

KẾ TOÁN QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC VÀ HIỆU QUẢ TỔ CHỨC: BẰNG CHỨNG THỰC NGHIỆM TẠI CÁC DOANH NGHIỆP BẤT ĐỘNG SẢN VIỆT NAM

Ths. Đỗ Thị Hương Dương*

Nghiên cứu được thực hiện dựa trên bộ dữ liệu thu thập từ 115 công ty bất động sản của Việt Nam. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM chỉ ra những kết quả thú vị. Kế toán quản trị (KTQT) chiến lược được sử dụng nhiều hơn ở những công ty có định hướng thị trường và có quy mô lớn, và giúp cho hiệu quả doanh nghiệp tăng cao. Ngoài ra, kế toán viên tham gia càng nhiều vào quy trình quản lý chiến lược càng giúp hiệu quả doanh nghiệp tăng cao, và họ tham gia nhiều hơn ở những công ty có định hướng chiến lược thăm dò. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa việc tham gia của nhân viên kế toán vào quy trình quản lý chiến lược với mức độ áp dụng KTQT chiến lược tại doanh nghiệp.

• Từ khóa: chiến lược, kế toán quản trị chiến lược, hiệu quả tổ chức.

The study was conducted based on a dataset collected from 115 real estate companies in Vietnam. Structural equation modeling (SEM) shows interesting results. Strategic management accounting is more used in market-oriented and large-scale companies, and helps to increase business performance. In addition, the more accountants are involved in the strategic management process, the more effective the business will be, and they will be more involved in companies with an exploratory strategic orientation. In addition, the study also shows a statistically significant relationship between the participation of accountants in the strategic management process and the level of application of strategic management in enterprises.

• Key words: strategy, strategic management accounting, firm performance.

Ngày gửi bài: 13/01/2025

Ngày gửi phản biện: 24/01/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 22/4/2025

Ngày chấp nhận đăng: 02/6/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i291.09>

1. Mở đầu

Về mặt lý thuyết, kho tàng tri thức về kế toán quản trị (KTQT) và KTQT chiến lược cơ bản đã được giới khoa học làm rõ. Các câu hỏi nghiên cứu như: (1) KTQT chiến lược là gì?; (2) Vai trò, ý nghĩa, ảnh hưởng của KTQT chiến lược đến các khía cạnh khác của doanh nghiệp?; (3) Những nhân tố ảnh hưởng/tác động đến thực hành KTQT chiến lược? đều đã được các nhà nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm tìm

hiều. Kết quả là tương đối đa dạng. Ngoài ra, các nghiên cứu KTQT chiến lược cũng đã được thực hiện ở nhiều bối cảnh, lĩnh vực, ngành nghề khác nhau. Tuy nhiên, đến nay, bằng chứng thực nghiệm về KTQT chiến lược tại một nền kinh tế mới nổi như Việt Nam còn hạn chế, đặc biệt là nghiên cứu KTQT chiến lược trong bối cảnh của các doanh nghiệp bất động sản. Bằng chứng thực nghiệm từ đề tài nghiên cứu này có thể làm phong phú hơn kho tàng tri thức về KTQT chiến lược, đặc biệt là thực hành KTQT ở những bối cảnh khác nhau.

Về mặt thực tiễn, Đảng Cộng sản Việt Nam và các cơ quan quản lý Nhà nước có thẩm quyền đã đánh giá thị trường bất động sản của Việt Nam trong những năm qua tiềm ẩn nhiều rủi ro, thiếu ổn định. Từ đó, các cơ quan này đã đưa ra quan điểm, chính sách để nâng cao chất lượng của thị trường này. KTQT chiến lược là công cụ hữu hiệu để quản trị doanh nghiệp nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh, hiệu quả hoạt động doanh nghiệp; qua đó giúp tăng tính công bằng, công khai và minh bạch của thị trường. Nghiên cứu các kỹ thuật KTQT chiến lược và sự tham gia của người làm kế toán vào quy trình quản lý chiến lược giúp chỉ ra những cách thức, giải pháp, khuyến nghị để nâng cao mức độ thực hành KTQT chiến lược tại các doanh nghiệp bất động sản Việt Nam.

Từ những lập luận trên, nghiên cứu này vừa có những đóng góp về mặt lý thuyết và vừa có đóng góp về mặt thực tiễn liên quan đến KTQT chiến lược.

2. Tổng quan, câu hỏi, mô hình, và giả thuyết nghiên cứu

2.1. Tổng quan và câu hỏi nghiên cứu

Chenhall (2003) đã cung cấp một tổng quan các nghiên cứu dựa trên lý thuyết về sự phù hợp trong

* Học viện Tài chính

KTQT. Các nghiên cứu này có một lịch sử lâu dài bắt đầu từ những nghiên cứu của Gordon và Miller (1976), Waterhouse và Tissen (1978)...; và cách tiếp cận nghiên cứu theo tính phù hợp đã nhanh chóng trở thành mô hình thống trị trong nghiên cứu thực nghiệm về KTQT.

Chenhall (2003) cho rằng, nghiên cứu KTQT dựa trên sự phù hợp nên sử dụng ‘hiệu quả tổ chức’ (organizational performance) như một biến phụ thuộc. Theo quan điểm này, nhiều nghiên cứu đã được thực hiện và được miêu tả như là những nghiên cứu ‘dựa trên sự phù hợp’ (Ví dụ: Guilding, 1999).

Một vấn đề khác liên quan đến các nghiên cứu dựa trên sự phù hợp là việc sử dụng các mô hình. Drazin và Van de Ven (1985) tổng hợp và chỉ ra có 3 cách tiếp cận khác nhau để đánh giá sự phù hợp, cụ thể: (i) cách tiếp cận lựa chọn (selection); (ii) cách tiếp cận tương tác (interaction); và (iii) cách tiếp cận hệ thống (systems).

Thứ nhất, theo cách tiếp cận lựa chọn (selection). Các nghiên cứu được tổng hợp trong đoạn trên là những nghiên cứu được thực hiện theo cách tiếp cận này. Theo đó, những nghiên cứu này không kiểm tra xem mối quan hệ bối cảnh-cấu trúc (context-structure) có ảnh hưởng tới đến hiệu quả (performance) hay không. Đây là cách tiếp cận được áp dụng rộng rãi nhất bởi sự đơn giản của mô hình nghiên cứu.

Thứ hai, theo cách tiếp cận tương tác (interaction). Cách tiếp cận này cũng đã được sử dụng tương đối rộng rãi (Mia & Chenhall, 1994), mặc dù có những điểm mơ hồ khiến cách tiếp cận này có vấn đề về mặt phương pháp (Gerdin & Greve, 2004).

Thứ ba, theo cách tiếp cận hệ thống (systems). Cách tiếp cận này đồng thời giải quyết nhiều tình huống bất ngờ, nhưng ít được áp dụng rộng rãi (Selto, Renner, & Young, 1995).

Ngoài 3 cách tiếp cận trong xây dựng mô hình nghiên cứu dựa trên sự phù hợp kể trên, Chenhall (2003) bổ sung thêm rằng: có thể đưa các biến can thiệp (intervening variables) vào trong 3 cách tiếp cận này để mở rộng các mô hình nghiên cứu.

Dựa vào các gợi ý lý thuyết về các cách tiếp cận xây dựng mô hình nghiên cứu kể trên, kho tàng tri thức về KTQT trên cơ sở phù hợp với các bối cảnh xung quanh đã được thực hiện. Hệ quả là, các kết quả nghiên cứu cũng không thực sự nhất nhất. Tuy nhiên, một nền tảng cơ sở cũng đã được tạo lập cho việc phát triển các mô hình nghiên cứu KTQT tiếp theo (Chenhall, 2003). Tuy nhiên, KTQT chiến lược với những đặc điểm khác biệt so với KTQT truyền thống (Guilding, Cravens, & Tayles, 2000) lại là chủ đề chưa được khai thác nhiều.

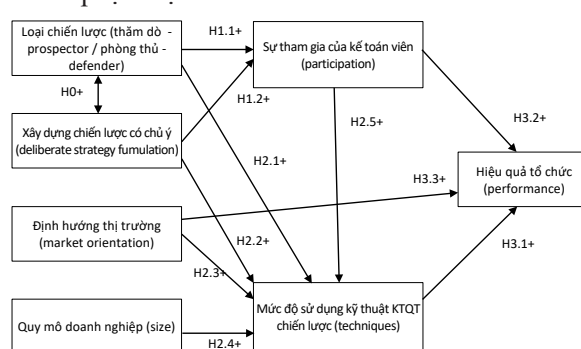
Vì vậy, một câu hỏi nghiên cứu được đặt ra ở đây là: “KTQT chiến lược với những kỹ thuật (techniques) có đặc điểm hướng ngoại (outward-looking) và hướng tới dài hạn (forward-looking), cùng với sự tham gia của

kế toán viên chiến lược vào quá trình quản lý doanh nghiệp, có mối quan hệ như thế nào với các biến bối cảnh (các biến dựa trên sự phù hợp - contingency) và hiệu quả (performance)?”.

2.2. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên (i) quan điểm của Fisher’s (1995) về việc phát triển mô hình nghiên cứu toàn diện, tích hợp đa biến của hệ thống kế toán và các biến bối cảnh, nghiên cứu này đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết cần kiểm tra gồm 4 biến bối cảnh, 2 biến KTQT chiến lược (theo các kỹ thuật (techniques) và sự tham gia (participation) như trên) và hiệu quả tổ chức (organizational performance) là biến phụ thuộc như sau:



Trung tâm của mô hình nghiên cứu là 2 biến KTQT chiến lược: (i) Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược và (ii) sự tham gia của kế toán viên vào quy trình ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp.

2.2.2. Giả thuyết nghiên cứu

* Mối quan hệ giữa Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược và Hiệu quả doanh nghiệp

Chức năng chính của một hệ thống thông tin là hỗ trợ việc ra quyết định và kiểm soát quản lý (Abernethy & Brownell, The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, 1999). Do đó, một cơ chế tác động có điều kiện được giả định rằng: thông tin tốt hơn tạo điều kiện cho các quyết định quản lý hiệu quả hơn, từ đó nâng cao hiệu quả của tổ chức (Chenhall, 2003). Trong bối cảnh của nghiên cứu này, điều quan trọng là phải chỉ ra mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược có ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả doanh nghiệp. Vì vậy, giả thuyết nghiên cứu sau đây được đưa ra:

H3.1+¹: Việc sử dụng KTQT chiến lược nhiều hơn làm cho Hiệu quả doanh nghiệp tốt hơn.

* Mối quan hệ giữa Sự tham gia của kế toán viên vào quy trình ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp và Hiệu quả doanh nghiệp

Trong bối cảnh thị trường ngày càng cạnh tranh và không chắc chắn, việc thành lập các nhóm liên phòng

¹ Dấu "+" biểu thị cho mối quan hệ cùng chiều.

ban có thể cải thiện tốc độ và chất lượng phản ứng của doanh nghiệp đối với sự biến động của môi trường, do đó cải thiện hiệu quả doanh nghiệp (Langfield-Smith, 2003). Một lần nữa, một liên kết có điều kiện được đưa ra như sau: sự tham gia vào quy trình quản lý gia tăng sẽ tạo điều kiện cho các quyết định quản lý hiệu quả hơn, từ đó nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp (De Haas & Kleingeld, 1999). Vì vậy, giả thuyết sau đây chủ yếu được hình thành bởi những quan điểm chuẩn tắc thường thấy:

H3.2+: Kế toán viên Tham gia càng nhiều vào quy trình ra quyết định chiến lược thì Hiệu quả doanh nghiệp càng cao.

*** Mọi quan hệ giữa Sự tham gia của kế toán viên vào quy trình ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp và Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược**

Sự tham gia nhiều hơn của kế toán viên trong việc xây dựng và thực hiện chiến lược sẽ giúp kế toán viên hiểu rõ hơn nhu cầu thông tin của nhà quản lý cấp chiến lược. Điều này có thể dẫn đến việc kế toán viên sẽ thúc đẩy đổi mới hệ thống kế toán (Abernethy & Bouwens, 2005), ví dụ phát triển các kỹ thuật KTQT chiến lược mới, tập trung vào thị trường và tương lai nhiều hơn (Nyamori, Perera, & Lawrence, 2001). Do đó, giả thuyết sau đây được đưa ra chủ yếu cũng dựa vào những quan điểm lý thuyết mang tính chuẩn tắc đã trình bày ở đầu:

H2.5+: Kế toán viên tham gia càng nhiều vào quy trình ra quyết định chiến lược thì mức độ sử dụng các kỹ thuật KTQT chiến lược càng cao.

*** Mọi quan hệ của Chiến lược kinh doanh với các nhân tố khác**

Miles và Snow (1978) đã xác định ba chiến lược mà các doanh nghiệp thường sử dụng (thăm dò - prospector, phòng thủ - defender, và phân tích - analyzer); và họ lưu ý loại thứ tự (phản ứng) được coi là không rõ ràng, ổn định. Vì chiến lược thăm dò có định hướng môi trường (environmental) và định hướng tương lai (future) nhiều hơn so với chiến lược phòng thủ, nên nghiên cứu này kỳ vọng rằng những doanh nghiệp có chiến lược thăm dò sẽ sử dụng các kỹ thuật KTQT chiến lược đa dạng hơn những doanh nghiệp đi theo chiến lược phòng thủ. Bởi những lập luận trên, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết sau đây:

H2.1+: Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược tại các doanh nghiệp có chiến lược thăm dò nhiều hơn tại các doanh nghiệp có chiến lược phòng thủ.

Bởi vì chiến lược đặt ra những yêu cầu về việc trao đổi/thảo luận rộng rãi giữa các bộ phận chức năng (Palmer, 1992; Bromwich, 2000; Nyamori và cộng sự, 2001), vì vậy, nghiên cứu này kỳ vọng rằng kế toán viên của những công ty theo đuổi chiến lược thăm dò sẽ có sự tham gia nhiều hơn vào quy trình ra quyết định

chiến lược so với những công ty theo đuổi chiến lược phòng thủ. Do đó, giả thuyết sau được đưa ra:

H1.1+: Sự tham gia của kế toán viên vào việc ra quyết định chiến lược tại các công ty định hướng thăm dò nhiều hơn tại các công ty định hướng phòng thủ.

*** Mọi quan hệ của Lập chiến lược có chủ đích với các nhân tố khác**

Mintzberg (1987a) đề xuất rằng chiến lược là một mô hình trong một luồng hành động, bất kể mô hình đó có được dự định trước hay không. Điều này cho thấy các công ty có thể khác nhau về việc họ thể hiện định hướng xây dựng chiến lược có chủ ý. Một chiến lược có chủ ý là một quá trình hành động có ý thức được định hình từ trước, hàm ý rằng cần có nhiều cuộc thảo luận liên tục về các hành động chiến lược; trong khi đó, một chiến lược không có chủ ý (tự phát) được đặc trưng bởi sự mơ hồ của các quyết định chiến lược, hàm ý rằng chiến lược tự phát cần một sự linh hoạt đáng kể (Langfield-Smith, 1997; Bhimani và Langfield-Smith, 2007). Theo cách diễn đạt khác, chiến lược được hình thành một cách có chủ ý cần dựa trên một hệ thống KTQT chiến lược phong phú, đa dạng các kỹ thuật. Vì vậy, một giả thuyết được đưa ra như sau:

H2.2+: Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược tại các công ty xây dựng chiến lược có chủ ý cao hơn các công ty xây dựng chiến lược không có chủ ý.

Một chiến lược có chủ ý, được thể hiện như một quá trình hành động có ý thức, hàm ý có các cuộc thảo luận thường xuyên về chiến lược được diễn ra, cần có sự tham gia của tất cả các bộ phận chức năng, bao gồm cả kế toán (chiến lược) (Bromwich, 2000). Do đó, một giả thuyết được đưa ra như sau:

H1.2+: Sự tham gia của kế toán viên vào quy trình ra quyết định chiến lược tại các công ty xây dựng chiến lược có chủ ý nhiều hơn tại các công ty không có chủ ý.

Khi các công ty áp dụng chiến lược thăm dò, có nghĩa là họ cố gắng tìm kiếm khách hàng tiềm năng, đổi mới sản phẩm, đổi mới thị trường. Có vẻ là hợp lý khi cho rằng chiến lược thăm dò cần thực hiện một cách tiếp cận tương đối thận trọng, có chuẩn bị từ trước để xây dựng chiến lược. Trên thực tế, các quyết định thăm dò sẽ phải được cân nhắc. Điều này dường như không xảy ra nhiều ở chiến lược phòng thủ vì chiến lược của họ chủ yếu tập trung vào các quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh tác nghiệp (operational) để tìm kiếm hiệu quả (Porter, 1996). Vì vậy, một giả thuyết được đưa ra như sau:

H0+: Việc xây dựng chiến lược có chủ ý tại các công ty theo đuổi chiến lược thăm dò diễn ra mạnh mẽ hơn tại các công ty phòng thủ.

*** Mọi quan hệ của Định hướng thị trường với các nhân tố khác**

Một triết lý định hướng thị trường cho rằng việc lập kế hoạch và phối hợp tất cả các hoạt động của công

ty tập trung vào mục tiêu chính là đáp ứng nhu cầu của khách hàng (Walker, Boyd, & Larreche, 1998). Do đó, định hướng thị trường có thể được định nghĩa như là một văn hóa kinh doanh tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng một cách hiệu quả (Narver và Slater, 1990). Do đó, một giả thuyết nghiên cứu về mối quan hệ giữa định hướng thị trường với mức độ sử dụng các kỹ thuật KTQT chiến lược được đưa ra như sau:

H2.3+: Việc vận dụng KTQT chiến lược là nhiều hơn tại các công ty theo định hướng thị trường.

Các học giả và nhà quản lý marketing đã liên tục tuyên bố rằng mức độ định hướng thị trường tăng lên phù hợp với mức hiệu suất thị trường cao hơn (Walker và cộng sự, 1998). Vì có nhiều bằng chứng ủng hộ đề xuất này (Jaworski và Kohli, 1993), nên một giả thuyết về ảnh hưởng của định hướng chiến lược với hiệu quả doanh nghiệp được phát triển như sau:

H3.3+: Định hướng thị trường có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả

*** Mối quan hệ của quy mô công ty với các nhân tố khác**

Lịch sử nghiên cứu lâu dài đã chỉ ra rằng quy mô công ty có liên quan tích cực đến sự phức tạp của hệ thống kế toán (Guilding, 1999). Sự tăng trưởng của công ty làm gia tăng các vấn đề liên lạc/kết nối và kiểm soát, do đó các quy trình kế toán và kiểm soát trở nên chuyên biệt và tinh vi hơn (Hoque & James, 2000). Hơn nữa, tăng quy mô công ty dẫn đến chi phí xử lý thông tin sẽ thấp (Guilding, 1999). Phù hợp với lý do này, giả thuyết sau đây đã được đặt ra:

H2.4+: Mức độ sử dụng các kỹ thuật KTQT chiến lược nhiều hơn tại các công ty có quy mô lớn.

3. Dữ liệu và phương pháp xử lý dữ liệu

3.1. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu này thực hiện khảo sát 115 doanh nghiệp hoạt động trong phân khúc thị trường cơ sở - tạo lập, xây dựng và phát triển dự án nhà ở, khu đô thị trong năm 2023. Vì vậy, kết quả khảo sát tạo ra bộ dữ liệu chéo. Bảng sau mô tả tóm tắt việc đo lường các biến trong mô hình nghiên cứu thông qua bảng hỏi:

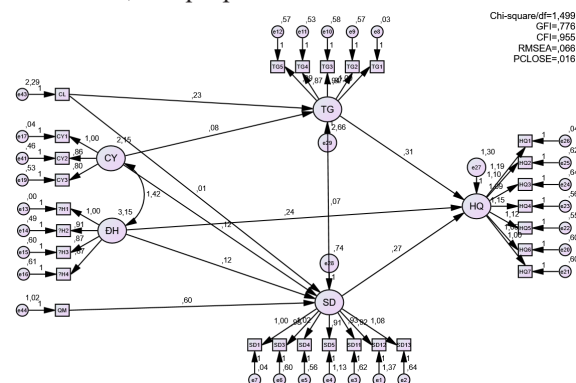
Tên biến	Đo lường	Tham khảo
Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược (techniques) (MĐ)	Likert 1 đến 7	(Aksoylyu & Aykan, 2013)
Sự tham gia của kế toán viên (participation) (TG)	Likert 1 đến 7	(Ferreira & Moulang, 2009)
Loại chiến lược (thăm dò - prospector / phòng thủ - defender) (CL)	Likert 1 đến 7	(Puyo, T, Rahman, & Saraswati, 2022)
Xây dựng chiến lược có chủ ý (deliberate strategy formulation) (CY)	Likert 1 đến 7	(Kopmann, Kock, Killen, & Gemünden, 2017)
Định hướng thị trường (market orientation) (ĐH)	Likert 1 đến 7	(Tomášková, 2009)
Quy mô doanh nghiệp (size) (QM)	Ln (tài sản doanh nghiệp)	(Dang, Li, & Yang, 2018)
Hiệu quả tổ chức (performance) (HQ)	ROI, ROS	(Al-Matari, Al-Swidi, & Hanim, 2014)

3.2. Phương pháp xử lý dữ liệu

Dữ liệu đầu vào lần lượt được phân tích thông qua phần mềm SPSS và AMOS thông qua quy trình: thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích khẳng định nhân tố (CFA), và phân tích SEM.

4. Kết quả nghiên cứu chính

Sau các bước kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích EFA và CFA, kết quả phân tích mô hình SEM như sau:



Bảng sau chỉ ra mối quan hệ tác động giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình liệu có ý nghĩa thống kê hay không. Mức ý nghĩa p-value 5% được sử dụng làm tiêu chuẩn. Mối quan hệ tác động nào có p-value < 0.05 được cho là có ý nghĩa thống kê.

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TG	<---	CY	,079	,106	,744	,457
TG	<---	CL	,229	,102	2,253	,024
SD	<---	CY	,124	,068	1,820	,069
SD	<---	ĐH	,119	,055	2,144	,032
SD	<---	TG	,072	,051	1,423	,155
SD	<---	QM	,596	,082	7,306	***
SD	<---	CL	,007	,056	,120	,904
HQ	<---	ĐH	,236	,065	3,665	***
HQ	<---	TG	,313	,067	4,655	***
HQ	<---	SD	,272	,104	2,625	,009

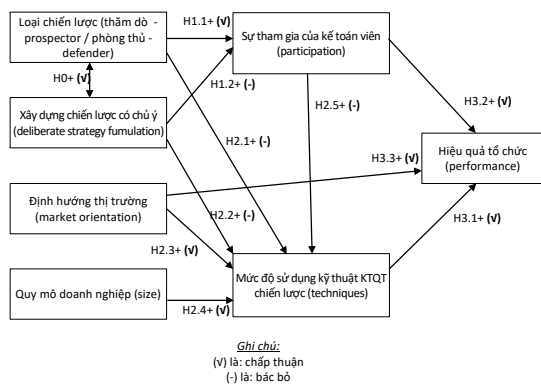
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu thông qua phần mềm AMOS

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
TG	<---	CY	,069
TG	<---	CL	,207
SD	<---	CY	,163
SD	<---	ĐH	,189
SD	<---	TG	,108
SD	<---	QM	,539
SD	<---	CL	,009
HQ	<---	ĐH	,299
HQ	<---	TG	,373
HO	<---	SD	,216

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu thông qua phần mềm AMOS

Như vậy, dựa vào kết quả của trọng số hồi quy được chuẩn hóa (standardized regression weights) ở trên, mô hình lý thuyết ban đầu được trình bày lại với kết quả kiểm định như sau:



Bảng sau tổng hợp kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình nghiên cứu lý thuyết tại chuyên đề 1/chương 1.

Giả thuyết	Nội dung giả thuyết	Chấp thuận (V)/Bác bỏ (-)
H1.1+	Sự tham gia của kế toán viên vào việc ra quyết định chiến lược tại các công ty định hướng thăm dò nhiều hơn tại các công ty định hướng phòng thủ	Chấp thuận
H1.2+	Sự tham gia của kế toán viên vào quy trình ra quyết định chiến lược tại các công ty xây dựng chiến lược có chủ ý nhiều hơn tại các công ty không có chủ ý	Bác bỏ
H2.1+	Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược tại các doanh nghiệp có chiến lược thăm dò nhiều hơn tại các doanh nghiệp có chiến lược phòng thủ	Bác bỏ
H2.2+	Mức độ sử dụng kỹ thuật KTQT chiến lược tại các công ty xây dựng chiến lược có chủ ý cao hơn các công ty xây dựng chiến lược không có chủ ý	Bác bỏ
H2.3+	Việc vận dụng KTQT chiến lược là nhiều hơn tại các công ty theo định hướng thị trường	Chấp thuận
H2.4+	Mức độ sử dụng các kỹ thuật KTQT chiến lược nhiều hơn tại các công ty có quy mô lớn	Chấp thuận
H2.5+	Kế toán viên tham gia càng nhiều vào quy trình ra quyết định chiến lược thì mức độ sử dụng các kỹ thuật KTQT chiến lược càng cao	Bác bỏ
H3.1+	Việc sử dụng KTQT chiến lược nhiều hơn làm cho Hiệu quả doanh nghiệp tốt hơn	Chấp thuận
H3.2+	Kế toán viên Tham gia càng nhiều vào quy trình ra quyết định chiến lược thì Hiệu quả doanh nghiệp càng cao	Chấp thuận
H3.3+	Định hướng thị trường có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả	Chấp thuận
H0+	Việc xây dựng chiến lược có chủ ý tại các công ty theo đuổi chiến lược thăm dò diễn ra mạnh mẽ hơn tại các công ty phòng thủ	Chấp thuận

5. Thảo luận & Kết luận

Kết quả phân tích SEM cho thấy những giả thuyết được chấp thuận như sau:

- Doanh nghiệp bất động sản có định hướng thăm dò thị trường sẽ cho kế toán viên tham gia vào quy trình ra quyết định chiến lược nhiều hơn. Điều này cũng dễ hiểu bởi tại Việt Nam, vị trí Kế toán trưởng hoặc Giám đốc tài chính trong các doanh nghiệp bất động sản thường có phạm vi ảnh hưởng vượt ngoài lĩnh vực chuyên môn là tài chính và kế toán. Những người này thường có rất nhiều kinh nghiệm trong thị trường bất động sản. Vì vậy, họ thường được tham gia vào quá trình ra quyết định chiến lược khi doanh nghiệp có ý định triển khai một dự án mới.

- Những doanh nghiệp bất động sản theo định hướng thị trường (hướng tới khách hàng) sử dụng nhiều kỹ thuật KTQT chiến lược hơn so với những doanh nghiệp còn lại. Kết quả nghiên cứu này phù hợp với đa số các nghiên cứu trước. Kỹ thuật KTQT chiến lược có nhiều kỹ thuật hướng tới tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp thông qua cách tiếp cận thị trường (khách hàng).

Bởi việc, khi các doanh nghiệp bất động sản muốn sản phẩm của mình chinh phục được khách hàng thì họ sẽ có xu hướng sử dụng nhiều kỹ thuật KTQT chiến lược định hướng thị trường hơn. Tương tự như vậy là tại các doanh nghiệp có quy mô lớn. Các doanh nghiệp này có nhiều nguồn lực hơn những doanh nghiệp khác, nên họ có thể sử dụng nhiều kỹ thuật KTQT chiến lược hơn bởi áp dụng KTQT chiến lược cũng tốn kém chi phí của doanh nghiệp.

- Việc sử dụng các kỹ thuật KTQT chiến lược, sự tham gia của kế toán viên vào quy trình ra quyết định chiến lược và định hướng thị trường đều có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bất động sản. Kết quả này cung cấp thêm bằng chứng đồng thuận với nhiều nghiên cứu trước đây về vai trò tích cực của KTQT chiến lược nói riêng và chiến lược nói chung tới hiệu quả trong dài hạn của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này đã cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm và có những đóng góp cho lý thuyết như: (i) củng cố thêm cho những mối quan hệ giữa KTQT chiến lược với các khía cạnh khác trong quản trị doanh nghiệp; và (ii) khẳng định thêm cho sự vững chắc của lý thuyết về tính phù hợp (contingency theory). Ngoài ra, nghiên cứu này cũng cung cấp thêm những phân tích về quản trị doanh nghiệp giúp các nhà quản lý doanh nghiệp có thêm căn cứ để điều hành doanh nghiệp được hiệu quả hơn; cũng như cung cấp thêm những phân tích cho nhà đầu tư trên thị trường để có thêm căn cứ đưa ra những quyết định đầu tư liên quan đến doanh nghiệp bất động sản của Việt Nam.

Tài liệu tham khảo:

- Abernethy, M. A., & Bouvens, J. (2005). Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus*, 217-239.
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 189-204.
- Aksoylu, S., & Aykan, E. (2013). Effects of Strategic Management Accounting Techniques on Perceived Performance of Businesses. *Journal of US-China Public Administration*, 1004-1017.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Hanin, F. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*. doi:10.5296/ajfa.v6i1.4761
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 127-168.
- Dang, C., Li, Z. L., & Yang, C. (2018). Measuring firm size in empirical corporate finance. *Journal of Banking & Finance*, 159-176. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378426617302200>
- Ferreira, A., & Moulang, C. (2009). Does the Involvement of Management Accountants in Strategic Management Processes Enhance Organisations' Strategic Effectiveness? An Empirical Analysis. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1515670
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 24-53.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research-a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 303-326.
- Guilding, C., Cravens, K., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 113-135.
- Kopmann, J., Kock, A., Killen, C. P., & Gemünden, H. G. (2017). The role of project portfolio management in fostering both deliberate and emergent strategy. *International Journal of Project Management*. Retrieved from https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/2477045/Kopmann_Kock_Killen_Gemu%25CC%2588nden_IJPM.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nyamori, R. O., Perera, M. H., & Lawrence, S. R. (2001). The concept of strategic change and implications for management accounting research. *Journal of Accounting Literature*, 62-83.
- Puyo, M., T. S., Rahman, A. F., & Saraswati, E. (2022). THE INFLUENCE OF DEFENDER AND PROSPECTOR STRATEGY TYPOLOGY ON COMPANY PERFORMANCE AND ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY AS MODERATION VARIABLES. *International Journal - VALLIS AUREA*. Retrieved from <https://hrac.srce.hr/file/405646>
- Selto, F. H., Renner, C. J., & Young, S. M. (1995). Assessing the organizational fit of a just-in-time manufacturing system: testing selection, interaction and systems models of contingency theory. *Accounting, Organizations and Society*, 665-684.
- Tomášková, I. E. (2009). The Current Methods of Measurement of Market Orientation. *European Research Studies*. Retrieved from https://www.ersj.eu/research/papers/09_3_p10.pdf
- Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larreche, J. (1998). *Marketing strategy: planning and implementation* (3rd ed.). Boston: IRWIN/McGraw-Hill.
- Waterhouse, J., & Teissen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 65-76.