thang đo Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC 109](#_Toc172703650)

[4.4.2. Thang đo Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC 109](#_Toc172703651)

[4.4.3. Thang đo Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC](#_Toc172703652) 110

[4.4.4. Thang đo Văn hóa đổi mới](#_Toc172703653) 110

[4.4.5. Thang đo sản xuất kinh doanh trong nông nghiệp 111](#_Toc172703654)

[4.4.6. Thang đo vận dụng BSC trong doanh nghiệp nông nghiệp 111](#_Toc172703655)

[4.4.7. Thang đo Thành quả hoạt động của doanh nghiệp](#_Toc172703656) 111

[KẾT LUẬN CHƯƠNG 4 114](#_Toc172703658)

[**CHƯƠNG 5**](#_Toc172703659)**:** [**KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN 115**](#_Toc172703660)

[5.1. Kết quả nghiên cứu 115](#_Toc172703661)

[5.1.1. Kết quả nghiên cứu định tính 115](#_Toc172703661)

[5.1.2. Kết quả nghiên cứu định lượng 121](#_Toc172703670)

[5.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu 136](#_Toc172703671)

[5.2.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu định tính 136](#_Toc172703672)

[5.2.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu định lượng 136](#_Toc172703673)

[KẾT LUẬN CHƯƠNG 5 141](#_Toc172703674)

[**CHƯƠNG 6**](#_Toc172703675)**:** [**KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý** 143](#_Toc172703676)

[6.1. Kết luận 143](#_Toc172703677)

[6.2. Hàm ý quản trị 143](#_Toc172703678)

[6.3. Hạn chế, tồn tại và hướng nghiên cứu tiếp theo 147](#_Toc172703680)

[KẾT LUẬN CHƯƠNG 6 147](#_Toc172703681)

[**KẾT LUẬN** 149](#_Toc172703682)

[DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC](#_Toc172703683)

[TÀI LIỆU THAM KHẢO](#_Toc172703684)

[PHỤ LỤC](#_Toc172703685)

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT (TIẾNG ANH)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Chữ viết tắt** | **Tiếng Anh** | **Tiếng Việt** |
| ABCM | Activity-Based Cost  Management | Hệ thống quản lý chi phí dựa trên  hoạt động |
| AVE | Average Variance Extracted | Phương sai trích trung bình |
| BSC | Balanced Scorecard | Bảng điểm cân bằng |
| CB – SEM | Covariance-Based SEM | SEM dựa trên hiệp phương sai |
| CR | Composite Reliability | Độ tin cậy tổng hợp |
| KPI | Key Performance Indicators | Chỉ số hiệu suất chính |
| MCS | Management Control System | Hệ thống kiểm soát quản lý |
| MIS | Management Information  Systems | Hệ thống thông tin quản lý |
| OLS | Ordinary Least Squares | Hồi quy bình phương nhỏ nhất |
| PLS - SEM | Partial Least Square SEM | SEM dựa trên bình phương tối  thiểu riêng phần. |
| PU | Perceived Usefulness | Nhận thức về tính hữu ích |
| PEOU | Perceived Ease of Use | Nhận thức về tính dễ sử dụng |
| SMA | Strategic Management  Accounting | Kế toán quản trị chiến lược |
| SMS | Strategic Management System | Hệ thống quản lý chiến lược |
| TPB | Theory of Planned Behaviour | Lý thuyết hành vi có kế hoạch |

### DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT (TIẾNG VIỆT)

|  |  |
| --- | --- |
| **Chữ viết tắt** | **Tiếng Việt** |
| CNTT | Công nghệ thông tin |
| CP | Chi phí |
| DN | Doanh nghiệp |
| DNNVV | Doanh nghiệp nhỏ và vừa |
| KQ | Kết quả |
| KTQT | Kế toán quản trị |
| LT | Lý thuyết |
| NN&PTNT | Nông nghiệp và phát triển nông thôn |
| NN | Nông nghiệp |
| PP | Phương pháp |
| SP | Sản phẩm |
| SX | Sản xuất |
| SXKD | Sản xuất kinh doanh |
| TC | Tài chính |
| TQHĐ | Thành quả hoạt động |
| TNHH | Trách nhiệm hữu hạn |
| TNXH | Trách nhiệm xã hội |
| TSSH | Tài sản sinh học |
| XK | Xuất khẩu |
| VH | Văn hóa |

### DANH MỤC CÁC BẢNG

[Bảng 3.1: Thang đo SXKD trong nông nghiệp đề xuất](#_Toc86761934) 80

[Bảng 3.2: Thống kê mẫu nghiên cứu](#_Toc86761934) 81

[Bảng 3.3: Kiểm định T – test các thành phần của SXKD nông nghiệp](#_Toc86761934) 82

[Bảng 4.1: Các phương pháp thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định tính](#_Toc86761934) 87

[Bảng 4.2: Các chỉ tiêu đánh giá thang đo sơ bộ](#_Toc86761934) 94

[Bảng 4.3: Các chỉ tiêu đánh giá mô hình đo lường trong nghiên cứu chính thức](#_Toc86761934) 98

Bảng 4.4: Các chỉ tiêu đánh giá mô hình cấu trúc trong nghiên cứu chính thức…101

Bảng 4.5: [Bảng tổng hợp nhân tố và thang đo của mô hình đề xuất](#_Toc86761934) 113

[Bảng 5.1: Tổng hợp thang đo các nhân tố theo ý kiến chuyên gia](#_Toc86761934) 117

[Bảng 5.2: Tổng hợp thang đo chính thức của nghiên cứu](#_Toc86761934) 119

[Bảng 5.3: Kết quả thảo luận với chuyên gia](#_Toc86761934) 120

[Bảng 5.4: Tổng hợp giả thuyết nghiên cứu chính thức](#_Toc86761934) 121

[Bảng 5.5: Tổng hợp mẫu nghiên cứu sơ bộ](#_Toc86761934) 122

[Bảng 5.6: Kiểm tra độ tin cậy sơ bộ thang đo](#_Toc86761934) 123

[Bảng 5.7: Kết quả phân tích EFA cho thang đo các nhân tố độc lập](#_Toc86761934) 124

[Bảng 5.8: Kết quả phân tích EFA cho thang đo việc vận dụng BSC](#_Toc86761934) 125

[Bảng 5.9: Kết quả phân tích EFA cho thang đo TQHĐ](#_Toc86761934) 125

[Bảng 5.10: Thống kê mẫu nghiên cứu chính thức](#_Toc86761934) 127

[Bảng 5.11: Kiểm tra độ tin cậy chính thức thang đo](#_Toc86761934) 129

[Bảng 5.12: Kiểm tra độ hội tụ chính thức của thang đo](#_Toc86761934) 129

[Bảng 5.13: Giá trị phân biệt chính thức thang đo (tiêu chí Fornell-Larcker)](#_Toc86761934) 130

[Bảng 5.14: Giá trị phân biệt chính thức thang đo (tiêu chí HTMT)](#_Toc86761934) 131

[Bảng 5.15: Kiểm tra giá trị VIF](#_Toc86761934) 131

[Bảng 5.16: Kết quả kiểm tra hệ số tác động f2](#_Toc86761934) 133

[Bảng 5.17: Kết quả kiểm định mức độ tác động](#_Toc86761934) 135

[Bảng 5.18: Thứ tự tác động của các nhân tố đến việc vận dụng BSC](#_Toc86761934) 136

### DANH MỤC CÁC HÌNH

[Hình 2.1: Bốn khía cạnh của BSC 39](#_Toc86761934)

[Hình 2.2: Mối quan hệ 4 khía cạnh của BSC 46](#_Toc86761935)

[Hình 2.3: Mô hình BSC có điều chỉnh](#_Toc86761935) 49

[Hình 4.1: Khung nghiên cứu](#_Toc86761944) 83

[Hình 4.2. Quy trình nghiên cứu](#_Toc86761945) 85

[Hình 4.3: Thiết kế khám phá theo trình tự](#_Toc86761935) 86

[Hình 4.4: Các bước đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS-SEM](#_Toc86761946) 99

[Hình 4.5: Mô hình nghiên cứu đề xuất](#_Toc86761946) 109

[Hình 5.1: Mô hình nghiên cứu chính thức](#_Toc86761946) 121

[Hình 5.2: Hệ số xác định R2](#_Toc86761946) 132

[Hình 5.3: Hệ số Q2](#_Toc86761946) 134

[Hình 5.4: Mô hình nghiên cứu chính thức](#_Toc86761946) 135

**DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC**

Phụ lục [1: Tổng hợp nghiên cứu nước ngoài về vận dụng và triển khai BSC](#_Toc86761949)

Phụ lục [2: Tổng hợp nghiên cứu nước ngoài về vận dụng BSC trong nông nghiệp](#_Toc86761949)

Phụ lục [3: Tổng hợp nghiên cứu theo nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC](#_Toc86761949)

Phụ lục [4: Tổng hợp nghiên cứu nước ngoài về tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ](#_Toc86761949)

Phụ lục [5: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về vận dụng và triển khai BSC](#_Toc86761949)

Phụ lục 6: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về vận dụng BSC trong nông nghiệp

Phụ lục [7: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về các nhân tố tác động đến việc vận dụng BSC](#_Toc86761949)

Phụ lục [8: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về việc vận dụng BSC tác động đến TQ](#_Toc86761949)

Phụ lục [9: Bảng câu hỏi phỏng vấn chuyên gia cho nhân tố mới](#_Toc86761949)

Phụ lục [10: Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia khám phá nhân tố mới](#_Toc86761949)

Phụ lục [11: Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính khám phá nhân tố mới](#_Toc86761949)

Phụ lục [12: Bảng câu hỏi khảo sát khám phá nhân tố mới](#_Toc86761949)

Phụ lục [13: Kết quả kiểm định T – test](#_Toc86761949)

Phụ lục [14: Bảng câu hỏi phỏng vấn chuyên gia](#_Toc86761949)

Phụ lục [15: Danh sách các chuyên gia tham gia thảo luận](#_Toc86761949)

Phụ lục [16: Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia](#_Toc86761949)

Phụ lục [17: Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính](#_Toc86761949)

Phụ lục [18: Bảng câu hỏi khảo sát chính thức](#_Toc86761949)

Phụ lục [19: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu định lượng sơ bộ](#_Toc86761949)

Phụ lục [20: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu định lượng chính thức](#_Toc86761949)

Phụ lục [21: Danh sách doanh nghiệp tham gia khảo sát](#_Toc86761949)

### TÓM TẮT

**Tên đề tài:** *Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và tác động tới thành quả hoạt động của các doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam*

Vận dụng và triển khai Bảng điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) đã được nghiên cứu phổ biến trên thế giới ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Tuy nhiên, các nghiên cứu vận dụng BSC trong lĩnh vực nông nghiệp còn khá hạn chế và chưa có nghiên cứu nào về các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC trong doanh nghiệp lĩnh vực nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên. Với mục tiêu nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng tới việc vận dụng BSC và tác động của việc vận dụng BSC đến thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp trong lĩnh vực nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên, trong luận án, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu kết hợp, bao gồm (1) Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua việc phỏng vấn chuyên gia nhằm mục đích hoàn thiện mô hình nghiên cứu và thang đo các khái niệm nghiên cứu để thực hiện mục tiêu nghiên cứu là khám phá và xác định các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tại các DN nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên và (2) Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện qua giai đoạn định lượng sơ bộ và định lượng chính thức nhằm mục tiêu kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu của luận án xác định được 4 nhân tố tác động tích cực đến việc vận dụng BSC theo thứ tự: *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC; Văn hóa* đổi mới*; Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC; SXKD trong nông nghiệp.* Với kết quả nghiên cứu trên, luận án đã bổ sung nhân tố mới vào mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC là nhân tố *SXKD trong nông nghiệp*. Ngoài ra, luận án cũng khẳng định sự tác động thuận chiều của vận dụng BSC đến thành quả hoạt động của doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên. Cuối cùng, luận án đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao nhận thức của nhà quản lý doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên về lợi ích của việc vận dụng BSC, từ đó kỳ vọng nâng cao được thành quả hoạt động của doanh nghiệp.

**Từ khóa:** *Bảng điểm cân bằng; Nông nghiệp; Thành quả hoạt động; Vận dụng BSC.*

### 

### ABSTRACT

**Title*:******Factors Influencing the Adoption of the balanced scorecard and Its Impact on the Organizational Performance of Agricultural Enterprises in the Central Highlands – Vietnam.***

The application and implementation of the Balanced Scorecard (BSC) has been widely studied in many different fields worldwide. However, studies on the application of BSC in the agricultural sector are still quite limited, and there has yet to be any research on the factors affecting the application of BSC in agricultural enterprises in the Central Highlands. To study the factors affecting the application of BSC and the impact of BSC application on organizational performance of agricultural enterprises in the Central Highlands, in the thesis, the author uses a combined research method, including (1) Qualitative research method conducted through expert interviews to perfect the research model and scale of research concepts to achieve the research objective of exploring and identifying factors affecting the application of BSC in agricultural enterprises in the Central Highlands and (2) Quantitative research method conducted through preliminary quantitative and official quantitative stages to test the research hypotheses.

The research results of the thesis identify four factors that positively affect the application of BSC in the following order: Awareness of the benefits of applying BSC, Culture of innovation, Awareness of BSC's capabilities, Production, and business in agriculture. With the above research results, the thesis has added a new factor to the research model of factors affecting the application of BSC, which is the production and business factor in agriculture. In addition, the thesis also affirms the positive impact of applying BSC on the organizational performance of agricultural enterprises in the Central Highlands. Finally, the thesis proposes some management implications to raise awareness of agricultural enterprise managers in the Central Highlands about the benefits of applying BSC, thereby expecting to improve the business Organizational Performance.

**Keywords:** Balanced scorecard; Agriculture; Organizational performance; Application of BSC.

### PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Lý do chọn đề tài

Kỷ nguyên hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra mạnh mẽ, doanh nghiệp (DN)

Việt Nam, đặc biệt là DN nông nghiệp (NN) đang đối diện với cơ hội lẫn thách thức. Khu vực Tây Nguyên bao gồm năm tỉnh Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng, sở hữu tiềm năng lớn cho phát triển NN với tổng diện tích tự nhiên 5.454,8 nghìn ha, trong đó đất NN chiếm 2.541,9 nghìn ha (Tổng cục Thống kê, 2023). “Đặc biệt, vùng đất đỏ bazan màu mỡ, chiếm hơn 1,5 triệu ha (25% diện tích tự nhiên của vùng và trên 50% tổng diện tích đất bazan cả nước), trải dài khắp các tỉnh, thích hợp để canh tác cây công nghiệp có giá trị kinh tế cao (cao su, cà phê, chè, hồ tiêu, điều) cùng với việc đẩy mạnh phát triển lâm nghiệp bền vững”, “Tây Nguyên sở hữu tiềm năng lớn từ các yếu tố thiên nhiên ưu đãi như đất đai, khí hậu, thổ nhưỡng, vị trí địa lý thuận lợi cho SX NN quy mô lớn, ứng dụng cơ giới hóa và công nghệ cao” (Đình Tăng, 2024)

Nghiên cứu này làm nổi bật tầm quan trọng của việc ứng dụng BSC trong lĩnh vực NN tại Tây Nguyên, thông qua hai vấn đề chính:

**Thứ nhất:** Tổng quan các nghiên cứu trên thế giới cho thấy BSC đã được ứng dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực như SX, dịch vụ, ngân hàng, giáo dục, tổ chức chính phủ, y tế (Davis & Albright, 2004; Braam & Nijssen, 2004; De Geuser & cộng sự, 2009; Hoque & Adams, 2011; Taylor & Baines, 2012; Bisbe & Barrubés, 2012; Kim & Rhee, 2012; Lin & cộng sự, 2014; Costantini & cộng sự, 2020; Abueid & cộng sự, 2023). Tại Việt Nam, nhiều khảo cứu chỉ ra những tác động đa chiều từ các nhân tố khác nhau lên vấn đề được nghiên cứu đến việc ứng dụng BSC như Trần Quốc Việt (2013); Nguyễn Quang Đại (2016); Vũ Thùy Dương (2017); Phan Thị Xuân Hương & Trần Đình Khôi Nguyên (2014); Van Nhi & Toan (2018); Ta & cộng sự (2022); Ha & cộng sự (2022); Ha & cộng sự (2024). Thêm vào đó, rất nhiều nghiên cứu khác đã làm sáng tỏ sự tương quan giữa các yếu tố giữa việc ứng dụng BSC và thành quả hoạt động (TQHĐ) của DN. Malina & Selto (2001) chỉ ra rằng việc sử dụng BSC có tương quan tích cực với TQHĐ, Islam (2007) khẳng định có sự liên hệ giữa nhận thức về BSC và TQHĐ. Các nghiên cứu của Hoque & James (2000), De Geuser & cộng sự (2009), Oyewo & cộng sự (2022), Tawse & Tabesh (2023) cũng cho thấy BSC có tác động tích cực đến TQHĐ của DN. Tuy nhiên, việc nghiên cứu BSC trong NN còn nhiều thách thức và cần được đẩy mạnh, hiện tại các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào việc áp dụng BSC để đo lường TQHĐ DN NN tại một số quốc gia, dưới dạng các nghiên cứu điển hình (“Byrne & Kelly, 2004; Jack, 2005; Cardemil-Katunaric & Shadbolt, 2006; Lissitsa & Odening, 2005; Paustian & cộng sự, 2015; Dwivedi & cộng sự, 2018”), chưa có phân tích sâu hơn về các yếu tố tác động đến việc ứng dụng BSC trong ngành NN, do đó cần được nghiên cứu và làm rõ hơn.

**Thứ hai**: Nghiên cứu sẽ nêu bật tính cấp thiết của việc triển khai BSC vào lĩnh vực NN tại Tây Nguyên, trên các khía cạnh sau:

*a. Ứng dụng BSC để định hướng mục tiêu toàn diện:*

Trong bối cảnh DN nói chung và DN NN nói riêng, việc đánh giá TQHĐ thường bị giới hạn trong các thông tin tài chính (TC). Các phương pháp (PP) dự toán thuyền thống như tính giá thành SP, phân tích biến động chi phí (CP), đánh giá mối tương quan giữa khối lượng và CP vẫn là những công cụ quản lý TC DN được ưa chuộng. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu về kế toán quản trị (KTQT) đã chỉ ra rằng sự phụ thuộc quá mức vào các chỉ tiêu TC có thể dẫn đến những đánh giá chưa toàn diện TQHĐ của DN. Do đó, việc kết hợp các thông tin đo lường TQHĐ cả về mặt TC và phi TC là cần thiết để thông tin được cung cấp phải toàn diện và chuẩn xác về tình hình chung của DN.

Để khắc phục những hạn chế này, DN cần một công cụ KTQT mới, có khả năng hỗ trợ quản trị chiến lược và đánh giá TQHĐ một cách hiệu quả hơn, BSC được giới thiệu bởi Kaplan và Norton (1992), đã trở thành một công cụ đo lường TQHĐ, thực thi chiến lược và quản lý chiến lược được ứng dụng rộng rãi. BSC tích hợp các số liệu TC và phi TC (khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển) trong một hệ thống tương quan, giúp DN đánh giá tổng quan và chi tiết về hoạt động của mình. Việc ứng dụng BSC là vô cùng quan trọng đối với DN nói chung và DN trong lĩnh vực NN nói riêng. Theo Mahoney & Pandian (1992), nguồn lực của một công ty bao gồm các nguồn lực TC, vật chất, nhân lực, tổ chức, khả năng công nghệ và nguồn lực vô hình. BSC được xem là một phần của nguồn lực DN, bởi nó xem xét vai trò của các bên liên quan như khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, cổ đông, cơ quan quản lý và cộng đồng xã hội, những yếu tố quan trọng trong môi trường kinh doanh hiện nay. Do đó, quy trình nội bộ của DN phải được cải tiến liên tục để đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan. DN cần đầu tư vào phát triển năng lực chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên, đồng thời học hỏi và đưa ra các giải pháp phù hợp với lợi ích của các bên liên quan. Đối với hoạt động NN, vấn đề này quan trọng hơn bao giờ hết, bởi DN NN phải đương đầu với những đặc thù SXKD riêng, chịu ảnh hưởng từ thiên nhiên, giá cả cùng nhu cầu thị trường luôn biến đổi mạnh và không ngừng. Nếu không thường xuyên cải tiến quy trình, học hỏi và phát triển, tăng cường các mục tiêu TC đồng thời quan tâm đến lợi ích của các bên liên quan, DN NN khó có thể đứng vững trên thị trường. BSC cung cấp một khuôn khổ giúp DN NN định hướng rõ ràng mục tiêu trên cả bốn lĩnh vực: TC, khách hàng, quy trình nội bộ và phát triển nguồn lực, từ đó tối ưu hóa năng lực cạnh tranh.

*b. Ứng dụng BSC để đo lường và điều chỉnh chiến lược phát triển:*

Để đảm bảo sự tồn tại và tăng trưởng ổn định trên thị trường nội địa lẫn quốc tế, các DN NN Việt Nam, đặc biệt tại khu vực Tây Nguyên, cần thiết phải thực hiện các cải cách nhằm nâng cao năng lực thích ứng trong bối cảnh hội nhập sâu rộng. Một yếu tố then chốt của quá trình này là việc kiến tạo chiến lược kinh doanh cùng phương thức quản lý hiện đại. Trọng tâm nên hướng vào việc đầu tư vào năng lực dài hạn và thiết lập quan hệ đối tác khách hàng vững chắc, từ đó tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường.

Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các DN NN cần nâng cao nhận thức về BSC giúp chuyển đổi chiến lược thành hành động cụ thể thông qua việc đầu tư vào khách hàng, nhà cung cấp, nhân viên, quy trình kinh doanh và đổi mới sáng tạo, giúp DN có thể cải thiện và nâng cao TQHĐ, phù hợp với đặc điểm của ngành SX NN và đặc thù kinh tế, chính trị, xã hội ở khu vực Tây Nguyên.

BSC giúp DN NN đo lường TQHĐ trên cả bốn khía cạnh, nhằm điều chỉnh chiến lược phát triển phù hợp với tình hình thực tế. Việc đánh giá TQHĐ không chỉ căn cứ vào chỉ tiêu TC mà còn dựa vào các yếu tố phi TC như sự hài lòng của khách hàng, hiệu quả của quy trình nội bộ và khả năng học hỏi và phát triển của DN. Bằng việc sử dụng BSC, DN NN nhận diện năng lực vượt trội, đồng thời khám phá các khía cạnh cần hoàn thiện, đề xuất các biện pháp tối ưu hóa hiệu suất, đồng thời tăng cường năng lực cạnh tranh trên thị trường. Đồng thời, BSC cũng giúp DN theo dõi tiến độ thực hiện chiến lược và điều chỉnh khi cần thiết, việc ứng dụng BSC không chỉ giúp DN NN nâng cao TQHĐ mà còn đóng góp vào phát triển lâu dài, ổn định của ngành NN Việt Nam. Bằng cách tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, cải tiến quy trình nội bộ và phát triển nguồn nhân lực, DN NN có thể nâng cao giá trị SP, gia tăng lợi ích thiết thực cho người tiêu dùng.

*c. Tối ưu hóa giá trị kinh tế, xã hội và môi trường khu vực Tây Nguyên thông qua BSC* Từ tháng 8/2020, Hiệp định EVFTA có hiệu lực đã mở ra cơ hội thuế suất ưu đãi cho Việt Nam về các mặt hàng nông sản chủ lực tại thị trường EU, bao gồm rau quả, hạt tiêu, hạt điều, cà phê, chè và cao su. Tuy nhiên, EVFTA cũng đặt ra những thách thức không nhỏ, đòi hỏi ngành NN của Việt Nam phải có sự chuyển đổi mạnh mẽ. Với những lợi ích từ EVFTA, các DN NN Việt Nam cần tập trung nguồn lực, đẩy mạnh XK và nhanh chóng gia tăng thị phần tại thị trường nhập khẩu nông sản EU (Bộ Công Thương, 2022). Ngoài ra, những yếu tố khách quan như biến đổi khí hậu, thiên tai, dịch bệnh, và biến động kinh tế chính trị toàn cầu cũng gây tác động đáng kể lên hoạt động tiêu thụ SP NN. Việc vận dụng BSC không chỉ giúp DN đổi mới hoạt động và phương thức quản lý, mang lại những lợi ích đã được chứng minh, mà còn thể hiện sự quan tâm đến lợi ích của các bên liên quan, TNXH, bảo vệ môi trường và phát triển bền vững.

Một đặc điểm đáng chú ý là phần lớn các DN NN ở Tây Nguyên là các DN nhỏ và vừa (DNNVV), các nghiên cứu của Rompho (2011), Machado (2013), Giannopoulos & cộng sự (2013), Lonbani & cộng sự (2015) chỉ ra khó khăn đối với khả năng tiếp cận thông tin BSC ở các DNNVV. Tuy nhiên, Gumbus & Lussier (2006) lại cho rằng BSC vẫn có thể mang lại lợi ích cho DNNVV tương tự như các DN lớn, nghiên cứu của Andersen & cộng sự (2001) cũng khẳng định tính phù hợp của BSC và các quy trình quản lý cơ bản đối với các DNNVV.

Xuất phát từ thực tế là các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên hầu như chưa áp dụng BSC, tác giả đặt ra mục tiêu nghiên cứu tập trung vào việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình ứng dụng BSC tại các DN này. Đồng thời, nghiên cứu tập trung nâng cao hiểu biết của lãnh đạo DN về lợi ích của việc vận dụng BSC, kỳ vọng rằng việc áp dụng BSC sẽ nâng cao TQHĐ của DN NN ở Tây Nguyên.

Trên cơ sở những nhận định trên, tác giả quyết định nghiên cứu chủ đề “*Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và tác động tới thành quả hoạt động của các DN nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam*” làm luận án. Luận án tập trung phân tích và đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai BSC trong các DN NN tại khu vực Tây Nguyên, đồng thời làm rõ tác động của việc áp dụng BSC đến TQHĐ của các DN này. Mục tiêu cuối cùng là cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn để khuyến khích và hỗ trợ các DN NN tại Tây Nguyên áp dụng BSC phù hợp với điều kiện thực tế, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển lâu dài.

### 2. Mục tiêu nghiên cứu và câu hỏi nghiên cứu

### 2.1. Mục tiêu nghiên cứu

Dựa trên cơ sở lựa chọn đề tài nghiên cứu và đặc thù của ngành NN cùng các DN hoạt động trong lĩnh vực này, cụ thể như sau:

- Tồn tại khoảng trống trong các nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến việc ứng dụng BSC tại các DN nói chung, đặc biệt là DN NN ở khu vực Tây Nguyên.

- Việc ứng dụng BSC là rất quan trọng cho ngành NN và các DN NN tại Tây Nguyên, đặc biệt khi các DN này chủ yếu là các DNNVV, BSC giúp định hướng rõ ràng các mục tiêu về TC, khách hàng, quy trình nội bộ và phát triển nguồn lực. Hơn nữa, BSC là công cụ đo lường TQHĐ, điều chỉnh chiến lược phát triển phù hợp, và tối ưu hóa giá trị kinh tế, xã hội và môi trường cho khu vực Tây Nguyên.

Từ những yếu tố trên, luận án tập trung vào mục tiêu nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC và tác động của việc áp dụng BSC đến TQHĐ của các DN NN tại các tỉnh Tây Nguyên. Dựa trên KQ nghiên cứu, luận án đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao TQHĐ của các DN.

Các mục tiêu nghiên cứu cụ thể, xuất phát từ mục tiêu tổng quát, bao gồm:

(i) Xác định và khám phá các nhân tố có ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên.

(ii) Đánh giá mức độ tác động của từng nhân tố đến việc áp dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên.

### 2.2. Câu hỏi nghiên cứu

Tương ứng với các mục tiêu cụ thể trên, luận án đưa ra các câu hỏi nghiên cứu sau:

1. Các nhân tố nào ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên?

2. Mức độ tác động của các nhân tố đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên như thế nào?

3. Có hay không có sự ảnh hưởng khi vận dụng BSC đến TQHĐ của các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên?

### 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

### 3.1. Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng của luận án là nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến việc vận dụng BSC cũng như tác động việc vận dụng BSC tới TQHĐ tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên, Việt Nam.

### 3.2. Phạm vi nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu giới hạn trong các DN NN trên địa bàn Tây Nguyên. Đối tượng khảo sát là các DN trong lĩnh vực nông sản, cụ thể là trồng trọt và khai thác cây công nghiệp chủ lực như cà phê, cao su. Các ngành khác như lúa gạo, chăn nuôi, thủy sản, lâm nghiệp không thuộc phạm vi nghiên cứu.

Luận án tập trung vào việc tăng cường tính ứng dụng của BSC bằng cách xem xét các yếu tố tác động, đặc biệt là đặc điểm riêng có của ngành NN có thể ảnh hưởng đến việc triển khai BSC. Do việc áp dụng BSC còn hạn chế tại các DN NN Tây Nguyên, nghiên cứu này sẽ phân tích tác động của việc áp dụng BSC đến TQHĐ của DN với mục tiêu là nâng cao TQHĐ của DN trên phương diện TC và phi TC, bao gồm: cải thiện các chỉ tiêu TC, tăng sự hài lòng của khách hàng, nâng cao chất lượng SP và uy tín của DN cũng như nghiên cứu giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường trong quá trình phát triển các SP NN và trách nhiệm đối với xã hội của DN.

### 4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng PP hỗn hợp để trả lời các câu hỏi nghiên cứu.

### 4.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đầu tiên, xác định các yếu tố tác động đến việc vận dụng BSC trong các DN NN tại khu vực Tây Nguyên, tác giả sử dụng PP thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định tính thông qua việc phỏng vấn với bảng câu hỏi lấy ý kiến chuyên gia để hoàn thiện mô hình nghiên cứu và thang đo các khái niệm nghiên cứu. Tác giả phỏng vấn với các chuyên gia có nhiều năm kinh nghiệm về nghiên cứu và thực tế về BSC, qua đó tác giả mong muốn tiếp nhận các quan điểm chuyên môn, nhằm khẳng định một cách khách quan và toàn diện nhất các yếu tố và thang đo ảnh hưởng đến việc ứng dụng BSC trong bối cảnh đặc thù của các DN NN tại Tây Nguyên.

### 4.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Sau khi thực hiện nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá thang đo thông qua nghiên cứu định lượng sơ bộ và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua nghiên cứu định lượng chính thức. PP này nhằm đạt được câu hỏi nghiên cứu 2,3.

**(1) Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Đánh giá và kiểm định độ tin cậy của thang đo các khái niệm nghiên cứu trong mô hình bằng cách phân tích hệ số Cronbach’s Anpha và nhân tố khám phá (EFA). Trong bước này, các khái niệm được kế thừa từ các nghiên cứu trước và được điều chỉnh khi thực hiện nghiên cứu ở Việt Nam nói chung và hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) NN tại các tỉnh Tây Nguyên nói riêng.

**(2) Nghiên cứu định lượng chính thức**

Sau khi đánh giá sơ bộ thang đo, việc khảo sát chính thức sẽ được thực hiện bằng cách gửi trực tiếp và email các câu hỏi đến các DN NN các tỉnh Tây Nguyên. Đối tượng khảo sát là quản lý DN, trưởng phòng kế toán các DN. Sau khi có số liệu khảo sát, tác giả sử dụng phần mềm Smart PLS3 để phân tích mô hình đo lường, mô hình cấu trúc cũng như kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

**5. Đóng góp của luận án**

Kết quả (KQ) nghiên cứu của luận án có những đóng góp mới về lý luận và thực tiễn như sau:

### 5.1. Về mặt lý luận

KQ nghiên cứu của luận án cung cấp các bằng chứng thực nghiệm góp phần lắp đầy các hạn chế nghiên cứu trước, cụ thể như sau:

*Thứ nhất:* Luận án đã xây dựng, bổ sung nhân tố và thang đo mới từ quá trình nghiên cứu và phát triển mô hình lý thuyết (LT), cụ thể:

(i) về nhân tố, khám phá nhân tố mới: “*SXKD trong NN”*

*(ii)* về thang đo các nhân tố*: điều chỉnh, bổ sung các thang đo trong từng nhân tố để thích hợp với ngành NN.*

*Thứ hai:* Đã có nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước về các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC trong nhiều hoạt động*, nhưng ít nghiên cứu về BSC trong NN và* tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ trong DN NN. Trong luận án này, tác giả đã mở rộng các nghiên cứu trước thông qua việc xây dựng mô hình nghiên cứu cấu trúc tuyến tính (i) các nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC, (ii) vấn đề vận dụng BSC tác động đến TQHĐ của DN NN.

**5.2. Về mặt thực tiễn**

KQ nghiên cứu của luận án là cơ sở đáng tin cậy cho các nhà quản trị ở các DN NN tại các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam tham khảo nhằm vận dụng BSC để nâng cao TQHĐ của DN.

*Thứ nhất:* Dòng nghiên cứu nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC chủ yếu được thực hiện ở các ngành nghề, tổ chức khác nhau chứ ít có các nghiên cứu về việc vận dụng BSC trong lĩnh vực NN. Luận án sẽ bổ sung thêm tài liệu về chủ đề này khi khảo sát các DN NN ở Tây Nguyên nhằm góp phần rút ngắn khoảng trống nghiên cứu.

*Thứ hai:* Luận án góp phần nâng cao nhận thức của nhà quản lý về vai trò và ích lợi của việc vận dụng BSC, giúp DN có thể vận dụng và triển khai BSC, trên cơ sở đó nâng cao năng lực phản ứng, nâng cao TQHĐ và khả năng cạnh tranh của các DN NN tại các tỉnh Tây Nguyên, Việt Nam.

**6. Cấu trúc của luận án**

Ngoài phần mở đầu giới thiệu mục tiêu nghiên cứu, phạm vi, đối tượng nghiên cứu cũng như tóm tắt PP sử dụng trong luận án, phần nội dung chính của luận án được trình bày thành 6 chương, cụ thể:

**CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU**

Chương 1 trình bày các nghiên cứu nước ngoài và trong nước về nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC và tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của tổ chức, từ đó làm rõ khoảng trống nghiên cứu, xác định vấn đề nghiên cứu, mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu của luận án.

**CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT**

Chương 2 giới thiệu cơ sở LT về BSC, các cơ sở nền tảng hình thành nên mô hình nghiên cứu, các khái niệm và các nghiên cứu có liên quan làm cơ sở cho nghiên cứu.

**CHƯƠNG 3: ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG NÔNG NGHIỆP TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC VẬN DỤNG BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG**

Chương 3 trình bày bối cảnh và PP khám phá nhân tố mới nhằm bổ sung mô hình nghiên cứu LT.

**CHƯƠNG 4: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Chương 4 trình bày khung và quy trình nghiên cứu, PP, mô hình nghiên cứu, thang đo và giả thuyết nghiên cứu đề xuất của luận án.

**CHƯƠNG 5: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN**

Chương 5 trình bày KQ và thảo luận KQ nghiên cứu; KQ nghiên cứu có những điểm giống và khác biệt nào so với các nghiên cứu trước.

**CHƯƠNG 6: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý**

Chương 6 trả lời vắn tắt từng câu hỏi nghiên cứu từ KQ nghiên cứu, từ đó đưa ra hàm ý quản trị, những hạn chế của luận án và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo.

### 

### CHƯƠNG 1

### TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Chương này tổng hợp các công trình nghiên cứu nước ngoài và Việt Nam, tập trung vào*: (1) ứng dụng và triển khai BSC; (2) các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình áp dụng BSC; (3) ảnh hưởng của việc sử dụng BSC đến TQHĐ của tổ chức*. Theo đó sẽ làm rõ những hạn chế còn tồn tại và xác định khoảng trống nghiên cứu và định hướng nghiên cứu của luận án.

### 1.1. Các nghiên cứu ngoài nước

### 1.1.1. Nghiên cứu về vận dụng và triển khai BSC

Từ khi khái niệm BSC được giới thiệu cho đến nay đã được nghiên cứu phổ biến trong lĩnh vực KTQT, các tác giả đã chú trọng vào việc tìm hiểu khái niệm BSC bằng cách khảo sát các tổ chức có sử dụng BSC để thấy được vai trò của nó. Kaplan & Norton (1996a) mô tả BSC như một công cụ truyền thông được sử dụng để truyền bá tầm nhìn, sứ mạng của tổ chức đến các bên liên quan và đánh giá sự thành công của tổ chức. Hướng thứ hai đi vào việc đo lường TQHĐ kinh doanh từ việc triển khai BSC bằng cách phân tích hiệu quả của DN trước và sau áp dụng (Davis & Albright, 2004).

Sự gia tăng các nghiên cứu về BSC cả về số lượng các nghiên cứu được xuất bản, theo nghiên cứu tổng quan của Hoque (2014) về BSC nhằm xác định những khoảng trống và phác hoạ các ý tưởng cho nghiên cứu trong tương lai, tác giả đã xem xét 114 bài báo về kế toán và quản trị khoảng thời gian 20 năm, cung cấp tổng quan về việc thực hiện và sử dụng BSC, các định hướng LT, chủ yếu là LT dự phòng, LT hành vi, LT tâm lý, PP hồi quy thống kê mô tả, PLS/SEM là công cụ chính để xử lý số liệu. Từ nghiên cứu này trong 20 năm qua, tác giả cho rằng đối với một số tổ chức, việc kết hợp BSC với các công cụ kiểm soát quản lý khác như lập ngân sách thì tổ chức có xu hướng sử dụng quá nhiều biện pháp. Hoque (2014) cho rằng cần có các nghiên cứu sâu hơn trong tương lai để xác định việc sử dụng BSC ở cả khu vực tư nhân và khu vực nhà nước, hoặc nghiên cứu xem việc kết hợp các yếu tố cá nhân (như thành tích, ý thức, trách nhiệm và cơ hội thành công vào việc thiết kế BSC có thể tác động đến TQHĐ của tổ chức hay không. Kumar & cộng sự (2022) tổng hợp tài liệu về BSC từ 114 bài báo của 14 tạp chí kế toán và 56 tạp chí quản lý có uy tín từ 1992 - 2021, chứng tỏ việc sử dụng BSC ngày càng phổ biến.

Tawse & Tabesh (2023) đã tổng quan và đánh giá các công trình nghiên cứu về BSC trong 30 năm về mối quan hệ giữa việc áp dụng BSC và TQHĐ của DN và đưa ra các điều kiện ảnh hưởng đến mối quan hệ này. KQ nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tổng thể giữa việc áp dụng BSC và TQHĐ của DN là tích cực. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng, để triển khai BSC thành công, cần có sự tham gia sâu rộng và tương tác liên tục giữa các bên liên quan, đây là yếu tố quyết định để BSC phát huy năng lực hiện có. Kumar & cộng sự (2024) tổng hợp các nghiên cứu hiện có gồm 1.294 nghiên cứu liên quan đến BSC trên các tạp chí đa ngành chất lượng cao và các đóng góp từ nhiều nhóm tác giả trên toàn thế giới đồng thời đánh giá xu hướng, sự phát triển và định hướng tương lai của BSC, nghiên cứu này trình bày phân tích toàn diện và có cấu trúc về BSC trong ba thập kỷ (1992–2023) kể từ khi công cụ đo lường và quản lý hiệu suất chiến lược ban đầu được Kaplan và Norton (1992) công bố.

Đối với hoạt động sản xuất (SX), thương mại - dịch vụ, các nghiên cứu chú trọng vào các yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sự thành công của BSC. Nghiên cứu của Hoque & James (2000) khám phá mối tương quan giữa vòng đời sản phẩm (SP), vị thế trên thị trường và quy mô DN đối với việc ứng dụng BSC và TQHĐ, nghiên cứu này sử dụng cả yếu tố TC và phi TC từ BSC để đánh giá TQHĐ trên bốn khía cạnh chính: khách hàng, TC, học tập và phát triển, cũng như quy trình nội bộ, KQ cho thấy các DN lớn có xu hướng triển khai BSC rộng rãi hơn. Đồng thời, các công ty thường sử dụng các thông tin về SP mới khi tỷ lệ SP mới của họ cao hơn.

Mức độ ứng dụng BSC càng lớn thì hiệu quả hoạt động càng được cải thiện, tuy nhiên, mối quan hệ này không bị ảnh hưởng đáng kể bởi quy mô tổ chức, vòng đời SP hoặc vị trí trên thị trường. Malina & Selto (2001) nhấn mạnh rằng việc áp dụng BSC tạo ra những cơ hội quan trọng để phát triển, truyền tải và thực thi chiến lược, củng cố quan điểm của Kaplan và Norton về sự kết hợp giữa các biện pháp cân bằng và bản đồ chiến lược của tổ chức.

Ngoài ra, nghiên cứu của Hoque (2004) về mối liên hệ giữa chiến lược, sự bất ổn của môi trường và TQHĐ của 52 công ty SX tại New Zealand thể hiện việc sử dụng thông số phi TC để đánh giá TQHĐ có tác động tích cực đến các quyết định chiến lược của lãnh đạo DN. Tuy nhiên, phân tích này không phát hiện ra bằng chứng xác thực về tác động của yếu tố môi trường lên TQHĐ.

Braam & cộng sự (2002) nghiên cứu về mô hình BSC ở Hà Lan và Braam & Nijssen (2004) cho thấy cách thức để sử dụng BSC một cách hiệu quả, khảo sát các công ty Hà Lan cho thấy việc sử dụng BSC sẽ không tự động cải thiện TQHĐ của DN mà cần kết hợp với chiến lược của DN, ngược lại sử dụng BSC không kết hợp với chiến lược có thể làm giảm TQHĐ. Theo Quesado & cộng sự (2016) phân tích sự liên hệ giữa các nguyên nhân bên ngoài và trong tổ chức với khả năng chấp nhận BSC của các DN tư nhân Bồ Đào Nha (các DN lớn và các DNNVV), những vấn đề này chủ yếu đến từ thời gian hoạt động của các DN, sự đa dạng SP và dịch vụ của cùng tính chất sở hữu, quốc tế hóa và quy mô tổ chức. Các tác giả Nielsen & Sørensen (2004); Anand & cộng sự (2005); Ax & Bjørnenak (2005); Fernandes & cộng sự (2006); Kraus & Lind (2010); Al Sawalqa & cộng sự (2011); Zeng & Luo (2013); Lesáková, Ľ. & Dubcová, K. (2016) cho thấy BSC được ứng dụng phổ biến ở các quốc gia.

Hoạt động ngân hàng có các nghiên cứu của Davis & Albright (2004); Antonsen (2014), lĩnh vực khách sạn và du lịch có các tác giả Vila & cộng sự (2010); Sainaghi & cộng sự (2013); Giannoukou & Beneki (2018). Lĩnh vực công nghệ và kỹ thuật có nghiên cứu của Malmi (2001), Papalexandris & cộng sự (2004) hay đánh giá ảnh hưởng của quy mô và ngành đến việc sử dụng BSC tại các quốc gia nói tiếng Đức của Speckbacher & cộng sự (2003). Benková & cộng sự (2020) đánh giá những trở ngại và các yếu tố thành công cho các dự án BSC và cho rằng có một số trở ngại tác động đến quá trình áp dụng BSC tại DN gồm như quy mô, nguồn nhân lực hay khả năng TC. Trong lĩnh vực y tế có các nghiên cứu của Bisbe & Barrubés (2012); Trotta & cộng sự (2013); Mutale & cộng sự, (2013); Lin & cộng sự (2014), các tác giả này cho rằng mặc dù có một số hạn chế, BSC đã chứng minh đủ linh hoạt để phù hợp với các chiến lược khác nhau và có thể giúp cải thiện việc thực hiện chiến lược và đo lường, giám sát KQ trong các tổ chức chăm sóc sức khỏe. Bên cạnh đó, lĩnh vực giáo dục cũng có một số nghiên cứu của Sayed (2013); Alani & cộng sự (2018) lại cho thấy các cơ sở giáo dục có nhiều tiến bộ trong việc xây dựng các tiêu chí đo lường hiệu quả mặc dù gặp trở ngại trong vấn đề đo lường BSC. Mặt khác, việc áp dụng mô hình BSC không chỉ phức tạp mà còn đòi hỏi sự hiểu biết toàn diện về triết lý cơ bản. BSC cũng yêu cầu một chương trình đào tạo toàn diện và được xây dựng tốt phù hợp với tầm nhìn và sứ mạng cho tất cả nhân viên, đầu tư thời gian, nguồn lực vào quá trình phát triển và thực hiện.

Đối với lĩnh vực công, nghiên cứu của Greatbanks & Tapp (2007) cho rằng BSC khá hữu ích trong tổ chức công, nghiên cứu của họ cho thấy một hội đồng thành phố khu vực công có thể sử dụng BSC để nâng cao quy trình lập kế hoạch, quản lý đội ngũ và cải thiện hiệu quả làm việc của nhân viên và ở khu vực nhà nước (Hoque & Adams, 2011; Dreveton, 2013). Một nhóm các nghiên cứu khác về vận dụng BSC trong bối cảnh cải cách khu vực công, với hoàn cảnh xã hội và chính trị đa dạng, kế toán trong khu vực công có thể phức tạp hơn so với khu vực tư nhân, cải cách khu vực công cũng được quan tâm ở các nước đang phát triển. Các nhà quản lý khu vực công trong nghiên cứu Hoque & Adams (2011) cho thấy việc sử dụng BSC rất hữu ích ở các quy trình ra quyết định, ngoài ra, Fernandes & cộng sự (2006); Lesáková & Dubcová (2016); Malagueño & cộng sự (2018) chú trọng về các DNNVV và phát hiện rằng BSC là biện pháp khá hữu ích cho các DNNVV. Nghiên cứu của Kumar & cộng sự (2024) đưa ra tầm quan trọng của phát triển bền vững đặc biệt là sau đại dịch COVID – 19, khi thế giới đã thụt lùi thay vì cải thiện hiệu quả trong các mục tiêu phát triển bền vững, nghiên cứu mới theo hướng này nên áp dụng cách tiếp cận tư duy hệ thống, đảm bảo không có bên liên quan nào bị bỏ lại phía sau.

Tổng hợp những nghiên cứu về vận dụng và triển khai BSC ở ***phụ lục 1,*** tổng quan cho thấy 35 nghiên cứu nước ngoài về chủ đề này, chủ yếu từ các quốc gia phát triển và đa dạng lĩnh vực. Điều này minh chứng BSC được chấp nhận rộng rãi trên toàn cầu và nhiều ngành nghề khác nhau, sự phổ biến này khẳng định vai trò của BSC như một công cụ quản lý hiệu quả trong môi trường kinh doanh hiện đại.

**1.1.2.** **Nghiên cứu về vận dụng BSC trong lĩnh vực nông nghiệp**

Nghiên cứu của Kumar & cộng sự (2022) chỉ ra sự thiếu hụt chủ đề trong lĩnh vực BSC, chủ yếu tập trung vào việc thực hiện BSC trong lĩnh vực NN và các lĩnh vực liên quan mặc dù chúng có tầm quan trọng ở nhiều quốc gia, cụ thể:

Byrne & Kelly (2004) đưa mô hình BSC vào hoạt động kinh doanh trang trại bò sữa của Ailen. Mặc dù BSC nói chung được tiếp cận và phổ biến rộng rãi, nhưng ít người được phỏng vấn biết về việc áp dụng nó vào lĩnh vực NN (Jack, 2005). Những người tham gia vào các dự án ở New Zealand và Anh đã nhận xét rằng các nhà SX có xu hướng chú trọng vào các mục tiêu và cách thức liên quan đến SX hơn là các mục tiêu và biện pháp trong BSC.

Nghiên cứu của Lissitsa & Odening (2005) minh họa những kinh nghiệm triển khai của BSC và những KQ đầu tiên của việc ứng dụng tại các DN NN ở Ukraine, nghiên cứu đưa ra những kinh nghiệm triển khai đầu tiên của BSC tại các DN NN Ukraine là:

+ Các nguồn lực được sử dụng cân bằng và hiệu quả hơn;

+ Giúp kiểm soát và quản lý mục tiêu;

+ Đơn giản hóa hệ thống tổ chức quản lý trong DN;

+ Giúp nhân viên hiểu rõ vai trò của mình trong việc đạt được thành công trong kinh doanh.

Tại các quốc gia đang phát triển, sự thịnh vượng của trang trại có ý nghĩa then chốt đối với sự ổn định kinh tế và xã hội nông thôn. Sự kết hợp giữa yếu tố TC và phi TC trong BSC tạo điều kiện cho trang trại thiết lập chiến lược kinh doanh riêng biệt, thích ứng với môi trường NN. Việc áp dụng BSC hỗ trợ trang trại trong việc thiết lập, triển khai và theo dõi các chiến lược hoạt động, PP này giúp các DN NN định hình lộ trình phát triển, đồng thời đảm bảo quá trình thực thi và giám sát được thực hiện một cách hiệu quả, đóng góp cho sự phát triển lâu dài của khu vực nông thôn.

Việc thực hiện BSC ở nhiều quốc gia đã chứng minh rằng đội ngũ tư vấn có năng lực là rất quan trọng. Các nhà tư vấn NN ở Ukraine không có đủ năng lực và PP cần thiết để cung cấp cho nông dân về chiến lược của họ và giúp họ đạt được các kỳ vọng dựa trên chiến lược đó, tóm lại, cách tiếp cận BSC được điều chỉnh để tương ứng với môi trường kinh doanh trong NN ở Ukraine.

Một nghiên cứu điển hình ứng dụng BSC trong ngành NN quả Kiwi ở New Zealand của Cardemil-Katunaric & Shadbolt (2006) về cách thức một hợp tác xã NN (quả kiwi) có thể thực hiện BSC, nghiên cứu ban đầu đã điều tra các vấn đề xem các chiến lược cạnh tranh của tổ chức có thể được thực hiện bằng cách áp dụng BSC hay không và KQ cho thấy rằng mặc dù hợp tác xã không có kế hoạch triển khai chiến lược nhưng vẫn sử dụng tất cả các khía cạnh của BSC bao gồm các mục tiêu, biện pháp, chỉ tiêu và sáng kiến theo 4 nội dung của BSC. Mặc dù hợp tác xã trồng cây Kiwi không sử dụng BSC, nhưng các chiến lược cạnh tranh của hợp tác xã này hoàn toàn phù hợp với khung BSC cũng như bản đồ chiến lược, qua đó cho thấy, dù quy mô và lĩnh vực kinh doanh tương đối nhỏ so với các công ty áp dụng BSC thì hợp tác xã vẫn có thể điều chỉnh chiến lược của mình theo các khía cạnh khác nhau của BSC.

Vai trò chính của NN là SX lương thực, thực phẩm, người nông dân phải tìm kiếm sự trợ giúp tư vấn để vạch ra kế hoạch cho công việc kinh doanh tương lai của họ vào thời điểm có sự thay đổi lớn trong ngành NN. Yêu cầu quản lý đối với canh tác cây trồng sẽ tăng trong tương lai, các trang trại trồng trọt bị thách thức bởi thị trường biến động, CP vận hành ngày càng tăng và cạnh tranh đất đai ngày càng lớn. Khả năng quản lý trở nên cần thiết hơn với nông dân trong những năm gần đây và xu hướng này sẽ tiếp tục tăng trong tương lai (Paustian & cộng sự, 2015). Tuy có rất nhiều công cụ để quản lý nhưng vẫn thiếu một hệ thống tích hợp đầy đủ để cung cấp cái nhìn tổng quan trong DN trồng trọt, khoảng cách này có thể được thu hẹp bằng công cụ quản lý BSC. Để triển khai BSC hiệu quả trong DN NN trồng trọt, một khảo sát với nông dân và chuyên gia Đức, mục tiêu nhằm tìm ra các yếu tố then chốt và chỉ số hiệu suất chính (KPIs) thuộc bốn khía cạnh của BSC, qua đó đánh giá thành công của trang trại.

Fedulova & cộng sự (2016) triển khai mô hình hoạt động cho DN NN dựa trên cơ sở BSC, nghiên cứu này tập trung vào việc xác định quy trình ứng dụng BSC để đo lường hiệu quả thực thi chiến lược trong lĩnh vực kinh doanh NN, cho thấy BSC thể hiện vai trò nền tảng cho việc xây dựng PP phát triển và đưa ra quyết định quản lý. Điều này càng quan trọng hơn trong bối cảnh chiến lược quản lý DN NN cần thích ứng với những đặc thù phát triển riêng biệt.

Nghiên cứu của Dwivedi & cộng sự (2018) về phát triển công cụ đo lường TQHĐ về giống cây trồng sử dụng mô hình BSC ở Ấn Độ, NN là trụ cột then chốt, đóng góp to lớn vào sự thịnh vượng kinh tế của Ấn Độ với hơn 58% hộ gia đình phụ thuộc vào NN như là phương tiện kiếm sống chính. NN, cùng với ngư nghiệp và lâm nghiệp là những ngành giữ vai trò trọng yếu trong tổng SP quốc nội của Ấn Độ, nghiên cứu này phát triển mô hình BSC trong một DN giống cây trồng của Ấn Độ để giúp ban lãnh đạo của DN giám sát hoạt động và quản lý việc thực hiện các chiến lược khác nhau, KQ nghiên cứu cho thấy mô hình BSC lần đầu tiên được phát triển cho ngành SX hạt giống ở Ấn Độ để xác định các thông số TC và phi TC có liên quan, hỗ trợ hiệu quả cho quản lý kinh doanh của DN.

Apriansyah & cộng sự (2019) đã thực hiện nghiên cứu về ứng dụng BSC để đánh giá TQHĐ của các hộ chăn nuôi nhỏ tại Bắc Bengkulu, KQ chỉ ra rằng, BSC có khả năng cải thiện TQHĐ, song cần tập trung vào quy trình kinh doanh bên trong DN.

Tương tự, Chen & cộng sự (2020), Harisudin & cộng sự (2020), Gambelli & cộng sự (2021) cũng chứng minh tính khả thi của việc sử dụng BSC để đánh giá tổng quan TQHĐ trong các trang trại NN tại Trung Quốc, Indonesia và châu Âu. Mặc dù vậy, các nghiên cứu này cũng chỉ ra một số trở ngại liên quan đến TC và quản lý hoạt động của trang trại.

Tổng hợp các nghiên cứu về vận dụng BSC trong hoạt động NN được thể hiện trong **Phụ lục 2**cho thấy một khoảng trống đáng kể trong lĩnh vực nghiên cứu về DN NN. Các nghiên cứu trên thế giới chú trọng vào việc ứng dụng và triển khai BSC mà chưa đi sâu vào phân tích các nhân tố tác động đến quá trình này, điều này đặc biệt đúng đối với các DN SXKD NN, đặc biệt là trong hoạt động trồng trọt. Chính vì thế, cần có thêm các nghiên cứu chuyên sâu để làm rõ vấn đề này.

**1.1.3.** **Nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC**

Nhiều nhà nghiên cứu đã xem xét các yếu tố tác động đến việc ứng dụng BSC, Ittner & Larcker (1998) nhấn mạnh rằng, kiến thức hạn chế của nhân viên là một trở ngại đáng kể đối với việc triển khai BSC trong DN. Nghiên cứu của Kennedy & Affleck-Graves (2001) chỉ ra rằng, việc lựa chọn một hệ thống KTQT, ví dụ như PP ABC, có thể tác động đến giá trị của DN, thêm vào đó, để nhân viên nhận thức được giá trị của hệ thống, tổ chức cần đảm bảo sự sẵn sàng sử dụng hệ thống đó từ phía nhân viên, đồng thời đảm bảo hệ thống vận hành hiệu quả.

Việc thực hiện BSC lại phụ thuộc vào cách các cá nhân sẽ tiếp cận và nhận thức về BSC như thế nào, trách nhiệm của nhà quản lý là tạo ra một môi trường để thúc đẩy quá trình áp dụng BSC và đã được chứng minh rằng việc sử dụng BSC càng cao càng có liên quan tích cực với TQHĐ (Malina & Selto, 2001). Malina & Selto (2001) đã chứng minh rằng BSC là một công cụ hiệu quả để truyền đạt các mục tiêu của tổ chức tới toàn bộ thành viên. Islam & Kellermanns (2006) đã ghi nhận các yếu tố tiềm năng quan trọng cho việc áp dụng BSC ở cấp tổ chức và cách sử dụng BSC bị tác động bởi nhận thức của người dùng, nghiên cứu này tập trung vào ba lĩnh vực: mong muốn, tính cấp bách và tính khả thi, nghiên cứu này cũng cho rằng thông tin liên lạc giữa các cấp tổ chức đặt nền tảng cho việc áp dụng BSC qua việc nêu rõ các mục tiêu và giá trị được chia sẻ trong DN. Cam kết và ý định sử dụng BSC của nhân viên, có thể đến từ nhận thức của họ về BSC, cảm nhận về sự dễ dàng sử dụng, ý thức những ích lợi mà BSC đem lại và các yếu tố khác có khả năng thúc đẩy triển khai BSC, nghiên cứu cũng cho thấy cấp độ DN và cấp độ cá nhân liên hệ với nhau.

Islam & cộng sự (2014) đưa ra bốn nhân tố chính tác động đến quá trình triển khai BSC: Thứ nhất, nhận thức về tính ứng dụng của BSC đóng vai trò quan trọng, kế đến, sự dễ dàng trong quá trình sử dụng BSC cũng ảnh hưởng đáng kể. Thứ ba, cảm nhận về giá trị vượt trội mà BSC mang lại cũng là một vấn đề cần xem xét. Cuối cùng, ý định sử dụng BSC có tác động không nhỏ đến hiệu quả triển khai. Các tác giả nhấn mạnh rằng, việc liên kết chặt chẽ giữa các điều này với chiến lược tổng thể của DN sẽ giúp người lao động hiểu rõ hơn về tiềm năng của BSC, đồng thời nó còn củng cố niềm tin rằng BSC có thể góp phần nâng cao TQHĐ của tổ chức, trong đó nhận thức về khả năng ứng dụng của BSC có tác động mạnh mẽ nhất, tiếp theo là sự dễ dàng sử dụng và sau đó là nhận thức về lợi ích BSC.

Sự gia tăng áp dụng BSC thúc đẩy các nghiên cứu về động lực thực hiện, nghiên cứu tiên phong của Hoque & James (2000) đã chỉ ra tác động của BSC lên TQHĐ. Các nghiên cứu sau này, như Abernethy & cộng sự (2005), phân tích sâu rộng hơn các yếu tố ảnh hưởng như VH (văn hóa) DN, cơ cấu tổ chức và quy mô DN được cho là những biến số quan trọng, môi trường cạnh tranh cũng đóng vai trò quan trọng bậc nhất trong quá trình này. Fernandes & cộng sự (2006) nghiên cứu các công ty ở Anh thì BSC là công cụ đang được quan tâm để làm rõ tầm nhìn và chiến lược và chuyển chúng thành hành động.

Về khía cạnh quy mô nghiên cứu, các nghiên cứu về BSC hầu hết các đã được thực hiện trong các tổ chức lớn, nhưng nó cũng được sử dụng trong các DN nhỏ (Andersen & cộng sự, 2001; Fernandes & cộng sự, 2006; Machado, 2013; Curado & cộng sự, 2024). Một số nhân tố được các tác giả đã phân tích như quy mô DN đối với việc áp dụng BSC, các KQ thu được có sự khác nhau, việc áp dụng BSC có liên quan tích cực và đáng kể với quy mô của các tổ chức (Braam & Nijssen, 2004; Hoque & James, 2000; Speckbacher & cộng sự; 2003; Hendricks & cộng sự, 2004; Islam & cộng sự, 2014; Quesado & cộng sự, 2016; LesákováIng & DubcováIng, 2016).

Nhiều nghiên cứu từ các tổ chức lớn đã khám phá việc ứng dụng BSC, nhưng các vấn đề về triển khai và những trở ngại của BSC còn hạn chế. Một số nghiên cứu đã chỉ ra sự liên hệ giữa cách tiếp cận tổ chức với kế hoạch chiến lược và TQHĐ trong các tổ chức nhỏ cũng như trong các tổ chức lớn (Jennings & Beaver, 1997). Khác với các DN lớn, các DN (đặc biệt là nhỏ) được đặc trưng bởi các cấu trúc đơn giản mà người lãnh đạo (thường là người quản lý chủ sở hữu) quản lý công việc với sự giúp đỡ của một vài người hoặc không có người quản lý nào khác, với khoảng 100 nhân viên, cách thức quản lý không còn phù hợp. Nguyên nhân có thể là sự thiếu quan tâm của ban quản lý đối với các vấn đề chiến lược, các quy trình quản lý chiến lược được cải thiện cũng có thể thúc đẩy quá trình lớn mạnh của các cấu trúc quản lý phức tạp hơn cần thiết khi các DN nhỏ phát triển (Atkins & Lowe 1997). Nghiên cứu của Machado (2013) phân tích tỷ lệ sử dụng và nhận thức về BSC của các công ty Bồ Đào Nha, nghiên cứu giải thích vì sao PP BSC không phổ biến với tất cả các công ty. KQ kết luận rằng ít DN sử dụng BSC, nhận thức về BSC phụ thuộc vào đặc điểm của những người quản lý kế toán, ví dụ như trình độ và tuổi tác hoặc quy mô công ty. Tác giả Gumbus & Lussier (2006) bắt đầu nghiên cứu bằng một cuộc thảo luận về BSC và lý do tại sao một DN nhỏ nên sử dụng nó, ba nghiên cứu điển hình cho thấy cũng giống như các DN lớn, việc sử dụng BSC có thể đem lại ích lợi cho các DNNVV. Tác giả Andersen & cộng sự (2001) thảo luận về lợi ích có thể đem lại cho các DN trong việc áp dụng PP BSC và các quy trình quản lý cơ bản. Tác giả Lonbani & cộng sự (2015) chỉ ra tính linh hoạt của nguồn lực và sự sẵn có của các nguồn TC là tiền đề để có thể xem xét vận dụng BSC của DN, nghiên cứu cho rằng khả năng TC trong mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh và BSC còn hạn chế, hiện tại còn thiếu nghiên cứu chuyên sâu giải quyết vấn đề này theo vai trò điều tiết của nguồn lực TC trong các DN nhỏ. Bên cạnh đó, Giannopoulos & cộng sự (2013) điều tra so sánh nhận thức về việc vận dụng BSC trong các DN nhỏ ở Vương quốc Anh và cộng hòa Síp, KQ của cuộc khảo sát cho thấy đa số các công ty nhỏ, đặc biệt ở Anh chưa biết về BSC, do đó mức độ sử dụng BSC là rất thấp và nhiều hạn chế. Một số người được hỏi cho rằng BSC là một công cụ không phù hợp cho các công ty nhỏ và việc triển khai nó nằm ngoài nguồn lực của DN, mặc dù rất ít công ty nhỏ thực sự sử dụng BSC, chủ yếu các DN này sử dụng các thông tin TC để đo lường TQHĐ, điều đó giải thích do sự thiếu nhận thức và hiểu biết về lợi ích BSC ở các DN này.

Theo Benková & cộng sự (2020) thì quy mô DN là một trong những tiền đề cần thiết để thực hiện triển khai BSC, các DN vừa và lớn phù hợp hơn để thực hiện PP này vì BSC chứa một số hoạt động và yếu tố khó có thể thực hiện trong các DN siêu nhỏ và nhỏ. Các DN này có nhiều năng lực hơn để thực hiện, chuẩn bị tốt hơn cho sự thay đổi, có nhiều nguồn vốn và đội ngũ nhân sự hơn, và có thể sử dụng kinh nghiệm của các hoạt động cải thiện TQHĐ trước đó.

Về khía cạnh VH tổ chức ảnh hưởng đến quá trình triển khai và sử dụng BSC, Baird & cộng sự (2004) cho rằng VH tổ chức là niềm tin và các giá trị được chia sẻ và ổn định, phát triển trong một tổ chức theo thời gian. Có ba khía cạnh của VH tổ chức được đề cập: đổi mới, định hướng KQ và kiểm soát chặt chẽ. Sự đổi mới thể hiện khả năng tiếp thu và thích ứng của một tổ chức với sự thay đổi cũng như sự sẵn sàng thử nghiệm của tổ chức, do đó các DN có VH đổi mới hơn sẽ có nhiều khả năng thử nghiệm các phương thức mới hơn các tổ chức có nền VH ít đổi mới. Khía cạnh VH thứ hai là định hướng KQ, đề cập đến mức độ mà các tổ chức nhấn mạnh vào hành động và KQ, có kỳ vọng cao về hiệu quả và khả năng cạnh tranh. Các tổ chức có VH định hướng KQ tập trung vào việc thực hiện, tạo điều kiện để cải tiến quy trình hoạt động nâng cao hiệu suất, tăng cường vị thế cạnh tranh. Khía cạnh VH thứ ba liên quan đến việc nhấn mạnh vào kiểm soát các hoạt động và CP, các tổ chức có VH kiểm soát chặt chẽ là có nhận thức cao về CP. Những đặc điểm này cho thấy các tổ chức có nền VH kiểm soát chặt chẽ có nhiều điều kiện áp dụng các phương thức quản lý hoạt động hơn những đơn vị có nền VH kiểm soát lỏng lẻo. VH tổ chức có thể cản trở hoặc củng cố việc thực hành KTQT, ngoài ra, Deem (2009) cho rằng việc triển khai BSC thành công hay thất bại tùy thuộc vào trung gian là VH tổ chức, theo Erserim (2012) thì VH một tổ chức là mấu chốt liên kết giữa xã hội và tổ chức đó. Theo Gibbons & Kaplan (2015), việc phát triển BSC không chỉ tạo ra các thước đo chính thức mà còn tạo ra sự thống nhất giữa các bên tham gia về cách các biện pháp sử dụng. Sử dụng BSC giúp tạo ra một VH DN mới phù hợp với chiến lược, bao gồm: chiến lược, sứ mệnh và mục tiêu; việc đo lường TQHĐ.

Dựa trên các nghiên cứu hiện có, VH tổ chức đóng góp then chốt, định hình thành công của tổ chức, điều này chỉ khả thi khi xây dựng và điều chỉnh VH phù hợp với tầm nhìn, sứ mạng của tổ chức. Nghiên cứu của Ismail & King (2007) chỉ ra rằng, trình độ nghiệp vụ chuyên môn của người làm kế toán trong DN có tác động trực tiếp đến hiệu quả ứng dụng và triển khai BSC. Ishola & cộng sự (2018) nhấn mạnh rằng, người làm kế toán có trình độ học vấn đại học trở lên thường có khả năng làm việc tốt hơn so với những người có trình độ thấp hơn. Bằng cấp và chứng chỉ giáo dục là yếu tố không thể thiếu đối với nhân viên trong DN, và trình độ học vấn thường được sử dụng như một tiêu chí đánh giá năng lực (Ishola & cộng sự, 2018), do đó, những cá nhân sở hữu chuyên môn kế toán thường được các công ty lớn ưu tiên tuyển dụng. Bên cạnh đó, kinh nghiệm làm việc cũng góp phần giúp nâng cao hiệu quả công việc của kế toán viên. Số năm kinh nghiệm thường được xem xét kỹ lưỡng trong quá trình tuyển dụng, vì nó có thể nâng cao hiệu quả quá trình đưa ra quyết định và thực hiện công việc. Nghiên cứu của Benková & cộng sự (2020) đã xác minh tầm quan trọng của việc sử dụng các chỉ tiêu phi TC, đồng thời chỉ ra rằng việc thiếu hụt con người và TC có thể ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC.

Nghiên cứu của Costantini & cộng sự (2020) đi sâu vào các yếu tố quyết định việc áp dụng BSC, tập trung vào quy mô DN, loại hình ngành nghề, và động cơ thúc đẩy hoặc cản trở việc sử dụng công cụ quản lý này, KQ cho thấy BSC được ưa chuộng hơn ở các công ty lớn. Tuy nhiên, đáng chú ý là các DN nhỏ trong lĩnh vực SX cũng có xu hướng ứng dụng BSC, một số rào cản ngăn cản việc áp dụng BSC bao gồm sự thiếu nhận thức về BSC, quan niệm rằng công cụ này quá phức tạp, hoặc không phù hợp với quy mô công ty. Điều này đặc biệt đúng với nhiều ngành công nghiệp, ngoại trừ ngành SX, nơi các DN nhỏ vẫn có áp dụng BSC, nghiên cứu này trình bày cách nhìn chuyên sâu về việc áp dụng BSC trong bối cảnh cụ thể của Ý, làm nổi bật sự cần thiết của việc xem xét các khía cạnh như quy mô và loại hình ngành nghề.

Nghiên cứu của Oyewo & cộng sự (2022) khám phá các yếu tố tổ chức tác động đến việc ứng dụng BSC tại các DN SX ở Nigeria. Mục tiêu là làm rõ ảnh hưởng của chúng đến TQHĐ, KQ chỉ ra rằng, sự liên kết với đối tác nước ngoài, kỹ năng chuyên môn và chiến lược kinh doanh đóng vai trò quan trọng trong việc sử dụng BSC. Trong đó, kỹ năng chuyên môn nổi lên là yếu tố dự báo mạnh mẽ nhất, về tốc độ áp dụng BSC, nhu cầu ổn định TC và mức độ quan trọng của phản hồi từ khách hàng là những yếu tố quan trọng, nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò then chốt của các yếu tố tổ chức trong việc áp dụng BSC thành công, từ đó nâng cao TQHĐ cho các DN SX.

Tổng hợp các nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC được thể hiện trong *Phụ lục 3,* có 30 nghiên cứu cho thấy điểm đáng chú ý là chưa có tác giả nào chú trọng vào DN NN, chủ yếu khảo sát các loại hình DN khác, sự thiếu hụt này cho thấy một khoảng trống trong việc tìm ra các yếu tố đặc thù tác động đến việc triển khai BSC trong hoạt động SXKD NN, nhất là là ngành trồng trọt, cần có nghiên cứu sâu hơn để làm sáng tỏ vấn đề này.

**1.1.4. Nghiên cứu về tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của tổ chức**

Các nghiên cứu chỉ ra rằng DN thường tập trung quá mức vào các số liệu TC, bỏ qua thông tin phi TC quan trọng, Kaplan & Norton (1992,1996a, 1996b) đã nhấn mạnh rằng các chỉ số này giúp DN thích ứng với thay đổi của thị trường, hướng tới mục tiêu và nâng cao hiệu suất. Trong bối cảnh kinh doanh ngày nay, việc quản lý TQHĐ đòi hỏi DN không chỉ dựa vào các hệ thống đo lường truyền thống, thay vào đó cần chú trọng đến các yếu tố nổi bật khác, bao gồm:

Chất lượng: Dịch vụ, SP vượt trội.

Năng suất: Tối ưu hóa quy trình.

Linh hoạt: Khả năng thích ứng nhanh chóng.

Khách hàng: Đáp ứng nhu cầu, xây dựng lòng trung thành.

Nhà cung cấp: Hợp tác hiệu quả.

SX: Quy trình tối ưu, giảm CP.

Sáng tạo: Đổi mới liên tục.

Nhân viên: Nâng cao chất lượng, gắn kết.

Môi trường: Nhận diện thách thức, cơ hội.

Việc kết hợp các yếu tố này giúp DN đạt được thắng lợi lâu dài trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt đòi hỏi sự khác biệt và đổi mới liên tục.

Nghiên cứu Olson & Slater (2002) khám phá sự liên kết giữa BSC, chiến lược cạnh tranh và TQHĐ, làm nổi bật nhu cầu khác biệt của từng chiến lược thị trường SP để đạt thành công. Để hỗ trợ thực thi chiến lược, cấu trúc và quy trình tổ chức cần được điều chỉnh, do đó BSC được các nhà lãnh đạo sử dụng để đánh giá TQHĐ, nghiên cứu này giới thiệu thang đo tập trung vào các biện pháp đánh giá chiến lược thị trường SP, dựa trên bốn khía cạnh của BSC, KQ chỉ ra rằng các yếu tố như TC, quy trình kinh doanh nội bộ, đổi mới và tăng trưởng được đặt lên hàng đầu. Nghiên cứu ngành SX, thương mại và dịch vụ, ví dụ như Hoque (2004), nhấn mạnh rằng để nâng cao TQHĐ, tổ chức cần cơ cấu, hệ thống thông tin và quản lý cần tương thích với định hướng chiến lược.

Việc đo lường TQHĐ đã được nghiên cứu sâu rộng, nhiều nghiên cứu chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa việc ứng dụng BSC và TQHĐ (Hoque & James, 2000; Islam, 2007). Islam (2007) chứng minh rằng hiểu biết về việc sử dụng BSC có ảnh hưởng lớn đến TQHĐ của DN. Các nghiên cứu khác (Braam & Nijssen, 2004; Hoque, 2005) cũng công nhận sự cần thiết đánh giá TQHĐ liên quan đến việc áp dụng BSC.

Perera & Baker (2007) cho rằng, TQHĐ chịu ảnh hưởng bởi cả yếu tố định lượng và định tính, phi TC và TC; De Geuser & cộng sự (2009) kết luận rằng việc sử dụng BSC có thể cải thiện TQHĐ của tổ chức theo nhiều phương diện khác nhau trong quá trình đánh giá. Tương tự như vậy, Crabtree & DeBusk (2008) phát hiện ra rằng nhiều công ty áp dụng BSC để thực hiện chiến lược và đo lường TQHĐ, nghiên cứu của họ so sánh lợi nhuận của công ty có và không sử dụng BSC trong thời gian ba năm bắt đầu từ năm áp dụng. Họ thấy rằng công ty không áp dụng BSC thì TQHĐ không bằng các công ty có áp dụng BSC.

Bên cạnh đó có nhiều công trình nghiên cứu đã khám phá ảnh hưởng của BSC lên TQHĐ trong các ngành nghề khác nhau, điển hình là lĩnh vực y tế (Chan, 2006; Bisbe & Barrubés, 2012; Trotta & cộng sự, 2013; Lin & cộng sự, 2014), ngành ngân hàng (Davis & Albright, 2004). Ngoài ra, ứng dụng rộng rãi của BSC phổ biến trên nhiều lĩnh vực (Modak, 2017, Benková & cộng sự, 2020, Abueid & cộng sự, 2023).

De Geuser & cộng sự (2009) đặt câu hỏi về tác động thực tế của việc áp dụng BSC lên TQHĐ của tổ chức, KQ cho thấy BSC có khả năng thúc đẩy TQHĐ thông qua việc hỗ trợ đắc lực quá trình hiện thực hóa chiến lược. Braam & Nijssen (2004) và Davis & Albright (2004) nhấn mạnh mối liên hệ mật thiết giữa triển khai BSC và TQHĐ, việc BSC bổ trợ và tương quan với chiến lược chung của tổ chức có thể củng cố ưu thế trên thị trường và nâng cao TQHĐ. Ngược lại, nếu BSC được triển khai không phù hợp so với chiến lược, nó có thể gây giảm TQHĐ (Braam & Nijssen, 2004; Davis & Albright, 2004; De Geuser & cộng sự, 2009). Do đó, sự phù hợp giữa BSC và chiến lược là yếu tố then chốt quyết định thành công.

Nghiên cứu của Lucianetti (2010) nhận thấy rằng việc sử dụng bản đồ chiến lược làm tăng TQHĐ cho các tổ chức, các tổ chức có quy trình kỹ lưỡng liên quan đến xây dựng bản đồ chiến lược sẽ có sự phù hợp giữa BSC và chiến lược của họ, do đó, kết luận rằng sử dụng BSC và bản đồ chiến lược có thể làm gia tăng TQHĐ của tổ chức.

Hơn nữa, Ding & Beaulieu (2011) cho thấy rằng lãnh đạo DN đã sử dụng BSC trong việc khuyến khích nhân viên, các yếu tố cá nhân, bao gồm cả tâm trạng và cảm xúc, rất quan trọng khi kết nối các khía cạnh của BSC với đánh giá TQHĐ, vì vậy những nghiên cứu này cho rằng điều kiện tiên quyết quan trọng để thực hiện thành công việc áp dụng BSC là người quản lý của tổ chức hiểu mối liên kết giữa các biện pháp thực hiện, chiến lược và các quyết định của tổ chức.

Benková & cộng sự (2020) lại cho thấy đo lường TQHĐ của DN được đặc trưng bởi hai quan điểm cơ bản: Thứ nhất tập trung vào phần TC, thứ hai là DN được hiểu là một hệ thống kinh tế xã hội, tức là một mạng lưới phức tạp của các mối quan hệ bên trong và bên ngoài cần được định hướng đồng đều. PP BSC dựa trên quan điểm thứ hai và mục đích chính của nó là cung cấp quan điểm chiến lược về quản lý DN, được đưa ra bởi tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược bao gồm đo lường TQHĐ từ các quan điểm TC cũng như phi TC và các DN nên tập trung vào việc sử dụng các số liệu phi TC thường xuyên hơn.

Nghiên cứu năm 2022 của Oyewo & cộng sự đã tìm ra động cơ thúc đẩy và hệ quả của việc ứng dụng BSC lên TQHĐ trong các DN SX tại Nigeria, phân tích cho thấy hiệu quả khả quan của việc áp dụng BSC lên TQHĐ của các công ty này. Năm 2023, Zaheer & cộng sự tiến hành nghiên cứu về ảnh hưởng của việc triển khai BSC như một công cụ chiến lược nhằm đánh giá TQHĐ trong các DNNVV tại Pakistan, bốn yếu tố cấu thành của BSC, bao gồm TC, khách hàng, quy trình nội bộ và đào tạo phát triển, được sử dụng làm biến độc lập. Phân tích cho thấy việc triển khai BSC có tác động khả quan đến TQHĐ của các DNNVV. Cả bốn thành tố của BSC đều cho thấy tác động thuận chiều với TQHĐ. nghiên cứu này cung cấp thông tin hữu ích cho các DNNVV muốn cải thiện TQHĐ thông qua việc sử dụng BSC. Tuy nhiên, để triển khai BSC thành công, đòi hỏi sự cam kết và phân bổ nguồn lực tối ưu và hiệu quả.

Tổng quan nghiên cứu của Usman & cộng sự (2023), bao quát các nghiên cứu giai đoạn 2018-2022, tập trung vào việc nâng cao TQHĐ bền vững thông qua ứng dụng BSC, BSC được khẳng định là công cụ hiệu quả để cải thiện TQHĐ của DN trên bốn nội dung chủ yếu: TC, khách hàng, phát triển – tăng trưởng và quy trình nội bộ, KQ chỉ ra rằng, quy trình nội bộ đóng vai trò then chốt đối với việc xây dựng chiến lược đo lường TQHĐ DN, tiếp theo là yếu tố đào tạo và phát triển, sau đó là khía cạnh khách hàng và cuối cùng là TC. Gandini & cộng sự (2024) khám phá vai trò của BSC bền vững (SBSC) là công cụ đo lường để thúc đẩy TQHĐ DN, thông qua tổng quan tài liệu có hệ thống (SLR) từ 20 bài báo (2020-2023), nghiên cứu cho thấy SBSC giúp DN tích hợp tính bền vững vào chiến lược quản lý thông qua bốn nội dung: TC, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và tăng trưởng. Các nghiên cứu khẳng định rằng SBSC cải thiện đáng kể lợi nhuận, TQHĐ, sự hài lòng của khách hàng, lòng trung thành, đồng thời thúc đẩy sự đổi mới và phát triển của đội ngũ nhân viên. Để triển khai SBSC thành công, yếu tố then chốt là cam kết từ ban quản lý, xây dựng VH tổ chức sáng tạo và tận dụng hiệu quả CNTT. Hơn nữa, nghiên cứu này chứng minh rằng SBSC mang lại lợi ích đáng kể cho các DNNVV trong nhiều lĩnh vực công nghiệp, SX và dịch vụ.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Liu (2024) đi sâu vào chức năng của BSC trong các tổ chức lớn, xem xét trên nhiều khía cạnh như thuộc tính, hiệu quả, ưu điểm và nhược điểm của công cụ này khi áp dụng tại các tập đoàn quy mô lớn.

Tổng quan các nghiên cứu về BSC trong ba thập kỷ, Tawse & Tabesh (2023) đã hệ thống hóa kiến thức về sự liên hệ giữa triển khai BSC và TQHĐ và làm rõ các nhân tố tác động, nghiên cứu làm rõ thêm mối liên hệ mật thiết giữa việc ứng dụng BSC và TQHĐ của DN. Đáng chú ý, chiến lược, loại hình ngành nghề và quy mô tổ chức không ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả khi DN áp dụng BSC, điều này minh chứng tính ứng dụng rộng rãi và phổ biến của BSC, các nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của sự tham gia sâu rộng và trao đổi thông tin liên tục giữa các bên liên quan để triển khai BSC thành công, KQ này củng cố vai trò then chốt của việc xây dựng sự đồng thuận và truyền thông hiệu quả trong quá trình áp dụng BSC.

Tổng hợp các nghiên cứu trong *Phụ lục 4,* tác giả tìm thấy 26 nghiên cứu nước ngoài về mối quan hệ giữa vận dụng BSC và TQHĐ của tổ chức. Trong đó, tác giả vẫn chưa thấy có nghiên cứu nào về mối quan hệ của vận dụng BSC và TQHĐ trong DN NN mà đa số là trong các tổ chức khác, cho thấy rằng có khoảng trống trong việc nghiên cứu về tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ trong DN SXKD NN.

**1.2. Các nghiên cứu trong nước**

### 1.2.1. Nghiên cứu về vận dụng và triển khai BSC

Tổng quan các nghiên cứu trong nước về ứng dụng BSC cho thấy: Các công trình của Đặng Thị Hương (2010) và Trịnh Thùy Anh (2015) tập trung phân tích ưu điểm, nhược điểm, từ đó đề xuất giải pháp thúc đẩy mạnh mẽ việc triển khai hệ thống BSC một cách hiệu quả trong DN, theo đó, yếu tố chủ chốt được xác định là con người và hệ thống quản trị. Nghiên cứu của Phan Thị Xuân Hương & Trần Đình Khôi Nguyên (2014) giới thiệu ba nhóm chiến lược và thiết lập ba sơ đồ chiến lược, đóng góp vào việc chuyển đổi tư duy chiến lược trong các DN chế biến thủy sản tại Khánh Hòa. Nghiên cứu của Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh (2014) chỉ ra rằng, quản lý mục tiêu, tiến bộ khoa học kỹ thuật và quy mô DN có tác động khả quan đến TQHĐ, các yếu tố còn lại được xác định là có ảnh hưởng ngược chiều. Bên cạnh đó, Nguyễn Quang Đại (2016) sử dụng khảo sát định tính để làm nổi bật một số nguyên nhân cản trở việc áp dụng BSC tại Việt Nam, đề xuất các yếu tố then chốt, đảm bảo triển khai thành công, đạt hiệu quả tối ưu trong thực tế. Nghiên cứu của Pham & cộng sự (2020) đánh giá TQHĐ của các bệnh viện công thông qua việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ứng dụng BSC, KQ cho thấy, quy trình nội bộ, TC và sứ mệnh có ảnh hưởng đáng kể nhất, trong khi hoạch định chiến lược, khách hàng, nhân viên, học tập và tăng trưởng có tác động không đáng kể.

Các công trình nghiên cứu của Lưu Phương Thư (2018), Lê Đình Trực & Nguyễn Thị Phương Thảo (2019), Lê Thị Tú Trinh & Đỗ Thị Minh Quyền (2020), Lê Nữ Như Ngọc & Ngô Nữ Mai Quỳnh (2021) “tập trung vào việc đề xuất các giải pháp nhằm tối ưu hóa việc ứng dụng BSC trong môi trường DN” “đồng thời cũng phân tích các hạn chế trong quá trình đánh giá tổng quan hoạt động của DN cũng như đề xuất các biện pháp triển khai và hoàn thiện hệ thống đo lường thành quả”. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Nguyễn Thị Khánh Trang & Đỗ Huyền Trang (2017), Hà Nam Khánh Giao & Nguyễn Hữu Trí (2022) “lại tiếp cận vấn đề từ góc độ khác, các tác giả này tập trung vào việc mô tả thực trạng hoạt động và triển khai áp dụng BSC trong các DN, từ đó đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả của công tác quản trị chiến lược”. Các nghiên cứu được tổng hợp ở *Phụ lục 5*.

**1.2.2. Nghiên cứu về vận dụng BSC trong lĩnh vực nông nghiệp**

Về nghiên cứu trong nước liên quan tới vận dụng và triển khai BSC trong lĩnh vực NN, tác giả tìm thấy 3 nghiên cứu liên quan, chủ yếu nêu thực trạng hoạt động và quy trình triển khai BSC trong các DN thủy sản (*Phụ lục 6*). Từ tổng hợp ở *phụ lục 5* và *phụ lục 6* tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu nào về nhân tố ảnh hưởng đến vận dụng BSC trong DN NN, nhất là trong lĩnh vực trồng trọt.

**1.2.3. Nghiên cứu về nhân tố tác động đến việc vận dụng BSC**

Mặc dù các nghiên cứu về ứng dụng BSC tại Việt Nam khá phổ biến dưới dạng bài báo khoa học, luận văn, luận án, nhưng số lượng nghiên cứu chuyên sâu về các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC, đặc biệt trong DN NN còn khiêm tốn. Các nghiên cứu đã được tác giả tổng hợp: Nghiên cứu của Trần Quốc Việt (2013) chỉ ra sáu nhân tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận BSC trong quản trị chiến lược, trong đó bốn nhân tố có tác động tích cực bao gồm sự tham gia của lãnh đạo cấp cao, vai trò của bộ phận TC, truyền thông nội bộ và sự năng động của SP và thị trường. Hai nhân tố có tác động tiêu cực là sự chuẩn hóa và tập trung hóa, nghiên cứu này cũng đưa ra các giải pháp nhằm khuyến khích việc ứng dụng BSC trong các DN Việt Nam. Nghiên cứu của Hoang Van Tuong & cộng sự (2017) tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến việc sử dụng BSC trong DN Việt Nam, KQ cho thấy chiến lược kinh doanh, nhận thức về môi trường bất định, mức độ cạnh tranh và quản lý chất lượng toàn diện có tác động tích cực đáng kể đến việc sử dụng BSC, tuy nhiên, cơ cấu tổ chức lại không có tác động đáng kể đến việc này.

Theo Nguyễn Cửu Đỉnh (2018), quyết định triển khai BSC chịu ảnh hưởng bởi chính sách khuyến khích nhân viên, quan điểm quản lý và lợi ích DN kỳ vọng, Van Nhi & Toan (2018) khảo sát 147 công ty niêm yết ở TP.HCM, sử dụng khảo sát định tính và định lượng, có 6 yếu tố tác động đến việc áp dụng BSC: quy mô DN, nhận thức của nhà quản lý, chiến lược kinh doanh, VH DN, CP triển khai BSC và năng lực của người làm kế toán. Truong & cộng sự (2020) tìm hiểu tác động của các yếu tố quyết định đến việc sử dụng BSC trong đánh giá TQHĐ của các DN du lịch ở Hà Nội, KQ chỉ ra rằng yếu tố bên trong và bên ngoài của DN du lịch có mối sự liên quan thuận chiều với việc ứng dụng BSC trong đánh giá TQHĐ. Ha & cộng sự (2022, 2024) “xem xét các nhân tố tác động đến mức độ áp dụng BSC tại các DN Việt Nam, nghiên cứu chỉ ra sự tham gia của lãnh đạo cấp cao, VH đổi mới, nguồn lực tổ chức và sự hỗ trợ từ mạng lưới kinh doanh có vai trò quan trọng, tuy nhiên tác động từ chiến lược đổi mới SP và môi trường cạnh tranh được đánh giá là không đáng kể”. Nghiên cứu của Ta & cộng sự (2022) “tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết, KQ cho thấy quy mô, VH tổ chức, năng lực của nhân viên kế toán và nhận thức của lãnh đạo đều có tác động tích cực đến quá trình triển khai BSC”,“đồng thời nghiên cứu cũng khẳng định mối tương quan giữa mức độ áp dụng BSC và TQHĐ của DN”. Tóm lại, việc áp dụng BSC có nhiều tác nhân khác nhau tác động và gây ảnh hưởng, từ nội bộ DN đến môi trường bên ngoài, và có tiềm năng nâng cao TQHĐ nếu được triển khai hiệu quả. Các nghiên cứu đã xác định các yếu tố quan trọng như sự tham gia của lãnh đạo, VH đổi mới, nguồn lực tổ chức và năng lực của nhân viên kế toán.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Phương Thảo (2021) “khám phá những yếu tố tác động đến việc triển khai BSC tại các DN ở Đắk Lắk, bao gồm nhận thức về lợi ích và khả năng ứng dụng BSC, quy mô DN và CP tổ chức vận dụng BSC, nghiên cứu đưa ra các biện pháp nhằm cải thiện khả năng ứng dụng BSC, từ đó cải thiện TQHĐ”. Nghiên cứu của Trần Phước & Nguyễn Thị Phương Thảo (2023) tập trung vào các yếu tố SXKD trong lĩnh vực NN.

Tổng quan các nghiên cứu liên quan được trình bày chi tiết trong *Phụ lục 7* cho thấy có 10 nghiên cứu trong nước về các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC, phần lớn các nghiên cứu này tập trung vào các loại hình DN khác nhau, trong khi số lượng nghiên cứu về DN NN còn hạn chế, một lĩnh vực cần được quan tâm và nghiên cứu sâu hơn. Sự thiếu hụt này tạo ra một khoảng trống đòi hỏi cần có những nghiên cứu bổ sung để làm rõ hơn về các yếu tố tác động đến việc áp dụng BSC trong ngành NN. Việc lấp đầy khoảng trống này sẽ góp phần hỗ trợ các DN NN nâng cao TQHĐ, điều này đạt được nhờ ứng dụng BSC hiệu quả, thúc đẩy sự phát triển bền vững.

**1.2.4. Nghiên cứu tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của tổ chức**

Dựa trên tổng quan tài liệu, nghiên cứu của Vũ Thùy Dương (2017) làm sáng tỏ sự khác biệt trong ứng dụng BSC để đánh giá TQHĐ tại các DN may Việt Nam, nhấn mạnh sự biến thiên theo quy mô DN, đồng thời, nghiên cứu này còn đề xuất mô hình BSC như một công cụ xây dựng hệ thống chỉ số đánh giá TQHĐ cho DN may. Nghiên cứu của Trần Văn Tùng (2017) làm rõ cách thức mà BSC tác động đến TQHĐ của các DN niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Các công trình nghiên cứu khác (Nguyễn Tuân, 2014; Đặng Ngọc Hùng & cộng sự, 2015; Phạm Thu Trang & Nguyễn Thị Hồng Loan, 2018; Pham & cộng sự, 2020; Nguyễn Lê Nhân & Mai Thị Quỳnh Như, 2021) khảo sát việc ứng dụng BSC và ảnh hưởng đến TQHĐ trong nhiều ngành nghề khác nhau, bao gồm vận tải, khai khoáng, ngân hàng, dệt may và chứng khoán (chi tiết tại *Phụ lục 8*). Tổng quan cho thấy có 7 nghiên cứu tại Việt Nam khám phá mối tương quan giữa việc triển khai BSC và TQHĐ tổ chức, điều đáng chú ý là chưa có nghiên cứu nào tập trung vào sự liên quan này trong bối cảnh DN NN. Sự tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực như vận tải, giáo dục, dệt may, y tế và ngân hàng cho thấy một khoảng trống nghiên cứu đáng kể về tác động của việc sử dụng BSC đến TQHĐ trong DN SXKD NN.

**1.3. Khoảng trống nghiên cứu và định hướng nghiên cứu của luận án**

Phân tích các nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả đánh giá và xác định những hạn chế tồn tại cần được lấp đầy.

**+ Đối với các nghiên cứu nước ngoài:**

Nhìn chung, BSC nhận được sự quan tâm nghiên cứu ở nhiều ngành nghề và nhiều quốc gia, đặc biệt về KTQT. Trong đó, các nghiên cứu đã thể hiện sự tác động tích cực đến TQHĐ của tổ chức khi triển khai vận dụng BSC, cải thiện các hoạt động TC, cải thiện lợi nhuận. Mặc dù đem lại nhiều lợi ích, vẫn tồn tại những khó khăn trở ngại khi vận dụng và triển khai BSC. Ngoài các nghiên cứu tập trung vào DN lớn và tập đoàn, một số nghiên cứu khác đã được thực hiện trên các DNNVV, khẳng định những lợi ích khi triển khai BSC, mặc dù mức độ ảnh hưởng có phần khiêm tốn hơn so với các DN quy mô lớn, điều này cho thấy sự phổ biến của BSC trong nhiều loại hình DN. Xét về bối cảnh nghiên cứu, tác giả tổng quan được 35 nghiên cứu (*Phụ lục 1*), phần lớn nghiên cứu thực hiện ở những quốc gia phát triển như Mỹ (Davis & Albright, 2004), Australia (Hoque & James, 2000; Hoque & Adams, 2011; Hoque, 2014), Anh (Fernandes & cộng sự, 2006), Tây Ban Nha (Vila & cộng sự, 2010; Bisbea & Barrube, 2012; Malagueño & cộng sự, 2018); Bồ Đào Nha (Quesado & cộng sự, 2016); Trung Quốc (Zeng & Luo, 2013; Lin & cộng sự, 2014); Pháp (Dreveton, 2013); Na Uy (Antonsen, 2013); Thụy Điển (Ax & Bjørnenak, 2005; Kraus & Lind, 2010); New Zealand (Hoque, 2004; Greatbanks & Tapp, 2007); Hy Lạp (Papalexandris & cộng sự, 2004); Đan Mạch (Nielsen & Sørensen, 2004); Hà Lan (Braam & cộng sự, 2002; Braam & Nijssen, 2004)

Điểm đáng lưu ý nữa là các nghiên cứu được khảo sát trong nhiều lĩnh vực như SX (Hoque & James, 2000; Braam & Nijssen, 2004; Hoque, 2004; Nielsen & Sørensen, 2004; Anand & cộng sự 2005; Fernandes & cộng sự, 2006; Kraus & Lind, 2010; Zeng & Luo, 2013; Quesado & cộng sự, 2016); Thương mại dịch vụ (Malina & Selto, 2001); y tế (Bisbea & Barrube, 2012; Trotta & cộng sự, 2013; Mutale & cộng sự, 2013; Lin & cộng sự, 2014); Giáo dục (Sayed, 2013; Alani & cộng sự, 2018); Lĩnh vực công (Greatbanks & Tapp, 2007; Hoque & Adams, 2011; Dreveton, 2013); Ngân hàng (Davis & Albright, 2004; Antonsen, 2013); Du lịch, khách sạn (Sainaghi & cộng sự, 2013; Vila & cộng sự, 2010; Giannoukou & Beneki, 2018); Lĩnh vực khác như CNTT, kỹ thuật, thực phẩm, công nghiệp (Malmi, 2001; Speckbacher & cộng sự, 2003; Al Sawalqa & cộng sự, 2011; Lesáková, Ľ. & Dubcová, K., 2016; Malagueño & cộng sự, 2018; Benková & cộng sự, 2020)

Tổng quan các công trình nghiên cứu đã công bố, thấy rõ tính trọng yếu của công cụ KTQT như BSC được khẳng định, tuy nhiên “số lượng nghiên cứu chuyên sâu về ứng dụng BSC trong ngành NN còn hạn chế (Byrne & Kelly, 2004; Jack, 2005; Lissitsa & Odening, 2005; Cardemil-Katunaric & Shadbolt, 2006; Margit Paustian & cộng sự, 2015; Dwivedi & cộng sự, 2018; Apriansyah & cộng sự, 2019; Chen & cộng sự, 2020; Gambelli & cộng sự, 2021)”. Sự ứng dụng và triển khai BSC trong lĩnh vực NN trong bối cảnh ngành NN gặp nhiều khó khăn và tác động bởi nhiều yếu tố, yêu cầu quản lý trong canh tác ngày càng chặt chẽ, các trang trại phải thích ứng với thị trường biến động, CP leo thang và diện tích đất ngày càng thu hẹp. Các nghiên cứu định tính và điển hình về áp dụng BSC để đánh giá TQHĐ NN tại những quốc gia phát triển như Ireland, Anh, Mỹ, Úc, New Zealand, Đức, Trung Quốc còn giới hạn về số lượng với 11 nghiên cứu được tổng hợp. Hiện tại, việc nghiên cứu chuyên sâu về các yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai BSC trong ngành NN vẫn còn hạn chế và chưa được kiểm chứng đầy đủ (*Phụ lục 2*). Điều này cho thấy một khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy để hiểu rõ hơn về tiềm năng, trở ngại của BSC đối với việc cải thiện TQHĐ của ngành NN. Việc làm rõ các nhân tố ảnh hưởng sẽ giúp các nhà quản lý và hoạch định chính sách đưa ra các quyết định phù hợp, thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành.

Nhiều công trình nghiên cứu đã xác định một loạt các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình triển khai BSC trong các tổ chức, các nghiên cứu tiếp theo thường kế thừa và mở rộng các yếu tố này, làm phong phú thêm nguồn tham khảo. Các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC chú trọng vào các nhóm chính sau: Nhận thức của lãnh đạo về BSC, quy mô DN, nguồn nhân lực, VH DN, chiến lược kinh doanh và môi trường cạnh tranh (*Phụ lục 3*). Đáng chú ý, nhóm yếu tố liên quan đến nhận thức của nhà quản lý về BSC được quan tâm đáng kể, các yếu tố như nhận thức về lợi ích, tính dễ sử dụng và khả năng của hệ thống BSC được coi là có tác động lớn đến tính khả thi của việc áp dụng BSC. Bên cạnh đó, các khía cạnh thuộc về đặc điểm tổ chức như quy mô, VH và năng lực của nhân viên kế toán cũng được xem xét kỹ lưỡng. Tuy nhiên, các nghiên cứu hiện tại còn thiếu các yếu tố đặc thù liên quan đến hoạt động SXKD NN, điều này cho thấy một khoảng trống cần được lấp đầy để hiểu rõ hơn về việc áp dụng BSC trong lĩnh vực này.

**+ Đối với các nghiên cứu trong nước:**

Các công trình nghiên cứu tại Việt Nam thường chú trọng vào việc ứng dụng BSC trong phạm vi một đơn vị cụ thể, sử dụng kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng để đánh giá tình hình thực tế, đồng thời phân tích những điểm thuận lợi và thách thức trong quá trình triển khai BSC. Tổng quan các nghiên cứu trong nước về triển khai BSC tại các DN và tổ chức (Đặng Thị Hương, 2010; Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh, 2014; Trịnh Thùy Anh, 2015; Phan Thị Xuân Hương & Trần Đình Khôi Nguyên, 2014; Nguyễn Quang Đại, 2016; Nguyễn Thị Khánh Trang & Đỗ Huyền Trang, 2017; Lưu Phương Thư, 2018; Lê Thị Tú Trinh & Đỗ Thị Minh Quyền, 2020; Lê Nữ Như Ngọc, 2021; Hà Nam Khánh Giao & Nguyễn Hữu Trí, 2022) cũng như các nghiên cứu về nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC (Trần Quốc Việt, 2013; Hoang Van Tuong & cộng sự, 2017; Van Nhi & Toan, 2018; Nguyễn Cửu Đỉnh, 2018; Pham & cộng sự, 2020; Ta & cộng sự, 2022; Ha & cộng sự, 2022, 2024); nghiên cứu tác động của BSC đến TQHĐ của DN trong các lĩnh vực (Nguyễn Tuân, 2014; Đặng Ngọc Hùng & cộng sự, 2015; Vũ Thùy Dương, 2017; Trần Văn Tùng, 2017; Phạm Thu Trang & Nguyễn Thị Hồng Loan, 2018; Nguyễn Lê Nhân & Mai Thị Quỳnh Như, 2021) “cho thấy một điểm đáng lưu ý là trong lĩnh vực NN, đặc biệt là hoạt động trồng trọt, vẫn còn thiếu vắng các nghiên cứu về yếu tố ảnh hưởng đến việc triển khai BSC và tác động của việc này đến TQHĐ”. Vì vậy, tác giả nhận định đây là một lĩnh vực cần được quan tâm nghiên cứu sâu hơn.

Từ những nhận xét trên tác giả rút ra khoảng trống nghiên cứu như sau:

*(1) Về nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC:*

Phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước (*Phụ lục 3,7*) cho thấy trọng tâm chủ yếu hướng vào việc xác định các nhân tố tác động đến quá trình triển khai BSC. Các nhân tố được quan tâm thường bao gồm: nhận thức của lãnh đạo về BSC, quy mô DN, con người, VH DN, chiến lược kinh doanh, mức độ cạnh tranh trên thị trường, và CP tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu này thường đi sâu vào đánh giá TQHĐ sau khi BSC được áp dụng mà ít đi sâu đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định áp dụng, ví dụ như năng lực quản lý, mức độ sẵn sàng thay đổi của tổ chức, cơ sở hạ tầng công nghệ, và nhận thức chung của tổ chức về BSC. Tổng quan cho thấy số lượng nghiên cứu về việc ứng dụng BSC trong ngành NN còn hạn chế (*Phụ lục 2,6*), đáng chú ý, rất ít công trình chú trọng nghiên cứu các nhân tố đặc thù về NN có tác động đến việc vận dụng BSC. Ngoài ra, ngoại cảnh có tác động đáng kể đến ngành NN Tây Nguyên như chính sách hỗ trợ của chính phủ, biến đổi khí hậu, sự biến động của nhu cầu thị trường quốc tế và giá cả nông sản, chưa được xem xét trong các nghiên cứu về BSC. Điều này hạn chế khả năng ứng phó của DN trước những biến động, ví dụ như sự biến động lớn về giá các mặt hàng cà phê, hồ tiêu, sầu riêng trong năm 2024 và đầu năm 2025 do ảnh hưởng từ thị trường quốc tế.

*(2)Về ảnh hưởng của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của tổ chức*

Mặc dù nhiều tác giả đã tìm hiểu mối liên hệ giữa việc triển khai BSC và TQHĐ của tổ chức trong nhiều ngành, nhưng số lượng nghiên cứu tập trung vào tác động của BSC đối với TQHĐ trong các DN SXKD NN còn hạn chế. Phân tích các tài liệu hiện có cho thấy rằng các nghiên cứu về tác động của BSC đến TQHĐ chủ yếu được tiến hành ở các quốc gia phát triển như Mỹ, Australia, Hà Lan, New Zealand, Canada, Italia và chú trọng vào các lĩnh vực công nghiệp, y tế, dịch vụ và ngân hàng. Một số nghiên cứu về tác động của việc áp dụng BSC lên TQHĐ tại Việt Nam trong các ngành như may mặc, thị trường chứng khoán, vận tải, ngân hàng và thủy sản. Tuy nhiên, số lượng nghiên cứu về việc áp dụng và triển khai BSC trong các DN NN, nhất là trồng trọt, còn rất ít, và ít nghiên cứu đề cập đến tác động của BSC đối với TQHĐ trong lĩnh vực NN. Tại các quốc gia đang phát triển, sự liên kết giữa BSC và TQHĐ vẫn chưa được nghiên cứu toàn diện, đặc biệt trong các ngành kinh tế phụ thuộc lớn vào yếu tố tự nhiên như NN. Cần có thêm nhiều nghiên cứu để làm sáng tỏ mối quan hệ này, các nghiên cứu hiện tại chưa cung cấp thông tin chi tiết về cách BSC tác động đến các khía cạnh như hiệu quả TC, sự hài lòng của khách hàng hoặc tính bền vững của môi trường trong NN. Thêm vào đó, khu vực Tây Nguyên có những đặc thù riêng biệt, bao gồm sự tham gia đáng kể của kinh tế nông hộ, vai trò quan trọng của cây công nghiệp và những thách thức liên quan đến khí hậu và môi trường, tuy nhiên chưa có nghiên cứu nào đề xuất các nội dung của BSC được điều chỉnh để phù hợp với ngành NN ở khu vực này. Các nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng việc đánh giá TQHĐ thường tập trung quá nhiều vào các số liệu TC mà ít chú trọng đến các số liệu phi TC, việc đo lường các tác động phi TC như sự hài lòng của cộng đồng, bảo tồn tài nguyên thiên nhiên hoặc chất lượng môi trường sống còn gặp nhiều khó khăn hoặc chưa được thực hiện đầy đủ. Do đó, cần có cách thức đo lường toàn diện hơn, gắn liền với chiến lược và mục tiêu của DN. BSC, với khả năng kết hợp các khía cạnh TC và phi TC, đồng thời phản ánh đặc thù của ngành NN, có thể giúp DN đo lường TQHĐ một cách hiệu quả và toàn diện hơn.

**KẾT LUẬN CHƯƠNG 1**

Tổng hợp các công trình nghiên cứu trong nước và nước ngoài, luận án tập trung vào hai khía cạnh chính: (1) Nghiên cứu về các yếu tố tác động đến quá trình vận dụng BSC; (2) Nghiên cứu về ảnh hưởng của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của tổ chức. Phân tích các vấn đề, mục tiêu, PP luận, KQ và hạn chế của các nghiên cứu hiện tại, luận án xác định những tồn tại và khoảng trống cần được lấp đầy:

(1) Yếu tố tác động đến việc vận dụng BSC: Đã có nhiều nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC, tuy nhiên, chưa có nghiên cứu chuyên sâu về các yếu tố này trong lĩnh vực NN, đặc biệt là ngành trồng trọt.

(2) Ảnh hưởng của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của tổ chức: Số lượng nghiên cứu về tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ trong các DN SXKD NN còn hạn chế.

Chương 2 đi sâu vào các LT tổng quan về BSC, đặc điểm SXKD trong lĩnh vực NN, cùng các LT nền tảng cho mô hình nghiên cứu, bao gồm: LT ngẫu nhiên; LT hành vi có kế hoạch (TPB); LT quản lý; LT các bên liên quan; LT dựa trên nguồn lực và học tập của tổ chức.

### CHƯƠNG 2

### CƠ SỞ LÝ THUYẾT

Chương 2 luận án tập trung trình bày hệ thống LT BSC, cấu trúc chương được bố cục bao gồm: (1) Khái quát chung về BSC; (2) Phân tích đặc thù hoạt động SXKD trong ngành NN; (3) Trình bày các LT nền tảng cho mô hình nghiên cứu, bao gồm LT ngẫu nhiên, LT hành vi dự định (TPB); LT quản lý; LT các bên liên quan; LT dựa trên nguồn lực và học tập của tổ chức. Các LT này cung cấp cơ sở lý luận vững chắc, làm tiền đề cho việc xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu.

**2.1. Tổng quan về BSC**

### 2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của BSC

Cuối những năm 1980, nhiều nhà nghiên cứu đã bày tỏ mối quan ngại về việc sử dụng các cách thức đo lường TQHĐ truyền thống, vốn chủ yếu tập trung vào các số liệu TC thuần túy (Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan & Norton, 1992). Những số liệu TC này, mang tính chất phản ánh hoạt động kinh doanh đã diễn ra, trở nên lỗi thời và kém hiệu quả trong việc đánh giá toàn diện TQHĐ cũng như xây dựng kế hoạch trong ngắn hạn và dài hạn cho DN.

Daly (1996) chỉ ra rằng, các nhà phân tích đầu tư nhận thấy việc kết hợp cả chỉ tiêu TC và phi TC trong dự báo thu nhập mang lại độ chính xác cao hơn so với việc chỉ dựa vào thông tin TC, do đó, một hệ thống đánh giá toàn diện, tích hợp cả hai loại thông tin, có khả năng đánh giá TQHĐ một cách đầy đủ hơn. Tiếp nối quan điểm này, Chenhall & Langfildd Smith (2007) đề xuất rằng, bên cạnh các thước đo TC truyền thống, các yếu tố phi TC như giao hàng đúng hẹn, tối ưu hóa CP, đảm bảo chất lượng SP và xây dựng hình ảnh thương hiệu cũng đóng vai trò tích cực trong việc tạo ra lợi ích lâu dài cho các tổ chức.

Sự ra đời của BSC xuất phát từ nhu cầu cấp thiết về việc hợp nhất các chỉ số đánh giá TQHĐ, bao gồm cả yếu tố TC và phi TC, đồng thời xác định các chỉ số then chốt liên kết chặt chẽ với chiến lược tổng thể của tổ chức. Nghiên cứu tiên phong “*Đo lường thành quả trong tổ chức của tương lai*” do David Norton & Robert S. Kaplan thực hiện, đã đặt nền móng cho sự phát triển của BSC, nhận định các PP đo lường hiệu quả truyền thống, chủ yếu dựa trên các chỉ số TC đã thúc đẩy nghiên cứu này thực hiện, đã trở nên lạc hậu và không còn phù hợp với bối cảnh kinh doanh hiện đại. Việc quá chú trọng vào các biện pháp TC có thể cản trở khả năng tạo ra giá trị kinh tế bền vững trong tương lai của tổ chức. Đại diện từ nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau đã cùng nhau hợp tác để phát triển một cách thức đánh giá hiệu quả mới, toàn diện hơn. Thông qua các cuộc thảo luận nhóm sâu rộng, khái niệm BSC đã được hình thành, BSC bao gồm bốn khía cạnh chính: TC, khách hàng, quy trình nội bộ, và đổi mới và học tập. BSC đảm bảo sự cân bằng giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, giữa các thông tin TC và phi TC, cũng như giữa các hoạt động bên trong và bên ngoài tổ chức. Kaplan & Norton đã tổng hợp KQ nghiên cứu của họ trong bài báo đầu tiên mang tên “*The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*” được đăng trên tạp chí Harvard Business Review (tháng 2 năm 1992). Bài báo này đã giới thiệu BSC như một công cụ quản lý hiệu quả, giúp các tổ chức đánh giá và cải thiện TQHĐ của mình một cách đầy đủ hơn. Sau khi được giới thiệu, BSC đã nhanh chóng được các tập đoàn và công ty lớn trên toàn thế giới áp dụng rộng rãi. Các tổ chức này nhận thấy BSC không chỉ là một hệ thống đo lường đơn thuần mà còn là một công cụ mạnh mẽ để truyền đạt thông tin và điều chỉnh tổ chức của họ theo các chiến lược mới. BSC giúp các tổ chức tập trung vào việc giảm CP, tạo ra cơ hội tăng trưởng bằng cách mang đến lợi ích vượt trội cho khách hàng bằng cách cung cấp SP và dịch vụ chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của họ. Kaplan & Norton, cùng với các DN tiên phong, đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc áp dụng các biện pháp BSC vào chiến lược của tổ chức. Họ nhận thấy rằng nhiều tổ chức, ngay cả những tổ chức đã triển khai các hệ thống đánh giá TQHĐ mới, vẫn kết hợp các phép đo này với chiến lược tổng thể của họ, những vấn đề này đã được thảo luận sâu sắc trong bài viết thứ hai của họ mang tên “*Putting the Balanced Scorecard to work*” (Kaplan & Norton, 1993).

Trong cuốn “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action*”, Kaplan & Norton (1996b) đã phân loại lại hai trong số bốn quan điểm ban đầu từ bài viết năm 1992*: Quan điểm kinh doanh nội bộ* được đổi thành *Quy trình kinh doanh nội bộ*, với việc bổ sung yếu tố *Đổi mới*, quan điểm *Đổi mới và học tập* được đổi thành *Học tập và phát triển*, bổ sung yếu tố *phát triển* và loại bỏ yếu tố *đổi mới*. Theo đó, BSC cung cấp cho các người lãnh đạo công cụ để hướng tới sự thành công trong tương lai. Ngày nay, các tổ chức đang cạnh tranh trong những môi trường phức tạp nên việc hiểu chính xác mục tiêu của họ và các cách thức để đạt được những mục tiêu đó là rất quan trọng. BSC chuyển sứ mệnh và chiến lược của một tổ chức thành một tập hợp toàn diện các biện pháp đo lường TQHĐ, BSC nhấn mạnh vào việc đạt được các mục tiêu TC, nhưng cũng bao gồm các yếu tố thúc đẩy hiệu suất của các mục tiêu TC này.

Trong nghiên cứu tiếp theo, Kaplan & Norton (2008a, 2008b) đã nhấn mạnh sự liên quan giữa các khía cạnh của BSC và bản đồ chiến lược của tổ chức, họ đưa ra cách thức mà tổ chức có thể thiết lập sự liên kết mạnh mẽ từ chiến lược đến hoạt động hằng ngày của nhân viên để hướng tới mục tiêu chung của tổ chức.

Kaplan & Norton đã viết một loạt bài báo (Kaplan & Norton 2001a, 2001b, 2004a, 2006a, 2007, 2008a); Kaplan (2010, 2012) và một số sách (Kaplan & Norton 1996a, 1996b, 2001c, 2006b, 2008b; Kaplan & cộng sự, 2012) để nâng cao LT về BSC. Atkinson & cộng sự (1997) nêu quan điểm BSC là khám phá mang tính then chốt, quan trọng của KTQT và do đó cần được đánh giá cao và quan tâm nghiên cứu. Từ khi ra đời, BSC đã tạo ra sự quan tâm lớn và được nghiên cứu rộng rãi (Malina & cộng sự, 2007; Kraus & Lind, 2010; Barnabe & Busco, 2012; Norreklit & cộng sự, 2012). Niven (2006) là người đã có công đưa BSC vào vận dụng trong DN, ông là nhà tư vấn quản lý và diễn giả nổi tiếng về các vấn đề liên quan BSC, ông đã phát triển các hệ thống quản lý hiệu quả thành công cho các tổ chức nhỏ và lớn trên toàn cầu. Ông cho rằng các tổ chức khi bắt tay vào vận dụng BSC phải nhận thức và được trang bị đúng cách với các công cụ để thực hiện thành công. Trong cuốn sách “*Balanced Scorecard Step-by-Step\_ Maximizing Performance and Maintaining Results*”, “bằng kiến thức và kinh nghiệm của mình, ông đã hướng dẫn người đọc toàn bộ quy trình của BSC từ việc xác định cơ sở về BSC, đến thử nghiệm, xây dựng bản đồ chiến lược, phát triển các biện pháp và mục tiêu, đặt Bảng điểm ở vị trí trung tâm của hệ thống quản lý của tổ chức”.

BSC là giải pháp giúp DN hiện thực hóa mục tiêu, đồng thời khắc phục những hạn chế của PP đo lường TQHĐ truyền thống. BSC chuyển đổi chiến lược kinh doanh thành hệ thống KPI cụ thể, đảm bảo sự cân bằng giữa yếu tố TC, phi TC và hiệu suất ngắn hạn. Nhờ đó, DN tăng cường vị thế cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển lâu dài, theo Benková & cộng sự (2020), BSC là công cụ quan trọng để đạt được thành công lâu dài (Hình 2.1).

**Tài chính**

Tổ chức phải thể hiện với cổ đông như thế nào để thành công về mặt TC?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu phấn đấu | Các chương trình hành động |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Tầm nhìn và chiến lược**

**Khách hàng**

Để đạt được tầm nhìn, chúng ta phải thực hiện gì để thỏa mãn khách hàng?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu phấn đấu | Các chương trình hành động |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Quy trình kinh doanh nội bộ**

Tổ chức phải có quy trình kinh doanh nào để làm hài lòng khách hàng?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu phấn đấu | Các chương trình hành động |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Học hỏi và phát triển**

Tổ chức phải làm những gì để đạt được tầm nhìn?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Mục tiêu | Thước đo | Chỉ tiêu phấn đấu | Các chương trình hành động |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

#### Hình 2.1: Bốn khía cạnh của BSC

*Nguồn:* *Kaplan* & *Norton, 1996b*

BSC cung cấp khuôn khổ để chuyển chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu cụ thể và các thước đo thành quả cho bốn khía cạnh sau:

- Khía cạnh TC ***(Financial perspective)***: Tổ chức phải thể hiện với cổ đông như thế nào để thành công về mặt TC?

- Khía cạnh khách hàng ***(Customer perspective):*** Để đạt được tầm nhìn, chúng ta phải thực hiện gì để thỏa mãn khách hàng?

- Khía cạnh nội bộ DN ***(Internal business perspective)***: Tổ chức phải có quy trình kinh doanh nào để làm hài lòng khách hàng?

- Khía cạnh học tập và phát triển ***(Learning and growth perspective):***  Tổ chức phải làm những gì để đạt được tầm nhìn và tạo ra giá trị.

BSC là một PP quản lý chiến lược, hỗ trợ truyền đạt và đánh giá hiệu quả thực thi các mục tiêu và chiến lược của tổ chức. Kaplan & Norton định nghĩa chiến lược như sau: Lựa chọn thị trường và phân khúc khách hàng mục tiêu mà DN hướng đến, xác định quy trình kinh doanh và nội bộ then chốt để tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng ở các phân khúc đã chọn, đồng thời lựa chọn năng lực cá nhân và tổ chức cần thiết để đạt được các mục tiêu nội bộ và TC (Drury, 2013). BSC hỗ trợ DN truyền tải tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược đến nhân viên, từ đó cụ thể hóa KQ mong muốn và động lực thúc đẩy. Bốn góc độ của BSC tạo ra sự “cân bằng” giữa mục tiêu trong ngắn hạn và dài hạn, KQ tương lai và quá khứ, chỉ tiêu TC và phi TC, đầu vào và đầu ra, hoạt động nội bộ và TNXH.

Bốn khía cạnh của BSC hướng tới:

*+ Cân bằng giữa mục tiêu trong ngắn hạn và dài hạn:* Đảm bảo DN không chỉ tập trung vào KQ trước mắt mà còn xây dựng nền tảng cho sự phát triển lâu dài trong tương lai.

+ *Cân bằng giữa KQ trong tương lai và quá khứ*: Đánh giá thành tựu, xác định mục tiêu, điều chỉnh chiến lược dựa trên phân tích hiện tại và kỳ vọng tương lai, nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động.

+ *Cân bằng giữa mục tiêu TC và phi TC:* Đánh giá TQHĐ của DN không chỉ dựa trên lợi nhuận mà còn trên các yếu tố như sự hài lòng của khách hàng, hiệu quả quy trình nội bộ và năng lực của nhân viên.

+ *Cân bằng giữa chỉ tiêu đầu vào và đầu ra*: Xem xét cả nguồn lực được sử dụng và KQ đạt được, từ đó tối ưu hóa hiệu quả sử dụng nguồn lực.

+ *Cân bằng giữa các hoạt động hướng tới nội bộ và xã hội*: Đảm bảo DN hoạt động có trách nhiệm với cộng đồng và tạo ra giá trị cho xã hội.

“Khi BSC được xây dựng đúng cách sẽ chứa đựng sự thống nhất về mục đích của DN vì tất cả các biện pháp đều hướng tới việc đạt được một chiến lược chung của DN” (Johnson & Kaplan, 1987; Kaplan & Norton, 1996a, 1996b).

Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, các DN được trang bị nhiều PP đánh giá TQHĐ đa dạng, so với PP ABC, thường tập trung vào việc tối ưu hóa các quy trình hiện hành, hệ thống BSC nổi lên như một công cụ đo lường TQHĐ ưu việt hơn. Dù các chỉ số TC truyền thống vẫn giữ vai trò quan trọng trong việc báo cáo thành quả định kỳ, BSC mang đến một góc nhìn toàn diện hơn, BSC chú trọng vào việc tạo lập các quy trình đổi mới, cần thiết để đạt được các mục tiêu hiệu quả mang tính đột phá, hướng đến khách hàng và cổ đông. Bên cạnh các thước đo TC truyền thống, BSC bổ sung thêm các yếu tố then chốt khác như: sự hài lòng của khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, và khả năng học tập và phát triển của tổ chức. Bốn yếu tố này tạo điều kiện cho DN thiết lập một hệ thống mục tiêu cân bằng, kết hợp giữa thành quả ngắn hạn và tiềm năng tăng trưởng dài hạn. Trong đó, thước đo TC truyền thống giữ vai trò nền tảng trong việc đánh giá TQHĐ hiện tại, nhưng lại thiếu đi cái nhìn sâu sắc về các yếu tố phi TC, vốn cần thiết trong việc tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững. BSC khắc phục hạn chế này bằng cách tích hợp các yếu tố định tính và định lượng, giúp DN tổng quan được về TQHĐ và định hướng chiến lược phát triển phù hợp. Việc áp dụng BSC không chỉ giúp DN đo lường TQHĐ một cách hiệu quả hơn, mà còn tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa các mục tiêu chiến lược và các hoạt động hàng ngày. Thông qua việc định hướng rõ các mục tiêu, đo lường TQHĐ và điều chỉnh chiến lược, DN có thể không ngừng cải thiện TQHĐ và đạt được sự phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh khốc liệt.

Tóm lại, BSC là một hệ thống đo lường TQHĐ toàn diện, giúp DN cân bằng giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, giữa các yếu tố TC và phi TC, và giữa các bên liên quan khác nhau. Việc áp dụng BSC có thể mang lại những lợi ích to lớn cho DN, giúp nâng cao TQHĐ, tăng cường khả năng cạnh tranh và đạt được sự thành công bền vững.

### 2.1.2. Vai trò của BSC

Trong lần đầu được giới thiệu vào năm 1992 thì BSC được đề cập đến như một công cụ đo lường TQHĐ, những năm tiếp theo, BSC được giới thiệu vai trò mới là công cụ quản trị chiến lược. Năm 2000, BSC được giới thiệu là vai trò thứ ba là công cụ truyền thông trong cuốn sách “*The Strategy focused Organization: How Balance Scorecard Companies there in the new buisiness enviromnent*”

**a. BSC với vai trò là hệ thống đo lường**

Phân tích TC truyền thống tập trung vào dữ liệu quá khứ, việc đánh giá TQHĐ trong hiện tại lẫn tương lai đang gặp nhiều thách thức đáng kể và cần được xem xét kỹ lưỡng. Các số liệu TC, thường được coi là chỉ số trễ cần được bổ sung bằng các yếu tố định hướng tương lai, BSC khắc phục điều này bằng cách tích hợp các chỉ số sớm, bao gồm các yếu tố phi TC như kiến thức, quan hệ đối tác, uy tín và thương hiệu. Sự kết hợp này thể hiện toàn diện hơn về TQHĐ, lựa chọn cả chỉ số trễ và chỉ số sớm phải dựa trên chiến lược tổng thể của tổ chức, đảm bảo sự liên kết chặt chẽ giữa các mục tiêu trong ngắn hạn và dài hạn.

**b. BSC với vai trò là hệ thống quản lý chiến lược**

BSC chuyển đổi các định hướng chiến lược của tổ chức thành các mục tiêu đo lường và chỉ số hoạt động cụ thể, BSC đóng vai trò như một hệ thống liên kết các phòng ban và bộ phận của DN, giúp nhân viên kết nối công việc hàng ngày của họ với chiến lược tổng thể. Trước khi áp dụng BSC, việc xây dựng chiến lược và lập ngân sách thường được thực hiện độc lập, tuy nhiên BSC tích hợp các quy trình này lại với nhau, BSC không chỉ cung cấp các mục tiêu chung, thước đo hiệu quả, và chỉ số cụ thể cho từng lĩnh vực mà còn đánh giá tính khả thi và lập kế hoạch hành động dựa trên các nguồn lực hiện có của DN.

**c. BSC với vai trò là công cụ truyền thông**

BSC đóng vai trò cốt lõi trong việc truyền đạt chiến lược DN tới mọi thành viên, thông qua bản đồ chiến lược, thúc đẩy giao tiếp đa chiều giữa các cấp trong DN. Việc công khai KQ thực hiện BSC tạo điều kiện để nhân viên nắm bắt sâu sắc chiến lược tổng thể, đồng thời thảo luận về những thay đổi sắp tới. Khi chiến lược được thấu hiểu, nhân viên nhận thức rõ vị thế của DN và xác định được đóng góp tiềm năng của mình để hiện thực hóa mục tiêu chung. Như vậy, có thể thấy BSC đóng vai trò quan trọng như là một công cụ hiệu quả để trao đổi thông tin trong DN.

### 2.1.3. Nội dung của BSC

**2.1.3.1. Các khía cạnh của BSC**

**a. Khía cạnh TC (*Financial perspective*)**

Theo Kaplan & Norton (1996b), cốt lõi của BSC nằm ở các số liệu TC, chúng thể hiện trực tiếp hiệu quả của chiến lược DN trong việc gia tăng lợi nhuận, các chỉ số này cung cấp cái nhìn tổng quan về tình hình TC của tổ chức, thông tin TC này bao gồm doanh thu từ hoạt động kinh doanh cốt lõi. Bên cạnh đó, nó còn bao gồm cả doanh thu từ các hoạt động đầu tư và các hoạt động TC khác, giúp đánh giá toàn diện TQHĐ của DN.

**b. Khía cạnh khách hàng (*Customer Perspective)***

“Theo khía cạnh khách hàng của BSC, các nhà quản lý xác định khu vực khách hàng và thị trường mà DN sẽ cạnh tranh. Khía cạnh này bao gồm một số biện pháp cốt lõi liên quan đến khách hàng như sự trung thành, mở rộng khách hàng, giữ chân khách hàng cũ…” (Kaplan & Norton, 1996b)

**c. Khía cạnh quy trình kinh doanh nội bộ (*Internal-Business-Process Perspective)***

Theo Kaplan & Norton (1996b), DN cần nhận diện những quy trình kinh doanh nội bộ quan trọng, nơi tổ chức cần đạt được ưu thế vượt trội so với các đối thủ, điều này tạo điều kiện cho DN:

- Triển khai các chiến lược thu hút khách hàng mới, đồng thời củng cố lòng trung thành của khách hàng hiện tại ở các phân khúc thị trường khác nhau.

- Đảm bảo đáp ứng các thông số lợi nhuận TC mà cổ đông kỳ vọng.

Việc tối ưu hóa các quy trình nội bộ nhằm đảm bảo sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, đồng thời hỗ trợ DN đạt được các mục tiêu TC đã đề ra. Quy trình kinh doanh nội bộ thể hiện sự khác biệt căn bản giữa PP truyền thống và BSC trong việc đánh giá TQHĐ, PP truyền thống tập trung vào việc theo dõi và cải tiến các quy trình kinh doanh hiện có. Tuy nhiên, BSC tiếp cận bằng cách xác định các quy trình hoàn toàn mới mà tổ chức cần phải nỗ lực để đáp ứng các mục tiêu về TC và khách hàng. Ví dụ, một DN có thể xây dựng một quy trình nhằm dự đoán nhu cầu của khách hàng hoặc cung cấp các dịch vụ mới hướng đến việc tối ưu lợi ích cho khách hàng. Một nhà cung cấp có thể chủ động dự báo những nhu cầu mới của khách hàng và giới thiệu các SP và PP cải tiến để đáp ứng những nhu cầu đó. Góc độ khách hàng giúp DN xây dựng chiến lược tập trung vào thị trường và khách hàng, từ đó tạo ra lợi nhuận TC vượt trội trong tương lai. Các chiến lược này tập trung vào việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng, cung cấp các SP và dịch vụ chất lượng cao, và tạo ra trải nghiệm mới mẻ cho khách hàng, điều này không chỉ giúp DN giữ chân khách hàng hiện tại mà còn thu hút được khách hàng mới, từ đó tăng doanh thu và lợi nhuận. Hơn nữa, việc hiểu rõ khách hàng cần gì cho phép DN tối ưu hóa các quy trình nội bộ, giảm CP và nâng cao TQHĐ, cuối cùng, việc đặt khách hàng làm trọng tâm giúp DN tạo dựng một hình ảnh và uy tín trên thị trường, tạo ưu thế cạnh tranh lâu dài.

**d. Khía cạnh học tập và phát triển (*Learning and Growth Perspective)***

Trong mô hình BSC, yếu tố học tập và phát triển là nền tảng để hiện thực hóa các mục tiêu chiến lược khác, nền tảng này được thiết lập trên ba trụ cột chính: nguồn nhân lực, hệ thống thông tin, và quy trình hoạt động của DN. Các mục tiêu TC, khách hàng và quy trình nội bộ trong BSC thường bộc lộ sự khác biệt giữa năng lực hiện tại của đội ngũ nhân viên, hạ tầng CNTT, và các quy trình đang áp dụng so với yêu cầu để đạt được hiệu suất vượt trội. Để thu hẹp khoảng cách này, các tổ chức cần tập trung đầu tư vào các chương trình đào tạo nhân viên, nâng cấp hệ thống thông tin, và tối ưu quy trình làm việc, nâng cao năng suất. Do đó, các mục tiêu liên quan đến học tập và phát triển trở thành trọng tâm trong khía cạnh này của BSC, cụ thể DN cần xác định rõ những kiến thức, kỹ năng, và công cụ mà nhân viên cần được trang bị để đáp ứng các mục tiêu chiến lược. Đồng thời, cần xây dựng một môi trường khuyến khích học hỏi và đổi mới, tạo điều kiện cho nhân viên phát triển toàn diện. Việc đầu tư vào học tập và phát triển không chỉ giúp phát triển năng lực, kỹ năng đội ngũ mà còn cải thiện TQHĐ của hệ thống thông tin và quy trình làm việc. Điều này góp phần nâng cao ưu thế cạnh tranh cho DN, giúp DN thích ứng với những thay đổi của thị trường và đạt được thành công lâu dài.

Tóm lại, khía cạnh học tập và phát triển trong BSC đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra một tổ chức linh hoạt, sáng tạo và thích ứng cao. “Bằng cách tập trung vào việc phát triển nguồn lực con người, hệ thống CNTT, và quy trình làm việc, DN có thể tạo ra một nền tảng vững chắc để đạt được các mục tiêu chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường” (Kaplan & Norton, 1996b).

**2.1.3.2. Mối quan hệ giữa các khía cạnh của BSC**

BSC không chỉ đơn thuần là tập hợp các chỉ số đo lường TQHĐ TC và phi TC, mà còn là công cụ mô tả chiến lược DN thông qua hệ thống các biện pháp liên kết chặt chẽ với mục tiêu chiến lược dài hạn, đồng thời vạch ra lộ trình hiện thực hóa các mục tiêu đó. BSC được xây dựng bài bản sẽ trình bày một câu chuyện mạch lạc về chiến lược của DN, làm rõ mối quan hệ nhân quả giữa bốn khía cạnh cốt lõi. Mỗi yếu tố trong BSC phải đóng vai trò then chốt trong chuỗi liên kết nhân quả, truyền tải ý nghĩa chiến lược của DN (Kaplan & Norton, 1996b), chiến lược được xem như một tập hợp các giả thuyết về quan hệ nhân quả. Hệ thống đo lường phải thiết lập mối liên kết rõ ràng giữa các mục tiêu thuộc các góc độ khác nhau, tạo thành chuỗi nhân quả xuyên suốt bốn khía cạnh của BSC (Kaplan & Norton, 1996a, 1996b). Ví dụ, tỷ suất lợi nhuận trên vốn (ROCE), một số liệu quan trọng trong khía cạnh TC, giá trị của chỉ số này có thể được cải thiện nhờ vào sự trung thành của khách hàng hiện tại. Do đó, sự gắn bó của khách hàng được thể hiện trong BSC (ở khía cạnh khách hàng) vì nó được dự báo sẽ tác động mạnh mẽ đến ROCE. Vậy DN làm thế nào để xây dựng được sự gắn bó của khách hàng? Phân tích mức độ hài lòng của khách hàng có thể chỉ ra rằng việc giao hàng đúng thời gian (OTD) được khách hàng đánh giá rất cao. Vì vậy, việc cải thiện OTD sẽ dẫn đến sự gắn kết cao hơn của khách hàng với DN, từ đó mang lại KQ TC tốt hơn. Quá trình này tiếp tục bằng việc đòi hỏi các quy trình nội bộ của DN phải vượt trội để đảm bảo giao hàng đúng thời gian. Để đạt được điều đó, DN cần rút ngắn thời gian thực hiện các công đoạn trong khía cạnh quy trình nội bộ. Vậy, làm thế nào để DN cải tiến chất lượng và giảm thời gian trong quy trình nội bộ của họ? Bằng cách phát triển năng lực nhân viên thông qua đào tạo chuyên sâu về quy trình nghiệp vụ, cũng là một chỉ tiêu trong khía cạnh học tập và phát triển.

Như vậy, chúng ta có thể thấy một chuỗi các mối quan hệ nhân quả được thiết lập như một hệ thống nhất quán, xuyên suốt bốn khía cạnh của BSC. Việc quản lý hiệu quả chuỗi quan hệ này sẽ giúp DN hoàn thành những mục tiêu chiến lược đã đề ra. BSC không chỉ là công cụ đo lường mà còn là hệ thống quản lý chiến lược toàn diện, giúp DN định hình và thực thi chiến lược một cách hiệu quả, BSC tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa các hoạt động hàng ngày và mục tiêu dài hạn, đảm bảo mọi nỗ lực đều hướng đến việc hiện thực hóa tầm nhìn của DN (*Hình 2.2*)

Sự gắn bó của khách hàng với DN

ROCE

Chất lượng của quá trình hoạt động

Thời gian quy trình hoạt động

Trình độ của nhân viên

Giao hàng đúng giờ (OTD)

**Quan điểm học tập và phát triển**

**Quan điểm quy trình nội bộ**

**Quan điểm khách hàng**

**Quan điểm tài chính**

#### 

#### Hình 2.2: Mối quan hệ bốn khía cạnh của BSC

*Nguồn:**Kaplan* & *Norton, 1996b*

**2.1.3.3. Phát triển BSC theo xu hướng mới**

Ngày nay, áp lực xã hội đòi hỏi DN tham gia tích cực vào giải quyết các vấn đề môi trường, bất bình đẳng và đói nghèo. Nghiên cứu của Kaplan & McMillan (2020) chỉ ra rằng, DN hiện nay chú trọng đến các bên liên quan khác, vượt ra ngoài phạm vi cổ đông, một sự chuyển dịch so với quan điểm truyền thống của Milton Friedman. Friedman thừa nhận các vấn đề về xã hội nhưng cho rằng chính phủ, không phải DN, mới là chủ thể giải quyết, theo ông DN đóng góp tốt nhất cho xã hội bằng cách tập trung vào hoạt động kinh doanh cốt lõi: phát triển, SX và cung ứng SP, dịch vụ thỏa mãn nhu cầu khách hàng, tạo việc làm và lợi nhuận cho cổ đông. TNXH duy nhất của DN là tối đa hóa lợi nhuận thông qua cạnh tranh công bằng, minh bạch và tuân thủ pháp luật. Friedman cho rằng DN nên tập trung chuyên môn, nỗ lực giải quyết các vấn đề xã hội vượt quá khả năng của DN có thể gây ra những hệ quả tiêu cực, đồng thời làm giảm hiệu quả hoạt động kinh doanh, từ đó ảnh hưởng đến khả năng tạo ra thu nhập và của cải.

Quan điểm ưu tiên cổ đông của Friedman hình thành sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, kể từ năm 1945, DN đã đóng vai trò quan trọng trong việc tạo việc làm, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, và nâng cao thu nhập cho hàng tỷ người trên toàn cầu. Tuy nhiên, mặc dù tăng trưởng kinh tế và thu nhập đã tăng đáng kể, nhiều người vẫn chỉ trích DN vì gây ra suy thoái môi trường và tạo ra bất bình đẳng xã hội thông qua các hoạt động toàn cầu hóa và tự động hóa. Thêm vào đó, công chúng thất vọng khi DN không tận dụng nguồn lực và khả năng công nghệ của mình để giải quyết những vấn đề mà chính họ đã gây ra. Hiện nay, nhiều người dân và chính phủ mong muốn DN thể hiện tốt hơn vai trò của mình trong xã hội, chuyển từ quan điểm chỉ tập trung vào cổ đông sang quan điểm chú trọng đến tất cả các bên liên quan.

Theo Kaplan & McMillan (2020), thách thức đặt ra là liệu DN có thể vừa duy trì vai trò tạo ra tăng trưởng kinh tế, việc làm và thu nhập bình quân đầu người, vừa mở rộng tầm nhìn để đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng về các giải pháp môi trường và xã hội hay không. Thực tế cho thấy DN cũng được hưởng lợi khi đáp ứng kỳ vọng của xã hội, bởi vì khả năng hoạt động của một DN phụ thuộc vào môi trường hoạt động và sự ủng hộ của các bên liên quan. Nhiều dự án đã không thể triển khai do các cuộc biểu tình, lo ngại về ô nhiễm môi trường và tranh chấp đất đai. Các công ty cũng đã tự gây rủi ro cho mình khi ưu tiên tăng trưởng ngắn hạn hơn là quản lý các vấn đề môi trường. Điều này giải thích lý do tại sao các nhà lãnh đạo DN gần đây đã chấp nhận mở rộng tầm nhìn và mục đích của họ, thể hiện TNXH và bảo vệ môi trường, không chỉ tập trung vào mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận. DN không nhất thiết phải hy sinh tăng trưởng và lợi nhuận mà có thể xác định và đầu tư vào các dự án và chiến lược tăng trưởng “cùng có lợi” cho cả cổ đông và cộng đồng. Các chiến lược này đòi hỏi DN phải điều chỉnh quy trình lập kế hoạch chiến lược và các công cụ thực thi chiến lược. Với yêu cầu hiện tại về các chiến lược có sự liên kết với xã hội, cấu trúc ban đầu của BSC cần được điều chỉnh để trở thành một công cụ phù hợp hơn cho DN theo đuổi chiến lược cân bằng giữa ích lợi của cổ đông và các bên liên quan, đồng thời thúc đẩy sự hợp tác giữa các tổ chức trong việc theo đuổi chiến lược tăng trưởng bền vững.

Trong giai đoạn hiện nay, DN đối diện với sức ép từ phía khách hàng và nhân viên ngày càng tăng, những người mong đợi sự đóng góp tích cực vào việc giải quyết các vấn đề xã hội cấp thiết. Người tiêu dùng có xu hướng lựa chọn các SP và dịch vụ phản ánh giá trị bản thân, trong khi người lao động tìm kiếm những công ty có TNXH trong mọi quyết định kinh doanh. Đại dịch COVID-19 đã nhấn mạnh vai trò then chốt của nhà cung cấp như một đối tác quan trọng, các DN cam kết giảm thiểu mức độ carbon đòi hỏi sự tham gia tích cực thông qua việc tập trung vào các biện pháp thân thiện với môi trường, đầu tư vào công nghệ tiên tiến và cải tiến quy trình SX.

**Các công ty có thể tạo ra tác động lớn hơn bằng cách liên kết với các bên liên quan.** Theo Kaplan & McMillan (2020), xác định một bên liên quan là bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức nào có lợi ích và liên quan đến các hoạt động của công ty. Nhiều bên liên quan trong một mạng lưới các tổ chức có thể liên kết thành một tập hợp để thực hiện một chiến lược tăng trưởng toàn diện, góp phần kiến tạo giá trị kinh tế, xã hội và môi trường cho những người tham gia hệ thống và cho xã hội. Các bên liên quan bao gồm các nhà phân phối, nhà cung cấp, hợp tác xã địa phương, các tổ chức dựa vào cộng đồng, các tổ chức tài trợ công, các nhà đầu tư có ảnh hưởng và cộng đồng cư dân. Các chiến lược tăng trưởng thường yêu cầu cấu trúc đa tổ chức và đa lĩnh vực mới, chẳng hạn như liên doanh, đối tác công tư (PPP), liên minh, nhóm thương mại.

Trong hợp nhiều bên liên quan, mỗi bên đóng một vai trò khác nhau, một tổ chức đầu mối đóng vai trò là người bao tiêu cho các SP được SX bền vững, nhà đầu tư cung cấp vốn, các nhà phân phối kết nối các nhà SX với công ty bao tiêu và các nhà cung cấp đầu vào cung cấp nguyên liệu, thiết bị và công nghệ. Để sắp xếp chiến lược cho một hệ sinh thái phức tạp gồm nhiều bên trên nhiều lĩnh vực, các mục tiêu của bản đồ chiến lược BSC phải được mở rộng ra ngoài những mục tiêu tập trung vào lợi nhuận. Kaplan & McMillan (2020) nhận thấy sự cần thiết phải điều chỉnh BSC, như thể hiện trong Hình 2.3 để phù hợp với sự tương tác giữa nhiều bên liên quan. Kaplan & McMillan (2020) giới thiệu cách gọi mới cho ba trong bốn quan điểm ban đầu của BSC: TC chuyển thành KQ (Outcomes), để phản ánh ba điểm mấu chốt của hoạt động TC, môi trường và xã hội; Khách hàng chuyển thành các bên liên quan (Stakeholders) để phản ánh lợi ích của các bên trong hệ sinh thái; Các quy trình nội bộ vẫn giữ nguyên (Processes); và Học tập & Phát triển trở thành người hỗ trợ (Enablers).

Tầm nhìn (Vision)

Kết quả (Outcomes)

Các bên liên quan (Stakeholders)

Quy trình nội bộ (Processes)

Người hỗ trợ (Enablers)

**Hình 2.3: Mô hình BSC có điều chỉnh**

*Nguồn: Kaplan & McMillan, 2020*

Quan điểm *KQ* (Outcomes) bao gồm hiệu quả TC, phản ánh lợi ích của cổ đông, nhưng giờ đây cũng phản ánh môi trường và hoạt động xã hội, chất lượng cuộc sống của người dân được nâng cao như cải thiện thu nhập hộ gia đình và sự gắn kết việc làm, cải thiện sức khỏe, giáo dục tốt hơn và giảm bất bình đẳng.

Việc điều chỉnh lại quan điểm của *Khách hàng* thành quan điểm của *các bên liên quan* cho thấy đề xuất giá trị của DN không chỉ khách hàng của chính DN mà còn bao gồm lợi ích của các bên liên quan khác.

Thay đổi quan điểm *Học tập & Phát triển* thành *Người hỗ trợ* biểu thị một chiến lược tăng trưởng toàn diện, đòi hỏi sự chuyển đổi và hợp tác chặt chẽ từ mọi đối tác liên quan. Sự đồng thuận về việc huy động và phân bổ nguồn lực TC bên ngoài, cơ cấu quản trị hiệu quả, phương thức giao tiếp rộng khắp và giữa các thành viên, cùng trách nhiệm chung đối với việc triển khai chiến lược và thành quả là yếu tố then chốt. Các yếu tố cốt lõi trong quan điểm *Học tập & Phát triển* truyền thống, như phát triển kỹ năng chuyên môn, hỗ trợ CNTT và xây dựng VH DN tích cực, vẫn giữ vai trò quan trọng.

**2.2. Thành quả hoạt động của doanh nghiệp**

Kaplan & Norton (1992) nhận định hệ thống đo lường TQHĐ truyền thống đã lỗi thời, tuy nhiên các số liệu TC vẫn giữ vai trò trong đánh giá TQHĐ của DN và cần được duy trì, để khắc phục hạn chế, cần bổ sung và kết hợp hài hòa các thông tin phi TC, cũng là cơ sở hình thành công cụ BSC. BSC tích hợp các thước đo TC, đồng thời mở rộng phạm vi đánh giá sang các yếu tố phi TC, cụ thể BSC chú trọng sự gắn kết khách hàng, quy trình hoạt động nội bộ, khả năng đổi mới và phản hồi của DN. Những điều này được xem là động lực then chốt thúc đẩy giá trị TC trong tương lai của DN.

Theo Neely & cộng sự (1995) thì đo lường TQHĐ có thể được định nghĩa là tập hợp các hệ số được sử dụng để định lượng hiệu quả của các hoạt động trên khía cạnh TC và phi TC. Theo Lebas (1995) TQHĐ được định nghĩa là tiềm năng để thực hiện thành công các hành động trong tương lai nhằm đạt được các mục tiêu của DN. Rolstadås (1998) cho rằng cách tiếp cận truyền thống để đo lường TQHĐ được mô tả bằng mô hình Sink và Tuttle. Mô hình cho thấy rằng hoạt động của một DN là mối quan hệ tương hỗ phức tạp giữa các tiêu chí sau:

1. Thành quả bao gồm làm đúng việc, đúng lúc, đúng chất lượng… Xác định tiêu chí như một tỷ lệ, hiệu quả có thể được định nghĩa là sản lượng thực tế/sản lượng mong đợi.

2. Thành quả: Đây là yếu tố đầu vào và quá trình chuyển đổi, được định nghĩa là tài nguyên dự kiến sẽ được tiêu thụ/tài nguyên thực sự được tiêu thụ.

3. Chất lượng: chất lượng là một khái niệm rộng.

4. Năng suất: là tỷ lệ đầu ra/đầu vào truyền thống.

5. Chất lượng làm việc: là một đóng góp thiết yếu cho một hệ thống hoạt động tốt.

6. Đổi mới: là thành phần quan trọng trong việc duy trì và nâng cao thành quả.

Theo Sonnentag & Frese (2002) thành quả là một khái niệm đa chiều, các tác giả cho rằng khi khái niệm hóa thành quả, người ta phải phân biệt giữa khía cạnh hành động (tức là hành vi) và khía cạnh KQ của thành quả (Kanfer, 1990), khía cạnh hành vi đề cập đến việc một cá nhân làm trong DN, do đó “thành quả không được xác định bởi hành động mà bởi các quá trình phân tích và đánh giá” (Motowidlo & cộng sự, 1997).

Theo Marr & Schiuma (2003) đo lường thành quả kinh doanh (BPM) phát triển nhanh chóng trong nhiều lĩnh vực như quản trị, kế toán, nghiên cứu hoạt động, tiếp thị và nguồn nhân lực. Trong đó, BSC là khái niệm có ảnh hưởng và chi phối nhiều nhất trong lĩnh vực này, Franco-Santos & cộng sự (2007) cho rằng lĩnh vực đo lường thành quả kinh doanh (BPM) thiếu một khối kiến thức gắn kết, các lĩnh vực như quản lý chiến lược, nguồn nhân lực, yếu tố hành vi, tiếp thị… có một số nghiên cứu như Neely (1999); Marr & Schiuma (2003), các cách tiếp cận khác nhau này đối với việc đo lường thành quả đã dẫn đến nhiều quan điểm về các thành phần và đặc điểm chính của nó (Dumond, 1994). Việc thiếu thống nhất về định nghĩa tạo ra sự hạn chế về tính tổng quát và khả năng so sánh của các nghiên cứu trong lĩnh vực này. Từ góc độ hoạt động, hệ thống BPM chủ yếu được coi là “tập hợp các thước đo được sử dụng để định lượng cả hiệu quả và hiệu lực của các hành động” (Neely & cộng sự, 1995) hoặc là quá trình báo cáo cung cấp phản hồi cho nhân viên về KQ của các hành động (Bititci & cộng sự, 1997). Behn (2003) đặt câu hỏi tại sao nên đo lường thành quả? Các mục đích đo lường khác nhau thì yêu cầu các biện pháp đo lường cũng khác nhau. Bản thân việc đo lường TQHĐ không phải là một mục đích, vậy tại sao các nhà quản lý công phải đo lường TQHĐ? Bởi vì họ có thể thấy các biện pháp như vậy hữu ích trong việc đạt được mục đích quản lý cụ thể. Các nhà quản lý công có thể dùng các thước đo này để đánh giá, kiểm soát, lập ngân sách, động viên, thúc đẩy, học hỏi và cải tiến.

Nghiên cứu tổng hợp cho thấy, việc đo lường TQHĐ của DN nên linh hoạt, tùy biến theo mục tiêu của từng tổ chức, không có chuẩn mực duy nhất phù hợp cho mọi mục đích; thay vào đó, các biện pháp đo lường cần được lựa chọn dựa trên các đặc điểm phù hợp để hỗ trợ DN đạt được từng mục tiêu đề ra. Các số liệu TC, như ROI và ROA, thường được dùng để đo lường TQHĐ. Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng các yếu tố TC không phải là các thông tin duy nhất và toàn diện. Nhằm ứng phó các biến động không ngừng từ môi trường kinh doanh, bao gồm yếu tố nội tại lẫn ngoại cảnh, DN cần chủ động thích nghi, việc kết hợp các số liệu phi TC là vô cùng cần thiết. Trong phạm vi nghiên cứu này, TQHĐ của DN được định nghĩa là mức độ đạt được các mục tiêu đã đề ra, các mục tiêu này thể hiện thông qua TQHĐ của DN được đo lường và đánh giá thông qua một hệ thống các số liệu TC và phi TC. “Các chỉ tiêu này bao gồm: Mức độ hài lòng của khách hàng; Tiêu chuẩn chất lượng SP; Thị phần của DN; Hiệu quả trong việc tiếp nhận và giải quyết các khiếu nại của khách hàng; Cải thiện uy tín và thương hiệu của DN; Tăng trưởng của các chỉ số TC; Phát triển năng lực chuyên môn của người lao động; Xem xét tác động đến môi trường” (Abenethy & Lillis, 1995; Hoque & James, 2000; Olson & Slater, 2002)

DN NN Tây Nguyên hiện đối mặt với thách thức lớn, thiếu đánh giá toàn diện về yếu tố TC lẫn phi TC, nghiên cứu này **kỳ vọng** rằng việc áp dụng BSC sẽ có tác động tích cực đến TQHĐ của các DN này. Đặc biệt, trong bối cảnh biến đổi khí hậu toàn cầu, ô nhiễm môi trường và biến động kinh tế, địa chính trị, việc kinh doanh NN cần hướng tới sự bền vững, thể hiện TNXH và bảo vệ môi trường, những yếu tố này ngày càng được chú trọng hơn bao giờ hết, do tác động tiêu cực của các bất ổn đến hoạt động SXKD trong lĩnh vực NN, đặc biệt là trồng trọt.

**2.3. Các khái niệm sử dụng**

## 2.3.1. Khái niệm nông nghiệp

Theo Harris & Fuller (2014) từ NN trong tiếng Anh có nguồn gốc từ tiếng Latinh là ager (ruộng) và colo (canh tác), khi được kết hợp nghĩa là NN trong tiếng Latinh: ruộng hoặc làm đất. Từ điển tiếng Anh Oxford (1971) định nghĩa NN rất rộng là “Khoa học và nghệ thuật canh tác đất, bao gồm các mục tiêu là thu hái cây trồng và nuôi sống; làm đất, chăn nuôi, trồng trọt”.

“Hoạt động trồng trọt là hoạt động mà con người tham gia trực tiếp vào việc quản lý đời sống và vòng đời của thực vật. Trồng trọt liên quan đến việc sử dụng đất, nước và các thành phần khác của môi trường, nó thường bao gồm việc chuẩn bị đất bằng cách xới đất bằng các PP và công cụ làm đất rất đa dạng, từ các thiết bị cầm tay đơn giản đến các loại máy móc hỗ trợ” (Harris & Fuller, 2014). Theo Vũ Đình Thắng (2005) “NN là một trong những ngành kinh tế quan trọng và phức tạp, NN không chỉ là một ngành kinh tế đơn thuần mà còn là hệ thống sinh học - kỹ thuật. NN nếu hiểu theo nghĩa hẹp chỉ có ngành trồng trọt, ngành chăn nuôi và ngành dịch vụ trong NN, còn NN hiểu theo nghĩa rộng nó còn bao gồm cả ngành lâm nghiệp và ngành thủy sản.”

**2.3.2. Đặc điểm sản xuất nông nghiệp**

**“**SX NN, chủ yếu là tận dụng tối đa tiềm lực và lợi thế so sánh nhằm đáp ứng nhu cầu xã hội, đóng vai trò then chốt trong nền kinh tế” (Barkley & Barkley, 2016). “Quá trình này đòi hỏi việc sử dụng triệt để, hợp lý và hiệu quả các nguồn lực như đất đai, nhân công và vốn. SX NN tác động mạnh mẽ đến quá trình chuyển đổi cơ cấu cây trồng, vật nuôi, hướng đến SX hàng hóa, đặc biệt là các loại cây, con mang lại giá trị kinh tế cao”, “đồng thời, nó góp phần giải quyết tình trạng SX nhỏ lẻ, manh mún, mở đường cho các vùng chuyên canh quy mô lớn. Sự phát triển của SX NN thúc đẩy các ngành công nghiệp chế biến và dịch vụ hỗ trợ, tạo thành chuỗi giá trị khép kín, nâng cao hiệu quả kinh tế” (Đỗ Thị Nga & Dương Thị Ái Nhi, 2022). Mô hình này không chỉ tăng năng suất mà còn tạo ra nhiều việc làm, đóng góp vào sự phát triển lâu dài của khu vực nông thôn.

**2.3.3. Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC**

Davis (1989) xác định tính hữu ích (PU) là niềm tin cá nhân về việc một hệ thống thông tin cụ thể giúp nâng cao năng suất làm việc. Luận án này đề cập đến “Nhận thức về ích lợi của BSC” như là sự hiểu biết của nhà quản lý DN về vai trò và lợi ích mà BSC mang lại. Trong tình hình kinh tế xã hội hiện đại, mức độ tiếp cận và nhận thức của nhà quản lý về tính hữu ích của BSC có vai trò quan trọng, khi nhà quản lý đánh giá cao tiềm năng của BSC, khả năng DN áp dụng hiệu quả hệ thống này sẽ tăng lên đáng kể, điều này nhấn mạnh sự cần thiết của việc nâng cao nhận thức về giá trị của BSC đối với nhà quản lý.

**2.3.4. Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC**

Davis (1989) định nghĩa dễ sử dụng (PEOU) “là mức độ mà một người tin tưởng rằng việc sử dụng một hệ thống thông tin cụ thể sẽ không tốn nhiều công sức.” Islam & cộng sự (2014) “chỉ ra rằng, khi người dùng hoặc đối tượng tiềm năng nhận thức rõ ràng về tính đơn giản của hệ thống thông tin, khả năng chấp nhận hệ thống đó sẽ tăng lên đáng kể”. Roberts & cộng sự (2004) chứng minh rằng, một PP hiệu quả để nâng cao nhận thức về BSC là cho phép người dùng đánh giá sự phù hợp với các yếu tố cốt lõi trong chiến lược và sứ mệnh của DN. “Do đó, một PP được xem là thân thiện với người sử dụng sẽ thúc đẩy sự chấp nhận, từ đó cải thiện tính khả thi trong việc triển khai hệ thống” (Taylor & Todd, 1995).

Khái niệm Nhận thức về tính dễ sử dụng BSC được đề cập trong luận án được hiểu rằng BSC càng rõ ràng và dễ hiểu, dễ sử dụng, cách tiếp cận linh hoạt đối với người sử dụng thì càng làm tăng khả năng vận dụng BSC.

**2.3.5. Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC**

Theo Islam & cộng sự (2014), “nhận thức về tính hiệu quả của hệ thống BSC được định nghĩa là sự đánh giá của mỗi cá nhân về năng lực thực thi một hệ thống quản lý mới. Điều này hàm ý rằng, yếu tố then chốt để triển khai thành công một hệ thống mới nằm ở khả năng và mức độ sẵn sàng chấp nhận hệ thống đó từ phía người dùng.” Nghiên cứu của Kennedy & Affleck-Graves (2001) chỉ ra rằng, việc lựa chọn hệ thống KTQT, ví dụ như CP dựa trên hoạt động (ABC) hoặc BSC, có thể ảnh hưởng đáng kể đến giá trị DN. Tuy nhiên, để người dùng nhận thức đầy đủ giá trị của hệ thống, tổ chức cần đảm bảo sự sẵn sàng sử dụng và tạo điều kiện thuận lợi cho việc ứng dụng BSC. Trong quá trình này, nhận thức của đội ngũ quản lý về tính khả thi của hệ thống đóng vai trò then chốt, khi nhà quản lý có nhận thức rõ ràng về khả năng của hệ thống BSC và sự phù hợp của nó với tổ chức, những lợi ích tiềm năng sẽ được nhấn mạnh, tính khả thi của việc ứng dụng BSC sẽ được nâng cao. Tóm lại, một nền tảng kiến thức vững chắc về năng lực của BSC sẽ củng cố sự tự tin khi sử dụng hệ thống, từ đó thúc đẩy quá trình triển khai BSC thành công.

## 2.3.6. Văn hóa đổi mới

Baird & cộng sự (2004) “cho rằng VH tổ chức là niềm tin và các giá trị được chia sẻ và ổn định, phát triển trong một tổ chức theo thời gian.” Có ba khía cạnh của VH tổ chức được đề cập: đổi mới, định hướng KQ và kiểm soát chặt chẽ. Sự đổi mới thể hiện khả năng tiếp thu và thích ứng của một tổ chức với sự thay đổi cũng như sự sẵn sàng thử nghiệm của tổ chức. Do đó, các DN có VH đổi mới hơn sẽ có nhiều khả năng thử nghiệm các phương thức mới hơn các tổ chức có nền VH ít đổi mới.

Trong môi trường kinh doanh, thuật ngữ “VH DN” và “VH tổ chức” thường được sử dụng tương đồng, VH tổ chức phản ánh cách ứng xử của nhân viên trong tổ chức, bao gồm hệ giá trị, tầm nhìn, quy tắc ứng xử, ngôn ngữ giao tiếp, cơ cấu hệ thống, biểu tượng, niềm tin và tập quán (Rababah, 2015). Kể từ khi được quan tâm nghiên cứu, VH tổ chức đã được phân tích đa chiều và ứng dụng với nhiều mục đích khác nhau, Gorton & cộng sự (2021) “định nghĩa VH DN là tập hợp các yếu tố liên quan đến DN, bao gồm chuẩn mực, giá trị, kiến thức và phong tục. Các nhà kinh tế đã phát triển PP đo lường các khía cạnh khác nhau của VH DN, các chỉ số này giúp giải thích các hiện tượng như sáp nhập và mua lại, mức độ chấp nhận rủi ro của DN và các hành vi phi đạo đức trong các tập đoàn. Việc chấp nhận ý tưởng mới trong tổ chức phụ thuộc phần lớn vào VH của tổ chức đó, “VH tổ chức có thể được hiểu là các giá trị chung, khuyến khích sáng tạo và chấp nhận rủi ro” (Oghuvwu & Omoye, 2016). “Đổi mới trong tổ chức là một quá trình liên tục bao gồm tạo ra, áp dụng, triển khai và tích hợp các ý tưởng hoặc SP mới” (Wana & cộng sự, 2005), nghiên cứu về mối liên hệ giữa các yếu tố VH và việc áp dụng BSC tại các công ty ở Jordan (Rababah, 2015) cho thấy VH đổi mới và sự chú trọng đến chi tiết có tác động đáng kể đến việc triển khai BSC. Kaplan & Norton (2004a) nhấn mạnh rằng các công ty triển khai BSC thành công có một nền VH mà ở đó “mọi người nhận thức sâu sắc, tiếp thu sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cốt lõi cần thiết để thực hiện chiến lược của công ty”. Theo nghiên cứu của Erserim (2012) thì “VH DN được thể hiện qua các khía cạnh như VH tổ chức hỗ trợ, VH tổ chức đổi mới, VH tổ chức dựa trên quy tắc và VH tổ chức định hướng mục tiêu, KQ nghiên cứu chỉ ra mối tương quan tích cực giữa VH tổ chức hỗ trợ, VH tổ chức dựa trên quy tắc và VH tổ chức định hướng mục tiêu với việc thực hành KTQT”, tuy nhiên, không có mối liên hệ đáng kể giữa VH tổ chức đổi mới và thực hành KTQT. Ha & cộng sự (2022) cũng khẳng định rằng VH đổi mới là một trong những yếu tố then chốt ảnh hưởng tích cực đến mức độ áp dụng BSC ở các DNNVV tại Việt Nam, VH đổi mới thể hiện niềm tin của tổ chức vào tầm quan trọng của đổi mới, sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro, sự trao đổi ý tưởng, kỳ vọng cao về hiệu quả và sự hợp tác giữa các cá nhân và bộ phận, điều này cho thấy sự đổi mới, yếu tố then chốt quyết định đáng kể đến khả năng tồn tại và phát triển bền vững của tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh.

### 2.3.7. Vận dụng BSC

Vận dụng, từ đồng nghĩa là áp dụng, ứng dụng (apply), có nghĩa là đưa vào vận dụng trong thực tế điều nhận thức, lĩnh hội được từ “sự tiến bộ của khoa học kĩ thuật vào SXKD” (Từ điển tiếng Việt).

Một cách cụ thể, vận dụng bao gồm:

- Ứng dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến vào quy trình SX.

- Triển khai kinh nghiệm thực tiễn đã được chứng minh là hiệu quả.

- Sử dụng một PP làm việc cải tiến, mang tính đột phá.

*Khái niệm vận dụng BSC:*

“Vận dụng BSC là quá trình triển khai một hệ thống quản lý mới, kết hợp các số liệu TC và phi TC, nhằm đánh giá toàn diện TQHĐ của DN. Hệ thống này tập trung vào bốn khía cạnh chính: TC, Khách hàng, Quy trình kinh doanh nội bộ, và Học hỏi & Phát triển. Mục tiêu là chuyển đổi chiến lược DN thành các số liệu đo lường cụ thể, toàn diện và có tính liên kết chặt chẽ” (Kaplan & Norton, 1992)

Áp dụng BSC vào các quy trình cải tiến, đồng thời tích hợp các chỉ số đo lường phi TC như khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và phát triển, bên cạnh các số liệu TC truyền thống, mô hình này giúp DN thiết lập mục tiêu cân đối giữa TQHĐ ngắn hạn và tiềm năng tăng trưởng dài hạn. Nghiên cứu của Hoque & James (2000) đánh giá việc vận dụng BSC thông qua 20 tiêu chí, “phân tích nhân tố được sử dụng để xác định xem liệu các tiêu chí này có thể được phân loại theo bốn khía cạnh của BSC hay không, KQ cho thấy sự tương đồng giữa 20 tiêu chí này và bốn quan điểm của Kaplan & Norton (1992), điều này củng cố tính hiệu quả của BSC trong việc đánh giá và cải thiện TQHĐ DN một cách toàn diện”.

Theo Niven (2005) và Chimtengo & cộng sự (2017), cả hai nghiên cứu đều khẳng định rằng quan điểm TC là quan điểm quan trọng nhất vì nó hỗ trợ cho ba quan điểm còn lại. Tuy nhiên, tác giả cho rằng không nên quá tập trung vào số liệu TC vì nó có bản chất quá khứ, khuyến khích chủ nghĩa ngắn hạn và không thể phản ánh các hoạt động tạo ra giá trị hiện tại (Malgwi & Dahiru, 2014; Chavan, 2009), theo quan điểm này, hai chiến lược chính được nhấn mạnh, đó là tăng trưởng doanh thu và năng suất (Kaplan & Norton, 2000).

Kairu & cộng sự (2013) định nghĩa khách hàng là thước đo năng lực cung ứng dịch vụ và SP chất lượng của DN, đặc biệt nhấn mạnh hiệu quả giao hàng và mức độ hài lòng. Chimtengo & cộng sự (2017) và Lee (2006) đồng quan điểm về định hướng khách hàng, họ xem đó là mức độ tổ chức tận dụng thông tin thu thập từ khách hàng để xây dựng chiến lược đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của DN, cách tiếp cận này chú trọng bốn yếu tố chủ yếu: chất lượng, thời gian, dịch vụ và hiệu suất, chúng giúp nhà quản lý giải đáp câu hỏi quan trọng: “Ấn tượng của khách hàng về tổ chức là gì?”. Việc nắm bắt được quan điểm này vô cùng quan trọng trong việc định hình và cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

Quy trình kinh doanh nội bộ đóng vai trò quan trọng giúp DN đạt được những mục tiêu chiến lược đã đề ra một cách hiệu quả, Kairul & cộng sự (2013) “nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xác định các quy trình cốt lõi, nơi DN cần đạt được sự vượt trội”. Al-Najjar & Kalaf (2012) bổ sung rằng “quy trình nội bộ hiệu quả đảm bảo các mục tiêu hiệu suất được đáp ứng thông qua việc xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ vững mạnh”. Kaplan & Norton (1992) chỉ ra các chuỗi giá trị quy trình quan trọng bao gồm đổi mới, vận hành và dịch vụ hậu mãi, tất cả đều hướng tới mục tiêu TC và sự hài lòng của khách hàng. Các chỉ số đo lường hiệu quả trong khía cạnh này bao gồm số lượng SP mới, thời gian SX, CP SX trên mỗi đơn vị và thời gian chờ đợi trung bình của khách hàng.

Quan điểm học tập và phát triển chú trọng vào phát triển chuyên môn và năng lực cho nhân viên, tạo ra giá trị gia tăng cho tổ chức, Gonzalez-Sanchez & cộng sự (2018) cho rằng “hiệu quả của quy trình (chất lượng hệ thống thông tin), năng lực của nhân viên (kinh nghiệm và kỹ năng) và sự gắn kết của tổ chức (VH, làm việc nhóm và sự đồng nhất) là những yếu tố then chốt để đạt được mục tiêu của công ty”, quan điểm này liên quan mật thiết đến sự phát triển bền vững của tổ chức và có thể được đánh giá thông qua các chỉ số như động lực làm việc, trao quyền cho nhân viên, tỷ lệ giữ chân và luân chuyển nhân viên, cũng như năng lực của hệ thống thông tin (Al - Najjar & Kalaf, 2012). Việc đầu tư vào học tập và phát triển không chỉ nâng cao năng lực cá nhân mà còn củng cố khả năng cạnh tranh và sự thích ứng của tổ chức trong môi trường kinh doanh không ngừng biến đổi.

Trong luận án, khái niệm vận dụng BSC được xem xét với góc độ đánh giá mức độ mà sự vận dụng BSC hỗ trợ cho DN trong việc đánh giá TQHĐ về TC; tăng cường sự hài lòng của khách hàng; hoàn thiện và cải tiến quy trình kinh doanh nội bộ cũng như nâng cao trình độ nhân lực qua việc học hỏi và phát triển. Do đó, tác giả thể hiện việc vận dụng BSC thành 4 khía cạnh theo quan điểm của Kaplan & Norton (1992) tác động đến TQHĐ.

### 2.4. Các lý thuyết nền

LT nền hay LT khoa học là “một tập của những khái niệm, định nghĩa, và giả thuyết trình bày có hệ thống thông qua các mối quan hệ giữa các khái niệm, nhằm mục đích giải thích và dự báo các hiện tượng khoa học”. Định nghĩa này bao gồm 3 vấn đề chính của một LT khoa học, đó là:

1. Tập hợp giả thuyết: Nền tảng của mọi LT khoa học.

2. Khái niệm nghiên cứu: Các khái niệm có thể đo lường thông qua biến quan sát và liên hệ với các khái niệm khác.

3. Mục tiêu giải thích và dự đoán: LT hướng đến việc làm sáng tỏ và dự báo các hiện tượng khoa học (Nguyễn Đình Thọ, 2014).

Tóm lại, LT khoa học là công cụ hệ thống hóa kiến thức, kết nối các khái niệm, giả thuyết để giải thích, dự báo hiện tượng một cách khoa học.

Một nghiên cứu cần được hướng dẫn bởi LT nền, do đó tác giả đưa ra các LT nền nhằm làm căn cứ cho mô hình và giả thuyết nghiên cứu trong luận án. Luận án vận dụng các LT gồm: LT ngẫu nhiên (Contingency Theory); LT hành vi có kế hoạch (TPB); LT quản lý (Stewardship Theory); LT các bên liên quan (Stakeholder Theory); LT dựa trên nguồn lực (Resource Based View – RBV) và học tập của tổ chức (Organizational Learning).

**2.4.1. Lý thuyết ngẫu nhiên (Contingency Theory)**

***Nội dung lý thuyết***

Theo nghiên cứu của Islam & Hu (2012) trình bày LT ngẫu nhiên như một PP phân tích hành vi tổ chức. Theo đó, các yếu tố như công nghệ, VH và môi trường bên ngoài tác động đến cấu trúc và hoạt động của tổ chức, LT này nhấn mạnh rằng không có một khuôn mẫu tổ chức duy nhất phù hợp cho mọi trường hợp, hiệu quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc vào sự phù hợp giữa công nghệ áp dụng, mức độ thay đổi của môi trường kinh doanh, quy mô tổ chức, đặc điểm cấu trúc và hệ thống thông tin nội bộ. LT ngẫu nhiên được xây dựng dựa trên các nghiên cứu xã hội học về cấu trúc tổ chức (Reid & Smith, 2000; Chenhall, 2003; Woods, 2009), “các nghiên cứu này chỉ ra rằng cơ cấu tổ chức chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố như công nghệ, đặc điểm môi trường, nhiệm vụ và quy mô tổ chức. Trong lĩnh vực KTQT, LT ngẫu nhiên vẫn được xem là một LT phổ biến và được ứng dụng rộng rãi” (Fisher, 1995; Cadez & Guilding, 2008). Các nhà nghiên cứu sử dụng LT này để giải thích và dự đoán cách các tổ chức điều chỉnh cấu trúc và hệ thống quản lý của họ để phù hợp với các yếu tố ngẫu nhiên cụ thể mà họ phải đối mặt.

Theo LT ngẫu nhiên, TQHĐ của tổ chức xuất phát từ sự phù hợp nhiều yếu tố, Van de Ven & Drazin (1984) “mô tả sự phù hợp này qua ba góc độ: tìm kiếm, tương tác và hệ thống. Cách tiếp cận tìm kiếm nhấn mạnh sự thích nghi của DN với môi trường để duy trì, phát triển”. Các nghiên cứu ngẫu nhiên ban đầu chú trọng vào mối liên hệ giữa bối cảnh và cơ cấu tổ chức, bỏ qua phân tích hiệu suất cho thấy mối quan hệ mật thiết giữa đặc điểm công nghệ và cơ cấu tổ chức” (Marsh & Manari, 1981). Thứ hai, sự phù hợp được hiểu là tác động tương tác của cơ cấu tổ chức và bối cảnh đối với hiệu quả (Van de Ven & Ferry, 1980), Van de Ven & Drazin (1984) cho rằng không có lựa chọn nào là tốt nhất áp dụng cho mọi tổ chức, mà có thể tồn tại nhiều lựa chọn thay thế hiệu quả như nhau.

**Nghiên cứu lý thuyết ngẫu nhiên trong KTQT**

Một trong những nghiên cứu điển hình áp dụng LT ngẫu nhiêntrong KTQT là Hofstede (1970), Hofstede (1970) nhận thấy rằng “những cân nhắc về kinh tế, công nghệ và xã hội học có tác động đáng kể đến hoạt động của hệ thống ngân sách. Ngoài ra, các tác động của VH đối với hệ thống kiểm soát quản lý cũng được nghiên cứu và đây trở thành một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng” (Brownell, 1980; Hofstede, 1983; Brownell & Hirst, 1986; Harrison, 1992, 1993; O'Connor, 1995; Chenhall, 2006).

Hayes (1977) khảo sát tính ứng dụng của LT ngẫu nhiên trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các bộ phận thuộc tổ chức quy mô lớn, “KQ cho thấy, các yếu tố ngẫu nhiên đóng vai trò then chốt, dự báo chính xác năng suất của bộ phận SX, nghiên cứu này nhấn mạnh tầm quan trọng của LT ngẫu nhiên trong phân tích tổ chức và các đơn vị trực thuộc”. Hayes (1997) “xác định ba yếu tố ngẫu nhiên chủ đạo chi phối hoạt động của đơn vị phụ thuộc, bao gồm: yếu tố nội tại, yếu tố phụ thuộc lẫn nhau và yếu tố thuộc về môi trường”. Shank (1989) khai thác các nguyên tắc ngẫu nhiên để nghiên cứu việc triển khai hệ thống thông tin và KTQT theo chiến lược. Banker & cộng sự (1991) đánh giá ảnh hưởng của yếu tố cấu trúc, chỉ ra rằng, các DN áp dụng mô hình làm việc nhóm (JIT) có xu hướng cung cấp thông tin cho nhân viên một cách đầy đủ hơn, nghiên cứu làm nổi bật mối liên hệ giữa cấu trúc tổ chức, chiến lược quản lý và hiệu quả thông tin trong DN. Govindarajan & Gupta (1985) tập trung vào liên kết giữa chiến lược DN và cấu trúc hệ thống kiểm soát. Song song đó, nhiều công trình khác khám phá tác động từ các yếu tố ngoại vi, đặc biệt là sự bất ổn của môi trường kinh doanh. Tính bất định của môi trường đóng vai trò then chốt trong việc xác định mức độ phù hợp của thông tin kế toán đối với TQHĐ của các đơn vị kinh doanh, các nghiên cứu của Otley (1980), Fisher (1995) và Chenhall (2003) đều nhấn mạnh vai trò của yếu tố này như một biến số giải thích quan trọng, thông tin kế toán có thể mất đi tính hữu dụng khi môi trường kinh doanh biến động khó lường.

**Vận dụng Lý thuyết ngẫu nhiên vào luận án**

Từ các nghiên cứu trên về LT ngẫu nhiên thấy được rằng, việc ra quyết định của DN phụ thuộc vào các yếu tố bên trong và bên ngoài, do đó với những đặc điểm hoạt động khác nhau của DN, thì mô hình BSC cũng linh hoạt để thích nghi với các đặc điểm riêng đó. Cụ thể, LT ngẫu nhiên sẽ giải thích quyết định của DN NN như VH đổi mới; SXKD trong NN. Các nhân tố này đề tài đã nhận diện và đưa vào mô hình tại Chương 3, Chương 4.

## 2.4.2. Lý thuyết hành vi có kế hoạch (TPB)

LT Hành vi có Kế hoạch (TPB), được cải tiến từ LT hành động hợp lý (TRA), được Ajzen (1991) phát triển và chứng minh qua nhiều nghiên cứu thực tiễn trong đa dạng bối cảnh nghiên cứu. TPB ra đời nhằm khắc phục nhược điểm của TRA, vốn không giải thích được các hành vi nằm ngoài tầm kiểm soát của cá nhân. Ajzen khẳng định khả năng tự chủ hành vi của con người, do đó, ý định hành vi đóng vai trò then chốt trong TPB, ý định này được xem là tiền đề dự báo và giải thích hành vi thực tế. Ba yếu tố ảnh hưởng đến ý định hành vi, trong đó “Thái độ” và “Chuẩn mực chủ quan” là hai yếu tố kế thừa từ TRA. TPB, với sự bổ sung yếu tố kiểm soát hành vi nhận thức, mang lại cái nhìn toàn diện hơn về động cơ thúc đẩy hành vi.

Theo Ajzen, “Nhận thức kiểm soát hành vi” đóng vai trò then chốt trong việc định hình ý định hành vi của cá nhân, “khái niệm này tập trung vào đánh giá chủ quan về mức độ dễ dàng hoặc khó khăn khi thực hiện một hành vi cụ thể, đồng thời xem xét khả năng kiểm soát hành vi đó”. Ajzen nhấn mạnh rằng nhận thức kiểm soát hành vi không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến ý định mà còn tác động gián tiếp đến hành vi thực tế, điều này được củng cố bởi các tác giả trước đây, chẳng hạn như Anderson (1995), Shields (1995) và Anderson & Young (1999) “cho thấy tầm quan trọng của các yếu tố hành vi trong việc triển khai các hệ thống như quản lý CP dựa trên hoạt động (ABCM)”. Tương tự, việc áp dụng BSC theo Kaplan & Norton (1996b) cũng dựa vào các yếu tố hành vi để đảm bảo triển khai thành công hệ thống, các yếu tố này bao gồm sự chấp nhận, cam kết và khả năng thích ứng của các cá nhân liên quan.

**Vận dụng Lý thuyết TPB vào luận án**

Việc vận dụng BSC chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố hành vi, nhận thức và sự ủng hộ từ lãnh đạo cấp cao đóng vai trò then chốt (Kaplan & Norton, 1996b). Bên cạnh đó, sự tương thích của nguồn lực, liên kết với đánh giá hiệu quả, và chiến lược rõ ràng là vô cùng quan trọng, thiết kế và vận dụng BSC như một hệ thống thông tin hiệu quả cũng cần được chú trọng. LT TPB cung cấp một khung phân tích sâu sắc về nhận thức của nhà quản lý đối với việc áp dụng BSC, hơn nữa LT này làm sáng tỏ tác động của việc sử dụng BSC lên TQHĐ của DN, điều này làm nổi bật tính chất trọng yếu của việc hiểu rõ các yếu tố hành vi để đảm bảo thành công khi vận dụng BSC.

**2.4.3. Lý thuyết quản lý (Stewardship Theory)**

“LT quản lý có nguồn gốc từ tâm lý học và xã hội học, trong đó giám đốc điều hành với tư cách là người quản lý DN có động lực hành động vì lợi ích cao nhất của các chủ sở hữu của họ” (Donaldson & Davis, 1989, 1991; Davis & cộng sự, 1997). LT quản lý định nghĩa người quản lý không bị thúc đẩy bởi các mục tiêu cá nhân, mà có động cơ phù hợp với các mục tiêu của người đứng đầu.

Trong LT quản lý, người quản lý có hành vi ủng hộ tổ chức, tập thể để hướng tới lợi ích chung cao hơn hành vi cá nhân phục vụ bản thân người quản lý. Khi được lựa chọn giữa hành vi phục vụ bản thân và hành vi phục vụ tổ chức, hành vi của người quản lý sẽ không đi chệch khỏi lợi ích của tổ chức. Do đó, ngay cả khi lợi ích của người quản lý và tổ chức không phù hợp, người quản lý vẫn coi trọng sự hợp tác vì lợi ích của tổ chức, bởi vì người quản lý nhận thấy lợi ích lớn hơn trong hành vi hợp tác và hành xử phù hợp, nên hành vi của người quản lý có thể được coi là hợp lý.

Trong lĩnh vực quản trị, hành vi của nhà quản lý được xem là hành vi mang tính tập thể, hướng đến việc hiện thực hóa mục tiêu chung của tổ chức, ví dụ như gia tăng doanh thu hoặc tối đa hóa lợi nhuận, việc này đem lại giá trị cho các chủ sở hữu, bao gồm cả cổ đông bên ngoài, tác động tích cực đến cổ tức và giá trị cổ phiếu, cũng như các cấp quản lý cao hơn. Các nhà nghiên cứu về LT quản lý nhấn mạnh mối liên kết mật thiết giữa sự phát triển bền vững của DN và mức độ hài lòng của các chủ sở hữu, sự thành công của tổ chức là tiền đề cho sự thịnh vượng của các bên liên quan, tạo nên một vòng tuần hoàn tích cực thúc đẩy tăng trưởng và phát triển.

Do tính đa dạng trong mục tiêu cổ đông, hành vi quản lý thường hướng đến lợi ích tổ chức, quản lý tận tâm thúc đẩy hiệu suất cao nhất, hài hòa lợi ích khác nhau của cổ đông. Họ nhận thức sự cân bằng giữa nhu cầu cá nhân và mục tiêu tổ chức, tin rằng đóng góp vào mục tiêu chung sẽ đáp ứng nhu cầu riêng, họ tin lợi ích bản thân gắn liền với lợi ích DN và chủ sở hữu, do đó động cơ của quản lý không xuất phát từ mục tiêu cá nhân, mà hướng đến mục tiêu tổ chức, sự đồng điệu này đảm bảo mọi quyết định đều phục vụ lợi ích cao nhất của tổ chức, hướng tới giá trị bền vững cho cổ đông và các bên liên quan.

**Vận dụng Lý thuyết quản lý vào luận án**

Vận dụng LT quản lý làm cơ sở để giải thích nhân tố “*SXKD trong NN*” tác động đến BSC với kỳ vọng tăng TQHĐ của DN, bởi thực trạng SXKD trong NN hiện nay đối mặt với nhiều rào cản bên trong và bên ngoài, đòi hỏi các nhà quản lý cần có sự thay đổi về tư duy, nhận thức, phương thức DN tiếp cận trong khai thác các lợi thế đặc thù của vùng Tây Nguyên để có thể nâng cao TQHĐ của DN NN ở Tây Nguyên nói chung cũng như khai thác tối đa lợi thế, tiềm lực khu vực. Vận dụng LT quản lý kết hợp với LT hành vi có kế hoạch để giải thích các nhân tố ảnh hưởng về nhận thức của nhà quản lý đến việc vận dụng BSC.

**2.4.4. Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory); Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource Based View – RBV) và học tập của tổ chức (Organizational Learning)**

**LT dựa trên nguồn lực** (Resource Based View - RBV) “đã phát triển trong vài thập kỷ qua và được áp dụng cho các lĩnh vực kinh tế và quản lý chiến lược thông qua cải thiện ý tưởng RBV và sử dụng nó như một khuôn khổ để giải quyết các vấn đề LT và thực nghiệm” (Zahra & Nielsen, 2002). RBV tập trung vào việc đánh giá các nguồn lực nội tại của DN, coi chúng là yếu tố chủ chốt trong việc xây dựng chiến lược nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững.

“LT này đặc biệt chú trọng đến các đặc tính riêng biệt của công ty, xem chúng là nền tảng cho hiệu suất vượt trội và lợi thế cạnh tranh” (Barney, 1991). Những nguồn lực khó sao chép, chuyển giao hoặc mua lại, đòi hỏi quá trình học hỏi sâu rộng hoặc thay đổi lớn trong môi trường và VH tổ chức, thường mang tính độc nhất và do đó, khó bị đối thủ cạnh tranh bắt chước. Conner (1991) nhấn mạnh rằng sự khác biệt về hiệu suất giữa các công ty bắt nguồn từ việc sở hữu các nguồn lực và năng lực độc đáo, nói cách khác, tiềm năng sử dụng hiệu quả và mở rộng các nguồn tài nguyên độc đáo nói trên là nhân tố quyết định thành công của một DN trên thị trường cạnh tranh. RBV cho cái nhìn rõ hơn về cách các DN có thể tận dụng tài sản và năng lực nội bộ để tạo ra giá trị và duy trì khả năng cạnh tranh.

Nguồn lực đóng vai trò chủ chốt, giúp DN triển khai các hoạt động SXKD, năng lực nội tại cùng nguồn lực hiện có định hình các quyết định chiến lược của DN. Bằng việc khai thác hiệu quả nguồn lực và năng lực, DN có khả năng nâng cao giá trị khách hàng, phát triển SP sáng tạo, đồng thời mở rộng thị trường tiềm năng. RBV khai thác triệt để nguồn lực và năng lực cốt lõi bên trong, kiến tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài trên thị trường, tuy nhiên không phải mọi nguồn lực đều mang tính chiến lược và tạo ra lợi thế cạnh tranh, “theo RBV, lợi thế này chỉ xuất hiện khi có sự khác biệt về nguồn lực giữa các DN và khả năng hạn chế việc di chuyển nguồn lực đó” (Madhani, 2010).

**LT các bên liên quan** (Stakeholder Theory) là một LT về đạo đức kinh doanh và quản lý tổ chức (Schaltegger & cộng sự, 2019 ). Theo LT bên liên quan, “các tổ chức hướng đến mục tiêu tạo ra nhiều lợi ích cho các bên liên quan khác nhau (tức là các nhóm và cá nhân có thể ảnh hưởng hoặc bị ảnh hưởng bởi tổ chức - ví dụ cộng đồng, khách hàng, nhân viên, chính phủ, cổ đông, nhà cung cấp)” (Freeman, 1984). Nguồn gốc của LT bên liên quan bắt nguồn từ những năm 1960 khi Viện nghiên cứu Stanford lần đầu tiên đề xuất khái niệm bên liên quan, nhấn mạnh rằng các tổ chức cần sự hỗ trợ không chỉ của các cổ đông mà còn của các bên liên quan để tồn tại và phát triển. Do đó, một vấn đề được đưa ra giữa việc tối đa hóa cổ tức cho các cổ đông và đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan, tuy nhiên đến đầu những năm 2000, LT bên liên quan mới xuất hiện nổi bật trên các tạp chí kinh doanh hàng đầu (Laplume & cộng sự, 2008).

Freeman (1984) với nghiên cứu “Quản lý chiến lược: Cách tiếp cận bên liên quan” đưa ra giả thuyết rằng các DN nên xem xét lợi ích của tất cả các bên liên quan, thay vì chỉ tập trung vào các cổ đông, để tạo ra giá trị cho mọi người liên quan và đạt được thành công lâu dài, điều này đánh dấu sự ra mắt chính thức của LT các bên liên quan vào lĩnh vực quản lý chiến lược và Freeman đã đặt nền móng và thiết lập các chuẩn mực cho nghiên cứu bên liên quan.

Nguồn lực DN bao gồm TC, vật chất, nhân lực, tổ chức, năng lực công nghệ và yếu tố vô hình (Mahoney & Pandian, 1992). “Trong LT RBV, con người, đặc biệt là nhà quản lý, đóng vai trò quan trọng trong việc điều phối và khai thác tối ưu các nguồn lực” (Sirmon & cộng sự, 2011), lãnh đạo cấp cao được xem là nguồn lực quan trọng (Wan & cộng sự, 2011). “LT các bên liên quan thừa nhận vai trò của các nguồn lực tự nhiên, TC và công nghệ trong hoạt động kinh doanh, tuy nhiên con người vẫn là yếu tố trung tâm, chi phối và vận hành các nguồn lực này” (Freeman & cộng sự, 2020).

Theo Slater & Narver (1995), học tập tổ chức là phát triển kiến thức, thay đổi nhận thức tác động đến hành vi, Fiol & Lyles (1985) chỉ ra, thông qua thu thập, phát triển thông tin, tổ chức nâng cao năng lực nhận thức, tiềm năng học tập, tạo ra ưu thế cạnh tranh lâu dài. Crossan & cộng sự (1999, 2003) phân loại học tập tổ chức thành ba cấp độ: cá nhân, nhóm và toàn tổ chức. Các cấp độ này phối hợp chặt chẽ, chính thức hóa thông tin thu thập từ thị trường (khách hàng, đối thủ) để sử dụng trong tương lai. Các nghiên cứu trước đây (Huber, 1991; Sinkula, 1994) xác định bốn quy trình cốt lõi trong học tập tổ chức:

a. Thu thập thông tin: Tiếp nhận dữ liệu, tri thức từ môi trường bên ngoài và nội bộ.

b. Phân phối thông tin: Chia sẻ thông tin đến các bộ phận, cá nhân liên quan.

c. Diễn giải thông tin: Phân tích, đánh giá, rút ra ý nghĩa từ thông tin thu thập.

d. Lưu trữ thông tin: Hệ thống và lưu trữ thông tin để sử dụng lâu dài.

Bốn quy trình này tạo thành chu trình khép kín, thúc đẩy tổ chức không ngừng học hỏi, thích ứng và phát triển.

Nghiên cứu của Mena & Chabowski (2015) kết hợp LT về các bên liên quan và quá trình học tập trong tổ chức nhằm đánh giá ảnh hưởng của việc tập trung vào các bên liên quan. Quá trình học tập này đóng vai trò then chốt trong việc giải thích cách DN nắm bắt và phản ứng với những yêu cầu khác nhau từ các bên liên quan, từ đó tạo ra giá trị cho DN. Học tập của tổ chức, đặc biệt là khi hướng đến các bên liên quan, chú trọng vào việc thu thập thông tin từ nhiều đối tượng khác nhau như khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, cổ đông, cơ quan quản lý và cộng đồng, điều này thúc đẩy tổ chức hành động phù hợp để đáp ứng nhu cầu của họ (Hult & cộng sự, 2011). Hult & cộng sự (2003) nhấn mạnh rằng học tập của tổ chức là một nguồn lực chiến lược tiềm năng, khuyến khích DN tìm hiểu sâu sắc về lợi ích và kỳ vọng của từng bên liên quan, từ đó “DN có các phản ứng, hành động và giải pháp phù hợp, nâng cao TQHĐ và xây dựng ưu thế cạnh tranh bền vững” (Bell & cộng sự, 2002; Crossan & Berdrow, 2003). Học tập của tổ chức chú trọng đến các bên liên quan, mang tính bao quát hơn so với học tập dựa trên thị trường, trong khi học tập dựa trên thị trường tập trung chủ yếu vào việc hiểu khách hàng và đối thủ cạnh tranh, thì học tập tổ chức quan tâm đến tất cả các nhóm liên quan (Slater & Narver, 1995), điều này giúp DN có cái nhìn toàn diện hơn về môi trường kinh doanh và tạo dựng mối quan hệ phù hợp với tất cả các bên liên quan.

**Vận dụng Lý thuyết các bên liên quan (Stakeholder Theory); Lý thuyết dựa trên nguồn lực (Resource Based View – RBV) và học tập của tổ chức (Organizational Learning) vào luận án.**

Phát triển bền vững đóng vai trò then chốt trong cả LT dựa trên nguồn lực (RBV), LT các bên liên quan và quá trình học tập của tổ chức. Theo LT các bên liên quan “bền vững được định nghĩa là khả năng thiết lập và duy trì quan hệ lâu dài với các bên liên quan” (Freeman & cộng sự, 2021). Trong RBV, “bền vững” được ứng dụng vào quản lý chiến lược bằng cách kết nối nó với lợi thế cạnh tranh, quan điểm bền vững dựa trên nguồn lực của DN không chỉ tập trung vào lợi thế cạnh tranh mà còn xem xét mối quan hệ với các bên liên quan, lợi thế cạnh tranh không thể đạt được nếu không có quan hệ bền vững với các bên liên quan (Freeman & cộng sự, 2021). Quá trình học tập của tổ chức dựa trên thông tin thu thập từ các bên liên quan, từ đó đề xuất các giải pháp phù hợp nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu của các bên. Từ các nghiên cứu về các LT này, có thể thấy rằng nguồn lực và năng lực nội tại định hình các quyết định chiến lược của DN, đòi hỏi sự thay đổi về môi trường và VH tổ chức, bao gồm cả VH đổi mới. Vai trò của nhà quản lý được coi là nguồn lực quan trọng của DN, do đó, nhận thức của nhà quản lý đóng vai trò chủ chốt trong việc nâng cao ưu thế cạnh tranh.

# KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Chương 2 trình bày cơ sở LT, nội dung về BSC, các khái niệm sử dụng trong luận án và đặc điểm SXKD trong lĩnh vực NN với những khác biệt so với các lĩnh vực khác. Đồng thời tác giả trình bày các LT nền làm cơ sở cho việc giải thích các nhân tố trong mô hình nghiên cứu gồm LT ngẫu nhiên, LT hành vi có kế hoạch (TPB), LT quản lý; LT các bên liên quan; LT dựa trên nguồn lực và học tập của tổ chức.

Chương 3 tiếp tục trình bày bối cảnh ngành NN, những đặc điểm của ngành NN nói chung và ngành trồng trọt nói riêng và nghiên cứu định tính và định lượng để khám phá nhân tố mới *SXKD trong NN*.

**CHƯƠNG 3**

**ĐẶC ĐIỂM SẢN XUẤT KINH DOANH TRONG**

**NÔNG NGHIỆP TÁC ĐỘNG ĐẾN VIỆC VẬN DỤNG**

**BẢNG ĐIỂM CÂN BẰNG**

## Chương 3 trình bày nghiên cứu nhân tố mới là nhân tố *SXKD trong NN* và mối liên hệ của nó với việc áp dụng BSC của DN. Cấu trúc chương bao gồm: (i) Tổng quan về bối cảnh ngành NN hiện tại; (ii) Nghiên cứu các thách thức và vấn đề còn tồn tại; (iii) PP được sử dụng để xác định nhân tố mới; (iv) Trình bày KQ nghiên cứu, làm rõ vai trò của nhân tố mới.

## 3.1. Bối cảnh ngành nông nghiệp

“Việt Nam là một nước NN, có diện tích đất canh tác bình quân đầu người thấp, chỉ 0,12 ha, tương đương 1/6 so với trung bình toàn cầu. Trong mức tăng trưởng chung, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 3,36%, đóng góp 5,11% vào tốc độ tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế”. “Cơ cấu kinh tế năm 2022 cho thấy khu vực này chiếm tỷ trọng 11,88%, tiếp tục khẳng định vai trò trụ cột của mình. Cụ thể, ngành NN tăng 2,88%, đóng góp 0,27 điểm phần trăm vào tốc độ tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế; ngành lâm nghiệp tăng 6,13%, đóng góp 0,03 điểm phần trăm; ngành thủy sản tăng 4,43%, đóng góp 0,12 điểm phần trăm” (Tổng cục Thống kê, 2022). Các số liệu này nhấn mạnh tầm quan trọng của khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản trong sự phát triển kinh tế của Việt Nam.

Theo Báo cáo của Tổng cục thống kê về tình hình kinh tế xã hội quý II và 6 tháng đầu năm 2023 thì “tổng SP trong nước (GDP) quý II/2023 ước tính tăng 4,14% so với cùng kỳ năm trước, trong đó, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 3,25%, đóng góp 8,53% vào mức tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế”,“GDP 6 tháng đầu năm 2023 tăng 3,72%, trong mức tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 3,07%, đóng góp 9,28%”. “Giá trị tăng thêm ngành nông nghiệp 6 tháng đầu năm 2023 tăng 3,14% so với cùng kỳ năm trước, đóng góp 0,27 điểm phần trăm vào mức tăng tổng giá trị tăng thêm của toàn nền kinh tế; ngành lâm nghiệp tăng 3,43% nhưng chiếm tỷ trọng thấp nên chỉ đóng góp 0,02 điểm phần trăm; ngành thủy sản tăng 2,77%, đóng góp 0,07 điểm phần trăm” (Tổng cục Thống kê, 2023).

“Tây Nguyên có tổng diện tích đất NN trên 5 triệu ha, chiếm 91,75% diện tích đất tự nhiên của cả khu vực, trong đó có 1,3 triệu ha đất đỏ bazan và có lợi thế về khí hậu, thổ nhưỡng phù hợp với nhiều loại cây trồng. Vùng đất trở thành trọng điểm SX các loại nông sản chủ lực của cả nước như cà phê, hồ tiêu, cao su, điều, mắc ca... cùng nhiều loại cây ăn quả”. Theo Bộ NN&PTNT, Tây Nguyên có khí hậu thuận lợi cho phát triển cây ăn quả, cây công nghiệp, cây lâm nghiệp, cây dược liệu chất lượng cao sản lượng lớn và khả năng cạnh tranh, như cà phê, hồ tiêu, bơ, sầu riêng, cao su… (Chương Phượng, 2022)

“Cây công nghiệp là những loại cây trồng chiếm tỷ trọng lớn trong tổng diện tích đất SX NN của Tây Nguyên với tổng diện tích cây công nghiệp của cả vùng Tây Nguyên là 1.069.202,6 ha, chiếm 88,81% tổng diện tích SX NN (1.203.398 ha) và chiếm 48,38 % diện tích cây công nghiệp của cả nước (2.209.933,5 ha)” (Tổng cục thống kê, 2021a). Đồng thời SP từ cây công nghiệp là những SP chủ lực của quốc gia, “theo số liệu của Bộ NN&PTNT, các mặt hàng cà phê, cao su, điều, hạt tiêu, chè nằm trong số 11 mặt hàng NN XK chủ lực của Việt Nam với kim ngạch XK 5 tháng đầu năm 2021 của cà phê là 1.303 triệu USD; Cao su là 923 triệu USD; Điều 1.288 triệu USD; Hạt tiêu là 387 triệu USD và chè là 78 triệu USD” (Bộ Công Thương, 2022), đã góp phần thúc đẩy kinh tế xã hội các tỉnh Tây Nguyên phát triển, đời sống của đồng bào các dân tộc được nâng cao.

“So với sản lượng cả nước, cà phê Tây Nguyên chiếm 94,8%; cao su chiếm 22,1%, hồ tiêu chiếm 68,6%. Một số cây ăn quả tăng nhanh như: sầu riêng chiếm tới 43,1% diện tích và 36,3% sản lượng; bơ chiếm tới 78,1% diện tích và 81,9% sản lượng” (Quỳnh Trang, 2024).

Tây Nguyên, nhờ các ưu thế vượt trội, đã vươn mình thành trung tâm SX NN hàng hóa trọng điểm quốc gia, nơi đây không chỉ nổi bật với sản lượng dồi dào mà còn đa dạng về chủng loại nông sản, kết hợp chặt chẽ với ngành công nghiệp chế biến. Khu vực này cũng sở hữu tiềm năng lớn trong phát triển kinh tế rừng bền vững, chế biến nông lâm sản, khai thác và chế biến khoáng sản hiệu quả. Bên cạnh đó, Tây Nguyên còn là điểm du lịch hấp dẫn, gắn liền với bản sắc VH độc đáo, phong phú của cộng đồng dân tộc bản địa.

**3.2. Nghiên cứu vấn đề đang tồn tại**

**3.2.1. Nghiên cứu tài liệu**

Tác giả sử dụng các công cụ để tìm kiếm và thu thập dữ liệu nhằm thực hiện phần tổng quan nghiên cứu và xác định khoảng trống nghiên cứu.

Phân tích tài liệu hiện có cho thấy BSC đã được triển khai rộng rãi trên nhiều quốc gia và lĩnh vực khác nhau, thể hiện phổ biến và khả năng ứng dụng cao. “Tuy nhiên, số lượng nghiên cứu tập trung vào việc áp dụng BSC trong ngành NN vẫn còn tương đối hạn chế (Byrne & Kelly, 2004; Jack, 2005; Lissitsa & Odening, 2005; Cardemil-Katunaric & Shadbolt, 2006; Paustian & cộng sự, 2015; Dwivedi & cộng sự, 2018; Apriansyah & cộng sự, 2019; Chen & cộng sự, 2020; Gambelli & cộng sự, 2021).” Các nghiên cứu hiện tại về các yếu tố tác động đến việc vận dụng BSC chủ yếu tập trung vào các nhóm nhân tố sau: Nhận thức của nhà quản lý về BSC; Quy mô DN; Nguồn nhân lực; VH DN; Chiến lược kinh doanh; Môi trường cạnh tranh. Trong đó, nhóm yếu tố liên quan đến nhận thức của nhà quản lý về BSC nhận được nhiều sự quan tâm do tác động đáng kể của nó đến tính khả thi của việc áp dụng BSC trong DN (Nhận thức về lợi ích của BSC; Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC; Nhận thức về khả năng ứng dụng của BSC). Đáng chú ý, hầu hết các nghiên cứu trước đây đều thiếu sự tập trung vào các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC cụ thể trong hoạt động NN.

**3.2.2. Nghiên cứu thực trạng**

**3.2.2.1. Những thành tựu và hạn chế ngành nông nghiệp Việt Nam**

NN giữ vai trò trọng yếu trong sự phát triển của Việt Nam, đóng góp cho sự phát triển kinh tế xã hội của đất nước. Bên cạnh sự gia tăng của các các tập đoàn, DN lớn đã mở rộng đầu tư vào NN, nhất là NN ứng dụng công nghệ cao.

Bên cạnh đó, NN Việt Nam cũng phản ánh một số hạn chế như:

*Một là*, cơ cấu các ngành kinh tế NN chậm chuyển dịch, những lợi thế về tiềm năng, nguồn lực về lao động đất đai ở khu vực NN nông thôn chưa được khai thác tối đa, ô nhiễm môi trường sinh thái gây hệ lụy nghiêm trọng đến phát triển kinh tế và an sinh xã hội tại khu vực nông thôn, tình trạng ô nhiễm môi trường trong SX NN còn phổ biến.

*Hai là,* việc đẩy mạnh hệ thống cung ứng nông sản, nhất là trong giai đoạn dịch bệnh COVID – 19 đang thể hiện sự lúng túng, rời rạc làm đứt gãy cục bộ chuỗi cung ứng ở một số địa phương làm tác động tiêu cực đến hoạt động SXKD của DN NN.

**3.2.2.2. Đặc điểm của SXKD trong nông nghiệp**

NN khác biệt so với ngành khác do đặc thù riêng, dưới đây là các đặc điểm chính, thể hiện sự khác biệt đó một cách rõ nét:

(*i)* Trong SX NN, ruộng đất đóng vai trò tư liệu SX chủ yếu và độc nhất. Hoạt động canh tác không thể thực hiện nếu thiếu vắng yếu tố đất đai. Ruộng đất không chỉ là không gian tổ chức SX mà còn cung cấp dinh dưỡng thiết yếu cho sự phát triển của cây trồng. Tuy nhiên, diện tích đất đai là hữu hạn, SX NN hiện nay đòi hỏi sử dụng tài nguyên một cách hợp lý và tiết kiệm, DN cần tối ưu hóa việc quản lý và khai thác nguồn tài nguyên đất đai để đảm bảo hiệu quả và bền vững.

*(ii)* Đối tượng SX trong NN mang đặc thù sinh học:

SX NN đặc trưng bởi đối tượng lao động là các thực thể sống, sở hữu khả năng tái SX tự nhiên. Cây trồng và vật nuôi, với tư cách là đối tượng SX, tuân theo các quy trình tăng trưởng và phát triển riêng biệt, đồng thời trải qua chu kỳ SX kéo dài, bao gồm nhiều công đoạn khác nhau. Hoạt động NN gắn liền mật thiết với quá trình sinh trưởng của cây trồng và vật nuôi, được xem là các tài sản sinh học (TSSH). Quá trình trồng trọt và chăn nuôi, các tài sản này trải qua biến đổi sinh học, bao gồm tăng trưởng, suy thoái, SX và sinh sản. Sự thay đổi về chất và lượng do các biến đổi gây ra tác động sâu sắc đến cơ thể sống, từ đó tạo ra những SP NN mới, đáp ứng nhu cầu đa dạng của thị trường bao gồm thương mại, chế biến, tiêu dùng và tái tạo nguồn TSSH. Trong chuỗi giá trị này, cây trồng và vật nuôi giữ vai trò trung tâm, là tư liệu sản xuất đặc biệt quan trọng được tạo ra trực tiếp trong quá trình SX NN. SP thu được từ chu kỳ SX trước được sử dụng làm nguyên liệu SX cho chu kỳ tiếp theo, tạo nên tính liên tục và tuần hoàn trong SX NN. Điều này thể hiện sự khác biệt cơ bản so với các ngành SX khác.

*(iii)* “SX NN chịu ảnh hưởng lớn từ các yếu tố tự nhiên: NN là ngành kinh tế đặc thù, có sự ràng buộc chặt chẽ với môi trường tự nhiên. Đối tượng SX là sinh vật (cây trồng, vật nuôi), nên các yếu tố như thổ nhưỡng, nhiệt độ, ánh sáng, độ ẩm và thành phần không khí tác động trực tiếp đến hiệu quả SX. Sự biến động của các yếu tố này có thể gây ra thay đổi đáng kể về năng suất và tổng sản lượng của ngành.” Do vậy, việc quản lý và thích ứng với tự nhiên là yếu tố then chốt trong NN (Ngô Thị Thu Hồng & Bùi Thị Thu Hương, 2024).

*(iv)* SX NN đặc trưng bởi tính thời vụ, nổi bật ở lĩnh vực trồng trọt, chu trình SX NN và tái tạo tự nhiên diễn ra xen kẽ, tạo nên tính thời vụ đặc thù, thời gian lao động và SX không đồng nhất, dẫn đến sự gián đoạn trong quy trình canh tác. Tính chất thời vụ là yếu tố cố hữu, chỉ có thể giảm thiểu tác động trong quá trình SX. “Sự biến đổi khí hậu và thời tiết tác động trực tiếp đến sự thích nghi của từng loại cây trồng, hình thành nên các mùa vụ khác biệt. Điều này đòi hỏi sự điều chỉnh linh hoạt trong kế hoạch SX để tối ưu hóa hiệu quả canh tác” (Vũ Đình Thắng, 2005; Ngô Thị Thu Hồng & Bùi Thị Thu Hương, 2024).

*(i)* Hoạt động SX NN có chu kỳ kéo dài

Trong lĩnh vực NN, thời gian sinh trưởng của cây trồng và vật nuôi thường kéo dài, đặc biệt với cây lâu năm và gia súc, chu kỳ này có thể kéo dài từ vài tháng đến nhiều năm. “Do đó, vốn đầu tư của các DN nằm rất lâu trong SX dưới dạng SP dở dang, thời gian thu hồi vốn kéo dài. Điều này dẫn đến hiệu quả kinh tế thấp và gặp nhiều rủi ro trong kinh doanh NN” (Ngô Thị Thu Hồng & Bùi Thị Thu Hương, 2024)

***Đặc điểm SX của cây lâu năm:***

Tại khoản 4 Điều 3 [Thông tư liên tịch 22/2016/TTLT-BNNPTNT-BTNMT](https://thuvienphapluat.vn/documents/law.aspx?id=o=pNM01EVXTX&mode=o=dsbGRWOHWk) quy định về cây công nghiệp lâu năm như sau: “Cây công nghiệp lâu năm là loại cây trồng một lần, sinh trưởng và cho thu hoạch trong nhiều năm, SP được dùng để làm nguyên liệu cho SX công nghiệp hoặc phải qua chế biến mới sử dụng được như cây cao su, ca cao, cà phê, chè, điều, hồ tiêu” (Bộ NN&PTNT - Bộ Tài nguyên Môi trường, 2016).

Theo Điều 2 [Luật Trồng trọt 2018](https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Linh-vuc-khac/Luat-Trong-trot-2018-336355.aspx?anchor=dieu_2) quy định: “Cây trồng lâu năm là loại cây được gieo trồng một lần, sinh trưởng trong nhiều năm và cho thu hoạch một hoặc nhiều lần”. Theo đó thì với các loại cây lâu năm như cà phê, cao su, sầu riêng… là những loại cây cho SP trong thời gian dài, đặc điểm của cây lâu năm là sau khi đưa vào khai thác sẽ cho thu hoạch SP trong nhiều năm, tuỳ thuộc vào tuổi thọ của cây lâu năm. Vườn cây lâu năm là tài sản cố định (TSCĐ) của DN SX NN (Quốc hội, 2018).

Theo Chuẩn mực kế toán quốc tế về NN (IAS 41) thì cây lâu năm là cây trồng được sử dụng trong SX hoặc cung cấp SP NN dự kiến trong nhiều hơn một kỳ kế toán; và ít có khả năng được bán dưới dạng SP NN, trừ trường hợp thanh lý các phần bị cắt bỏ. Như vậy, theo IAS 41, cây lâu năm được xem là TSCĐ hữu hình khi nó là thực vật sống đảm bảo các điều kiện sau:

(i) được sử dụng trong SX hoặc cung cấp nông sản

(ii) dự kiến sẽ cho SP nhiều hơn một chu kỳ SX

(iii) có ít khả năng được bán dưới dạng nông sản, ngoài trừ việc bán thanh lý.

**3.2.2.3. Giới thiệu về nông nghiệp Tây Nguyên**

Mặc dù hội tụ đủ những điều kiện để phát triển nhưng hiện nay Tây Nguyên còn gặp nhiều vấn đề về cơ chế, chính sách và về khoa học công nghệ, NN ở Việt Nam nói chung và Tây Nguyên nói riêng cho thấy một hiện trạng tương đối phổ biến là quy mô sản xuất còn nhỏ lẻ, manh mún, các trung tâm chế biến sâu còn thiếu và yếu, dẫn đến nguyên liệu phục vụ XK còn thô, có giá trị gia tăng thấp, các SP nông sản chủ lực có chất lượng không đồng đều. Tuy vậy, các hoạt động xúc tiến thương mại, phát triển xuất nhập khẩu của vùng còn trong tình trạng phân tán, nhỏ lẻ. Việc hiểu rõ thông tin thị trường, nhu cầu và các điều kiện cần thiết trong suốt quá trình SX, xuất khẩu SP còn hạn chế. Thực trạng này đòi hỏi các DN NN cần có sự thay đổi về tư duy, nhận thức, phương thức tiếp cận trong khai thác các lợi thế đặc thù của vùng Tây Nguyên, tìm biện pháp liên kết vùng thực sự hiệu quả để giúp vùng Tây Nguyên có thể phát huy hết tiềm năng, thế mạnh của vùng, biến tiềm năng thành động năng, tiềm lực, nguồn lực lớn. Từ đó, đưa Tây Nguyên trở thành vùng chuyên canh lớn cây công nghiệp, góp phần quan trọng trong giá trị XK của cả nước, đồng thời từng bước hiện thực hóa mục tiêu xây dựng Tây Nguyên trở thành vùng kinh tế trọng điểm.

Dựa trên các phân tích thực tế và đặc thù, luận án đề xuất việc xây dựng nhân tố *SXKD trong NN có mối quan hệ đến việc vận dụng BSC trong DN NN*. Nhân tố này được căn cứ xây dựng bởi:

***(i) Theo khung LT ngẫu nhiên và LT quản lý; LT dựa trên nguồn lực và LT các bên liên quan***

Nhiều tác giả chú trọng phân tích ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài, đặc biệt là sự tác động từ môi trường bất ổn, “dựa trên LT ngẫu nhiên, tính bất định của môi trường được xem như một yếu tố then chốt, quyết định tính phù hợp của dữ liệu kế toán trong việc định giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị kinh doanh” (Otley, 1980; Fisher, 1995; Chenhall, 2003). Ngành NN, với tính chất SX đặc thù, chịu tác động sâu sắc từ các yếu tố tự nhiên như thổ nhưỡng, nguồn nước, đất đai, và khí hậu đóng vai trò quan trọng, tạo nên tính thời vụ cao và khả năng dự đoán hạn chế. Sự phụ thuộc này đặt ra thách thức lớn trong việc quản lý và đánh giá TQHĐ của ngành.

Bên cạnh đó, theo LT dựa trên nguồn lực, các DN NN ở Tây Nguyên có rất nhiều nguồn lực cũng như điều kiện thuận lợi để phát triển NN, bao gồm cả nguồn lực bên trong và ngoài DN. Ngoài ra, theo LT các bên liên quan, Kaplan & McMillan (2020) cho rằng các công ty đã chú trọng quan tâm đến các bên liên quan ngoài các cổ đông của họ, thực tế cho thấy DN cũng có lợi khi hành động để đáp ứng kỳ vọng của xã hội vì khả năng hoạt động của một DN phụ thuộc vào môi trường hoạt động của DN và sự ủng hộ của các bên liên quan, do đó NN Tây Nguyên cần tập trung vào các vấn đề môi trường, đầu tư vào công nghệ và thay đổi quy trình theo hướng bền vững, hài hòa với môi trường và biến đổi khí hậu. Tại Tây Nguyên, các tỉnh tập trung phát triển đồng bộ, bền vững cây trồng chủ lực như cà phê, cao su, tạo ra các SP đa dạng, chất lượng cao cho tiêu dùng nội địa và XK. Các địa phương khuyến khích áp dụng công nghệ tiên tiến vào SXKD như sử dụng giống mới, tiết kiệm nước tưới và trồng xen canh nhằm nâng cao năng suất, chất lượng nông sản, đồng thời bảo vệ tài nguyên và môi trường.

Trong xu thế toàn cầu hóa đầy biến động và tác động của biến đổi khí hậu, hoạt động SXKD NN đang gặp nhiều trở ngại, thị trường nông sản gặp thách thức lớn: rào cản thương mại trong nước và quốc tế cản trở lưu thông hàng hóa, gây ra sự bất ổn định. Để gia tăng XK nông sản, các DN tại Tây Nguyên cần ưu tiên nâng cao khả năng cạnh tranh, điều này đòi hỏi sự chú trọng vào các yếu tố kinh tế, TNXH và bảo vệ môi trường, nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững cho ngành NN.

Vận dụng LT ngẫu nhiên; LT quản lý; LT dựa trên nguồn lực và LT các bên liên quan để thấy được rằng, việc ra quyết định của DN phụ thuộc vào các yếu tố bên trong và bên ngoài, do đó với những đặc điểm hoạt động khác nhau của DN, thì mô hình BSC cũng linh hoạt để thích nghi với các đặc điểm riêng đó. Từ đó, nhà lãnh đạo DN cần thay đổi nhận thức, phương thức DN tiếp cận trong khai thác các lợi thế đặc thù của vùng Tây Nguyên để có thể nâng cao khả năng cạnh tranh và TQHĐ của DN NN ở Tây Nguyên.

***(ii) Vận dụng BSC vào lĩnh vực đặc thù cần phải làm rõ đặc điểm SXKD DN của lĩnh vực đó, ở đây là lĩnh vực NN.***

Đối với những loại hình DN khác như công nghiệp, thương mại, dịch vụ thì bị chi phối bởi các yếu tố thị trường, giá cả, cung cầu, lao động… Trong khi đó, DN NN ngoài các sự tác động trên còn chịu tác động bởi các yếu tố đặc thù của SXKD NN: điều kiện tự nhiên, thời tiết, khí hậu, tài sản mang đặc điểm sinh học, nên quá trình SX có sự biến đổi về lượng và chất, dẫn đến giá trị của chúng cũng thay đổi vào cuối kỳ. Một đặc thù khác của ngành NN là chất lượng SP thường không ổn định, phụ thuộc vào điều kiện thời tiết, khí hậu... Ngoài ra, SP NN dễ hư hỏng, thời gian lưu trữ không lâu nên vấn đề tồn kho, vận chuyển cũng được quan tâm. Bên cạnh đó, giá cả các mặt hàng NN nói chung, các mặt hàng cà phê, cao su, tiêu… nói riêng thường xuyên biến động, phụ thuộc và giá cả thế giới và chịu nhiều tác động.

“Mặt khác, TSSH và vườn cây lâu năm cho SP được xem là TSCĐ ở nước ta đang được ghi nhận dựa trên *nguyên tắc giá gốc*, đối với *TSSH* có sự thay đổi về mặt sinh học trong quá trình sinh trưởng và phát triển, phát sinh thêm các CP liên quan” (Ngô Thị Thu Hồng & Bùi Thị Thu Hương, 2024).

“Trong lĩnh vực NN, hoạt động SX mang bản chất riêng biệt, tác động đến PP hạch toán CP và xác định giá thành SP. Do tính thời vụ và chu kỳ sinh trưởng kéo dài, CP phát sinh trong giai đoạn đầu có thể liên quan đến năng suất của các kỳ sau. Điều này làm cho việc tính toán giá thành trong NN không thể thực hiện hàng tháng hoặc hàng quý như trong các DN công nghiệp, mà thường diễn ra vào cuối vụ hoặc cuối năm”. “Vào thời điểm cuối năm, quá trình tính giá thành đòi hỏi việc chuyển giao CP của cây trồng và vật nuôi từ năm trước sang năm nay và ngược lại, nhằm phản ánh chính xác đặc điểm SX của chúng. Đặc biệt, trong ngành trồng trọt, CP SX không đồng đều giữa các tháng trong năm. Thời gian từ khi gieo trồng đến khi thu hoạch thường kéo dài và SP có thể được thu hoạch nhiều đợt, nhiều kỳ và trong nhiều năm liên tiếp” (Ngô Thị Thu Hồng & Bùi Thị Thu Hương, 2024)

SXKD NN mang đặc trưng riêng, và tính bền vững trong lĩnh vực này đang thu hút sự chú ý toàn cầu, nghiên cứu từ Schaller (1993) “đã chỉ ra các tác động tiêu cực của hoạt động canh tác lên môi trường và sức khỏe, bao gồm:1. Ô nhiễm nguồn nước do sử dụng hóa chất trong NN; 2. Nguy cơ tiềm ẩn đối với sức khỏe con người và động vật từ thuốc trừ sâu và các chất phụ gia trong thức ăn chăn nuôi; 3. Ảnh hưởng tiêu cực của nông dược đến chất lượng và an toàn của thực phẩm”; “4. Sự suy giảm đa dạng di truyền của thực vật và động vật, yếu tố then chốt cho nền NN bền vững; 5. Tiêu diệt các loài động vật hoang dã, ong và các loại côn trùng có lợi do sử dụng thuốc trừ sâu; 6. Gia tăng khả năng kháng thuốc của sâu bệnh, gây khó khăn cho công tác phòng trừ”; “7. Giảm năng suất đất do đất bị xói mòn, nén chặt và mất chất hữu cơ; 8. Phụ thuộc quá nhiều vào các nguồn tài nguyên không thể tái tạo; 9. Rủi ro về sức khỏe và an toàn đối với công nhân nông trại sử dụng các hóa chất có khả năng gây hại”. Trong bối cảnh biến đổi khí hậu và suy thoái tài nguyên, SX NN bền vững trở nên cấp thiết, do đặc thù sử dụng đất và nước, ngành NN cần chuyển đổi sang các phương thức hài hòa với môi trường, điều này ngoài giải quyết các thách thức môi trường như hạn hán mà còn bảo vệ lợi ích kinh tế của DN và nông dân. NN bền vững là cách để cân bằng giữa bảo vệ môi trường và tăng trưởng kinh tế, các giải pháp sáng tạo và công nghệ xanh cần được ưu tiên áp dụng để đạt được điều này.

Với những thách thức hiện tại, tư duy quản trị trong SXKD NN cần được cải tiến, ứng dụng CNTT và PP quản trị hiệu quả là yếu tố then chốt, BSC là một giải pháp quản trị toàn diện, giúp DN đánh giá tổng quan hoạt động, từ đó hoạch định chiến lược tối ưu. BSC hỗ trợ DN đánh giá hiệu quả TC; Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng; Cải tiến quy trình kinh doanh nội bộ; Phát triển trình độ người làm kế toán; Thực hiện TNXH và bảo vệ môi trường, hướng tới phát triển bền vững; Tăng cường khả năng đối phó với biến động của thị trường.

**3.3. Phương pháp nghiên cứu**

**3.3.1. Phương pháp nghiên cứu định tính**

Vấn đề được đưa ra là “các DN SXKD NN nói chung và các DN SXKD NN ở Tây nguyên nói riêng có những đặc điểm, đặc thù riêng gì mà có thể ảnh hưởng đến việc DN có quyết định vận dụng BSC không?”, luận án này tiếp cận vấn đề thông qua LT nền, kết hợp cùng phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu thu thập quan điểm từ các chuyên gia thông qua phỏng vấn phi cấu trúc, mục tiêu chính là khám phá cách nhìn nhận và đánh giá của họ về vấn đề nghiên cứu. Việc phỏng vấn được thực hiện với đội ngũ chuyên gia giàu kinh nghiệm trong cả nghiên cứu và thực tế về BSC. Từ đó, luận án tiếp thu, cập nhật thông tin, đồng thời xác minh các ý kiến chuyên môn, trong đó kết hợp các LT nền nhằm khám phá giải thích nhân tố và thang đo mới, đó là nhân tố *SXKD trong NN* cho mô hình nghiên cứu. Bảng hỏi chuyên gia để khám phá nhân tố mới được thể hiện ở *Phụ lục 9.*

**3.3.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng**

PP chọn mẫu phi xác suất thuận tiện được sử dụng để khám phá nhân tố mới là *SXKD trong NN* tác động đến việc vận dụng BSC. Dữ liệu thu thập từ 50 phiếu khảo sát, sau đó được nhập liệu và xử lý bằng Excel, phần mềm SPSS được sử dụng để thực hiện kiểm định T-test. Mục đích nhằm thể hiện sự hiện diện và vai trò của các yếu tố tạo nên nhân tố *SXKD trong NN*. Việc đo lường được thực hiện thông qua thang đo Likert với 5 cấp độ đánh giá khác nhau.

Dựa theo giá trị khoảng cách, chia thước đo Likert 5 mức độ đồng ý thành 5 phần đều nhau và phân phối mỗi phần tương ứng với một giá trị của thước đo:

Giá trị khoảng cách = (Maximum – Minimum) / 5 = (5-1)/5 = 0,8

“Với biên dao động giữa các đoạn giá trị là 0,8, ta sẽ có các đoạn giá trị:

1,00 – 1,80 (làm tròn thành 1): Rất không đồng ý

1,81 – 2,60 (làm tròn thành 2): Không đồng ý

2,61 – 3,40 (làm tròn thành 3): Bình thường

3,41 – 4,20 (làm tròn thành 4): Đồng ý

4,21 – 5,00 (làm tròn thành 5): Hoàn toàn đồng ý

Như vậy biến quan sát chỉ có ý nghĩa khi giá trị t ≥ 3,4” (Nguyễn Đình Thọ, 2014)

“Thực hiện kiểm định T-Test với mục đích so sánh trung bình của tổng thể với một giá trị cụ thể. Việc thực hiện một phép kiểm định trung bình khác với việc so sánh giá trị trung bình với giá trị đó. So sánh giá trị trung bình với giá trị có sẵn là so sánh hai con số với nhau, còn kiểm định trung bình T -Test là so sánh một khoảng dao động của giá trị trung bình với giá trị sẵn có” (Nguyễn Đình Thọ, 2014). Khi một yếu tố đạt ngưỡng 3,4 trở lên, chúng ta áp dụng T-Test trên bốn thành phần của *SXKD trong NN* để xác định sự hiện diện của từng thành phần.

Nhằm đáp ứng mục tiêu nghiên cứu, các DN NN trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk được lựa chọn do vị thế là tỉnh SX NN hàng đầu khu vực Tây Nguyên, đặc biệt với các cây công nghiệp chủ lực như cà phê và cao su. Việc thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua hình thức gửi trực tiếp và thư điện tử các bảng khảo sát đến các DN SX NN. Đối tượng tham gia khảo sát là các nhà quản lý DN và trưởng phòng kế toán.

## 3.4. Kết quả nghiên cứu

**3.4.1. Kết quả nghiên cứu định tính**

Nhân tố *SXKD trong NN* được chuyên gia đánh giá (*Phụ lục 10,11*) đều nhất trí rằng hoạt động SXKD NN mang đặc trưng riêng biệt, ảnh hưởng đến việc DN áp dụng hệ thống BSC; Đối tượng SX là cây trồng, vật nuôi có đặc tính sinh học đặc thù; SX NN mang tính thời vụ cao và phụ thuộc lớn vào yếu tố tự nhiên; Đất đai là tư liệu SX không thể thay thế; Kế toán trong DN NN chưa hoàn toàn bắt kịp xu hướng quốc tế. Ngoài ra, các biến động kinh tế xã hội trong và ngoài nước tác động đáng kể đến hoạt động SXKD của DN NN, đặc biệt trong các ngành cà phê và cao su. Những yếu tố này tạo nên bức tranh tổng thể về những thách thức và cơ hội mà DN NN phải đối mặt khi áp dụng các PP quản lý hiện đại.

Mặt khác, KQ này phù hợp với LT ngẫu nhiên và LT quản lý đã đề cập ở Chương 2, LT ngẫu nhiên cho thấy rằng, việc ra quyết định của DN phụ thuộc vào các yếu tố bên trong và bên ngoài, do đó với những đặc điểm hoạt động khác nhau của DN, thì mô hình BSC cũng linh hoạt để thích nghi với các đặc điểm riêng đó. Theo LT quản lý, hành vi của người quản lý là hành vi tập thể, vì người quản lý tìm cách đạt được các mục tiêu của tổ chức. Do vậy việc xác định đặc điểm riêng có của ngành NN để xác định thị trường sẽ mang lại lợi ích tốt hơn cho các chủ sở hữu bên trong cũng như chủ sở hữu bên ngoài.

## Thang đo nhân tố SXKD trong NN

Dựa trên tổng quan tài liệu và bối cảnh NN hiện nay, nghiên cứu này đề xuất thang đo nhân tố *SXKD trong NN*. Thang đo gồm bốn biến quan sát, được xây dựng nhằm phản ánh đầy đủ các khía cạnh hoạt động SXKD trong lĩnh vực này.

**Bảng 3.1: Thang đo SXKD trong nông nghiệp đề xuất**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Mã hóa** | **Thang đo** | **Nguồn tham khảo** |
| NN1 | “TSSH và SP NN phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ” | Vũ Đình Thắng (2005)  Ngô Thị Thu Hồng & Bùi Thị Thu Hương (2024) |
| NN2 | “SP NN có khả năng tái SX tự nhiên”. |
| NN3 | “SX NN cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều” |
| NN4 | “Các TSSH và SP NN ghi nhận theo giá gốc” |

## 

## 3.4.2. Kết quả nghiên cứu định lượng

**\* Mô tả mẫu nghiên cứu**

Bảng hỏi được đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm (*Phụ lục 12*). Dữ liệu được thu thập thông qua quá trình khảo sát trực tiếp và qua thư điện tử cho các đối tượng được khảo sát.

Phân tích dữ liệu ở bảng 3.2 cho thấy, phần lớn DN hoạt động trong lĩnh vực chế biến, SX và kinh doanh cà phê, chiếm tỷ trọng 64%, tiếp theo là lĩnh vực chế biến, SX và kinh doanh cao su (36%). Về cơ cấu loại hình DN, công ty TNHH chiếm ưu thế với 84%, trong khi công ty cổ phần chiếm 16% còn lại. Xét về quy mô doanh thu, có 26% DN đạt ngưỡng doanh thu trên 200 tỷ đồng, được xếp vào nhóm DN lớn. Phần lớn còn lại, 74% thuộc nhóm DN vừa, với doanh thu dao động từ 51 - 200 tỷ đồng. Thống kê về vị trí công tác của đối tượng khảo sát cho thấy kế toán trưởng chiếm tỷ lệ cao nhất (46%), tiếp theo là phó giám đốc phụ trách TC (24%) và giám đốc DN (30%). Về trình độ học vấn, 52% có trình độ đại học, số còn lại (48%) có trình độ sau đại học.

**Bảng 3.2: Thống kê mẫu nghiên cứu**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Đặc điểm** | **Số**  **lượng** | **Tỷ**  **lệ (%)** |
| ***Ngành nghề kinh doanh*** | | |
| Chế biến, SXKD cà phê | 32 | 64 |
| Chế biến, SXKD cao su | 18 | 36 |
| **TỔNG** | **50** | **100** |
| ***Giá trị tổng doanh thu*** | | |
| Nhỏ hơn 3 tỷ đồng | 0 | 0 |
| Từ 3 tỷ - 50 tỷ | 0 | 0 |
| Từ 51 đến 200 tỷ | 37 | 74 |
| Lớn hơn 200 tỷ | 13 | 26 |
| **TỔNG** | **50** | **100** |
| ***Loại hình DN*** |  |  |
| Công ty TNHH | 42 | 84 |
| Công ty cổ phần | 8 | 16 |
| **TỔNG** | **50** | **100** |
| ***Vị trí công tác*** |  |  |
| Giám đốc | 15 | 30 |
| Phó giám đốc TC | 12 | 24 |
| Kế toán trưởng | 38 | 46 |
| Khác | 0 | 0 |
| **TỔNG** | **50** | **100** |
| **Trình độ chuyên môn** |  |  |
| Cao đẳng | 0 | 0 |
| Đại học | 26 | 52 |
| Sau đại học | 24 | 48 |
| **TỔNG** | **50** | **100** |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

## 

## KQ kiểm định mẫu nghiên cứu

**Bảng 3.3: Kiểm định T - test các thành phần của SXKD** **trong NN**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ký hiệu** | **Giá trị trung bình (Mean)** | **“Độ lệch chuẩn (Std. Deviation)”** | **Giá trị kiểm định t = 3,4** | | |
| **Thống kê**  **t** | **“Sig”** | **“Mean**  **Difference”** |
| NN1 | 3,74 | 0,66 | 3,61 | 0,001 | 0,34 |
| NN2 | 3,70 | 0,64 | 3,28 | 0,002 | 0,30 |
| NN3 | 3,82 | 0,74 | 3,97 | 0,000 | 0,42 |
| NN4 | 3,66 | 0,59 | 3,10 | 0,003 | 0,26 |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Bảng 3.3 và Phụ lục 13 thể hiện KQ mô tả các biến quan sát của nhân tố khám phá nhân tố *SXKD trong NN*, bao gồm các thông tin:

+ “Kiểm định T – Test ta thấy giá trị Sig của 4 thành phần đều < 0.05, nghĩa là giá trị trung bình của NN1, NN2, NN3, NN4 khác 3,4 một cách có ý nghĩa thống kê”.

+ “Giá trị Mean Difference của các biến quan sát đều mang giá trị dương, như vậy giá trị trung bình của NN1, NN2, NN3, NN4 lớn hơn 3,4. Cụ thể giá trị trung bình (mean) của các thành phần thang đo của *SXKD trong NN* (từ 3,66 đến 3,82) cho thấy các yếu tố được đánh giá ở mức độ khá”.

Như vậy, từ KQ kiểm định mẫu nghiên cứu cho thấy 4 thành phần đo lường cho nhân tố *SXKD trong NN* đều tồn tại và có ý nghĩa thống kê.

**KẾT LUẬN CHƯƠNG 3**

Phân tích cho thấy yếu tố *SXKD trong NN* tác động đáng kể tới việc áp dụng BSC. Nghiên cứu định tính và định lượng đều chứng minh tính đặc thù của SXKD NN ảnh hưởng đến quá trình này. Các thang đo trong yếu tố SXKD đều đạt ý nghĩa thống kê.

Cuối cùng, từ những nghiên cứu tổng quan trong chương 1, đặc biệt là những tóm tắt về các dòng nghiên cứu với những nhân tố liên quan, từ LT nền được đề cập ở chương 2, nghiên cứu khám phá nhân tố *SXKD trong NN* ở chương 3, luận án đã nhận diện, phát triển, phân tích và chọn lựa các nhân tố phù hợp để đưa vào mô hình nghiên cứu trong Chương 4.

**CHƯƠNG 4**

**PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

Chương 4 trình bày quy trình nghiên cứu, PP luận nhằm đạt được mục tiêu nghiên cứu của luận án và trả lời câu hỏi nghiên cứu. Nội dung chương được cấu trúc như sau: (1) Giới thiệu khung LT và quy trình tổng quan; (2) Phân tích các bước nghiên cứu định tính; (3) Phân tích các bước nghiên cứu định lượng; (4) Xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu; (5) Xây dựng và đánh giá thang đo các khái niệm.

**4.1. Khung nghiên cứu và quy trình nghiên cứu**

Phần này giới thiệu khung nghiên cứu và quy trình nghiên cứu nhằm mục đích mô tả các bước tiến hành để trả lời được các câu hỏi nghiên cứu.

#### 4.1.1. Khung nghiên cứu

Luận án được thực hiện gồm hai phần đó là khung về LT và khung thực hiện (*Hình 4.1*)

**Khung lý thuyết**

- Tổng quan nghiên cứu.

- LT nền liên quan.

**Khung thực hiện**

- Trao đổi & phỏng vấn chuyên gia.

- Khảo sát số liệu

Xác định mô hình LT liên quan đến việc vận dụng BSC trong các DN NN ở Tây Nguyên.

Xác định thêm nhân tố mới, xây dựng mô hình chính thức, đưa ra giả thuyết nghiên cứu và thang đo.

Kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu.

Kết quả nghiên cứu và bàn luận

Kết luận và Hàm ý quản trị

#### 

#### Hình 4.1: Khung nghiên cứu

### 4.1.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình được thực hiện theo các giai đoạn, cụ thể như sau (*Xem hình 4.2*)

## a. Giai đoạn 1: Nghiên cứu nhân tố mới

**Bước 1:** Nghiên cứu vấn đề tồn tại trong việc vận dụng BSC trong NN

**Bước 2:** Nghiên cứu xác định nhân tố mới

## b. Giai đoạn 2: Xây dựng mô hình và thang đo đề xuất

**Bước 3:** Từ bước 1 và 2, dựa theo góp ý của chuyên gia cũng như kế thừa từ các nghiên cứu có liên quan, tác giả tiến hành xây dựng mô hình và thang đo nghiên cứu đề xuất.

**Bước 4:** Tác giả lập dàn ý và trao đổi với chuyên gia về mô hình và thang đo đề xuất.

**Bước 5:** Trên cơ sở tổng hợp góp ý của chuyên gia, tác giả xây dựng mô hình và thang đo dự kiến.

## c. Giai đoạn 3: Nghiên cứu định lượng sơ bộ

**Bước 6:** Xây dựng Bảng khảo sát định lượng sơ bộ.

**Bước 7:** Tiến hành khảo sát định lượng sơ bộ.

**Bước 8:** Trên KQ nghiên cứu sơ bộ, điều chỉnh mô hình và thang đo nghiên cứu.

**d. Giai đoạn 4: Nghiên cứu định lượng chính thức**

**Bước 9:** Xây dựng mô hình nghiên cứu chính thức.

**Bước 10:** Xây dựng Bảng khảo sát định lượng chính thức.

**Bước 11:** Tiến hành khảo sát định lượng chính thức.

**Bước 12:** Đưa ra KQ và thảo luận KQ nghiên cứu.

**Bước 12:** Kết quả nghiên cứu và thảo luận

**Giai đoạn 4: Nghiên cứu định lượng chính thức**

**Bước 9:** Xây dựng mô hình nghiên cứu chính thức

**Bước 10:**

Xây dựng Bảng Khảo sát định lượng chính thức

**Bước 11:**

Khảo sát định lượng chính thức

**Bước 3:** Xây dựng mô hình và thang đo nghiên cứu đề xuất.

**Bước 1:** Nghiên cứu vấn đề tồn tại trong việc vận dụng BSC trong NN

**Bước 2:** Nghiên cứu

nhân tố mới

**Giai đoạn 2: Xây dựng mô hình nghiên cứu và thang đo đề xuất**

**Giai đoạn 3: Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

**Bước 8:** Điều chỉnh mô hình và thang đo

**Bước 7:** Khảo sát định lượng sơ bộ.

**Bước 6:** Xây dựng Bảng khảo sát sơ bộ

**Bước 5:** Mô hình và thang đo dự kiến.

**Bước 4:** Lập dàn ý và thảo luận với chuyên gia về mô hình và thang đo đề xuất.

**Giai đoạn 1: Khám phá nhân tố mới**

## 

## Hình 4.2. Quy trình nghiên cứu

### 4.2. Phương pháp nghiên cứu

### 4.2.1. Lựa chọn phương pháp nghiên cứu

Theo Nguyễn Đình Thọ (2014), nghiên cứu khoa học có thể chia thành 3 trường phái: (1) định tính, (2) định lượng, (3) hỗn hợp. Trong nghiên cứu hàn lâm nghiên cứu định tính thường đi đôi với việc khám phá ra các LT khoa học. Nghiên cứu định lượng thường gắn liền với việc kiểm định các LT đó, PP hỗn hợp kết hợp cả định lượng và định tính. Theo Creswell & Creswell (2017), PP hỗn hợp sử dụng các cách thức điều tra bao gồm việc thu thập dữ liệu đồng thời hoặc theo trình tự để hiểu được vấn đề nghiên cứu, việc thu thập dữ liệu bao gồm thông tin bằng số cũng như bằng văn bản (ví dụ như trong các cuộc phỏng vấn) để có cơ sở dữ liệu cuối cùng thể hiện cả thông tin định lượng và thông tin định tính. Trong đó, nghiên cứu hỗn hợp được thiết kế theo mô hình khám phá trình tự theo đề xuất của Creswell & Creswell (2017) ở hình 3.3.

ĐỊNH TÍNH

ĐỊNH LƯỢNG

*“Thu thập dữ liệu”*

ĐỊNH TÍNH

*“Phân tích dữ liệu”*

ĐỊNH TÍNH

*“Thu thập dữ liệu”*

Định lượng

*Phân tích dữ liệu*

Định lượng

*Giải thích toàn bộ phân tích*

*Nguồn: Creswell & Creswell (2017)*

**Hình 4.3: Thiết kế khám phá theo trình tự**

“PP nghiên cứu hỗn hợp khám phá tuần tự triển khai theo hai giai đoạn chính, ban đầu, dữ liệu định tính được thu thập và phân tích sâu. Tiếp đó, quá trình này lặp lại với dữ liệu định lượng. Cuối cùng là tích hợp và giải thích toàn diện KQ từ cả hai nguồn dữ liệu. Mục tiêu cốt lõi là sử dụng các bằng chứng định lượng để củng cố và xác thực những phát hiện ban đầu từ nghiên cứu định tính”, đảm bảo tính tin cậy và giá trị của KQ nghiên cứu. Cách tiếp cận này tăng cường độ tin cậy của KQ nghiên cứu (Creswell & Creswell, 2017). Do đó, trong luận án này, tác giả sử dụng PP hỗn hợp để đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra.

### 4.2.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

**a. Mục tiêu và cách thức của nghiên cứu định tính**

**“**Nghiên cứu định tính sử dụng nhiều PP có tính tương tác với nhiều cách thức thu thập dữ liệu, đòi hỏi sự tham gia tích cực của những người tham gia nghiên cứu diễn ra trong môi trường tự nhiên như nhà ở hoặc văn phòng làm việc của người tham gia nghiên cứu. Các PP thu thập dữ liệu trên thực tế dựa vào những quan sát mở, những cuộc phỏng vấn mở và tài liệu bằng văn bản, âm thanh, hình ảnh, thư điện tử”… Nhiều khía cạnh mới nổi lên, được khám phá trong nghiên cứu định tính, các câu hỏi nghiên cứu có thể được thay đổi và điều chỉnh cho phù hợp với tiến trình nghiên cứu (Creswell & Creswell, 2017). Giai đoạn thu thập dữ liệu định tính tập trung vào việc xác định các loại dữ liệu cần thiết để trả lời câu hỏi nghiên cứu. Bảng 4.1 minh họa các loại dữ liệu thường được sử dụng trong nghiên cứu định tính.

**Bảng 4.1: Các PP thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định tính**

|  |  |
| --- | --- |
| **CÁC PP THU THẬP DỮ LIỆU TRONG NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH** | |
| **Quan sát** | |
| **Định nghĩa** | **Cách thức tiến hành** |
| Dữ liệu văn bản phi cấu trúc và hình ảnh được chụp trong quá trình quan sát của nhà nghiên cứu. | - Tiến hành quan sát với tư cách là người tham gia  - Tiến hành quan sát với tư cách là người quan sát  - Tư cách là người tham gia hơn là người quan sát  - Tư cách là người quan sát hơn là người tham gia  - Đầu tiên quan sát với tư cách là “người ngoài cuộc”, sau đó tham gia vào bối cảnh và quan sát với tư cách là “người trong cuộc” |
| **Phỏng vấn và bảng câu hỏi** | |
| **Định nghĩa** | **Cách thức tiến hành** |
| Dữ liệu văn bản phi cấu trúc thu được từ việc sao chép băng ghi âm các cuộc phỏng vấn hoặc bằng cách sao chép các câu trả lời mở cho các câu hỏi trong bảng câu hỏi. | - Thực hiện cuộc phỏng vấn mở, không có cấu trúc và ghi chép cuộc phỏng vấn  - Thực hiện một cuộc phỏng vấn mở, không có cấu trúc; ghi âm cuộc phỏng vấn và phiên âm nó  - Thực hiện một cuộc phỏng vấn bán cấu trúc; ghi âm cuộc phỏng vấn và phiên âm nó  - Tiến hành phỏng vấn nhóm tập trung; ghi âm các cuộc phỏng vấn và phiên âm chúng  - Thu thập các câu trả lời mở cho một cuộc phỏng vấn hoặc bảng câu hỏi điện tử  - Thu thập các câu trả lời mở cho các câu hỏi trên một bảng câu hỏi |
| **Các tài liệu** | |
| **Định nghĩa** | **Cách thức tiến hành** |
| Hồ sơ công khai (ví dụ: ghi chú từ các cuộc họp) và riêng tư (ví dụ: tạp chí) có sẵn cho nhà nghiên cứu | - “Viết nhật ký trong quá trình nghiên cứu”  - “Yêu cầu một người tham gia viết nhật ký hoặc nhật ký trong quá trình nghiên cứu”  - “Thu thập thư cá nhân từ những người tham gia”  - Phân tích các tài liệu công cộng (ví dụ: bản ghi nhớ chính thức, biên bản cuộc họp, hồ sơ hoặc tài liệu lưu trữ)  - Kiểm tra tự truyện và tiểu sử.  - Thu thập e-mail hoặc dữ liệu điện tử |
| **Tài liệu nghe nhìn** | |
| **Định nghĩa** | **Cách thức tiến hành** |
| Tài liệu nghe nhìn bao gồm hình ảnh hoặc âm thanh của người hoặc địa điểm được ghi lại bởi nhà nghiên cứu hoặc người khác | - Quay video một tình huống xã hội của một cá nhân hoặc một nhóm  - Kiểm tra các bức ảnh hoặc băng video  - Thu thập âm thanh (ví dụ: âm thanh của âm nhạc, tiếng cười của trẻ nhỏ hoặc tiếng còi ô tô)  - Kiểm tra tài sản hoặc đồ vật nghi lễ  - Yêu cầu người tham gia chụp ảnh hoặc quay video |

*Nguồn: Creswell, 2012*

Để đạt mục tiêu nghiên cứu đầu tiên, nghiên cứu định tính được triển khai với việc thu thập dữ liệu phỏng vấn chuyên gia, kết hợp bảng câu hỏi chi tiết. Quá trình này nhằm hoàn thiện mô hình nghiên cứu và chuẩn hóa thang đo các khái niệm. Ý kiến chuyên gia đóng vai trò then chốt trong việc định hình và làm rõ các khía cạnh quan trọng của đề tài.

**b. Phương pháp phỏng vấn chuyên gia**

**\* Cách thức phỏng vấn chuyên gia**

Theo Creswell (2012) “phỏng vấn định tính là quá trình nhà nghiên cứu đặt câu hỏi mở cho người tham gia, thu thập phản hồi chi tiết. Dữ liệu thu thập được sẽ trải qua giai đoạn sao chép và xử lý kỹ lưỡng trước khi phân tích. Mục tiêu của câu hỏi mở trong nghiên cứu định tính là tạo điều kiện để người tham gia tự do chia sẻ trải nghiệm cá nhân.” PP này cho phép họ diễn đạt quan điểm riêng mà không bị ảnh hưởng bởi định kiến chủ quan của nhà nghiên cứu hoặc các KQ nghiên cứu trước đó, điều này giúp đảm bảo tính khách quan và sâu sắc của dữ liệu thu thập được.

“Phỏng vấn trong nghiên cứu định tính có cả ưu điểm và nhược điểm, một số ưu điểm là chúng cung cấp thông tin hữu ích khi bạn không thể quan sát trực tiếp người tham gia và chúng cho phép người tham gia mô tả thông tin cá nhân. Nhược điểm là các cuộc phỏng vấn chỉ cung cấp thông tin qua quan điểm của người phỏng vấn (tức là nhà nghiên cứu tóm tắt quan điểm của người tham gia trong báo cáo nghiên cứu)”. Ngoài ra, sự hiện diện của nhà nghiên cứu có thể ảnh hưởng đến cách trả lời của người được phỏng vấn, phản hồi của người được phỏng vấn cũng có thể không rõ ràng, dễ hiểu (Creswell, 2012)

“PP phỏng vấn bao gồm các hình thức sau: (1) Phỏng vấn trực tiếp (mặt đối mặt); (2) Phỏng vấn nhóm tập trung; (3) Phỏng vấn qua điện thoại và (4) Phỏng vấn qua thư điện tử. Việc sử dụng hình thức phỏng vấn nào sẽ phụ thuộc vào khả năng tiếp cận của các cá nhân, CP và lượng thời gian có sẵn” (Creswell, 2012)

**+ Phỏng vấn trực tiếp (mặt đối mặt):** Một cách tiếp cận phổ biến trong nghiên cứu xã hội học, “phỏng vấn trực tiếp là một quy trình thu thập dữ liệu, trong đó nhà nghiên cứu đặt câu hỏi và ghi lại câu trả lời từ một người tham gia nghiên cứu tại một thời điểm. Đây là PP tốn nhiều thời gian và CP nhất để tiến hành phỏng vấn từng cá nhân. Có thể sử dụng nhiều cuộc phỏng vấn trực tiếp, đây là hình thức lý tưởng để những người tham gia không ngần ngại phát biểu và chia sẻ ý kiến một cách thoải mái.” (Creswell, 2012)

**+ Phỏng vấn nhóm tập trung: “**Phỏng vấn nhóm tập trung là quá trình thu thập dữ liệu thông qua các cuộc phỏng vấn với một nhóm người, thường là từ 4 đến 6 người”. Nhà nghiên cứu hỏi một số ít câu hỏi chung và gợi ra câu trả lời từ tất cả các cá nhân trong nhóm. Các nhóm tập trung có lợi khi sự tương tác giữa những người được phỏng vấn sẽ có khả năng mang lại thông tin tốt nhất và khi những người được phỏng vấn tương đồng và hợp tác với nhau.

**+ Phỏng vấn qua điện thoại:** “Khi nhà nghiên cứu không thể tập hợp các nhóm cá nhân để phỏng vấn hoặc gặp mặt trực tiếp với từng cá nhân hoặc những người tham gia nghiên cứu có thể bị phân tán về mặt địa lý và không thể đến một địa điểm trung tâm để phỏng vấn, khi đó, có thể tiến hành phỏng vấn qua điện thoại”. “Phỏng vấn qua điện thoại là quá trình thu thập dữ liệu bằng cách sử dụng điện thoại và hỏi một số câu hỏi chung. Một nhược điểm của hình thức phỏng vấn này là nhà nghiên cứu không tiếp xúc trực tiếp với người tham gia, điều này gây ra sự giao tiếp hạn chế có thể ảnh hưởng đến khả năng của nhà nghiên cứu trong việc hiểu nhận thức của người được phỏng vấn”.

**+ Phỏng vấn qua thư điện tử (email):** Là một dạng phỏng vấn hữu ích trong việc thu thập dữ liệu định tính một cách nhanh chóng từ một nhóm người phân tán về mặt địa lý. “Phỏng vấn qua e-mail bao gồm việc thu thập dữ liệu mở thông qua các cuộc phỏng vấn với các cá nhân sử dụng máy tính và Internet, nó cũng có thể thúc đẩy cuộc trò chuyện giữa bạn với tư cách là nhà nghiên cứu và những người tham gia, để thông qua các cuộc trò chuyện tiếp theo, bạn có thể mở rộng hiểu biết của mình về chủ đề hoặc hiện tượng trọng tâm đang được nghiên cứu.”

Do tính chất đặc thù công việc, việc tổ chức phỏng vấn trực tiếp hoặc phỏng vấn nhóm tập trung tất cả chuyên gia là bất khả thi. Vì vậy, nghiên cứu này áp dụng PP thu thập thông tin định tính hỗn hợp. Cụ thể, tác giả kết hợp phỏng vấn trực tiếp, phỏng vấn qua điện thoại và trao đổi qua thư điện tử. Các cuộc phỏng vấn và trao đổi này tập trung vào việc xác định các yếu tố tác động đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở Tây Nguyên, PP tiếp cận đa dạng này nhằm đảm bảo thu thập đầy đủ và sâu sắc thông tin từ các chuyên gia.

**\* Công cụ thu thập dữ liệu định tính**

**“**Để thu thập thông tin định tính, tác giả sử dụng bảng câu hỏi để thu thập ý kiến chuyên gia. Trên bảng câu hỏi, có thể hỏi một số câu hỏi đóng và một số câu hỏi mở. Các câu hỏi đóng được xác định trước có thể tạo ra thông tin hữu ích để hỗ trợ các LT và khái niệm trong tài liệu”. “Các câu hỏi mở cho phép khám phá lý do của các câu hỏi đóng và xác định các nhận xét có thể có ngoài các câu hỏi đóng, nhà nghiên cứu có thể hỏi một câu hỏi đóng, sau đó là một câu hỏi mở” (Creswell, 2012)

Trong luận án kết hợp cả dạng câu hỏi đóng và câu hỏi gợi mở nhằm thảo luận sâu vấn đề quan tâm, bảng câu hỏi phỏng vấn gồm 2 phần chính: (1) Phần giới thiệu và (2) Phần câu hỏi. Phần giới thiệu nhằm giới thiệu mục đích, nội dung thảo luận và gạn lọc đối tượng nghiên cứu. Phần thứ hai bao gồm các câu hỏi gợi ý, các câu hỏi mở để thu thập thông tin (*Phụ lục 14*)

**\* Chọn mẫu chuyên gia**

“Mục đích của nghiên cứu định tính là khám phá chuyên sâu về một hiện tượng, do đó để hiểu rõ về hiện tượng này, nhà nghiên cứu lựa chọn các cá nhân và địa điểm nghiên cứu một cách có chủ đích. Nghiên cứu định tính thường nghiên cứu một vài cá nhân hoặc một vài trường hợp, bởi nếu số lượng cá nhân tham gia nghiên cứu quá lớn dẫn thì thông tin sẽ khó sử dụng và bị phân tán” (Creswell, 2012)

“Với việc chọn mẫu chuyên gia để phỏng vấn, tác giả dựa vào chọn mẫu theo PP thuận tiện và chọn mẫu theo PP phán đoán” (Nguyễn Đình Thọ, 2014), nghĩa là các chuyên gia được chọn là những người tác giả có thể tiếp cận được (PP thuận tiện) và tự phán đoán sự phù hợp của các chuyên gia để đưa vào mẫu (PP phán đoán).

Luận án này sử dụng tiêu chí lựa chọn chuyên gia dựa trên kiến thức về BSC, kinh nghiệm ứng dụng BSC trong DN và am hiểu thực tế về SX NN. Quá trình phỏng vấn tập trung vào các chuyên gia có kinh nghiệm quản lý và thực tiễn trong lĩnh vực NN, bao gồm Giám đốc, Phó Giám đốc và Kế toán trưởng tại các DN NN. Bên cạnh đó, các giảng viên đại học có kiến thức chuyên môn về NN, đặc biệt là giảng dạy về KTQT và BSC, cũng được lựa chọn.

Tiêu chí cụ thể về trình độ và kinh nghiệm công tác như sau:

- Chuyên gia làm việc tại DN/Sở, Ban, Ngành: Tối thiểu trình độ cử nhân và 5 năm kinh nghiệm làm việc.

- Chuyên gia nghiên cứu /giảng dạy: Tối thiểu trình độ Tiến sĩ và 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan.

Với công việc hiện tại là giảng viên của trường đại học, qua quá trình công tác và giảng dạy, tác giả có điều kiện tiếp xúc với các nhà quản lý, kế toán trưởng tại các DN NN cũng như các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực KTQT, do đó tác giả có điều kiện thuận tiện cũng như cơ sở phán đoán lựa chọn việc mời các chuyên gia phù hợp cho nghiên cứu.

Về số lượng chuyên gia thảo luận, theo Nguyễn Đình Thọ (2014), mẫu được chọn theo chọn mẫu LT. Chọn mẫu LT nghĩa là nhà nghiên cứu thảo luận với người thứ nhất (S1) để thu thập dữ liệu cần thiết, tiếp theo thảo luận với người thứ hai (S2) và phát hiện ra S2 có một số thông tin khác với S1. Cứ tiếp tục như vậy cho đến khi các đối tượng nghiên cứu không đưa ra thêm các ý kiến khác biệt với các ý kiến trước (gọi là điểm bão hòa). Trong luận án này, tác giả phỏng vấn 13 chuyên gia, trong đó có 3 chuyên gia giảng dạy ở trường đại học, 10 chuyên gia còn lại là quản lý DN, kế toán trưởng làm việc trong các DN NN, sở ban ngành ở các tỉnh Tây Nguyên đã không tìm được thông tin nào mới nên tác giả quyết định không chọn thêm chuyên gia để thảo luận, xin ý kiến. Danh sách chuyên gia chi tiết tại *Phụ lục 15.*

**\* Tiến hành phỏng vấn**

Trước khi thực hiện phỏng vấn, tác giả đã chủ động liên lạc với chuyên gia am hiểu lĩnh vực. Kế tiếp, tài liệu tóm lược luận án cùng hệ thống câu hỏi định hướng được chuyển đến các chuyên gia để họ nắm bắt mục tiêu, phạm vi nghiên cứu và có sự chuẩn bị trước khi tham gia phỏng vấn. Quá trình phỏng vấn được tiến hành linh hoạt thông qua hình thức gặp gỡ trực tiếp, trao đổi qua điện thoại, hoặc tiếp nhận phản hồi qua email, tùy thuộc vào lịch trình bận rộn của từng chuyên gia. Để bảo vệ quyền riêng tư và tuân thủ yêu cầu từ một số chuyên gia, thông tin cá nhân của họ đã được mã hóa khi trình bày trong luận án. Hoạt động phỏng vấn chuyên gia đóng vai trò then chốt, giúp tác giả hiểu rõ hơn bức tranh toàn cảnh về hoạt động SXKD đặc thù của các DN NN khu vực Tây Nguyên. Giai đoạn thu thập thông tin này diễn ra liên tục từ tháng 2 - tháng 3/2023.

**\* Phân tích thông tin định tính**

Trên cơ sở những ý kiến đóng góp của các chuyên gia, tác giả thống nhất về việc bổ sung, điều chỉnh, thay đổi các nhân tố để thích hợp với đặc điểm, tình hình cụ thể của các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên. Sau khi tổng hợp lần cuối các ý kiến, tác giả gửi email lại cho các chuyên gia để thống nhất lại, các ý kiến tổng hợp này sẽ là cơ sở để tác giả xây dựng mô hình và thang đo sơ bộ để thực hiện các bước tiếp theo.

### 4.2.3. Phương pháp nghiên cứu định lượng

Sau khi thực hiện xong bước định tính, bước tiếp theo tác giả thực hiện nghiên cứu định lượng nhằm kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu.

PP nghiên cứu định lượng được thực hiện trong luận án này nhằm giải quyết mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu thứ hai và thứ ba: Đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên và mức độ tác động của việc vận dụng BSC tới TQHĐ tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên.

Nghiên cứu định lượng bao gồm 2 bước: Định lượng sơ bộ và định lượng chính thức.

a. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

**\* Mục tiêu của nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Nhằm đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt của các thang đo thông qua phân tích Cronbach’s Anpha và phân tích EFA.

**\* Mẫu và cỡ mẫu**

Để đạt được mục tiêu định lượng ban đầu, nghiên cứu tập trung vào các DN NN đang hoạt động tại Đắk Lắk, là nơi SX NN hàng đầu khu vực Tây Nguyên, đặc biệt là các cây công nghiệp chủ lực như cà phê và cao su. “Hiện nay, việc xác định cỡ mẫu phù hợp thường dựa trên các công thức kinh nghiệm đã được chứng minh” (Nguyễn Đình Thọ, 2014). Tuy nhiên, không có một quy tắc cụ thể nào có thể áp dụng một cách phổ quát, theo Hunt & cộng sự (1982), “cỡ mẫu cho khảo sát sơ bộ nên dao động từ 12 đến 30”. Bolton (1993) “lại đề xuất một khoảng rộng hơn, từ 25 đến 100”. Trong khuôn khổ luận án này, tác giả quyết định chọn cỡ mẫu sơ bộ là 100 đơn vị để đạt tính đại diện và độ tin cậy của KQ.

**\* PP thu thập dữ liệu**

Nghiên cứu này sử dụng PP khảo sát để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến việc áp dụng BSC và tác động của BSC tới TQHĐ của DN, PP lấy mẫu thuận tiện phi xác suất được triển khai, tạo điều kiện tiếp cận đối tượng có kiến thức chuyên môn về chủ đề nghiên cứu. Ưu điểm của PP này là khả năng tiếp cận dễ dàng, nâng cao hiệu quả thu thập dữ liệu và tính khả thi của luận án.

**\* Công cụ thu thập dữ liệu**

Dữ liệu nghiên cứu được tập hợp thông qua khảo sát trực tiếp và trực tuyến, sử dụng bảng hỏi gửi tới các DN NN khu vực Tây Nguyên. Đối tượng phản hồi chính là các nhà quản lý DN và trưởng phòng kế toán. Mạng lưới người tham gia khảo sát được mở rộng nhờ quan hệ cá nhân của tác giả, sự giới thiệu từ đồng nghiệp và các mối quan hệ khác. Quá trình khảo sát thử nghiệm diễn ra trong khoảng thời gian từ tháng 4 - tháng 5/2023.

**\* Kỹ thuật phân tích dữ liệu sơ bộ**

Tác giả sử dụng phần mềm SPSS 22.0 để phân tích định lượng sơ bộ qua chỉ tiêu Cronbach’s Anpha và EFA, các tiêu chí đánh giá được thể hiện trong bảng 4.2:

**Bảng 4.2: Các chỉ tiêu đánh giá thang đo sơ bộ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kỹ thuật Phân tích** | **Ý nghĩa** | **Cách thức đánh giá** |
| Cronbach’s Anpha | “Đánh giá độ tin cậy của thang đo” | - Giá trị Cronbach’s Anpha > 0,8: Thang đo lường tốt  - Giá trị Cronbach’s Anpha từ 0,7 đến 0,8: Thang đo lường sử dụng được.  - Giá trị Cronbach’s Anpha > 0,6: Thang đo tương đối mới với đối tượng nghiên cứu.  - Hệ số tương quan biến tổng > 0,3 |
| “Nhân tố khám phá EFA” | “Đánh giá giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo” | - Hệ số KMO (Kaiser – Meyer – Olkin): 0,5 KMO 1  - Kiểm định Bartlett (Bartlett’s test of sphericity) < 0,05  - “Hệ số tải nhân tố (Factor Loading) > 0,5”  - Trị số Eigenvalue 1  - Tổng phương sai trích 50% |

*Nguồn: Nguyễn Đình Thọ, 2014*

b. Nghiên cứu định lượng chính thức

**\* Mục tiêu của nghiên cứu định lượng chính thức**

Sau khi đánh giá thang đo sơ bộ, tác giả sẽ điều chỉnh lại để hình thành nên thang đo chính thức của các khái niệm nghiên cứu và tiến hành kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu.

**\* Mẫu và cỡ mẫu**

Luận án được tiến hành tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên, tuy nhiên các DN phân bố rộng rãi ở nhiều địa bàn, không tập trung trong một khu vực kinh tế. Vì vậy tác giả chọn lấy mẫu phi xác suất thuận tiện, với mục đích cho phép tiếp cận những người có thể cung cấp thông tin liên quan đến chủ đề nghiên cứu, ngoài ra tác giả có điều kiện tiếp xúc với đối tượng khảo sát hơn, làm tăng tính hiệu quả và khả thi của luận án nghiên cứu.

“Đặc điểm dữ liệu như cỡ mẫu tối thiểu là một trong những lý do thường được nêu nhất để áp dụng PLS-SEM” (Hair & cộng sự, 2012). “Các phần tử được lựa chọn cụ thể trong quá trình lấy mẫu để đại diện cho toàn bộ tổng thể. Một mẫu có chất lượng sẽ đại diện cho tổng thể để từ đó có thể đưa ra những suy luận từ mẫu (nhỏ) về tổng thể (lớn). Do đó, quy mô của tổng thể và đặc biệt là sự biến đổi của các biến được nghiên cứu ảnh hưởng đến kích cỡ mẫu yêu cầu trong quá trình lấy mẫu” (Hair Jr & cộng sự, 2016). “Độ phức tạp của một mô hình kết cấu ít ảnh hưởng đến các yêu cầu kích thước mẫu đối với phương pháp PLS-SEM, phương pháp này không tính toán tất cả các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc cùng một lúc. Thay vào đó, nó sử dụng phương pháp hồi quy bình phương nhỏ nhất (OLS) để ước tính các mối quan hệ hồi quy của mô hình” (Hair Jr & cộng sự, 2016). Các nghiên cứu của Chin & Newsted (1999) và Hui & Wold (1982) đã chứng minh hiệu quả của PLS-SEM ngay cả với cỡ mẫu nhỏ, nghiên cứu của Reinartz & cộng sự (2009) cũng củng cố quan điểm này, khẳng định PLS-SEM là lựa chọn phù hợp khi số lượng quan sát hạn chế. So với CB-SEM, PLS-SEM thể hiện ưu thế về mặt thống kê khi đối mặt với mô hình phức tạp hoặc kích thước mẫu nhỏ hơn. Theo Hair Jr & cộng sự (2016), “số lượng mẫu tối thiểu trong phân tích PLS – SEM phải bằng hoặc lớn hơn 10 lần số biến quan sát nguyên nhân của một khái niệm hoặc 10 lần số đường dẫn lớn nhất tác động đến một khái niệm trong mô hình cấu trúc (nghĩa là, số mũi tên tối đa dẫn đến một khái niệm trong mô hình đường dẫn PLS)”. Trong mô hình nghiên cứu của luận án này, số đường dẫn tối đa hướng vào một biến là 5, do đó kích thước mẫu tối thiểu được xác định là 50. Việc tăng cỡ mẫu so với ngưỡng tối thiểu này sẽ góp phần nâng cao tính đại diện và độ tin cậy của KQ nghiên cứu, trong khuôn khổ luận án, tác giả đã tiến hành thu thập dữ liệu sơ bộ từ 275 DN, kích thước mẫu lớn hơn đáng kể so với yêu cầu tối thiểu, đảm bảo cho các phân tích và kết luận của nghiên cứu.

**\* PP thu thập dữ liệu**

Điều tra khảo sát là cách thức thực hiện trong nghiên cứu định lượng chính thức. Quá trình khảo sát, tác giả đã sử dụng nhiều nguồn từ các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên để thu thập thông tin khảo sát. Thông qua mối quan hệ công việc, tác giả đã liên hệ với các DN NN đang hoạt động tại các tỉnh Tây Nguyên, đồng thời với sự hỗ trợ của bạn bè, đồng nghiệp trong trường cũng như cựu SV đang làm việc tại các DN này, học viên các lớp vừa làm vừa học, người quen tại các đơn vị như Chi cục thuế, Tổng cục Thống kê tỉnh để gửi các bảng khảo sát trực tiếp và thông qua email, link tới những người cần khảo sát.

**\* Công cụ thu thập dữ liệu**

Số liệu khảo sát chính thức được tập hợp thông qua hai hình thức: bảng hỏi trực tiếp và gửi qua email tới các DN NN tại khu vực Tây Nguyên. Đối tượng trả lời là các nhà quản lý và trưởng phòng kế toán của DN. Quá trình khảo sát diễn ra từ tháng 6 - tháng 8/2023. Bảng hỏi được cấu trúc thành hai phần, phần đầu tiên tập trung vào các yếu tố tác động đến việc áp dụng BSC và ảnh hưởng của nó đến TQHĐ của DN. Các câu trả lời được đánh giá theo thang đo Likert 5 cấp độ, từ “Rất không đồng ý” đến “Hoàn toàn đồng ý”. Phần thứ hai thu thập thông tin về người trả lời và thông tin chung về DN, bao gồm loại hình DN, lĩnh vực kinh doanh và tổng tài sản. Chi tiết bảng khảo sát định lượng được trình bày cụ thể tại *Phụ lục 18*.

**\* Kỹ thuật phân tích dữ liệu chính thức**

Trong phân tích dữ liệu định lượng, luận án sử dụng phần mềm Smart PLS 3 để kiểm định mô hình, gồm đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc tuyến tính.

**+ Kiểm định mô hình đo lường:** Quá trình này tập trung kiểm định thang đo chính thức. Các tiêu chí đánh giá bao gồm: (1) Đánh giá độ tin cậy nhất quán nội tại: Xác định tính nhất quán bên trong của thang đo; (2) Đánh giá độ hội tụ: Dựa trên hệ số tải nhân tố của biến quan sát và chỉ số phương sai trích trung bình (AVE); (3) Đánh giá tính phân biệt: Sử dụng các chỉ số HTMT và Fornell-Larcker để so sánh tương quan giữa các khái niệm (Hair Jr. & cộng sự, 2016).

**“Độ tin cậy nhất quán nội tại” (Internal Consistency Reliability):** Được đo bằng 2 chỉ số gồm Cronbach’s Anpha và độ tin cậy tổng hợp (CR – composite reliability).

“Độ tin cậy tổng hợp (CR) nằm trong khoảng (0,1), CR càng cao thì mức độ tin cậy của thang đo càng cao. Chỉ số CR được hiểu tương tự như Cronbach’s Alpha. Cụ thể, các giá trị CR từ 0,6 đến 0,7 được chấp nhận trong nghiên cứu thăm dò, trong khi ở các giai đoạn nghiên cứu nâng cao hơn, các giá trị trong khoảng từ 0,7 đến 0,9 được coi là thích hợp.” Các giá trị trên 0,9 là không mong muốn bởi vì chúng chỉ ra rằng tất cả các biến chỉ báo đang đo cùng một hiện tượng ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).

“Cronbach’s Alpha là một thước đo thận trọng về độ tin cậy nhất quán nội bộ (nghĩa là, nó dẫn đến các giá trị độ tin cậy tương đối thấp). Ngược lại, CR có xu hướng đánh giá quá cao độ tin cậy nhất quán nội bộ, do đó dẫn đến ước tính độ tin cậy tương đối cao hơn”. “Do đó, việc xem xét “độ tin cậy nhất quán nội tại” dựa vào cả hai tiêu chí là hợp lý. Khi phân tích và đánh giá “độ tin cậy nhất quán nội tại” thì giá trị thực sự thường nằm giữa Cronbach’s Alpha (đại diện cho giới hạn dưới) và CR (đại diện cho giới hạn trên)” ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).

* **Đánh giá độ hội tụ (Convergent Validity)**

“Độ hội tụ là mức độ mà một biến quan sát tương quan với một biến quan sát khác của cùng cấu trúc. Để kiểm tra độ hội tụ của các cấu trúc, thông thường người ta xem xét hệ số tải ngoài (*outer loadings*) của biến quan sát và phương sai trích trung bình (*AVE*)”([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).

**“**Hệ số tải ngoài (*outer loadings*) của thang đo thông thường > 0,7 trong các nghiên cứu khoa học xã hội, nếu hệ số tải ngoài của biến quan sát mà < 0,7 thì thay vì loại bỏ các các biến quan sát, nhà nghiên cứu nên kiểm tra ảnh hưởng của việc loại bỏ biến lên độ tin cậy tổng hợp, cũng như tính phù hợp về nội dung của cấu trúc.” “Nói chung, độ tin cậy của biến quan sát nằm từ 0,4 đến 0,7 chỉ nên được xem xét để loại bỏ biến quan sát khỏi thang đo nếu nó làm cho độ tin cậy nhất quán nội tại tăng lên và AVE tăng lên. Một xem xét khác để quyết định có nên bỏ biến quan sát hay không là mức độ mà việc loại bỏ nó ảnh hưởng đến nội dung thang đo”, Hulland (1999) đề xuất hệ số tải ngoài nên tối thiểu là 0,5, tuy nhiên, hệ số tải ngoài < 0,4 thì phải được loại bỏ khỏi cấu trúc ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).

- “Phương sai trích trung bình (*AVE*) là giá trị bình phương các hệ số tải ngoài của các biến tiềm ẩn, giá trị AVE > = 0,5 cho thấy thang đo của một khái niệm nghiên cứu đạt được độ hội tụ” ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).

* **Đánh giá độ phân biệt (Discriminant Validity):** Là việc xem xét một thang đo có thực sự khác so với các thang đo khác không. Đánh giá giá trị phân biệt dựa vào các PP sau:
* “Tiêu chí của “**Fornell-Larcker”** so sánh căn bậc hai của các giá trị AVE với các mối tương quan của biến tiềm ẩn. Cụ thể, căn bậc hai AVE của mỗi nhân tố đo lường đều lớn hơn hệ số liên hệ giữa nhân tố đó với các nhân tố khác cho thấy độ phân biệt và tính tin cậy của các nhân tố, tức là căn bậc hai của AVE của mỗi cấu trúc phải cao hơn tương quan cao nhất của cấu trúc đó với bất kỳ cấu trúc nào khác” ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).
* Hệ số *HTMT*: Người ta còn đánh giá độ phân biệt thông qua hệ số HTMT, ngưỡng xác định của chỉ số HTMT còn nhiều tranh luận, các nhà nghiên cứu đề nghị ngưỡng giá trị HTMT nhỏ hơn 0,85 để các biến nghiên cứu có độ phân biệt ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).

Các bước kiểm định mô hình đo lường trong phân tích định lượng chính thức được tổng hợp trong bảng 4.3 như sau:

**Bảng 4.3: Các chỉ tiêu đánh giá mô hình đo lường trong nghiên cứu chính thức**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kỹ thuật Phân tích** | **Ý nghĩa** | **Cách thức đánh giá** |
| Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) | Dùng để đo lường cho tính nhất quán nội bộ của các chỉ báo trong một thang đo | - Hệ số tin cậy tổng hợp (CR) biến thiên từ 0 đến 1, phản ánh độ tin cậy, với ngưỡng CR ≥ 0,7 được xem là đáng tin cậy.  - Với nghiên cứu khám phá, CR từ 0,6 đến 0,7 có thể chấp nhận được.  - Các nghiên cứu nâng cao hơn đòi hỏi CR từ 0,7 đến 0,9 để tăng độ tin cậy.  - CR vượt quá 0,95 có thể báo hiệu vấn đề do sự trùng lặp tiềm ẩn giữa các biến quan sát. |
| Đánh giá độ hội tụ (Convergent Validity) | “Mức độ một biến quan sát tương quan với một biến quan sát khác của cùng cấu trúc”. | - Hệ số tải ngoài ≥ 0,7  - Giá trị AVE ≥ 0,5 |
| Đánh giá độ phân biệt (Discriminant Validity) | “Đánh giá mức độ tương quan của các thang đo nghiên cứu trong mô hình” | - “Fornell-Larcker: căn bậc hai của AVE của mỗi cấu trúc phải cao hơn tương quan cao nhất của cấu trúc đó với bất kỳ cấu trúc nào khác”  - Giá trị HTMT < 0,85 |

Nguồn: [*Hair Jr & cộng sự, 2016*](#_ENREF_34)

**+ Kiểm tra mô hình cấu trúc: “**Nhằm xác định sự tương quan giữa các cấu trúc trong mô hình nghiên cứu”, các tiêu chí chính để đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS – SEM bao gồm các bước sau (Hình 4.4) ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34))

Kiểm tra hiện tượng cộng tuyến trong mô hình cấu trúc

Kiểm tra các hệ số hồi quy đường dẫn trong mô hình cấu trúc

Kiểm tra hệ số xác định (R2)

Kiểm tra hệ số quy mô tác động (f2)

Kiểm tra khả năng dự báo của mô hình (Q2)

Nguồn: [Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)

#### Hình 4.4: Các bước đánh giá mô hình cấu trúc trong PLS-SEM

***Cụ thể các bước như sau:***

**Bước 1:** Kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến

Để kiểm tra đa cộng tuyến trong mô hình phức tạp, ta chia nhỏ thành các mô hình con, mỗi mô hình con bao gồm một biến phụ thuộc và các biến độc lập liên quan, PP này cho phép đánh giá chi tiết sự tương quan giữa các biến.

Hệ số phóng đại phương sai (VIF) được sử dụng để định lượng mức độ đa cộng tuyến. Theo Hair Jr. & cộng sự (2016), VIF dưới 5 cho thấy không có vấn đề đa cộng tuyến đáng kể. Ngược lại, VIF trên 5 cảnh báo về khả năng xảy ra đa cộng tuyến, đòi hỏi phải có biện pháp xử lý. Các biện pháp khắc phục bao gồm loại bỏ các cấu trúc gây ra đa cộng tuyến, kết hợp các cấu trúc đơn lẻ thành một cấu trúc mới, hoặc tạo ra các cấu trúc bậc cao hơn để giảm thiểu sự tương quan giữa các biến, sự lựa chọn PP phù hợp phụ thuộc vào bản chất và mức độ của đa cộng tuyến trong từng mô hình con.

**Bước 2:** Đánh giá hệ số hồi quy đường dẫn trong mô hình *(path coefficients)*

“Đánh giá ý nghĩa thống kê thường dựa vào giá trị p. Theo quy ước, mức ý nghĩa 5% được chấp nhận rộng rãi, khi đó, mối quan hệ được coi là có ý nghĩa thống kê nếu p < 0.05” (Hair Jr & cộng sự, 2016).

Kỹ thuật bootstrapping được sử dụng để thể hiện tầm quan trọng của hệ số đường dẫn, đòi hỏi số lượng mẫu bootstrap tối thiểu phải bằng hoặc lớn hơn số quan sát hợp lệ, nhưng thường là 5.000. Khi cỡ mẫu vượt quá 30, phân phối t-value có xu hướng tiệm cận phân phối chuẩn Gaussian.

“Với mức ý nghĩa 5% và kiểm định hai đuôi, hệ số đường dẫn được coi là khác 0 nếu t-value > 1,96. Các ngưỡng t-value tương ứng cho mức ý nghĩa 1% và 10% lần lượt là > 2,57 và > 1,65. Đồng thời, giá trị p phải nhỏ hơn 0,1 (mức ý nghĩa 10%), 0,05 (mức ý nghĩa 5%) hoặc 0.01 (mức ý nghĩa 1%). Trong nghiên cứu, mức ý nghĩa 5% thường được ưu tiên sử dụng” (Hair Jr & cộng sự, 2016).

**Bước 3:** Kiểm định hệ số xác định (**R2**)

“Hệ số xác định R2 là thước đo kích thước ảnh hưởng tổng thể cho mô hình cấu trúc, giá trị R2 thể hiện mức độ tác động của biến tiềm ẩn độc lập lên biến phụ thuộc nội sinh, thông thường giá trị R2 nằm trong khoảng (0,1), R2 càng cao cho thấy mức độ dự đoán của mô hình càng cao”. “Trong khi các giá trị R2 bằng 0,2 được coi là cao trong các nghiên cứu về hành vi của người tiêu dùng, thì các nghiên cứu về sự hài lòng hoặc lòng trung thành của khách hàng, các nhà nghiên cứu mong đợi các giá trị khoảng 0,75 trở lên” ([Hair Jr & cộng sự, 2016](#_ENREF_34)).

**Bước 4:** Kiểm tra hệ số quy mô tác động f2 (**Effect Size *f*2**)

“Ngoài việc thẩm định hệ số R2, đánh giá mức độ biến thiên của R2 khi loại bỏ một cấu trúc ngoại sinh khỏi mô hình có thể xác định ảnh hưởng đáng kể của cấu trúc bị loại đến cấu trúc nội sinh, PP này được gọi là đo lường quy mô tác động, được biểu thị bằng hệ số ƒ2” (Hair Jr & cộng sự, 2016). Về mặt PP, sự thay đổi giá trị R2 được tính toán bằng cách ước lượng mô hình đường dẫn PLS hai lần. Lần ước lượng đầu tiên bao gồm biến tiềm ẩn ngoại sinh, trong khi lần thứ hai loại bỏ biến này. Theo Hair Jr & cộng sự (2016), các ngưỡng 0,02, 0,15 và 0,35 tương ứng với tác động nhỏ, trung bình và lớn của biến ngoại sinh. Nếu ƒ2 nhỏ hơn 0,02, cấu trúc ngoại sinh được xem là không có tác động đáng kể.

**Bước 5:** Kiểm tra khả năng dự báo của mô hình thông qua **Q2**

**“**Giá trị Q2 đánh giá khả năng dự báo ngoài mẫu của mô hình, hay mức độ phù hợp của dự đoán, giá trị Q2 lớn hơn 0 ở biến tiềm ẩn nội sinh cho thấy mô hình đường dẫn có mức độ phù hợp dự báo cho cấu trúc nội sinh đó” (Hair Jr & cộng sự, 2016).

PP blindfolding được dùng để tính giá trị **Q2**, đây là kỹ thuật sử dụng lại mẫu bằng cách loại bỏ lần lượt từng điểm dữ liệu trong các chỉ số của cấu trúc nội sinh, sau đó ước tính tham số dựa trên dữ liệu còn lại. Các điểm dữ liệu bị loại xem như giá trị khuyết và được xử lý tương ứng trong PLS-SEM. Quá trình blindfolding lặp lại cho đến khi mọi điểm dữ liệu đều bị loại và mô hình hóa. Hair Jr & cộng sự (2016) cho rằng, PP này thường áp dụng cho cấu trúc nội sinh có đặc điểm kỹ thuật đo lường. Tóm lại, việc kiểm định mô hình cấu trúc trong phân tích định lượng chính thức được hệ thống hóa trong bảng 4.4.

**Bảng 4.4: Các chỉ tiêu đánh giá mô hình cấu trúc trong nghiên cứu chính thức**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Kỹ thuật Phân tích** | **Ý nghĩa** | **Cách thức đánh giá** |
| Đánh giá cộng tuyến | “Kiểm tra mối tương quan giữa hai hay nhiều biến độc lập trong mô hình”. | + VIF ≥ 5: Khả năng xuất hiện đa cộng tuyến là rất cao.  + 3 ≤ VIF ≤ 5: Có thể gặp hiện tượng đa cộng tuyến.  + VIF < 3: Có thể không có hiện tượng đa cộng tuyến. |
| Đánh giá các mối quan hệ tác động (Original Sample) | Thể hiện mức độ tác động của các mối quan hệ trong mô hình | + Giá trị Original Sample (hệ số tác động chuẩn hóa): nằm trong khoảng giữa -1 và +1. Giá trị này càng tiến tới 0 thì các mối quan hệ càng yếu.  + Giá trị p – values ≤ 0,05 |
| Đánh giá hệ số R2 | Cho biết mức độ giải thích biến độc lập cho biến phụ thuộc. | Giá trị R2 nằm trong khoảng từ 0 đến 1, càng tiến gần về 1 cho thấy các biến độc lập giải thích cho biến phụ thuộc càng nhiều, phụ thuộc vào sự phức tạp của mô hình và lĩnh vực nghiên cứu. |
| Đánh giá hệ số f2 | “Hệ số f2 cho biết mức độ ảnh hưởng của biến độc lập lên biến phụ thuộc”. | + f2 < 0,02: mức tác động là rất nhỏ hoặc không có tác động.  + 0.02 ≤ f2 < 0,15: mức tác động nhỏ.  + 0.15 ≤ f2 < 0,35: mức tác động trung bình.  + f2 ≥ 0,35: mức tác động lớn. |
| Đánh giá hệ số Q2 | “Giá trị Q2 đánh giá năng lực dự báo của từng mô hình thành phần trong một mô hình cấu trúc”. | + 0 < Q2  < 0,25: mức độ dự báo thấp  + 0,25 ≤ Q2  ≤ 0,5: mức độ dự báo trung bình  + Q2 > 0,5: mức độ dự báo cao |

*Nguồn: Hair Jr & cộng sự, 2016*

## 4.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

## 4.3.1. Giả thuyết nghiên cứu

Luận án đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố đến việc vận dụng BSC và tác động của BSC đến TQHĐ tại các DN NN khu vực Tây Nguyên.

Trên cơ sở LT và tổng hợp các nghiên cứu, sáu giả thuyết nghiên cứu mới đã được thiết lập và đề xuất:

**4.3.1.1. Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC**

Dựa trên LT hành vi có kế hoạch của Ajzen (1991), việc nhận thức lợi ích từ BSC được xem xét dưới góc độ hành vi, LT này cho rằng KQ hành động chịu ảnh hưởng bởi động lực, năng lực và khả năng kiểm soát hành vi. Ajzen (1991) nhấn mạnh vai trò của “Nhận thức kiểm soát hành vi” trong việc định hình ý định, đánh giá mức độ thuận lợi hoặc trở ngại trong việc tiến hành một hành động cụ thể, cùng với khả năng kiểm soát hành vi đó.

Việc ứng dụng CNTT đóng vai trò then chốt trong việc hiện thực hóa thành công hệ thống BSC. Dù ở giai đoạn khởi đầu, yêu cầu về công nghệ có thể không quá khắt khe, thậm chí chỉ cần sử dụng các bảng tính Excel đơn giản (Kaplan & Norton, 2001a), nhưng khi phạm vi triển khai mở rộng đến các cấp bậc quản lý khác nhau, việc sử dụng phần mềm chuyên dụng trở nên thiết yếu. “Để nhân viên có thể tiếp cận và khai thác hiệu quả ứng dụng BSC, giao diện cần được thiết kế thân thiện và trực quan, tạo cảm giác dễ sử dụng và mang lại lợi ích thiết thực. Do tính phức tạp vốn có của BSC, người dùng có thể gặp khó khăn trong việc đánh giá đúng giá trị và cảm nhận được sự dễ dàng khi sử dụng công cụ này” (Lipe & Salterio, 2000). Dựa trên LT quản lý (Donaldson & Davis, 1989,1991; Davis & cộng sự, 1997), nhà lãnh đạo có xu hướng hành động vì lợi ích chung của tổ chức, đặt lợi ích tập thể lên hàng đầu. Hành vi của nhà quản lý thể hiện sự chú trọng vào việc đạt được các mục tiêu trước đó, mang lại ích lợi cho các bên liên quan, bao gồm cả chủ sở hữu bên ngoài và cấp trên trực tiếp. Kết hợp với LT dựa trên nguồn lực và các bên liên quan, luận án này thể hiện nhà quản lý là một nguồn lực quan trọng của tổ chức cũng như nâng cao nhận thức của nhà quản lý DN về vai trò và lợi ích của BSC. Với bối cảnh hiện nay, việc nhà lãnh đạo tiếp cận và đánh giá cao tính hữu ích của BSC sẽ thuận lợi cho việc áp dụng BSC trong DN, từ đó mang lại ích lợi thiết thực cho DN. Islam & Kellermanns (2006) đã chỉ ra các yếu tố như mong muốn, tính cấp bách và tính khả thi có ảnh hưởng khả quan đến việc áp dụng BSC, nghiên cứu nhấn mạnh việc truyền đạt thông tin hiệu quả giữa các cấp trong DN, tạo nền tảng cho việc áp dụng BSC qua việc xác định rõ các mục tiêu và giá trị chung của DN. Islam & cộng sự (2014) đã xác định bốn yếu tố chính tác động đến việc triển khai BSC: nhận thức về khả năng ứng dụng của BSC, nhận thức về tính dễ sử dụng, nhận thức về lợi ích mang lại và ý định sử dụng BSC, nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng sự liên kết giữa các yếu tố này và chiến lược của DN sẽ giúp nâng cao hiểu biết về lợi ích và khả năng của BSC, giúp DN nâng caoTQHĐ. Giả thuyết H1 được xây dựng nhằm trả lời câu hỏi nghiên cứu đầu tiên:

+ **H1:** *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.*

## 4.3.1.2. Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC

Tính dễ sử dụng của BSC được giải thích dựa trên sự kết hợp của LT hành vi có kế hoạch (Ajzen, 1991), các LT quản lý (Donaldson & Davis, 1989,1991; Davis và cộng sự, 1997), LT dựa trên nguồn lực (RBV) và LT các bên liên quan. Nghiên cứu trước chỉ ra rằng nhận thức về việc dễ sử dụng và lợi ích của hệ thống có tác động tích cực đến ý định sử dụng hệ thống đó. Người dùng hoặc người dùng tiềm năng càng cảm nhận công nghệ dễ sử dụng thì khả năng chấp nhận công nghệ đó càng cao (Venkatesh & Davis, 1996; Taylor & Todd, 1995; Islam & cộng sự, 2014). Islam & cộng sự (2014) cho thấy nhận thức về tính dễ sử dụng, cùng với nhận thức về khả năng và lợi ích của BSC, sẽ nâng cao sự hiểu biết về BSC.

Dựa trên các diễn giải trên và trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ nhất, giả thuyết H2 được phát biểu như sau:

+ **H2:** *Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.

## 4.3.1.3. Nhận thức khả năng của hệ thống BSC

Khả năng nhận thức về hệ thống BSC được giải thích dựa trên sự kết hợp của LT hành vi có kế hoạch (Ajzen, 1991), LT quản lý (Donaldson & Davis, 1989,1991; Davis & cộng sự, 1997), LT dựa trên nguồn lực (RBV) và LT về các bên liên quan. Nghiên cứu của Kennedy & Affleck-Graves (2001) chỉ ra rằng việc lựa chọn một hệ thống KTQT, ví dụ như ABC, có thể ảnh hưởng đến giá trị DN. Nhận thức về tính hữu ích của hệ thống mới là yếu tố then chốt để triển khai thành công, tuy nhiên, quá trình áp dụng có thể gặp phải những trở ngại. Do đó, những người có khả năng chấp nhận, đặc biệt là các nhà quản lý, cần nắm bắt được các vấn đề liên quan đến việc ứng dụng (Nambisan & Wang, 1999). Islam & cộng sự (2014) định nghĩa nhận thức về năng lực của hệ thống BSC là sự hiểu biết của cá nhân về khả năng thực hiện một hệ thống mới mà tiền đề quan trọng để áp dụng một hệ thống mới là năng lực và động lực của cá nhân để chấp nhận hệ thống đó. Nhận thức của nhà quản lý về năng lực của hệ thống BSC có thể làm nổi bật những lợi ích tiềm năng và thúc đẩy việc sử dụng BSC (Islam & cộng sự, 2014). Giả thuyết H3 được xây dựng nhằm trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ nhất:

+ **H3:** *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.

## 4.3.1.4. Văn hóa đổi mới

Văn hóa tổ chức có 3 khía cạnh: đổi mới, định hướng kết quả và kiểm soát chặt chẽ, các DN có văn hóa đổi mới hơn sẽ có nhiều khả năng thử nghiệm các phương thức mới hơn các tổ chức có nền văn hóa ít đổi mới (Baird & cộng sự, 2004), nghiên cứu của Oghuvwu & Omoye (2016) cho thấy VH thể hiện sự quan trọng trong việc chấp nhận các ý tưởng mới. VH tổ chức, khuyến khích sự sáng tạo và chấp nhận rủi ro, tạo điều kiện cho sự đổi mới, “đổi mới tổ chức là một quá trình phức tạp, bao gồm việc tạo ra, áp dụng, thực hiện và tích hợp các ý tưởng hoặc SP mới” (Wana & cộng sự, 2005). Rababah (2015) chỉ ra rằng VH đổi mới và sự chú ý đến chi tiết có mối liên hệ đáng kể với việc triển khai BSC), Ha & cộng sự (2022) cũng khẳng định rằng VH đổi mới là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng tích cực đến mức độ áp dụng BSC tại các DNNVV ở Việt Nam, điều này nhấn mạnh vai trò quan trọng của đổi mới trong việc đảm bảo sự tồn tại lâu dài của các tổ chức.

LT ngẫu nhiên cung cấp nền tảng LT vững chắc, cho rằng không có một mô hình cơ cấu tổ chức duy nhất phù hợp với tất cả các tổ chức. Hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào sự phù hợp giữa các yếu tố như công nghệ, môi trường luôn thay đổi, quy mô, VH, đặc điểm tổ chức và hệ thống thông tin. LT dựa trên nguồn lực (RBV) cũng nhấn mạnh rằng khả năng đổi mới là yếu tố then chốt để các DN tồn tại và cạnh tranh. Để cạnh tranh hiệu quả, các DN cần liên tục đổi mới các hoạt động của mình, đồng thời xây dựng môi trường làm việc hiệu quả, “VH đổi mới được xem là một nguồn lực nội tại quan trọng của DN” (Lubis, 2022), các DN có VH đổi mới mạnh mẽ có khả năng thích ứng, linh hoạt và sẵn sàng thử nghiệm các công cụ và ý tưởng mới. Khó khăn lớn nhất đối với thành công trong quản lý là sự phản ứng trong nội bộ DN, nhân viên tại các DN có VH đổi mới có phản ứng tích cực hơn với các kỹ thuật mới, từ đó làm tăng cơ hội thành công. Ngược lại, ở những DN có VH ít đổi mới hơn, sự phản ứng với đổi mới thường ít tích cực hơn. Để trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ nhất, giả thuyết H4 được đưa ra như sau:

+ **H4:** *VH đổi mới* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.

**4.3.1.5. Sản xuất kinh doanh trong nông nghiệp**

Từ KQ ở chương ba về nhân tố mới là *SXKD trong NN,* KQ nghiên cứu định tính và định lượng khẳng định *SXKD trong NN* có tính riêng biệt đặc thù, các thang đo đo lường nhân tố *SXKD trong NN* đều tồn tại và có ý nghĩa thống kê.

NN Tây Nguyên sở hữu tiềm năng phát triển to lớn, song đồng thời gặp phải không ít khó khăn hạn chế. Theo nhận định của giới chuyên gia, khu vực này đang gặp phải tình trạng khan hiếm nguồn nước tưới vào mùa khô, bên cạnh đó, hạ tầng kỹ thuật hỗ trợ SX NN hiện nay còn tồn đọng nhiều bất cập, chưa đáp ứng nhu cầu SX quy mô lớn. Thực tiễn SX, XK sản phẩm chủ lực khu vực Tây Nguyên gần đây bộc lộ rõ sự lệ thuộc vào điều kiện tự nhiên, điều này dẫn đến sự thiếu ổn định trong hoạt động XK, thường xuyên xảy ra tình trạng “được mùa mất giá” hoặc “được giá mất mùa”. Chất lượng nông sản chủ lực chưa đồng đều, các SP chủ lực của Tây Nguyên như cà phê, cao su, hồ tiêu, điều,... dù dẫn đầu hoặc nằm trong nhóm dẫn đầu thế giới, vẫn chịu sự chi phối mạnh mẽ bởi giá cả thị trường toàn cầu thường xuyên biến động. Chủ tịch UBND tỉnh Đắk Nông nhấn mạnh vai trò chủ chốt của DN trong việc xây dựng và phát triển thương hiệu nông sản Tây Nguyên, đồng thời kêu gọi sự hợp tác chặt chẽ giữa các bên liên quan. Ông cũng đề xuất các bộ, ngành Trung ương tạo điều kiện kết nối các đối tác, DN đến đầu tư tại Tây Nguyên, hình thành và phát triển các vùng SX, XK nông sản có lợi thế cạnh tranh, đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật và quy định của thị trường tiêu thụ quốc tế (Chương Phượng, 2022).

Các DN NN cần nhận thức rõ những đặc điểm này và thách thức đặt ra cho thấy sự hạn chế trong hoạt động SXKD của các DN NN. Trong bối cảnh hội nhập, nhà quản lý cần có tư duy phát triển SXKD NN, bao gồm việc thiết lập chiến lược kinh doanh, ứng dụng PP quản lý hiện đại. DN cần đầu tư vào năng lực dài hạn và mối quan hệ bền vững với khách hàng nhằm tạo dựng lợi thế cạnh tranh. Để hiện thực hóa mục tiêu trên, DN NN cần nâng cao nhận thức và chú trọng ứng dụng BSC, chuyển hóa chiến lược thành hành động cụ thể, từ đó cải thiện và nâng cao TQHĐ, phù hợp với đặc thù của ngành SX NN cũng như hoàn cảnh kinh tế, chính trị, xã hội của khu vực Tây Nguyên. Dựa trên LT ngẫu nhiên, LT quản lý, LT dựa trên nguồn lực và LT các bên liên quan đã được trình bày ở mục (i) của mục 3.2.2.3, giả thuyết H5 được đề xuất nhằm trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ nhất:

+ **H5:** SXKD trong NN có mối liên hệ tác động thuận chiều đối với việc vận dụng BSC trong DN NN.

## 4.3.1.6. Tác động của việc vận dụng BSC đến thành quả hoạt động

Kaplan & Norton (Kaplan, 1996a, 1996b; Kaplan & Norton, 2001a, 2001b) nghiên cứu đầu tiên về sự đóng góp của BSC đối với TQHĐ của tổ chức, các nghiên cứu chỉ ra rằng BSC là một biện pháp đo lường tốt để cải thiện TQHĐ tổ chức theo nhiều cách khác nhau qua việc tích hợp của các chức năng và quy trình khác nhau. Qua đó giảm thời gian xử lý thông tin và tăng thời gian ra quyết định của quản lý.

Một số nghiên cứu đã chứng minh sự cần thiết của việc xem xét tác động từ việc ứng dụng BSC lên TQHĐ của DN (Hoque & James, 2000; Ittner & cộng sự, 2003; Speckbacher & cộng sự, 2003; Braam & Nijssen, 2004; Davis & Albright, 2004; Quesado & cộng sự, 2016; Modak, 2017; Benková & cộng sự, 2020; Rodríguez-Rodríguez & cộng sự, 2020) và trong lĩnh vực nông nghiệp nói riêng (Paustian & cộng sự, 2015).

Luận án này, với mục tiêu *nâng cao tính khả thi* của việc ứng dụng BSC trong các DN NN tại khu vực Tây Nguyên sẽ đánh giá toàn diện các khía cạnh TC và phi TC của DN, qua đó, *kỳ vọng sẽ nâng cao TQHĐ của DN*. Nói cách khác, việc nâng cao khả năng ứng dụng BSC của các DN NN tại Tây Nguyên sẽ có tác động tích cực đến TQHĐ của DN. Gumbus & Lussier (2006) chỉ ra rằng BSC không chỉ mang lại lợi ích cho các DN lớn mà còn cải thiện TQHĐ của các DNNVV, Oyewo & cộng sự (2022) cũng khẳng định tác động khả quan của việc sử dụng BSC lên TQHĐ của các DN SX tại Nigeria. Kết hợp với LT ngẫu nhiên thì không có một mô hình cơ cấu nào phù hợp với tất cả các tổ chức, hiệu quả của tổ chức phụ thuộc vào sự tương thích giữa công nghệ, sự biến động của môi trường, quy mô tổ chức, VH, hệ thống thông tin và các đặc điểm của tổ chức đó. Bên cạnh đó, luận án còn dựa trên LT dựa trên nguồn lực (RBV), LT các bên liên quan và học hỏi của tổ chức. Trong đó, LT RBV nhấn mạnh rằng các năng lực và nguồn lực của một DN là độc nhất và mang lại giá trị đáng kể cho DN (Lubis, 2022). LT RBV được sử dụng để giải thích cơ chế mà một nguồn lực trở thành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức, “các loại nguồn lực chính liên quan đến hoạt động của mỗi DN được xác định là nguồn lực vật chất, TC và con người” (Chetty & Wilson, 2003). “LT RBV cũng được sử dụng để giải thích năng lực tổ chức, như năng lực sử dụng nguồn lực nội bộ, cấu trúc, các thủ tục và quy trình của tổ chức” (Barney, 1991; Zahra & Nielsen, 2002; Morgan & cộng sự, 2009), điều này bao gồm kỹ năng học tập/nghiên cứu và kỹ năng quan hệ xã hội (Grant, 1991; Teece & cộng sự, 1997; Buckley & Ghauri, 2002), do đó các năng lực được tạo ra từ bên trong được coi là yếu tố quan trọng để cải thiện hiệu suất cạnh tranh của DN (Lubis, 2022). BSC là một tập hợp các khía cạnh về các số liệu TC và phi TC, trong đó mỗi khía cạnh phải là một yếu tố trong mối liên hệ nhân quả, nhằm truyền đạt ý nghĩa chiến lược của DN. Ví dụ, số liệu TC có thể được gia tăng nhờ sự trung thành của khách hàng hiện tại, để tăng cường sự gắn bó của khách hàng cần cải thiện các quy trình kinh doanh trong DN và quy trình bán hàng, điều này dẫn đến sự gắn kết cao hơn của khách hàng với DN, từ đó tạo ra KQ TC tốt hơn. Bằng cách tập huấn và nâng cao năng lực của người lao động thực hiện quy trình, cũng như nhận phản hồi từ khách hàng để có những ứng xử, hành động và giải pháp phù hợp, DN có thể thực hiện tốt hơn và phát huy ưu thế cạnh tranh của mình. Tóm lại, có sự gắn kết giữa các LT nền và các khía cạnh của BSC, nhằm cung cấp thêm cơ sở lý luận để tạo dựng chiến lược quản trị hiệu quả, tối ưu hóa nguồn lực, đảm bảo sự gắn kết giữa các bên liên quan, thúc đẩy học hỏi, đổi mới và phát huy ưu thế cho các DN NN. Dựa trên cơ sở LT đã trình bày, nhằm trả lời câu hỏi nghiên cứu số ba, luận án đề xuất giả thuyết H6 như sau:

+ **H6:** Vận dụng BSC tác động cùng chiều đến TQHĐ của DN NN.

### Tóm tắt:

Như vậy tác giả đã dựa trên LT nền và KQ các nghiên cứu trước có liên quan để xây dựng và đề xuất 06 giả thuyết nghiên cứu:

+ **H1:** *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.

+ **H2:** *Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.

+ **H3:** *Nhận thức* về *khả năng của hệ thống BSC* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.

` + **H4:** *VH đổi mới* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN.

+ **H5:** *SXKD trong NN* có mối liên hệ tác động cùng chiều đối với việc vận dụng BSC trong DN NN.

+ **H6:** Vận dụng BSC tác động cùng chiều đến TQHĐ của DN NN.

## 4.3.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Luận án đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất dựa trên việc tổng quan và khoảng trống nghiên cứu. **Hình 4.5** trình bày mô hình nghiên cứu đề xuất, mô hình chính thức sẽ được trình bày sau khi thảo luận, xin ý kiến chuyên gia để có sự chỉnh sửa cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu.

**SXKD trong NN**

**Văn hóa đổi mới**

**Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC**

**Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC**

**Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC**

**Vận dụng BSC trong DN nông nghiệp**

**TQHĐ của DN NN**

## Hình 4.5: Mô hình nghiên cứu đề xuất

**4.4. Thang đo các khái niệm nghiên cứu**

## 4.4.1. Thang đo Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC

Islam & cộng sự (2014) cho thấy nhận thức ích lợi của nhà quản trị sẽ làm việc vận dụng BSC sẽ khả thi hơn trong DN. Kế thừa thang đo về tính hữu ích của BSC từ Islam & cộng sự (2014) bao gồm 4 biến quan sát gồm sử dụng BSC sẽ cải thiện TQHĐ của DN, làm tăng năng suất của DN cũng như nâng cao TQHĐ và đem lại ích lợi cho DN, sử dụng thang đo Likert 5 mức từ (1) Rất không đồng ý - (5) Hoàn toàn đồng ý, bao gồm:

- Sử dụng BSC sẽ cải thiện TQHĐ của DN

- Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của DN

- Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQHĐ của DN

- Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN

## 4.4.2. Thang đo Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC

Nghiên cứu của Islam & cộng sự (2014) chỉ ra rằng, nhận thức về tính dễ sử dụng của HTTT thúc đẩy sự chấp nhận của người dùng. Thang đo tính dễ sử dụng BSC của luận án được kế thừa từ nghiên cứu trên gồm các yếu tố như sự rõ ràng, dễ hiểu, tính thân thiện và khả năng tiếp cận linh hoạt của BSC đối với người dùng. Những yếu tố này được đánh giá bằng thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) “Rất không đồng ý” - (5) “Hoàn toàn đồng ý”.

- Cách tiếp cận BSC rõ ràng và dễ hiểu.

- Cách tiếp cận BSC dễ sử dụng.

- Cách tiếp cận BSC linh hoạt.

## 4.4.3. Thang đo Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC

Theo Islam & cộng sự (2014) một nhận thức mạnh mẽ về khả năng của hệ thống BSC và sự phù hợp tổng thể của nó trong tổ chức có thể làm nổi bật những lợi ích tiềm năng và tăng tính khả thi của việc vận dụng BSC. Kế thừa từ Islam & cộng sự (2014), thang đo Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC của luận án bao gồm 4 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ: (1) “Rất không đồng ý” - (5) “Hoàn toàn đồng ý”, bao gồm:

- Người lãnh đạo hiểu rõ tính năng của BSC.

- Người lãnh đạo chấp nhận đầu tư CP khi tổ chức vận dụng BSC.

- Nhà lãnh đạo hiểu rõ lợi ích khi triển khai BSC

- Nhu cầu quản lý đối với BSC cao.

## 4.4.4. Thang đo văn hóa đổi mới

Từ các nghiên cứu của Rababah (2015) về mối quan hệ giữa các yếu tố VH và việc thực hiện BSC trong ngành công nghiệp ở Jordan, nghiên cứu của Wana & cộng sự (2005); Ha & cộng sự (2022), O'Reilly III & cộng sự (1991) thì thang đo VH đổi mới thể hiện qua 5 biến quan sát, được đo lường theo thang điểm Likert 5 điểm bao gồm:

- Sẵn sàng chấp nhận rủi ro

- Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới

- Sẵn sàng trao đổi ý tưởng

- Có kỳ vọng cao về hiệu quả

- Có sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức

## 4.4.5. Thang đo SXKD trong nông nghiệp

Như trình bày ở mục 3.2 nghiên cứu nhân tố mới, dựa vào các căn cứ trên, thang đo đề xuất của *SXKD trong NN* bao gồm 4 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ: (1) “Rất không đồng ý” - (5) “Hoàn toàn đồng ý”, bao gồm:

- “TSSH và SP NN phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ”.

- “SP NN có khả năng tái SX tự nhiên”.

- “SX NN cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều”.

- “Các TSSH và SP NN ghi nhận theo giá gốc”.

**4.4.6. Thang đo vận dụng BSC trong DN** **nông nghiệp**

Nghiên cứu của Hoque & James (2000) khảo sát việc áp dụng BSC qua 20 tiêu chí, phân tích nhân tố cho thấy sự tương đồng với bốn góc độ của Kaplan & Norton (1992): TC, khách hàng, quy trình nội bộ và phát triển, các tiêu chí này được đánh giá bằng thang đo Likert 5 mức độ. Trong luận án được xem xét với góc độ đánh giá mức độ mà sự vận dụng BSC hỗ trợ cho DN trong việc đánh giá TQHĐ ở khía cạnh TC; tăng cường sự hài lòng của khách hàng; hoàn thiện và cải tiến quy trình kinh doanh nội bộ cũng như nâng cao trình độ nhân lực qua việc học hỏi và phát triển. Do đó, thang đo vận dụng BSC thể hiện thành bốn khía cạnh theo quan điểm của Kaplan & Norton (1992), bao gồm:

a. Khía cạnh TC: Đánh giá hiệu quả hoạt động TC.

b. Khía cạnh khách hàng: Đo lường mức độ hài lòng của khách hàng.

c. Khía cạnh quy trình nội bộ: Đánh giá hiệu quả quy trình hoạt động.

d. Khía cạnh học hỏi và phát triển: Đo lường khả năng phát triển và đổi mới.

**4.4.7. Thang đo Thành quả hoạt động của doanh nghiệp**

Dựa trên các nghiên cứu (Abernethy & Lillis, 1995; Hoque & James, 2000; Olson & Slater, 2002), TQHĐ bao gồm cả các yếu tố TC và phi TC. Luận án này tiếp cận TQHĐ thông qua đánh giá chủ quan từ nhà quản trị, theo quan điểm của Otley (2016), khi dữ liệu khách quan không đầy đủ, nhận thức của nhà quản trị về TQHĐ trở nên hữu ích. Có nhiều lý do để sử dụng thang đo Likert để đo lường TQHĐ của DN, theo Justin & cộng sự (1994) thì có một số nguyên nhân sau: Thứ nhất, người được phỏng vấn không phải lúc nào cũng tiếp cận được dữ liệu kế toán. Thứ hai, không phải tất cả thông tin TC và phi TC đều được công khai, đặc biệt là đối với các công ty chưa niêm yết. Nghiên cứu của Hoque & James (2000) đo lường TQHĐ thông qua năm khía cạnh chính: lợi tức đầu tư, tỷ suất lợi nhuận trên doanh số bán hàng, sử dụng công suất, mức độ hài lòng của khách hàng và chất lượng sản phẩm, các thang đo này nhất quán với lý thuyết BSC của Kaplan và Norton (1992), trong đó người trả lời được hỏi để chỉ ra TQHĐ của tổ chức của họ so với các đối thủ cạnh tranh cùng ngành theo thang đo likert.

Kế thừa từ nghiên cứu của Hoque & James (2000), Olson & Slater, (2002); Abenethy & Lillis (1995), theo Kaplan & McMillan (2020) thách thức đưa ra đối với DN là vừa thực hiện vai trò của mình để tạo ra tăng trưởng kinh tế, tăng việc làm và thu nhập bình quân đầu người, đồng thời đáp ứng nhu cầu ngày càng cao về các giải pháp môi trường và xã hội. Do đó, thang đo TQHĐ trong luận án bao gồm 8 biến quan sát, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ: (1) “Rất không đồng ý” - (5) “Hoàn toàn đồng ý”, bao gồm:

- Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)

- Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)

- Mức độ khách hàng hài lòng

- Chất lượng SP

- Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây Nguyên được nâng cao.

- Tiếp nhận và giải quyết kịp thời mọi thắc mắc, đảm bảo sự hài lòng của khách hàng.

- DN chiếm ưu thế thị phần so với các đối thủ khác trên thị trường.

- Xem xét tác động đến môi trường khi phát triển sản phẩm NN mới.

Từ nền tảng LT và thực tiễn kế toán NN, tác giả xin đề xuất thang đo nghiên cứu như sau:

## Bảng 4.5: Bảng tổng hợp nhân tố và thang đo của mô hình đề xuất

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Khái niệm** | **Thang đo** | **NGHIÊN CỨU trước** |
| Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC | - Sử dụng BSC sẽ cải thiện TQHĐ của DN.   * Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của DN * Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQHĐ của DN * Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN | Islam & cộng sự, 2014 |
| Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC | - Cách tiếp cận BSC rõ ràng và dễ hiểu.   * - Cách tiếp cận BSC dễ sử dụng. * - Cách tiếp cận BSC linh hoạt. | Islam & cộng sự, 2014 |
| Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC | - Người lãnh đạo hiểu rõ tính năng của BSC.  - Người lãnh đạo chấp nhận đầu tư CP khi tổ chức vận dụng BSC.   * Nhà lãnh đạo hiểu rõ lợi ích khi triển khai BSC * Nhu cầu quản lý đối với BSC cao. | Islam & cộng sự, 2014 |
| VH đổi mới | - Sẵn sàng chấp nhận rủi ro  - Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới  - Sẵn sàng trao đổi ý tưởng  - Có kỳ vọng cao về hiệu quả  - Có sự phối hợp giữa các bộ phận trong tổ chức | Ha & cộng sự, 2022,  Rababah, 2015,  O'Reilly III & cộng sự, 1991  Wana & cộng sự, 2005 |
| SXKD trong NN | **-** “TSSH và SP NN phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ”.  - “SP NN có khả năng tái SX tự nhiên.”  - “SX NN cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều.”  - “Các TSSH và SP NN ghi nhận theo giá gốc.” | Đề xuất |
| Vận dụng BSC trong DN NN | - Vận dụng BSC ở khía cạnh TC  - Vận dụng BSC ở khía cạnh khách hàng  - Vận dụng BSC ở khía cạnh kinh doanh nội bộ  - Vận dụng BSC ở khía cạnh học hỏi và phát triển | Kaplan & Norton, 1992 |
| TQHĐ của DN NN | **-** Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)  - Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)   * Mức độ hài lòng của khách hàng * Chất lượng SP * Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây Nguyên được cải thiện và phát triển. * Tiếp nhận và giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và thỏa đáng.   **-** Thị phần của DN tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh.  - Xem xét tác động đến môi trường khi phát triển SP NN mới. | Hoque & James, 2000  Olson & Slater, 2002  Kaplan & McMillan (2020) |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

# KẾT LUẬN CHƯƠNG 4

Chương 4 trình bày các PP được sử dụng để đạt được các mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu của luận án. Trước tiên tác giả giới thiệu khung nghiên cứu và quy trình thực hiện nghiên cứu, sau đó tác giả giới thiệu các bước nghiên cứu gồm định tính và định lượng. Cuối cùng tác giả trình bày các giả thuyết nghiên cứu, mô hình nghiên cứu đề xuất và thang đo các khái niệm nghiên cứu. Trong từng bước, tác giả trình bày chi tiết nội dung được áp dụng trong luận án.Trong chương 5, tác giả tiếp tục trình bày KQ nghiên cứu định tính và định lượng cũng như thảo luận các KQ nghiên cứu.

### CHƯƠNG 5

### KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

## Chương 5 thể hiện KQ nghiên cứu định tính và định lượng. Bên cạnh đó, tác giả tiến hành biện luận, so sánh, phân tích KQ với các nghiên cứu trước. Kết cấu chương được thể hiện như sau: (1) Trình bày KQ nghiên cứu định tính; (2) Trình bày KQ nghiên cứu định lượng; (3) Bàn luận KQ nghiên cứu.

## 5.1. Kết quả nghiên cứu

**5.1.1. Kết quả nghiên cứu định tính**

### 5.1.1.1. Thảo luận về nhân tố, thang đo, giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu định tính được triển khai để xác định các yếu tố tác động đến việc áp dụng BSC tại các DN NN Tây Nguyên thông qua thảo luận chuyên sâu với các chuyên gia. Mục tiêu là đánh giá sự phù hợp của mô hình BSC và hoàn thiện các thang đo, nhằm xây dựng bảng khảo sát phù hợp với bối cảnh thực tế của DN. Các yếu tố, thang đo và giả thuyết nghiên cứu được lựa chọn dựa trên LT nền và các nghiên cứu trước đó. Các chuyên gia tham gia phỏng vấn đến từ các DN và trường đại học uy tín. Sau khi phỏng vấn 11 chuyên gia, không có thêm thông tin mới nào được thu thập, để đảm bảo tính toàn diện, hai chuyên gia khác đã được phỏng vấn, nhưng không có thêm thông tin mới, do đó quá trình phỏng vấn được dừng lại (*Phụ lục 15*). Kết thúc thảo luận, tác giả đã tổng hợp các ý kiến đóng góp của chuyên gia về các yếu tố tác động, mô hình, giả thuyết và thang đo nghiên cứu. Phần tiếp theo trình bày tổng hợp và nhận xét từ các buổi thảo luận này.

**a. Nhân tố, thang đo, giả thuyết của *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC***

Các chuyên gia thống nhất với giả thuyết nghiên cứu *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC tác động cùng chiều đến việc vận dụng BSC trong DN NN* và giữ lại nhân tố *Nhận thức ích lợi của việc vận dụng BSC*. Thang đo nghiên cứu *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC* được kế thừa từ Islam & cộng sự (2014) và được đo lường bằng bốn biến quan sát. Sau trao đổi, biến quan sát được chuyên gia đề nghị bổ sung thêm *Gắn kết và nâng cao trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân trong việc thực hiện chiến lược của DN* và *Sử dụng BSC tăng cường năng lực cạnh tranh cho DN* vì hệ thống BSC giúp mọi người trong DN, các phòng ban, các cấp quản lý cùng hướng tới mục tiêu cũng như chiến lược của DN, từ đó cải thiện khả năng cạnh tranh đồng thời đẩy mạnh sự phát triển của DN. Biến quan sát *Sử dụng BSC sẽ cải thiện TQHĐ của DN* được điều chỉnh thành *Sử dụng BSC sẽ cải thiện hữu hiệu các hoạt động của DN*, bỏ biến quan sát *Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQHĐ của DN* và *Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN* vì có ý nghĩa giống với các biến quan sát ở trên của nhân tố.

**b. Nhân tố, thang đo, giả thuyết của *Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC***

Theo các chuyên gia BSC không dễ để đưa vào sử dụng, việc triển khai đánh giá TQHĐ trên bốn phương diện nên khối lượng công việc nhiều và phức tạp, cần có nhiều giai đoạn để thực hiện. Nếu các DN chưa áp dụng thì không đánh giá tính dễ sử dụng của BSC. Do đó, các chuyên gia đề nghị không sử dụng nhân tố này trong bối cảnh thực hiện nghiên cứu các DN NN tại Tây Nguyên cùng với giả thuyết *Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN* cũng bị loại bỏ, nhận định này cũng phù hợp với nghiên cứu của Benková & cộng sự (2020), nghiên cứu này cho rằng BSC có những rào cản trong quá trình thực hiện vì mỗi DN có môi trường khác nhau và việc thực hiện BSC không áp dụng như nhau cho tất cả các DN. Ngoài ra, để áp dụng được BSC vào DN, cần phải có sự tư vấn của các công ty tư vấn và việc này thì có CP khá cao.

**c. Nhân tố, thang đo, giả thuyết của *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC***

Giả thuyết nghiên cứu *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN* được các chuyên gia đồng thuận, tương ứng với Islam & cộng sự (2014). Thang đo *Nhận thức về khả năng của BSC* được kế thừa từ Islam & cộng sự (2014) và được đo lường bằng 4 biến quan sát. Biến quan sát *Nhà quản lý có trình độ về kinh doanh và quản lý DN* được các chuyên gia bổ sung thêm vì quản lý DN có trình độ càng cao, tầm quan trọng các công cụ quản lý mới được họ nhận thức rõ ràng thì việc vận dụng BSC càng khả thi.

**d. Giả thuyết, thang đo của *văn hóa đổi mới***

Chuyên gia thống nhất với giả thuyết *VH đổi mới tác động cùng chiều đến việc vận dụng BSC trong DN NN* và thang đo *VH đổi mới* được kế thừa từ Ha & cộng sự (2022), Rababah (2015), Wana & cộng sự (2005)

**e. Giả thuyết, thang đo của *Vận dụng BSC trong DN nông nghiệp***

Chuyên gia đồng ý với giả thuyết nghiên cứu *Vận dụng BSC tác động cùng chiều đến TQHĐ của DN NN*. Thang đo *Vận dụng BSC* được kế thừa từ Kaplan & Norton (1992) và được đo lường bằng 4 biến quan sát.

**f. Thang đo *TQHĐ của DN nông nghiệp***

Thang đo nghiên cứu *TQHĐ của DN NN* được kế thừa từ Hoque & James (2000); Olson & Slater (2002) và được đo lường bằng 8 biến quan sát. Chuyên gia đề xuất điều chỉnh biến quan sát *Thị phần của DN tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh* thành *Thị phần của DN NN các tỉnh Tây Nguyên được mở rộng*.

Như vậy, qua quá trình phỏng vấn thì tất cả các chuyên gia đều không bổ sung thêm nhân tố nào khác có tác động đến việc vận dụng BSC, đồng ý với các nhân tố đưa ra có tác động đến việc vận dụng BSC ngoại trừ nhân tố nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC. KQ thảo luận chuyên gia được thể hiện trong *Phụ lục 16, 17.*

### 5.1.1.2. Nhân tố và thang đo chính thức

Sau khi có các ý kiến của chuyên gia, tác giả đã tổng hợp, điều chỉnh nhân tố và thang đo (*Phụ lục 16, 17),* trên cơ sở đó tác giả thiết kế bảng câu hỏi điều tra sơ bộ trong bước nghiên cứu tiếp theo. Trong luận án này, nhân tố và thang đo *SXKD trong NN* được đưa ra dựa trên LT nền và trao đổi với chuyên gia. Bảng 5.1 và bảng 5.2 tổng hợp nhân tố và thang đo theo ý kiến chuyên gia và thang đo chính thức của nghiên cứu.

**Bảng 5.1: Tổng hợp thang đo các nhân tố theo ý kiến chuyên gia**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Biến quan sát** | **Nghiên cứu trước** | **Điều chỉnh** |
| **Nhân tố *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC*** | | | |
| 1 | Sử dụng BSC sẽ cải thiện hữu hiệu các  hoạt động của DN. | Islam & cộng sự, 2014 | Điều chỉnh |
| 2 | Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của  DN. | Giữ nguyên |
| 3 | Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQHĐ của DN. | Loại bỏ |
| 4 | Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN. | Loại bỏ |
| 5 | Sử dụng BSC sẽ gắn kết và nâng cao  trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân trong việc thực hiện chiến lược của DN. | Thảo luận chuyên gia | *Bổ sung* |
| 6 | Sử dụng BSC tăng cường năng lực cạnh  tranh cho DN. | Thảo luận chuyên gia | *Bổ sung* |
| **Nhân tố *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC*** | | | |
| 1 | Người lãnh đạo hiểu rõ tính năng của  BSC. | Islam & cộng sự, 2014 | Giữ nguyên |
| 2 | Người lãnh đạo chấp nhận đầu tư CP  khi tổ chức vận dụng BSC. | Giữ nguyên |
| 3 | Nhà lãnh đạo hiểu rõ lợi ích khi triển  khai BSC | Giữ nguyên |
| 4 | Nhu cầu quản lý đối với BSC cao. | Giữ nguyên |
| 5 | Nhà quản lý có trình độ về kinh doanh và  quản lý DN | Thảo luận chuyên gia | *Bổ sung* |
| **Nhân tố *VH đổi mới*** | | | |
| 1 | Sẵn sàng chấp nhận rủi ro | Ha & cộng sự, 2022,  Rababah, 2015,  O'Reilly III & cộng sự, 1991  Wana & cộng sự, 2005 | Giữ nguyên |
| 2 | Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới. | Giữ nguyên |
| 3 | Sẵn sàng trao đổi ý tưởng | Giữ nguyên |
| 4 | Có kỳ vọng cao về hiệu quả | Giữ nguyên |
| 5 | Có sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức | Giữ nguyên |
| **Nhân tố v*ận dụng BSC trong DN NN*** | | | |
| 1 | “Vận dụng BSC ở khía cạnh TC” | Kaplan & Norton, 1992 | Giữ nguyên |
| 2 | “Vận dụng BSC ở khía cạnh khách hàng” | Giữ nguyên |
| 3 | “Vận dụng BSC ở khía cạnh kinh doanh nội bộ” | Giữ nguyên |
| 4 | “Vận dụng BSC ở khía cạnh học hỏi và phát triển” | Giữ nguyên |
| **Nhân tố *TQHĐ của DN NN*** | | | |
| 1 | “Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)” | Hoque & James, 2000 Olson & Slater, 2002 Kaplan & McMillan, 2020 | Giữ nguyên |
| 2 | “Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)” | Giữ nguyên |
| 3 | “Mức độ hài lòng của khách hàng” | Giữ nguyên |
| 4 | “Chất lượng SP” | Giữ nguyên |
| 5 | Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây  Nguyên được cải thiện và phát triển. | Giữ nguyên |
| 6 | Tiếp nhận và giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và thỏa  đáng. | Giữ nguyên |
| 7 | Thị phần của DN NN các tỉnh  Tây Nguyên được mở rộng | *Điều chỉnh* |
| 8 | Xem xét tác động đến môi trường khi  phát triển SP NN mới. | Giữ nguyên |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phụ lục 16,17*

**Bảng 5.2: Tổng hợp thang đo chính thức của nghiên cứu**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STT** | **MÃ**  **HÓA** | **BIẾN QUAN SÁT** |
| **Nhân tố *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC*** | | |
| 1 | HUI1 | - Sử dụng BSC sẽ cải thiện hữu hiệu các hoạt động của DN. |
| 2 | HUI2 | - Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của DN. |
| 3 | HUI3 | - Sử dụng BSC sẽ gắn kết và nâng cao trách nhiệm của các bộ phận và cá  nhân trong việc thực hiện chiến lược của DN. |
| 4 | HUI4 | - Sử dụng BSC tăng cường năng lực cạnh tranh cho DN. |
| **Nhân tố *Nhận thức về*** ***khả năng của hệ thống BSC*** | | |
| 1 | KN1 | - Người lãnh đạo hiểu rõ tính năng của BSC. |
| 2 | KN2 | - Người lãnh đạo chấp nhận đầu tư CP khi tổ chức vận dụng BSC. |
| 3 | KN3 | - Nhà lãnh đạo hiểu rõ lợi ích khi triển khai BSC |
| 4 | KN4 | - Nhu cầu quản lý đối với BSC cao. |
| 5 | KN5 | - Nhà quản lý có trình độ về kinh doanh và quản lý DN |
| **Nhân tố *VH đổi mới*** | | |
| 1 | VH1 | - Sẵn sàng chấp nhận rủi ro |
| 2 | VH2 | - Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới |
| 3 | VH3 | - Sẵn sàng trao đổi ý tưởng |
| 4 | VH4 | - Có kỳ vọng cao về hiệu quả |
| 5 | VH5 | - Có sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức |
| **Nhân tố *SXKD trong NN*** | | |
| 1 | NN1 | - “TSSH và SP NN phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ.” |
| 2 | NN2 | - “SP NN có khả năng tái SX tự nhiên”. |
| 3 | NN3 | - “SX NN cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều”. |
| 4 | NN4 | - “Các TSSH và SP NN ghi nhận theo giá gốc”. |
| **Nhân tố *Vận dụng BSC trong DN NN*** | | |
| 1 | VD1 | * “Vận dụng BSC ở khía cạnh TC” |
| 2 | VD2 | - “Vận dụng BSC ở khía cạnh khách hàng” |
| 3 | VD3 | - “Vận dụng BSC ở khía cạnh kinh doanh nội bộ” |
| 4 | VD4 | - “Vận dụng BSC ở khía cạnh học hỏi và phát triển” |
| **Nhân tố *TQHĐ của DN NN*** | | |
| 1 | TQ1 | - “Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)” |
| 2 | TQ2 | - “Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)” |
| 3 | TQ3 | - “Mức độ hài lòng của khách hàng” |
| 4 | TQ4 | - Chất lượng SP |
| 5 | TQ5 | - Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây Nguyên được cải thiện và phát  triển. |
| 6 | TQ6 | - “Tiếp nhận và giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và  thỏa đáng” |
| 7 | TQ7 | - ‘Thị phần của DN NN các tỉnh Tây Nguyên được mở rộng’ |
| 8 | TQ8 | - Xem xét tác động đến môi trường khi phát triển SP NN mới. |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả từ phụ lục 17*

### 5.1.1.3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu chính thức

Mô hình nghiên cứu ban đầu điều chỉnh lại bao gồm 04 nhân tố tác động đến việc vận dụng BSC trong DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên như sau: (1) *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC*; (2) *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC* ; (3) *VH đổi mới; (4) SXKD trong NN*. Nhân tố vừa độc lập vừa phụ thuộc là *Vận dụng BSC*; nhân tố phụ thuộc là *TQHĐ của DN NN,* KQ thảo luận chuyên gia về các nhân tố trong mô hình như sau (*Bảng 5.3*)

## Bảng 5.3: Kết quả thảo luận chuyên gia

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STT** | **Mô hình đề xuất** | **Kết luận** |
| 1 | “Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC” | Đồng ý |
| 2 | “Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC” | *Loại bỏ* |
| 3 | “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC” | Đồng ý |
| 4 | “VH đổi mới” | Đồng ý |
| 5 | “SXKD trong NN” | Đồng ý |
| 6 | “Vận dụng BSC trong DN NN” | Đồng ý |
| 7 | “TQHĐ của DN NN” | Đồng ý |

### *Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phụ lục 16, 17*

**Mô hình nghiên cứu chính thức như sau** (**Hình 5.1**)

Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC

H1

H2

VH đổi mới

H3

H4

SXKD trong NN

Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC

H5

TQ của DN NN

Vận dụng BSC trong DN NN

## Hình 5.1: Mô hình nghiên cứu chính thức

Dựa trên ý kiến chuyên gia, luận án loại bỏ giả thuyết về tác động của tính dễ sử dụng của BSC, nghiên cứu tập trung vào các giả thuyết chính thức sau đây, được xây dựng trên cơ sở lý luận và thực tiễn đã được kiểm chứng. (**Bảng 5.4**):

## Bảng 5.4: Tổng hợp giả thuyết nghiên cứu chính thức

|  |  |
| --- | --- |
| **Giả**  **thuyết** | **NỘI DUNG** |
| **H1** | “Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC tác động cùng chiều tới việc vận dụng  BSC trong DN NN” |
| **H2** | “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN” |
| **H3** | “VH đổi mới tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN” |
| **H4** | “SXKD trong NN có mối liên hệ tác động cùng chiều đối với việc vận dụng BSC trong DN NN” |
| **H5** | “Vận dụng BSC tác động cùng chiều đến TQHĐ kinh doanh của DN NN” |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp từ phụ lục 16, 17*

### 5.1.2. Kết quả nghiên cứu định lượng

**5.1.2.1. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ**

KQ định lượng sơ bộ trình bày làm hai phần như sau:

+ Mô tả mẫu định lượng sơ bộ.

+ Kiểm tra sơ bộ chất lượng thang đo.

Giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành sau khi hoàn tất nghiên cứu định tính, nhằm mục đích xác minh, bổ sung và điều chỉnh dựa trên đánh giá của các chuyên gia. Mục tiêu chính của khảo sát định lượng sơ bộ là thẩm định chất lượng ban đầu của các thang đo. Mẫu khảo sát bao gồm 100 DN SXKD trong lĩnh vực NN tại tỉnh Đắk Lắk, đối tượng khảo sát là các nhà quản lý và kế toán trưởng của các DN NN trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk, theo PP lấy mẫu thuận tiện. Luận án tập trung vào mô tả mẫu định lượng sơ bộ và kiểm tra chất lượng sơ bộ của thang đo.

**a. Mô tả mẫu nghiên cứu sơ bộ**

Phân tích sơ bộ 100 DN cho thấy cơ cấu như sau (Bảng 5.5): Lĩnh vực hoạt động chủ yếu bao gồm SXKD và chế biến cà phê (61%), tiếp theo là cao su (32%), và các hoạt động NN khác (7%). Loại hình DN chủ yếu là công ty TNHH (87%), phần còn lại là công ty cổ phần (13%). Về quy mô, 7% DN có doanh thu trên 200 tỷ đồng, nhóm DN có doanh thu từ 51 đến dưới 200 tỷ đồng chiếm 34%, phần lớn DN (59%) có doanh thu dưới 50 tỷ đồng, phản ánh quy mô nhỏ và vừa chiếm ưu thế trong mẫu nghiên cứu.

##### Bảng 5.5: Tổng hợp mẫu nghiên cứu sơ bộ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Đặc điểm** | **Số**  **lượng** | **Tỷ**  **lệ** |
| ***Ngành nghề kinh doanh*** | | |
| SXKD, chế biến cà phê | 61 | 61% |
| SXKD, chế biến cao su | 32 | 32% |
| Khác | 7 | 7% |
| ***Giá trị tổng doanh thu*** | | |
| < 50 tỷ đồng | 59 | 59% |
| Từ 51 − 200 tỷ đồng | 34 | 34% |
| > 200 tỷ đồng | 7 | 7% |
| ***Loại hình DN*** |  |  |
| Công ty TNHH | 87 | 87% |
| Công ty cổ phần | 13 | 13% |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

**b. Kiểm tra độ tin cậy của thang đo**

KQ kiểm định độ tin cậy được trình bày chi tiết tại bảng 5.6 và Phụ lục 19, sử dụng hệ số Cronbach's Alpha cho 6 thang đo và 30 biến quan sát. Các thang đo đều đạt ngưỡng tin cậy chấp nhận với hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6. Thêm vào đó, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các thang đo đều vượt quá 0,3. Điều này chứng minh rằng các thang đo có độ tin cậy cao và đủ điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố khám phá.

##### Bảng 5.6: Kiểm tra độ tin cậy sơ bộ thang đo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Biến quan sát** | **TB thang đo nếu loại biến *(Scale Mean if Item Deleted)*** | **Phương sai thang đo nếu loại biến *(Scale Varianghiên cứue if Item Deleted)*** | **Hệ số tương quan biến tổng *(Corrected Item-Total Correlation)*** |
| **Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC (HUI)** (0,876) | | | | |
| HUI1 | 11,11 | 4,442 | 0,630 |
| HUI2 | 10,67 | 4,728 | 0,772 |
| HUI3 | 10,71 | 4,248 | 0,818 |
| HUI4 | 10,89 | 4,159 | 0,748 |
| **Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN)** (0,892) | | | | |
| KN1 | 14,49 | 5,848 | 0,721 |
| KN2 | 14,63 | 5,589 | 0,786 |
| KN3 | 14,51 | 5,444 | 0,737 |
| KN4 | 14,55 | 5,866 | 0,718 |
| KN5 | 14,46 | 5,584 | 0,723 |
| **VH đổi mới (VH)** (0,812) | | | | |
| VH1 | 15,40 | 4,081 | 0,608 |
| VH2 | 15,31 | 4,236 | 0,598 |
| VH3 | 15,33 | 4,425 | 0,496 |
| VH4 | 15,39 | 3,755 | 0,720 |
| VH5 | 15,65 | 4,270 | 0,585 |
| **SXKD trong NN (NN)** (0,820) | | | | |
| NN1 | 11,03 | 3,201 | 0,554 |
| NN2 | 11,20 | 3,131 | 0,540 |
| NN3 | 11,25 | 2,997 | 0,675 |
| NN4 | 11,16 | 2,681 | 0,818 |
| **Vận dụng BSC trong DN NN (VD)** (0,824) | | | | |
| VD1 | 10,30 | 2,899 | 0,615 |
| VD2 | 10,38 | 2,723 | 0,684 |
| VD3 | 10,56 | 2,855 | 0,679 |
| VD4 | 10,37 | 2,720 | 0,619 |
| **TQHĐ của DN (TQ)** (0,916) | | | | |
| TQ1 | 25,09 | 13,254 | 0,824 |
| TQ2 | 25,10 | 13,323 | 0,689 |
| TQ3 | 25,19 | 13,549 | 0,662 |
| TQ4 | 25,08 | 13,125 | 0,761 |
| TQ5 | 25,27 | 13,270 | 0,671 |
| TQ6 | 25,04 | 13,150 | 0,769 |
| TQ7 | 25,17 | 13,678 | 0,654 |
| TQ8 | 25,10 | 13,222 | 0,777 |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 19)*

**c. Phân tích nhân tố khám phá EFA**

Sau khi kiểm định độ tin cậy của thang đo sơ bộ, bước kế tiếp là thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA). Bảng 5.7, bảng 5.8 và bảng 5.9 trình bày KQ phân tích EFA cho các nhân tố tác động đến việc áp dụng BSC, vận dụng BSC và TQHĐ.

**Bảng 5.7: KQ phân tích EFA cho thang đo các nhân tố độc lập**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Biến quan sát** | **Nhân tố** | | | |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| KN2 | 0,845 |  |  |  |
| KN3 | 0,833 |  |  |  |
| KN4 | 0,823 |  |  |  |
| KN5 | 0,807 |  |  |  |
| KN1 | 0,767 |  |  |  |
| HUI3 |  | 0,898 |  |  |
| HUI2 |  | 0,864 |  |  |
| HUI4 |  | 0,828 |  |  |
| HUI1 |  | 0,785 |  |  |
| VH4 |  |  | 0,819 |  |
| VH5 |  |  | 0,753 |  |
| VH1 |  |  | 0,749 |  |
| VH2 |  |  | 0,740 |  |
| VH3 |  |  | 0,668 |  |
| NN4 |  |  |  | 0,903 |
| NN3 |  |  |  | 0,840 |
| NN1 |  |  |  | 0,730 |
| NN2 |  |  |  | 0,720 |
| Giá trị KMO 0,765 | | | | |
| Kiểm định Bartlett's | Chi bình phương  (Chi-Square) | |  | 950,061 |
|  | df | |  | 210 |
|  | Sig. | |  | .000 |

##### *Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 19)*

##### Bảng 5.8: KQ phân tích EFA cho thang đo việc vận dụng BSC

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Nhân tố** |
| 1 |
| VD2 | 0,839 |
| VD3 | 0,831 |
| VD4 | 0,787 |
| VD1 | 0,782 |
| **Giá trị KMO** | **0,768** |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 19)*

##### Bảng 5.9: KQ phân tích EFA cho thang đo TQHĐ

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Nhân tố** |
| 1 |
| TQ1 | 0,875 |
| TQ8 | 0,840 |
| TQ6 | 0,830 |
| TQ4 | 0,829 |
| TQ2 | 0,768 |
| TQ5 | 0,748 |
| TQ3 | 0,741 |
| TQ7 | 0,735 |
| **Giá trị KMO** | **0,911** |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 19)*

Bảng 5.7 và Phụ lục 19: Phân tích EFA các yếu tố độc lập đạt yêu cầu với KMO = 0,765 (lớn hơn 0,5) và Sig. = 0,000 (nhỏ hơn 0,05). Quá trình này xác định 4 nhân tố từ 18 biến quan sát, dựa trên tiêu chí Eigenvalues là 1,977 (vượt ngưỡng 1), chiếm 68,145% tổng phương sai (trên 50%). Các biến quan sát có hệ số tải lớn hơn 0,5, biến thiên từ 0,668 - 0,903. KQ khẳng định các thang đo về nhân tố ảnh hưởng đến việc ứng dụng BSC đáp ứng giá trị hội tụ và phân biệt trong phân tích EFA. Các chỉ số này chứng minh tính phù hợp của mô hình và độ tin cậy của dữ liệu nghiên cứu.

Bảng 5.8, Phụ lục 19: Phân tích EFA thang đo BSC cho thấy KMO = 0,768 (> 0,5), Sig. = 0,000 (nhỏ hơn 0,05). Eigenvalues đạt 2,625 (lớn hơn 1), tổng phương sai trích là 65,637 (lớn hơn 50%). Bảng 5.9, Phụ lục 19: KQ EFA thang đo TQHĐ: KMO = 0,911 (> 0,5), Sig. = 0,000 (< 0,05). Eigenvalues là 5,087 (lớn hơn 1), tổng phương sai trích đạt 63,592 (> 50%). Tóm lại, các thang đo ứng dụng BSC và TQHĐ đều thỏa mãn yêu cầu phân tích EFA. KQ định lượng sơ bộ cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy, tính hội tụ và khả năng phân biệt, do đó, chúng được sử dụng để phân tích định lượng tiếp theo. Các chỉ số KMO và mức ý nghĩa Sig. đều đạt ngưỡng chấp nhận, cùng với giá trị Eigenvalues và tổng phương sai trích đều vượt quá mức tối thiểu. Điều này khẳng định tính phù hợp của dữ liệu để tiến hành các phân tích sâu hơn.

**5.1.2.2. Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức**

**a. Thống kê mẫu nghiên cứu**

Bảng hỏi được xây dựng dựa trên thang đo Likert 5 mức độ (xem Phụ lục 18), PP thu thập dữ liệu kết hợp khảo sát trực tiếp và gửi thư điện tử đến các đối tượng nghiên cứu. Với tổng số 275 phiếu khảo sát phát ra tại các DN NN khu vực Tây Nguyên, sau quá trình sàng lọc, 250 phiếu đáp ứng đủ tiêu chuẩn và được đưa vào phân tích. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm Excel, phần mềm SmartPLS3 dùng để phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc.

Bảng 5.10 thể hiện thống kê mô tả thông tin chung của các DN, về đặc điểm ngành nghề, phần lớn DN tham gia khảo sát hoạt động trong lĩnh vực chế biến, SXKD cà phê, chiếm tỷ lệ 75,2%. Tiếp theo là các DN hoạt động trong lĩnh vực chế biến, SXKD cao su, chiếm 21,6%. Số còn lại, 3,2%, thuộc về các DN SXKD các SP NN khác. Theo hình thức pháp lý, công ty TNHH chiếm ưu thế với 84%, công ty cổ phần chiếm 13,6%, và các loại hình DN khác chiếm phần còn lại. Về quy mô doanh thu, số lượng DN lớn với doanh thu trên 200 tỷ đồng chiếm 4%, DN vừa có doanh thu từ 51 đến 200 tỷ đồng chiếm 26,8%, và phần lớn là DN nhỏ với doanh thu dưới 50 tỷ đồng, chiếm 69,2%. Thống kê về vị trí công tác cho thấy phần lớn người trả lời khảo sát là kế toán trưởng (58%), tiếp theo là phó giám đốc phụ trách TC (12%) và giám đốc DN (30%). Về trình độ học vấn, 83,2% số người tham gia khảo sát có trình độ đại học và 16,8% có trình độ sau đại học.

##### Bảng 5.10: Thống kê mẫu nghiên cứu chính thức

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Đặc điểm** | **Số**  **lượng** | **Tỷ**  **lệ (%)** |
| ***Ngành nghề kinh doanh*** | | |
| Chế biến, SXKD cà phê | 188 | 75,2 |
| Chế biến, SXKD cao su | 54 | 21,6 |
| Khác | 8 | 3,2 |
| **TỔNG** | **250** | **100** |
| ***Giá trị tổng doanh thu*** | | |
| Nhỏ hơn 3 tỷ đồng | 0 | 0 |
| Từ 3 tỷ - 50 tỷ | 173 | 69,2 |
| Từ 51 đến 200 tỷ | 67 | 26,8 |
| Lớn hơn 200 tỷ | 10 | 4 |
| **TỔNG** | **250** | **100** |
| ***Loại hình DN*** |  |  |
| Công ty TNHH | 210 | 84 |
| Công ty cổ phần | 34 | 13,6 |
| Khác | 6 | 2,4 |
| **TỔNG** | **250** | **100** |
| ***Vị trí công tác*** |  |  |
| Giám đốc | 75 | 30 |
| Phó giám đốc TC | 30 | 12 |
| Kế toán trưởng | 145 | 58 |
| Khác | 0 | 0 |
| **TỔNG** | **250** | **100** |
| **Trình độ chuyên môn** |  |  |
| Cao đẳng | 0 | 0 |
| Đại học | 208 | 83,2 |
| Sau đại học | 42 | 16,8 |
| **TỔNG** | **250** | **100** |
| **Các chỉ tiêu để đánh giá TQ kinh doanh** |  |  |
| Các chỉ tiêu về TC | 250 | 100 |
| Các chỉ tiêu về khách hàng | 73 | 29,2 |
| Các chỉ tiêu về quy trình quản lý kinh doanh nội bộ | 0 | 0 |
| Các chỉ tiêu về phát triển nhân lực | 0 | 0 |
| **TỔNG** | **250** | **100** |
| **Đổi mới hệ thống đánh giá TQ của DN** |  |  |
| Không cần thiết | 0 | 0 |
| Cần thiết | 54 | 21,6 |
| Rất cần thiết | 196 | 78,4 |
| **TỔNG** | **250** | **100** |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

Qua tìm hiểu cho thấy các DN hầu như chưa vận dụng công cụ BSC để đánh giá TQHĐ toàn diện các khía cạnh. Các DN được khảo sát chủ yếu dựa trên các chỉ tiêu TC để đánh giá TQHĐ thông qua thông tin trên báo cáo TC, chưa quan tâm nhiều đến các chỉ tiêu phi TC như chăm sóc khách hàng, chú trọng nâng cao nguồn nhân lực… và chưa có bộ chỉ số để đo lường các chỉ tiêu này. Một số DN thể hiện sự quan tâm đến các khía cạnh khác, ví dụ như khách hàng (29,2%), nhưng việc đo lường các khía cạnh còn lại chưa được triển khai rộng rãi. Điều này cho thấy rằng, mặc dù chưa chính thức áp dụng BSC, các chỉ số DN đang sử dụng để đánh giá TQHĐ đã phản ánh một phần trong bốn khía cạnh cốt lõi của BSC. Nguyên nhân dẫn đến việc đánh giá TQHĐ chưa đầy đủ và toàn diện có thể bao gồm: sự thiếu hiểu biết về khái niệm BSC; quy mô DN chủ yếu là DNNVV với tiềm lực TC hạn chế; DN chỉ đơn thuần so sánh KQ hoạt động với các năm trước và lập kế hoạch cho năm tiếp theo; lo ngại về CP và thời gian triển khai BSC, hoặc tâm lý ngại thay đổi.

Tuy nhiên, phần lớn các DN được khảo sát (78,4%) đều nhận thức được sự cần thiết của việc xây dựng một hệ thống chỉ tiêu đánh giá toàn diện, bao gồm cả các chỉ tiêu phi TC. Điều này hướng tới sự phát triển cân bằng và lâu dài, đặc biệt trong bối cảnh thế giới có nhiều thay đổi nhanh chóng, cạnh tranh gay gắt của CNTT, đòi hỏi DN phải thay đổi tư duy, chiến lược và hành động để tồn tại và phát triển. Từ những thực trạng và KQ nghiên cứu trên, luận án này đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp để các DN NN có thể áp dụng BSC, từ đó cải thiện TQHĐ một cách hiệu quả.

**b. KQ kiểm tra mô hình đo lường**

Trong Chương 4 đã giới thiệu các bước để kiểm tra mô hình đo lường, bao gồm: (1) Kiểm tra độ tin cậy của thang đo, (2) Kiểm tra giá trị hội tụ của thang đo và (3) Kiểm tra giá trị phân biệt của thang đo.

*\* Kiểm tra độ tin cậy của thang đo*

Bảng 5.11 thể hiện hệ số tin cậy tổng hợp (CR) cho tất cả biến nghiên cứu, biến thiên từ 0,871 - 0,933, cao hơn ngưỡng 0,7. Tương tự, hệ số Cronbach's Alpha của các biến cũng đạt từ 0,809 - 0,918, đều lớn hơn 0,7. Điều này khẳng định tính nhất quán nội tại và độ tin cậy cao của các biến nghiên cứu. Chi tiết xem tại *Phụ lục 20.1.*

##### Bảng 5.11: Kiểm tra độ tin cậy chính thức thang đo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Biến nghiên cứu** | **Cronbach's Alpha** | **Composite Reliability (CR)** |
| Nhận thức tính hữu ích của BSC (HUI) | 0,864 | 0,907 |
| Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN) | 0,864 | 0,902 |
| VH đổi mới (VH) | 0,841 | 0,887 |
| SXKD trong NN (NN) | 0,809 | 0,871 |
| Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,847 | 0,897 |
| TQHĐ của DN (TQ) | 0,918 | 0,933 |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.1)*

*\* Kiểm tra độ hội tụ của thang đo*

Bảng 5.12 thể hiện KQ đánh giá độ hội tụ của các thang đo, sử dụng hệ số tải ngoài (outer loading) và phương sai trích bình quân (AVE), KQ cho thấy, hệ số tải ngoài của các biến quan sát đều > 0,5, biến thiên từ 0,719 - 0,873. Bên cạnh đó, giá trị AVE của các biến đều > 0,5, cụ thể từ 0,612 - 0,711. Điều này khẳng định tính hội tụ của các biến quan sát và biến nghiên cứu trong mô hình *(chi tiết tại Phụ lục 20.1 và 20.2).*

##### Bảng 5.12: Kiểm tra độ hội tụ chính thức của thang đo

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Biến NGHIÊN CỨU** | **Biến quan sát** | **Hệ số tải** | **Average Varianghiên cứue Extracted (AVE)** |
| Nhận thức tính hữu ích của BSC (HUI) | HUI1 | 0,770 | **0,711** |
| HUI2 | 0,870 |
| HUI3 | 0,873 |
| HUI4 | 0,855 |
| Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN) | KN1 | 0,813 | **0,648** |
| KN2 | 0,817 |
| KN3 | 0,822 |
| KN4 | 0,770 |
| KN5 | 0,801 |
| VH đổi mới (VH) | VH1 | 0,757 | **0,612** |
| VH2 | 0,824 |
| VH3 | 0,719 |
| VH4 | 0,804 |
| VH5 | 0,802 |
| SXKD trong NN (NN) | NN1 | 0,840 | **0,630** |
| NN2 | 0,721 |
| NN3 | 0,767 |
| NN4 | 0,840 |
| Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | VD1 | 0,825 | **0,685** |
| VD2 | 0,848 |
| VD3 | 0,818 |
| VD4 | 0,819 |
| TQHĐ của DN (TQ) | TQ1 | 0,865 | **0,636** |
| TQ2 | 0,806 |
| TQ3 | 0,741 |
| TQ4 | 0,764 |
| TQ5 | 0,782 |
| TQ6 | 0,783 |
| TQ7 | 0,782 |
| TQ8 | 0,847 |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.1, 20.2)*

*\* Kiểm tra độ phân biệt của thang đo*

Sử dụng tiêu chuẩn Fornell-Larcker và HTMT để đánh giá độ phân biệt của thang đo, KQ tại bảng 5.13 cho thấy giá trị căn bậc hai của phương sai trích bình quân (AVE) của tất cả các biến tiềm ẩn (số nằm trên đường chéo) nằm trong khoảng 0,782 đến 0,843. Điều này khẳng định thang đo của các biến nghiên cứu đạt độ phân biệt. Chi tiết xem tại *Phụ lục 20.3.*

##### Bảng 5.13: Giá trị phân biệt chính thức thang đo (tiêu chí Fornell-Larcker)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | “Nhận thức tính hữu ích của BSC”(HUI) | “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC” (KN) | SXKD trong NN (NN) | TQHĐ của DN (TQ) | Vận dụng BSC (VD) | VH đổi mới (VH) |
| “Nhận thức tính hữu ích của BSC” (HUI) | **0,843** |  |  |  |  |  |
| “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC” (KN) | 0,242 | **0,805** |  |  |  |  |
| SXKD trong NN (NN) | 0,001 | 0,115 | **0,794** |  |  |  |
| TQHĐ của DN (TQ) | 0,627 | 0,270 | 0,072 | **0,797** |  |  |
| Vận dụng BSC (VD) | 0,721 | 0,365 | 0,144 | 0,717 | **0,828** |  |
| VH đổi mới (VH) | 0,279 | 0,135 | 0,067 | 0,310 | 0,429 | **0,782** |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.3)*

Bên cạnh tiêu chí Fornell- Larcker, ở bảng 5.14, tác giả còn kiểm tra độ phân biệt thông qua tiêu chí HTMT. Bảng 5.14 cho thấy giá trị của các hệ số HTMT cao nhất là 0,810, nhỏ hơn ngưỡng 0,85 (Hair & cộng sự, 2016), với KQ này chứng minh các thang đo đảm bảo độ phân biệt (Phụ lục 20.3).

##### Bảng 5.14: Giá trị phân biệt chính thức thang đo (tiêu chí HTMT)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | “Nhận thức tính hữu ích của BSC” (HUI) | “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC” (KN) | SXKD trong NN (NN) | TQHĐ của DN (TQ) | Vận dụng BSC (VD) | VH đổi mới (VH) |
| “Nhận thức tính hữu ích của BSC” (HUI) |  |  |  |  |  |  |
| Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN) | 0,276 |  |  |  |  |  |
| SXKD trong NN (NN) | 0,055 | 0,145 |  |  |  |  |
| TQHĐ của DN (TQ) | 0,702 | 0,301 | 0,088 |  |  |  |
| Vận dụng BSC (VD) | 0,807 | 0,422 | 0,159 | **0,810** |  |  |
| VH đổi mới (VH) | 0,318 | 0,160 | 0,073 | 0,351 | 0,506 |  |

*‘Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.3)’*

**Kết luận:** Các biến nghiên cứu đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy, hội tụ và phân biệt. Vì vậy, luận án chuyển sang giai đoạn đánh giá mô hình cấu trúc.

**d. KQ phân tích mô hình cấu trúc**

Trong Chương 4 đã trình bày 5 bước để kiểm tra mô hình cấu trúc, cụ thể như sau:

*\* Kiểm tra hiện tượng cộng tuyến*

Bảng 5.15 thể hiện các chỉ số VIF nằm trong khoảng từ 1,018 - 1,139, đều < 3, nghĩa là cộng tuyến không xảy ra trong mô hình cấu trúc (Hair & cộng sự, 2016) (*Phụ lục 20.4*).

##### Bảng 5.15: Kiểm tra giá trị VIF

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | “Nhận thức tính hữu ích của BSC”(HUI) | “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC” (KN) | SXKD trong NN (NN) | TQHĐ của DN (TQ) | Vận dụng BSC (VD) | VH đổi mới (VH) |
| “Nhận thức tính hữu ích của BSC” (HUI) |  |  |  |  | **1,139** |  |
| Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN) |  |  |  |  | **1,082** |  |
| SXKD trong NN (NN) |  |  |  |  | **1,018** |  |
| TQHĐ của DN (TQ) |  |  |  |  |  |  |
| Vận dụng BSC (VD) |  |  |  | **1,000** |  |  |
| VH đổi mới (VH) |  |  |  |  | **1,094** |  |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.4)*

*\* Kiểm tra hệ số xác định (R2)*

Hình 5.2 Phân tích giá trị R2 cho thấy mức độ giải thích của mô hình. Hệ số xác định (R2) của việc áp dụng BSC đạt 0,620, chỉ ra rằng 62% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi mô hình này. Tương tự, R2 của khái niệm TQHĐ là 0,514 chứng tỏ mô hình đề xuất có mức độ phù hợp đối với dữ liệu thu thập (*Phụ lục 20.5*). Giá trị R2 hiệu chỉnh (Adjusted R Square) của biến vận dụng (VD) là 0,614, Như vậy, các biến tác động vào VD giải thích được 61,4% sự biến thiên của biến này, R2 hiệu chỉnh của biến TQHĐ là 0,512, như vậy, biến VD giải thích được 51,2% sự biến thiên của biến TQHĐ.A diagram of a network

Description automatically generated

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

#### Hình 5.2: Hệ số xác định R2

*\* Kiểm tra hệ số tác động (f2)*

Ngoài việc kiểm tra hệ số xác định R2, Bảng 5.16 tác giả còn đánh giá hệ số tác động (f2), các khái niệm nghiên cứu SXKD trong NN (NN); Nhận thức tính hữu ích của BSC (HUI); Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN); VH đổi mới (VH) đều có tác động đến việc vận dụng BSC (VD) (*giá trị f2 từ 0,030 - 0,877*). Bên cạnh đó, việc vận dụng BSC cũng có tác động đến TQHĐ của DN (TQ) (f2 = 1,059) (*Phụ lục 20.6*)

##### Bảng 5.16: KQ kiểm tra hệ số tác động f2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | “Nhận thức tính hữu ích của BSC” (HUI) | “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC” (KN) | SXKD trong NN (NN) | TQHĐ của DN (TQ) | Vận dụng BSC (VD) | VH đổi mới (VH) |
| “Nhận thức tính hữu ích của BSC” (HUI) |  |  |  |  | **0,877** |  |
| “Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC” (KN) |  |  |  |  | 0,073 |  |
| SXKD trong NN (NN) |  |  |  |  | 0,030 |  |
| TQHĐ của DN (TQ) |  |  |  |  |  |  |
| Vận dụng BSC (VD) |  |  |  | **1,059** |  |  |
| VH đổi mới (VH) |  |  |  |  | 0,123 |  |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.6)*

*\* Kiểm tra giá trị Q2*

Hình 5.3 thể hiện việc kiểm tra giá trị Q2, giá trị Q2 của khái niệm *vận dụng BSC* (VD) (Q2 = 0,419) và TQHĐ của DN (TQ) (Q2 = 0,318) đều > 0,5 chứng tỏ các mô hình có khả năng dự báo cao. (*Phụ lục 20.7*).

A diagram of a network

Description automatically generated

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem Phụ lục 20.7)*

#### Hình 5.3: Hệ số Q2

*\* Kiểm định giả thuyết nghiên cứu*

Luận án kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu qua mối quan hệ trong mô hình bằng hệ số đường dẫn (path coefficient) và mức ý nghĩa thống kê của các giả thuyết bằng giá trị t-value và p-value. Luận án sử dụng phần mềm Smart PLS 3 với việc tính toán dựa trên 5.000 lần lấy mẫu Boostrapping. Bảng 5.17, Phụ lục 20.8 thể hiện KQ hồi quy, trong đó năm giả thuyết đều được chấp nhận có mức ý nghĩa 5% do t-value của các mối quan hệ đều > 1,96, hệ số p-value của các đường dẫn đều < 0.05. Mô hình nghiên cứu chính thức thể hiện trong *phụ lục 20.9.*

##### Bảng 5.17: KQ kiểm định mức độ tác động

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Giả thuyết NGHIÊN CỨU** | **Mối quan hệ** | **Hệ số hồi quy chuẩn hóa (Original Sample)** | **t - value** | **p - value** | **Kết luận** |
| H1 | Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC (HUI) -> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,616 | 14,727 | 0,000 | Chấp nhận |
| H3 | Nhận thức về khả năng của hệ thốn BSC (KN) -> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,173 | 3,588 | 0,000 | Chấp nhận |
| H4 | VH đổi mới (VH) -> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,226 | 4,285 | 0,000 | Chấp nhận |
| H5 | SXKD trong NN (NN) ---> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,109 | 2,508 | 0,014 | Chấp nhận |
| H6 | Vận dụng BSC (VD) -> TQHĐ của DN NN (TQ) | 0,717 | 12,957 | 0,000 | Chấp nhận |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.8)*

**Mô hình nghiên cứu chính thức**A diagram of a network

Description automatically generated

#### Hình 5.4: Mô hình nghiên cứu chính thức

### 5.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

### 5.2.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính nhằm trả lời câu hỏi thứ nhất được thực hiện với việc phỏng vấn các chuyên gia về nhân tố, thang đo và giả thuyết trong mô hình nhằm xác định sự phù hợp của mô hình, xác định thang đo chính thức để chuyển sang bước nghiên cứu định lượng.

***+ Về mô hình:*** Chuyên gia đồng ý với giả thuyết các nhân tố sau có tác động đến việc vận dụng BSC: *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC (HUI); Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN); VH đổi mới (VH)*. Chuyên gia đề nghị loại bỏ nhân tố *Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC* khỏi mô hình nghiên cứu đề xuất bởi lý do hệ thống BSC khi đưa vào triển khai sử dụng có nhiều công đoạn phức tạp, cần nhiều thời gian để thực hiện. Nhận định về các nhân tố của chuyên gia phù hợp với các nghiên cứu trước, bên cạnh đó, chuyên gia cũng đồng ý với giả thuyết nghiên cứu và nhân tố *SXKD trong NN (NN)* bởi tính chất đặc thù của SXKD ngành NN.

***+ Về thang đo:*** Chuyên gia góp ý điều chỉnh, loại bỏ, bổ sung một số câu hỏi trong bảng hỏi để dễ hiểu hơn cũng như phù hợp với bối cảnh thực hiện.

### 5.2.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu định lượng

Bảng 5.18 thể hiện mối quan hệ giữa các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC, các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận. Căn cứ vào hệ số tác động của các đường dẫn, luận án trình bày thứ tự tác động của các nhân tố như sau:

##### Bảng 5.18: Thứ tự tác động của các nhân tố đến việc vận dụng BSC

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Giả thuyết nghiên cứu** | **Mối quan hệ** | **Hệ số hồi quy chuẩn hóa *(Original Sample)*** |
| H1 | Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC (HUI) -> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,616 |
| H4 | VH đổi mới (VH) -> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,226 |
| H3 | Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN) -> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,173 |
| H5 | SXKD trong NN (NN) --> Vận dụng BSC trong DN NN (VD) | 0,109 |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp (Xem phụ lục 20.8)*

**Giả thuyết H1** đề xuất việc *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN. Bảng 5.17 cho thấy giả thuyết này được chấp nhận với mức ý nghĩa thống kê (t - value = 14,727, p – value < 0,05), hệ số tác động từ *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC* *(HUI)* đến việc vận dụng BSC là 0,616, đây là nhân tố có tác động lớn nhất đến vận dụng BSC ở các DN SXKD NN ở Tây Nguyên. KQ này trả lời cho câu hỏi nghiên cứu thứ hai là *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC* tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC trong DN NN với hệ số tác động là 0,616, KQ này được hỗ trợ bởi LT hành vi có kế hoạch của Ajzen (1991). Nghiên cứu trong và ngoài nước đều nhấn mạnh vai trò then chốt của nhận thức từ nhà quản lý DN về lợi ích của BSC trong việc thúc đẩy ứng dụng (Islam & Kellermanns, 2006; Islam & cộng sự, 2014; Van Nhi & Toan, 2018; Nguyễn Cửu Đỉnh, 2018), quan điểm này được củng cố bởi LT quản lý (Donaldson & Davis, 1989,1991; Davis & cộng sự, 1997) và LT dựa trên nguồn lực và các bên liên quan. Nhà quản lý đóng vai trò điều phối, tập hợp và khai thác hiệu quả nguồn lực của công ty (Sirmon & cộng sự, 2011), vai trò “nhà quản lý cấp cao là nguồn lực quan trọng” được thừa nhận rộng rãi (Wan & cộng sự, 2011), nghiên cứu gần đây của Tawse & Tabesh (2023) chứng minh sự hỗ trợ của đội ngũ quản lý cấp cao (TMT) là yếu tố then chốt cho việc triển khai BSC thành công, các khảo sát cho thấy cam kết của nhà quản lý là yếu tố hàng đầu trong quản lý thành công. Cam kết từ TMT đóng vai trò đòn bẩy, thể hiện khả năng lãnh đạo, làm rõ mục tiêu, củng cố cấu trúc và cải thiện giao tiếp trong tổ chức. Điều này tạo điều kiện cho việc phân bổ nguồn lực và tạo động lực cần thiết để áp dụng BSC. Tuy nhiên, đánh giá TQHĐ tại các DN NN ở Tây Nguyên cho thấy hạn chế trong tiếp cận và nhận thức về lợi ích của BSC, nguyên nhân chủ yếu là do DN chưa tiếp cận PP hoặc sử dụng các công cụ quản lý chiến lược khác. Mặc dù vậy, các đối tượng khảo sát đều nhận thấy sự cần thiết phải thay đổi hệ thống chỉ tiêu đánh giá TQHĐ toàn diện và chính xác hơn. Trong bối cảnh kinh tế trong và ngoài nước đối mặt với nhiều khó khăn do suy thoái sau đại dịch, việc duy trì hoạt động của DN trở nên khó khăn hơn, thực tế này đòi hỏi nhà quản lý DN, nhất là DN NN với đặc thù SX kinh doanh riêng biệt, cần có quan điểm đổi mới về chiến lược và phương thức hoạt động để duy trì SX và phát triển. Nhận thức rõ ràng hơn về việc sử dụng BSC giúp DN nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển dài hạn, đồng thời gắn kết và nâng cao trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân trong việc thực hiện chiến lược và mục tiêu của DN.

**Giả thuyết H4** Luận án đánh giá tác động của VH đổi mới đến việc áp dụng hệ thống BSC trong các DN NN, KQ phân tích hồi quy cho thấy mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê giữa hai yếu tố này (Bảng 5.17). Cụ thể, t - value là 4,285 và p - value < 0,05, cho thấy giả thuyết về tác động thuận chiều của VH đổi mới lên việc vận dụng BSC được chấp nhận. Hệ số đường dẫn là 0,226, khẳng định rằng khi VH đổi mới tăng lên, mức độ vận dụng BSC trong DN cũng tăng theo. KQ này giải đáp câu hỏi nghiên cứu thứ hai, chứng minh VH đổi mới có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng BSC trong các DN NN, với hệ số tác động là 0,226, phù hợp với giả thuyết ban đầu và LT ngẫu nhiên, LT dựa trên nguồn lực. Đồng thời, KQ này tương đồng với nghiên cứu của Rababah (2015), Ha & cộng sự (2022, 2024), Gandini & cộng sự (2024). DN có VH đổi mới mạnh mẽ thường có khả năng thích ứng, linh hoạt và sẵn sàng thử nghiệm các công cụ và ý tưởng mới, điều này thúc đẩy việc áp dụng BSC như một PP quản lý hiệu quả, ngược lại, các tổ chức có nền VH ít đổi mới có xu hướng chậm trễ trong việc áp dụng các phương thức mới.

Tóm lại VH đổi mới với sự gắn kết, hỗ trợ từ các cấp, quản lý đến nhân viên, giữa các bộ phận chức năng, sẵn sàng chấp nhận rủi ro, khuyến khích trao đổi ý tưởng và xây dựng VH hợp tác. Ngoài ra với tầm nhìn, sứ mệnh và phong cách quản lý của lãnh đạo DN, sự liên kết vì mục tiêu chung của các người lao động trong DN cũng sẽ tăng cơ hội để vận dụng BSC.

**Với giả thuyết H3** đề xuất việc *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC* tác động thuận chiều đến việc vận dụng BSC trong DN NN. Phân tích thống kê (Bảng 5.17) cho thấy giả thuyết về tác động thuận chiều giữa nhận thức về năng lực của hệ thống BSC (KN) và mức độ vận dụng BSC (VD) trong các DN NN được chấp nhận. Điều này được chứng minh bằng các chỉ số thống kê có ý nghĩa (t = 3,588, p < 0,05) và hệ số đường dẫn từ KN đến VD là 0,173. KQ này trả lời cho câu hỏi nghiên cứu thứ hai, khẳng định rằng *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC* có ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng BSC trong lĩnh vực NN, với mức độ tác động là 0,173, được củng cố bởi LT hành vi có kế hoạch của Ajzen (1991), LT quản lý (Donaldson & Davis 1989, 1991), Davis & cộng sự, 1997), LT dựa trên nguồn lực (RBV), và LT các bên liên quan. Islam & Kellermanns (2006); Islam & cộng sự (2014) cũng đã chỉ ra rằng *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC* là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định áp dụng BSC. Tuy nhiên, một số nghiên cứu khác lại cho thấy những thách thức trong việc triển khai BSC, đặc biệt là đối với các DN nhỏ, Giannopoulos & cộng sự (2013) nhận thấy các DN nhỏ thường có mức độ sử dụng BSC thấp và chú trọng vào các chỉ số TC truyền thống. Lonbani & cộng sự (2015) nhấn mạnh sự sẵn có của các nguồn TC là điều kiện tiên quyết để áp dụng BSC trong việc đánh giá TQHĐ của DN, nhiều DN cũng quan ngại rằng việc triển khai BSC vượt quá khả năng nguồn lực hiện có, đặc biệt là nguồn lực TC. Benková & cộng sự (2020) đã chỉ ra CP triển khai BSC cao có thể là một rào cản đáng kể đối với các DN, ngoài ra sự vận hành phức tạp do sự khác biệt về môi trường kinh doanh giữa các DN cũng là một thách thức lớn. Để vượt qua những khó khăn này, các DN cần đến sự tư vấn của các công ty chuyên nghiệp, điều này làm tăng thêm CP. Nghiên cứu của Tawse & Tabesh (2023) nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hỗ trợ từ nhà quản lý cấp cao đối với sự thành công của việc triển khai BSC, sự hỗ trợ này bao gồm việc phân bổ các nguồn lực cần thiết và tạo động lực cho người lao động tham gia vào quá trình áp dụng BSC. Trong bối cảnh các DN NN ở Tây Nguyên chủ yếu là các DNNVV, TC là một vấn đề quan trọng cần xem xét khi quyết định áp dụng các hệ thống đánh giá mới. Do đó, khi các nhà quản lý nhận thức được lợi ích và tính năng của BSC, đồng thời sẵn sàng đầu tư CP vào các hoạt động như đào tạo, bồi dưỡng, và áp dụng các phần mềm quản lý mới, việc vận dụng BSC sẽ trở nên khả thi hơn. KQ nghiên cứu cho thấy nhận thức về lợi ích và khả năng triển khai BSC có tác động tích cực đến việc áp dụng BSC trong các DN NN, bởi lẽ nhận thức của nhà quản lý về việc triển khai vận dụng BSC là rất quan trọng, đây cũng là khó khăn cũng như là rào cản khi triển khai vận dụng BSC.

**Giả thuyết H5** đề xuất rằng SXKD trong NN có mối liên hệ tác động cùng chiều đến vận dụng BSC trong DN NN. Bảng 5.17 cho thấy giả thuyết được xác nhận với ý nghĩa thống kê (t = 2,508, p < 0,05). Hệ số tác động từ *SXKD trong NN* đến vận dụng BSC là 0,109. Điều này trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ hai: *SXKD trong NN* tác động thuận chiều đến việc vận dụng BSC trong DN NN với hệ số 0,109. KQ này phù hợp với LT ngẫu nhiên, nhấn mạnh tầm quan trọng của phát triển bền vững trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động, đặc biệt sau đại dịch COVID-19 (Kumar, 2024). Thêm vào đó, KQ này cũng củng cố LT quản lý, LT dựa trên nguồn lực và LT các bên liên quan. Các LT này đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy, nhận thức và PP tiếp cận của nhà quản lý trong việc khai thác lợi thế đặc thù của vùng Tây Nguyên. Mục đích là để nâng cao TQHĐ của DN NN và phát huy tiềm năng, thế mạnh của khu vực. Paustian & cộng sự (2015) chỉ ra rằng các DN NN nhỏ vẫn có khả năng điều chỉnh chiến lược kinh doanh để ứng dụng các khía cạnh khác nhau của BSC, tương đồng với nghiên cứu của Byrne & Kelly (2004); Jack (2005); Lissitsa & Odening (2005); Cardemil-Katunaric & Shadbolt (2006); Gambelli & cộng sự (2021), các nghiên cứu này đều nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng chiến lược và mục tiêu phù hợp cho DN NN, hợp tác xã NN hoặc trang trại, dựa trên tình hình phát triển trong khu vực và toàn cầu, ngoài ra các loại hình DN NN khác nhau cần điều chỉnh phương thức để đạt được mục tiêu. Để áp dụng BSC hiệu quả, cần có sự hỗ trợ tư vấn đáng kể từ các chuyên gia, việc ứng dụng BSC đòi hỏi sự thích ứng linh hoạt và tư vấn chuyên môn để đảm bảo hiệu quả trong môi trường kinh doanh NN đa dạng (Paustian & cộng sự, 2015).

**Giả thuyết H6** đề xuất việc vận dụng BSC tác động tích cực đến TQHĐ của DN NN. Dữ liệu từ bảng 5.17 khẳng định giả thuyết nghiên cứu với ý nghĩa thống kê cao (t = 12,957, p < 0,05), cho thấy hệ số tác động từ việc ứng dụng BSC lên TQHĐ của các DN NN là 0,717. Điều này trả lời câu hỏi nghiên cứu thứ ba, khẳng định sự ảnh hưởng của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của các DN NN tại khu vực Tây Nguyên với hệ số tác động là 0,717. Về mặt LT, KQ luận án này đồng nhất với LT ngẫu nhiên, nhấn mạnh rằng TQHĐ phụ thuộc vào sự tương thích giữa công nghệ, biến động môi trường, quy mô tổ chức, VH và hệ thống thông tin. Cùng với đó, LT dựa trên nguồn lực (RBV), LT các bên liên quan và học hỏi của tổ chức cũng góp phần giải thích cách thức cải thiện quy trình và nâng cao hiệu suất cạnh tranh của DN.

Crabtree & DeBusk (2008) đã chứng minh rằng các DN triển khai BSC hoạt động hiệu quả hơn so với các DN không áp dụng, hơn nữa các DN này còn đạt được lợi nhuận vượt trội sau khi triển khai BSC, khẳng định BSC là một công cụ quản lý chiến lược hiệu quả trong việc cải thiện lợi nhuận. Hoque (2005) cũng đưa ra kết luận về mối liên hệ tích cực giữa lựa chọn chiến lược của nhà quản lý và TQHĐ qua việc sử dụng các số liệu phi TC, đồng thời nhấn mạnh sự liên hệ giữa các số liệu này và việc áp dụng PP BSC. Tiếp theo, Anand & cộng sự (2005) chỉ ra việc thực hiện BSC tạo ra cơ hội giảm CP, cải thiện lợi nhuận, đồng thời nâng cao TQHĐ và quy trình quản lý (De Geuser & cộng sự, 2009; Malagueño & cộng sự, 2018). Benková & cộng sự (2020) cũng củng cố KQ này khi cho rằng BSC góp phần tăng cường năng lực cạnh tranh của DN trong môi trường biến động hiện nay. Trong bối cảnh hiện tại, việc chỉ dựa vào thông tin TC không còn phù hợp, mà cần tập trung vào sức mạnh tập thể, đổi mới quy trình, khách hàng, TNXH và bảo vệ môi trường để đạt được thành công lâu dài và bền vững, KQ nghiên cứu này tương đồng với nghiên cứu của Kaplan & Norton (1992) và các nghiên cứu sử dụng LT ngẫu nhiên như Hoque & James (2000); Davis & Albright (2004); Hoque (2005); Anand & cộng sự (2005); Gumbus & Lussier (2006); Crabtree & DeBusk (2008); De Geuser & cộng sự (2009); Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh (2014); Benková & cộng sự (2020); Oyewo & cộng sự (2022); Zaheer & cộng sự (2023); Liu (2024). Các nghiên cứu gần đây của Tawse & Tabesh (2023); Usman & cộng sự (2023); Gandini & cộng sự (2024) đã khái quát một cách hệ thống các nghiên cứu về mối quan hệ giữa việc áp dụng BSC và TQHĐ của DN, KQ cho thấy mối quan hệ giữa việc áp dụng BSC và TQHĐ của DN là tích cực, BSC đã chứng minh được vai trò chiến lược trong việc cải thiện TQHĐ của DN.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 5

Chương 5 của luận án đã trả lời đầy đủ các câu hỏi nghiên cứu ban đầu. Nghiên cứu định tính xác định các yếu tố tác động đến việc áp dụng BSC trong DN NN: *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC (HUI); VH đổi mới (VH); Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN); SXKD trong NN (NN)*. Các yếu tố này trải qua quá trình kiểm định định lượng sơ bộ và chính thức, đảm bảo độ tin cậy của thang đo, tính hội tụ và phân biệt, KQ kiểm định chấp nhận 5 giả thuyết nghiên cứu, ngoại trừ giả thuyết về tính dễ sử dụng của BSC.

Chương 6 trình bày các hàm ý quản trị rút ra từ KQ nghiên cứu ở chương 5, đồng thời, chương này cũng thảo luận về những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất các hướng nghiên cứu trong tương lai, làm sâu sắc hơn sự hiểu biết về việc ứng dụng BSC trong bối cảnh NN.

### CHƯƠNG 6

### KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý

Chương 6 giải quyết những vấn đề mà nghiên cứu đặt ra, xuất phát từ mục tiêu ban đầu. Đồng thời, chương này đề xuất các ứng dụng thực tiễn trong quản lý, phân tích những điểm còn hạn chế và gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo.

### 6.1. Kết luận

Dựa trên các câu hỏi nghiên cứu (1) Các nhân tố nào ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên, (2) Mức độ tác động của các nhân tố đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên như thế nào và (3) Có hay không có sự ảnh hưởng khi vận dụng BSC đến TQHĐ của các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên. Nghiên cứu đã thu được những KQ như sau:

(1) Các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên: Nghiên cứu xác định 4 nhân tố, bao gồm: *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC (HUI); VH đổi mới (VH); Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN) và SXKD trong NN (NN)* (*Bảng 5.18*).

(2) Mức độ tác động của các nhân tố đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên theo thứ tự sau*: (1)* *Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC (HUI)* với hệ số hồi quy là 0,616*; (2) VH đổi mới (VH)* với hệ số hồi quy là 0,226*; (3) Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC (KN)* với hệ số hồi quy là 0,173 *và (4) SXKD trong NN (NN)* với hệ số hồi quy là 0,109(*Bảng 5.18*).

(3) Đo lường mức độ tác động của việc vận dụng BSC tới TQHĐ tại các DN NN ở các tỉnh Tây Nguyên: KQ nghiên cứu cho thấy *vận dụng BSC* có mối liên hệ và tác động thuận chiều đến TQHĐ của DN NN với hệ số hồi quy là 0,717 (Bảng 5.17).

### 6.2. Hàm ý quản trị

Dựa trên KQ nghiên cứu về ảnh hưởng của các nhân tố đến việc áp dụng BSC, các hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

***Thứ nhất:*** ***Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC***

Phân tích định tính và định lượng xác nhận: *Nhận thức về lợi ích của việc vận dụng BSC* ảnh hưởng tích cực đến việc áp dụng BSC tại DN NN, trong đó các thang đo đều có ý nghĩa.

Để triển khai thành công BSC, các nhà quản lý DN cần thấu hiểu sâu sắc lợi ích mà BSC mang lại, xuất phát từ nền tảng LT hành vi có kế hoạch (TPB), LT quản lý, LT nguồn lực và các bên liên quan. Việc áp dụng BSC sẽ tối ưu hóa quy trình hoạt động và nâng cao TQHĐ của DN. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, chiến lược khác biệt đóng vai trò then chốt, nếu được hoạch định và triển khai hiệu quả, chiến lược này tạo ra giá trị lớn giúp DN định hình hướng đi riêng, duy trì và tạo dựng khả năng cạnh tranh bền vững. BSC đóng vai trò quan trọng trong việc hiện thực hóa chiến lược, giúp DN liên kết các bộ phận và cá nhân, nâng cao trách nhiệm của họ trong việc thực hiện mục tiêu chung. Ngành NN đang đối mặt với nhiều thách thức từ đại dịch Covid-19 và sự phát triển của khoa học công nghệ, do đó việc đổi mới, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) và chuyển đổi số là yếu tố sống còn để tối ưu hóa hoạt động SX. Nếu DN không thay đổi tư duy, thích ứng nhanh chóng với thị trường và cải thiện quy trình kinh doanh, nguy cơ bị tụt hậu là khó tránh khỏi, đặc biệt đối với ngành NN Tây Nguyên.

***Thứ hai:*** ***VH đổi mới***

Nghiên cứu kết hợp cả PP định tính và định lượng, đã chứng minh rằng VH đổi mới đóng vai trò then chốt, thúc đẩy mạnh mẽ quá trình ứng BSC trong các DN NN. Dựa trên LT ngẫu nhiên và LT dựa trên nguồn lực, nghiên cứu nhấn mạnh rằng VH đổi mới là yếu tố quan trọng để DN NN triển khai BSC thành công, KQ chỉ ra rằng, khoảng cách giao tiếp và hợp tác giữa nhân viên và quản lý vẫn là một rào cản đáng kể, sự thiếu gắn kết, chia sẻ thông tin từ cấp quản lý đến nhân viên gây khó khăn trong việc truyền đạt mục tiêu và chiến lược của DN đến toàn thể người lao động. Để khắc phục tình trạng này, DN NN cần chủ động xây dựng một nền VH đổi mới mạnh mẽ, nơi mà tầm quan trọng của đổi mới được công nhận và đề cao. DN cần khuyến khích sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro khi áp dụng các PP quản lý tiên tiến như BSC, sự kết nối chặt chẽ, hỗ trợ lẫn nhau và hợp tác tích cực giữa các cấp bậc và phòng ban chức năng trong DN là vô cùng quan trọng. Cần có sự đồng thuận rộng rãi và liên kết hiệu quả giữa các mục tiêu ở các cấp độ khác nhau, đảm bảo thông tin được chia sẻ rộng rãi để mọi thành viên trong DN đều nắm bắt được. Hơn nữa, DN nên khuyến khích và khen thưởng những sáng kiến đổi mới trong PP làm việc và trao đổi ý tưởng, điều này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc ứng dụng BSC trong việc đánh giá TQHĐ, đồng thời giúp nhân viên tự tin hơn khi tiếp cận một hệ thống đánh giá mới, giảm thiểu lo lắng, căng thẳng và áp lực. Khi DN dễ dàng truyền đạt chiến lược và mục tiêu phát triển đến nhân viên, việc gắn kết quyền lợi và trách nhiệm của họ với sự phát triển bền vững của DN trở nên khả thi hơn bởi vì con người được xem là nguồn lực quý giá, cần được đầu tư và phát triển không ngừng.

***Thứ ba:*** ***Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC***

Dựa vào KQ nghiên cứu định tính và KQ nghiên cứu định lượng chính thức khẳng định sự tồn tại của nhân tố *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC* có tác động thuận chiều đến việc vận dụng BSC của DN NN, trong đó các thang đo đều có ý nghĩa. Từ LT hành vi có kế hoạch (TPB), LT quản lý, LT dựa trên nguồn lực và các bên liên quan, nhận thức của nhà quản lý về việc triển khai vận dụng BSC là rất quan trọng, tuy nhiên đây được xem là khó khăn cũng như là rào cản khi triển khai vận dụng BSC. Dưới góc độ quản lý DN thì các nhà quản lý trong DN NN cần có sự thay đổi về nhận thức về các công cụ đo lường hiệu quả mới như BSC, thông qua việc tham gia các buổi tập huấn, hội thảo chuyên đề để giới thiệu BSC đến nhà quản lý và nhân viên để góp phần nâng cao sự hiểu biết về tính năng và lợi ích khi triển khai BSC. Do đó, KQ nghiên cứu góp phần nâng cao nhận thức của nhà quản lý về tầm quan trọng, tính năng của BSC, từ đó nhà quản lý sẽ có nhiều khả năng hỗ trợ và chấp nhận ứng dụng BSC, kể cả việc cần phải chi một khoản CP lớn cho việc triển khai vận hành. Như đề cập ở trên về nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC trong DN NN thì với đặc thù ngành NN vốn chịu nhiều biến động từ tự nhiên cũng như môi trường kinh doanh trong nước và quốc tế, nhất là sự cạnh tranh các SP cùng loại trên thị trường càng thúc đẩy hơn các nhà quản lý DN NN có những bước đi đột phá, đổi mới không những trong cách thức SX mà trong tư duy quản lý, điều hành DN.

***Thứ tư:*** ***SXKD trong NN***

Dựa vào KQ nghiên cứu khám phá nhân tố mới của Chương 3, KQ nghiên cứu định tính và định lượng chính thức khẳng định sự tồn tại của nhân tố *SXKD trong NN* có mối quan hệ đến việc vận dụng BSC của DN NN, trong đó các thang đo đều có ý nghĩa.

Nền kinh tế thế giới và trong nước đang gặp nhiều khó khăn, nhất là trong bối cảnh trên thế giới và Việt Nam sau ảnh hưởng của dịch bệnh COVID - 19, bên cạnh đó là xung đột trên thế giới có ảnh hưởng đến đời sống cũng như hoạt động SXKD của hầu hết các DN, trong đó có DN trong lĩnh vực NN ở Tây Nguyên, đã có nhiều DN NN phải giải thể, thu hẹp quy mô SX, gặp nhiều trở ngại trong vấn đề tiêu thụ SP, XK. Với những đặc thù trong SXKD khi TSSH và SP NN có tính thời vụ, phụ thuộc nhiều vào điều kiện tự nhiên, CP phát sinh của cây lâu năm lớn và không đồng đều giữa các giai đoạn phát triển… không thể không nói đến tình trạng khí hậu biến đổi, khắc nghiệt ở Việt Nam nói chung và trên thế giới nói riêng ngày càng có xu hướng gia tăng cũng làm cho việc SX NN càng thêm khó khăn. Theo dự báo của Viện Khí tượng thủy văn và biến đổi khí hậu, tác động của El Nino đối với Việt Nam sẽ gia tăng vào các tháng cuối 2023 và đầu 2024. Với ngành NN, biến đổi khí hậu không chỉ gây thiệt hại trước mắt mà còn phá vỡ quy luật phát triển của cây trồng, đe dọa đến kinh tế NN vốn được xem là chủ lực của vùng. Tây Nguyên đang bị ảnh hưởng ngày càng nặng nề bởi tình trạng khô hạn và các hiện tượng thời tiết như mưa lũ, lốc xoáy… điều này khiến ngành NN, DN NN và cả người nông dân phải nhìn nhận lại quá trình SX để có những chính sách, giải pháp canh tác phù hợp để thích ứng và phát triển SX. Tuy nhiên, bên cạnh những thách thức thì đây cũng là cơ hội để thay đổi nhận thức và hành động, thay đổi chiến lược kinh doanh của DN để tồn tại, thích nghi và phát triển trong tình hình mới. Do đó đối với các DN SXKD NN thì vấn đề sống còn là phải thay đổi chiến lược, cần vận dụng nhiều hơn các công cụ như BSC để chuyển các chiến lược của DN thành hành động cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu đề ra, là công cụ để đánh giá TQHĐ của DN NN có thể giúp cho DN cân bằng được các nội dung, khía cạnh để tiếp cận tới việc phát triển bền vững như thay đổi cách thức SX, cải thiện chất lượng nguồn nhân lực, giá trị SP sau thu hoạch, nâng cao khả năng cạnh tranh và giá trị thương hiệu để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của thị trường, đặc biệt là thị trường XK, cải tiến các quy trình kinh doanh nội bộ; những khiếu nại của khách hàng được giả quyết ổn thỏa hơn, khách hàng hài lòng hơn về SP của DN, từ đó sẽ thúc đẩy, cải thiện tình hình TC, đem lại lợi nhuận cho DN.

***Thứ năm: Tác động của BSC đến TQHĐ***

Dựa vào KQ nghiên cứu khẳng định sự tồn tại của mối quan hệ của việc vận dụng BSC có tác động thuận chiều đến TQHĐ của DN NN. Từ LT quản lý, LT dựa trên nguồn lực và các bên liên quan và học hỏi của tổ chức, người quản lý luôn tìm cách đạt được các mục tiêu của tổ chức như tăng trưởng doanh thu hoặc lợi nhuận, khi nhà quản lý có trình độ kinh doanh và quản lý DN, đồng thời hiểu được lợi ích của việc vận dụng BSC có thể thúc đẩy việc vận dụng BSC, từ đó có thể cải thiện TQHĐ của DN như mở rộng thị phần; nâng cao sự hài lòng của khách hàng và chất lượng SP; cải thiện và nâng cao uy tín, thương hiệu của DN NN, cũng như tăng trưởng các chỉ tiêu TC của DN, gắn kết và nâng cao trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân trong việc thực hiện chiến lược, nâng cao khả năng cạnh tranh của DN, nâng cao khả năng thích ứng khi môi trường kinh doanh, môi trường sống thay đổi, đặc biệt là trong bối cảnh có nhiều những biến động về kinh tế, xung đột chính trị, biến động về tự nhiên có tác động trực tiếp và gián tiếp đến đời sống và hoạt động SXKD của DN nói chung và DN NN nói riêng. Năm 2024, nền kinh tế toàn cầu tiếp tục đối mặt với biến động mạnh mẽ từ các yếu tố địa chính trị, khí hậu và xu hướng phát triển xanh, DN NN cũng phải xem xét tác động đến môi trường trong quá trình SXKD, chế biến NN bởi lẽ DN NN có phát triển bền vững hay không ngoài việc quan tâm đến lợi nhuận còn phải có THXH và môi trường.

### 6.3. Hạn chế, tồn tại và hướng nghiên cứu tiếp theo

Luận án còn tồn tại một số hạn chế, cụ thể như sau:

*- Thứ nhất:* Cỡ mẫu hiện tại tuy đạt yêu cầu tối thiểu, song việc lựa chọn theo PP phi xác suất là một hạn chế. Các nghiên cứu tiếp theo nên ưu tiên tăng kích thước mẫu để nâng cao tính đại diện cho tổng thể.

*- Thứ hai:* Phạm vi nghiên cứu hiện giới hạn ở khu vực Tây Nguyên, để có cái nhìn toàn diện hơn, các nghiên cứu sau có thể mở rộng ra các vùng lân cận có thế mạnh về cây công nghiệp như Đông Nam Bộ.

*- Thứ ba:* Mô hình nghiên cứu hiện tại mới chỉ tập trung vào tác động của BSC lên TQHĐ. Các nghiên cứu tương lai có thể bổ sung thêm các biến số khác để giải thích đầy đủ hơn về TQHĐ, vì BSC chỉ là một trong số nhiều yếu tố ảnh hưởng.

### Ngoài ra, các nghiên cứu kế tiếp nên xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC trong các môi trường nghiên cứu khác nhau. Có thể mở rộng phạm vi sang các lĩnh vực NN khác như chăn nuôi hoặc chế biến, bởi việc ứng dụng BSC có thể khác biệt tùy theo loại hình SXKD.

### KẾT LUẬN CHƯƠNG 6

Chương 6 hệ thống hóa KQ đạt được, trên cơ sở đó, luận án làm rõ những hàm ý quản trị, hướng đến mục tiêu tối ưu hóa việc vận dụng BSC trong các DN NN khu vực Tây Nguyên, điều này giúp nâng cao TQHĐ của DN. Bên cạnh đó, tác giả cũng chỉ ra những điểm còn hạn chế của luận án, đồng thời đề xuất mở rộng phạm vi nghiên cứu trong tương lai, ví dụ như tăng kích thước mẫu khảo sát, việc bổ sung các yếu tố khác có khả năng tác động đến quá trình vận dụng BSC cũng được khuyến nghị nhằm mang lại cái nhìn toàn diện hơn.

### KẾT LUẬN

Luận án *Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tác động tới TQHĐ của các DN trong lĩnh vực NN ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam* tập trung vào việc xác định các yếu tố quyết định việc áp dụng BSC và đánh giá mối liên hệ giữa việc sử dụng BSC và TQHĐ của các DN trong lĩnh vực NN tại khu vực Tây Nguyên. Quá trình nghiên cứu được tiến hành theo hai giai đoạn chính: Nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Giai đoạn định tính tập trung vào việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng BSC thông qua phỏng vấn chuyên gia. Ý kiến của các chuyên gia đều nhất trí với các yếu tố ban đầu trong mô hình, đồng thời có những điều chỉnh và bổ sung vào thang đo để phù hợp với đặc điểm của bối cảnh nghiên cứu. Sau khi hoàn thành giai đoạn nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm kiểm tra độ tin cậy, tính hội tụ và tính phân biệt của các thang đo. KQ cho thấy các yếu tố và thang đo đều đáp ứng các tiêu chuẩn cần thiết để tiếp tục nghiên cứu chính thức. Nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện với mẫu gồm 250 quan sát để đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Các giả thuyết nghiên cứu đều được chứng minh là có cơ sở. KQ nghiên cứu xác định bốn yếu tố chính ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tại các DN NN ở Tây Nguyên: Nhận thức về ích lợi của việc vận dụng BSC; VH đổi mới; Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC; SXKD trong NN.

Dựa trên những KQ này, luận án đưa ra một số đóng góp quan trọng về mặt LT và thực tiễn. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế cần được giải quyết trong các nghiên cứu tiếp theo để có cái nhìn toàn diện hơn.

**DANH MỤC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU KHOA HỌC**

1. Nguyễn Thị Phương Thảo và Lê Thị Bảo Như (2018). Giải pháp nâng cao hiệu quả vận dụng Kế toán quản trị cho các DN SX kinh doanh cà phê trên địa bàn tỉnh ĐắkLắk trong giai đoạn hiện nay. *Tạp chí Kế toán & Kiểm toán, 175, 33-35.*

2. Nguyễn Thị Phương Thảo và Lê Thị Bảo Như (2019). Nghiên cứu các nhân tố tác động đến việc vận dụng Kế toán quản trị trong các doanh nghiệp SX kinh doanh cà phê trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Tây Nguyên*, 39, 82 - 90.

3. Lê Đình Trực và Nguyễn Thị Phương Thảo (2019). Bảng điểm cân bằng trong SME. *Tạp chí Kế toán & Kiểm toán, 190, 41 - 44.*

4. Nguyễn Thị Phương Thảo (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tại các DN SX kinh doanh tỉnh Đắk Lắk. *Tạp chí Kế toán & Kiểm toán, 210, 54 - 58.*

5. Nguyễn Thị Phương Thảo (2022). Nhân tố tác động đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và thành quả hoạt động tại các doanh nghiệp tỉnh Đắk Lắk. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Tây Nguyên, 54, 90 – 100.*

6. Trần Phước và Nguyễn Thị Phương Thảo (2023), *Factors impact applying balanced scorecard in agricultural enterprises in the central highlands*. ICE 2023 - 1st International Conference on Economics, *966 – 975*

7. Trần Phước và Nguyễn Thị Phương Thảo (2023). Nghiên cứu đặc điểm SX kinh doanh trong nông nghiệp có tác động đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng của doanh nghiệp nông nghiệp. *Tạp chí Kế toán & Kiểm toán, 238, 34 - 38.*

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

**Tiếng Việt**

Bộ Công Thương, 2022. XK SP nông sản chủ lực của Việt Nam: Cơ hội, thách thức trong thời gian tới. Truy cập tại [*https://vioit.org.vn/vn/chien-luoc-chinh-sach/xuat-khau-san-pham-nong-san-chu-luc-cua-viet-nam--co-hoi--thach-thuc-trong-thoi-gian-toi-4378.4050.html*](https://vioit.org.vn/vn/chien-luoc-chinh-sach/xuat-khau-san-pham-nong-san-chu-luc-cua-viet-nam--co-hoi--thach-thuc-trong-thoi-gian-toi-4378.4050.html)> [Ngày truy cập 8/8/2022].

Bộ Nông Nghiệp Và Phát Triển Nông Thôn - Bộ Tài Nguyên Môi Trường, 2016. *Thông tư liên tịch 22/2016/TTLT-BNNPTNT-BTNMT Quy định loại cây lâu năm được chứng nhận quyền sở hữu*.Hà Nội

Chương Phượng*,* 2022. Nông nghiệp Tây Nguyên: Phát triển tùy tiện. *Truy cập tại [*[*https://vneconomy.vn/nong-nghiep-tay-nguyen-phat-trien-tuy-tien.htm*](https://vneconomy.vn/nong-nghiep-tay-nguyen-phat-trien-tuy-tien.htm)*]<Ngày truy cập 21/5/2024>*.

Đặng Ngọc Hùng & cộng sự*,* 2015. Vận dụng BSC đánh giá hiệu quả và xây dựng chiến lược trong các trường Đại học – Nghiên cứu tại trường Đại học Công nghiệp Hà Nội. *Tạp chí Khoa học và công nghệ - Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội,* *Số 30*.

Đặng Thị Hương*,* 2010. Áp dụng BSC tại các DN dịch vụ Việt Nam. *Tạp chí khoa học kinh tế và quản trị kinh doanh,* *Số 26***,** 94-104.

Đình Tăng*,* 2024. *Truy cập tại [*[*https://dangcongsan.vn/tam-nhin-moi-muc-tieu-moi-phat-trien-6-vung-chien-luoc/tay-nguyen/nhieu-nguon-luc-dac-thu-de-tay-nguyen-phat-trien-677133.html*](https://dangcongsan.vn/tam-nhin-moi-muc-tieu-moi-phat-trien-6-vung-chien-luoc/tay-nguyen/nhieu-nguon-luc-dac-thu-de-tay-nguyen-phat-trien-677133.html)*] <Ngày truy cập 21/11/2024>*.

Đỗ Thị Nga & Dương Thị Ái Nhi (2022). *Giáo trình Kinh tế nông nghiệp*, Nhà xuất bản học viện nông nghiệp.

Hà Nam Khánh Giao & Nguyễn Hữu Trí*,* 2022. Vận dụng thẻ điểm cân bằng tại Công ty cổ phần Khu Công Nghiệp Nam Tân Uyên. *Tạp Chí Khoa Học Đại Học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh-Kinh Tế Và Quản Trị Kinh Doanh,* *17***,** 68-83.

Lê Đình Trực & Nguyễn Thị Phương Thảo*,* 2019. Bảng điểm cân bằng trong SME. *Tạp chí Kế toán - Kiểm toán,* *190*, 41-44.

Lê Nữ Như Ngọc & Ngô Nữ Mai Quỳnh*,* 2021. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Bình Định: Tổng quan nghiên cứu. *Truy cập tại [*[*https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nghien-cuu-cac-nhan-to-anh-huong-den-viec-van-dung-the-diem-can-bang-BSC-trong-quan-tri-chien-luoc-tai-cac-doanh-nghiep-tren-dia-ban-tinh-binh-dinh-tong-quan-nghien-cuu-80441.htm*](https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/nghien-cuu-cac-nhan-to-anh-huong-den-viec-van-dung-the-diem-can-bang-bsc-trong-quan-tri-chien-luoc-tai-cac-doanh-nghiep-tren-dia-ban-tinh-binh-dinh-tong-quan-nghien-cuu-80441.htm)*] <Ngày truy cập 6/3/2022>*

Lê Thị Tú Trinh & Đỗ Thị Minh Quyền*,* 2020. Vận dụng thẻ điểm cân bằng (Balanced scorecard - BSC) tại Công ty Cổ phần May XK Phan Thiết. *Truy cập tại <*[*https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/van-dung-the-diem-can-bang-balanced-scorecard-BSC-tai-cong-ty-co-phan-may-xuat-khau-phan-thiet-75075.htm*](https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/van-dung-the-diem-can-bang-balanced-scorecard-bsc-tai-cong-ty-co-phan-may-xuat-khau-phan-thiet-75075.htm)*> [Ngày truy cập 21/8/2021]*.

Lưu Phương Thư*,* 2018. Giải pháp giúp doanh nghiệp ứng dụng thẻ điểm cân bằng vào hoạt động kinh doanh hiệu quả. *Truy cập tại <*[*https://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/giai-phap-giup-doanh-nghiep-ung-dung-the-diem-can-bang-vao-hoat-dong-kinh-doanh-hieu-qua-136886.html*](https://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/giai-phap-giup-doanh-nghiep-ung-dung-the-diem-can-bang-vao-hoat-dong-kinh-doanh-hieu-qua-136886.html)*>[Ngày truy cập 21/8/2021]*.

Ngô Thị Thu Hồng & Bùi Thị Thu Hương (2024). *Giáo trình kế toán doanh nghiệp nông nghiệp*. Nhà xuất bản Tài chính

Nguyễn Cửu Đỉnh*,* 2018. Đo lường khả năng doanh nghiệp lựa chọn áp dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng. *Truy cập tại <*[*https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/tai-chinh-doanh-nghiep/do-luong-kha-nang-doanh-nghiep-lua-chon-ap-dung-mo-hinh-the-diem-can-bang-136880.html*](https://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/tai-chinh-doanh-nghiep/do-luong-kha-nang-doanh-nghiep-lua-chon-ap-dung-mo-hinh-the-diem-can-bang-136880.html)*>[Ngày truy cập 21/8/2021]*.

Nguyễn Đình Thọ, 2014. *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh* NXB Tài chính.

Nguyễn Lê Nhân & Mai Thị Quỳnh Như*,* 2021. Ứng dụng thẻ điểm cân bằng và chỉ số đo lường cốt lõi trong các ngân hàng thương mại. *Truy cập tại <*[*https://tapchitaichinh.vn/ngan-hang/ung-dung-the-diem-can-bang-va-chi-so-do-luong-cot-loi-trong-cac-ngan-hang-thuong-mai-332667.html*](https://tapchitaichinh.vn/ngan-hang/ung-dung-the-diem-can-bang-va-chi-so-do-luong-cot-loi-trong-cac-ngan-hang-thuong-mai-332667.html)*>[Ngày truy cập: 25/5/2021]*.

Nguyễn Quang Đại, 2016. *Hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động theo thẻ điểm cân bằng trong các DN tại TP. Hồ Chí Minh.* Luận án Tiến sỹ Kinh tế, Học viện Khoa học xã hội.

Nguyễn Tuân*,* 2014. Áp dụng thẻ điểm cân bằng BSC và KPI cho công ty vận tải hành khách. *Truy cập tại<*[*http://ieit.edu.vn/vi/nghien-cuu/du-an-nghien-cuu/item/342-ap-dung-the-diem-can-bang-cho-cong-ty-van-tai-hanh-khach*](http://ieit.edu.vn/vi/nghien-cuu/du-an-nghien-cuu/item/342-ap-dung-the-diem-can-bang-cho-cong-ty-van-tai-hanh-khach)*>[Ngày truy cập: 20/5/2021]*.

Nguyễn Thị Phương Thảo*,* 2021. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC tại các DN SX, kinh doanh Đắk Lắk. *Tạp chí Kế toán - Kiểm toán,* *210*, 34-38.

Nguyễn Thị Khánh Trang & Đỗ Huyền Trang*,* 2017. *Truy cập tại [*[*https://tapchitaichinh.vn/van-dung-the-diem-can-bang-tai-cac-doanh-nghiep-che-bien-thuy-san-xuat-khau-binh-dinh.html*](https://tapchitaichinh.vn/van-dung-the-diem-can-bang-tai-cac-doanh-nghiep-che-bien-thuy-san-xuat-khau-binh-dinh.html)*] <Ngày truy cập 21/7/2024>*

Quỳnh Trang, 2024. Tăng cường công tác xúc tiến thương mại, khơi mở tiềm năng cho nông sản Tây Nguyên. Truy cập tại [https://moit.gov.vn/tin-tuc/xuc-tien-thuong-mai/tang-cuong-cong-tac-xuc-tien-thuong-mai-khoi-mo-tiem-nang-cho-nong-san-tay-nguyen.html] <Ngày truy cập 17/7/2024>.

Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh*,* 2014. Thực trạng áp dụng phương pháp thẻ điểm cân bằng (balanced scorecard) trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học An Giang,* *Số 3***,** 85 - 92.

Phạm Thu Trang & Nguyễn Thị Hồng Loan*,* 2018. Vận dụng mô hình BSC bền vững trong đánh giá hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khai thác than thuộc Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam. *Truy cập tại<*[*https://vjst.vn/vjstb/tin-tuc/821/van-dung-mo-hinh-the-diem-can-bang-ben-vung-trong-danh-gia-hieu-qua-kinh-doanh-cua-cac-doanh-nghiep-khai-thac-than-thuoc-tap-doan-.aspx*](https://vjst.vn/vjstb/tin-tuc/821/van-dung-mo-hinh-the-diem-can-bang-ben-vung-trong-danh-gia-hieu-qua-kinh-doanh-cua-cac-doanh-nghiep-khai-thac-than-thuoc-tap-doan-.aspx)*>[Ngày truy cập: 25/5/2021]*.

Phan Thị Xuân Hương & Trần Đình Khôi Nguyên*,* 2014. Xây dựng bản đồ chiến lược cho các doanh nghiệp chế biến thủy sản tỉnh Khánh Hòa. *Tạp chí Phát triển Kinh tế,* *Số 289***,** 108 - 127.

Quốc Hội, 2018. *Luật Trồng Trọt*.Hà Nội

Tổng Cục Thống Kê*,* 2022. Báo cáo tình hình kinh tế xã hội quý IV và năm 2022. *Truy cập tại <*https://www.gso.gov.vn/bai-top/2022/12/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2022/*>*

Tổng Cục Thống Kê*,* 2023. Báo cáo tình hình kinh tế xã hội quý II và 6 tháng đầu năm 2023. *Truy cập tại <* [*https://www.gso.gov.vn/bai-top/2023/06/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-ii-va-6-thang-dau-nam-2023/*](https://www.gso.gov.vn/bai-top/2023/06/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-ii-va-6-thang-dau-nam-2023/)*>*

Tổng Cục Thống Kê*,* 2023.

Trần Phước & Nguyễn Thị Phương Thảo*,* 2023. Nghiên cứu đặc điểm SX kinh doanh trong nông nghiệp có tác động đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng của doanh nghiệp nông nghiệp. *Tạp chí Kế toán - Kiểm toán,* *238*, 48-53.

Trần Quốc Việt, 2013. *Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ chấp nhận mô hình BSC trong quản trị chiến lược tại các doanh nghiệp Việt Nam.* Luận án Tiến sỹ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.

Trần Văn Tùng*,* 2017. Vận dụng BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết. *Truy cập tại <*[*https://tapchitaichinh.vn/kinh-te-vi-mo/van-dung-bang-diem-can-bang-de-danh-gia-hieu-qua-hoat-dong-cua-cac-cong-ty-niem-yet-129224.html*](https://tapchitaichinh.vn/kinh-te-vi-mo/van-dung-bang-diem-can-bang-de-danh-gia-hieu-qua-hoat-dong-cua-cac-cong-ty-niem-yet-129224.html)*> [Ngày truy cập 15/8/2021]*.

Trịnh Thùy Anh*,* 2015. Quản trị chiến lược dựa vào mô hình thẻ điểm cân bằng: Từ tư duy đến hành động *Tạp chí Khoa học trường Đại học Mở TP. HCM,* *6***,** 55-66.

Vũ Đình Thắng, 2005. *Giáo trình Kinh tế nông nghiệp*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.

Vũ Thùy Dương, 2017. *Vận dụng BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động trong các doanh nghiệp May Việt Nam.* Luận án Tiến sỹ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân Hà Nội.

**Tiếng Anh**

Abernethy, M. A. & Lillis, A. M., 1995. The impact of manufacturing flexibility on management control system design. *Accounting, Organizations* 20, 241-258.

Abernethy, M. A., Horne, M., Lillis, A. M., Malina, M. A. & Selto, F. H.*,* 2005. A multi-method approach to building causal performance maps from expert knowledge. *Management Accounting Research 16***,** 135-15

Abueid, R., Rehman, S. U. & Nguyen, N. T.*,* 2023. The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business 18***,** 34-45.

Ahmad, K., Zabri, S. M. & Omar, S. S., 2015. Factors affecting the adoption of performance measurement system Among Malaysian small and medium enterprises. *Advanced Science Letters 21,* 1430-1434.

Ajzen, I.*,* 1991. The theory of planned behavior. *Organizational behavior human decision processes 50***,** 179-211.

Al Sawalqa, F., Holloway, D. & Alam, M., 2011. Balanced Scorecard implementation in Jordan: An initial analysis. *International Journal of Electronic Business Management 9,* 196.

Alani, F. S., Khan, M. F. R. & Manuel, D. F. J. I. J. O. E. M., 2018. University performance evaluation and strategic mapping using balanced scorecard (BSC): Case study–Sohar University, Oman.

Al-Najjar, S. M. & Kalaf, K. H., 2012. Designing a balanced scorecard to measure a bank's performance: A case study. International journal of business administration 3, 44-53.

Anand, M., Sahay, B. & Saha, S., 2005. Balanced scorecard in Indian companies. *Vikalpa 30,* 11-26.

Andersen, H., Cobbold, I. & Lawrie, G. Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice. 4th SME international conference, Allborg university, Denmark, 2001. Citeseer.

Anderson, S. W. & Young, S. M., 1999. The impact of contextual and process factors on the evaluation of activity-based costing systems. *Accounting, organizations society 24,* 525-559.

Anderson, S. W., 1995. A framework for assessing cost management system changes: the case of activity based costing implementation at General Motors, 1986-1993.

Antonsen, Y., 2014. The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management, 30,* 40-50.

Apriansyah, M., Sukiyono, K. & Chozin, M., 2019. Performance Measurement Of Small Breeding Business In North Bengkulu Regency: Application Of Balanced Scorecard (BSC) Method. *Journal of Agri Socio-Economic Business* 1, 59-70.

Atkins, M. & Jf, L., 1997. Sizing up the small firm: UK and Australian experience. *International Small Business Journal, 15,* 42-55.

Atkinson, A. A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J. M., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E. & Wu, A., 1997. New directions in management accounting research. *Journal of management accounting research, 9,* 79-108.

Awadallah, E. A. & Allam, A.*,* 2015. A critique of the balanced scorecard as a performance measurement tool. *International journal of business social science 6***,** 91-99.

Ax, C. & Bjørnenak, T.*,* 2005. Bundling and diffusion of management accounting innovations—the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management accounting research 16***,** 1-20.

Baird, K. M., Harrison, G. L. & Reeve, R. C., 2004. Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management accounting research 15,* 383-399.

Banker, R. D., Datar, S. M. & Kemerer, C. F., 1991. A model to evaluate variables impacting the productivity of software maintenance projects. *Management Science, 37,* 1-18.

Barkley, A. & Barkley, P. W. (2016). *Principles of agricultural economics*, Routledge.

Barnabè, F. & Busco, C., 2012. The causal relationships between performance drivers and outcomes: Reinforcing balanced scorecards' implementation through system dynamics models. *Journal of Accounting Organizational Change 8*, 528-538.

Barney, J.*,* 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management 17***,** 99-120.

Behn, R. D., 2003. Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public administration review 63,* 586-606.

Bell, S. J., Whitwell, G. J. & Lukas, B. A.*,* 2002. Schools of thought in organizational learning. *Journal of the academy of marketing science 30***,** 70-86.

Benková, E., Gallo, P., Balogová, B. & Nemec, J., 2020. Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance. *Sustainability 12,* 1178.

Bisbe, J. & Barrubés, J., 2012. The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Revista Española de Cardiología (English Edition), 65,* 919-927.

Bititci, U. S., Carrie, A. S. & Mcdevitt, L., 1997. Integrated performance measurement systems: a development guide. International journal of operations production management

Bolton, R. N., 1993. Pretesting questionnaires: content analyses of respondents' concurrent verbal protocols. *Marketing science 12*, 280-303.

Braam, G., Heusinkveld, S., Benders, J., Aubel, A. & Organisations*,* 2002. The reception pattern of the balanced scorecard: Accounting for interpretative viability. *SOM-Theme G: Cross-contextual comparison of institutions*.

Braam, G. J. M. & Nijssen, E. J., 2004. Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning, 37,* 335-349.

Brownell, P.*,* 1980. Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't.

Brownell, P. & Hirst, M., 1986. Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty: tests of a three-way interaction. *Journal of accounting Research*, 241-249.

Buckley, P. & Ghauri, P. N. (2002). *International mergers and acquisitions: A reader*, Cengage.

Byrne, A. & Kelly, T. The development and application of the balanced scorecard for the irish dairy farm manager. *Proceedings of the 20th AIAEE Conference, Dublin, Ireland,* 2004. 11-14.

Cadez, S. & Guilding, C., 2008. An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, organizationssociety, 33*, 836-863.

Cardemil-Katunaric, G. & Shadbolt, N. The Balanced Scorecard as a spontaneous framework in an agricultural hybrid cooperative under strategic change: A case study in the New Zealand kiwifruit industry. World Food and Agribusiness Congress, Buenos Aires, Argentina, 2006.

Chan, Y. C. L., 2006. An analytic hierarchy framework for evaluating balanced scorecards of healthcare organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration,* 23, 85-104.

Chavan, M., 2009. The balanced scorecard: a new challenge. Journal of management development 28, 393-406.

Chen, N., Yang, X. & Shadbolt, N., 2020. The balanced scorecard as a tool evaluating the sustainable performance of chinese emerging family farms—evidence from jilin province in china. Sustainability 12, 6793.

Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K., 1998. Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management accounting research* 9, 1-19.

Chenhall, R. H. & Langfield-Smith, K., 2007. Multiple perspectives of performance measures. *European management journal*, 25, 266-282.

Chenhall, R. H., 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations society* 28, 127-168.

Chenhall, R. H., 2004. The role of cognitive and affective conflict in early implementation of activity‐based cost management. *Behavioral research in accounting 16*, 19-44.

Chenhall, R. H., 2006. Theorizing contingencies in management control systems research. *Handbooks of management accounting research, 1*, 163-205.

Chetty, S. K. & Wilson, H. I.*,* 2003. Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review 12***,** 61-81

Chin, W. W. & Newsted, P. R., 1999. Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research 1,* 307-341.

Chimtengo, S., Mkandawire, K. & Hanif, R., 2017. An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of Malawis polytechnic. African journal of business management 11, 84-93.

Chong, P., Ong, T., Abdullah, A. & Choo, W.*,* 2019. Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). *Management Science Letters,* *9***,** 1617-1632.

Conner, K. R.*,* 1991. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of management 17***,** 121-154.

Costantini, A., Landi, S. & Bonazzi, M.*,* 2020. Factors influencing the use of the balanced scorecard: evidence from a regional context in Italy. *International Journal Of Academic Research In Business Social Sciences10***,** 578-596.

Crabtree, A. D. & Debusk, G. K.*,* 2008. The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting,* *24***,** 8-15.

Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, Pearson Education, Inc.

Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage publications.

Crossan, M. M. & Berdrow, I.*,* 2003. Organizational learning and strategic renewal. *Strategic management journal 24***,** 1087-1105.

Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E.*,* 1999. An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review 24***,** 522-537.

Curado, C., Jesus, M. M. & Bontis, N.*,* 2024. Perceptions and configurations of balanced scorecard use: evidence from Portuguese SMEs. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management.*

Daly, D. C.*,* 1996. Performance measurement and management. *Strategic Finance 78***,** 65.

Davis, F. D., 1989. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly* 319-340.

Davis, S. & Albright, T., 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research, 15*, 135-153.

Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L.*,* 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review,* *22***,** 20-47.

Deem, J. W., 2009. *The relationship of organizational culture to balanced scorecard effectiveness*, Nova Southeastern University.

De Geuser, F., Mooraj, S. & Oyon, D., 2009. Does the balanced scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review 18*, 93-122.

Ding, S. & Beaulieu, P., 2011. The role of financial incentives in balanced scorecard‐based performance evaluations: Correcting mood congruency biases. *Journal of Accounting Research 49*, 1223-1247.

Donaldson, L. & Davis, J. H. (1989). *CEO governance and shareholder returns: Agency theory or stewardship theory*, Australian graduate School of Management, University of New South wales.

Donaldson, L. & Davis, J. H.*,* 1991. Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*

*16***,** 49-64.

Dreveton, B., 2013. The advantages of the balanced scorecard in the public sector: beyond performance measurement. Public Money Management 33, 131-136.

Dumond, E. J., 1994. Making best use of performance measures and information. International journal of operations production management

Drury, C. M. (2013). *Management and cost accounting*, Springer.

Dwivedi, R., Chakraborty, S., Sinha, A. & Singh, S. Development of a performance measurement tool for an agricultural enterprise using BSC and QFD models. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018. IOP Publishing, 012214.

Erserim, A., 2012. The impacts of organizational culture, firm's characteristics and external environment of firms on management accounting practices: an empirical research on industrial firms in Turkey. *Procedia-SocialBehavioral Sciences 62*, 372-376.

Fedulova, E., Medvedev, A., Kosinskiy, P., Kononova, S. & Pobedash, P.*,* 2016. Modeling of the agribusiness enterprise activity on the basis of the balanced scorecard. *Foods Raw materials 4***,** 154-162

Fernandes, K. J., Raja, V. & Whalley, A., 2006. Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation 26*, 623-634.

Fiol, C. M. & Lyles, M. A.*,* 1985. Organizational learning. *Academy of management review 10***,** 803-813.

Franco‐Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. & Neely, A.*,* 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International journal of operations production management.*

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge, UK:  
Cambridge University Press

Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D. & Phillips, R. A.*,* 2021. Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of management 47***,** 1757-1770.

Fisher, J., 1995. Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of accounting literature* 14, 24.

Freeman, R. E., Phillips, R. & Sisodia, R.*,* 2020. Tensions in stakeholder theory. *Business Society 59***,** 213-231.

Gambelli, D., Solfanelli, F., Orsini, S. & Zanoli, R., 2021. Measuring the economic performance of small ruminant farms using balanced scorecard and importance-performance analysis: a european case study. *Sustainability* 13, 3321.

Gandini, A., Suhartini, D. & Susilowati, E. Sustainability Balanced Scorecard: Enhancing Financial Performance. Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges, 2024. 201-210.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S., 2013. The use of the balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business Management* 8, 1-22.

Giannoukou, I. & Beneki, C. C., 2018. Towards sustainability performance management system of tourism enterprises: A tourism sustainable balanced scorecard framework. *International Journal of Global Environmental Issues 17*, 175-196.

Gibbons, R. & Kaplan, R. S., 2015. Formal measures in informal management: can a balanced scorecard change a culture? *American Economic Review* 105, 447-51.

Gonzalez‐Sanchez, M. B., Broccardo, L., Martins Pires, A. M. J. T. I. J. O. H. P. & Management, 2018. The use and design of the BSC in the health care sector: A systematic literature review for I taly, S pain, and P ortugal. The International journal of health planning management 33, 6-30.

Gorton, G. B., Grennan, J. & Zentefis, A. K., 2021. Corporate culture. Annual Review of Financial Economics 14.

Govindarajan, V. & Gupta, A. K. 1985. Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Readings in accounting for management control.* Springer.

Grant, R. M.*,* 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review 33***,** 114-135

Greatbanks, R. & Tapp, D., 2007. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin City Council, New Zealand. International Journal of Operations Production Management

Gumbus, A. & Lussier, R. N., 2006. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. *Journal of Small Business Management 44*, 407-425.

Ha, D. T., Le, T., Fisher, G. & Nguyen, T. T.*,* 2022. Factors affecting the adoption extent of the balanced scorecard by Vietnamese small-and medium-sized enterprises. *Accounting Research Journal 35***,** 543-560.

Ha, D. T., Le, T. & Fisher, G. (2024). *Factors Affecting the Adoption of the Balanced Scorecard by Small and Medium Sized Enterprises: A Developing Country Perspective*, Ethics International Press.

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. & Sarstedt, M., 2016. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), Sage publications.

Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M., 2012. Partial least squares: the better approach to structural equation modeling? *Long Range Planning*, 45, 312-319.

Harris, D. R. & Fuller, D. Q., 2014. Agriculture: definition and overview. *Encyclopedia of global archaeology* 104-113.

Harrison, G. L., 1992. The cross-cultural generalizability of the relation between participation, budget emphasis and job related attitudes. *Accounting, OrganizationsSociety,* 17, 1-15.

Harrison, G. L., 1993. Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style—the influence of national culture and personality. *Accounting, Organizations Society 18*, 319-339.

Harisudin, M., Adi, R. K. & Pratama, N. A. K., 2020. Performance improvement strategies based on balanced scorecard for rural cooperative: the case of Indonesia. *International Journal of Trade Global Markets 13*, 161-181.

Hayes, D. C., 1977. The contingency theory of managerial accounting. *Accounting review*, 22-39.

Hendricks, K., Menor, L. & Wiedman, C., 2004. The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt. *Ivey Business Journal 69*, 1-9.

Henri, J. F., 2004. Performance measurement and organizational effectiveness: Bridging the gap. *Managerial finance 30*, 93-123.

Hoang Van Tuong, Dinh Hoai Nam & Nguy Thu Hien*,* 2017. Factors Influencing the Usage of Balanced Scorecard for Performance Measurement in Enterprises in Viet Nam. *For Young Researchers In Economics Business,* *2017***,** 242.

Hofstede, G., 1970. The Game of Budget Control. 2. Aufl. Assen

Hofstede, G., 1983. The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies, 14*, 75-89.

Hoque, Z. & Adams, C., 2011. The rise and use of balanced scorecard measures in australian govern. *Financial Accountability & Management, 27*, 0267- 4424.

Hoque, Z. & James, W., 2000. Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research, 12.*

Hoque, Z., 2004. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International Business Review, 13*, 485-502.

Hoque, Z., 2005. Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review* 37, 471-481.

Hoque, Z., 2014. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review,* 46, 33-59.

Huber, G. P.*,* 1991. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science,* *2***,** 88-115.

Hui, B. S. & Wold, H., 1982. Consistency and consistency at large of partial least squares estimates. *Systems under indirect observation*, part II 119-130.

Hulland, J.*,* 1999. The effects of country-of-brand and brand name on product evaluation and consideration: A cross-country comparison. *Journal of International Consumer Marketing 11***,** 23-40

Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J. & Nichols Jr, E. L.*,* 2003. Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of operations management 21***,** 541-556.

Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. & Ferrell, L.*,* 2011. Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS review 1***,** 44-65.

Hunt, S. D., Sparkman Jr, R. D. & Wilcox, J. B., 1982. The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *Journal of marketing research 19*, 269-273.

Ishola, A. A., Adeleye, S. T. & Tanimola, F. A., 2018. Impact of educational, professional qualification and years of experience on accountant job performance. *Journal of Accounting Financial Management* 4, 2018.

Islam, J. & Hu, H., 2012. A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African journal of business management, 6*, 5159-5164.

Islam, M. & Kellermanns, F. W., 2006. Firm‐and Individual‐Level Determinants of Balanced Scorecard Usage\*/Déterminants De L'usage Du Tableau De Bord Équilibré Au Double Échelon Organisationnel Et Individuel. *Canadian Accounting Perspectives 5,* 181-207.

Islam, M., 2007. The link between perceptions about the balanced scorecard approach and company performance–an empirical study. *International Journal of Business Information Systems 2,* 182-194.

Islam, M., Yang, Y.F., Hu, Y.J. & Hsu, C.S., 2014. Factors affecting balanced scorecard usage. *International Journal of Business Information Systems 17*, 112-128.

Ismail, N. A. & King, M., 2007. Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms. *Journal of Information Systems Small Business* 1, 1-20.

Ittner, C. D. & Larcker, D. F., 1998. Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of management accounting research,* 10, 205.

Jack, L., 2005. Stocks of knowledge, simplification and unintended consequences: the persistence of post-war accounting practices in UK agriculture. *Management Accounting Research* 16, 59-79.

Jennings, P. & Beaver, G., 1997. The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International small business journal* 15, 63-75.

Johnson, T. H. & Kaplan, R. S., 1987. Relevance lost: the rise and fall of management accounting. Harvard Business School Press.

Justin Tan, J. & Litsschert, R. J., 1994. Environment‐strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. Strategic management journal, 15, 1-20.

Kairu, E. W., Wafula, M. O., Okaka, O., Odera, O. & Akerele, E. K., 2013. Effects of balanced scorecard on performance of firms in the service sector. European journal of business management 5, 81-88.

Kanfer, R., 1990. Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial organizational psychology* 1, 75-130.

Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A., 1998. Advanced Management Accounting. Prentice-Hall, Upper saddle River, New Jersey. Boston.

Kaplan, R. S. & Mcmillan, D., 2020. Updating the balanced scorecard for triple bottom line strategies. Harvard Business School Accounting Management Unit Working Paper.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996a. Linking the balanced scorecard to strategy.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996b. The balanced scorecard : translating strategy into action, Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004b. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes, Harvard Business Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2006b. Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies, Harvard Business Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2008b. The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage, Harvard Business Press.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard Business Review.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *The President and Fellows of Harvard College*, 134-142.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2000. Having trouble with your strategy? Then map it. *Focusing Your Organization on Strategy—with the Balanced Scorecard* 49, 167-176.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001a. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting horizons,* 15, 87-104.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001b. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting horizons,* 15, 147-160.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2004a. Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard business Review*, 82, 52-63.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2006a. How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard business review*, 84, 100-109.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2007. Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74, 75-85.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2008a. Mastering the management system. *Harvard business review*, 86, 62 -77.

Kaplan, R. S., 2010. Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Management accounting research*, 3, 1253-1269.

Kaplan, R. S., 2012. The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting Organizational Change*, 8, 539-545.

Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H., Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 2001c. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment, Harvard Business Press.

Kaplan, R., Atkinson, A. & Young, 2012. Management accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution.

Kennedy, T. & Affleck‐Graves, J., 2001. The impact of activity‐based costing techniques on firm performance. *Journal of management accounting research* 13, 19-45.

Kim, J. & Rhee, J., 2012. An empirical study on the impact of critical success factors on the balanced scorecard performance in Korean green supply chain management enterprises. *International Journal of Production Research,* 50, 2465-2483.

Kraus, K. & Lind, J., 2010. The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control—A research note. *Management Accounting Research*, 21, 265-277.

Kumar, J., Prince, N. & Baker, H. 2022. Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues, FIIB Business Review, 11 (2), 147–161

Kumar, S., Lim, W. M., Sureka, R., Jabbour, C. J. C. & Bamel, U.*,* 2024. Balanced scorecard: trends, developments, and future directions. *Review of Managerial Science 18***,** 2397-2439.

Laplume, A. O., Sonpar, K. & Litz, R. A.*,* 2008. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of management 34***,** 1152-1189.

Lebas, M. J., 1995. Performance measurement and performance management. *International journal of production economics* 41, 23-35.

Lee, N., 2006. Measuring the performance of public sector organisations: a case study on public schools in Malaysia. *Measuring business excellence* 10, 50-64.

Lee, C.L. & Yang, H.J., 2011. Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management accounting research*, 22, 84-104.

Lesáková, Ľ. & Dubcová, K., 2016. Knowledge and use of the balanced scorecard method in the businesses in the Slovak Republic. *Procedia-Social Behavioral Sciences* 230, 39-48.

Lin, Z., Yu, Z. & Zhang, L., 2014. Performance outcomes of balanced scorecard application in hospital administration in China. *China Economic Review*, 30, 1-15.

Lipe, M. G. & Salterio, S. E., 2000. The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The accounting review* 75, 283-298.

Lissitsa, A. & Odening, M., 2005. Efficiency and total factor productivity in Ukrainian agriculture in transition. *Agricultural Economics* 32, 311-325.

Liu, Z.*,* 2024. Implementation of the balanced scorecard in large firms: A systematic review. *Asian Journal of Accounting Finance6***,** 1-11.

Lonbani, M., Sofian, S. & Bambangbaroto, M. J. I. J. O. R.G., 2015. Linking Balanced Scorecard measures to SMES’business strategy: addressing the moderating role of financial resources. 3, 92-99.

Lubis, N. W.*,* 2022. Resource based view (RBV) in improving company strategic capacity. *Research Horizon,* *2***,** 587-596.

Lucianetti, L., 2010. The impact of the strategy maps on balanced scorecard performance. *International Journal of Business Performance Management* 12, 21-36.

Machado, M. J. C. V., 2013. Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises. *Review of Business Management* 15, 129-148.

Madhani, P. M.*,* 2010. Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts practices, Pankaj Madhani,* 3-22.

Mahoney, J. T. & Pandian, J. R.*,* 1992. The resource‐based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal 13***,** 363-380.

Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J., 2018. Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. Small *Business Economics* 51, 221-244.

Malgwi, A. & Dahiru, H., 2014. Balanced Scorecard financial measurement of organizational performance: A review. *IOSR Journal of Economics Finance* 4, 1-10.

Malesios, C., Dey, P. K. & Abdelaziz, F. B.*,* 2020. Supply chain sustainability performance measurement of small and medium sized enterprises using structural equation modeling. *Annals of Operations Research 294***,** 623-653.

Malina, M. A. & Selto, F. H., 2001. Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research,* 13, 47-90.

Malina, M. A., Nørreklit, H. S. & Selto, F. H., 2007. Relations among measures, climate of control, and performance measurement models. Contemporary *Accounting Research, 24*, 935-982.

Malmi, T., 2001. Balanced scorecards in Finnish companies: A research note. *Management accounting research* 12, 207-220.

Marr, B. & Schiuma, G., 2003. Business performance measurement–past, present and future. Management decision

Marsh, R. M. & Mannari, H., 1981. Technology and size as determinants of the organizational structure of Japanese factories. *Administrative science quarterly*, 33-57.

Mena, J. A. & Chabowski, B. R.*,* 2015. The role of organizational learning in stakeholder marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science,* *43***,** 429-452.

Modak, M., Pathak, K. & Ghosh, K. K., 2017. Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization. *Resources Policy,* 52, 181-191.

Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J. & Vorhies, D. W.*,* 2009. Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing 26***,** 284-293.

Motowildo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J., 1997. A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human performance* 10, 71-83.

Mutale, W., Godfrey-Fausset, P., Mwanamwenge, M. T., Kasese, N., Chintu, N., Balabanova, D., Spicer, N. & Ayles, H., 2013. Measuring health system strengthening: application of the balanced scorecard approach to rank the baseline performance of three rural districts in Zambia. PLoS One, 8, e58650.

Nambisan, S. & Wang, Y.M., 1999. Technical opinion: Roadblocks to Web technology adoption? *Communications of the ACM* 42, 98-101.

Neely, A., 1999. The performance measurement revolution: why now and what next? *International journal of operations production management* 19, 205 - 228.

Neely, A., Gregory, M. & Platts, K., 1995. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations production management* 15, 80-117.

Nielsen, S. & Sorensen, R., 2004. Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark. *International Journal of Accounting, Auditing Performance Evaluation* 1, 103-124.

Niven, P. R., 2005. Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results, John Wiley & Sons.

Norreklit, H., 2000. The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management accounting research* 11, 65-88.

Nørreklit, H., Nørreklit, L., Mitchell, F. & Bjørnenak, T., 2012. The rise of the balanced scorecard! Relevance regained? *Journal of Accounting Organizational Change,* 8, 490-510.

O'connor, N. G., 1995. The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by Singaporean-Chinese managers. *Accounting, Organizations Society,* 20, 383-403.

Oghuvwu, M. E. & Omoye, A.*,* 2016. Determinants of balanced scorecard adoption: a review of perspectives. *British Journal of Economics, Management Trade 15***,** 1-11.

Olson, E. M. & Slater, S. F., 2002. The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizons,* 45, 11-16.

O'reilly Iii, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F.*,* 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal,* *34***,** 487-516.

Otley, D. T., 1980. The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. Readings in accounting for management control. Springer.

Otley, D., 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10, 363-382.

Otley, D., 2016. The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45–62.

Oyewo, B., Moses, O. & Erin, O.*,* 2022. Balanced scorecard usage and organizational effectiveness: Evidence from manufacturing sector. *Measuring Business Excellence 26***,** 558-582.

Pandey, I.*,* 2005. Balanced scorecard: myth and reality. *Vikalpa 30***,** 51-66.

Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. P., 2004. Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm’s experience. *Long Range Planning* 37, 351-366.

Park, S., Lee, H. & Chae, S. W.*,* 2017. Rethinking Balanced Scorecard (BSC) Measures: Formative Versus Reflective Measurement Models. *International Journal Of Productivity Performance Management 66***,** 92-110.

Paustian, M., Wellner, M. & Theuvsen, L., 2015. The balanced scorecard as a management tool for arable Farming. *Proceedings in Food System Dynamics* 262-275.

Perera, S. & Baker, P., 2007. Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. *Small Enterprise Research* 15, 10-30.

Pham, C. D., Vu, S. T., Pham, Y. T. K. & Vu, N. T.*,* 2020. Evaluating performance of Vietnamese public hospitals based on balanced scorecard. *The Journal of Asian Finance, Economics Business 7***,** 339-349.

Punniyamoorthy, M. & Murali, R.*,* 2008. Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool. *Benchmarking: An International Journal 15***,** 420-443.

Quesado, P. R., Aibar-Guzmán, B., Rodrigues, L. L. & Economics, B., 2016. Extrinsic and intrinsic factors in the balanced scorecard adoption: An empirical study in Portuguese organizations. *European journal of management* 25, 47-55.

Rababah, A.*,* 2015. The relationship between cultural factors and balanced scorecard implementation. *International Review of Management Business Research 4***,** 1208-1218.

Reid, G. C. & Smith, J. A., 2000. The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research* 11, 427-450.

Reinartz, W., Haenlein, M. & Henseler, J., 2009. An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of research in Marketing* 26, 332-344.

Roberts, M. L., Albright, T. L. & Hibbets, A. R., 2004. Debiasing balanced scorecard evaluations. Behavioral Research in Accounting 16, 75-88.

Rolstadås, A., 1998. Enterprise performance measurement. International Journal of Operations Production Management

Rompho, N., 2011. Why the balanced scorecard fails in SMEs: A case study. *International Journal of Business Management* 6, 39.

Sainaghi, R., Phillips, P. & Corti, V., 2013. Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives’ approach. International Journal of *Hospitality Management* 34, 150-159.

Sayed, N., 2013. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal of Educational Management* 27, 203-220.

Schaltegger, S., Hörisch, J. & Freeman, R. E.*,* 2019. Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization Environment 32***,** 191-212.

Schaller, N., 1993. The concept of agricultural sustainability. *Agriculture, ecosystems environment* 46, 89-97.

Shank, J. K., 1989. Strategic Cost Management: New. *Journal of management accounting research,* 1, 47-65.

Shields, M. D., 1995. An empirical analysis of firms’ implementation experiences with activity-based costing. *Journal of management accounting research* 7, 148-165.

Sinkula, J. M.*,* 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of marketing 58***,** 35-45

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Gilbert, B. A.*,* 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of management 37***,** 1390-1412.

Slater, S. F. & Narver, J. C.*,* 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of marketing 59***,** 63-74.

Sonnentag, S. & Frese, M., 2002. Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance,* 23, 3-25.

Soderberg, M., Kalagnanam, S., Sheehan, N. T. & Vaidyanathan, G.*,* 2011. When is a balanced scorecard a balanced scorecard? *International Journal of Productivity Performance Management 60***,** 688-708.

Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T.*,* 2003. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management accounting research 14***,** 361-388

Swati Agrawal, 2008. Competency based Balanced Scorecard model: An integrative Perspective. *India Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no. 1, p. 24 – 34.

Ta, T. T., Doan, T. N., Tran, H. N., Dam, T. A. & Pham, T. M. Q.*,* 2022. Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam. *Cogent Business Management 9***,** 2149146.

Tawse, A. & Tabesh, P.*,* 2023. Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons,* *66***,** 123-132.

Taylor, J. & Baines, C., 2012. Performance management in UK universities: implementing the Balanced Scorecard. *Journal of Higher Education Policy and Management,* 34, 111-124.

Taylor, S. & Todd, P. A., 1995. Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information systems research* 6, 144-176.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A.*,* 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *18***,** 509-533.

Thi, V., Vu, T. D. & Van Hoang, K.*,* 2018. Using the balanced scorecard to measure the performance of small and medium-sized garment enterprises in Vietnam. *Accounting Finance Research 7***,** 251.

Trotta, A., Cardamone, E., Cavallaro, G. & Mauro, M., 2013. Applying the balanced scorecard approach in teaching hospitals: a literature review and conceptual framework. *The International journal of health planning management* 28, 181-201.

Truong, D. D., Nguyen, H., Duong, T. Q. L. J. T. J. O. A. F., *Economics & Business*, 2020. Factors influencing balanced scorecard application in evaluating the performance of tourist firms. 7, 217-224.

Usman, A., Liwan, N. A. & Nindita, O.*,* 2023. A Systematic Literature Review: the Role of Balanced Scorecard in Performance Measurement for Corporate Sustainability. *Journal of Finance Business Digital 2***,** 463-484.

Van De Ven, A. H. & Drazin, R., 1984. The concept of fit in contingency theory.

Van De Ven, A. H. & Ferry, D. L., 1980. Measuring and assessing organizations.

Venkatesh, V. & Davis, F. D., 1996. A model of the antecedents of perceived ease of use: Development and test. *Decision sciences* 27, 451-481.

Vila, M., Costa, G. & Rovira, X., 2010. The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example. *Tourism management* 31, 232-239.

Van Nhi, V. & Toan, P. N. Factors influencing to the application of balanced scorecard among listed companies in Ho Chi Minh City. *International Conference on Business, Management and Accounting*, 2018

Wan, W. P., Hoskisson, R. E., Short, J. C. & Yiu, D. W.*,* 2011. Resource-based theory and corporate diversification: Accomplishments and opportunities. *Journal of management 37***,** 1335-1368

Wana, D., Ong, C. H. & Lee, F.*,* 2005. Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation 25***,** 261-268.

Woods, M., 2009. A contingency theory perspective on the risk management control system within Birmingham City Council. *Management Accounting Research* 20, 69-81.

Zahra, S. A. & Nielsen, A. P.*,* 2002. Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic management journal 23***,** 377-398.

Zaheer, H., Ramzan, A., Mahmood, K. & Nagra, M. N.*,* 2023. Implementation of balanced scorecard and financial performance of SMEs. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Ekonomi dan Bisnis 8***,** 50-61.

Zeng, K. & Luo, X., 2013. The balanced scorecard in China: Does it work? *Business Horizons* 56, 611-620.

### PHỤ LỤC

##### PHỤ LỤC 1: Tổng hợp nghiên cứu nước ngoài về vận dụng và triển khai BSC

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Tác giả** | **Địa bàn**  **nghiên cứu** | **Lĩnh vực** | **Vận dụng và triển khai BSC** |
| 1 | Hoque & James, 2000 | Australia | SX | Đánh giá 4 khía cạnh của BSC  Kết quả cho thấy rằng các công ty lớn hơn triển khai BSC nhiều hơn, ngoài ra, các công ty thường dùng các biện pháp liên quan đến SP mới công ty khi có tỷ lệ SP mới cao hơn. Ngoài ra, việc sử dụng BSC lớn hơn thì hiệu quả được tăng lên. |
| 2 | Malmi, 2001 | Phần Lan | Công nghệ thông tin | Ý tưởng liên kết các biện pháp với nhau dựa trên sự liên hệ nguyên nhân và kết quả giả định chưa được những người áp dụng BSC hiểu rõ. |
| 3 | Malina & Selto, 2001 | Bắc Mỹ | Thương mại, dịch vụ | Thách thức của việc thiết kế và thực hiện BSC ở các công ty lớn, khi được thiết kế và triển khai, BSC là một thiết bị hiệu quả để kiểm soát chiến lược của công ty. |
| 4 | Braam & cộng sự, 2002 | Hà Lan | Tổng hợp nghiên cứu | Mô hình tiếp nhận Thẻ điểm cân bằng (BSC) ở Hà Lan |
| 5 | Speckbacher  & cộng sự, 2003 | Các quốc gia nói tiếng Đức | Cty niêm yết | Đánh giá ảnh hưởng của quy mô và ngành đến việc sử dụng BSC. |
| 6 | Braam & Nijssen, 2004 | Hà Lan | SX, dịch vụ | BSC cần phối hợp với chiến lược của DN sẽ có tác động tốt đến TQ của DN |
| 7 | Hoque, 2004 | New Zealand | SX | Kết quả cho thấy có mối liên hệ tích cực và có ý nghĩa giữa lựa chọn chiến lược của ban quản lý và hiệu suất hoạt động thông qua việc sử dụng nhiều biện pháp phi tài chính của ban quản lý để đánh giá hiệu suất. |
| 8 | Nielsen & Sørensen, 2004 | Đan Mạch | SX | Kết quả cho thấy các lĩnh vực như 'chiến lược công việc', 'truyền thông', 'cảnh báo sớm', 'quan hệ nhân quả' là các khía cạnh quan trọng nhất khi một công ty xem xét việc thực hiện BSC. Mục tiêu chính của BSC là công ty có thể chuyển tầm nhìn và chiến lược thành hành động. Nghiên cứu cũng cho thấy các công ty Đan Mạch đang ở giai đoạn đầu của việc thực hiện BSC. |
| 9 | Papalexandris & cộng sự, 2004 | Hy Lạp | Công nghệ thông tin | Đánh giá những trở ngại và các yếu tố thành công đặc trưng cho các dự án BSC, đồng thời đưa ra những hiểu biết về quản lý và hướng dẫn để triển khai BSC. |
| 10 | Davis & Albright, 2004 | Mỹ | Ngân hàng | BSC cải thiện hoạt động tài chính; TQ của ngân hàng mà có sử dụng BSC vượt trội so với các chi nhánh không sử dụng BSC. |
| 11 | Anand & cộng sự 2005 | Ấn Độ | SX | Việc thực hiện BSC tạo các cơ hội giảm chi phí trong DN, dẫn đến sự cải thiện về lợi nhuận. |
| 12 | Ax & Bjørnenak, 2005 | Thụy Điển | Tổng hợp nghiên cứu | Các phát hiện thực nghiệm trong nghiên cứu này cho thấy rằng BSC ban đầu đã được bổ sung và điều chỉnh cho phù hợp với văn hóa kinh doanh hiện có để tạo thành một tập hợp các yếu tố có tiềm năng hấp dẫn hơn ở Thụy Điển. |
| 13 | Fernandes & cộng sự, 2006 | Anh | SX | Cung cấp một cái nhìn sâu sắc về việc triển khai BSC trong DNNVV, lộ trình thực hiện BSC phù hợp với các ngành nghề cụ thể. |
| 14 | Greatbanks & Tapp, 2007 | New Zealand | Lĩnh vực công | BSC khá hữu ích trong tổ chức công, một tổ chức công có thể sử dụng BSC để nâng cao quy trình lập kế hoạch, quản lý đội ngũ và cải thiện hiệu quả của nhân viên. |
| 15 | Kraus & Lind, 2010 | Thụy Điển | SX | BSC có ít ảnh hưởng đến DN, các DN thường áp dụng các biện pháp tài chính nhiều hơn. |
| 16 | Vila & cộng sự, 2010 | **Tây Ban Nha** | Du lịch | Nghiên cứu này khẳng định tác dụng của BSC trong việc xây dựng chiến lược và tác động tích cực đến TQ của tổ chức. |
| 17 | Hoque & Adams, 2011 | Australia | Lĩnh vực công | Việc vận dụng BSC trong đơn vị Nhà nước không cao. Các đơn vị này sử dụng các biện pháp BSC cho cả mục đích bên ngoài và mục đích quản lý nội bộ. |
| 18 | Al Sawalqa & cộng sự, 2011 | Jordan | Công nghiệp | Khảo sát 168 công ty cho thấy mức độ thực hiện, và mục đích sử dụng BSC tại công ty công nghiệp vừa và lớn. Kết quả cho thấy 35,1% công ty được khảo sát đã sử dụng BSC, 30% công ty đang xem xét hoặc đang thực hiện phương pháp tiếp cận BSC. |
| 19 | Sainaghi & cộng sự, 2013. | **Tổng hợp nghiên cứu** | Khách sạn và du lịch | Nghiên cứu này khẳng định tác dụng của BSC trong việc xây dựng chiến lược và tác động tích cực đến TQ của tổ chức. |
| 20 | Sayed, 2013 | 30 trường đại học trên toàn cầu | Giáo dục | Nhiều trường đại học đã đạt được tiến bộ đáng kể trong việc xây dựng các tiêu chí đo lường hiệu quả mặc dù gặp một số khó khăn trong vấn đề đo lường BSC. Mặt khác, mô hình BSC có thể không phù hợp với các trường đại học khác. Do đó, việc áp dụng mô hình BSC không chỉ phức tạp mà còn đòi hỏi sự hiểu biết toàn diện về triết lý cơ bản. BSC cũng yêu cầu một  chương trình đào tạo toàn diện và được xây dựng tốt cho tất cả nhân viên, đầu tư thời gian, nguồn lực vào quá trình phát triển và thực hiện. |
| 21 | Bisbea & Barrube, 2012 | Tây Ban Nha | Y tế | Nhiều tổ chức khu vực công đã vận dụng BSC để cải thiện hiệu quả hoạt động. Bên cạnh việc đo lường hiệu suất, việc vận dụng BSC còn đạt được lợi ích về chiến lược, tổ chức và con người. |
| 22 | Dreveton, 2013 | Pháp | Lĩnh vực công |
| 23 | Trotta & cộng sự, 2013 | Các TT y tế và bệnh viện ở Châu Âu | Y tế | BSC đã chứng minh đủ linh hoạt để phù hợp với các chiến lược khác nhau và có thể giúp cải thiện việc thực hiện chiến lược và đo lường và giám sát kết quả trong các tổ chức chăm sóc sức khỏe. |
| 24 | Mutale & cộng sự, 2013 | Zambia | Y tế | Mặc dù có một số hạn chế, BSC là một phương pháp hữu ích để giám sát sự can thiệp của hệ thống y tế ở các cơ sở thu nhập thấp và có giá trị trong việc đạt được các mục tiêu liên quan đến sức khỏe. |
| 25 | Antonsen, 2013 | Na Uy | Ngân hàng | Quản lý cấp cao tăng cường kiểm soát trong tổ chức bằng cách sử dụng BSC. Sử dụng BSC để tăng cường kiểm soát, kết hợp với cam kết của các cố vấn để phục vụ khách hàng của họ, đóng góp vào kết quả tài chính cao cho ngân hàng. |
| 26 | Zeng & Luo, 2013 | Trung Quốc | SX, dịch vụ | Có 2 trở ngại chính là rào cản văn hóa, tôn giáo và rào cản về sự phù hợp khi vận dụng BSC. Các nhà quản lý nên chuẩn bị để khắchi phíhục các rào cản phù hợp để đạt được khả năng tương thích với các hệ thống hiện có. |
| 27 | Hoque, 2014 | Tổng hợp nghiên cứu |  | Tổng hợp cách thức triển khai BSC của các nghiên cứu, tổng hợp các lý thuyết sử dụng, phương pháp nghiên cứu và xử lý số liệu. Qua đó cho thấy các tổ chức việc kết hợp BSC với các công cụ kiểm soát quản lý khác như lập ngân sách thì tổ chức có xu hướng sử dụng quá nhiều biện pháp. |
| 28 | Lin & cộng sự, 2014 | Trung Quốc | Y tế | Vận dụng BSC góp phần cải TQ, sự hài lòng cá nhân ở các bệnh viện công Trung Quốc |
| 29 | Lesáková, Ľ. & Dubcová, K., 2016 | Cộng hòa Slovak | DN công nghiệp, TMDV, dịch vụ, lĩnh vực công, xây dựng | Không chỉ việc sử dụng mà còn hiểu biết về BSC trong các DN tại Cộng hòa Slovak là rất thấp. Lý do phổ biến cho việc không quan tâm đến việc triển khai BSC vì không quen thuộc với phương pháp này. |
| 30 | Quesado & cộng sự, 2016 | Bồ Đào Nha | DN tư nhân | Kết quả cho thấy mức độ đa dạng của SP / dịch vụ của tổ chức, quyền sở hữu của các nhóm nước ngoài và quy mô tổ chức có liên quan tích cực với việc thực hiện BSC. Việc vận dụng BSC tăng lên với mức độ đa dạng của các SP / dịch vụ của tổ chức và các tổ chức lớn hơn có nhiều khả năng sử dụng công cụ này nhất. |
| 31 | Malagueño & cộng sự, 2018 | Tây Ban Nha | Thực phẩm, đồ uống | Các DNNVV được hưởng lợi từ việc sử dụng BSC, nhờ đó các DN sử dụng nó để có hiệu suất tài chính cao hơn và kết quả đổi mới mang tính khai thác cao hơn. |
| 32 | Giannoukou & Beneki, 2018 | **Tổng hợp nghiên cứu** |  | Nghiên cứu này khẳng định tác dụng của BSC trong việc xây dựng chiến lược và tác động tích cực đến TQ của tổ chức. |
| 33 | Alani & cộng sự, 2018 | Oman | Giáo dục | Các biện pháp đo lường hiệu suất chính được xác định theo phân loại bốn khía cạnh của BSC, đóng một vai trò quan trọng trong việc thiết lập khuôn khổ dựa trên bản đồ chiến lược được xác định bởi tầm nhìn và sứ mệnh của Trường đại học. |
| 34 | Benková & cộng sự, 2020 | Cộng hòa Slovakia. | Kỹ thuật | Rào cản ảnh hưởng đến triển khai BSC trong DN gồm: Quy mô, nguồn nhân lực và khả năng tài chính. |
| 35 | Kumar & cộng sự, 2024 | Tổng hợp nghiên cứu |  | Tổng hợp tài liệu về BSC tạp chí kế toán và tạp chí quản lý có uy tín từ năm 1992 đến năm 2021 cho thấy việc sử dụng BSC ngày càng phổ biến.  Nghiên cứu mới theo hướng phát triển bền vững nên áp dụng cách tiếp cận tư duy hệ thống, đảm bảo không có bên liên quan nào bị bỏ lại phía sau. |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### PHỤ LỤC 2: Tổng hợp nghiên cứu nước ngoài về vận dụng BSC trong nông nghiệp

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Nghiên cứu** | **Địa bàn nghiên cứu** | **Kết quả nghiên cứu** | |
| **Vận dụng BSC trong**  **nông nghiệp** | **Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC** |
| 1 | Byrne & Kelly, 2004 | Ứng dụng mô hình BSC trong hoạt động kinh doanh trang trại bò sữa của Ailen | Nghiên cứu khẳng định sự cần thiết của việc hoạch định chiến lược của các trang trại nhỏ. Các trang trại áp dụng BSC tuy nhiên hiệu quả chưa cao. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 2 | Lissitsa & Odening, 2005 | Kinh nghiệm triển khai BSC trong lĩnh vực nông nghiệp ở Ukraine | Kinh nghiệm triển khai BSC tại các DN nông nghiệp Ukraine và khẳng định vai trò quan trọng của đội ngũ chuyên gia tư vấn nông nghiệp. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 3 | Jack, 2005 | Áp dụng các công cụ kế toán quản lý chiến lược trong nông nghiệp sau cải cách ở Anh, Mỹ, Úc và New Zealand. | Những người tham gia vào các dự án ở New Zealand và Anh nhận xét rằng các nhà SX có xu hướng tập trung vào các mục tiêu và biện pháp liên quan đến SX hơn là các mục tiêu và biện pháp trong BSC. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 4 | Cardemil-Katunaric & Shadbolt, 2006 | Ứng dụng BSC trong ngành nông nghiệp quả Kiwi ở New Zealand. | Hợp tác xã với quy mô nhỏ vẫn có thể điều chỉnh chiến lược để vận dụng các khía cạnh khác nhau của BSC. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 5 | Paustian & cộng sự, 2015 | Ứng dụng BSC trong hoạt động SX và quản lý trang trại cây trồng ở Đức. | Mỗi loại hình trang trại cần điều chỉnh các giải pháp để đạt được mục tiêu và để áp dụng được BSC cần có sự hỗ trợ tư vấn rất lớn của các chuyên gia nông nghiệp. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 6 | Fedulova & cộng sự, 2016 | Mô hình hoạt động doanh nghiệp nông nghiệp dựa trên cơ sở bảng điểm cân bằng. |  | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 7 | Dwivedi & cộng sự, 2018 | Phát triển công cụ đo lường hiệu quả hoạt động cho sử dụng mô hình BSC ở Ấn Độ | Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình BSC lần đầu tiên được phát triển cho ngành SX hạt giống ở Ấn Độ để xác định các thông số tài chính và phi tài chính có liên quan, hỗ trợ hiệu quả cho quản lý kinh doanh của DN. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 8 | Apriansyah & cộng sự, 2019 | Ứng dụng Bảng điểm cân bằng trong việc đo lường hiệu quả hoạt động kinh doanh vật nuôi nhỏ tại bắc Bengkulu | Đánh giá hiệu quả hoạt động của các DN chăn nuôi nhỏ từ góc độ tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, cũng như học tập và tăng trưởng. BSC được áp dụng để đo lường hoạt động tài chính và phi tài chính. Kết quả cho thấy rằng hiệu quả hoạt động của các DN này là tốt ở mọi khía cạnh, tuy nhiên cần cải thiện thêm khía cạnh hoạt động kinh doanh nội bộ. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 9 | Chen & cộng sự, 2020 | Sử dụng BSC để đánh giá TQ tại các trang trại gia đình ở Trung Quốc. | Nghiên cứu cho thấy BSC có thể áp dụng cho việc đánh giá hoạt động bền vững của trang trại nông nghiệp ở Trung Quốc. Điều quan trọng là lựa chọn các chỉ số phù hợp cho hệ thống chỉ số đánh giá trong khi xem xét tính đặc thù của thị trường, nguồn lực, quản lý và nhân sự. Các trang trại kết hợp trồng trọt và chăn nuôi có tính bền vững tốt hơn, đây có thể là tín hiệu cho việc chuyển đổi phương thức trồng trọt hoặc chăn nuôi đơn lẻ truyền thống ở Trung Quốc. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 10 | Harisudin & cộng sự, 2020 | Chiến lược cải thiện hiệu quả hoạt động dựa trên  thẻ điểm cân bằng cho hợp tác xã nông thôn:  trường hợp của Indonesia | Nghiên cứu này nhằm xác định các vấn đề ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của hợp tác xã và cuối cùng là xây dựng một kế hoạch chiến lược có thể áp dụng để cải thiện hiệu quả hoạt động của hợp tác xã. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 11 | Gambelli & cộng sự, 2021 | Sử dụng BSC để đánh giá TQ tại các trang trại ở Châu Âu. | Áp dụng BSC cho các trang trại chăn nuôi nhỏ ở Châu Âu thông qua khảo sát. Nghiên cứu điển hình cho thấy BSC có thể đo lường hiệu quả hoạt động của các trang trại nhỏ, ngoài ra vấn đề tài chính và quản lý nội bộ là những hạn chế nhất của nông dân. Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng về những thay đổi chính sách nhằm hỗ trợ khả năng đổi mới của nông dân và mức độ hội nhập cao hơn trong chuỗi cung ứng | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 12 | Kumar & cộng sự, 2022 | Tổng quan các nghiên cứu về BSC từ 1992 đến 2021 | BSC ít được chú ý, chủ yếu tập trung vào việc thực hiện BSC trong lĩnh vực nông nghiệp và các lĩnh vực liên quan mặc dù chúng có tầm quan trọng ở nhiều quốc gia |  |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### 

##### PHỤ LỤC 3

##### Tổng hợp nghiên cứu nước ngoài theo nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năm** | **Tác giả** | **Lĩnh vực**  **nghiên cứu** | | **Nhân tố** | | | | | | | | | | | | |
| **Nông nghiệp** | **Khác** | Năng lực kế toán viên | Quy mô DN | Chiến lược kinh doanh/đổi mới SP | Vòng đời SP | Vị trí thị trường | Văn hóa DN/văn hóa đổi mới | Môi trường cạnh tranh | Nhận thức về khả năng của BSC | Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC | Nhận thức về tính hữu ích của BSC | Hành vi/Sự tham gia của nhà quản lý | Nguồn lực tổ chức |
| 1997 | Jennings & Beaver |  | x |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1997 | Atkins & Lowe |  | x |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1998 | Ittner & Larcker |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2000 | Hoque & James |  | x |  | x |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |
| 2001 | Andersen & cộng sự |  | x |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2001 | Kennedy & Affleck-Graves |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2001 | Malina & Selto |  | x |  |  | x |  |  |  |  |  |  |  | x |  |
| 2003 | Speckbacher & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2004 | Baird & cộng sự |  | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 2004 | Braam & Nijssen |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2004 | Hendricks & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2005 | Abernethy & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  | x | x |  |  |  |  |  |
| 2006 | Islam & Kellermanns |  | x |  |  |  |  |  |  |  | x | x | x | x |  |
| 2006 | Fernandes & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2006 | Gumbus & Lussier |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2007 | Ismail & King |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2009 | Deem |  | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 2012 | Erserim |  | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 2013 | Machado |  | x |  | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 2013 | Giannopoulos & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2014 | Islam & cộng sự |  | x |  |  |  |  |  |  |  | x | x | x |  |  |
| 2015 | Gibbons & Kaplan |  | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |
| 2015 | Lobani & cộng sự |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 2016 | LesákováIng & DubcováIng |  | x |  | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |  |
| 2016 | Quesado & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2018 | Ishola & cộng sự |  | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2020 | Benková & cộng sự |  | x | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  | x |
| 2020 | Costantini & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2022 | Oyewo & cộng sự |  | x | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2024 | Curado & cộng sự |  | x |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Tổng số nghiên cứu** |  |  | **6** | **15** | **6** | **1** | **1** | **6** | **2** | **4** | **2** | **2** | **3** | **2** |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### 

##### PHỤ LỤC 4

##### Tổng hợp nghiên cứu nước ngoài về tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Tác giả** | **Địa bàn nghiên cứu** | **Lĩnh vực** | **Tác động của vận dụng BSC đến TQHĐ** |
| 1 | Kaplan & Norton, 1992, 1993, 1996a, 1996b | Mỹ |  | Xây dựng BSC gồm các chỉ tiêu tài chính và phi tài chính để đánh giá TQHĐ. |
| 2 | Hoque & James, 2000 | Australia | SX | Việc sử dụng BSC cải thiện được TQHĐ của DN |
| 3 | Olson & Slater, 2002 | Mỹ | SX, dịch vụ | Nghiên cứu về mối quan hệ giữa BSC, chiến lược cạnh tranh và TQHĐ, các chiến lược thị trường SP khác nhau có những yêu cầu khác nhau để thành công, cấu trúc và quy trình của một tổ chức được điều chỉnh để hỗ trợ việc thực hiện chiến lược, do đó nhiều nhà quản lý đã áp dụng BSC để đo lường TQHĐ. |
| 4 | Hoque, 2004 | New Zealand | SX | Sự liên hệ giữa chiến lược, sự không chắc chắn về môi trường. Việc sử dụng các thông tin phi tài chính để đánh giá TQHĐ có sự tác động tích cực với sự lựa chọn chiến lược của nhà quản lý DN. |
| 5 | Braam & Nijssen, 2004 | Hà Lan | SX, dịch vụ | Việc sử dụng BSC không tự động cải thiện TQHĐ của DN. Việc sử dụng BSC kết hợp chiến lược DN tác động tốt đến TQHĐ của DN, trong khi việc sử dụng BSC không liên quan đến chiến lược có thể làm giảm TQHĐ. |
| 6 | Davis & Albright, 2004 | Mỹ | Ngân hàng | BSC được sử dụng để tăng hiệu quả tài chính trong các chi nhánh ngân hàng có sử dụng BSC thì vượt trội so với các chi nhánh không sử dụng BSC. |
| 7 | Hoque, 2005 | New Zealand | SX | Sự liên hệ giữa chiến lược, môi trường và TQHĐ ở các công ty, có mối liên hệ tích cực giữa sự lựa chọn chiến lược của DN và TQHĐ thông qua việc sử dụng các chỉ tiêu phi tài chính. |
| 8 | Chan, 2006 | Canada | Y tế | Mặc dù có những lợi ích tiềm năng, nhưng những người thực hiện BSC vẫn có những thách thức như sai lệch về phán đoán, quá tải thông tin và việc tổng hợp thông tin. Nghiên cứu đề xuất áp dụng quy trình phân tích thứ bậc (AHP) cho thẻ điểm của bệnh viện trong đánh giá TQHĐ. |
| 9 | Islam, 2007 | Mỹ và Canada | Sinh viên MBA | Sự liên kết giữa các yếu tố hành vi và chiến lược của DN sẽ nâng cao hiểu biết của nhân viên về khả năng của BSC, từ đó nâng cao TQHĐ của DN. |
| 10 | Perera & Baker, 2007 | Australia | SX | Sử dụng các chỉ tiêu tài chính nhiều hơn phi tài chính để đo lường TQHĐ trong các DN SX quy mô nhỏ và vừa |
| 11 | Crabtree & DeBusk, 2008 | Mỹ | Các DN trên thị trường chứng khoán | Kết quả cho thấy các công ty áp dụng BSC tốt hơn đáng kể so với các công ty không áp dụng BSC trong khoảng thời gian ba năm bắt đầu từ năm áp dụng, ngoài ra các công ty có lợi nhuận vượt mức sau khi áp dụng BSC nhiều hơn so với trước đây. Những kết quả này cung cấp bằng chứng chắc chắn rằng BSC là một công cụ quản lý chiến lược hiệu quả giúp cải thiện lợi nhuận của cổ đông. |
| 12 | De Geuser & cộng sự, 2009 | Châu Âu | SX, kinh doanh | BSC có tác động tích cực đến TQHĐ của tổ chức và cải thiện các quy trình quản lý. |
| 13 | Lucianetti, 2010 | Italia | Các tổ chức | Việc sử dụng bản đồ chiến lược làm tăng TQHĐ cho các tổ chức, các tổ chức có quy trình kỹ lưỡng liên quan đến việc xây dựng bản đồ chiến lược sẽ có sự phù hợp giữa BSC và chiến lược của họ |
| 14 | Ding & Beaulieu, 2011 | Nghiên cứu thực nghiệm |  | Các yếu tố cá nhân, bao gồm cả tâm trạng và cảm xúc, rất quan trọng khi kết nối các phương pháp BSC với đánh giá TQHĐ |
| 15 | Bisbea & Barrubés, 2012 | Tây Ban Nha | Y tế | BSC đã chứng minh đủ linh hoạt để phù hợp với các chiến lược khác nhau và có thể giúp cải thiện việc thực hiện chiến lược và đo lường và giám sát kết quả trong các tổ chức chăm sóc sức khỏe. |
| 16 | Trotta & cộng sự, 2013 | Các TT y tế và bệnh viện ở Châu Âu | Y tế |
| 17 | Lin & cộng sự, 2014 | Trung Quốc | Y tế | Ứng dụng BSC cải thiện TQHĐ của các bệnh viện ở Trung Quốc. |
| 18 | Modak, 2017 | Ấn Độ | Khoáng sản và khai thác mỏ | Phát triển khung đánh giá TQHĐ dựa trên BSC và quy trình phân tích FAHP để quyết định chiến lược thuê ngoài của tổ chức phù hợp với TQHĐ của DN.  BSC quản lý các yếu tố chiến lược của quá trình ra quyết định trong việc đánh giá hoạt động của DN trong khi FAHP được áp dụng để xác định mức độ quan trọng của các tiêu chí liên quan đến các mục tiêu của tổ chức. |
| 19 | Benková & cộng sự, 2020 | Cộng hòa Slovakia | Kỹ thuật | Các chỉ số phi tài chính tác động tốt đến TQHĐ của một tổ chức và các DN nên sử dụng các chỉ tiêu phi tài chính thường xuyên hơn. |
| 20 | Oyewo & cộng sự, 2022 | Nigeria | SX | Nghiên cưu tìm hiểu các động lực và tác động của việc sử dụng BSC đối với hiệu quả tổ chức trong các công ty SX ở Nigeria, nghiên cứu cho thấy có sự tác động tích cực của việc sử dụng BSC đến hiệu quả của công ty. |
| 21 | Abueid và cộng sự, 2023 | Palestine | Ngân hàng | Nghiên cứu này nhằm mục đích xem xét ảnh hưởng của BSC để xác định hiệu suất của các ngân hàng tại Palestine. Khuyến nghị rằng nhân viên nên được tiếp xúc với mô hình BSC và các nguyên tắc của mô hình này thông qua đào tạo để đảm bảo ứng dụng và triển khai đầy đủ nhằm nâng cao hiệu suất của ngân hàng. |
| 22 | Zaheer & cộng sự, 2023 | Pakistan | DNNVV | Nghiên cứu này nhằm mục đích xem xét tác động của việc triển khai BSC như một công cụ chiến lược để đo lường hiệu quả tài chính của các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Với bốn khía cạnh của BSC là tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và tăng trưởng học hỏi được sử dụng làm các biến độc lập. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc triển khai BSC có tác động tích cực đến hiệu quả tài chính của các DN vừa và nhỏ. Cả bốn nội dung của BSC đều được tìm thấy có mối quan hệ tích cực với hiệu quả tài chính. Nghiên cứu này hữu ích cho các DN vừa và nhỏ sử dụng BSC để có hiệu quả tốt hơn. |
| 23 | Usman & cộng sự, 2023 | Tổng quan |  | Nghiên cứu này nhằm mục đích cải thiện hiệu quả kinh doanh bền vững thông qua việc sử dụng BSC với phương pháp đánh giá các nghiên cứu từ năm 2018 đến năm 2022. BSC đã chứng minh là chiến lược trong việc cải thiện hiệu quả toàn diện của các công ty, bao gồm 4 khía cạnh chính: tài chính, khách hàng, phát triển và tăng trưởng và quy trình nội bộ. Khía cạnh quy trình nội bộ có ảnh hưởng lớn hơn trong việc xây dựng chiến lược để đo lường hiệu quả của công ty, tiếp theo là khía cạnh đào tạo và phát triển, sau đó là khía cạnh khách hàng và tài chính. |
| 24 | Gandini & cộng sự, 2024 | Tổng quan |  | Nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu mức độ mà bảng điểm cân bằng bền vững (SBSC) là một công cụ đo lường để nâng cao hiệu quả tài chính của công ty. Một đánh giá tài liệu có hệ thống (SLR) gồm 20 bài báo được xuất bản từ năm 2020 đến năm 2023 cho thấy SBSC giúp các công ty kết hợp tính bền vững vào các chiến lược quản lý thông qua bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi và tăng trưởng. Các phát hiện chỉ ra rằng SBSC cải thiện lợi nhuận, hiệu quả hoạt động, sự hài lòng của khách hàng, lòng trung thành và sự đổi mới và phát triển của nhân viên. Việc triển khai thành công SBSC phụ thuộc vào cam kết của ban quản lý, văn hóa tổ chức sáng tạo và việc sử dụng công nghệ thông tin. Ngoài ra, nghiên cứu chứng minh rằng SBSC mang lại những lợi ích đáng kể cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) trong nhiều lĩnh vực công nghiệp khác nhau, bao gồm SX và dịch vụ. |
| 25 | Liu, 2024 | Tổng quan | Tập đoàn lớn | Mục tiêu chính của nghiên cứu này là tìm hiểu chức năng của BSC trong các tổ chức lớn trên nhiều chiều, bao gồm các thuộc tính, hiệu quả cũng như ưu điểm và nhược điểm của nó tại các tập đoàn lớn. |
| 26 | Tawse & Tabesh, 2023 | Tổng quan |  | Nghiên cứu phân tích có hệ thống các kiến thức hiện có về mối quan hệ giữa việc áp dụng BSC và hiệu quả hoạt động của DN và xác định các điều kiện ảnh hưởng đến mối quan hệ này.  Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tổng thể giữa việc áp dụng BSC và hiệu quả hoạt động của DN là tích cực. |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### PHỤ LỤC 5: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về vận dụng và triển khai BSC

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Nghiên cứu** | **PPNC** | **Vận dụng và triển khai BSC** |
| 1 | Đặng Thị Hương, 2010 | Phương pháp định tính | Đánh giá thuận lợi và thách thức của các DN dịch vụ trong việc triển khai BSC. |
| 2 | Phạm Hùng Cường & Bùi Văn Minh, 2014 | Phương pháp định lượng | TQHĐ của DN tác động bởi các nhân tố: Quản lý mục tiêu, phát triển của khoa học kỹ thuật, quy mô DN |
| 3 | Phan Thị Xuân Hương & Trần Đình Khôi Nguyên, 2014 | Phương pháp định tính | Đề xuất 3 nhóm chiến lược và xây dựng được 3 bản đồ chiến lược, góp phần thay đổi tư duy chiến lược của các DN CBTS Khánh Hòa. |
| 4 | Trịnh Thùy Anh, 2015 | Phương pháp định tính | Đánh giá khả năng triển khai BSC trong quản trị chiến lược tại các DN thông qua các yếu tố căn bản là con người và hệ thống quản lý. Các DN chưa xây dựng và thực hiện chiến lược một cách chuyên nghiệp với quy trình và phương pháp phù hợp. |
| 5 | Nguyễn Quang Đại, 2016 | Phương pháp định tính | Nêu 8 lý do gây trở ngại và 10 yếu tố cần phải có để có thể áp dụng thành công BSC ở Việt Nam. |
| 6 | Nguyễn Thị Khánh Trang & Đỗ Huyền Trang, 2017 | Phương pháp định tính | Thực trạng hoạt động và triển khai vận dụng BSC của DN thủy sản XK Bình Định. |
| 7 | Lưu Phương Thư, 2018 | Phương pháp định tính | Đưa ra giải pháp giúp các DN ứng dụng hiệu quả BSC, góp phần nâng cao TQHĐ của DN |
| 8 | Lê Đình Trực và Nguyễn Thị Phương Thảo, 2019 | Phương pháp định tính | Các nghiên cứu áp dụng BSC vào các DN có quy mô vừa và nhỏ vẫn còn bỏ ngỏ. Nghiên cứu này bàn luận những khía cạnh hạn chế, khả năng thực thi khi áp dụng BSC cho các DNNVV ở Việt Nam. |
| 9 | Pham & cộng sự, 2020 | Phương pháp hỗn hợp | Đánh giá hiệu quả hoạt động của các bệnh viện công ở Việt Nam thông qua nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC. |
| 10 | Lê Thị Tú Trinh & Đỗ Thị Minh Quyền, 2020 | Phương pháp định tính | Phân tích những ưu điểm, tồn tại trong đo lường TQHĐ của công ty, từ đó triển khai xây dựng và hoàn thiện hệ thống đo lường. |
| 11 | Lê Nữ Như Ngọc & Ngô Nữ Mai Quỳnh, 2021 | Phương pháp định tính | Tổng quan nghiên cứu trên thế giới và trong nước về vận dụng BSC trong quản trị chiến lược, hệ thống hóa các nghiên cứu trước đây, từ đó nhận xét và tìm ra khoảng trống nghiên cứu. |
| 12 | Hà Nam Khánh Giao & Nguyễn Hữu Trí, 2022 | Phương pháp hỗn hợp | Nghiên cứu nhằm vận dụng BSC tại Công ty CP Khu Công nghiệp Nam Tân Uyên dựa trên bốn khía cạnh cốt lõi là Tài chính; Khách hàng; Quy trình nội bộ; Đào tạo và phát triển, với các trọng số và các yếu tố cấu thành. Nghiên cứu cung cấp thông tin hữu ích để DN xây dựng các giải pháp cụ thể, phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản trị chiến lược. |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### PHỤ LỤC 6: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về vận dụng BSC trong nông nghiệp

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Nghiên cứu** | **Địa bàn nghiên cứu** | **Kết quả nghiên cứu** | |
| **Vận dụng BSC trong**  **nông nghiệp** | **Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC** |
| 1 | Phan Thị Xuân Hương & Trần Đình Khôi Nguyên, 2014 | Phương pháp định tính | Đề xuất 3 nhóm chiến lược và xây dựng được 3 bản đồ chiến lược, góp phần thay đổi tư duy chiến lược của các DN CBTS Khánh Hòa. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 2 | Phan Thị Xuân Hương, Trần Đình Khôi Nguyên & Nguyễn Văn Ngọc, 2016 | Phương pháp định tính | Nghiên cứu trình bày quy trình triển khai BSC cho DN XK thủy sản Khánh Hòa. Nghiên cứu này đã xây dựng bản đồ chiến lược, các chương trình hành động và hệ thống các chỉ số đo lường hiệu quả hoạt động của công ty theo cả bốn khía cạnh: tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ và học hỏi & phát triển. | Không có nhân tố ảnh hưởng |
| 3 | Nguyễn Thị Khánh Trang & Đỗ Huyền Trang, 2017 | Phương pháp định tính | Thực trạng hoạt động và triển khai vận dụng BSC của DN thủy sản XK Bình Định. | Không có nhân tố ảnh hưởng |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### 

##### PHỤ LỤC 7: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về các nhân tố tác động

##### đến việc vận dụng BSC

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Năm** | **Tác giả** | **Lĩnh vực NC** | | **Nhân tố** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nông nghiệp | Khác | Năng lực kế toán viên | Quy mô DN | Chiến lược, mạng lưới kinh doanh kinh doanh | Quản lý chất lượng | Mức độ cạnh tranh | Văn hóa DN/ Văn hóa đổi mới | Truyền thông nội bộ | Sự năng động của SP và thị trường | Sự tham gia của quản lý cấp cao | Tài chính | Nhận thức về khả năng vận dụng của BSC; | Nhận thức/Sự tham gia của nhà quản lý | Chi phí tổ chức vận dụng BSC | Nhận thức về tính hữu ích của BSC | SXKD trong nông nghiệp |
| 2013 | Trần Quốc Việt |  | x |  |  |  |  |  |  |  | x | x | x | x |  |  |  |  |
| 2017 | Hoang Van Tuong & cộng sự |  | x |  |  |  | x | x | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2018 | Van Nhi & Toan |  | x |  | x | x | x |  |  | x |  |  |  |  |  | x | x |  |
| 2018 | Nguyễn Cửu Đỉnh |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | x |  |  |
| 2020 | Truong & cộng sự |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2021 | Nguyễn Thị Phương Thảo | x |  |  |  | x |  |  |  |  |  |  |  |  | x |  | x |  |
| 2022 | Ta & cộng sự |  | x | x | x |  |  |  | x |  |  |  |  |  | x |  |  |  |
| 2022,  2024 | Ha & cộng sự |  | x |  |  | x |  |  | x |  |  | x |  |  |  | x |  |  |
| 2023 | Trần Phước & Nguyễn Thị Phương Thảo | x |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | x |
|  | **Tổng số nghiên cứu** |  |  | 1 | **3** | **3** | **3** | **1** | **3** | **2** | **1** | **2** | **1** | **1** | **2** | **3** | **2** | **2** |

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

##### 

##### PHỤ LỤC 8: Tổng hợp nghiên cứu trong nước về việc vận dụng BSC tác động đến TQHĐ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Nghiên cứu** | **PPNC** | **Vận dụng BSC tác động đến TQ** |
| 1 | Nguyễn Tuân, 2014 | Phương pháp định tính. | Vận dụng BSC để triển khai chiến lược và kiểm soát hữu hiệu các mục tiêu đặt ra, từ đó nâng cao TQ cho DN vận tải. |
| 2 | Đặng Ngọc Hùng & cộng sự, 2015 | Phương pháp định tính. | Đề xuất vận dụng BSC trong đánh giá TQ và xây dựng chiến lược trong các trường Đại học. |
| 3 | Vũ Thùy Dương, 2017 | PP hỗn hợp | Đưa ra những điểm mới về vận dụng BSC để TQ trong các DN May Việt Nam. |
| 4 | Trần Văn Tùng, 2017 | PP hỗn hợp | Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến đánh giá TQ của các DN niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam thông qua việc vận dụng mô hình BSC. |
| 5 | Phạm Thu Trang & Nguyễn Thị Hồng Loan, 2018 | Phương pháp định tính. | Xây dựng mô hình đánh giá TQ phù hợp cho các DN khai thác than dựa vào sử dụng mô hình BSC bền vững kết hợp với phân tích đặc điểm kinh doanh của DN |
| 6 | Pham & cộng sự, 2020 | PP hỗn hợp | Đánh giá hiệu quả hoạt động của các bệnh viện công ở Việt Nam thông qua việc vận dụng BSC |
| 7 | Nguyễn Lê Nhân & Mai Thị Quỳnh Như, 2021 | Phương pháp định tính. | Việc áp dụng BSC và chỉ số đo lường cốt lõi trong triển khai kế hoạch và chiến lược tại các ngân hàng thương mại. |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

**PHỤ LỤC 9: Bảng câu hỏi phỏng vấn chuyên gia cho nhân tố mới**

***Kính chào Ông/Bà!***

Tôi tên là Nguyễn Thị Phương Thảo, hiện tại tôi đang là NCS chuyên ngành Kế toán tại Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh và đang thực hiện Luận án Tiến sỹ với đề tài: ***Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và tác động tới thành quả hoạt động của các doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam***

Tôi rất mong Ông/Bà dành chút thời gian quý báu góp ý cho tôi. Tất cả các ý kiến của chuyên gia chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không nhằm mục đích nào khác.

**Phần 1: Thông tin về chuyên gia**

1. Họ và tên:
2. Học hàm, học vị:
3. Chức danh:
4. Cơ quan công tác:
5. Lĩnh vực công tác:

**Phần 2: Nội dung thảo luận**

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về *SXKD trong nông nghiệp có tác động đến việc vận dụng BSC hay không?*

1. Đồng ý
2. Không đồng ý

*Ý kiến bổ sung*

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về thang đo *SXKD trong nông nghiệp*. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không? Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào? Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các phát biểu** | **Ý kiến của chuyên gia** | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| - Tài sản sinh học và SP nông nghiệp phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ. |  |  |  |
| - SP nông nghiệp có khả năng tái SX tự nhiên. |  |  |  |
| - SX nông nghiệp cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều. |  |  |  |
| - Các tài sản sinh học và SP nông nghiệp ghi nhận theo giá gốc. |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | |

**Xin chân thành cảm ơn Ông/Bà đã đóng góp ý kiến cho nghiên cứu!**

**PHỤ LỤC 10:** **Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia khám phá nhân tố mới**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Khái niệm NC** | **Thang đo đề xuất** | **Quan điểm chuyên gia** |
| SXKD trong nông nghiệp | **-** Tài sản sinh học và SP nông nghiệp phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ.  - SP nông nghiệp có khả năng tái SX tự nhiên.  - SX nông nghiệp cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều.  - Các tài sản sinh học và SP nông nghiệp ghi nhận theo giá gốc. | - Các chuyên gia đồng ý “*SXKD trong nông nghiệp*” có tác động đến việc DN vận dụng BSC. SXKD nông nghiệp có tính chất đặc thù ảnh hưởng đến việc vận dụng BSC như đối tượng SX là các cây trồng, vật nuôi có đặc điểm sinh học; SX nông nghiệp mang tính mùa vụ, phụ thuộc phần lớn vào điều kiện tự nhiên. Ngoài ra, SX nông nghiệp có tính đặc thù quan trọng như tư liệu SX là đất đai, đây là tài nguyên không thể thay thế. SX nông nghiệp hiện nay đang phải đối mặt với nhiều thách thức trong đó có thách thức về biến đổi khí hậu, vấn đề mang tính toàn cầu, do đó việc xây dựng một nền SX nông nghiệp bền vững và thân thiện với môi trường là cần thiết. |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

**PHỤ LỤC 11: Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính khám phá nhân tố mới**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Đề xuất** | | **Kết quả thảo luận** | | | **Ghi chú** |
| **Nhân tố ảnh**  **hưởng** | **Nghiên cứu gốc** | **Nhân tố**  **ảnh hưởng** | **Giả thuyết**  **nghiên cứu** | **Thang đo** |
| SXKD trong nông nghiệp | Đề xuất | Đồng ý | Chấp nhận | - Tài sản sinh học và SP nông nghiệp phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ. | Giữ nguyên |
| - SP nông nghiệp có khả năng tái SX tự nhiên. | Giữ nguyên |
| - SX nông nghiệp cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều. | Giữ nguyên |
| - Các tài sản sinh học và SP nông nghiệp ghi nhận theo giá gốc. | Giữ nguyên |

*Nguồn: Tác giả tổng hợp*

**PHỤ LỤC 12: Bảng câu hỏi khảo sát khám phá nhân tố mới**

***Kính gửi: Quý đơn vị khảo sát!***

Tôi tên là Nguyễn Thị Phương Thảo, hiện tại tôi đang thực hiện Luận án Tiến sỹ với đề tài: ***Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và tác động tới thành quả hoạt động của các doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam***

Mục tiêu nghiên cứu là khám phá nhân tố *SXKD trong nông nghiệp* có tác động đến việc vận dụng Bảng điểm cân bằng (BSC); Tất cả các câu trả lời của Anh (Chị) được bảo mật, chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không nhằm mục đích nào khác.

***Giới thiệu tóm lược về BSC***

Bảng điểm cân bằng (BSC) là biện pháp đo lường TQHĐ kinh doanh của DN, BSC cung cấp cho các nhà lãnh đạo một cách nhìn toàn diện giúp chuyển tầm nhìn và chiến lược của DN thành các mục tiêu và biện pháp đo lường cụ thể và toàn diện không chỉ các lĩnh vực tài chính của công ty mà còn cả các lĩnh vực phi tài chính. Các mục tiêu và biện pháp được sắp xếp trong BSC gồm 4 nội dung khác nhau: Tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, và học hỏi và tăng trưởng.

**Phần I: Nội dung khảo sát về *SXKD trong nông nghiệp* tác động đến việc vận dụng Bảng điểm cân bằng (BSC)**

Anh (Chị) vui lòng khoanh tròn vào con số tương ứng với mức độ đồng ý của mình với các nhận định được nêu ra theo các mức độ sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Anh (Chị) có đồng ý với những quan điểm sau về ảnh hưởng của ***SXKD trong nông nghiệp*** đến việc vận dụng BSC của DN nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên Việt Nam không? | | | | | | |
| NN1 | - Tài sản sinh học và SP nông nghiệp phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| NN2 | - SP nông nghiệp có khả năng tái SX tự nhiên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| NN3 | - SX nông nghiệp cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều. |  |  |  |  |  |
| NN4 | - Các tài sản sinh học và SP nông nghiệp ghi nhận theo giá gốc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Phần II: Thông tin chung**

Anh (Chị) vui lòng cung cấp một số thông tin về bản thân và DN bằng cách đánh dấu X vào câu trả lời.

**Câu 1:** Tên DN

Địa chỉ:

**Câu 2:** Lĩnh vực kinh doanh của DN

* SX kinh doanh, chế biến cà phê
* SX kinh doanh, chế biến cao su
* Khác: ………………………………

**Câu 3:** Loại hình DN

* Công ty TNHH
* Công ty Cổ phần
* DN tư nhân
* Khác ………………………………

**Câu 4:** Trình độ chuyên môn

* Trung cấp
* Cao đẳng
* Đại học
* Sau đại học

**Câu 5:** Vị trí công tác của Anh (Chị) trong DN

* Giám đốc
* Phó giám đốc tài chính
* Kế toán trưởng
* Khác

**Câu 6** Tổng doanh thu của DN là bao nhiêu?

* DN siêu nhỏ (Dưới 3 tỷ đồng)
* DN nhỏ (Từ 3 - 50 tỷ đồng)
* DN vừa (Từ 51 tỷ đến dưới 200 tỷ đồng)
* DN lớn (Trên 200 tỷ đồng)

***Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác giúp đỡ của Anh (Chị)!***

**PHỤ LỤC 13: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH T – test**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **One-Sample Test** | | | | | | |
|  | Test Value = 3.4 | | | | | |
| t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| Lower | Upper |
| NN1 | 3,619 | 49 | ,001 | ,340 | ,15 | ,53 |
| NN2 | 3,280 | 49 | ,002 | ,300 | ,12 | ,48 |
| NN3 | 3,973 | 49 | ,000 | ,420 | ,21 | ,63 |
| NN4 | 3,101 | 49 | ,003 | ,260 | ,09 | ,43 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **One-Sample Statistics** | | | | |
|  | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| NN1 | 50 | 3,74 | ,664 | ,094 |
| NN2 | 50 | 3,70 | ,647 | ,091 |
| NN3 | 50 | 3,82 | ,748 | ,106 |
| NN4 | 50 | 3,66 | ,593 | ,084 |

**PHỤ LỤC 14: Bảng câu hỏi phỏng vấn chuyên gia**

***Kính chào Ông/Bà!***

Tôi tên là Nguyễn Thị Phương Thảo, hiện tại tôi đang là NCS chuyên ngành Kế toán tại Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh và đang thực hiện Luận án Tiến sỹ với đề tài: ***Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và tác động tới thành quả của hoạt động các doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam***

Tôi rất mong Ông/Bà dành chút thời gian quý báu góp ý cho tôi. Tất cả các ý kiến của chuyên gia chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không nhằm mục đích nào khác.

**Phần 1: Thông tin về chuyên gia**

1. Họ và tên:

2. Học hàm, học vị:

3. Chức danh:

4. Cơ quan công tác:

5. Lĩnh vực công tác:

**Phần 2: Nội dung thảo luận**

**A. Thảo luận các nhân tố tác động đến việc vận dụng BSC trong DN nông nghiệp.**

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về các phát biểu sau, cụ thể:

a. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không?

b. Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào?

c. Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Biến độc lập** | **Đề xuất hướng tác động** | **Ý kiến của chuyên gia** | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| Nhận thức về tính hữu ích của BSC | (+) |  |  |  |
| Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC | (+) |  |  |  |
| Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC | (+) |  |  |  |
| SXKD trong nông nghiệp | (+) |  |  |  |
| Văn hóa đổi mới | (+) |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | | |

**B. Thảo luận thang đo các khái niệm trong mô hình nghiên cứu**

***1. Thảo luận về thang đo Nhận thức về lợi ích của việc vận dụng BSC***

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về các phát biểu sau, cụ thể:

a. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không?

b. Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào?

c. Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các phát biểu** | **Ý kiến của chuyên gia** | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| Sử dụng BSC sẽ cải thiện TQ của DN |  |  |  |
| Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của DN |  |  |  |
| Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQ của DN |  |  |  |
| Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | |

***2.*** ***Thảo luận về thang đo Nhận thức về tính dễ sử dụng của việc vận dụng BSC***

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về các phát biểu sau, cụ thể:

a. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không?

b. Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào?

c. Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các phát biểu** | **Ý kiến của chuyên gia** | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| Cách tiếp cận Bảng điểm cân bằng rõ ràng và dễ hiểu |  |  |  |
| Cách tiếp cận Bảng điểm cân bằng dễ sử dụng |  |  |  |
| Cách tiếp cận Bảng điểm cân bằng linh hoạt |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | |

***3.*** ***Thảo luận về thang đo khả năng của hệ thống BSC***

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về các phát biểu sau, cụ thể:

a. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không?

b. Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào?

c. Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các phát biểu** | **Ý kiến của chuyên gia** | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| Nhà quản lý hiểu rõ tính năng của BSC |  |  |  |
| Nhà quản lý chấp nhận đầu tư chi phí khi tổ chức vận dụng BSC |  |  |  |
| Nhà quản lý càng hiểu rõ lợi ích khi triển khai BSC |  |  |  |
| Nhu cầu ứng dụng đối với BSC cao |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | |

***4.*** ***Thảo luận về thang đo văn hóa đổi mới***

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về các phát biểu sau, cụ thể:

a. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không?

b. Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào?

c. Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các phát biểu** | **Ý kiến của chuyên gia** | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| Sẵn sàng chấp nhận rủi ro |  |  |  |
| Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới |  |  |  |
| Sẵn sàng trao đổi ý tưởng |  |  |  |
| Có kỳ vọng cao về hiệu quả |  |  |  |
| Có sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | |

***5.*** ***Thảo luận về thang đo Vận dụng BSC trong DN nông nghiệp***

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về các phát biểu sau, cụ thể:

a. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không?

b. Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào?

c. Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Các phát biểu** | **Ý kiến của chuyên gia** | | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| Vận dụng BSC ở khía cạnh tài chính |  |  |  |
| Vận dụng BSC ở khía cạnh khách hàng |  |  |  |
| Vận dụng BSC ở khía cạnh kinh doanh nội bộ |  |  |  |
| Vận dụng BSC ở khía cạnh học hỏi và phát triển |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | | | |

***6.*** ***Thảo luận về thang đo TQHĐ trong DN nông nghiệp***

*Câu hỏi:* Ông/Bà hãy cho biết ý kiến của ông/bà về các phát biểu sau, cụ thể:

a. Ông/Bà có đồng ý với các phát biểu bên dưới không?

b. Các phát biểu đã hợp lý chưa? Nếu chưa, nên sửa đổi như thế nào?

c. Có cần bổ sung thêm phát biểu nào không?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Các phát biểu** | **Ý kiến của chuyên gia** | | |
| **Đồng ý** | **Không đồng ý** | **Sửa đổi** |
| Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) |  |  |  |
| Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) |  |  |  |
| Mức độ hài lòng của khách hàng |  |  |  |
| Chất lượng SP |  |  |  |
| Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây Nguyên được cải thiện và phát triển. |  |  |  |
| Tiếp nhận và giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và thỏa đáng. |  |  |  |
| Thị phần của DN tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh. |  |  |  |
| Xem xét tác động đến môi trường khi phát triển SP nông nghiệp mới. |  |  |  |
| *Ý kiến bổ sung 1:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 2:* | | | |
| *Ý kiến bổ sung 3:* | | | |

**Xin chân thành cảm ơn Ông/Bà đã đóng góp ý kiến cho nghiên cứu!**

**PHỤ LỤC 15: DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA THAM GIA THẢO LUẬN**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Chuyên gia** | **Trình độ** | **Năm công tác** | **Nơi công tác** |
| CG 1 | Phó giáo sư, Tiến sỹ | 28 năm | Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. |
| CG 2 | Phó giáo sư, Tiến sỹ | 25 năm | Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. |
| CG 3 | Tiến sỹ | 20 năm | Trường Đại học Công Thương TP. HCM |
| CG 4 | Đại học | 17 năm | Kế toán trưởng Nông trường Cao su 19.8, tỉnh Đắk Lắk |
| CG 5 | Thạc sỹ | 25 năm | Công ty Cao su Krông Buk, tỉnh Đắk Lắk |
| CG 6 | Đại học | 12 năm | Công ty Cà phê 721, tỉnh Đắk Lắk |
| CG 7 | Đại học | 12 năm | Công ty Cà phê EaPok, tỉnh Đắk Lắk |
| CG 8 | Đại học | 19 năm | Công ty Cà phê 52, tỉnh Đắk Lắk |
| CG 9 | Thạc sỹ | 25 năm | Công ty Cà phê 721, tỉnh Đắk Lắk |
| CG10 | Thạc sỹ | 21 năm | Chi cục Phát triển nông thôn tỉnh Đắk Nông |
| CG11 | Đại học | 23 năm | Công ty cà phê Đức Lập, tỉnh Đắk Nông. |
| CG12 | Thạc sỹ | 20 năm | Công ty TNHH MTV 74 – Binh đoàn 15 Gia Lai |
| CG13 | Thạc sỹ | 18 năm | Chi cục Phát triển nông thôn tỉnh Gia Lai |

**PHỤ LỤC 16:** **Bảng tổng hợp ý kiến chuyên gia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Khái niệm NC** | **Thang đo đề xuất** | **Quan điểm chuyên gia** |
| *Nhận thức về tính hữu ích của BSC* | Thang đo của nhân tố “Nhận thức về tính hữu ích của BSC”  - Sử dụng BSC sẽ cải thiện TQ của DN.  - Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của DN  - Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQ của DN  - Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN | - Các chuyên gia thống nhất với giả thuyết nghiên cứu “Nhận thức về tính hữu ích của BSC tác động cùng chiều tới việc vận dụng BSC” và giữ lại nhân tố Nhận thức về tính hữu ích của BSC.  - Chuyên gia cũng đề xuất điều chỉnh biến quan sát “Sử dụng BSC sẽ cải thiện các hoạt động của DN”, bỏ các biến quan sát “Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQ của DN” và “Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN” vì có ý nghĩa tương tự các biến quan sát ở trên của nhân tố.  - Đồng thời đề nghị bổ sung thêm biến quan sát “Sử dụng BSC sẽ gắn kết và nâng cao trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân trong việc thực hiện chiến lược của DN” và “Sử dụng BSC tăng cường năng lực cạnh tranh cho DN” vì hệ thống BSC giúp giúp mọi người trong DN, các phòng ban, các cấp quản lý cùng hướng tới mục tiêu chung để thực hiện các chiến lược của DN, từ đó nâng cao sức cạnh tranh cũng như sự phát triển bền vững của DN. |
| *Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC* | Thang đo của nhân tố “Nhận thức về tính dễ sử dụng của BSC”  - Cách tiếp cận Bảng điểm cân bằng rõ ràng và dễ hiểu.  - Cách tiếp cận Bảng điểm cân bằng dễ sử dụng.  - Cách tiếp cận Bảng điểm cân bằng linh hoạt. | Theo các chuyên gia BSC không dễ để đưa vào sử dụng. Việc triển khai 4 phương diện dựa trên hệ thống các chỉ tiêu đo lường và đánh giá thành quả nên khối lượng công việc nhiều và phức tạp, cần có nhiều công đoạn để thực hiện. Nếu các DN chưa áp dụng thì không đánh giá tính dễ sử dụng của BSC. Do đó, các chuyên gia đề nghị loại bỏ nhân tố này khỏi mô hình đề xuất. |
| *Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC* | Thang đo của nhân tố “Nhận thức về khả năng của BSC”  - Nhà quản lý hiểu rõ tính năng của BSC.  - Nhà quản lý chấp nhận đầu tư chi phí khi tổ chức vận dụng BSC.  - Nhà quản lý càng hiểu rõ lợi ích khi triển khai BSC.  - Nhu cầu quản lý đối với BSC cao. | - Giả thuyết nghiên cứu “Nhận thức về năng lực của BSC tác động cùng chiều đến việc vận dụng BSC” được các chuyên gia đồng thuận.  - Các chuyên gia đề xuất bổ sung thêm biến quan sát “Nhà quản lý có trình độ về kinh doanh và quản lý DN” vì nhà quản lý DN có trình độ chuyên môn quản lý càng cao, nhận thức của họ về tầm quan trọng các công cụ quản lý càng lớn thì khả năng vận dụng BSC càng khả thi. |
| Văn hóa đổi mới | Thang đo của nhân tố “Văn hóa đổi mới”  - Sẵn sàng chấp nhận rủi ro  - Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới  - Sẵn sàng trao đổi ý tưởng  - Có kỳ vọng cao về hiệu quả  - Có sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức | - Các chuyên gia thống nhất với giả thuyết “Văn hóa đỏi mới tác động cùng chiều đến việc vận dụng BSC”. |
| Vận dụng BSC trong DN nông nghiệp. | Thang đo của nhân tố “Vận dụng BSC trong DN nông nghiệp”  - Vận dụng BSC ở khía cạnh tài chính  - Vận dụng BSC ở khía cạnh khách hàng  - Vận dụng BSC ở khía cạnh kinh doanh nội bộ  - Vận dụng BSC ở khía cạnh học hỏi và phát triển | - Chuyên gia đồng ý với giả thuyết nghiên cứu “Vận dụng BSC sẽ tác động cùng chiều đến TQHĐ của DN nông nghiệp” |
| TQHĐ của DN nông nghiệp | Thang đo “TQHĐ của DN nông nghiệp”  - Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI)  - Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS)  - Mức độ hài lòng của khách hàng  - Chất lượng SP  - Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây Nguyên được cải thiện và phát triển.  - Tiếp nhận và giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và thỏa đáng.  - Thị phần của DN tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh.  - Xem xét tác động đến môi trường khi phát triển SP nông nghiệp mới. | Chuyên gia đồng ý với thang đo đề xuất, đồng thời đề nghị điều chỉnh biến quan sát “*Thị phần của DN tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh*” thành “*Thị phần của DN nông nghiệp các tỉnh Tây Nguyên được mở rộng*” |

**PHỤ LỤC 17: Tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Đề xuất** | | **Kết quả thảo luận** | | | **Ghi chú** |
| **Nhân tố ảnh**  **hưởng** | **Nghiên cứu gốc** | **Nhân tố**  **ảnh hưởng** | **Giả thuyết**  **nghiên cứu** | **Thang đo** |  |
| 1. *Nhận thức về lợi ích của việc vận dụng BSC* | Islam et al. (2014). | Đồng ý | Chấp nhận | - Sử dụng BSC sẽ cải thiện hữu hiệu các hoạt động của DN. | *Điều chỉnh* |
| - Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của DN. | Giữ nguyên |
| - Sử dụng BSC sẽ nâng cao TQ của DN. | Loại bỏ |
| - Sử dụng BSC sẽ hữu ích cho DN. | Loại bỏ |
| - Sử dụng BSC sẽ gắn kết và nâng cao trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân trong việc thực hiện chiến lược của DN. | *Bổ sung* |
| - Sử dụng BSC tăng cường năng lực cạnh tranh cho DN. | *Bổ sung* |
| 2. *Nhận thức về tính dễ sử dụng của việc vận dụng BSC* | Islam et al. (2014). | Loại bỏ | Loại bỏ | Loại bỏ | Theo các chuyên gia BSC không dễ để đưa vào sử dụng, cần có nhiều công đoạn để thực hiện. |
| 3. *Nhận thức về*  *khả năng của hệ thống BSC* | Islam et al. (2014) | Đồng ý | Chấp nhận | - Người lãnh đạo hiểu rõ tính năng của BSC. | Giữ nguyên |
| - Người lãnh đạo chấp nhận đầu tư chi phí khi tổ chức vận dụng BSC. | Giữ nguyên |
| - Nhà lãnh đạo hiểu rõ lợi ích khi triển khai BSC | Giữ nguyên |
| - Nhu cầu quản lý đối với BSC cao. | Giữ nguyên |
| - Nhà quản lý có trình độ về kinh doanh và quản lý DN | *Bổ sung* |
| 4. Văn hóa đổi mới | Ha et al., 2022,  Rababah, 2015,  O'Reilly III & cộng sự, 1991  Wana & cộng sự, 2005 | Đồng ý | Chấp nhận | - Sẵn sàng chấp nhận rủi ro | Giữ nguyên |
| - Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới | Giữ nguyên |
| - Sẵn sàng trao đổi ý tưởng | Giữ nguyên |
| - Có kỳ vọng cao về hiệu quả | Giữ nguyên |
| - Có sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức | Giữ nguyên |
| 5. Vận dụng BSC | Kaplan & Norton, 1992 | Đồng ý | Chấp nhận | - Vận dụng BSC ở khía cạnh tài chính. | Giữ nguyên |
| - Vận dụng BSC ở khía cạnh khách hàng. | Giữ nguyên |
| - Vận dụng BSC ở khía cạnh kinh doanh nội bộ. | Giữ nguyên |
| - Vận dụng BSC ở khía cạnh học hỏi và phát triển. | Giữ nguyên |
| 6. TQHĐ của DN nông nghiệp | Hoque & James, 2000  Olson & Slater, 2002 | Đồng ý | Chấp nhận | - Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) | Giữ nguyên |
| - Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) | Giữ nguyên |
| - Mức độ hài lòng của khách hàng | Giữ nguyên |
| - Chất lượng SP | Giữ nguyên |
| - Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây Nguyên được cải thiện và phát triển. | Giữ nguyên |
| - Tiếp nhận và giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và thỏa đáng. | Giữ nguyên |
| - Thị phần của DN nông nghiệp các tỉnh Tây Nguyên được mở rộng | *Điều chỉnh* |
| - Xem xét tác động đến môi trường khi phát triển SP nông nghiệp mới. | Giữ nguyên |

**PHỤ LỤC 18: Bảng câu hỏi khảo sát chính thức**

***Kính gửi: Quý đơn vị khảo sát!***

Tôi tên là Nguyễn Thị Phương Thảo, hiện tại tôi đang thực hiện Luận án Tiến sỹ với đề tài: ***Nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng bảng điểm cân bằng và tác động tới thành quả hoạt động của các doanh nghiệp nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên - Việt Nam***

Mục tiêu nghiên cứu là xác định các nhân tố và đo lường mức độ tác động của các nhân tố đến việc vận dụng Bảng điểm cân bằng (BSC); tác động của việc vận dụng BSC đến TQHĐ của DN nông nghiệp ở các tỉnh Tây Nguyên. Tất cả các câu trả lời của Anh (Chị) được bảo mật, chỉ nhằm phục vụ cho nghiên cứu và không nhằm mục đích nào khác.

***Giới thiệu tóm lược về BSC***

Bảng điểm cân bằng (BSC) là biện pháp đo lường TQHĐ kinh doanh của DN, BSC cung cấp cho các nhà lãnh đạo một cách nhìn toàn diện giúp chuyển tầm nhìn và chiến lược của DN thành các mục tiêu và biện pháp đo lường cụ thể và toàn diện không chỉ các lĩnh vực tài chính của công ty mà còn cả các lĩnh vực phi tài chính. Các mục tiêu và biện pháp được sắp xếp trong BSC gồm 4 nội dung khác nhau: Tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, và học hỏi và tăng trưởng.

**Phần I: Nội dung khảo sát về các nhân tố, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến việc vận dụng Bảng điểm cân bằng (BSC) và sự tác động của BSC đến TQHĐ trong DN của Anh (Chị)?**

Anh (Chị) vui lòng khoanh tròn vào con số tương ứng với mức độ đồng ý của mình với các nhận định được nêu ra theo các mức độ sau:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Anh (Chị) có quan điểm như thế nào về ảnh hưởng của  **Nhận thức tính hữu ích của BSC** đến việc vận dụng BSC | | | | | | |
| HUI1 | Sử dụng BSC sẽ cải thiện hữu hiệu các hoạt động của DN. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HUI2 | Sử dụng BSC sẽ làm tăng năng suất của DN. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HUI3 | Sử dụng BSC sẽ gắn kết và nâng cao trách nhiệm của các bộ phận và cá nhân trong việc thực hiện chiến lược của DN. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| HUI4 | Sử dụng BSC tăng cường năng lực cạnh tranh cho DN. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Anh (Chị) có quan điểm như thế nào về ảnh hưởng của  **Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC** đến việc vận dụng BSC | | | | | | |
| KN1 | Người lãnh đạo hiểu rõ tính năng của BSC. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KN2 | Người lãnh đạo chấp nhận đầu tư chi phí khi tổ chức vận dụng BSC. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KN3 | Nhà lãnh đạo hiểu rõ lợi ích khi triển khai BSC | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KN4 | Nhu cầu quản lý đối với BSC cao. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| KN5 | Nhà quản lý có trình độ về kinh doanh và quản lý DN | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Anh (Chị) có quan điểm như thế nào về ảnh hưởng của  **Văn hóa đổi mới** đến việc vận dụng BSC | | | | | | |
| VH1 | Sẵn sàng chấp nhận rủi ro | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VH2 | Có niềm tin vào tầm quan trọng của sự đổi mới | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VH3 | Sẵn sàng trao đổi ý tưởng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VH4 | Có kỳ vọng cao về hiệu quả | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VH5 | Có sự hợp tác giữa các bộ phận trong tổ chức | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Anh (Chị) có quan điểm như thế nào về ảnh hưởng của  **SXKD trong nông nghiệp** đến việc vận dụng BSC | | | | | | |
| NN1 | Tài sản sinh học và SP nông nghiệp phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên, có tính thời vụ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| NN2 | SP nông nghiệp có khả năng tái SX tự nhiên. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| NN3 | SX nông nghiệp cho SP trong thời gian dài, CPSX phát sinh không đều. |  |  |  |  |  |
| NN4 | Các tài sản sinh học và SP nông nghiệp ghi nhận theo giá gốc. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Anh (Chị) có quan điểm như thế nào về **Vận dụng BSC** của các DN | | | | | | |
| VD1 | Vận dụng BSC ở khía cạnh tài chính | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VD2 | Vận dụng BSC ở khía cạnh khách hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VD3 | Vận dụng BSC ở khía cạnh kinh doanh nội bộ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| VD4 | Vận dụng BSC ở khía cạnh học hỏi và phát triển | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Anh (Chị) có quan điểm như thế nào về việc vận dụng BSC sẽ tác động cùng chiều  đến thành quả hoạt động của DN | | | | | | |
| TQ1 | Tỷ lệ hoàn vốn đầu tư (ROI) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TQ2 | Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (ROS) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TQ3 | Mức độ hài lòng của khách hàng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TQ4 | Chất lượng SP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TQ5 | Uy tín/Thương hiệu của DN các tỉnh Tây Nguyên được cải thiện và phát triển. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TQ6 | Tiếp nhận và giải quyết những khiếu nại của khách hàng nhanh chóng và thỏa đáng. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TQ7 | Thị phần của DN nông nghiệp các tỉnh Tây Nguyên được mở rộng | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| TQ8 | Xem xét tác động đến môi trường khi phát triển SP nông nghiệp mới. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|  |  |  |  |  |  |  |

**Phần II: Thông tin chung**

Anh (Chị) vui lòng cung cấp một số thông tin về bản thân và DN bằng cách đánh dấu X vào câu trả lời.

**Câu 1:** Tên DN

Địa chỉ:

**Câu 2:** Lĩnh vực kinh doanh của DN

* SX kinh doanh, chế biến cà phê
* SX kinh doanh, chế biến cao su
* Khác: ………………………………

**Câu 3:** Loại hình DN

* Công ty TNHH
* Công ty Cổ phần
* DN tư nhân
* Khác ………………………………

**Câu 4:** Trình độ chuyên môn

* Trung cấp
* Cao đẳng
* Đại học
* Sau đại học

**Câu 5:** Vị trí công tác của Anh (Chị) trong DN

* Giám đốc
* Phó giám đốc tài chính
* Kế toán trưởng
* Khác

**Câu 6:** Tổng doanh thu của DN là bao nhiêu?

* DN siêu nhỏ (Dưới 3 tỷ đồng)
* DN nhỏ (Từ 3 - 50 tỷ đồng)
* DN vừa (Từ 51 tỷ đến dưới 200 tỷ đồng)
* DN lớn (Trên 200 tỷ đồng)

**Câu 7:** Có bao nhiêu lao động tham gia đóng bảo hiểm xã hội đang làm việc trong công ty Anh (Chị)

□ ≤ 10 lao động

□ 11 – 100 lao động

□ 101 – 200 lao động

□ 201 – 300 lao động

□ > 300 lao động

**Câu 8:** DN hiện đang sử dụng những chỉ tiêu chủ yếu nào để đánh giá TQ kinh doanh?

* Các chỉ tiêu về tài chính
* Các chỉ tiêu về khách hàng
* Các chỉ tiêu về quy trình quản lý kinh doanh nội bộ
* Các chỉ tiêu về phát triển nhân lực

**Câu 8:** Xin Anh (Chị) cho biết nhận định về sự cần thiết trong việc đổi mới hệ thống đánh giá TQ của DN?

* Hoàn toàn không cần thiết
* Không cần thiết
* Không ý kiến
* Cần thiết
* Rất cần thiết

***Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác giúp đỡ của Anh (Chị)!***

**PHỤ LỤC 19: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu định lượng sơ bộ**

**HUI (Nhận thức tính hữu ích của việc vận dụng BSC)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,876 | 4 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Item-Total Statistics** | | | | |
|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| HUI1 | 11,11 | 4,442 | ,630 | ,887 |
| HUI2 | 10,67 | 4,728 | ,772 | ,833 |
| HUI3 | 10,71 | 4,248 | ,818 | ,809 |
| HUI4 | 10,89 | 4,159 | ,748 | ,837 |

**VH (Văn hóa đổi mới)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,812 | 5 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Item-Total Statistics** | | | | |
|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| VH1 | 15,40 | 4,081 | ,608 | ,774 |
| VH2 | 15,31 | 4,236 | ,598 | ,777 |
| VH3 | 15,33 | 4,425 | ,496 | ,806 |
| VH4 | 15,39 | 3,755 | ,720 | ,737 |
| VH5 | 15,65 | 4,270 | ,585 | ,780 |

**KN (Nhận thức về khả năng của hệ thống BSC )**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | N of Items | |
| ,892 | 5 | |
| **Item-Total Statistics** | | | | | | |
|  | | Scale Mean if Item Deleted | | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| KN1 | | 14,49 | | 5,848 | ,721 | ,872 |
| KN2 | | 14,63 | | 5,589 | ,786 | ,857 |
| KN3 | | 14,51 | | 5,444 | ,737 | ,869 |
| KN4 | | 14,55 | | 5,866 | ,718 | ,872 |
| KN5 | | 14,46 | | 5,584 | ,723 | ,871 |

**NN (SXKD trong nông nghiệp)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,820 | 4 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Item-Total Statistics** | | | | |
|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| NN1 | 11,03 | 3,201 | ,554 | ,813 |
| NN2 | 11,20 | 3,131 | ,540 | ,822 |
| NN3 | 11,25 | 2,997 | ,675 | ,759 |
| NN4 | 11,16 | 2,681 | ,818 | ,687 |

**VD (Vận dụng BSC)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,824 | 4 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Item-Total Statistics** | | | | |
|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| VD1 | 10,30 | 2,899 | ,615 | ,792 |
| VD2 | 10,38 | 2,723 | ,684 | ,760 |
| VD3 | 10,56 | 2,855 | ,679 | ,765 |
| VD4 | 10,37 | 2,720 | ,619 | ,793 |

**TQHĐ (Thành quả HĐ của DN nông nghiệp)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Reliability Statistics** | |
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,916 | 8 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Item-Total Statistics** | | | | |
|  | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
| TQ1 | 25,09 | 13,254 | ,824 | ,898 |
| TQ2 | 25,10 | 13,323 | ,689 | ,908 |
| TQ3 | 25,19 | 13,549 | ,662 | ,910 |
| TQ4 | 25,08 | 13,125 | ,761 | ,902 |
| TQ5 | 25,27 | 13,270 | ,671 | ,910 |
| TQ6 | 25,04 | 13,150 | ,769 | ,902 |
| TQ7 | 25,17 | 13,678 | ,654 | ,911 |
| TQ8 | 25,10 | 13,222 | ,777 | ,901 |

**KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA CÁC BIẾN ĐỘC LẬP**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **KMO and Bartlett's Test** | | | | | | | | | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | | | | | | ,765 | |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | | Approx. Chi-Square | | | 950,061 | |
| df | | | 153 | |
| Sig. | | | ,000 | |
| **Total Variance Explained** | | | | | | | | | | | | | | | |
| Component | | Initial Eigenvalues | | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | | | | | Rotation Sums of Squared Loadings | | |
| Total | % of Variance | Cumulative % | | Total | % of Variance | | Cumulative % | | | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | | 4,799 | 26,664 | 26,664 | | 4,799 | 26,664 | | 26,664 | | | 3,555 | 19,747 | 19,747 |
| 2 | | 2,988 | 16,603 | 43,267 | | 2,988 | 16,603 | | 43,267 | | | 3,040 | 16,891 | 36,639 |
| 3 | | 2,501 | 13,893 | 57,160 | | 2,501 | 13,893 | | 57,160 | | | 2,893 | 16,072 | 52,711 |
| 4 | | 1,977 | 10,986 | 68,145 | | 1,977 | 10,986 | | 68,145 | | | 2,778 | 15,435 | 68,145 |
| 5 | | ,772 | 4,292 | 72,437 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 6 | | ,737 | 4,095 | 76,532 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 7 | | ,704 | 3,914 | 80,446 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 8 | | ,582 | 3,232 | 83,678 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 9 | | ,565 | 3,141 | 86,819 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 10 | | ,459 | 2,550 | 89,368 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 11 | | ,336 | 1,868 | 91,236 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 12 | | ,302 | 1,676 | 92,912 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 13 | | ,287 | 1,592 | 94,505 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 14 | | ,268 | 1,491 | 95,995 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 15 | | ,232 | 1,288 | 97,283 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 16 | | ,180 | ,998 | 98,282 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 17 | | ,158 | ,879 | 99,161 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| 18 | | ,151 | ,839 | 100,000 | |  |  | |  | | |  |  |  |
| Extraction Method: Principal Component Analysis.   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **Rotated Component Matrixa** | | | | | |  | Component | | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | | KN2 | ,845 |  |  |  | | KN3 | ,833 |  |  |  | | KN4 | ,823 |  |  |  | | KN5 | ,807 |  |  |  | | KN1 | ,767 |  |  |  | | HUI3 |  | ,898 |  |  | | HUI2 |  | ,864 |  |  | | HUI4 |  | ,828 |  |  | | HUI1 |  | ,785 |  |  | | VH4 |  |  | ,819 |  | | VH5 |  |  | ,753 |  | | VH1 |  |  | ,749 |  | | VH2 |  |  | ,740 |  | | VH3 |  |  | ,668 |  | | NN4 |  |  |  | ,903 | | NN3 |  |  |  | ,840 | | NN1 |  |  |  | ,730 | | NN2 |  |  |  | ,720 | | Extraction Method: Principal Component Analysis.  Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. | | | | | | a. Rotation converged in 5 iterations. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA BIẾN VD**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **KMO and Bartlett's Test** | | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,768 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 141,173 |
| df | 6 |
| Sig. | ,000 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total Variance Explained** | | | | | | |
| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
| Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 2,625 | 65,637 | 65,637 | 2,625 | 65,637 | 65,637 |
| 2 | ,543 | 13,573 | 79,210 |  |  |  |
| 3 | ,514 | 12,847 | 92,057 |  |  |  |
| 4 | ,318 | 7,943 | 100,000 |  |  |  |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Component Matrixa** | |
|  | Component |
| 1 |
| VD2 | ,839 |
| VD3 | ,831 |
| VD4 | ,787 |
| VD1 | ,782 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | |
| a. 1 components extracted. | |

**KẾT QUẢ PHÂN TÍCH EFA BIẾN TQ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **KMO and Bartlett's Test** | | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,911 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 479,289 |
| df | 28 |
| Sig. | ,000 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total Variance Explained** | | | | | | |
| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
| Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 5,087 | 63,592 | 63,592 | 5,087 | 63,592 | 63,592 |
| 2 | ,667 | 8,343 | 71,935 |  |  |  |
| 3 | ,541 | 6,757 | 78,691 |  |  |  |
| 4 | ,508 | 6,356 | 85,047 |  |  |  |
| 5 | ,423 | 5,283 | 90,329 |  |  |  |
| 6 | ,299 | 3,740 | 94,070 |  |  |  |
| 7 | ,252 | 3,154 | 97,224 |  |  |  |
| 8 | ,222 | 2,776 | 100,000 |  |  |  |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | | |

|  |  |
| --- | --- |
| **Component Matrixa** | |
|  | Component |
| 1 |
| TQ1 | ,875 |
| TQ8 | ,840 |
| TQ6 | ,830 |
| TQ4 | ,829 |
| TQ2 | ,768 |
| TQ5 | ,748 |
| TQ3 | ,741 |
| TQ7 | ,735 |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | |
| a. 1 components extracted. | |

**PHỤ LỤC 20: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu định lượng chính thức**

**Phụ lục 20.1. Độ tin cậy nhất quán nội bộ của các thang đo**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Cronbach's Alpha** | **rho\_A** | **Composite Reliability** | **Average Variance Extracted (AVE)** |
| **HUI** | **0,864** | **0,873** | **0,907** | **0,711** |
| **KN** | **0,864** | **0,870** | **0,902** | **0,648** |
| **NN** | **0,809** | **0,859** | **0,871** | **0,630** |
| **TQ** | **0,918** | **0,922** | **0,933** | **0,636** |
| **VD** | **0,847** | **0,847** | **0,897** | **0,685** |
| **VH** | **0,841** | **0,846** | **0,887** | **0,612** |

**Phụ lục 20.2. Hệ số tải ngoài của các thang đo**

**Outer Loadings**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **HUI** | **KN** | **NN** | **TQ** | **VD** | **VH** |
| **HUI1** | **0,770** |  |  |  |  |  |
| **HUI2** | **0,870** |  |  |  |  |  |
| **HUI3** | **0,873** |  |  |  |  |  |
| **HUI4** | **0,855** |  |  |  |  |  |
| **KN1** |  | **0,813** |  |  |  |  |
| **KN2** |  | **0,817** |  |  |  |  |
| **KN3** |  | **0,822** |  |  |  |  |
| **KN4** |  | **0,770** |  |  |  |  |
| **KN5** |  | **0,801** |  |  |  |  |
| **NN1** |  |  | **0,840** |  |  |  |
| **NN2** |  |  | **0,721** |  |  |  |
| **NN3** |  |  | **0,767** |  |  |  |
| **NN4** |  |  | **0,840** |  |  |  |
| **TQ1** |  |  |  | **0,865** |  |  |
| **TQ2** |  |  |  | **0,806** |  |  |
| **TQ3** |  |  |  | **0,741** |  |  |
| **TQ4** |  |  |  | **0,764** |  |  |
| **TQ5** |  |  |  | **0,782** |  |  |
| **TQ6** |  |  |  | **0,783** |  |  |
| **TQ7** |  |  |  | **0,782** |  |  |
| **TQ8** |  |  |  | **0,847** |  |  |
| **VD1** |  |  |  |  | **0,825** |  |
| **VD2** |  |  |  |  | **0,848** |  |
| **VD3** |  |  |  |  | **0,818** |  |
| **VD4** |  |  |  |  | **0,819** |  |
| **VH1** |  |  |  |  |  | **0,757** |
| **VH2** |  |  |  |  |  | **0,824** |
| **VH3** |  |  |  |  |  | **0,719** |
| **VH4** |  |  |  |  |  | **0,804** |
| **VH5** |  |  |  |  |  | **0,802** |

**Phụ lục 20.3. Giá trị phân biệt của các thang đo**

Fornell-Larcker Criterion

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **HUI** | **KN** | **NN** | **TQ** | **VD** | **VH** |
| **HUI** | 0,843 |  |  |  |  |  |
| **KN** | 0,242 | 0,805 |  |  |  |  |
| **NN** | 0,001 | 0,115 | 0,794 |  |  |  |
| **TQ** | 0,627 | 0,270 | 0,072 | 0,797 |  |  |
| **VD** | 0,721 | 0,365 | 0,144 | 0,717 | 0,828 |  |
| **VH** | 0,279 | 0,135 | 0,067 | 0,310 | 0,429 | 0,782 |

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **HUI** | **KN** | **NN** | **TQ** | **VD** | **VH** |
| **HUI** |  |  |  |  |  |  |
| **KN** | **0,276** |  |  |  |  |  |
| **NN** | **0,055** | **0,145** |  |  |  |  |
| **TQ** | **0,702** | **0,301** | **0,088** |  |  |  |
| **VD** | **0,807** | **0,422** | **0,159** | **0,810** |  |  |
| **VH** | **0,318** | **0,160** | **0,073** | **0,351** | **0,506** |  |

**Phụ lục 20.4. Đánh giá đa cộng tuyến**

Collinearity Statistics (VIF)

**Inner VIF Values**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **HUI** | **KN** | **NN** | **TQ** | **VD** | **VH** |
| **HUI** |  |  |  |  | **1,139** |  |
| **KN** |  |  |  |  | **1,082** |  |
| **NN** |  |  |  |  | **1,018** |  |
| **TQ** |  |  |  |  |  |  |
| **VD** |  |  |  | **1,000** |  |  |
| **VH** |  |  |  |  | **1,094** |  |

**Phụ lục 20.5. R Square**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **R Square** | **R Square Adjusted** |
| **TQ** | 0,514 | 0,512 |
| **VD** | 0,620 | 0,614 |

**Phụ lục 20.6. f Square**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **HUI** | **KN** | **NN** | **TQ** | **VD** | **VH** |
| **HUI** |  |  |  |  | **0,877** |  |
| **KN** |  |  |  |  | 0,073 |  |
| **NN** |  |  |  |  | 0,030 |  |
| **TQ** |  |  |  |  |  |  |
| **VD** |  |  |  | **1,059** |  |  |
| **VH** |  |  |  |  | 0,123 |  |

**Phụ lục 20.7. Hệ số Q²**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **SSO** | **SSE** | **Q² (=1-SSE/SSO)** |
| **HUI** | 1000,000 | 1000,000 |  |
| **KN** | 1250,000 | 1250,000 |  |
| **NN** | 1000,000 | 1000,000 |  |
| **TQ** | 2000,000 | 1364,258 | 0,318 |
| **VD** | 1000,000 | 580,824 | 0,419 |
| **VH** | 1250,000 | 1250,000 |  |

**Phụ lục 20.8. Mean, STDEV, T-Values, P-Values**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Original Sample (O)** | **Sample Mean (M)** | **Standard Deviation (STDEV)** | **T Statistics (|O/STDEV|)** | **P Values** |
| **HUI -> VD** | 0,616 | 0,611 | 0,042 | 14,793 | **0,000** |
| **KN -> VD** | 0,173 | 0,178 | 0,047 | 3,697 | **0,000** |
| **NN -> VD** | 0,109 | 0,111 | 0,044 | 2,470 | **0,014** |
| **VD -> TQ** | 0,717 | 0,720 | 0,054 | 13,171 | **0,000** |
| **VH -> VD** | 0,226 | 0,227 | 0,053 | 4,308 | **0,000** |

**Phụ lục 20.9. Mô hình nghiên cứu chính thức**

A diagram of a network

Description automatically generated

**PHỤ LỤC 21: DANH SÁCH DOANH NGHIỆP THAM GIA KHẢO SÁT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STT** | **TÊN DOANH NGHIỆP** | **Tỉnh** |
| 1 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ EA TIÊU | Đắk Lắk |
| 2 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ EA KTUR | Đắk Lắk |
| 3 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ Đ'RAO | Đắk Lắk |
| 4 | CÔNG TY TNHH HOÀNG PHÁT EA KAR | Đắk Lắk |
| 5 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 52 | Đắk Lắk |
| 6 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 49 | Đắk Lắk |
| 7 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ VIỆT THẮNG | Đắk Lắk |
| 8 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ EA H'NIN | Đắk Lắk |
| 9 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ EA SIM | Đắk Lắk |
| 10 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ ÊATUL | Đắk Lắk |
| 11 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ THẮNG LỢI | Đắk Lắk |
| 12 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ - CA CAO THÁNG 10 | Đắk Lắk |
| 13 | CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ PHƯỚC AN | Đắk Lắk |
| 14 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 720 | Đắk Lắk |
| 15 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ TRƯỜNG GIANG | Đắk Lắk |
| 16 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 715B | Đắk Lắk |
| 17 | CÔNG TY CỔ PHẦN GARDEN BAN MÊ | Đắk Lắk |
| 18 | CÔNG TY TNHH HOÀNG RY | Đắk Lắk |
| 19 | CÔNG TY TNHH ĐỨC THỊNH | Đắk Lắk |
| 20 | CÔNG TY TNHH NÔNG SẢN HẠNH PHÚC | Đắk Lắk |
| 21 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ NHỰT LINH | Đắk Lắk |
| 22 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ CẨM VÂN | Đắk Lắk |
| 23 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ THÔNG TRÂM | Đắk Lắk |
| 24 | CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI SX CÀ PHÊ LÊ SƠN | Đắk Lắk |
| 25 | CÔNG TY TNHH DAKMAN VIET NAM | Đắk Lắk |
| 26 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ NAM VIỆT ĐẮK LẮK | Đắk Lắk |
| 27 | CÔNG TY TNHH MỘC NGUYÊN BAN MÊ | Đắk Lắk |
| 28 | CÔNG TY TNHH ĐẤT BAN MÊ CÀ PHÊ VIỆT NAM | Đắk Lắk |
| 29 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ TUYẾT NHUNG | Đắk Lắk |
| 30 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ TUẤN OANH | Đắk Lắk |
| 31 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ SIVA DRRAK | Đắk Lắk |
| 32 | CÔNG TY TNHH VINA HB | Đắk Lắk |
| 33 | CÔNG TY CỔ PHẦN QUỐC TẾ GREENLANDS | Đắk Lắk |
| 34 | CÔNG TY TNHH HIỂN TRÚC | Đắk Lắk |
| 35 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KRÔNG BUK | Đắk Lắk |
| 36 | CÔNG TY TNHH SX CÀ PHÊ NHÂN VĂN | Đắk Lắk |
| 37 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ BMT | Đắk Lắk |
| 38 | CÔNG TY TNHH NHẤT VIỆT CAFFE BUÔN MA THUỘT | Đắk Lắk |
| 39 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ EA KTUR | Đắk Lắk |
| 40 | CÔNG TY TNHH RIO. MAC | Đắk Lắk |
| 41 | CÔNG TY TNHH MAXCA NHẬT MINH VICTORY | Đắk Lắk |
| 42 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ NGUYÊN CHẤT BUÔN HỒ | Đắk Lắk |
| 43 | CÔNG TY TNHH MTV PHÚ HOÀNG | Đắk Lắk |
| 44 | CÔNG TY TNHH HỒ TIÊU VĨNH LINH | Đắk Lắk |
| 45 | CÔNG TY TNHH VIỆT PHÚ | Đắk Lắk |
| 46 | CÔNG TY TNHH PURE VINA | Đắk Lắk |
| 47 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 715A | Đắk Lắk |
| 48 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 715C | Đắk Lắk |
| 49 | CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU ĐẮK LẮK | Đắk Lắk |
| 50 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU KRÔNG BÚK | Đắk Lắk |
| 51 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU EA HLEO | Đắk Lắk |
| 52 | CÔNG TY CỔ PHẦN KỸ THUẬT CAO SU | Đắk Lắk |
| 53 | CÔNG TY TNHH TÂN TIẾN EAH'LEO | Đắk Lắk |
| 54 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ CHƯ QUYNH | Đắk Lắk |
| 55 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ VIỆT ĐỨC | Đắk Lắk |
| 56 | CÔNG TY TNHH HAI THÀNH VIÊN CÀ PHÊ CƯ PUL | Đắk Lắk |
| 57 | CÔNG TY CỔ PHẦN AGRILAK | Đắk Lắk |
| 58 | CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ XNK CÀ PHÊ TÂY NGUYÊN | Đắk Lắk |
| 59 | CÔNG TY CỔ PHẦN NÔNG NGHIỆP EATAR | Đắk Lắk |
| 60 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU BAN MÊ | Đắk Lắk |
| 61 | CÔNG TY TNHH KIM HUỲNH EA HLEO | Đắk Lắk |
| 62 | CÔNG TY TNHH TUYẾT SƠN | Đắk Lắk |
| 63 | CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ TRUNG NGUYÊN | Đắk Lắk |
| 64 | CÔNG TY TNHH ĐỨC THỊNH | Đắk Lắk |
| 65 | CÔNG TY CỔ PHẦN XNK CÀ PHÊ ĐỨC NGUYÊN | Đắk Lắk |
| 66 | CÔNG TY TNHH MTV PHÚ HOÀNG | Đắk Lắk |
| 67 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ NGON | Đắk Lắk |
| 68 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ BAN MAI | Đắk Lắk |
| 69 | CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI KỲ NGẦN | Đắk Lắk |
| 70 | CÔNG TY TNHH MTV TUY CÚC | Đắk Lắk |
| 71 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ MỸ HƯƠNG | Đắk Lắk |
| 72 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ EA TIÊU | Đắk Lắk |
| 73 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ EAKTUR | Đắk Lắk |
| 74 | CÔNG TY CỔ PHẦN SX CÀ PHÊ BỘT TRUNG HÒA | Đắk Lắk |
| 75 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ GIA LỘC ĐẮK LẮK | Đắk Lắk |
| 76 | CÔNG TY TNHH AKO | Đắk Lắk |
| 77 | CÔNG TY TNHH ĐỨC THỊNH | Đắk Lắk |
| 78 | [CÔNG TY TNHH SX VÀ THƯƠNG MẠI VƯƠNG THÀNH CÔNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187968071/ca-phe-vuong-thanh-cong-cong-ty-tnhh-san-xuat-va-thuong-mai-vuong-thanh-cong.html) | Đắk Lắk |
| 79 | CÔNG TY CỔ PHẦN AZZAN | Đắk Lắk |
| 80 | [CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ BMT VIỆT NAM](https://trangvangvietnam.com/listings/1187930385/ca-phe-bmt-cong-ty-tnhh-ca-phe-bmt-viet-nam.html) | Đắk Lắk |
| 81 | CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ AN THÁI | Đắk Lắk |
| 82 | CÔNG TY TNHH DAK SYSTEM | Đắk Lắk |
| 83 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ DAKLAK | Đắk Lắk |
| 84 | CÔNG TY LIÊN DOANH CHẾ BIẾN CÀ PHÊ XK MAN BUÔN MA THUỘT | Đắk Lắk |
| 85 | CÔNG TY CỔ PHẦN CỘI NGUỒN CÀ PHÊ VIỆT | Đắk Lắk |
| 86 | CÔNG TY TNHH MTV MINUDO FARM - CARE | Đắk Lắk |
| 87 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ TUẤN HỒNG | Đắk Lắk |
| 88 | CÔNG TY TNHH MTV HH COFFEE | Đắk Lắk |
| 89 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ BMT VIỆT NAM | Đắk Lắk |
| 90 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ QUANG THU | Đắk Lắk |
| 91 | CÔNG TY CỔ PHẦN ROYAL FARM | Đắk Lắk |
| 92 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ KIM HƯỜNG | Đắk Lắk |
| 93 | CÔNG TY TNHH FARMFOOD | Đắk Lắk |
| 94 | CÔNG TY CỔ PHẦN COFFEE GROUP EAHLEO | Đắk Lắk |
| 95 | CÔNG TY CỔ PHẦN NO.8 | Đắk Lắk |
| 96 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ KIM LONG | Đắk Lắk |
| 97 | CÔNG TY TNHH Ê ĐÊ CAFÉ | Đắk Lắk |
| 98 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ QUANG HIỀN | Đắk Lắk |
| 99 | CÔNG TY TNHH MTVTHỦY BIÊN | Đắk Lắk |
| 100 | CÔNG TY TNHH TM VÀ SX CÀ PHÊ NHƯ HƯƠNG | Đắk Lắk |
| 101 | CÔNG TY TNHH TUỆ LINH GROUP | Đắk Lắk |
| 102 | CÔNG TY TNHH RIMI FOOD | Đắk Lắk |
| 103 | CÔNG TY TNHH MTV BẢO PHƯƠNG BAN MÊ | Đắk Lắk |
| 104 | CÔNG TY TNHH CHẾ BIẾN MỦ CAO SU PHƯƠNG TRIỀU ĐẠI | Đắk Lắk |
| 105 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ ĐỨC THỊNH | Đắk Lắk |
| 106 | CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ EA POK | Đắk Lắk |
| 107 | CÔNG TY TNHH NÔNG SẢN TIẾN THỊNH | Đắk Lắk |
| 108 | CÔNG TY TNHH AN THÁI | Đắk Lắk |
| 109 | CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI NÔNG SẢN TIẾN PHÁT | Đắk Lắk |
| 110 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ D’RAO | Đắk Lắk |
| 111 | CÔNG TY TNHH MTV THƯƠNG MẠI THÁI HÀ | Đắk Lắk |
| 112 | CÔNG TY TNHH NHẤT VIỆT COFFEE BMT | Đắk Lắk |
| 113 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ ROBANME | Đắk Lắk |
| 114 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ NGUYÊN HUY HÙNG | KonTum |
| 115 | CÔNG TY TNHH PHÚC SƯƠNG | Đắk Lắk |
| 116 | CÔNG TY TNHH CHUNG CHUYỂN | Đắk Lắk |
| 117 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ NÔNG SẢN TRUNG CHINH | Đắk Lắk |
| 118 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ SƠN NGUYÊN | Đắk Lắk |
| 119 | CÔNG TY TNHH HẢI NGUYÊN BAN MÊ | Đắk Lắk |
| 120 | CÔNG TY TNHH MTV NÔNG SẢN LỆ NHÀNG | Đắk Lắk |
| 121 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ MINH PHÁT | Đắk Lắk |
| 122 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ TRƯỜNG PHÁT | Đắk Lắk |
| 123 | CÔNG TY TNHH NÔNG SẢN MINH HOA | Đắk Lắk |
| 124 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ VIỆT THẮNG | Đắk Lắk |
| 125 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ CHÂU HÀ | Đắk Lắk |
| 126 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ PHÚC ĐẠT | Đắk Lắk |
| 127 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ THÔNG TRÂM | Đắk Lắk |
| 128 | CÔNG TY TNHH CAFE NGUYÊN HY | Đắk Lắk |
| 129 | CÔNG TY TNHH NÔNG SẢN HỒNG QUỐC | Đắk Lắk |
| 130 | CÔNG TY TNHH FARMER COFFEE | Đắk Lắk |
| 131 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ CA CAO THÁNG 10 | Đắk Lắk |
| 132 | CÔNG TY CÀ PHÊ PHƯỚC AN | Đắk Lắk |
| 133 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 721 | Đắk Lắk |
| 134 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 719 | Đắk Lắk |
| 135 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 716 | Đắk Lắk |
| 136 | CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ THẮNG LỢI | Đắk Lắk |
| 137 | CÔNG TY TNHH HOÀNG RY | Đắk Lắk |
| 138 | CÔNG TY CỔ PHẦN PHÚC SINH ĐẮK LẮK | Đắk Lắk |
| 139 | CÔNG TY TNHH DAKMAN VIET NAM | Đắk Lắk |
| 140 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ HÀ LAN VIỆT NAM | Đắk Lắk |
| 141 | CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ & PHÁT TRIỂN AN THÁI | Đắk Lắk |
| 142 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ SƠN NGUYÊN | Đắk Lắk |
| 143 | CÔNG TY TNHH HẢI NGUYÊN BAN MÊ | Đắk Lắk |
| 144 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ ROBANME | Đắk Lắk |
| 145 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ CHÂU HÀ | Đắk Lắk |
| 146 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ VIỆT THẮNG | Đắk Lắk |
| 147 | CÔNG TY TNHH ĐẮK PHÊ | Đắk Lắk |
| 148 | CÔNG TY TNHH VIỆT PHÚ | Đắk Lắk |
| 149 | CÔNG TY TNHH CHI CÀ PHÊ | Đắk Lắk |
| 150 | CÔNG TY TNHH SX-TM CÀ PHÊ DOANH NHÂN | Đắk Lắk |
| 151 | [CÔNG TY TNHH PM COFFEE](https://trangvangvietnam.com/listings/1187985348/ca-phe-va-ruou-pm-coffee-cong-ty-tnhh-pm-coffee.html) | Đắk Lắk |
| 152 | [CÔNG TY TNHH SX THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ BAZAN ĐỎ](https://trangvangvietnam.com/listings/1187971026/ca-phe-men%60s-coffee-cong-ty-tnhh-san-xuat-thuong-mai-va-dich-vu-bazan-do.html) | Đắk Lắk |
| 153 | [CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN XUẤT NHẬP KHẨU 2-9 ĐẮK LẮK](https://trangvangvietnam.com/listings/694926/cong-ty-tnhh-mot-thanh-vien-xuat-nhap-khau-2-9-dak-lak.html) | Đắk Lắk |
| 154 | [CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ 720](https://trangvangvietnam.com/listings/707436/ca-phe-720-cong-ty-tnhh-mtv-ca-phe-720.html) | Đắk Lắk |
| 155 | [CÔNG TY TNHH FARMER COFFEE](https://trangvangvietnam.com/listings/1187798451/cong-ty-tnhh-farmer-coffee.html) | Đắk Lắk |
| 156 | [CÔNG TY TNHH VIETLE TRADING](https://trangvangvietnam.com/listings/1187781264/cong-ty-tnhh-vietle-trading.html) | Đắk Lắk |
| 157 | [CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN MINUDO FARM-CARE](https://trangvangvietnam.com/listings/1187973165/cong-ty-tnhh-mot-thanh-vien-minudo-farm-care.html) | Đắk Lắk |
| 158 | [CÔNG TY TNHH XNK CÀ PHÊ MINH ANH](https://trangvangvietnam.com/listings/1188003957/cong-ty-tnhh-xnk-ca-phe-minh-anh.html) | Đắk Lắk |
| 159 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ BAN MAI | Đắk Lắk |
| 160 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ BMT VIỆT NAM | Đắk Lắk |
| 161 | CÔNG TY CP CỘI NGUỒN CÀ PHÊ VIỆT | Đắk Lắk |
| 162 | [CÔNG TY TNHH SX TM DV CÀ PHÊ TRUNG HÒA](https://trangvangvietnam.com/listings/1187971020/cong-ty-tnhh-sx-tm-dv-ca-phe-trung-hoa.html) | Đắk Lắk |
| 163 | [CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ THẮNG LỢI](https://trangvangvietnam.com/listings/1187986803/cong-ty-co-phan-ca-phe-thang-loi.html) | Đắk Lắk |
| 164 | [CÔNG TY TNHH THE COFFEE HILLS](https://trangvangvietnam.com/listings/1187963370/cong-ty-tnhh-the-coffee-hills.html) | Đắk Lắk |
| 165 | [CÔNG TY TNHH MACCA COFFEE VIỆT NAM](https://trangvangvietnam.com/listings/1187995797/cong-ty-tnhh-macca-coffee-viet-nam.html) | Đắk Lắk |
| 166 | [CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ NGUYỄN DŨNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187930151/win-coffee-cong-ty-tnhh-ca-phe-nguyen-dung.html) | Đắk Lắk |
| 167 | [CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ - XUẤT NHẬP KHẨU ĐẮK LẮK](https://trangvangvietnam.com/listings/694893/cong-ty-co-phan-dau-tu-xuat-nhap-khau-dak-lak.html) | Đắk Lắk |
| 168 | CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN CÀ PHÊ SƠN NGUYÊN | Đắk Lắk |
| 169 | [CÔNG TY CP AZZAN](https://trangvangvietnam.com/listings/1187916735/cong-ty-cp-azzan.html) | Đắk Lắk |
| 170 | [CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ AN THỊNH PHÁT](https://trangvangvietnam.com/listings/1187970582/cong-ty-tnhh-mtv-ca-phe-an-thinh-phat.html) | Đắk Lắk |
| 171 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ SƠN NGUYÊN | Đắk Lắk |
| 172 | [CÔNG TY CÀ PHÊ PHƯỚC SƠN](https://trangvangvietnam.com/listings/1022793/cong-ty-ca-phe-phuoc-son.html) | Đắk Lắk |
| 173 | [CÔNG TY TNHH CHẾ BIẾN CÀ PHÊ VIỆT TRUNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187773896/ca-phe-viet-trung-cong-ty-tnhh-che-bien-ca-phe-viet-trung.html) | Đắk Lắk |
| 174 | CÔNG TY SX CÀ PHÊ DAKLAK HUY HÙNG | Đắk Lắk |
| 175 | CÔNG TY SX CÀ PHÊ DAKLAK ANH COFFEE | Đắk Lắk |
| 176 | CÔNG TY SX CÀ PHÊ DAKLAK G20 COFFEE G20 VIỆT NAM | Đắk Lắk |
| 177 | CÔNG TY SX CÀ PHÊ DAKLAK FARMFOOD | Đắk Lắk |
| 178 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ VIỆT THẮNG | Đắk Lắk |
| 179 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ CHÂU HÀ | Đắk Lắk |
| 180 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ PHÚC ĐẠT | Đắk Lắk |
| 181 | CÔNG TY TNHH DAK SYSTEM | Đắk Lắk |
| 182 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ DAKLAK | Đắk Lắk |
| 183 | CÔNG TY LIÊN DOANH CHẾ BIẾN CÀ PHÊ XK MAN BUÔN MA THUỘT | Đắk Lắk |
| 184 | CÔNG TY CỔ PHẦN CỘI NGUỒN CÀ PHÊ VIỆT | Đắk Lắk |
| 185 | CÔNG TY TNHH RIMI FOOD | Đắk Lắk |
| 186 | CÔNG TY TNHH MTV BẢO PHƯƠNG BAN MÊ | Đắk Lắk |
| 187 | CÔNG TY TNHH CHẾ BIẾN MỦ CAO SU PHƯƠNG TRIỀU ĐẠI | Đắk Lắk |
| 188 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ QUANG THU | Đắk Lắk |
| 189 | CÔNG TY CỔ PHẦN ROYAL FARM | Đắk Lắk |
| 190 | CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ KIM HƯỜNG | Đắk Lắk |
| 191 | [CÔNG TY CÀ PHÊ EA TIÊU](https://trangvangvietnam.com/listings/996288/cong-ty-ca-phe-ea-tieu.html) | Đắk Lắk |
| 192 | [CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ ROBANME](https://trangvangvietnam.com/listings/1187973168/cong-ty-tnhh-ca-phe-robanme.html) | Đắk Lắk |
| 193 | [CÔNG TY CỔ PHẦN Y5CAFE ĐẮK LẮK](https://trangvangvietnam.com/listings/1187719776/cong-ty-co-phan-y5cafe-dak-lak.html) | Đắk Lắk |
| 194 | [CÔNG TY TNHH DAKMAN VIỆT NAM](https://trangvangvietnam.com/listings/1187958030/cong-ty-tnhh-dakman-viet-nam.html) | Đắk Lắk |
| 195 | CÔNG TY SX CÀ PHÊ DAKLAK BA MINH | Đắk Lắk |
| 196 | CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY 15 - CHI NHÁNH CÔNG TY 75 | Gia Lai |
| 197 | CÔNG TY TNHH MTV 72 | Gia Lai |
| 198 | CÔNG TY TNHH MTV 74 | Gia Lai |
| 199 | CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY 15 - CHI NHÁNH CÔNG TY 75 | Gia Lai |
| 200 | CÔNG TY TNHH MTV PHÚ NGHĨA | Gia Lai |
| 201 | CÔNG TY TNHH MTV 715 | Gia Lai |
| 202 | CÔNG TY TNHH MTV BÌNH DƯƠNG | Gia Lai |
| 203 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU CHƯ SÊ | Gia Lai |
| 204 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU CHƯ PĂH | Gia Lai |
| 205 | CÔNG TY TNHH 30-4 GIA LAI | Gia Lai |
| 206 | CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ GIA LAI | Gia Lai |
| 207 | CÔNG TY IASAO CÀ PHÊ | Gia Lai |
| 208 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU CHƯ SÊ | Gia Lai |
| 209 | CÔNG TY CAO SU CHU PRONG | Gia Lai |
| 210 | CÔNG TY TNHH MTV CAO SU MANG YANG | Gia Lai |
| 211 | CÔNG TY TNHH MTV PHÚ NGHĨA | Gia Lai |
| 212 | [CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU HOA TRANG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187958051/cong-ty-tnhh-xuat-nhap-khau-hoa-trang.html) | Gia Lai |
| 213 | [CÔNG TY CÀ PHÊ GIA LAI](https://trangvangvietnam.com/listings/714159/cong-ty-ca-phe-gia-lai.html) | Gia Lai |
| 214 | [CÔNG TY CỔ PHẦN CÀ PHÊ THÀNH GIA LAI](https://www.yellowpages.vn/lgs/1067154/cong-ty-co-phan-ca-phe-thanh-gia-lai.html) | Gia Lai |
| 215 | [CÔNG TY CỔ PHẦN AN CÁT LỢI GIA LAI](https://trangvangvietnam.com/listings/1187830503/cong-ty-co-phan-an-cat-loi-gia-lai.html) | Gia Lai |
| 216 | [CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ VIỆT HÀ GIA LAI](https://www.yellowpages.vn/lgs/1187943276/cong-ty-tnhh-ca-phe-viet-ha-gia-lai.html) | Gia Lai |
| 217 | [CÀ PHÊ HD GIA LAI - CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ HD GIA LAI](https://trangvangvietnam.com/listings/1187856456/ca-phe-hd-gia-lai-cong-ty-tnhh-ca-phe-hd-gia-lai.html) | Gia Lai |
| 218 | CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN TUYẾT TRÚC | Gia Lai |
| 219 | CÔNG TY TNHH NAZOLA | Đắk Nông |
| 220 | CÔNG TY TNHH MTV TÀ ĐÙNG | Đắk Nông |
| 221 | CÔNG TY CÀ PHÊ ĐỨC LẬP | Đắk Nông |
| 222 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ THUẬN AN | Đắk Nông |
| 223 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ ĐẮK NÔNG | Đắk Nông |
| 224 | CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU ĐẮKNORUCO | Đắk Nông |
| 225 | CÔNG TY TNHH MTV CÀ PHÊ BAZAN ĐẮK NÔNG | Đắk Nông |
| 226 | [CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XUẤT NHẬP KHẨU AN PHONG ĐẮK NÔNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187844498/cong-ty-co-phan-dau-tu-va-xuat-nhap-khau-an-phong-dak-nong.html) | Đắk Nông |
| 227 | CÔNG TY CỔ PHẦN GODERE | Đắk Nông |
| 228 | [CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ SX VÀ KINH DOANH CÀ PHÊ VĂN TIỀN](https://trangvangvietnam.com/listings/1187990781/cong-ty-tnhh-dau-tu-san-xuat-va-kinh-doanh-ca-phe-van-tien.html) | Đắk Nông |
| 229 | CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU ĐỒNG PHÚ – ĐẮK NÔNG | Đắk Nông |
| 230 | CÔNG TY TNHH MTV 78 | Kon Tum |
| 231 | CÔNG TY TNHH MTV TỔNG CÔNG TY 15- CHI NHÁNH CÔNG TY 716 | Kon Tum |
| 232 | CÔNG TY TNHH MTV 732 | Kon Tum |
| 233 | [CÔNG TY TRÁCH NHIỆM HỮU HẠN MỘT THÀNH VIÊN LỢI LỢI](https://trangvangvietnam.com/listings/1187740989/cao-su-loi-loi-cong-ty-trach-nhiem-huu-han-mot-thanh-vien-loi-loi.html) | Kon Tum |
| 234 | CÔNG TY CỔ PHẦN CAO SU BẢO LÂM | Lâm Đồng |
| 235 | [CÔNG TY TNHH NOSAVI](https://trangvangvietnam.com/listings/1187930373/ritachi-coffee-cong-ty-tnhh-nosavi.html) | Lâm Đồng |
| 236 | [CÔNG TY TNHH QUỐC LỘC - ĐÀ LẠT TỰ NHIÊN](https://trangvangvietnam.com/listings/1187949492/ca-phe-quoc-loc-cong-ty-tnhh-quoc-loc-da-lat-tu-nhien.html) | Lâm Đồng |
| 237 | [CÔNG TY TNHH XUẤT NHẬP KHẨU CÀ PHÊ TÁM TRÌNH](https://trangvangvietnam.com/listings/1187949735/ca-phe-tam-trinh-cong-ty-tnhh-xuat-nhap-khau-ca-phe-tam-trinh.html) | Lâm Đồng |
| 238 | [CÔNG TY CỔ PHẦN TUTILAN VIỆT NAM](https://trangvangvietnam.com/listings/1187998317/chi-nhanh-lam-dong-cong-ty-co-phan-tutilan-viet-nam.html) – CHI NHÁNH LÂM ĐỒNG | Lâm Đồng |
| 239 | [CÔNG TY TNHH HỒ PHƯỢNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187833281/cong-ty-tnhh-ho-phuong.html) | Lâm Đồng |
| 240 | [CÔNG TY TNHH PHÚC ĐỨC NÔNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187877330/won-coffe-roasters-cong-ty-tnhh-phuc-duc-nong.html) | Lâm Đồng |
| 241 | [CÀ PHÊ TRIỀU NGUYÊN - CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ TRIỀU NGUYÊN](https://trangvangvietnam.com/listings/1187792139/ca-phe-trieu-nguyen-cong-ty-tnhh-ca-phe-trieu-nguyen.html) | Lâm Đồng |
| 242 | [CÔNG TY TNHH SX - TM - DV CÀ PHÊ VÕ HÙNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187886801/ca-phe-vo-hung-cong-ty-tnhh-sx-tm-dv-ca-phe-vo-hung.html) | Lâm Đồng |
| 243 | [CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ & XK QUỐC CƯỜNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187833227/ca-phe-quoc-cuong-cong-ty-tnhh-dau-tu-xuat-khau-quoc-cuong.html) | Lâm Đồng |
| 244 | [CÔNG TY TNHH TRÀ VÀ CÀ PHÊ TRƯỜNG TÍN](https://trangvangvietnam.com/listings/1187861064/cong-ty-tnhh-tra-va-ca-phe-truong-tin.html) | Lâm Đồng |
| 245 | [CÔNG TY TNHH THẦY HỘI COFFEE](https://trangvangvietnam.com/listings/1187990001/cong-ty-tnhh-thay-hoi-coffee.html) | Lâm Đồng |
| 246 | [CÔNG TY TNHH TRÀ VÀ CÀ PHÊ MINH HẢI](https://trangvangvietnam.com/listings/1187930160/cong-ty-tnhh-tra-va-ca-phe-minh-hai.html) | Lâm Đồng |
| 247 | [CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ NGUYÊN CHẤT THÁI CHÂU](https://trangvangvietnam.com/listings/1188011238/cong-ty-tnhh-ca-phe-nguyen-chat-thai-chau.html) | Lâm Đồng |
| 248 | CÔNG TY TNHH DIỆU TRẦN | Lâm Đồng |
| 249 | [CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ LIÊN ĐỒNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187884023/ca-phe-lien-dong-cong-ty-tnhh-ca-phe-lien-dong.html) | Lâm Đồng |
| 250 | [CÔNG TY TNHH TRÀ VÀ CÀ PHÊ THUẦN VIỆT LÂM ĐỒNG](https://trangvangvietnam.com/listings/1187749305/ca-phe-thuan-viet-cong-ty-tnhh-tra-va-ca-phe-thuan-viet-lam-dong.html) | Lâm Đồng |