

ỨNG DỤNG MÔ HÌNH THẺ ĐIỂM CÂN BẰNG ĐỂ ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH NGHIỆP NGÀNH CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ VIỄN THÔNG NIÊM YẾT TẠI VIỆT NAM

TS. Hoàng Thị Thu Hường* - Ths. Đàm Thị Thanh Hà**

Hiện nay, các doanh nghiệp ở Việt Nam đều có nhu cầu tìm kiếm một công cụ đánh giá hiệu quả hoạt động (HQHD) mang tính toàn diện và có khả năng tích hợp cả các yếu tố tài chính và phi tài chính. Bài viết này sẽ ứng dụng Mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC) nhằm đánh giá toàn diện về HQHD của các doanh nghiệp ngành Công nghệ thông tin và Viễn thông (CNTT&VT) niêm yết ở Việt Nam. Qua đó, nghiên cứu sẽ giúp các nhà quản trị có cái nhìn sâu sắc hơn về năng lực thực sự của doanh nghiệp.

• Từ khóa: công nghệ thông tin, hiệu quả hoạt động, thẻ điểm cân bằng, viễn thông.

Currently, enterprises in Vietnam require a comprehensive performance evaluation tool that integrates both financial and non-financial dimensions. This article applies the Balanced Scorecard model to comprehensively assess the performance of listed Information Technology and Telecommunications enterprises in Vietnam. Thus, the study provides managers with deeper insights into the actual performance capacity of these enterprises.

• Key words: BSC, firm performance, information technology, telecommunications

Ngày gửi bài: 10/4/2025

Ngày gửi phản biện: 20/6/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 20/7/2025

Ngày chấp nhận đăng: 10/8/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfar.v25.i296.14>

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế toàn cầu và sự bùng nổ của cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, ngành CNTT&VT đã nổi lên như một động lực then chốt, kiến tạo nên nền tảng hạ tầng số và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế ở hầu hết các quốc gia (Schwab, 2016). Khác với các ngành sản xuất truyền thống, giá trị cốt lõi của doanh nghiệp CNTT&VT thường nằm ở tài sản vô hình như công nghệ, sở hữu trí tuệ, thương hiệu và đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao (Kaplan & Norton, 1996). Mô hình kinh doanh đa dạng từ phát triển phần mềm, dịch vụ đám mây, tích hợp hệ thống cho đến hạ tầng viễn thông, cùng với chu kỳ sản phẩm ngắn, tốc độ đổi mới nhanh chóng và sự phụ thuộc vào nghiên cứu và phát triển (R&D), đòi hỏi một cách tiếp cận đánh

giá hiệu quả không chỉ dừng lại ở các chỉ tiêu tài chính truyền thống.

Thực tế hiện nay tại Việt Nam, các doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết đang phải đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt cả từ các tập đoàn công nghệ lớn toàn cầu và các “startup” năng động trong nước. Mặc dù phần lớn các doanh nghiệp đã chủ động thực hiện phân tích tài chính để đánh giá khả năng sinh lời, hiệu suất hoạt động hay tình hình tăng trưởng, song khảo sát thực tiễn cho thấy phương pháp, quy trình và nội dung phân tích vẫn còn nhiều hạn chế. Hơn nữa, việc phân tích rủi ro và dự báo tài chính vẫn còn khá sơ khai, với việc thiếu vắng các mô hình dự báo toàn diện và các công cụ định lượng rủi ro. Vì thế, các doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết gặp khó khăn trong việc có được cái nhìn toàn diện và cân bằng về HQHD nên chưa thể tối ưu hóa các quyết định chiến lược trong một môi trường kinh doanh đầy biến động.

Trước thực trạng đó, việc tìm kiếm một công cụ đánh giá HQHD mang tính toàn diện, đa chiều, có khả năng tích hợp cả các yếu tố tài chính và phi tài chính, trở thành một yêu cầu cấp bách. Nghiên cứu này sẽ tập trung vào ứng dụng mô hình BSC để đánh giá HQHD của các doanh nghiệp ngành CNTT&VT niêm yết tại Việt Nam. Ngoài ra, nghiên cứu cũng chỉ ra các lợi ích và khó khăn khi triển khai mô hình để từ đó giúp các nhà quản trị có cái nhìn sâu sắc hơn về năng lực thực sự của doanh nghiệp. Chúng tôi hi vọng rằng kết quả nghiên cứu này sẽ giúp các nhà quản trị doanh nghiệp đưa ra các quyết định chiến lược hiệu quả, bền vững trong bối cảnh thị trường đang thay đổi không ngừng.

2. Khung lý thuyết cho nghiên cứu

2.1. Khái niệm về hiệu quả hoạt động

Theo nghĩa rộng nhất, HQHD đề cập đến mức độ mà một tổ chức, chương trình hoặc cá nhân đạt

* Học viện Tài chính; email: hoangthuhuong@hvtc.edu.vn

** Học viện Hành chính và Quản trị công; email: hadam1987@gmail.com

được các mục tiêu đã đề ra, đồng thời sử dụng tài nguyên một cách tối ưu để tạo ra kết quả mong muốn (Drucker, 1954). Khái niệm này không chỉ giới hạn ở kết quả tài chính mà còn bao gồm các khía cạnh phi tài chính, phản ánh khả năng tạo ra giá trị bền vững. Nó là sự kết hợp giữa hiệu suất (efficiency), tức là làm đúng cách, sử dụng ít nguồn lực nhất để đạt được một đầu ra nhất định và hiệu quả (effectiveness), tức là làm đúng việc, đạt được các mục tiêu đã đề ra một cách phù hợp với sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức (Robbins & Coulter, 2018).

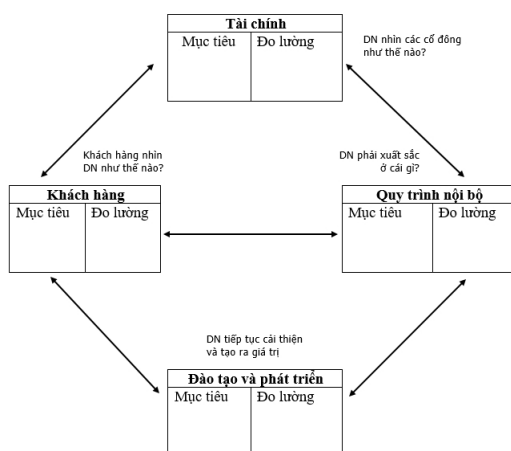
Theo Kaplan & Norton (1996), các chỉ tiêu như doanh thu, lợi nhuận ròng, tỷ suất lợi nhuận trên tài sản (ROA), tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), biên lợi nhuận, và tăng trưởng doanh thu là những thước đo chủ yếu. Góc nhìn này nhấn mạnh khả năng của doanh nghiệp trong việc tạo ra lợi nhuận và gia tăng giá trị cho cổ đông. Đây là phương pháp phổ biến nhất trong các báo cáo tài chính và được các nhà đầu tư truyền thống sử dụng để đánh giá sức khỏe và tiềm năng của doanh nghiệp (Brigham & Houston, 2019).

Ngoài ra, HQHĐ có thể được định nghĩa là tỷ lệ giữa đầu ra thu được từ hoạt động kinh doanh và đầu vào để vận hành hoạt động kinh doanh. HQHĐ thường đạt được bằng cách truyền tải quy trình cốt lõi của doanh nghiệp để đáp ứng hiệu quả hơn trước sự thay đổi liên tục của lực lượng thị trường theo cách tiết kiệm chi phí (Hillier, 2012). HQHĐ là nền tảng cho các mục tiêu chiến lược cơ bản nhất của doanh nghiệp, cải thiện sự hài lòng của khách hàng và tăng giá trị cổ đông (Jeong & Phillips, 2001). Việc nâng cao HQHĐ là một trong những mục tiêu hàng đầu của các doanh nghiệp (Damodaran, 2012).

2.2. Mô hình thể điểm cân bằng

2.2.1. Cấu trúc mô hình BSC

Hình 1. Mẫu sơ đồ của mô hình BSC



Nguồn: Kaplan và Norton (1992)

Theo Kaplan & Norton (1992) thì mô hình BSC bao gồm bốn yếu tố được coi là bốn thước đo của hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Chúng được sắp xếp theo một trật tự nhất định và có ảnh hưởng lẫn nhau từ dưới lên trên theo kế hoạch đặt ra từ trước.

Thước đo Tài chính

Thước đo Tài chính trong BSC tập trung vào kết quả kinh tế của chiến lược, trả lời câu hỏi: “Để thành công, doanh nghiệp phải như thế nào trước các cổ đông?”. Khía cạnh này đánh giá khả năng tạo ra giá trị bền vững, lợi nhuận, và tối ưu hóa sử dụng vốn.

Thước đo Khách hàng

Sự hài lòng của khách hàng chính là một chỉ số thành công của doanh nghiệp, bởi nó ảnh hưởng trực tiếp tới doanh thu thu về của cả hiện tại và tương lai. Thước đo này nhằm trả lời câu hỏi: Khách hàng đang thấy doanh nghiệp như thế nào?

Thước đo Quy trình nội bộ

Thước đo này nhằm trả lời câu hỏi: Doanh nghiệp cần xuất sắc trong những quy trình nào để đáp ứng mong đợi của khách hàng và đạt được mục tiêu tài chính? Sau đó, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần đưa nhiệm vụ cải thiện các lỗ hổng của quá trình hoạt động nội bộ vào thành một mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

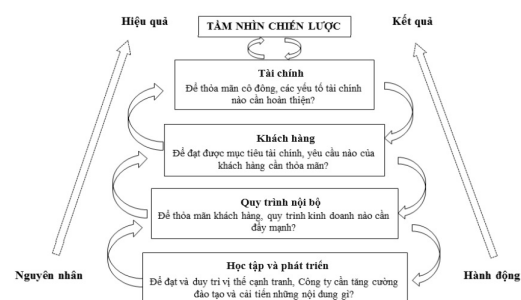
Thước đo Học tập và Phát triển

Thước đo học tập và phát triển cần trả lời câu hỏi: Làm thế nào doanh nghiệp có thể cải thiện năng suất và tạo ra giá trị? Nếu như có kết quả tốt, doanh nghiệp đang có thể mạnh về đào tạo nhân viên và biết cách áp dụng các công cụ làm việc hiệu quả.

2.2.2. Mối quan hệ giữa các thước đo trong mô hình BSC

Trong những ngày đầu tiên mô hình BSC được xây dựng, bốn thước đo trên độc lập với nhau và doanh nghiệp có quyền lựa chọn thực hiện hoặc bỏ qua một vài trong số đó. Tuy nhiên, thực tế đã chứng minh rằng chúng đều quan trọng và có mối quan hệ ảnh hưởng lẫn nhau rất khăng khít (Hillier, 2012).

Hình 2. Mối quan hệ giữa các thước đo trong mô hình BSC



Nguồn: Kaplan và Norton (1992, 1996)

Các thước đo trong mô hình BSC được thực hiện từ dưới lên trên, nghĩa là mỗi thành phần của mô hình được xây dựng bởi một hoặc nhiều mô hình trước đó. Nếu doanh nghiệp chú trọng đào tạo nhân viên và xây dựng được một nền văn hoá chia sẻ thông tin hiện đại (Thước đo học tập và phát triển), doanh nghiệp sẽ hoạt động trơn tru và năng suất hơn (Thước đo quá trình hoạt động nội bộ). Nhờ sự bền vững trong nền tảng nội bộ đó, doanh nghiệp sẽ có khả năng tạo ra giá trị và chăm sóc khách hàng tốt hơn (Thước đo khách hàng). Khi khách hàng cảm thấy hài lòng, chắc chắn họ sẽ ủng hộ sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp, nhờ vậy mà doanh nghiệp thu về doanh thu và lợi nhuận cao (Thước đo tài chính).

Bên cạnh đó, từng yếu tố mục tiêu trong một thước đo cũng có thể có mối quan hệ nhân - quả với nhau. Chẳng hạn như trong thước đo tài chính, giảm chi phí và tăng doanh thu đều dẫn tới chung một mục đích là tối đa hoá lợi nhuận.

3. Triển khai mô hình thể điểm cân bằng BSC để đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết ở Việt Nam

Theo kinh nghiệm áp dụng mô hình BSC của Hà Nam Khánh Giao & Nguyễn Hữu Trí (2022); Đặng Thanh Lê & Nguyễn Văn Toại (2024), chúng tôi sẽ giả định tầm nhìn của doanh nghiệp là: *“Trở thành nhà cung cấp giải pháp công nghệ hàng đầu, tiên phong trong đổi mới sáng tạo, kiến tạo giá trị bền vững cho khách hàng và cộng đồng”* và sứ mệnh: *“Cung cấp các giải pháp công nghệ tối ưu, nâng cao hiệu quả vận hành và năng lực cạnh tranh cho các tổ chức, doanh nghiệp”*. Dựa trên tầm nhìn và sứ mệnh này, chúng tôi sẽ xây dựng BSC cho các doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết trên bốn khía cạnh sau:

3.1. Khía cạnh Tài chính

Đối với mỗi doanh nghiệp, việc gia tăng giá trị cho cổ đông là mục tiêu tối thượng. Do đó, trong khía cạnh này các doanh nghiệp CNTT&VT cần thực hiện mục tiêu và đo lường như sau:

Mục tiêu: (1) Tăng trưởng doanh thu từ các sản phẩm và dịch vụ cốt lõi (đặc biệt là dịch vụ đám mây và các giải pháp theo mô hình thuê bao); (2) Cải thiện biên lợi nhuận hoạt động bằng cách tối ưu hóa chi phí sản xuất và triển khai giải pháp; (3) Tăng cường hiệu quả sử dụng vốn và quản lý dòng tiền để đảm bảo năng lực tái đầu tư.

Các chỉ tiêu đo lường (KPIs):

- Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu từ dịch vụ đám mây (SaaS): Chỉ tiêu này làm rõ khả năng chuyển dịch sang mô hình kinh doanh có doanh thu định kỳ, ổn định và có khả năng mở rộng cao hơn.

- Biên lợi nhuận gộp theo từng dòng sản phẩm/

dịch vụ: Chỉ tiêu này giúp doanh nghiệp xác định được đâu là mảng kinh doanh mang về hiệu quả chi phí, từ đó tập trung nguồn lực hoặc điều chỉnh chiến lược giá.

- Tỷ suất sinh lời trên vốn kinh doanh (ROCE): Chỉ tiêu ROCE đánh giá hiệu quả sử dụng cả vốn chủ sở hữu và nợ dài hạn để tạo ra lợi nhuận, đặc biệt quan trọng khi doanh nghiệp CNTT&VT có thể phải đầu tư lớn vào cơ sở hạ tầng trung tâm dữ liệu hoặc mua lại công nghệ.

- Dòng tiền từ hoạt động kinh doanh (OCF) và tỷ lệ chuyển đổi lợi nhuận thành tiền: Chỉ tiêu OCF thể hiện khả năng tạo tiền thực sự từ các hoạt động cốt lõi, loại bỏ ảnh hưởng của các khoản phi tiền mặt. Tỷ lệ chuyển đổi này (OCF/Lợi nhuận ròng) đánh giá chất lượng lợi nhuận, tránh tình trạng lợi nhuận cao nhưng dòng tiền yếu.

- Giá trị gia tăng kinh tế (EVA) hoặc Tỷ suất hoàn vốn đầu tư (ROI) của các dự án R&D: Đây là chỉ số quan trọng để lượng hóa giá trị mà doanh nghiệp CNTT&VT tạo ra cho cổ đông sau khi đã tính đến chi phí vốn. Ngoài ra, ROI của các dự án R&D sẽ đánh giá liệu các khoản đầu tư vào đổi mới có thực sự mang lại lợi nhuận vượt chi phí sử dụng vốn hay không.

3.2. Khía cạnh Khách hàng

Trong ngành CNTT&VT, khách hàng không chỉ là người mua dịch vụ mà còn là đối tác chiến lược, là nguồn dữ liệu quý giá và là kênh quảng bá hiệu quả. Để đạt được tầm nhìn, doanh nghiệp phải phục vụ khách hàng để họ nhận ra giá trị và trở thành đối tác. Vì thế, trong khía cạnh này doanh nghiệp cần thực hiện mục tiêu và đo lường như sau:

Mục tiêu: (1) Nâng cao trải nghiệm khách hàng và mức độ gắn kết; (2) Mở rộng tệp khách hàng chiến lược và giữ chân khách hàng hiện có; (3) Phát triển các giải pháp đáp ứng chính xác nhu cầu thị trường.

KPIs:

- Chỉ số hài lòng khách hàng và Tỷ lệ khách hàng giới thiệu theo từng nhóm sản phẩm/dịch vụ triển khai như ERP, CRM, Cloud,... giúp doanh nghiệp nhận diện được điểm mạnh, điểm hạn chế cụ thể, từ đó cải thiện trải nghiệm khách hàng ở cấp độ chi tiết.

- Tỷ lệ khách hàng chuyển đổi từ bản dùng thử sang sử dụng chính thức: Đo lường hiệu quả của chiến lược marketing và khả năng thuyết phục khách hàng trải nghiệm sản phẩm mới.

- Số lượng khách hàng lớn/khách hàng doanh nghiệp mới: Tập trung vào khách hàng chiến lược, có giá trị cao, thể hiện khả năng chen chân vào các dự án lớn.

- Doanh thu bình quân trên mỗi khách hàng và

khả năng tối ưu hóa doanh thu từ tệp khách hàng hiện có thông qua việc bán thêm (upsell) hoặc bán chéo (cross-sell).

- Tỷ lệ yêu cầu hỗ trợ khách hàng được giải quyết trong mỗi giờ và Chỉ số nỗ lực khách hàng nhằm đánh giá hiệu quả của dịch vụ hậu mãi và mức độ dễ dàng để khách hàng nhận được sự hỗ trợ.

3.3. Khía cạnh Quy trình nội bộ

Với các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực CNTT&VT, quy trình không chỉ là hiệu suất mà còn là tốc độ đổi mới, chất lượng sản phẩm và khả năng triển khai dự án phức tạp. Vì thế, doanh nghiệp phải thực hiện các quy trình theo các mục tiêu và đo lường như sau:

Mục tiêu: (1) Nâng cao hiệu quả và tốc độ quy trình R&D và phát triển sản phẩm; (2) Chuẩn hóa và tối ưu hóa quy trình triển khai dự án và tích hợp hệ thống; (3) Đảm bảo chất lượng và bảo mật thông tin trong toàn bộ chuỗi giá trị.

KPIs:

- Số lượng tính năng mới được triển khai hoặc phiên bản sản phẩm được nâng cấp hàng quý để đo lường năng lực đổi mới liên tục và khả năng theo kịp xu hướng công nghệ.

- Tỷ lệ lỗi (bugs) được tìm thấy sau khi phát hành sản phẩm/dịch vụ nhằm đánh giá chất lượng sản phẩm cuối cùng khi đến tay khách hàng.

- Tỷ lệ dự án hoàn thành đúng hạn và Chỉ số giá trị thu được nhằm cung cấp cái nhìn sâu sắc về tiến độ và chi phí của dự án.

- Thời gian phản hồi và giải quyết sự cố kỹ thuật trung bình của đội ngũ hỗ trợ kỹ thuật.

- Tỷ lệ tự động hóa quy trình nội bộ nhằm phản ánh mức độ áp dụng công nghệ để nâng cao hiệu quả vận hành và giảm thiểu sai sót thủ công.

3.4. Khía cạnh học tập và phát triển

Khả năng học hỏi, thích ứng và đổi mới của nhân sự cùng với hạ tầng tri thức là yếu tố then chốt cho sự tăng trưởng bền vững của mỗi doanh nghiệp CNTT&VT. Vì thế, trong khía cạnh này các doanh nghiệp cần thực hiện mục tiêu và đo lường như sau:

Mục tiêu: (1) Phát triển và giữ chân đội ngũ nhân tài công nghệ; (2) Xây dựng văn hóa học hỏi liên tục và sáng tạo; (3) Đầu tư và phát triển hạ tầng tri thức và công nghệ nội bộ.

KPIs:

- Số lượng giờ đào tạo chuyên sâu về công nghệ mới/nhân viên/năm và các khóa đào tạo chuyên sâu về AI, dữ liệu lớn, công nghệ đám mây, an ninh mạng để đảm bảo nhân sự luôn làm chủ công nghệ.

- Tỷ lệ nhân viên đạt được chứng chỉ chuyên môn quốc tế (PMP, AWS, Azure, CCNA,...) để đáp ứng yêu cầu khắt khe của ngành.

- Tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên chủ chốt và Chỉ số gắn kết nhân viên.

- Tỷ lệ đóng góp ý tưởng cải tiến và sự chủ động của nhân viên trong việc đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp.

- Chi phí R&D trên tổng doanh thu và số lượng bằng sáng chế/sáng kiến được ghi nhận nhằm phản ánh mức độ đầu tư vào đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

- Mức độ tích hợp hệ thống quản lý tri thức nội bộ và khả năng truy cập thông tin nhằm đánh giá hiệu quả của việc chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm.

4. Những lợi ích và khó khăn khi triển khai BSC cho các doanh nghiệp ngành CNTT&VT ở Việt Nam

Khi áp dụng mô hình BSC cho doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết ở Việt Nam sẽ có những lợi ích như sau:

Một là, điểm mạnh vượt trội của BSC là khả năng lượng hóa và quản lý các tài sản vô hình như tri thức, công nghệ, mối quan hệ khách hàng và năng lực nhân sự vì đây chính là xương sống của các doanh nghiệp CNTT&VT. Các chỉ số như số giờ đào tạo chuyên sâu về AI và dữ liệu lớn, tỷ lệ nhân viên có chứng chỉ quốc tế, chỉ số hài lòng của khách hàng, giá trị vòng đời khách hàng,... trực tiếp giải quyết vấn đề mà phân tích tài chính truyền thống bỏ qua.

Hai là, BSC không chỉ tập trung vào hiệu suất mà còn vào quy trình đổi mới. Chẳng hạn với các KPIs như thời gian từ ý tưởng đến ra mắt sản phẩm mới, số lượng bằng sáng chế đều tương thích với yêu cầu liên tục đổi mới của ngành CNTT&VT, giúp doanh nghiệp không ngừng thích nghi và dẫn đầu xu hướng.

Ba là, BSC khuyến khích doanh nghiệp CNTT&VT không chỉ theo đuổi tăng trưởng doanh thu mà còn cân nhắc các yếu tố như biên lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn, và sự hài lòng của khách hàng. Vì thế, doanh nghiệp CNTT&VT tránh được bẫy “tăng trưởng nóng” nhưng thiếu bền vững.

Bốn là, BSC cung cấp một khung sườn rõ ràng để cụ thể hóa các mục tiêu chiến lược trừu tượng thành các chỉ tiêu đo lường và hành động cụ thể ở mọi cấp độ. Các nhà quản lý có thể dễ dàng truyền đạt chiến lược và theo dõi tiến độ một cách minh bạch.

Năm là, bằng cách thiết lập các mối quan hệ nhân quả giữa các khía cạnh, BSC giúp các phòng ban và

cá nhân hiểu rõ vai trò của mình trong bức tranh chiến lược tổng thể. Điều này sẽ thúc đẩy sự hợp tác và giảm thiểu các ngăn cách trong quá trình làm việc giữa các bộ phận phòng ban của doanh nghiệp.

Sáu là, BSC cung cấp một bảng điều khiển tổng hợp, cho phép các nhà quản trị theo dõi hiệu suất theo thời gian thực và nhận diện sớm các vấn đề hoặc cơ hội.

Bảy là, BSC yêu cầu các chỉ tiêu phải rõ ràng, có thể đo lường và có mục tiêu cụ thể, tạo điều kiện cho việc đánh giá hiệu suất công bằng và khách quan. Điều này đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết, nơi tính minh bạch là yêu cầu then chốt để thu hút và giữ chân nhà đầu tư.

Tám là, với các KPI được gán cho từng mục tiêu chiến lược và phân công rõ ràng cho các bộ phận và cá nhân, BSC giúp thiết lập một cơ chế trách nhiệm giải trình hiệu quả. Mỗi phòng ban và mỗi thành viên trong doanh nghiệp đều biết mình phải đóng góp gì và kết quả sẽ được đo lường như thế nào.

Bên cạnh những thuận lợi, việc áp dụng BSC tại các doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết ở Việt Nam cũng gặp phải không ít rào cản, khó khăn như sau:

Thứ nhất, rào cản về tư duy tài chính vì theo kết quả khảo sát mà chúng tôi đã thực hiện cho thấy các doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết vẫn còn nặng về tư duy phân tích tài chính truyền thống. Việc chuyển đổi sang tư duy đa chiều của BSC đòi hỏi doanh nghiệp hiểu biết về các yếu tố phi tài chính và mối quan hệ nhân quả, là một thách thức lớn.

Thứ hai, BSC yêu cầu một tầm nhìn chiến lược và khả năng dự báo mạnh mẽ để thiết lập các mục tiêu tương lai và KPIs phù hợp. Khi các doanh nghiệp CNTT&VT thiếu năng lực này sẽ khiến các khía cạnh về “Khách hàng”, “Quy trình nội bộ” và “Học tập và Phát triển” của BSC trở nên kém hiệu quả.

Thứ ba, theo kết quả nghiên cứu của chúng tôi, nhân sự làm phân tích tài chính tại các doanh nghiệp CNTT&VT vẫn có những nhân sự ở trình độ cử nhân hoặc thiếu chứng chỉ nghề nghiệp chuyên sâu. Hơn nữa, việc thiếu quan tâm đến đào tạo định kỳ có thể làm giảm khả năng của đội ngũ trong việc nắm bắt các mô hình quản trị hiệu suất phức tạp như BSC, vốn đòi hỏi kiến thức tổng hợp.

Thứ tư, BSC đòi hỏi một hệ thống thông tin mạnh mẽ để thu thập, tổng hợp và phân tích dữ liệu cho cả bốn khía cạnh. Việc nhiều doanh nghiệp thiếu hụt nền tảng công nghệ sẽ khiến việc theo dõi các KPIs của BSC trở nên thủ công, tốn thời gian và thiếu chính xác, làm giảm hiệu quả của mô hình.

Thứ năm, khi triển khai BSC không chỉ là thay đổi công cụ mà là thay đổi tư duy và cách thức làm việc

trong toàn tổ chức, do đó có thể có những cá nhân hoặc bộ phận kháng cự với sự thay đổi, đặc biệt khi các chỉ tiêu phi tài chính bắt đầu ảnh hưởng đến KPI và đánh giá hiệu suất của họ.

5. Kết luận

Việc triển khai mô hình BSC cho một doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết không phải là một công việc đơn thuần về kế toán tài chính, mà là một quá trình tư duy và quản trị chiến lược toàn diện. Nó đòi hỏi sự hiểu biết sâu sắc về đặc thù ngành, khả năng xác định các mục tiêu và chỉ tiêu có ý nghĩa, và quan trọng nhất là xây dựng được mối liên hệ nhân quả logic giữa chúng. Mô hình BSC không chỉ là một hệ thống báo cáo mà là một công cụ truyền thông chiến lược, giúp các doanh nghiệp không chỉ nhìn vào những gì đã đạt được mà còn định hình con đường để liên tục đổi mới, tạo ra giá trị bền vững và duy trì vị thế dẫn đầu trong một thị trường đầy cạnh tranh. Bằng cách áp dụng BSC một cách sâu sắc, mỗi doanh nghiệp CNTT&VT ở Việt Nam có thể chuyển đổi tầm nhìn thành hiện thực, tối ưu hóa hiệu quả hoạt động trên mọi phương diện và kiến tạo giá trị thực sự cho tất cả các bên liên quan.

Trong thực tế, việc áp dụng mô hình BSC và cách tư duy mới là khá khó khăn và luôn có những trở ngại phải vượt qua. Do đó, lãnh đạo các doanh nghiệp CNTT&VT niêm yết cần có sự động viên, khuyến khích nhân viên thông qua các hình thức: Khen thưởng cho việc thực hiện tốt BSC và đem lại lợi ích gia tăng cho doanh nghiệp; Thành lập quỹ khen thưởng thực hiện BSC tách riêng với các khoản khen thưởng hiện tại; Luôn truyền thông để nhân viên thấy được tầm quan trọng và những lợi ích đạt được khi ứng dụng BSC, hạn chế tâm lý chống đối, ngại thay đổi và trì trệ của nhân viên.

Tài liệu tham khảo:

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Đặng Thanh Lê & Nguyễn Văn Toại (2024). Áp dụng mô hình BSC trong đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tại Việt Nam: Nghiên cứu trường hợp sản xuất. *Tạp chí Hội nhập và Phát triển*, 76(2024), 28-33. <https://doi.org/10.61602/jdi.2024.76.04>
- 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 Kinh tế và Quản trị kinh doanh – Trường Đại học mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 17(3), 68-83. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.17.3.1919.2022>
- Hillier, F. S. (2012). *Introduction to operations research*. Tata McGraw-Hill Education.
- Jeong, K. & Phillips, D. T. (2001). Operational efficiency and effectiveness measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11), 1404-1416. <https://doi.org/10.1108/EUM000000000006223>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Press.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business.