**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**

**-------------------------**

**TRẦN THỊ TRINH**

**ẢNH HƯỞNG CỦA BỘ PHẬN KẾ TOÁN ĐẾN MỨC ĐỘ SỬ DỤNG HỆ THỐNG THÔNG TIN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ NHẰM NÂNG CAO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TẠI vIỆT nAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**TP. Hồ Chí Minh – Năm 2016**

**TP. Hồ Chí Minh – Năm 2016**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**

**TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**

**-------------------------**

**TRẦN THỊ TRINH**

**ẢNH HƯỞNG CỦA BỘ PHẬN KẾ TOÁN ĐẾN MỨC ĐỘ SỬ DỤNG HỆ THỐNG THÔNG TIN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ NHẰM NÂNG CAO KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP TẠI vIỆT nAM**

chuyên ngành: Kế toán

Mã số : 60340301

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

Chu Người hướng dẫn khoa học:

**TS. NGUYỄN PHONG NGUYÊN**

yên ngành: Kế toá Chuyên ngành: Kế toán

Mã số: 60340301

**TP. Hồ Chí Minh – Năm 2016**

**LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ**

Người hướng dẫn khoa học:

**T.S Nguyễn Phong Nguyên**

n

Mã số: 60340301

**LUẬN VĂN THẠC SỸ KINH TẾ**

Người hướng dẫn khoa học:

**T.S Nguyễn Phong Nguyên**

**TP. Hồ Chí Minh – Năm 2016**

**TP. Hồ Chí Minh – Năm 2016**

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài *“Ảnh hưởng của bộ phận kế toán đến mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị nhằm nâng cao kết quả họat động kinh doanh của các doanh nghiệp tại Việt Nam”* là công trình nghiên cứu của tôi. Tôi đã sử dụng những kiến thức học được cùng với sự hướng dẫn của Người hướng dẫn khoa học để thực hiện luận văn này.

Tp.Hồ Chí Minh, ngày 29 tháng 10 năm 2016

**Trần Thị Trinh**

MỤC LỤC

# Trang phụ bìa

Lời cam đoan

Mục lục

Danh mục chữ viết tắt

Danh mục các bảng

Danh mục hình

[CHƯƠNG 1: PHẦN MỞ ĐẦU 1](#_Toc465944025)

[1.1 Bối cảnh thực hiện đề tài 1](#_Toc465944026)

[1.2 Câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu 3](#_Toc465944027)

[1.3 Tầm quan trọng của nghiên cứu 4](#_Toc465944028)

[1.4 Tóm tắt phương pháp nghiên cứu 4](#_Toc465944029)

[1.5 Cấu trúc của đề tài 5](#_Toc465944030)

[CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU 6](#_Toc465944031)

[2. 1 Tổng quan nghiên cứu 6](#_Toc465944032)

[2.2 Lý thuyết nền 14](#_Toc465944033)

[2.2.1 Lý thuyết bất định (contingency theory) 14](#_Toc465944034)

[2.2.2 Lý thuyết dựa trên nguồn lực 17](#_Toc465944035)

[2.3 Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống thông tin kế toán 29](#_Toc465944036)

[2.4 Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán đến mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị 30](#_Toc465944037)

[2.5 Sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp 32](#_Toc465944038)

[CHƯƠNG 3 36](#_Toc465944039)

[PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU 36](#_Toc465944040)

[3.1. Mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu 36](#_Toc465944041)

[3.2. Thống kê mô tả 37](#_Toc465944042)

[3.3. Thang đo 40](#_Toc465944043)

[3.5. Độ phù hợp của mô hình với dữ liệu 46](#_Toc465944044)

[3.6 Kiểm định giả thuyết 47](#_Toc465944045)

[CHƯƠNG 4: BÀN LUẬN 49](#_Toc465944046)

[4.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu 49](#_Toc465944047)

[4.2. Hàm ý lý thuyết 50](#_Toc465944048)

[4.3. Hàm ý quản lý 52](#_Toc465944049)

[4.4. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo 54](#_Toc465944050)

[TÀI LIỆU THAM KHẢO](#_Toc465944051)

[PHỤ LỤC](#_Toc465944052)

**DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT**

ACC: Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định

CEO: Giám đốc điều hành

CFO: Giám đốc tài chính

DN: doanh nghiệp

MAS: Hệ thống thông tin kế toán quản trị

PERF: Kết quả hoạt động kinh doanh

RBV: Lý thuyết nguồn lực

STA: Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán

# 

**DANH MỤC CÁC BẢNG**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Trang |
| Bảng 3.1 Tóm tắt thông tin mẫu chọn | 29 |
| Bảng 3.2 Thang đo và đánh giá thang đo | 42 |
| Bảng 3.3 Ma trận tương quan đánh giá giá trị phân biệt của thang đo | 44 |
| Bảng 3.4 Kiểm định giả thuyết trong mô hình theo đường dẫn PLS | 48 |

**DANH MỤC HÌNH**

|  |  |
| --- | --- |
| Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu | 24 |

# **CHƯƠNG 1: PHẦN MỞ ĐẦU**

## **Bối cảnh thực hiện đề tài**

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp xuất hiện cùng sự lớn mạnh về quy mô, cơ cấu và đặc biệt môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt và luôn luôn thay đổi. Vì vậy để đáp ứng yêu cầu thị trường ngày càng rộng lớn, các nhà quản trị phải có những chiến lược hoạch định lâu dài, khoa học. Hơn nữa, nền tảng cơ bản nhất để doanh nghiệp giữ vững và phát triển vị thế của mình trên thị trường chính là kế toán quản trị vì nó hỗ trợ cho việc ra quyết định cạnh tranh bằng cách thu thập, xử lý thông tin giúp nhà quản trị lên kế hoạch, kiểm soát và đánh giá các quy trình kinh doanh.

Tuy nhiên khả năng phát triển và sử dụng tốt hệ thống thông tin kế toán quản trị thực sự là một vấn đề quan trọng và phụ thuộc nhiều yếu tố như: các chuyên gia tài chính, quản lý hoạt động và tiếp thị, giám đốc điều hành cấp cao, công nghệ thông tin, sự phối hợp giữa các phòng ban, vai trò của nhân viên kế toán của tổ chức bởi vì quá trình kế toán quản trị là một quá trình tạo ra và sử dụng thông tin về chi phí, chất lượng theo thời gian để tạo nên hiệu quả cho quá trình ra quyết định, và nhiều người, nhiều bộ phận trong tổ chức có liên quan đến mục đích này. Ví dụ như, các bộ phận kiểm toán nội bộ có trách nhiệm đảm bảo rằng các điều kiện được tuân thủ và hoạt động có hiệu quả, bộ phận chuyên gia có trách nhiệm xử lý thông tin để sẵn sàng sử dụng trong quá trình ra quyết định. Bộ phận Thuế đảm bảo cho tổ chức tuân thủ các luật thuế và không trả nhiều hơn số tiền mà nó bị bắt buộc, hơn nữa bộ phận này cũng tham gia vào việc lập kế hoạch tốt, kiểm soát và đánh giá quy trình và quyết định những cái sẽ ảnh hưởng đến số thuế trong tương lai. Cuối cùng bộ phận kế toán bên cạnh việc cung cấp thông tin cho các đối tượng bên ngoài còn phải cung cấp các báo cáo tài chính phù hợp đến những người ra quyết định trong tổ chức, đặc biệt đối với các nhân viên kế toán chi phí, họ đóng một vai trò quan trọng trong việc theo dõi và báo cáo chi phí sản phẩm, dịch vụ có liên quan để ra quyết định. Hơn thế nữa, bộ phận kế toán được thiết kế với những chức năng khác nhau và rõ ràng rằng: một doanh nghiệp không thể hoạt động tốt nếu như bộ phận kế toán không thực hiện các chức năng của nó một cách hiệu quả và đúng thời gian.

Tuy nhiên PGS.TS Nghiêm Văn Lợi cho rằng doanh nghiệp (DN) Việt Nam (VN) vẫn còn nhiều mơ hồ về kế toán quản trị trong khi đây là một vũ khí quan trọng để nâng cao hiệu quả quản trị và vị thế cạnh tranh. Trong bối cảnh hội nhập, cạnh tranh với những đối thủ có tiềm lực về vốn và được đào tạo bài bản về quản trị, có kinh nghiệm trên thương trường nếu không được trang bị vũ khí này thì việc thất bại của các doanh nghiệp chỉ là vấn đề về thời gian. Nhiều DN ở VN cũng đã xây dựng được chiến lược, thậm chí đầu tư tương đối lớn.

Có thể thấy vai trò của kế toán quản trị ngày càng quan trọng trong quá trình xây dựng và thực hiện chiến lược cũng như kết quả kinh doanh của một tổ chức. Chính việc sử dụng hệ thống kế toán quản trị là một chìa khóa giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu thành công vì nó tác động trực tiếp đến mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp. Như vậy, chúng ta cần nghiên cứu các yếu tố tác động tới hệ thống kế toán quản trị, từ đó tác động tới các yếu tố này để nâng cao hiệu quả hoạt động của bộ phận kế toán quản trị. Cũng theo PGS.TS Nghiêm Văn Lợi nhận định các DN tại VN chưa có được sự hỗ trợ tích cực từ nhân viên kế toán quản trị để xây dựng chiến lược, thậm chí nhân viên kế toán quản trị còn chưa đủ khả năng hỗ trợ các nhà quản trị trong quá trình ra các quyết định ngắn hạn. Từ những phân tích trên thì một doanh nghiệp muốn đạt được kết quả kinh doanh như mục tiêu đề ra thì phải quan tâm xây dựng, sử dụng có hiệu quả hệ thống thông tin kế toán quản trị và tạo điều kiện cho các nhân viên kế toán tham gia nhiều hơn vào quá trình ra quyết định. Bên cạnh đó, kế toán quản trị là sự phối hợp của nhiều chức năng và bộ phận. Nên có một yếu tố cần quan tâm nữa trong sự tương tác với hệ thống thông tin kế toán quản trị, đó là hiệu quả làm việc của phòng ban hay bộ phận kế toán. Mỗi phòng ban có mỗi chức năng khác nhau trong việc duy trì và dẫn dắt doanh nghiệp đi đến thành công và bộ phận kế toán quản trị trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả của doanh nghiệp. Có các nghiên cứu chỉ ra rằng các nhân viên kế toán quản trị vẫn có khuynh hướng được sắp xếp vào các phòng ban và trách nhiệm của họ chủ yếu là cung cấp thông tin phù hợp cho người quản lý ra quyết định và giảm nhẹ về vấn đề kiểm soát. Trong khi đó, tác giả [Zoni, Laura, and Merchant (2007)](#_ENREF_84) cho rằng kế toán quản trị phải thực hiện một loạt các hoạt động trong đó có việc ban hành kiểm soát quản lý. Như chúng ta đã biết trước đây với thuật ngữ “Kế toán quản trị” bao gồm các quy trình kế toán khác nhau và trở thành một phần quan trọng của các hoạt động kế toán quản trị. Do đó, cần phải nhận ra rằng trách nhiệm của phòng ban kế toán quản trị phải được mở rộng hơn với các hoạt động khác, chẳng hạn như thiết kế và thực hiện công cụ kế toán quản trị chiến lược. Phòng ban kế toán quản trị là nơi tập hợp tất cả các kỹ năng của nhân viên kế toán để tạo nên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và là sự kết hợp tối ưu các kỹ năng được bổ sung lẫn nhau của các nhân viên chuyên môn. Từ những lý do trên, tác giả quyết định thực hiên nghiên cứu đề tài “ảnh hưởng của bộ phận kế toán tới mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp tại Việt Nam”.

## **Câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu**

Có hai câu hỏi nghiên cứu được đặt ra trong đề tài nghiên cứu này, như sau:

Thứ nhất, bằng cách nào các doanh nghiệp sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị (MAS) để gia tăng kết quả hoạt động kinh doanh?

Thứ hai, tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán có vai trò như thế nào trong mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định tới sử dụng hệ thống thông tin kế toán trong doanh nghiệp?

Nghiên cứu này nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm liên quan đến việc nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh từ việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và sự tham gia của các nhân viên kế toán cũng như tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán đến việc áp dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị trong các doanh nghiệp. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu nhằm giải thích tác động của sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định tới mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị nhằm gia tăng kết quả hoạt động và vai trò điều tiết của biến tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán tới mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định đến sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị trong môi trường kinh doanh cạnh tranh, cụ thể các mục tiêu nghiên cứu như sau:

* 1. Kiểm định mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định với mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị ở các doanh nghiệp Việt Nam.
  2. Kiểm định mối quan hệ giữa mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị với kết quả hoạt động ở các doanh nghiệp Việt Nam.
  3. Kiểm định mối quan hệ điều tiết dương của tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán đến mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị.

## **1.3 Tầm quan trọng của nghiên cứu**

Đề tài mang tầm quan trọng bởi vì đề tài bổ sung vào sự hiểu biết còn đang hạn chế của chúng ta về những nhân tố tác động đến việc thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị ([Bouwens, & Abernethy, 2002](#_ENREF_14)) Nghiên cứu cũng mang hàm ý quản lý đối với những doanh nghiệp đang và sẽ thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị, bởi vì sự hiểu biết về mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định đến việc thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị sẽ giúp cho doanh nghiệp có cách thức xúc tiến, thúc đẩy các yếu tố tác động đến việc sử dụng hệ thống thông tin trong doanh nghiệp với việc sử dụng hiệu quả thông tin kế toán quản trị nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh, từ đó đạt hiệu quả hoạt động kinh doanh vượt trội.

## **1.4 Tóm tắt phương pháp nghiên cứu**

Nghiên cứu của tác giả đi theo trường phái thực chứng chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng. Để biện luận cho mô hình và các giả thuyết kiểm định trong mô hình, tác giả dựa trên các biện luận với sự ủng hộ của hệ thống cơ sở lý luận trên thế giới đồng thời sử dụng hai lý thuyết nền tảng đó là lý thuyết về cơ sở nguồn lực *(resource-based view theory)* ([Peteraf, 1993](#_ENREF_69); [Wernerfelt, 1984](#_ENREF_78)), và lý thuyết bất định *(contingency theory )(* [*Chenhall, 2003*](#_ENREF_27)*)*. Liên quan đến việc thu thập và phân tích dữ liệu, tác giả đã dùng công cụ khảo sát trực tuyến bằng cách sử dụng phần mềm quản lý email SurveyMonkey với các đáp viên tiềm năng là các nhà quản trị cấp cao, chủ yếu là CEO, CFO, thành viên Hội đồng quản trị, Ban tổng giám đốc và các nhà quản trị cấp trung như trưởng, phó các bộ phận chức năng ở các doanh nghiệp lớn ở Việt Nam. Bên cạnh việc thống kê mô tả, dữ liệu được phân tích qua các công cụ SmartPLS3, SPSS tích hợp Process Macro bao gồm đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo, đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu với dữ liệu thu thập, kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu.

## **1.5 Cấu trúc của đề tài**

Đề tài có cấu trúc như sau: Chương 1 trình bày về bối cảnh nghiên cứu, câu hỏi hay mục tiêu nghiên cứu, tầm quan trọng của nghiên cứu và tóm tắt phương pháp nghiên cứu; Chương 2 trình bày tổng quan nghiên cứu, khe hổng nghiên cứu, mô hình và giả thuyết nghiên cứu được xây dựng và biện luận dựa trên hệ thống cơ sở lý luận và lý thuyết nền tảng trong mảng nghiên cứu của đề tài; Chương 3 trình bày về phương pháp nghiên cứu và kết quả nghiên cứu, bao gồm mẫu chọn, cách thức thu thập dữ liệu và phân tích dữ liệu; Chương cuối cùng là chương 4 sẽ bàn luận kết quả nghiên cứu, đưa ra những hàm ý của đề tài về mặt lý thuyết và quản lý cũng như trình bày những hạn chế của đề tài là cơ sở cho những nghiên cứu tiếp theo.

# **CHƯƠNG 2: TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU**

## **2. 1 Tổng quan nghiên cứu**

Tác giả [Agbejule, Adebayo, and Burrowes (2007)](#_ENREF_5) đã nghiên cứu đến mối quan hệ giữa việc các nhà quản trị nhận thức được môi trường không chắc chắn và việc sử dụng thông tin hệ thống kế toán quản trị thông qua khảo sát 120 tổ chức tại North – Western Finland. Thông qua nghiên cứu này, các nhà nghiên cứu chỉ ra rằng mức độ nhận thức về môi trường không chắc chắn càng cao thì các nhà quản trị dễ dàng đối phó với sự thay đổi ngày càng cao để đưa ra các quyết định một cách chính xác hơn. Nghiên cứu một yếu tố khác tác động tới hệ thống kế toán quản trị, tác giả Gary Spraakman đã cho thấy sử dụng hệ thống ERP tích hợp sẽ rất hữu ích cho các công việc như: kiểm soát ngân sách, kiểm soát chi phí, phân tích lợi nhuận, phân tích phương sai. Tác giả cũng đề cập đến vai trò của kế toán đã thay đổi, họ không chỉ tham gia vào quá trình nhập liệu đơn giản mà còn tham gia vào thiết kế các quy trình kinh doanh, và họ cần phải biết về công nghệ thông tin. Như vậy, có thể kết luận yếu tố công nghệ thông tin đã giúp hệ thống thông tin kế toán quản trị làm việc hiệu quả hơn, đưa ra các quyết định tốt hơn và nắm vững hơn các hành vi trong kế toán. Dựa vào thuyết bất định, một yếu tố trung tâm ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức là thông tin và công nghệ được sử dụng trong tổ chức, trong khi đó hệ thống kế toán quản trị là một thành phần của cấu trúc tổ chức [Chenhall (2007)](#_ENREF_22)**.**

[Chenhall, and Morris (1986)](#_ENREF_24) đã kiểm tra tác động của sự phân cấp cấu trúc, môi trường không chắn chắn được nhận thức, sự phụ thuộc về tổ chức trong thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị. Thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị được xác định về sự hữu dụng được nhận thức của một vài đặc điểm thông tin có liên kết với một hệ thống thông tin kế toán quản trị. Những đặc điểm này là: phạm vi, tính kịp thời, mức độ tổng hợp và thông tin này sẽ hỗ trợ sự tích hợp. Thêm vào đó, bài nghiên cứu kiểm tra tác động trực tiếp của các biến phụ thuộc (contextual variables) và xác định làm thế nào các biến phụ thuộc bị tương tác. Kết quả chỉ ra rằng: sự phân cấp có liên quan đến (a preference for) một sự ưa thích thông tin được tích hợp và tổng hợp; nhận thức về môi trường không chắc chắn với phạm vi thông tin rộng và thông tin kịp thời; Sự phụ thuộc vào tổ chức với thông tin có phạm vi rộng, được tổng hợp và tích hợp.

Tiếp đến vào năm 1994 các tác giả [Gul and Chia (1994)](#_ENREF_45) điều tra sự tương tác của các yếu tố sau: Nhận thức về môi trường không chắc chắn (PEU), sự phân cấp (decentralization) và thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị được xác định như nhận thức sẵn có của hai đặc điểm thông tin: phạm vi và mức độ tích hợp. Nghiên cứu được thực hiện tại Singapo với 48 nhà quản lý, hình thức khảo sát bằng các câu hỏi (questionaires). Kết quả chỉ ra rằng sự phân cấp và sẵn có của hệ thống thông tin kế toán quản trị có liên quan tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp là cao dưới điều kiện là nhận thức môi trường không chắc chắn cao. Dưới điều kiện nhận thức về môi trường không chắc chắn thấp thì mối quan hệ trên liên quan tới hiệu suất quản trị thấp hơn. Cũng theo [Mia, Lokman, and Chenhall (1994)](#_ENREF_59) kiểm tra vai trò của thông tin ở phạm vi rộng, được tạo ra sẵn bởi hệ thống kế toán quản trị trong việc nâng cao hiệu suất quản trị. Bài nghiên cứu của hai tác giả đề nghị rằng: sự khác nhau của các hoạt động tới các bộ phận như bộ phận thị trường và sản xuất là sự phản ứng của tổ chức để quản lý sự không chắc chắn. Và sự khác nhau giữa các hoạt động sản xuất điều tiết mối quan hệ giữa mức độ các nhà quản lý sử dụng thông tin kế toán quản trị ở phạm vi rộng và hiệu suất. Kết quả nghiên cứuchỉ ra sự liên kết giữa mức độ sử dụng thông tin kế toán quản trị (MAS) ở phạm vi rộng và hiệu suất là mạnh bởi các nhà quản lý của các hoạt động thị trường hơn là các hoạt động sản xuất.

[Chenhall and Morris (1995)](#_ENREF_25), thực hiện nghiên cứu để xem xét ảnh hưởng kết hợp của quyết định thuộc về cơ quan, quá trình truyền thông và hệ thống thông tin kế toán quản trị đến kết quả kinh doanh. Các tác giả đưa ra các giả thuyết như sau: Có sự liên quan giữa kết quả kinh doanh được nâng cao và quyết định thuộc về cơ quan cùng với việc mở rộng sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là lớn hơn đáng kể ở các doanh nghiệp so với trong các tổ chức bảo thủ. Và quan trọng là giả thuyết này được ủng hộ khi khảo sát các nhà quản lý của 72 nhà máy.

Chong ([1996](#_ENREF_32)) có một bài nghiên cứu xem xét về vai trò của việc thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị trên mối quan hệ giữa: 1) Đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) và hiệu suất đơn vị kinh doanh chiến lược, 2) Nhận thức về môi trường không chắc chắn tới hiệu suất đơn vị kinh doanh chiến lược. Thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị đã được xác định theo mức độ mà nhà quản lý sử dụng thông tin ở phạm vi rộng của hệ thống thông tin kế toán quản trị cho quá trình ra quyết định. Sau khi hoàn thành khảo sát và phân tích số liệu, các tác giả tìm ra rằng chiến lược và nhận thức môi trường không chắc chắn là tiền đề quan trọng trong việc thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị và phạm vi thông tin rộng của hệ thống thông tin kế toán quản trị là một tiền đề quan trọng của kết quả kinh doanh (SBU).

[Reid and Smith (2000)](#_ENREF_71), trong nghiên cứu của mình đã đưa ra 4 giả thuyết liên quan đến lý thuyết bất định của kế toán quản trị được trình bày. Dữ liệu được điều tra trong giai đoạn 1994- 1998. Trong đó giả thuyết thứ 4 có đề cập đến sự phức tạp của hệ thống thông tin kế toán quản trị được xác định bởi các đơn vị phụ thuộc lẫn nhau, động lực của thị trường và phương pháp làm việc. Giả thuyết này ủng hộ một vài khía cạnh của thuyết bất. Và trong nghiên cứu này hệ thống thông tin kế toán quản trị là một biến điều tiết. Đến năm 2002, ([Williams & Seaman, 2002](#_ENREF_79)),khám phá tác động gián tiếp của kế toán quản trị và hệ thống kiểm soát (MACSs: management accounting and control systems) tới kết quả kinh doanh qua điều tra 232 nhà máy có quy mô trung bình tại Singapo. Nó được giả thuyết rằng kế toán quản trị và hệ thống kiểm soát thay đổi kết quả kinh doanh của doanh nghiệp nhưng chỉ là gián tiếp. Thay vào đó, mối quan hệ này là trung gian thông qua thông tin phù hợp với quản trị (managerial-relevant information MRI), nó bị tác động bởi sự thay đổi hệ thống thông tin kế toán quản trị và hệ thống kiểm soát, qua đó nâng cao kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả ủng hộ cho tác động gián tiếp tiếp tích cực nâng cao kết quả từ nhiều thông tin phù hợp với quản trị hơn được cải thiện bởi sự thay đổi hệ thống thông tin quản trị và hệ thống kiểm soát.

[Baines, Annette, and Langfield-Smith (2003)](#_ENREF_11) thực hiện đề tài nghiên cứu. Nghiên cứu này báo cáo lại một khảo sát được thực hiện tại các công ty sản xuất, và một loạt các biến thuộc về tổ chức như là các tiền đề dẫn đến sự thay đổi hệ thống thông tin kế toán quản trị. Kết quả chỉ ra rằng: môi trường cạnh tranh ngày càng cao dẫn đến sự tập trung cao độ vào các chiến lược khác biệt hóa sản phẩm. Sau đó đến lượt nó ảnh hưởng đến sự thay đổi trong thiết kế tổ chức, công nghệ sản xuất tiến tiến, và thực hành kế toán quản trị tiên tiến tại các tổ chức. Ba thay đổi này đã dẫn đến sự phụ thuộc hơn nữa vào thông tin kế toán phi tài chính, cái mà dẫn đến cải thiện hiệu suất phi tài chính.

Nhận thấy rằng, nghiên cứu về sự thay đổi của hệ thống thông tin kế toán quản trị và vai trò của kế toán được quan tâm rất nhiều cả về định hướng học thuật và nghề nghiệp trong những năm gần đây. Trong đó có bài nghiên cứu: sự thay đổi của kế toán quản trị và thay đổi trong vai trò của kế toán. [Yazdifar, Hassan, and Tsamenyi (2005)](#_ENREF_83) thực hiện một đề tài với mục đích của bài nghiên cứu này là cung cấp thêm một bằng chứng từ các mẫu được thu thập từ các kế toán quản trị đang làm việc tại các tổ chức độc lập và phụ thuộc tại UK. Với số lượng 1000 thành viên của CIMA tại UK được chọn ngẫu nhiên từ cơ sở dữ liệu của hiệp hội để tiến hành khảo sát thông qua các câu hỏi. Trong số những người được hỏi có 279 là kế toán quản trị có trình đồ chuyên môn cao từ các tổ chức độc lập và phụ thuộc. Nghiên cứu này đã đưa ra một cái nhìn sâu sắc về hệ thống thông tin kế toán quản trị và sự thay đổi trong vai trò của kế toán quản trị. Các tác giả đã tiến hành kiểm định các giả thuyết rằng: Sự khác biệt đáng kể sẽ tồn tại trong nhận thức giữa hai nhóm. Kết quả cuối cùng của nghiên cứu cho thấy các giả thuyết về vấn đề này được ủng hộ (support) yếu, và có thể được giải thích bởi sự ảnh hưởng của các tổ chức bên ngoài từ bộ phận kiểm soát đứng đầu, những người có vai trò trong việc hình thành nhận thức của kế toán quản trị.

[Naranjo-Gil, David, and Hartmann (2007)](#_ENREF_65) đã tiến hành nghiên cứu để điều tra xem: làm thế nào sự không đồng nhất của đội ngũ quản lý hàng đầu tác động tới sự thay đổi chiến lược một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua việc thiết kế và sử dụng hệ thống hệ thống thông tin kế toán quản trị. Đối với nghiên cứu này tác giả đã điều tra 103 bệnh viện công ở Tây Ban Nha. Kết quả cho thấy có tác động đáng kể của của sự không đồng nhất của đội ngũ quản lý cấp cao đến mức độ sử dụng và hướng thay đổi của thay đổi chiến lược và tìm thấy rằng việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là một phần trung gian trong mối quan hệ giữa sự không đồng nhất trong đội ngũ quản lý hàng đầu và thay đổi chiến lược.

[Abdel-Kader, Magdy, and Luther (2008)](#_ENREF_1) đã thực hiện nghiên cứu thực tế tại UK kiểm tra các yếu tố thuộc về đặc điểm của doanh nghiệp tác động đến việc thực hành kế toán quản trị. Tác giả xem xét tác động của các biến tới hệ thống thông tin kế toán quản trị với các mẫu được chọn từ ngành công nghệp lớn nhất tại UK. Các biến này liên quan tới đặc điểm bên ngoài, đặc điểm của tổ chức và quá trình sản xuất, xử lý. Kết quả nghiên cứu chỉ ra sự khác biệt trong sự phức tạp của hệ thống kế toán quản trị được giải thích bởi môi trường không chắc chắn, sức mạnh của người tiêu dùng, sự phân cấp, quy mô, hệ thống lưu kho. Các dữ liệu cũng đã xác định được: quyền lực của khách hàng (customer power) nên được xem xét như một biến bên ngoài được thêm vào trong mô hình lý thuyết bất định. Kỳ vọng về mối quan hệ giữa chiến lược cạnh tranh, hệ thống xử lý phức tạp, và sự phức tạp của hệ thống thông tin kế toán quản trị là không có, tuy nhiên nó được ủng hộ bởi dữ liệu được điều tra trong quá trình nghiên cứu.

Robert & Mostafa Jazayeri (2010) có nghiên cứu một yếu tố có tác động đến hệ thống thông tin kế toán quản trị, đó là hệ thống ERP (Enterprise resource planning), ví dụ ERP có vị trí ngày càng quan trọng, trước nghiên cứu này hệ thống ERP chỉ được coi là chỉ có một tác động tương đối trên các đặc điểm của hệ thống thông tin kế toán quản trị và công việc của các kế toán viên. Thì nghiên cứu này là cụ thể cho trường hợp sử dụng ERP tại Châu Âu, trong đó hệ thống thông tin kế toán quản trị được xem như là một quá trình tiến triển. Khi thực hiện ERP không có những thay đổi trong bản chất của hệ thống thông tin kế toán quản trị nhưng đã có những thay đổi trong vai trò của kế toán, cụ thể là:

+ Loại bỏ những công việc theo thường lệ cũ

+ Kết nối những nhà quản lý với kiến thức kế toán

+ Trông đợi nhiều hơn ở việc tìm kiếm thông tin

+ Kế toán quản trị có vai trò lớn hơn

Tuy nhiên, các tác giả không khẳng định rằng hệ thống tích hợp thông tin ERP là nguyên nhân dẫn đến những thay đổi này. Mà nó được lập luận rằng, chính những đặc điểm của nó, như là sự hội nhập, tiêu chuẩn hóa, sự tập trung đã mở ra những cơ hội và hỗ trợ cho những thay đổi.

[Weißenberger and Angelkort (2011)](#_ENREF_77) đã tiến hành một phân tích thực tế với hai mục đích chính là: 1) Kiểm tra xem liệu sự tích hợp của thông tin tài chính và sử dụng hệ thống kế toán quản trị có tác động tới hiệu quả kiểm soát và 2) Những suy luận nhân quả từ các biến này. Bằng cách sử dụng mô hình phương trình cấu trúc cho 149 cặp mẫu của 1500 công ty hàng đầu tại Đức. Từ đây cũng có ngụ ý rằng sự thống nhất hay phù hợp với báo cáo tài chính là một tài sản quan trọng khi thiết kế hệ thống hệ thống thông tin kế toán quản trị từ quan điểm quản trị. ([Moores & Yuen, 2001](#_ENREF_63)) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa các biến (chiến lược, cấu trúc, nhà lãnh đạo và phong cách ra quyết định) tới hệ thống kế toán quản trị.

Một nghiên cứu liên quan tới sử dụng hệ thống kế toán quản trị của tác giả ([Kauer, Daniel, Waldeck, & Schäffer, 2007](#_ENREF_56)), cho rằng sử dụng hệ thống thông tin kế toán bởi các CEO là đặc biệt quan trọng bởi vì khi họ nhận thức và giải thích được thông tin trong toàn bộ doanh nghiệp, và hoạt động dựa vào thông tin này, do đó họ nâng cao khả năng của họ để tác động tới kết quả của DN vì vậy ông đã chỉ ra có mối quan hệ giữa yếu tố sử dụng hệ thống thông tin kế toán, học hỏi cá nhân và kết quả kinh doanh của doanh nhiệp. Mối quan hệ giữa sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cũng là đề tài được nghiên cứu khá nhiều. Hầu hết những nghiên cứu này đều đi đến kết luận là có mối tương quan tích cực giữa chúng. Ví dụ như tác giả [Agbejule and Adebayo (2005)](#_ENREF_4) đã kiểm tra mối quan hệ giữa sử dụng hệ thống thông tin kế toán tới kết quả kinh doanh (performance) khi có sự tác động của yếu tố nhận thức về môi trường không chắc chắn. Kết quả cho thấy có sự tương tác giữa sự nhận thức về môi trường không chắc chắn tới mối quan hệ giữa sử dụng hệ thống kế toán quản trị và kết quả kinh doanh.

Tại Việt Nam cũng có những đề tài được thực hiện để nghiên cứu về hệ thống kế toán quản trị. Năm 2015, tác giả Đào Khánh Trí đã nghiên cứu và đưa ra đề xuất là xây dựng hệ thống thông tin tích hợp giữa kế toán tài chính và hệ thống thông tin kế toán quản trị để các doanh nghiệp có thể vận dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị một cách hiệu quả. Trong bài luận văn của tác giả Đào Khánh Trí “Hoàn thiện mô hình kế toán tại các doanh nghiệp dược phẩm” có đề cập đến những nhân tố ảnh hưởng tới hệ thống thông tin kế toán quản trị của một tổ chức là: Trình độ quản lý của doanh nghiệp, khả năng và trình độ của đội ngũ nhân viên kế toán hiện có của doanh nghiệp. Đây được coi là một yếu tố rất quan trọng trong việc tổ chức, thiết kế và sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị. Cuối cùng như nhận định của tác giả đó là trang thiết bị, cơ sở vật chất hỗ trợ cho quá trình thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị.

Cũng liên quan đến các nhân tố chi phối đến mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị. ([Pomberg, 2012](#_ENREF_70)) nghiên cứu về mối quan hệ giữa hệ thống thông tin kế toán quản trị và tính phù hợp, hữu ích của hệ thống này tại các bệnh viện ở Việt Nam. Nghiên cứu cho thấy để thích ứng được với sự thay đổi trong môi trường kinh doanh và luật pháp, các bệnh viện ở Việt Nam đã cải thiện hệ thống kế toán và đang xây dựng kế hoạch phát triển hệ thống thông tin kế toán quản trị. Thông tin kế toán quản trị thường được sử dụng cho các quyết định lựa chọn phương pháp điều trị, quyết định mở các chuyên khoa, cơ sở hạ tầng, tuyển dụng và sa thải nhân sự, và các phương pháp điều độ *(logistics)*. Tuy nhiên sự cải thiện trên không được mong đợi như ở các quốc gia phương Tây.

Tiếp đến, một nghiên cứu của [Doan, Nguyen, and Mia (2011)](#_ENREF_36) khảo sát về các kinh nghiệm của doanh nghiệp Việt Nam liên quan đến vấn đề sử dụng những kỹ thuật kế toán quản trị ở các nước phương Tây, các tác giả nhận thấy xu hướng sử dụng kế toán quản trị ngày càng tăng. Các nhân tố tác động đến việc sử dụng kế toán quản trị bao gồm cảm nhận về tính hữu ích của kỹ thuật kế toán quản trị, loại hình doanh nghiệp, ngành kinh doanh. Tuy nhiên, nghiên cứu này cũng cho thấy mức độ sử dụng kế toán quản trị cũng còn khá hạn chế. Đặc biệt quan trọng hơn là [. Doan, & Nguyen (2013)](#_ENREF_35) đã chỉ ra ba lý do giải thích cho mức độ sử dụng kế toán quản trị còn hạn chế ở Việt Nam: (1) phòng kế toán thường thực hiện chức năng kế toán tài chính và doanh nghiệp không đủ nguồn lực cần thiết để phát triển hệ thống thông tin kế toán quản trị, (2) kinh nghiệm và kiến thức của nhân viên kế toán về kế toán quản trị là chưa đầy đủ, và (3) rất nhiều doanh nghiệp, chủ yếu là doanh nghiệp Nhà nước, chỉ xem kế toán quản trị là công cụ hỗ trợ, ít mang tính thường xuyên, chỉ được sử dụng trong một số ít tình huống khi nhà quản trị có nhu cầu. Những nghiên cứu trong nước cho thấy mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị ở các doanh nghiệp Việt Nam mặc dù đã có gia tăng nhưng còn rất hạn chế. Tác giả  [Cadez, & Guilding (2008)](#_ENREF_19) cũng có đề cập đến mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định tới việc sử dụng hệ thống kế toán quản trị chiến lược, điều này có nghĩa là khi các kế toán viên tham gia vào quá trình ra quyết định sẽ khiến họ có nhiều cơ hội hiểu rõ hơn về hệ thống kế toán quản trị, từ đó thúc đẩy hiệu quả sử dụng kế toán chiến lược trong doanh nghiệp.

Tổng hợp các nghiên cứu, tác giả thấy rằng các yếu tố (các biến) tác động tới hệ thống kế toán quản trị bao gồm: Sự phân cấp cấu trúc, môi trường không chắc chắn được nhận thức, sự phụ thuộc về tổ chức, các quyết định thuộc về cơ quan, chiến lược của đơn vị kinh doanh, động lực của thị trường và phương pháp làm việc, thông tin phù hợp, môi trường cạnh tranh, sự không đồng nhất của đội ngũ quản lý hàng đầu, sức mạnh của người tiêu dùng, quy mô của tổ chức, lưu kho theo hình thức JIT (Just in time), hệ thống ERP, chiến lược, cấu trúc, nhà lãnh đạo và phong cách ra quyết định tới hệ thống kế toán quản trị. Qua quá trình tổng hợp các bài nghiên cứu về hệ thống thông tin kế toán quản trị thì có thể thấy rằng, các bài nghiên cứu chưa đề cập đến 2 biến: Sự tham gia của kế toán trong qua trình ra quyết định và sức ảnh hưởng của bộ phận kế toán tới việc sử dụng hệ thống kế toán quản trị, tại Việt Nam cũng chỉ mới nêu được hiện trạng là các doanh nghiệp Việt Nam đã bắt đầu chú trọng đến kế toán quản trị. Tuy nhiên, theo tác giả nhận định chưa có công bố nào tại Việt Nam cũng như tại các quốc gia đang phát triển xem xét đến yếu tố sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán để giải thích và thúc đẩy mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị nhằm nâng cao kết quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. Cho đến nay ở Việt Nam chưa có nghiên cứu kiểm định về các tác động của sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán đến mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và ảnh hưởng của việc sử dụng này đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đây chính là khe hổng nghiên cứu cần được lấp đầy. Những lập luận này cho thấy khe hổng nghiên cứu là tồn tại và khe hổng nghiên cứu là quan trọng. Do đó đề tài về “ ảnh hưởng của bộ phận kế toán tới mức độ sử dụng hệ thống kế toán quản trị nhằm nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp tại Việt Nam” được nghiên cứu trên các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như ngày nay là rất cần thiết cho việc lấp đầy hai khe hổng nghiên cứu trên.

## **2.2 Lý thuyết nền**

### **2.2.1 Lý thuyết bất định (contingency theory)**

Lý thuyết bất định là phương pháp để nghiên cứu hành vi của tổ chức, những giải thích được đưa ra như làm thế nào các yếu tố như: công nghệ, văn hóa, và môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến cấu trúc và chức năng của một tổ chức. Mặc dù, Các nhà nghiên cứu lý thuyết tổ chức truyền thống tin rằng có thể xác định được cấu trúc tối ưu cho tất cả các tổ chức (Weber, 1946). Tuy nhiên, trong thực tế cơ cấu tổ chức có sự thay đổi đáng kể. Các nhà lý thuyết đương đại cho rằng không có duy nhất một cơ cấu tổ chức "tốt nhất" cho các tổ chức. Hiệu quả hoạt động của một tổ chức phụ thuộc vào sự phù hợp với cơ cấu tổ chức của nó và các biến theo ngữ cảnh như môi trường, chiến lược, công nghệ, quy mô, văn hóa, các đặc điểm thuộc về cấu trúc văn hóa ([Chenhall, 2007](#_ENREF_28)). Các lý thuyết phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và các biến theo ngữ cảnh được gọi chung là lý thuyết bất định.

Tác giả Garth Morgan trong tác phẩm: Hình ảnh của tổ chức “ Images of Organization” đã nêu ra những ý chính của thuyết này như sau: Tổ chức là một hệ thống mở yêu cầu quản lý một cách cẩn thận để thõa mãn và cân bằng những nhu cầu nội bộ và đáp ứng các tình huống của môi trường. Không có cấu trúc tốt nhất cho tổ chức, hình thức phù hợp phụ thuộc vào mục tiêu hoặc môi trường hoạt động mà tổ chức đang đối mặt. Quản trị phải được quan tâm trên hết các yếu tố khác cùng với sự phù hợp. [Williams & Seaman (2002)](#_ENREF_80) mô tả thuyết bất định: cách tốt nhất để hoạt động dựa vào bản chất của môi trường mà tổ chức đó phải liên quan tới “The best way to organize depends on the nature of the environment to which the organization must relate”

Có thể kết luận “không có một cách tốt nhất” hoặc cách tiếp cận trong quản lý hoặc làm việc, tình hình khác nhau đòi hỏi cách tiếp cận khác nhau để xử lý, quản lý và giải quyết các vấn đề phát sinh liên quan. Quản lý và tổ chức là một "hệ thống mở", mà nhà quản lý phải nắm bắt lấy các tất cả tình huống bất thường hoặc những thách thức bây giờ và sau đó, đòi hỏi các giải pháp "thích nghi" và "tình huống" để khắc phục hoặc giải quyết vấn đề hoặc vấn đề liên quan. Yếu tố tình huống hoặc bất định khác là thay đổi trong nhu cầu của khách hàng đối với hàng hóa và dịch vụ, sự thay đổi trong chính sách của chính phủ hoặc pháp luật, thay đổi môi trường, thay đổi khí hậu, và [Chenhall (2003)](#_ENREF_27) đã đưa ra một cái nhìn tổng quan về lý thuyết bất định của kế toán quản trị. Trước nghiên cứu của Chen cũng có nhiều nghiên cứu về lý thuyết này: [Gordon, & Miller, (1976)](#_ENREF_42); Waterhouse and Tiesen (1978) và Otley (1980). Chenhall là một trong những nhà nghiên cứu đã đề nghị nghiên cứu kế toán quản trị dựa theo lý thuyết này nên coi kết quả kinh doanh của doanh nghiệp của tổ chức như một biến phụ thuộc. Cũng theo lý thuyết bất định, hệ thống thông tin kế toán quản trị được coi là thành phần của cơ cấu tổ chức.Việc thông qua lý thuyết bất định để nghiên cứu hệ thống thông tin kế toán quản trị là quá trình điều chỉnh sự phù hợp giữa hệ thống thông tin kế toán quản trị cụ thể với các biến theo ngữ cảnh trong một tổ chức. Các biến như môi trường bên ngoài, công nghệ, cơ cấu tổ chức và quy mô (Otley 1980; Waterhouse và Tiessen 1978) đã được nghiên cứu bởi các nhà nghiên cứu hệ thống thông tin kế toán quản trị trong hơn 25 năm. Trong hai thập niên cuối của thế kỷ XX, các nhà nghiên cứu hệ thống thông tin kế toán quản trị thay đổi tập trung các biến như văn hóa (Harrison và Kinnon 1999) và chiến lược (Langfield- Smith 2006). Bên cạnh đó công nghệ là một biến ảnh hưởng lớn đến nghiên cứu hệ thống thông tin kế toán quản trị. Những thay đổi về công nghệ được sử dụng bởi các tổ chức thường dẫn đến những thay đổi trong các yêu cầu của tổ chức về hệ thống thông tin kế toán quản trị. Ví dụ, tổ chức có sử dụng công nghệ sản xuất hàng loạt trong sản xuất, quá trình sản xuất yêu cầu hệ thống ngân sách hỗ trợ quản lý các hoạt động thường xuyên hàng ngày (Chenhall, 2007). Ngược lại, các tổ chức áp dụng công nghệ sản xuất đơn vị phức tạp yêu cầu sự kiểm soát và điều khiển linh hoạt cần khuyến khích các nhân viên phản ứng nhanh với các tình huống khác nhau ([Woodward, 1965](#_ENREF_81)). Với việc giới thiệu các sáng kiến quản lý hiện đại như Just-in time (JIT) và quản lý chất lượng toàn diện, tổ chức cần xây dựng các thang đo hiệu quả để đo lường kết quả của các sáng kiến chiến lược của các nhà quản trị. Quản lý hệ thống kiểm soát liên kết chiến lược và hoạt động giống như thẻ điểm cân bằng phù hợp với nhu cầu của quản trị.

Vào giữa những năm 1960, lý thuyết bất định đã được phát triển và được sử dụng bởi các nhà nghiên cứu hệ thống thông tin kế toán quản trị giữa những năm 1970 đến những năm 1980. Lý thuyết bất định có tầm quan trọng đáng kể để nghiên cứu hệ thống thông tin kế toán quản trị vì nó đã thống trị kế toán hành vi từ năm 1975. Hơn nữa, lý thuyết bất định được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu về hệ thống thông tin kế toán quản trị của Otley (1980). Lý thuyết bất định nghiên cứu hệ thống thông tin kế toán quản trị DN trong mối quan hệ tương tác với môi trường hoạt động của DN. Nói cách khác một hệ thống thông tin kế toán quản trị thích hợp với DN phụ thuộc vào đặc điểm DN và môi trường DN đó đang hoạt động. Điều này cho thấy không thể xây dựng một mô hình hệ thống thông tin kế toán quản trị khuôn mẫu áp dụng cho tất cả các DN Việt Nam mà việc vận dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị vào DN phải tùy thuộc vào đặc thù từng ngành, từng lĩnh vực sản xuất kinh doanh, đồng thời phải phù hợp với cơ cấu tổ chức, quy mô DN, trình độ công nghệ sản xuất và chiến lược tổ chức trong từng giai đoạn. Điều này có nghĩa là việc xây dựng một hệ thống thông tin kế toán quản trị hiệu quả phải thích hợp với từng doanh nghiệp, với môi trường bên trong và bên ngoài mà DN đó đang hoạt động.

### **2.2.2 Lý thuyết dựa trên nguồn lực**

Quan điểm xây dựng năng lực cạnh tranh dựa trên nguồn lực RBV (Resource- Based View), do ([Grant, 1996](#_ENREF_44)) đề xướng. Lý thuyết này cho rằng để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh, nguồn lực doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng, công ty sẽ thành công nếu nó trang bị các nguồn lực phù hợp nhất và tốt nhất đối với việc kinh doanh và chiến lược của doanh nghiệp. Lý thuyết dựa trên nguồn lực không chỉ tập trung phân tích các nguồn lực bên trong mà nó còn liên kết năng lực bên trong với năng lực bên ngoài. Lợi thế cạnh tranh sẽ bị thu hút về doanh nghiệp nào sỡ hữu những nguồn lực hay năng lực tốt nhất do vậy theo thuyết này, lợi thế cạnh tranh liên quan tới sự phát triển và khai thác các nguồn lực và năng lực cốt lõi của doanh nghiệp. Lý thuyết dựa trên nguồn lực nhìn nhận công ty như tập hợp khác nhau giữa tài sản vô hình, tài sản hữu hình và các khả năng. Không có hai công ty giống nhau bởi không có hai công ty nào có cùng kinh nghiệm, có cùng tài sản và kĩ năng, hay cùng tạo dựng giá trị văn hóa. Những nguồn lực và khả năng quyết định tính hữu hiệu và hiệu quả công ty thực hiện những hoạt động chức năng của nó. Theo logic này, một công ty sẽ định vị thành công nếu nó có nguồn lực tốt và thích hợp nhất với những hoạt động kinh doanh và chiến lược của nó. Như vậy, năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp xuất phát từ nguồn lực mà doanh nghiệp đang sở hữu bao gồm cả nguồn lực vô hình và nguồn lực hữu hình nào khai thác có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp mình sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh với các đối thủ trong ngành. Có những doanh nghiệp chỉ có những nguồn lực thông thường nhưng lại có khả năng đặc biệt trong việc sử dụng các nguồn lực này theo một cách thức độc đáo mà các doanh nghiệp khác không thể thực hiện được sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh và thu được lợi nhuận cao. Ngược lại một doanh nghiệp có thể có những nguồn lực độc đáo nhưng nếu chỉ có khả năng thông thường trong việc sử dụng các nguồn lực này thì năng lực cạnh tranh cũng “mờ nhạt” và kém bền vững. Và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ mạnh nhất nếu doanh nghiệp vừa có các nguồn lực độc đáo khó sao chép về giá trị, vừa có khả năng đặc biệt để khai thác nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Nếu lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp xuất phát từ việc sở hữu những nguồn lực hữu hình, dễ sao chép (như dây chuyền công nghệ hiện đại), thì lợi thế đó chỉ có thể tồn tại nhất thời, vì các đối thủ sẽ dễ dàng sao chép. Nếu doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh dựa vào những nguồn lực vô hình (như uy tín thương hiệu, nghệ thuật marketing) và dựa vào yếu tố độc đáo thì lợi thế cạnh tranh sẽ có xu hướng lâu bền hơn do đối thủ cạnh tranh khó có thể sao chép để dành lợi thế cạnh tranh. Để xây dựng năng lực cạnh tranh dựa trên nguồn lực, doanh nghiệp cần thực hiện năm bước như sau:

Bước 1: Xác định và phân loại nguồn lực của doanh nghiệp. Đánh giá điểm mạnh và điểm yếu so với đối thủ. Xác định các cơ hội cho việc sử dụng các nguồn lực tốt.

Bước 2: Xác định khả năng của doanh nghiệp có thể làm được điều gì hiệu quả hơn đối thủ của mình? Xác định các nguồn lực của đầu vào và tính phức tạp của mỗi tiềm năng.

Bước 3: Đánh giá các tiềm năng phát sinh do việc cho thuê các nguồn lực và khả năng

- Các tiềm năng duy trì lợi thế cạnh tranh.

- Tính thích đáng của các nguồn lực thu về.

Bước 4: Chọn lựa một chiến lược mà khai thác tốt nhất các nguồn lực và khả năng của doanh nghiệp đối với các cơ hội bên ngoài.

Bước 5: Xác định các khoảng cách nguồn lực cần được rút ngắn, bổ sung, nâng cấp và làm tăng nền tảng nguồn lực của doanh nghiệp.

Một số thuật ngữ được sử dụng trong mô hình

**Chiến lược**

Robert M.Grant: *Chiến lược được định nghĩa (strategy): “Sự phù hợp mà tổ chức tạo ra giữa các* *nguồn lực, kĩ năng, bên trong và những cơ hội, thách thức từ môi trường* *bên ngoài”*

**Nguồn lực**

Khái niệm được sử dụng trong nghiên cứu của tác giả Barney (1991): Nguồn lực của công ty bao gồm tất cả các tài sản, năng lực (capabilities), quy trình thuộc về tổ chức, các thuộc tính công ty (firm attributes) thông tin, kiến thức và các kỹ năng của con người mà công ty nhận thức được và thực hiện chiến lược.

Ví dụ về phân loại nguồn lực:

|  |  |
| --- | --- |
| Các nguồn lực tài chính | Tài sản ròng của doanh nghiệp hiện có, khả năng nợ, các mức tín dụng, dự trữ tiền mặt và bất cứ một tài sản nào khác |
| Các nguồn lực vật chất | Nhà xưởng, máy móc, công cụ dụng cụ, hàng hóa tồn kho, nguyên liệu, thiết bị văn phòng, phương tiện sản xuất. |
| Các nguồn nhân lực | Kiến thức kinh nghiệm, kỹ năng của nhà quản lý và nhân viên.  Khả năng thích ứng với lòng trung thành của nhân viên. |
| Công nghệ | Bí mật công nghệ, bằng phát minh, bằng sáng chế bản quyền. |
| Danh tiếng | Thương hiệu, nhãn hiệu hàng hóa, sản phẩm, uy tín sản phẩm hình ảnh công ty văn hóa doanh nghiệp. |
| Các mối quan hệ | Mối quan hệ với chính phủ, cơ quan quản lý địa phương, với khách hàng, nhà cung cấp, nhà phân phối và mối quan hệ cộng đồng… |

Mỗi công ty đều có các nguồn lực riêng, tuy nhiên cần phải nhìn nhận là các nguồn lực này không phải là duy nhất và có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp, trừ khi nguồn lực này phải khó xây dựng, khó mua và khó thay thế hoặc khó bắt chước từ đối thủ cạnh tranh.

**Lợi thế cạnh tranh** (competitive advantage)

Lợi thế cạnh tranh là giá trị mà doanh nghiệp mang đến cho khách hàng, giá trị đó vượt quá chi phí dùng để tạo ra nó. Giá trị mà khách hàng sẵn sàng để trả, và ngăn trở việc đề nghị những mức giá thấp hơn của đối thủ cho những lợi ích tương đương hay cung cấp những lợi ích độc nhất hơn là phát sinh một giá cao hơn.

Theo Michael Porter, có ba điều kiện để duy trì lợi thế cạnh tranh. Thứ nhất, hệ thống cấp bậc của nguồn gốc (tính bền vững và tính bắt chước), những lợi thế cấp thấp hơn như chi phí lao động thấp thì dễ dàng bị bắt chước trong khi những lợi thế cấp cao hơn như độc quyền về công nghệ, danh tiếng thương hiệu, hay đầu tư tích lũy và duy trì các mối quan hệ với khách hàng thì khó có thể bắt chước được. Thứ hai, số lượng của những lợi thế cạnh tranh nguồn gốc khác biệt, càng nhiều thì càng khó bắt chước. Thứ ba, không ngừng cải tiến và nâng cấp, luôn tạo ra những lợi thế cạnh tranh mới ít nhất là nhanh hơn đối thủ để thay thế những cái cũ.

Theo lý thuyết dựa trên nguồn lực thì nguồn lực không thể đánh giá một cách độc lập, bởi vì những giá trị của nó là được xác định trong tương tác giữa các thế lực thị trường. Một nguồn lực giá trị trong một ngành cụ thể hay một thời điểm cụ thể thì không hẳn có giá trị như vậy trong những ngành khác hay hoàn cảnh khác lý thuyết nguồn lực kết nối rất chặt chẽ giữa các khả năng bên trong của tổ chức (điều mà nó thực hiện tốt) với môi trường bên ngoài (điều thị trường cần và đối thủ cạnh tranh có). Miêu tả theo cách này, sự cạnh tranh dựa vào nguồn lực trở nên đơn giản. Tuy nhiên, trong thực tế, nhà quản lý thường rất khó khăn để xác định và đánh giá nguồn lực tổ chức một cách khách quan.

Lý thuyết dựa trên nguồn lực có thể giúp đưa những nguyên tắc vào các quá trình đánh giá nguồn lực giá trị vốn mờ nhạt và chủ quan. Đối với nguồn lực xem như là nền tảng của chiến lược hiệu quả, phải trải qua rất nhiều kiểm định thị trường về giá trị của nó. Một số nguồn lực là rõ ràng đến nỗi nhà quản trị nhận ra nó một cách trực giác hoặc thậm chí một cách tiềm thức. Chẳng hạn, nếu một nguồn lực giá trị phải đóng góp vào quá trình sản xuất một sản phẩm nào đó mà khách hàng mong muốn mua nó ở giá mà họ có thể trả. Những nguồn lực khác là khó nhận biết hơn, kết quả, thường khó hiểu và khó áp dụng. Những điều này trở thành nguyên nhân dẫn đến chiến lược thất bại.Trong nghiên cứu này tác giả xác định hệ thống kế toán quản trị là một nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp, bởi vì:

**Tính khó bắt chước**

Khó bắt chước là hạt nhân của việc sáng tạo giá trị bởi vì nó giới hạn sự cạnh tranh. Nếu một nguồn lực là khó bắt chước, bất cứ lợi nhuận nào tạo ra từ đó đều có khả năng duy trì trong thời gian dài. Sở hữu nguồn lực mà đối thủ cạnh tranh dễ dàng sao chép chỉ có thể tạo ra những giá trị tạm thời. Nhưng bởi vì nhà quản trị không làm tốt việc kiểm định này nên họ thường đưa ra những chiến lược lâu dài dựa vào nguồn lực có thể bắt chước. Như vậy, mỗi công ty có một đội ngũ nhân viên kế toán gắn bó lâu dài và nắm bắt được môi trường hoạt động của doanh nghiệp đặc biệt là thực trạng về tài chính, phi tài chính liên quan tới doanh nghiệp qua đó phục vụ công tác quản trị nội bộ và ra quyết định quản trị. Hơn thế nữa những nhân viên kế toán này có kinh nghiệm được tích lũy qua quá trình công tác thực tế tại doanh nghiệp đây chính là nguồn lực mà các công ty khác không thể sao chép được, họ không thể có được những nhân viên với các kỹ năng tương tự, chính nguồn lực này đã cùng nhau làm việc, hỗ trợ cho nhau một cách linh hoạt để đạt được mục tiêu cụ thể.

**Tính lâu bền**

Nguồn lực sẽ bị mất giá trị nhanh như thế nào? Nguồn lực càng kéo dài, thì nó sẽ càng có giá trị. Giống như đặc điểm khó bắt chước, kiểm định này này đòi hỏi nguồn lực có thể duy trì lợi thế cạnh tranh theo thời gian hay không. Trong khi một số ngành ổn định trong nhiều năm, ngày nay nhiều nhà quản trị nhận ra rằng hầu hết đều thay đổi nhanh chóng làm cho các nguồn lực bị mất giá trị nhanh chóng. Kế toán viên ngày nay không chỉ đơn thuần thực hiện các công việc như đo, đếm. Mà các kỹ năng của họ có được từ kinh nghiệm và được đào tạo trong nhiều hoạt động. Vì vậy, nguồn lực này tồn tại lâu dài và ngày càng được tích lũy thêm theo thời gian chứ không như thương hiệu hay bí quyết công nghệ.

**Đặc điểm tính phù hợp**: Ai nhận được giá trị mà nguồn lực tạo ra?

Không phải tất cả lợi nhuận từ nguồn lực một cách tự động sẽ thuộc về tổ chức “sở hữu” nguồn lực. Thật sự, giá trị luôn dựa trên thỏa thuận giữa khách hàng, nhà cung cấp, người phân phối và nhân viên.

Chiến lược dựa trên nguồn lực không gắn với tổ chức có thể khiến cho việc tạo lợi nhuận khó khăn. Dễ dàng nhận thấy, hệ thống kế toán quản trị của một tổ chức luôn đáp ứng giá trị mà mỗi bên cần xây dựng và thực hiện chiến lược để đạt mục tiêu thành công thì bộ phận kế toán viên tham gia vào quá trình thực hiện cũng sẽ nhận được thành quả xứng đáng, bản thân khách hàng sẽ nhận được giá trị cao hơn trong sản phẩm và dịch vụ và doanh nghiệp sẽ thu về được nhiều lợi nhuận hơn, nâng tầm vị thế của mình trong ngành.

**Kiểm tra khả năng bị thay thế**: Một nguồn lực độc đáo có thể bị thay thế bởi nguồn lực khác?

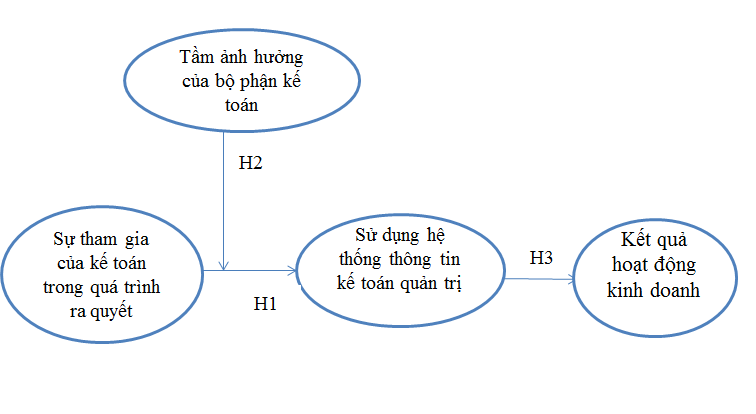
Khả năng bị thay thế của hệ thống kế toán quản trị là rất khó xẩy ra. Những tiến bộ trong hàng chục năm qua đã làm cho những nhà kế toán quản trị trở thành một phần trong đội ngũ các nhà quản lý làm gia tăng giá trị của tổ chức. Vai trò của bộ phận này ngày một quan trọng trong quá trình vận hành của doanh nghiệp, đồng thời phục vụ, kiểm soát và đánh giá doanh nghiệp đó. Chính những lý do này nên mỗi doanh nghiệp phải luôn duy trì hoạt động của bộ máy kế toán quản trị.

Cũng theo thuyết bất định, vai trò của kế toán ngày càng quan trọng trong tổ chức đặc biệt là hệ thống kế toán được sử dụng để ra các quyết định đúng đắn trong việc lựa chọn phương pháp phân bổ, đo lường hiệu quả. Theo [Jensen, and Meckling (1992)](#_ENREF_52) biến thông tin là chìa khóa của hiệu quả quản lý bởi vì chất lượng của quyết định được xác định dựa vào chất lượng của thông tin sẵn có tới người ra quyết định. Các đặc điểm của thông tin và ra quyết định đúng có thể làm cho ngưởi ra quyết định làm nên những quyết định tối ưu.

Việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là một trong những ví dụ về việc sử dụng hệ thống kế toán để thực hiện những quyết định đúng đắn. Như vậy có thể thấy, thiết kế và sử dụng một hệ thống kế toán quản trị tinh vi, phù hợp với cơ cấu của tổ chức sẽ tạo điều kiện cung cấp nhiều hơn những thông tin, kiến thức quan trọng tới người tạo ra các quyết định với chi phí thấp hơn. Hơn thế nữa, sử dụng tốt và hiệu quả hệ thống thông tin kế toán quản trị có thể tăng giá trị cho bản thân công ty, khách hàng. [Chenhall (2003)](#_ENREF_26): Những nhà quản lý yêu cầu những thông tin ở cấp độ phức tạp, tinh vi (sophicated) để đối phó với môi trường không chắc chắn và ra quyết định một cách chính xác hơn, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, mỗi phương diện (dimentions) của hệ thống thông tin kế toán quản trị là một phần của hệ thống thông tin của tổ chức và những nhà quản lý sử dụng chúng để giúp họ đối phó với những khó khăn gặp phải trong quá trình ra quyết định để đạt được mục tiêu cuối cùng trong hoạt động kinh doanh.

Như vậy chức năng chính của của hệ thống thông tin kế toán quản trị là để hỗ trợ cho quá trình ra các quyết định quản trị và kiểm soát. Nếu như khả năng đáp ứng thông tin cho quá trình ra quyết định không tốt thì các quyết định có thể bị trễ hoặc không còn phù hợp nữa và do đó sẽ ảnh hưởng tới kết quả tối ưu. Kết quả tối ưu như mong đợi xuất phát từ các mô hình kinh tế của việc ra quyết định, nó khẳng định rằng trong điều kiện không chắc chắn và việc cung cấp thông tin tốt hơn sẽ tăng hiệu quả của việc phân bổ nguồn lực và nâng cao thu nhập. Trong điều kiện liên quan tới giả định rằng thông tin hỗ trợ hiệu quả hơn cho các quyết định quản trị và nâng cao hiệu quả của tổ chức ([Baines et al., 2003](#_ENREF_11)) tuy nhiên bản chất của mối quan hệ này khá là mơ hồ vì hiệu quả của việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị còn phụ thuộc vào môi trường hoạt động bên trong và bên ngoài của tổ chức và sự tương thích của nó với mô hình ra quyết định của nhà quản lý. Thuyết bất định xác định kết quả kinh doanh của tổ chức là một biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu, hệ thống kế toán quản trị là thuộc về cấu trúc của công ty bị tác động bởi các yếu tố. Do đó, trong mô hình nghiên cứu này tác giả xác định, kết quả kinh doanh là biến phụ thuộc, biến sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là cấu trúc thuộc về công ty cùng với 2 biến còn lại là các yếu tố tác động trực tiếp và gián tiếp tới hệ thống thông tin kế toán quản trị cùng là biến độc lập.

**2.3 Mô hình nghiên cứu**



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu

**Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định**

Mục đích công việc của kế toán quản trị là để hỗ trợ trong việc ra quyết định. Trước đây vai trò của kế toán viên bị giới hạn trong việc cung cấp các thông tin liên quan đến việc lập kế hoạch, kiểm soát. Vào giữa những năm 1980, [Kaplan (1984)](#_ENREF_55) và ([Johnson, Kaplan 1987](#_ENREF_53)) đã nhận thấy rằng kế toán quản trị tuyền thống (Conventional) không có khả năng tham gia tích cực trong việc đạt được các mục tiêu chiến lược. Từ góc độ xã hội học, hai phê bình cụ thể của kế toán quản trị theo cách làm việc truyền thống đã được thảo luận một cách rộng rãi:

* Việc thiếu tập trung vào chiến lược: Kế toán quản trị thông thường chỉ tập trung vào các vấn đề hoạt động.
* Bị động: Vai trò của kế toán quản trị trước đây bị giới hạn trong việc cung cấp thông tin hữu ích cho các nhà quản lý, những người làm nên quyết định trong khi đó kế toán không được tham gia vào bất cứ khía cạnh nào trong quá trình ra quyết định.

Những chỉ trích hay phê bình này đã tạo động lực và thách thức cho các nhà nghiên cứu, [Roslender, Hart, Ghosh, (1998)](#_ENREF_72) đã chỉ ra rằng: Nếu kế toán quản trị muốn cải thiện hoặc ít nhất là duy trì vị trí của họ tới tổ chức, họ phải phát triển lên một hình thức cao cấp hơn. Do đó, nó yêu cầu 2 sự thay đổi chính trong hành vi của họ. Thứ nhất, để giải quyết vấn đề chiến lược, họ được mong đợi để bắt đầu với một quá trình xử lý thông tin ở phạm vi rộng hơn so với trước đây. Trong khi kế toán quản trị theo truyền thống thường chủ yếu liên quan đến thông tin lịch sử và thông tin nội bộ về chi phí của sản phẩm, tuy nhiên quyết định chiến lược yêu cầu thông tin được định hướng tương lai và thông tin bên ngoài như thông tin về đối thủ cạnh tranh và khách hàng. ([Cravens & Guilding, 2001](#_ENREF_33)); ([Chenhall 2008](#_ENREF_23)). Thứ hai: dựa trên sự tích hợp và tham gia vào quá trình ra quyết định, họ được mong đợi để xác định lại vai trò của họ trên các thông tin tới người ra quyết định. Các nghiên cứu đã nhận thấy rằng: Kế toán quản trị hiện đại đã thực sự thich nghi một cách thành công và ngày càng tham gia nhiều hơn vào trong quá trình ra quyết định ([Oliver, 1991](#_ENREF_67))

Tuy nhiên, ít có tài liệu phân biệt giữa quyết định hoạt động và quyết định chiến lược, do đó có ít bằng chứng thực nghiệm tồn tại về vai trò của kế toán quản trị trong quản lý chiến lược. Quản trị chiến lược nói chung, được xem như một quá trình ra quyết định và hành động của tổ chức với môi trường bên ngoài và cơ bản là ảnh hưởng tới hiệu suất của tổ chức ([Thompson, Strickland, 2003](#_ENREF_75)); Trong khi đó, cả hai quyết định này đều theo một mô hình tương tự (xác định các vấn đề, tạo ra và đánh giá các lựa chọn, thực hiện các quyết định). Các quyết định chiến lược thường có mức độ rủi ro cao hơn, hậu quả mang lại thường dài hạn hơn và đòi hỏi sự hợp tác của nhiều chức năng . [Fern, Tipgos (1998)](#_ENREF_37) đã thực hiện một nghiên cứu tại các công ty lớn tại U.S. Họ phát hiện rằng sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định là cao một cách đáng ngạc nhiên. Hơn 75% các kế toán được hỏi có liên quan tích cực và tham gia vào các hoạt động gắn liền với quá trình quản lý chiến lược như phát triển các sứ mệnh, lập các mục tiêu chiến lược, xây dựng và lựa chọn chiến lược tốt nhất.

Ngoài ra, có sự khác nhau giữa mức độ tham gia của quản trị chiến lược giữa các ngành công nghiệp. Các bằng chứng trước đây cho thấy, các ngành công nghiệp là một trong các yếu tố tác động tới sự phức tạp của hệ thống thông tin kế toán quản trị chủ yếu là do sự chênh lệch giữa các ngành công nghiệp trong cường độ cạnh tranh cao [Anderson, Lanen (1999)](#_ENREF_8). Cạnh tranh tăng cao trong thị trường đưa ra nhiều áp lực hơn để tối ưu hóa tất cả các hoạt động và quy trình của công ty, bao gồm quá trình ra quyết định và vai trò của kế toán trong những quy trình.

**Sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị**

[Horngren, Sundem, and Stratton (2002)](#_ENREF_47) định nghĩa, hệ thống kế toán quản trị là một cơ chế chính thức để thu thập, tổ chức và giao tiếp thông tin “Formal mechanisms for gathering, organizing, and communicating information about an organization’s activities” trong khi đó với hệ thống kế toán quản trị truyền thống trước đây thường tập trung vào thông tin tài chính và thông tin trong quá khứ về các sự kiện liên quan tới tổ chức. Với hệ thống kế toán quản trị hiện đại còn cung cấp các thông tin bên ngoài tổ chức thông tin phi tài chính và thông tin được định hướng cho tương lai ([Chenhall et al., 1986](#_ENREF_24)); ([Mia et al., 1994](#_ENREF_59)).

Nghiên cứu này liên quan đến chức năng ra quyết định của hệ thống thông tin kế toán quản trị. Theo đó, sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là một phần của hệ thống thông tin chính thức được thiết kế để cung cấp cho nhà quản trị với thông tin phù hợp để ra các quyết định hoạt động ([Bouwens, Jan, & Abernethy, 2000](#_ENREF_13)). Theo [Chenhall, & Morris (1986)](#_ENREF_29): hai phương diện của hệ thống hệ thống thông tin kế toán quản trị cần được kiểm tra là (1): Lượng thông tin phi tài chính, bao gồm thông tin về sản phẩm, hoạt động và đầu tư được sử dụng trong quá trình thực hiện nhiệm vụ. (2): Mức độ thường xuyên mà chúng được sử dụng. Cũng trong nghiên cứu này, tác giả có đưa ra thêm hai phương diện cần kiểm tra của hệ thống hệ thống thông tin kế toán quản trị là: Sự tích hợp và đồng bộ của thông tin.

**+ Phạm vi thông tin**

Phạm vi của thông tin đề cập đến phương diện tập trung, số lượng và thông tin chiều ngang ([Fornell, Claes, & Larcker, 1981](#_ENREF_38)). Hệ thống kế toán quản trị trước đây chủ yếu cung cấp thông tin liên quan tới các sự kiện trong tổ chức ví dụ như về số lượng đơn vị tiền tệ và dữ liệu lịch sử. Một phạm vi thông tin theo chiều rộng của hệ thống thông tin kế toán quản trị cung cấp thông tin liên quan tới môi trường bên ngoài, có thể là thông tin kinh tế như thông tin về thị trường, cổ phiếu của công ty trên thị trường chứng khoán hoặc thông tin phi kinh tế như sở thích của khách hàng, hoạt động của đối thủ cạnh tranh, sự tiến bộ của công nghệ. Ngoài ra nó có thể bao gồm cách đo lường phi tiền tệ của các đặc điểm về môi trường bên ngoài ([Gordon, Lawrence & Miller, 1976](#_ENREF_41)) và đưa ra những dự đoán tương lai về các sự kiện sẽ xuất hiện.

**+ Tính kịp thời**

Khả năng phản ứng của nhà quản lý đối với các sự kiện bị ảnh hưởng bởi tính kịp thời của thông tin. Thời gian thường được quy định trong thời hạn cung cấp thông tin theo yêu cầu và tần suất báo cáo thông tin thu thập có hệ thống để cung cấp thông tin phản hồi nhanh chóng về quyết định. Thông tin kịp thời có nghĩa là phải thu thập đúng lúc, phản ánh đúng thực trạng của đối tượng theo góc độ thời gian để người quản lý có đủ thời gian phân tích, phán đoán và xử lý ngay nếu thấy cần thiết và có thể. Thông tin không kịp thời không những không giúp gì cho việc ra quyết định mà đôi khi còn gây phiền toái, rắc rối hoặc có tác động tiêu cực. Tuy nhiên khái niệm kịp thời ở đây còn phụ thuộc vào trình độ khoa học. Chính công nghệ thông tin hiện đại với sự trợ giúp của các phương tiện truyền thông giúp con người vượt qua những hạn chế về thời gian và không gian khắc phục những khó khăn trong việc thu thập thông tin. Có thể nhận định thông tin kịp thời là một trong những yếu tố quyết định thành công cho doanh nghiệp.

**+ Tính tổng hợp**

Hệ thống thông tin kế toán quản trị có thể cung cấp thông tin dưới nhiều dạng khác nhau của sự kết hợp khác nhau từ thông tin ban đầu, thông tin chưa được xử lý đến sự khác nhau của việc tổng hợp thông tin xung quanh các khoảng thời gian, các trung tâm trách nhiệm và khu vực chức năng. Một hình thức bổ sung vào tính tổng hợp của thông tin đề cập đến sự tổng hợp trong các định dạng nhất quán với các mô hình ra quyết định như phân tích chiết khấu dòng tiền, lập phương trình tuyến tính cho các ứng dụng ngân sách, phân tích lợi nhuận-khối lượng-chi phí và mô hình kiểm soát hàng tồn kho.Trong nghiên cứu này thông tin tổng hợp bao gồm tổng hợp về thời gian và chức năng như khu vực bán hàng, trung tâm chi phí, các bộ phận sản xuất và các thông tin được thu thập cụ thể cho mô hình ra quyết định.

Tóm lại: thông tin phải được gắn theo mạch thời gian có tính hệ thống, nghĩa là phải nằm trong một xâu chuỗi có trình tự hợp lý nhằm phục vụ cho việc quản lý có hiệu quả và thiết thực trợ giúp cho hoạt động tư duy của con người, làm cho chủ thể quản lý có thể xem xét đối tượng quản lý với toàn bộ tính phức tạp và đa dạng của nó. Điều chỉnh sự hoạt động của nó cho phù hợp với tình huống cụ thể. Vì nếu xét trong một hệ thống xử lý thông tin tự động việc gắn theo mạch thời gian của thông tin là tiêu chuẩn quan trọng. Mọi sự tùy tiện, mất trật tự không chỉ làm giảm bớt thậm chí triệt tiêu giá trị của bản thân thông tin đó mà còn kéo theo sự lộn xộn rắc rối cùng những hậu quả có thể nặng nề khác. Do đó trong thời đại công nghệ kỹ thuật hiện đại, độ chuẩn xác cần phải được nâng cao đặc biệt là tính hệ thống, có tổ chức của thông tin là điều kiện đầu tiên và không thể xem nhẹ.

**+ Tính tích hợp**

Một phương diện quan trọng của kiểm soát tổ chức là sự phối hợp của các bộ phận, phòng ban tới doanh nghiệp. Đặc điểm của hệ thống hệ thống thông tin kế toán quản trị có thể hỗ trợ sự phối hợp của các phòng ban cho một mục tiêu cụ thể bị tương tác giữa các phòng ban và thông tin cho quyết định trong một bộ phận thông qua hoặc liên quan tới việc sử dụng thông tin của các bộ phận.

Trong kỹ thuật, hiểu đơn giản, tích hợp hệ thống (System Integration – SI) là kết nối một chuỗi các hệ thống con với những tính năng khác nhau vào một hệ thống lớn, đảm bảo các hệ thống con được gắn kết chặt chẽ với nhau như một thể thống nhất. Vận hành theo mục đích riêng của từng doanh nghiệp. Là giải pháp đáp ứng mọi yêu cầu phức tạp nhất về vấn đề công nghệ một cách thông minh, hơn nữa là tùy biến theo nhu cầu.

## **2.3 Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống thông tin kế toán**

Tham gia nhiều hơn vào trong quá trình xây dựng và thực hiện các quyết định quản trị sẽ làm cho các nhân viên kế toán có những hiểu biết sâu sắc về bản chất của thông tin yêu cầu đặt ra bởi hệ thống kế toán quản trị. Hơn thế nữa, sự tham gia của kế toán viên trong quá trình thực hiện quyết định chiến lược sẽ dẫn đến sự hiểu biết hơn về sự hợp lý của việc mở rộng các nguồn lực nhằm phát triển hệ thống kế toán quản trị và lý do xuất hiện những chi phí liên quan tới hoạt động và duy trì hệ thống. Như vậy có thể thấy sự liên quan tích cực của việc sử dụng hệ thống kế toán quản trị và sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định, bên cạnh đó, sự tham gia của kế toán có thể được xem như là một áp lực và cũng là một động lực cho kế toán để tăng thêm giá trị (value) cho quá trình ra quyết định.

Trước đây đã có một số nghiên cứu hỗ trợ cho mối quan hệ này, một số nghiên cứu chỉ ra rằng các nhân viên kế toán quản trị hiện đại đã làm việc một cách thành công và trở nên liên quan nhiều hơn trong quá trình ra quyết định (Fern/Tipgos 1988; Oliver 1991). ([Aver, Bostjan, Aaver, & Cadez, 2009](#_ENREF_10)) đã thực hiện một nghiên cứu về vai trò của kế toán trong quá trình ra quyết định. Qua quá trình thực hiện nghiên cứu tại các công ty lớn đã cho thấy các kế toán viên Slovenian có liên quan chặt chẽ tới quá trình ra quyết định, mặc dù mức độ tham gia là khác nhau ở các lĩnh vực. Sự tham gia ở mức cao trong các ngành công nghiệp hiện đại, thương mại, du lịch, dịch vụ bệnh viện, trong khi đó mức độ tham gia là thấp trong lĩnh vực dịch vụ công cộng, xây dựng và quân sự. Kết luận của nghiên cứu này cũng mở ra những hướng nghiên cứu tương lai như điều tra về kết quả của việc kế toán tham gia vào quá trình ra quyết định đến hiệu quả của các quyết định khi được thực hiện, và kết quả họat động kinh doanh và yêu cầu sự hiểu biết sâu sắc về hành vi của kế toán trong quá trình ra quyết định hoạt động của tổ chức. Tác giả ([Baines et al., 2003](#_ENREF_11)) cho rằng khi sử dụng cấu trúc làm việc theo nhóm (team – based structures) sẽ làm cho mức độ có thể tin tưởng vào thông tin kế toán quản trị phi tài chính cao hơn. Kết luận này nhất quán với những kết quả tìm thấy của tác giả ([Gerdin & Jonas, 2005](#_ENREF_40)): Tổ chức thiết kế sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị phù hợp với các yếu tố bất định, trong đó sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định thuộc về thành phần cơ cấu của tổ chức. Nhưng mặt khác, ([Naranjo-Gil et al., 2007](#_ENREF_65)) không tìm thấy mối quan hệ giữa đội ngũ quản lý và phạm vi thông tin của hệ thống thông tin kế toán quản trị ở các bệnh viện công ở Spanish. Và hai tác giả Chenhall và Langfield – Smith nhận định mối quan hệ đối ứng giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình thay đổi của tổ chức thì phụ thuộc vào sự ủng hộ của cấp quản lý cấp cao về các sự đổi mới trong kế toán. Trong nghiên cứu về vai trò của kế toán quản trị của tác giả ([Ioana-Diana & Bufan, 2003](#_ENREF_49)) khi ông đề cập đến một trong 4 chức năng của kế toán quản trị, ông có nhắc rằng kế toán đã trở thành một trong các động lực của công ty bằng cách đưa ra những hỗ trợ có giá trị trong khi xác định những khu vực có khả năng sẽ có vấn đề về quản trị và nhấn mạnh các vấn đề cần phải tìm hiểu thêm. Để làm sáng tỏ những giới hạn này trong các nghiên cứu thực tế trước đây, giả thuyết này được đưa ra để đồng nhất các nghiên cứu về mối quan hệ này:

**H1: Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định chiến lược có tác động dương tới sử dụng hệ thống kế toán quản trị.**

## **2.4 Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán đến mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị**

Các nghiên cứu về hiệu quả làm việc và ảnh hưởng của bộ phận kế toán đến kết quả kinh doanh của công ty rất hạn chế nhưng có một số lý do chúng ta cần phải hiểu biết sâu hơn về tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán vì nó là một trong các yếu tố tác động tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trước hết, bộ phận này cần được quan tâm hơn các bộ phận khác vì chính kết quả làm việc của nó sẽ góp phần tạo nên hiệu quả làm việc cho quá trình ra các quyết định quan trọng của ban lãnh đạo cũng như tạo nên danh tiếng của công ty. Do đó, nếu bộ phận kế toán làm việc tốt sẽ tạo ra các cơ hội cho các nhân viên kế toán tham gia nhiều hơn và chủ động tới các công việc. Trong đó bao gồm việc trở thành một phần không thể thiếu trong quá trình ra quyết định và tham gia vào các hoạt động chiến lược. Kết quả là quá trình sử dụng hệ thống thông tin hoạt động tốt đạt mục tiêu chiến lược. Ví dụ như: các phòng ban kế toán hỗ trợ các nhà ra quyết định với việc xác định các vấn đề có liên quan và giảm sự không chắc chắn về các thông tin. ([Brorström, 1998](#_ENREF_16)). Như vậy để có thể hỗ trợ cho quá trình ra quyết định thì bộ phận kế toán cần phải huy động đội ngũ nhân viên của mình tham gia vào trong quá trình thu thập thông tin để tăng mức độ chắc chắn, đảm bảo quá trình ra quyết định chính xác và có hiệu quả. Chính trong quá trình thực hiện nhiệm vụ của phòng kế toán mà các cá nhân này nắm rõ hơn công việc, mục tiêu của quá trình đi đến kết quả cuối cùng của hệ thống thông tin kế toán quản trị. Rõ ràng, ảnh hưởng là tích cực của bộ phận kế toán lên quá trình sử dụng hệ thống thông tin khi các nhân viên kế toán làm việc một cách hiệu quả. Theo [Byrne, Seán, and Pierce (2007)](#_ENREF_18), [Weber, Jürgen, and Schäffer (2008)](#_ENREF_76); bộ phận kế toán hỗ trợ công việc quản lý hành chính để đưa ra những quyết định hiệu quả.

Tóm lại, có sự tương tác giữa bộ phận kế toán như một biến điều tiết đến mối quan hệ giữa việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và sự tham gia của kế toán vào hoạt động này. Ở đây chúng ta kiểm tra xem sự tác động này là mạnh hay yếu lên mối quan hệ này, đó cũng là lý do mà tôi đưa ra giả thuyết:

H2: Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán có vai trò điều tiết dương cho mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định đến mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị.

## **2.5 Sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp**

[Mia and Clarke (1999)](#_ENREF_61) nhận thấy rằng các nhà quản trị sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị cho rất nhiều quyết định hoạt động, sản xuất của công ty như tính chi phí sản phẩm, định giá sản phẩm, dự báo nhu cầu thị trường, lập kế hoạch tiếp thị và mua nguyên vật liệu, thay thế máy móc thiết bị,… Hai tác giả này cũng cho rằng hệ thống thông tin kế toán quản trị ở tất cả những doanh nghiệp trong mẫu chọn nghiên cứu đều cung cấp thông tin về hoạch định ngân sách vốn cho nhà quản trị, thông tin chiết khấu dòng tiền dự án và thông tin phân tích các mối quan hệ. Hệ thống thông tin kế toán quản trị đem lại cho doanh nghiệp những lợi thế cạnh tranh qua việc giúp cho các nhà quản trị đưa ra những quyết định chiến lược, tác nghiệp và quyết định tài chính ([Islam & Kantor, 2005](#_ENREF_50)). Thiết kế và sử dụng một hệ thống kế toán quản trị phù hợp với cơ cấu của tổ chức sẽ tạo điều kiện cung cấp nhiều hơn những thông tin, kiến thức quan trọng tới người tạo ra các quyết định với chi phí thấp hơn. Hơn thế nữa, sử dụng tốt và hiệu quả hệ thống thông tin kế toán quản trị có thể tăng giá trị cho bản thân cũng như danh tiếng của công ty, tăng sự hài lòng của khách hàng, qua đó tạo ra hiệu quả hoạt động cho công ty. Theo [Chenhall (2003)](#_ENREF_26): Những nhà quản lý yêu cầu những thông tin ở cấp độ phức tạp để đối phó với môi trường không chắc chắn và ra quyết định môt cách chính xác hơn, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, mỗi phương diện (dimentions) của hệ thống thông tin kế toán quản trị là một phần của hệ thống thông tin của tổ chức và những nhà quản lý sử dụng chúng để giúp họ đối phó với những khó khăn gặp phải trong quá trình ra quyết định để đạt được mục tiêu cuối cùng trong hoạt động kinh doanh.

Tuy nhiên, mối quan hệ giữa việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và kết quả hoạt động kinh doanh đã được nhiều tác giả thực hiện kiểm định dựa trên bằng chứng thực nghiệm ở khá nhiều công bố trên thế giới. Tuy nhiên kết quả về mối quan hệ này có vẻ chưa thuyết phục được hoàn toàn. Trong khi hầu hết các nghiên cứu ủng hộ mối quan hệ dương giữa mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị về mặt phạm vi rộng *(broad scope*) với kết quả hoạt động kinh doanh ( [Baines & Langfield-Smith, 2003](#_ENREF_12); [Cravens & Guilding, 1999](#_ENREF_34); [Mia & Chenhall, 1994](#_ENREF_60); [Mia & Clarke, 1999](#_ENREF_61)), cũng có khá nhiều nghiên cứu không chứng minh được mối quan hệ này và mối quan hệ này tùy thuộc vào từng điều kiện cụ thể. Ví dụ, việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị theo phạm vi rộng sẽ làm tăng kết quả hoạt động kinh doanh nhiều hơn ở những công ty theo chiến lược thăm dò *(prospector*) hơn là ở những công ty theo chiến lược phòng thủ *(defender*) Tác giả [Abernethy, and Guthrie (1994)](#_ENREF_2) đã chỉ ra rằng phạm vi thông tin của hệ thống thông tin kế toán quản trị có ảnh hưởng tích cực tới hiệu quả kinh doanh, và trong nhiều nghiên cứu mối quan hệ này chưa đi đến kết luận và phụ thuộc vào các yếu tố khác thuộc về môi trường hoạt động ([Agbejule, 2005](#_ENREF_6)). Một nghiên cứu khác của  [Abernethy and Bouwens (2005)](#_ENREF_3) cho rằng sự thỏa mãn của người sử dụng thông tin kế toán đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và kết quả hoạt động kinh doanh. Đặc biệt hiệu quả làm việc nhóm được cho là cao hơn khi có một hệ thống đo lường toàn diện kết hợp với sự tham gia nhiều hơn của các bộ phận trong việc thiết lập mục tiêu hiệu quả.

Một số nghiên cứu khác cũng đưa ra những kết quả khác, cho thấy việc sử dụng thông tin kế toán không có tác động, hoặc thậm chí có mối quan hệ âm đến kết quả hoạt động kinh doanh. Nghiên cứu của nhóm [Perera, Harrison, and Poole (1997)](#_ENREF_68) cũng không tìm thấy mối liên hệ nào giữa việc sử dụng thông tin phi tài chính (là một thước đo đánh giá mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị theo phạm vi rộng) và kết quả hoạt động kinh doanh. [Agbejule (2005)](#_ENREF_6) chỉ ra rằng khi mức độ không chắc chắn trong môi trường kinh doanh là thấp, việc sử dụng một hệ thống kế toán quản trị phức tạp sẽ có tác động âm đến kết quả hoạt động kinh doanh.

Qua khảo sát những nghiên cứu đã qua, có thể thấy mối quan hệ giữa việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và kết quả hoạt động kinh doanh còn chưa được thống nhất mặc dù khá nhiều nghiên cứu cho thấy mối quan hệ dương giữa hai biến này. Mặc dù kết quả nghiên cứu trước đây còn chưa thống nhất, đề tài vẫn lập luận rằng có mối quan hệ dương giữa mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này thể hiện ở vai trò của hệ thống thông tin kế toán quản trị là một thành phần của hệ thống thông tin phục vụ cho nhà quản lý trong việc kiểm soát và ra quyết định ([Abernethy & Bouwens, 2005](#_ENREF_3)) và hệ thống thông tin đó là một nguồn lực của doanh nghiệp.

Có thể giải thích mối quan hệ giữa việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua bốn khía cạnh của hệ thống thông tin kế toán quản trị: phạm vi rộng, kịp thời, tích hợp và thống nhất/ đồng bộ? Theo quan điểm hệ thống thông tin, thông tin kế toán quản trị mang tính thống nhất/ đồng bộ trên các phương diện đầu vào*,* xử lý và đầu ra cũng như những kỹ thuật ghi nhận, xử lý và cung cấp thông tin là điều đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản trị ở các bộ phận chức năng. Tương tự như vậy, việc sử dụng thông tin mang tính tích hợp *(integration)* cũng giúp nhà quản trị xử lý thông tin một cách hữu hiệu và hiệu quả để phục vụ cho việc hoạch định, kiểm soát và ra quyết định ([Soobaroyen & Poorundersing, 2008](#_ENREF_73)). Ví dụ, việc một doanh nghiệp đưa ra quyết định có nên bắt đầu sử dụng yếu tố sản xuất đầu và mới hay không có thể được đánh giá qua sự ảnh hưởng của yếu tố đầu vào này đến hiệu quả hoạt động của một bộ phận hay của toàn bộ doanh nghiệp trong một thời kỳ nhất định. Tuy nhiên, có thể thấy doanh nghiệp sẽ không có được lợi ích gì thêm từ việc đánh giá ảnh hưởng của yếu tố đầu vào mới này đến hiệu quả hoạt động nếu sử dụng quá nhiều thước đo và chỉ số đánh giá. Do đó, sử dụng thông tin mang tính tích hợp sẽ giúp cho việc ra quyết định nhanh chóng, giảm bớt chi phí xử lý thông tin, ra quyết định chính xác hơn, từ đó đem lại lợi thế nhiều hơn cho doanh nghiệp trong việc ra quyết định so với đối thủ cạnh tranh. Cuối cùng, thông tin mang tính *kịp thời* là yếu tố quan trọng dẫn đến sự gia tăng trong kết quả hoạt động kinh doanh. Cho dù một thông tin nào đó phục vụ cho việc ra quyết định mang tính *phạm vi rộng*, *tích hợp*, hay *thống nhất/đồng bộ* của nhà quản trị, thì thông tin này cũng phải thỏa mãn điều kiện *kịp thời* bởi vì kịp thời sẽ làm tăng tính phù hợp của thông tin để thỏa mãn yêu cầu cấp bách về thông tin trong việc ra quyết định trong điều kiện cạnh tranh ([Soobaroyen & Poorundersing, 2008](#_ENREF_73)).

H2

H1

H3

Thông qua lý thuyết cơ sở nguồn lực *(resource based view)*, tác giả xem hệ thống thông tin kế toán quản trị với bốn khía cạnh *phạm vi rộng*, *kịp thời*, *tích hợp* và *thống nhất/ đồng bộ* là một nguồn lực của doanh nghiệp (như đã chứng minh) Điều này là vì hệ thống thông tin kế toán quản trị cung cấp thông tin (về sản phẩm, tài chính, thị trường) đến các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp và từ đó người lao động ở các bộ phận có thể xử lý thông tin, học hỏi để chuyển hóa thông tin thành kiến thức từ đó đưa ra quyết định. Ngoài ra, hệ thống thông tin kế toán quản trị được thiết kế để phục vụ cho nhiều nhu cầu khác nhau của nhiều doanh nghiệp. Theo lý thuyết bất định *(contingency theory)*, không có một hệ thống thông tin kế toán quản trị nào là tốt nhất cho tất cả các doanh nghiệp ([Cadez & Guilding, 2008](#_ENREF_20); [Chenhall, 2003](#_ENREF_30)). Việc thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố đặc thù của doanh nghiệp (ví dụ như cấu trúc tổ chức, sự không chắc chắn trong môi trường kinh doanh, áp lực cạnh tranh, kỹ thuật, chiến lược cạnh tranh áp dụng bởi doanh nghiệp, quy mô doanh nghiệp…) do đó đối thủ cạnh tranh rất khó có thể bắt chước và sử dụng một cách máy móc hệ thống thông tin kế toán quản trị của doanh nghiệp. Qua những lập luận trên cùng với lý thuyết cơ sở nguồn lực *(resource based view)* và lý thuyết bất định, tác giả đã đề xuất giả thuyết sau:

**H3:** Mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị có tác động dương đến kết quả hoạt động kinh doanh

# **CHƯƠNG 3**

# **PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU VÀ KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU**

## **3.1. Mẫu và phương pháp thu thập dữ liệu**

Đơn vị phân tích của đề tài là doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là mỗi doanh nghiệp sẽ có một đại diện trả lời bảng câu hỏi khảo sát. Dữ liệu đã được thu thập thông qua các bảng câu hỏi khảo sát được gửi đến các nhà quản trị cấp cao và cấp trung ở các doanh nghiệp Việt Nam. Nội dung của bảng câu hỏi khảo sát đã được kiểm tra trước khi gửi cho các đáp viên bằng cách gửi bảng câu hỏi cho các học viên cao học khóa 24 của Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh để chắc chắn về độ phù hợp về nội dung của các câu hỏi phỏng vấn là sát với thang đo gốc bằng tiếng anh và kiểm tra về cách trình bày văn phong và lỗi chính tả trong quá trình soạn thảo của tác giả.

Tiếp theo, một danh sách khoảng 12.000 email từ các đáp viên tiềm năng được trích lập từ danh sách các kết nối cá nhân trên mạng xã hội Linkedin. Danh sách này được rút gọn xuống còn 3.000 để đảm bảo trong đó thành phần đáp viên tiềm năng được giới hạn chỉ bao gồm các nhà quản trị cấp cao như CEO, CFO, thành viên hội đồng quản trị, tổng giám đốc và cấp trung như trưởng phó các phòng ban dự án để đảm bảo rằng người đại diện cho doanh nghiệp trả lời bảng câu hỏi phải là những cá nhân có kinh nghiệm, có vị trí quản lý và có kiến thức liên quan đến đề tài để có thể trả lời bảng câu hỏi khảo sát.

Sau đó, phần mềm SurveyMonkey được tác giả sử dụng để gửi bảng câu hỏi đến địa chỉ email của các đáp viên tiềm năng. Trong 8 tuần gồm có 3 email nhắc, mỗi email cách nhau 2 tuần. Kết quả là tác giả đã nhận được 751 phản hồi với tỷ lệ phản hồi là 25,0%. Trong số những phản hồi này có 153 phản hồi không hoàn chỉnh nên đã bị loại, còn lại 608 phản hồi đầy đủ. Để chắc chắn hơn tác giả đã loại thêm 91 phản hồi có thời gian trả lời dưới 8 phút (bằng 50% thời gian bình quân cần thiết để trả lời bảng câu hỏi một cách thấu đáo), còn lại là 517 phản hồi. Do mẫu chọn phải bao gồm các doanh nghiệp lớn vì những doanh nghiệp lớn mới có thể có nhiều khả năng thiết kế, xây dựng và vận hành bộ máy kế toán quản trị, tác giả đã loại trừ đi phản hồi từ những công ty có quy mô nhỏ và vừa căn cứ theo tiêu chuẩn của Nghị định Số 56/2009/NĐ-CP[[1]](#footnote-1). Tổng kết lại, số lượng phản hồi bị loại là 339, còn lại 178 phản hồi.

Cuối cùng, đối với một số phản hồi từ cùng một công ty, tác giả đã cân nhắc loại tiếp 7 phản hồi trùng lắp từ cùng công ty, những phản hồi từ những công ty trùng lắp này sẽ lựa chọn của những người có vị trí các cũng như thâm niên công tác cao. Quy mô mẫu chọn cuối cùng được rút gọn lại còn 171[[2]](#footnote-2). Với tỷ lệ phản hồi cuối cùng đạt 5,7% là có thể chấp nhận với khảo sát qua email trong điều kiện ở Việt Nam.

Để chứng minh cho sự phiến diện của nhóm đáp viên không phản hồi là không xẩy ra tác giả đã tiến hành kiểm tra sự phiến diện của nhóm đáp viên không phản hồi thông qua thủ tục đề xuất bởi [Armstrong and Overton (1977)](#_ENREF_9). Kiểm định *t* cho 2 nhóm (nhóm 1 bao gồm 25% phản hồi sớm nhất và nhóm 2 bao gồm 25% phản hồi trễ nhất trong số 171 phản hồi) trong mẫu cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa 2 nhóm này cho tất cả các biến chính trong mô hình. Điều đó cho thấy sự phiến diện của nhóm đáp viên không phản hồi không xảy ra đối với nghiên cứu này.

## **3.2. Thống kê mô tả**

Bảng 3.1 cung cấp thông tin liên quan đến các đáp viên và công ty của họ. Tỷ lệ các nhà quản trị cấp trung là 56,1% trong khi đó tỷ lệ các nhà quản trị cấp cao là 43,9%. Thâm niên công tác bình quân ở công ty là 6,8 năm cho thấy đáp viên có nhiều kinh nghiệm và kiến thức về vấn đề nghiên cứu và do đó có thể đại diện cho doanh nghiệp trả lời bảng câu hỏi khảo sát mà tác giả đưa ra. Xét về loại hình doanh nghiệp, tỷ lệ các công ty là doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài chiếm khá cao 30,4%, doanh nghiệp tư nhân chiếm 32,2%. Trong khi đó tỷ lệ doanh nghiệp Nhà nước khá thấp chỉ là 9,9%. Do đó, những hàm ý quản lý của đề tài nghiên cứu này sẽ có giá trị về mặt thực tiễn hơn đối với các doanh nghiệp không có vốn Nhà Nước. Ngoài ra, cần phải cẩn trọng khi sử dụng những hàm ý này vào các doanh nghiệp Nhà nước. Xét thông tin về ngành mà doanh nghiệp đang hoạt động, ngành dịch vụ chiếm 53,2%, theo tiếp là ngành sản xuất 33,3% và thương mại chỉ chiếm 13,5%. Xét về mặt quy mô doanh nghiệp, 79% số doanh nghiệp trong mẫu có tổng tài sản trên 500 tỷ và 76% số công ty trong mẫu có tổng số lao động toàn thời gian và tương đương toàn thời gian trên 500 người. Gần 90% số lượng công ty trong mẫu chọn có thời gian hoạt động trên 5 năm, chủ yếu thời gian hoạt động trong khoảng từ 11 – 20 năm (38,6%) và 21 – 50 năm (28,1%), một khoảng thời gian dài để hình thành và xây dựng bộ máy kế toán quản trị.

**Bảng 3.1.** Tóm tắt thông tin mẫu chọn

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Biến thông tin mẫu chọn *(n*=171*)* | Số lượng | Tỷ lệ (%) |  | Biến thông tin mẫu chọn (*n* = 171) | Số lượng | Tỷ lệ (%) |
| *Vị trí công việc* |  |  |  | *Giá trị tổng tài sản* |  |  |
| Nhà quản trị cấp cao | 75 | 43,9 |  | 101-200 tỷ | 14 | 8,2 |
| Nhà quản trị cấp trung | 96 | 56,1 |  | 201-500 tỷ | 22 | 12,9 |
|  |  |  |  | 501-1.000 tỷ | 22 | 12,9 |
| *Thâm niên công tác* |  |  |  | > 1.000 tỷ | 113 | 66,1 |
| < 2 năm | 23 | 13,5 |  |  |  |  |
| 2-5 năm | 72 | 42,1 |  | *Số lượng lao động toàn thời gian* |  |  |
| 6-10 năm | 45 | 26,3 |  | 201-500 người | 41 | 24,0 |
| 11-20 năm | 24 | 14,0 |  | 501-1.000 người | 47 | 27,5 |
| > 20 năm | 7 | 4,1 |  | 1.001-5.000 người | 50 | 29,2 |
|  |  |  |  | 5.001-10.000 người | 15 | 8,8 |
| *Ngành* |  |  |  | > 10.000 người | 18 | 10,5 |
| Sản xuất | 57 | 33,3 |  |  |  |  |
| Thương mại | 23 | 13,5 |  | *Loại hình doanh nghiệp* |  |  |
| Dịch vụ | 91 | 53,2 |  | Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài | 52 | 30,4 |
|  |  |  |  | Doanh nghiệp Nhà nước (có vốn Nhà nước từ 51% trở lên) | 17 | 9,9 |
| *Tuổi công ty* |  |  |  | Doanh nghiệp tư nhân | 55 | 32,2 |
| ≤ 5 năm | 18 | 10,5 |  | Doanh nghiệp liên doanh với đối tác nước ngoài | 23 | 13,5 |
| 6 - 10 năm | 31 | 18,1 |  | Doanh nghiệp liên doanh với đối tác trong nước | 6 | 3,5 |
| 11 - 20 năm | 66 | 38,6 |  | Loại hình khác | 18 | 10,5 |
| 21 - 50 năm | 48 | 28,1 |  |  |  |  |
| > 50 năm | 8 | 4,7 |  |  |  |  |

## **3.3. Thang đo**

Thang đo cho các biến chủ đạo trong mô hình được dựa vào các công bố trước đây từ hệ thống cơ sở lý luận.

Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định chiến lược: Sử dụng công cụ đo lường của Floyd [Wooldridge, Bill, and Floyd (1990)](#_ENREF_82) được thiết kế để đánh giá sự liên quan của kế toán trong quá trình ra quyết định chiến lược. Người trả lời được hỏi để ghi lại sự tham gia của họ tới 5 phương diện của kế toán quản trị. Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán: Sử dụng công cụ đo lường có rút gọn và điều chỉnh của [Kohli (1989)](#_ENREF_57) và các đáp viên tiềm năng sẽ được hỏi trên 3 phương diện.

Mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là thang đo đa hướng bậc hai có tất cả 15 biến quan sát, bao gồm bốn thành phần bậc một: phạm vi rộng (4 biến quan sát), kịp thời (4 biến quan sát), tích hợp (3 biến quan sát) và đồng bộ (4 biến quan sát). Các thang đo này được lấy từ [Agbejule (2005)](#_ENREF_6) và [Chenhall, & Morris, (1986)](#_ENREF_31). Với biến phụ thuộc kết quả hoạt động kinh doanh được đo lường bằng thang đo Likert gồm 5 biến quan sát dựa trên nghiên cứu của [Jaworski and Kohli (1993)](#_ENREF_51) và [Calantone, Cavusgil, and Zhao (2002)](#_ENREF_21), theo đó các nhà quản trị được yêu cầu đánh giá kết quả hoạt động kinh doanh trong vòng 3 năm gần nhất trên 5 phương diện sau: tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI), tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên doanh thu (ROS), tốc độ tăng trưởng của doanh thu, tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên tài sản (ROA) và khả năng sinh lợi nói chung.

Ngoài ra, để gia tăng độ phù hợp của mô hình và tính chính xác trong việc kiểm định các giả thuyết đề xuất, đề tài cũng dựa vào các nghiên cứu trước của các tác giả, ví dụ như [Luo, Slotegraaf, and Pan (2006)](#_ENREF_58), [Calantone et al. (2002)](#_ENREF_21) để đưa vào một số biến kiểm soát bao gồm quy mô công ty bao gồm thang đo khoảng thể hiện giá trị tài sản và theo số lượng lao động toàn thời gian, số năm công ty chính thức đi vào hoạt động, và cấu trúc sở hữu vốn của công ty: vốn nước ngoài; không có vốn nước ngoài. Bởi vì những biến này có thể ảnh hưởng đến biến phụ thuộc, đó là kết quả hoạt động kinh doanh.

Dựa theo số liệu được trình bày theo bảng 3.2, tất cả hệ số tải của các biến quan sát của tất cả các thang đo trong mô hình nằm trong khoảng 0,54 đến 0,94, cao hơn ngưỡng tối thiểu đề xuất 0,5 ([Hulland, 1999](#_ENREF_48)), từ đó cho thấy tất cả các biến quan sát và cả thang đo có đủ độ tin cậy. Tất cả các giá trị *t-*bootstrap liên quan của các biến quan sát cũng đều đạt yêu cầu vì đều lớn hơn 1,96 để mang ý nghĩa thống kê (nằm trong khoảng từ 5,77 đến 78,83). Phương sai trích bình quân (AVE) của tất cả các biến trừu tượng trong mô hình đều chấp nhận được bởi vì đều dao động từ 0,71 đến 0,91. Ngoài ra, giá trị tin cậy tổng hợp (*CR*) của các biến trừu tượng nằm trong khoảng cao từ 0,75 đến 0,96, qua đó cho thấy các thang đo trong mô hình có độ tin cậy cao.

**Bảng 3.2.** Thang đo và đánh giá thang đo

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Hệ số tải | Giá trị *t* |
| **Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán ( CR = 0,75, AVE = 0,5)** |  |  |
| * Các bộ phận kế toán có xu hướng thống trị những bộ phận khác trong công việc của tổ chức. | *0,54* | 5,77 |
| * Lãnh đạo cao nhất xem xét bộ phận kế toán là quan trọng hơn các bộ phận khác. | 0,79 | 14,34 |
| * Bộ phận kế toán thường được coi là có ảnh hưởng lớn hơn so với các phòng ban khác. | 0,77 | 12,38 |
| **Mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị** |  |  |
| ***Phạm vi rộng (CR = 0,93; AVE =0,76)*** |  |  |
| * Thông tin liên quan đến những sự kiện có thể xảy ra trong tương lai (nếu ông/bà cảm thấy công ty hoàn toàn sử dụng thông tin quá khứ, đánh số thấp, ví dụ như số 0). | 0,83 | 23,17 |
| * Thông tin phi tài chính liên quan đến sản phẩm và thị trường ví dụ như tốc độ tăng trưởng thị phần (nếu ông/bà cảm thấy công ty chỉ sử dụng thông tin tài chính, đánh số thấp, ví dụ như số 0). | 0.89 | 31,55 |
| * Thông tin phi tài chính, ví dụ như thị hiếu khách hàng, các mối quan hệ kinh doanh, thái độ của cơ quan chức năng và các hiệp hội người tiêu dùng, mối đe dọa cạnh tranh, ... | 0,91 | 45,43 |
| * Thông tin về những yếu tố vĩ mô bên ngoài công ty (ví dụ: tình hình kinh tế, sự gia tăng dân số, sự phát triển về kỹ thuật, công nghệ ...). | 0,86 | 37,10 |
| ***Kịp thời (CR = 0,94; AVE = 0,79)*** |  |  |
| * Thông tin cần thiết cho việc ra quyết định sẽ được cung cấp cho nhà quản trị ngay lập tức khi họ yêu cầu. | 0,91 | 58,43 |
| * Thông tin được cung cấp đến người có nhu cầu sử dụng ngay sau khi chúng được ghi nhận và xử lý bởi hệ thống thông tin. | 0,93 | 61,12 |
| * Khi có những sự kiện/nghiệp vụ kinh tế phát sinh, thông tin thích hợp được xử lý và cung cấp nhanh chóng cho nhà quản trị mà không có sự trì hoãn nào. | 0,87 | 19,03 |
| * Các báo cáo hoạt động được cung cấp cho nhà quản trị một cách có hệ thống và thường xuyên (ví dụ báo cáo ngày, báo cáo tuần…) | 0,84 | 36,80 |

**Bảng 3.2.** Thang đo và đánh giá thang đo (tiếp theo)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Hệ số tải | Giá trị *t* |
| ***Tích hợp (CR = 0,94; AVE =0,81)*** |  |  |
| * Thông tin theo các dạng biểu mẫu giúp nhà quản trị có thể phân tích các tình huống kinh doanh. | 0,90 | 48,33 |
| * Thông tin về tác động của những sự kiện phát sinh đến công ty qua từng thời kỳ khác nhau (ví dụ: xu hướng thị trường hàng tháng, hàng quý, hàng năm; so sánh các chỉ tiêu hoạt động như doanh thu, chi phí giữa các kỳ khác nhau …) | 0,89 | 38,07 |
| * Thông tin theo mẫu quy định để phục vụ cho những mô hình ra quyết định (ví dụ như: thông tin phân tích chiết khấu dòng tiền, thông tin phân tích những lợi ích và chi phí tăng thêm từ một phương án kinh doanh nào đó). | 0,91 | 63,28 |
| ***Đồng bộ (CR = 0,93; AVE =0,81)*** |  |  |
| * Thông tin về chi phí và giá bán sản phẩm/dịch vụ từ các bộ phận trong công ty. | 0,84 | 24,80 |
| * Thông tin chi tiết về những mục tiêu cần phải đạt được cho từng hoạt động ở tất cả các bộ phận trong công ty. | 0,91 | 49,40 |
| * Thông tin về tác động của *những quyết định mà ông/bà đưa ra* đến kết quả hoạt động của những bộ phận khác trong cùng công ty. | 0,93 | 48,62 |
| * Thông tin về tác động của *những quyết định mà ông/bà đưa ra* đến bộ phận mà ông/bà phụ trách, và ảnh hưởng của *quyết định do một ai đó đưa ra* đối với bộ phận mà ông/bà phụ trách. | 0,92 | 54,20 |
| **Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định (CR = 0,96; AVE = 0,82)** |  |  |
| * Xác định vấn đề và đề ra các mục tiêu | 0,87 | 33,62 |
| * Tạo ra các phương án | 0,92 | 65,31 |
| * Đánh giá các phương án | 0,91 | 56,68 |
| * Phát triển chi tiết về các phương án | 0,85 | 27,76 |
| * Tham gia những hoạt động cần thiết để thực hiện những thay đổi | 0,85 | 31,25 |
| **Kết quả hoạt động kinh doanh (CR = 0,96; AVE = 0,82)** |  |  |
| * Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). | 0,94 | 78,83 |
| * Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên doanh thu (ROS). | 0,92 | 57,30 |
| * Tốc độ tăng trưởng của doanh thu. | 0,83 | 24,71 |
| * Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên tài sản (ROA). | 0,93 | 68,06 |
| * Khả năng sinh lợi nói chung. | 0,93 | 67,72 |

**Bảng 3.3. Ma trận tương quan đánh giá giá trị phân biệt của thang đo**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Giá trị trung bình | Độ lệch chuẩn (SD) | 1\_\_\_\_ | 2\_\_\_\_ | 3\_\_\_\_ | 4\_\_\_\_ | 5\_\_\_\_ | 6\_\_\_\_ | 7\_\_\_\_ |
| 1. Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán | 4.35 | 0,93 | **0,71** |  |  |  |  |  |  |
| 2. Sự tham gia của bộ phận kế toán trong quá trình ra quyết định | 3.90 | 1,44 | 0,26\*\* | **0,90** |  |  |  |  |  |
|  |  |  | *0,35* |  |  |  |  |  |  |
| 3. MAS (phạm vi rộng) | 4,15 | 1,38 | 0,44\*\* | 0,32\*\* | **0,87** |  |  |  |  |
|  |  |  | *0,63* | *0,34* |  |  |  |  |  |
| 4. MAS (kịp thời) | 4,51 | 1,28 | 0,50\*\* | 0,40\*\* | 0,89\*\* | **0,89** |  |  |  |
|  |  |  | *0,68* | *0,43* | *0,76* |  |  |  |  |
| 5. MAS (tích hợp) | 4,62 | 1,28 | 0,41\*\* | 0,35\*\* | 0,63\*\* | 0,69\*\* | **0,90** |  |  |
|  |  |  | *0,58* | *0,38* | *0,70* | *0,75* |  |  |  |
| 6. MAS (thống nhất/đồng bộ) | 4,55 | 1,30 | 0,41\*\* | 0,45\*\* | 0,59\*\* | 0,71\*\* | 0,80\*\* | **0,90** |  |
|  |  |  | *0,58* | *0.49* | *0,66* | *0,79* | *0,89* |  |  |
| 7. Kết quả hoạt động kinh doanh | 3,72 | 0,89 | 0,30\*\* | 0,17\* | 0,30\*\* | 0,46\*\* | 0,37\*\* | 0,32\*\* | **0,91** |
|  |  |  | *0,43* | *0,18* | *0,33* | *0,49* | *0,39* | *0,35* |  |

*Ghi chú:* Giá trị thứ 1 = Hệ số tương quan giữa các biến (số phía dưới đường chéo); giá trị thứ 2 = Hệ số HTMT (số in nghiêng phía dưới đường chéo); Căn bậc hai của phương sai trích bình quân (AVE) (số in đậm trên đường chéo); \*\*: Tương quan là đáng kể ở mức 0,01 (kiểm định *t* 2 đuôi).

Tác giả đã đánh giá giá trị phân biệt của các biến đo lường chính trong mô hình dựa trên thủ tục đề xuất bởi [Fornell and Larcker (1981)](#_ENREF_39). Bảng 3.3 cho thấy căn bậc hai của phương sai trích bình quân (AVE) của tất cả các biến nằm trong khoảng 0,71 đến 0,91, đều cao hơn tất cả các hệ số tương quan giữa các biến (nằm trong khoảng từ 0,17 đến 0,89), do đó thể hiện giá trị phân biệt của thang đo. Ngoài ra, giá trị phân biệt của thang đo cũng được chứng minh qua việc hệ số tương quan giữa các biến (số ở phía dưới đường chéo) đều nhỏ hơn mức độ tin cậy tổng hợp *(composite reliability*) ([O'Cass & Ngo, 2007](#_ENREF_66)). Ngoài ra, hầu hết các hệ số tương quan giữa các biến đều nhỏ hơn giá trị ngưỡng là 0,70 (chỉ có 2 giá trị vượt ngưỡng), từ đó cho thấy mối tương quan có thể tạm chấp nhận được để có giá trị phân biệt ([Tabachnick, Fidell, & Osterlind, 2001](#_ENREF_74)). Tác giả cũng đã sử dụng một kỹ thuật mới hiện nay đó là tính toán hệ số Heterotrait-Montrait (HTMT), một hệ số khắt khe hơn hệ số của Fornell và Larcker khi đánh giá giá trị phân biệt của thang đo ([Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015](#_ENREF_46)). Bảng 3.3 cho thấy các hệ số HTMT nằm trong khoảng từ 0,18 đến 0,89, thấp hơn nhiều (ở mức thống kê đáng kể) so với mức 1,00. Điều này chứng minh rõ ràng rằng thang đo trong mô hình đạt giá trị phân biệt.

Do mối tương quan giữa các biến MAS (đồng bộ) với MAS (kịp thời) (0,71), MAS (đồng bộ) với MAS (tích hợp) (0,81) là cao hơn ngưỡng 0,70 và mối tương quan đáng kể về mặt thống kê (*p* <0,01), tác giả đã kiểm tra giá trị của các hệ số phóng đại phương sai VIF *(Variance Inflation Factor)* ở từng mối quan hệ giữa các độc lập trong mô hình để đảm bảo không có hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả cho thấy các giá trị VIF nằm trong khoảng từ 1,00 đến 1,96, nhỏ hơn rất nhiều so với ngưỡng là 10 ([Joseph, Anderson, Tatham, & Black, 1992](#_ENREF_54)), từ đó cho thấy không có vấn đề đa cộng tuyến trong mô hình nghiên cứu mà tác giả đưa ra.

**3.4. Kiểm định chệch do phương pháp**

Nguồn dữ liệu được tác giả thu thập từ một nguồn duy nhất, cụ thể là một người đại diện cho một công ty trả lời cho một bảng câu hỏi, cho nên vấn đề này có thể làm cho kết quả nghiên cứu bị phiến diện. Do đó, chệch do phương pháp là vấn đề đáng quan tâm, vì có thể các mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc có thể dễ tương quan với nhau, (Podsakoff và cộng sự, 2003). Do đó, tác giả đã sử dụng các phương pháp thống kê để kiểm định chệch do phương pháp.

Trước tiên, kỹ phân thuật tích nhân tố đơn Harman được sử dụng. Kết quả của phân tích cho thấy nhân tố đầu tiên chỉ chiếm khoảng 41,89% trên tổng phương sai trích trên tổng số 75,12% phương sai trích của toàn bộ mô hình, qua đó cho thấy chệch do phương pháp không phải là vấn đề nghiêm trọng (Podsakoff và cộng sự, 2003). Sau đó, tác giả cũng đã sử dụng kỹ thuật “biến đánh dấu” *(marker variable technique*) theo đề xuất của Lindell và Whitney (2001) qua một biến quan sát đánh dấu là *“Tôi hài lòng với dịch vụ điện thoại di động”* của người trả lời, đây là một biến không có quan hệ với các biến phụ thuộc trong mô hình khi xét về mặt lý thuyết. Kết quả cho thấy không có sự tương quan đáng kể mang ý nghĩa thống kê nào đối với biến đánh dấu này và biến phụ thuộc trong mô hình (*rm* = 0,06; *p* = 0,25). Bình quân giá trị tuyệt đối của các mối tương quan giữa biến đánh dấu và các biến trong mô hình chỉ là 0,12 (*rm*) (*p* = 0,22). Bình quân khác biệt của các mối tương quan giữa các biến trong mô hình sau khi loại trừ ảnh hưởng của biến đánh dấu là 0,09 cho thấy chệch do phương pháp là không đáng kể. Cuối cùng, phân tích độ nhạy *(sensitivity analysis*) cũng đã được thực hiện bằng cách sử dụng giá trị khắt khe của *rm* ở mức giá trị thứ 95th và 99th ở mức cao. Kết quả cho thấy có hầu hết các mối tương quan duy trì được ý nghĩa đáng kể về mặt thống kê ở mức cao 99th của *rm*. Như vậy, kết luận cuối cùng từ các bước phân tích trên đã cho ra bằng chứng mạnh mẽ đối với kết luận không có chệch do phương pháp chung trong nghiên cứu của tác giả (Lindell và Whitney, 2001).

## **3.5. Độ phù hợp của mô hình với dữ liệu**

Hệ số *GoF* *(goodness-of-fit index)* dựa trên đề xuất của Henseler và Sarstedt (2013) được tác giả sử dụng để đánh giá độ phù hợp của các mô hình cấu trúc bên trong và đo lường bên ngoài từ các dữ liệu thu thập từ khảo sát. Giá trị *GoF* của mô hình được tính là căn bậc hai của tích giữa bình quân *communality* và hệ số *R2* bình quân của các biến phụ thuộc, cụ thể là: . Theo các nhóm ảnh hưởng *R2* dựa trên quy mô mẫu theo đề xuất của Cohen và cộng sự (2013) và sử dụng ngưỡng giá trị 0,50 đối với *communality* (Fornell và Larcker, 1981), tiêu chuẩn *GoF* cho kích cỡ mẫu nhỏ, trung bình, lớn lần lượt là 0,10, 0,25 và 0,36. Kết quả cuối cùng tính được *GoF* cho mô hình là 0,61 thể hiện sự phù hợp cao giữa mô hình và dữ liệu thu thập được từ khảo sát của đề tài.

## **3.6 Kiểm định giả thuyết**

Phần mềm SmartPLS3 được sử dụng để kiểm định các giả thuyết trong mô hình. Để đưa ra bằng chứng cho việc kiểm định các giả thuyết đề xuất, tác giả đã đánh giá độ lớn và mức độ đáng kể về mặt thống kê của từng đường dẫn trong mô hình cấu trúc thể hiện từng giả thuyết kiểm định. Các chỉ số tính toán được trình bày bao gồm hệ số *β*, giá trị *t,* hệ số *R2* cho từng biến phụ thuộc. Các chỉ số này được tính toán trên cơ sở chạy 500 lần bootstrap. Kết quả cuối cùng cho thấy hệ số *R2* điều chỉnh của tất cả các biến phụ thuộc (mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là 0,38; kết quả hoạt động kinh doanh là 0,16) đều cao hơn ngưỡng tối thiểu 0,10 chứng tỏ mô hình nghiên cứu đề xuất có mức độ phù hợp cao với dữ liệu thu thập được.

Với giả thuyết H1 đề xuất rằng sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định có tác động dương đến mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị. Giả thuyết này được ủng hộ bởi kết quả phân tích dữ liệu. Hệ số *β* cho đường dẫn từ ACC đến MAS có giá trị 0,33, đáng kể ở mức ý nghĩa thống kê 1% (giá trị *t* = 3,79). Giả thuyết H2 đề xuất rằng tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán (STA) có vai trò điều tiết dương đến mối quan hệ sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định (ACC) và mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị (MAS). Điều này có nghĩa là khi tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán tăng lên hoặc giảm đi, mức độ tác động dương của sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định đến mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị cũng tăng lên hoặc giảm đi. Giả thuyết này được ủng hộ bởi kết quả phân tích dữ liệu với hệ số *β* cho đường dẫn từ biến tương tác ACC×STA đến MAS có giá trị 0,17, đáng kể ở mức ý nghĩa thống kê 10% (giá trị *t* = 1,83). Ngoài ra khi tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán gia tăng, các doanh nghiệp sẽ tăng cường sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị (Hệ số *β* cho đường dẫn từ STA đến MAS có giá trị 0,45, đáng kể ở mức ý nghĩa thống kê 1% (giá trị *t* = 5,48). Cuối cùng, giả thuyết H3 đề xuất rằng mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị có tác động dương đến kết quả hoạt động kinh doanh. Giả thuyết này được ủng hộ hoàn toàn bởi kết quả phân tích dữ liệu. Hệ số *β* cho đường dẫn từ MAS đến PERF có giá trị 0,43, đáng kể ở mức ý nghĩa thống kê 5% (giá trị *t* = 5,37).

**Bảng 3.4**. Kiểm định giả thuyết trong mô hình theo đường dẫn PLS

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Biến phụ thuộc* | MAS | | PERF | |
|  |  | *Β* | Giá trị *t* | *β* | Giá trị *t* |
| *Giả thuyết* | *Biến độc lập* |  |  |  |  |
| H1 | ACC | 0,33 | 3,79\*\*\* |  |  |
|  | STA | 0,45 | 5,48\*\*\* |  |  |
| H2 | ACC×STA | 0,17 | 1,83\* |  |  |
| H3 | MAS |  |  | 0,43 | 5,37\*\* |
|  | *Biến kiểm soát* |  |  |  |  |
|  | Quy mô (tài sản) |  |  | 0,01 | 0,16 |
|  | Quy mô (số lao động) |  |  | 0,07 | 0,85 |
|  | Tuổi công ty |  |  | (0,06) | 0,84 |
|  | Cấu trúc sở hữu vốn |  |  | (0,03) | 0,42 |
| R-bình phương điều chỉnh | | 0,38 | | 0,16 | |
| **Ghi chú:** \*, \*\*, \*\*\* lần lượt thể hiện sự đáng kể ở mức ý nghĩa thống kê 10%, 5% và 1% (kiểm định *t* 2 đuôi), ACC: sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định, STA: tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán, ACC×STA: biến tương tác giữa ACC và STA, MAS: Mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị, PERF: Kết quả hoạt động kinh doanh. | | | | | |

## **CHƯƠNG 4: BÀN LUẬN**

## **4.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu**

Qua quá trình thu thập, xử lý số liệu và quan trọng hơn nữa thông qua kết quả của quá trình phân tích dữ liệu thu thập được từ 171 công ty có quy mô lớn tại Việt Nam, tác giả đã đặt ra và trả lời một cách thuyết phục được hai câu hỏi liên quan tới mục tiêu nghiên cứu của đề tài này.

Với câu hỏi liên quan tới mục tiêu thứ nhất: Bằng cách nào các doanh nghiệp sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị (MAS) để gia tăng kết quả hoạt động kinh doanh? Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp cần phải sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị để gia tăng kết quả hoạt động kinh doanh của mình là hoàn toàn cần thiết, hơn nữa hệ thống thông tin kế toán quản trị nên được thiết kế theo bốn khía cạnh cụ thể như sau: phạm vi rộng, kịp thời, tích hợp, thống nhất (đồng bộ). Chính những phương diện hay khía cạnh này sẽ là yếu tố liên kết giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, đây chính là yếu tố trung gian liên kết 2 yếu tố trên để đưa đến một kết quả mong muốn mà các nhà quản trị đặt ra. Trong bài nghiên cứu này, để làm sáng tỏ mục tiêu này, tác giả đã xây dựng và đã kiểm định giả thuyết **H1**: Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định có tác động dương tới sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị và giả thuyết, **H3:** Mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị có tác động dương đến kết quả hoạt động kinh doanh. Kết quả phân tích cho thấy cả 2 giả thuyết này đều được ủng hộ từ 171 mẫu doanh nghiệp lớn ở Việt Nam đã chứng minh và chỉ ra tầm quan trọng của hệ thống thông tin kế toán quản trị với vai trò là cầu nối.

Câu hỏi tiếp theo liên quan tới mục tiêu thứ 2 của nghiên cứu: Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán có vai trò như thế nào trong mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định tới sử dụng hệ thống thông tin kế toán trong doanh nghiệp. Để làm sáng tỏ cho mục tiêu này, tác giả đã xây dựng và kiểm định giả thuyết **H2**: Tầm ảnh hưởng của bộ phấn kế toán có vai trò điều tiết dương đến mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị. Cũng như hai giả thuyết trên, giả thuyết này cũng được ủng hộ từ dữ liệu thu thập được. Kết quả từ quá trình xử lý số liệu cho thấy nếu tác động hay tầm ảnh hưởng hay nói cách khác là bộ phận kế toán làm tốt công việc của mình thì nó sẽ tác động mạnh đến sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định bằng cách hỗ trợ, khích lệ, hướng dẫn các nhân viên kế toán tham gia vào trong quy trình ra quyết định hay tạo điều kiện cho họ tìm hiểu, từ đó ghóp phần tạo nên và hỗ trợ để phát triển một hệ thống kế toán quản trị phù hợp với các khía cạnh: phạm vi rộng, kịp thời, tích hợp, thống nhất (đồng bộ).

Kết luận, mục tiêu cốt yếu của đề tài này là xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu gồm 3 giả thuyết nhằm giải thích tác động của sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định đến mức độ sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị trên 4 khía cạnh nhằm gia tăng kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp và vai trò điều tiết của bộ phận kế toán đến mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống kế toán quản trị. Cụ thể mục tiêu thứ nhất, đã được cụ thể hóa qua giả thuyết H1 (kiểm định mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị) đã được ủng hộ. Với giả thuyết H3 được đưa ra để kiểm định cho mối quan hệ giữa sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị trên 4 khía cạnh có tác động dương đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, mục tiêu này cũng được ủng hộ. Thông qua nghiên cứu này, tác giả cũng đã kiểm định và có căn cứ chỉ ra vai trò điều tiết của bộ phận kế toán quản trị đến mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống kế toán quản trị với giả thuyết H2 được ủng hộ bởi kết quả phân tích số liệu thu thập được bao gồm 171 mẫu.

## **4.2. Hàm ý lý thuyết**

Đề tài nghiên cứu này có đưa ra những hàm ý lý thuyết như sau.

Trước hết, qua việc xử lý và phân tích số liệu thu thập được từ các doanh nghiệp lớn có lựa chọn tại Việt Nam, đề tài này đã cung cấp được một bằng chứng để chứng minh được tầm quan trọng của việc thiết kế hệ thống thông tin kế toán quản trị theo 4 khía cạnh liên quan được đề xuất bởi [Chenhall, & Morris (1986)](#_ENREF_31) tác động như thế nào đến kết quả hoạt động kinh doanh ở các doanh nghiệp lớn đang hoạt động tại Việt Nam. Như vậy kết quả của nghiên cứu này sẽ bổ sung một góc nhìn nữa vào hệ thống kiến thức cũng như cơ sở lý luận hay nền tảng liên quan đến vai trò của hệ thống thông tin kế toán quản trị trên thế giới ([Agbejule, 2005](#_ENREF_6); [Agbejule & Burrowes, 2007](#_ENREF_7); [Mia & Winata, 2014](#_ENREF_62)), đặc biệt đã được kiểm chứng tại môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

Thứ hai, trong quá trình thực hiện đề tài nghiên cứu này, tác giả cũng đã đưa ra được bằng chứng ủng hộ hai lý thuyết quan trọng khi nghiên cứu về đề tài liên quan tới kế toán. Thứ nhất là, lý thuyết cơ sở nguồn lực *(resource based view)* ([Robert Grant, 1996](#_ENREF_43)), khi chứng minh được rằng sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị là một nguồn lực của doanh nghiệp thõa mãn 5 điều kiện của thuyết này, tức là khi mỗi doanh nghiệp sử dụng hệ thống kế toán quản trị có thể giúp họ phát triển sự học hỏi, tạo ra tri thức để tăng hiệu quả khi tham gia động kinh doanh. Thứ 2, một lý thuyết khá nổi tiếng trong nghiên cứu về kế toán quản trị, một lần nữa đã được vào trong quá trình ra quyết định và quan trọng là để từ đó gia tăng kết quả hoạt khẳng định và chứng minh được vai trò quan trọng của nó về mặt lý luận cho nghiên cứu các giả thuyết trong đề tài này. Chính là lý thuyết bất định *(contingency theory)* được đề xuất bởi ( [Chenhall, 2003](#_ENREF_30)), lý thuyết này cho thấy sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định là một trong những biến quan trọng trong mô hình nghiên cứu. Nó cũng chỉ ra rằng, kết quả hoạt động kinh doanh của mỗi doanh nghiệp là hệ quả của nhiều yếu tố kết hợp lại với nhau một cách có hiệu quả.

Cuối cùng, đề tài này đã bổ sung vào cơ sở lý luận của các nghiên cứu liên quan đến lĩnh vực kế toán về mối quan hệ giữa kế toán quản trị và kế toán tài chính, đã được tác giả Joseph (1951) đưa ra. Như chúng ta đã biết, kế toán được định nghĩa là một hệ thống thông tin đo lường, xử lý và cung cấp thông tin hữu ích cho việc ra các quyết định điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Trong đó kế toán quản trị đưa ra tất cả các thông tin kinh tế đã được đo lường, xử lý và cung cấp cho ban lãnh đạo doanh nghiệp để đưa ra quyết định liên quan tới việc điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh, hay nói cách khác kế toán quản trị giúp ban lãnh đạo doanh nghiệp cân nhắc và quyết định lựa chọn một trong những phương án có hiệu quả kinh tế cao nhất, ví dụ như: phải sản xuất những sản phẩm nào, sản xuất bằng cách nào, bán các sản phẩm đó bằng cách nào, theo giá nào, làm thế nào để sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và phát triển khả năng sản xuất. Bên cạnh đó, đối với kế toán tài chính thì hệ thống ghi chép ban đầu là cơ sở để kế toán tài chính soạn thảo các báo cáo tài chính định kỳ, cung cấp cho các đối tượng ở bên ngoài. Đặc biệt hơn nữa, hệ thống đó cũng là cơ sở để vận dụng, xử lý nhằm tạo ra các thông tin thích hợp cho việc ra quyết định của các nhà quản trị. Kế toán quản trị sử dụng rộng rãi các ghi chép hàng ngày của kế toán tài chính, mặc dù có khai triển và tăng thêm số liệu cũng như nội dung của các thông tin. Như vậy, kết quả nghiên cứu này cũng đã khẳng định lại mối quan hệ giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị và đã chứng minh được vai trò điều tiết của bộ phận kế toán tới mối quan hệ giữa sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định và sử dụng hệ thống thông tin. Chính quá trình làm việc hiệu quả của bộ phận kế toán, bao gồm cả việc huy động các nhân viên kế toán cung cấp các dữ liệu trong quá khứ một cách chính xác theo mục đích ra quyết định cho các nhà quản lý cấp cao, cũng chính trong quá trình tham gia vào việc cung cấp thông tin cho các nhà quản lý mà các nhân viên kế toán nắm rõ hoạt động của sử dụng hệ thống thông tin theo các khía cạnh khác nhau, từ đó điều chỉnh công việc của mình một cách phù hợp để cung cấp thông tin đúng theo đúng 4 phương diện để đẩy mạnh hiệu quả của việc sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị. Đây chính là một điểm mới đã được kiểm định bằng số liệu thực tế so với các đề tài nghiên cứu về vấn đề kế toán tại Việt Nam

## **4.3. Hàm ý quản lý**

Bên cạnh những đóng ghóp về mặt lý thuyết, đề tài cũng đem lại một số hàm ý quản lý cho các nhà quản trị doanh nghiệp.

Thứ nhất, kết quả nghiên cứu của đề tài cho thấy mỗi doanh nghiệp muốn đạt kết quả kinh doanh cao thì phải thiết kế và đưa vào sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị theo như đề xuất được đưa ra trong nghiên cứu của [Chenhall, & Morris (1986)](#_ENREF_31), vì đây chính là yếu tố truyền dẫn tác động dương tới việc một công ty có đạt hiệu quả kinh doanh hay không. Để thiết kế một hệ thống thông tin kế toán quản trị hoạt động hiệu quả thì nó phải đáp ứng đầy đủ 4 khía cạnh. Đối với khía cạnh thứ nhất, phạm vi rộng, mỗi doanh nghiệp cần phải tăng cường sử dụng những thông tin có định hướng tương lai nhiều hơn nữa, các thông tin liên quan tới các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp như: thông tin về đối thủ cạnh tranh, xu hướng thị trường, khách hàng tiềm năng. Đối với khía cạnh thứ 2, tính kịp thời thì các nhân viên kế toán cùng với sự quản lý của bộ phận kế toán nên hoạt động hiệu quả và tích cực để cung cấp thông tin một cách kịp thời mà không có sự chậm trễ hay trì hoãn khi các nhà quản trị cần để họ có thể kịp thời đưa ra các quyết định chính xác và đúng thời điểm nhất. Đối với hai khía cạnh cuối cùng, tích hợp và đồng bộ, doanh nghiệp cần phải xây dựng các quy trình hay thiết lập các biểu mẫu làm việc hiệu quả để giảm bớt chi phí về thời gian cũng như chi phí xử lý thông tin không cần thiết. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng phải tăng cường thiết kế các thông tin mang tính thống nhất và đồng bộ giữa các mục tiêu, các bộ phận chức năng với nhau, mức độ liên quan giữa các bộ phận chức năng nên được tăng cường. Có như vậy thì sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị mới làm tốt vai trò truyền dẫn của mình tới kết quả kinh doanh.

Thứ 2, với vai trò là biến điều tiết, tầm quan trọng của bộ phận kế toán đã tác động dương tới mối quan hệ giữa sử dụng hệ thống kế toán quản trị và sự tham gia của kế toán vào trong quá trình ra quyết định. Như vậy mỗi doanh nghiệp nên chú ý hơn nữa tới hoạt động của bộ phận này bằng cách tạo cơ hội nghề nghiệp nhiều hơn nữa cho các nhân viên kế toán và quan tâm hơn nữa tới hoạt động cũng như hiệu quả làm việc của bộ phận này vì nếu như bộ phận này làm việc tốt thì sẽ khuyến khích, động viên, hướng dẫn các nhân viên kế toán tham gia vào việc xác định vấn đề liên quan tới quá trình ra quyết định để đáp ứng tính kịp thời và đề xuất các mục tiêu, tạo ra các phương án, sau đó đánh giá các phương án. Ngoài ra, các nhân viên kế toán này còn phát triển chi tiết về phương án giải quyết vấn đề liên quan tới quá trình ra quyết định của các nhà quản lý, cuối cùng là tham gia các hoạt động cần thiết để thực hiện những thay đổi. Như vậy quá trình hoạt động và làm việc của các nhân viên kế toán khá quan trọng trong việc xác định và cung cấp thông tin cho qúa trình ra quyết định của nhà quản trị. Nhìn nhận từ góc độ này cho nên các nhà quản lý nên xem trọng hơn nữa vai trò của nhân viên kế toán trong doanh nghiệp. Chú ý hơn nữa tới khâu tuyển dụng các nhân viên có trình độ nhất định có thể đáp ứng nhu cầu công việc.

## **4.4. Hạn chế của đề tài và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Bên cạnh một số đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn mà đề tài nghiên cứu này đã đạt được thì vẫn còn có một số hạn chế sau.

Thứ nhất, mô hình nghiên cứu này được thực hiện với dữ liệu ngang sử dụng bảng câu hỏi khảo sát nên không thể kiểm soát được về mặt thời gian khi đo lường các biến độc lập (sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định), biến trung gian (sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị), biến điều tiết (tầm ảnh hưởng cuả bộ phận kế toán) và cuối cùng là biến phụ thuộc (kết quả hoạt động kinh doanh) trong một thời điểm mà người đại diện cho doanh nghiệp trả lời bảng câu hỏi. Bởi vì thay đổi cách nhìn nhận về vai trò của các nhân viên kế toán và bộ phận kế toán cũng như thiết kế một hệ thống thông tin kế toán quản trị hoạt động động hữu hiệu không thể thực hiện được trong một thời gian ngắn, đặc biệt là ngay tại thời điểm tác giả tiến hành khảo sát để đem đến một kết quả kinh doanh mong muốn của nhà quản trị. Chính vì vậy, các doanh nghiệp này cần có thời gian đủ để thay đổi cách nhìn nhận vấn đề này và xây dựng hệ thống các yếu tố liên quan tới mô hình nghiên cứu cần phải được nghiên cứu và quan sát trong một thời gian dài và thu thập dữ liệu ở nhiều thời điểm khác nhau sẽ phù hợp hơn với việc giải thích mối quan hệ nguyên nhân – kết quả giữa các biến.

Thứ 2, việc sử dụng các thước đo tài chính mang tính ngắn hạn và sử dụng các số liệu trong quá khứ để đo lường biến phụ thuộc liên quan kết quả hoạt động kinh doanh cũng là một hạn chế vì nó không thể hiện được đầy đủ ý nghĩa, tính chất của kết quả mang lại một cách toàn diện nhất khi đánh giá kết quả nhận được trong hoạt động kinh doanh. Cho nên những nghiên cứu tiếp theo có thể nên hướng về những thước đo phi tài chính thể hiện được đầy đủ bản chất của kết quả hoạt động kinh doanh để khắc phục hạn chế của kết quả nghiên cứu này, ví dụ như: số vòng quay hàng tồn kho, số vòng quay tổng tài sản, số vòng quay các khoản phải thu, hiệu quả hoạt động khách hàng.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

Abdel-Kader, Magdy, & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review, 40.1*, 2-27.

Abernethy, A, M., & Guthrie, a. C. H. (1994). "An empirical assessment of the “fit” between strategy and management information system design.". *Accounting & Finance, 34.2*, 49-66.

Abernethy, M. A., & Bouwens, J. (2005). Determinants of accounting innovation implementation. *Abacus, 41*(3), 217-240.

Agbejule, & Adebayo. (2005). "The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: a research note.". *Accounting and business research, 35.4*, 295-305.

Agbejule, Adebayo, & Burrowes, a. A. (2007). "Perceived environmental uncertainty, supply chain purchasing strategy, and use of MAS information: An empirical study of Finnish firms.". *Managerial Auditing Journal, 22.9*, 913-927.

Agbejule, A. (2005). The relationship between management accounting systems and perceived environmental uncertainty on managerial performance: a research note. *Accounting and Business Research, 35*(4), 295-305.

Agbejule, A., & Burrowes, A. (2007). Perceived environmental uncertainty, supply chain purchasing strategy, and use of MAS information: An empirical study of Finnish firms. *Managerial Auditing Journal, 22*(9), 913-927.

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

Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research, 14*(3), 396-402.

Aver, Bostjan, Aaver, B., & Cadez, a. S. (2009). "Management accountants' participation in strategic management processes: a cross-industry comparison". *Journal for East European Management Studies*, 310-322.

Baines, Annette, & Langfield-Smith, a. K. (2003). "Antecedents to management accounting change: a structural equation approach.". *Accounting, Organizations and Society, 28.7*, 675-698.

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

Bouwens, Jan, & Abernethy, a. M. A. (2000). "The consequences of customization on management accounting system design." *Accounting, Organizations and Society, 25.3*, 221-241.

Bouwens, J., & Abernethy, a. M. A. . (2002). "The consequences of customization on management accounting system design.". *Accounting, Organizations and Society., 25.3*, 221-241. .

BOUWENS, J. A., M.A. . (B (2000)). “The consequences of customization

on management accounting systems design”,. *Accounting, Organizations and Society, , 25,3,* , 221-259

Brorström. (1998). Accrual Accounting, Politics and Politicians, Financial Accountability & Management. *14*, 319-333.

Brouthers, K./Roozen, & F. (1999). Is it time to start thinking about strategic accounting. *Long Range Planning, 32*, 311-322.

Byrne, Seán, & Pierce, a. B. (2007). "Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants." *European Accounting Review, 16.3*, 469-498.

Cadez, S., & Guilding, C. . (2008). An Exploratory Investigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting. . *Accounting, Organizations and Society, , 33(7–8),* , 836-863. .

Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society, 33*(7–8), 836-863. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2008.01.003>

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management, 31*(6), 515-524.

Chenhall, & H, R. (2007). *Theorising contingencies in management control systems research*. Oxford: Elsevier.

Chenhall, & H, R. (2008). "Accounting for the horizontal organization: A review essay.". *Accounting, Organizations and Society, 33.4*, 517-550.

Chenhall, H, R., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 16-35.

Chenhall, H, R., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, 485-497.

Chenhall, & H., R. (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.

Chenhall, H., R. . (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. .

Chenhall, H., R. . (2007). Theorising contingencies in management control systems research. . *Oxford: Elsevier.*

Chenhall, H., R., & Morris, D (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 16-35. .

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, 28*(2), 127-168.

Chenhall, R. H., & Morris, D. . (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. . *Accounting Review., 61(1)* 16-35. .

Chong, & K, V. (1996). Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note. *Accounting, Organizations and Society, 415-421*, 415-421.

Cravens, & K./Guilding. (2001). An empirical study of the application of strategic management accounting techniques. *Advances in Management Accounting*(e).

Cravens, K., & Guilding, C. (1999). Examining brand valuation from a management accounting perspective. *Advances in Management Accounting, 8*, 113-138.

Doan, N. P. A., & Nguyen, D.-T. . (2013). Accounting in a Developing Transitional Economy: The Case of Vietnam. . *Asian Review of Accounting, , 21(1),* , 74-95. .

Doan, N. P. A., Nguyen, D.-T., & Mia, L. (2011). Western management accounting practices in Vietnamese enterprises: Adoption and perceived benefits. *Pacific Accounting Review, 23*(2), 142-164.

Fern, R./Tipgos, & M. (1998). Controllers as business strategists: a progress report. *Management Accounting Research, 69*, 25-29.

Fornell, Claes, & Larcker, a. D. F. (1981). "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics." *Journal of marketing research*, 382-388.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 382-388.

Gerdin, & Jonas. (2005). The impact of departmental interdependencies and management accounting system use on subunit performance: A second look. *European Accounting Review*, 335-340.

Gordon, Lawrence A., & Miller, a. D. (1976). "A contingency framework for the design of accounting information systems.". *Accounting, Organizations and Society, 1.1*, 59-69.

Gordon, L. A., & Miller, a. D. . (1976). "A contingency framework for the design of accounting information systems.". *Accounting, Organizations and Society., 1.1*, 59-69.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge‐based theory of the firm. *Strategic Management Journal, 17*(S2), 109-122.

Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge‐Based Theory of the Firm. . *Strategic Management Journal,, 17(S2),*, 109-122. .

Gul, A, F., & Chia, Y. M. (1994). The effects of management accounting systems, perceived environmental uncertainty and decentralization on managerial performance: a test of three-way interaction. *Accounting, Organizations and Society*, 413-426.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135.

Horngren, T, C., Sundem, G. L., & Stratton, a. W. O. (2002). *"Introduction to managerial accounting."*

Hulland, J. S. (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*(1), 23-40.

Ioana-Diana, & Bufan. (2003). *"The Role of Managerial Accounting in the Management Process."* (Vol. 19): Timisoara.

Islam, M., & Kantor, J. (2005). The development of quality management accounting practices in China. *Managerial Auditing Journal, 20*(7), 707-724.

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing, 57*(3), 53-70.

Jensen, C, M., & Meckling, a. W. H. (1992). "Specific and general knowledge and organizational structure."

Johnson, T./Kaplan, & R.S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*.

Joseph, F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992). *Multivariate data analysis: With readings*. New York, US: Macmillan Publishing Company.

Kaplan, & R.S. (1984). The evolution of management accounting. *Accounting Review*(59), 390-418.

Kauer, Daniel, Waldeck, T. C. P. z., & Schäffer, a. U. (2007). "Effects of top management team characteristics on strategic decision making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes.". *Management Decision, 45.6*, 942-967.

Kohli, & A. (1989). Determinants of influence in organizational buying: A contingency approach. *Journal of marketing research, 53*, 50−65.

Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing, 70*(2), 67-80.

Mia, Lokman, & Chenhall, a. R. H. (1994). "The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness.". *Accounting, Organizations and Society, 19.1*, 1-13.

Mia, L., & Chenhall, R. H. (1994). The usefulness of management accounting systems, functional differentiation and managerial effectiveness. *Accounting, Organizations and Society, 19*(1), 1-13. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/0361-3682(94)90010-8>

Mia, L., & Clarke, B. (1999). Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research, 10*(2), 137-158.

Mia, L., & Winata, L. (2014). Manufacturing strategy and organisational performance: The role of competition and MAS information. *Journal of Accounting & Organizational Change, 10*(1), 83-115.

Moores, K., & Yuen, S. (2001). “Management accounting systems and organizational configuration: a life – cycle perspective”. . *Accounting, Organizations and Society, 26*, 351-389.

Mouritsen, & Jan. (1996). "Five aspects of accounting departments' work." *Management Accounting Research, 7.3*, 283-303.

Naranjo-Gil, David, & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 735-756.

O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2007). Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance. *Journal of Business Research, 60*(1), 11-20.

Oliver, L. (1991). Accountants as business partners. *Management Accounting Research*, 40-42.

Perera, S., Harrison, G., & Poole, M. (1997). Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: a research note. *Accounting, Organizations and Society, 22*(6), 557-572.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource‐based view. *Strategic Management Journal, 14*(3), 179-191.

Pomberg, M., Pourjalali, H., Daniel, S., & Kimbro, M. B. . (2012). Management Accounting Information Systems: A Case of a Developing Country: Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics,, 19(1),* , 100-114

Reid, C, G., & Smith, a. J. A. (2000). "The impact of contingencies on management accounting system development." *Management Accounting Research, 11.4*, 427-450.

Roslender, R./Hart, S./Ghosh, & J. (1998). Strategic management accounting: refocusing the agenda. *Management Accounting Research*, 44-46.

Soobaroyen, T., & Poorundersing, B. (2008). The effectiveness of management accounting systems: Evidence from functional managers in a developing country. *Managerial Auditing Journal, 23*(2), 187-219.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Osterlind, S. J. (2001). *Using multivariate statistics*. New York, US.: Harper.

Thompson, A.A./Strickland, & A.J. (2003). Strategic Management. *New York: McGraw-Hill*.

Weber, Jürgen, & Schäffer, a. U. (2008). *Introduction to controlling*.

Weißenberger, E, B., & Angelkort, H. (2011). Integration of financial and management accounting systems: The mediating influence of a consistent financial language on controllership effectiveness. *Management Accounting Research, 22.3*, 160-180.

Wernerfelt, B. (1984). A resource‐based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171-180.

Williams, J, J., & Seaman, A. E. (2002). Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty. *13.4*, 419-445.

Williams, J., J., & Seaman, A. E. . (2002). Management accounting systems change and departmental performance: the influence of managerial information and task uncertainty. . *13.4,* , 419-445. .

Woodward. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice has rightly been described as a "classic" in the history of organizational theory.*

Wooldridge, Bill, & Floyd, a. S. W. (1990). "The strategy process, middle management involvement, and organizational performance.". *Strategic management journal, 11.3*, 231-241.

Yazdifar, Hassan, & Tsamenyi, a. M. (2005). "Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations.". *Journal of Accounting & Organizational Change, 1.2*(180-198).

Zoni, Laura, & Merchant, a. K. A. (2007). "Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations." *Journal of Accounting & Organizational Change, 3.1*, 29-43.

# **PHỤ LỤC**

**PHỤ LỤC I: THANG ĐO**

**Thang đo: Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định**

1. Xác định vấn đề và đề xuất các mục tiêu

2. Tạo ra các phương án

3.Đánh giá các phương án.

4. Phát triển chi tiết về các phương án

5. Tham gia các hoạt động cần thiết để thực hiện những thay đổi

**Những thang đo trong tài liệu gốc**

(1) Identifying problems and proposing objectives,

(2) Generating options,

(3) Evaluating options,

(4) Developing details about options, and

5) Taking the necessary actions to put changes into place.

**Thang đo: Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán (Accounting depatment’s power)**

1. Trong công ty chúng tôi, cơ hội nghề nghiệp cho các nhân viên kế toán thì cao hơn các nhân viên được thuê trong các lĩnh vực khác
2. Bộ phận kế toán được xem xét nhiều hơn các bộ phận khác trong công ty.
3. Bộ phận kế toán được xem là có quan trong hơn các bộ phận khác đối với sự thành công của công ty.

**Dựa theo thang đo gốc sau để điều chỉnh**

1. The R&D department tends to dominate others in the affairs of the organization.

2. Top management considers R&D department as more important than other departments.

3. R&D department is generally regarded as more influential than other departments.

4. Functions performed by R&D are considered more critical to the firm than functions by other departments.

**Đo lường sử dụng hệ thống kế toán (4 khía cạnh)**

**Phạm vi thông tin (Scope)**

1. Thông tin liên quan đến các sự kiện có thể trong tương lai (Nếu thông tin lịch sử là phù hợp với yêu cầu của bạn, đánh dấu vào điểm thấp cuối của thang đo (the lower end of the scale).

2. Số lượng các khả năng của các sự kiện có thể xẩy ra trong tương lai. (Ví dụ: ước tính xác suất)

3. Thông tin phi kinh tế như sở thích của khách hàng, thái độ của nhân viên, thái độ của chính phủ và các tổ chức khách hàng, nguy cơ cạnh tranh.

4. Thông tin thuộc các yếu tố bên ngoài liên quan tới tổ chức của bạn như: điều kiện kinh tế, sự phát triển dân số, phát triển công nghệ.

5. Thông tin phi tài chính liên quan đến các lĩnh vực sau:

a. Thông tin sản xuất: tỷ lệ đầu ra, tỷ lệ phế phẩm, hiệu quả làm việc của máy móc, sự vắng mặt của nhân viên.

b. Thông tin thị trường như quy mô thị trường (nếu bạn thấy thông tin thị trường và sản xuất của một công ty tài chính là phù hợp nhất với yêu cầu của bạn, vui lòng đánh dấu vào vào điểm thấp hơn của thang đo.

**Đúng lúc hay kịp thời**

6. Thông tin được yêu cầu đến kịp thời

7. Thông tin được cung cấp đến bạn một cách tự động khi nó được đưa vào hệ thống thông tin hoặc ngay sau khi nó được xử lý xong

8. Các báo cáo được cung cấp một cách thường xuyên, đều đặn trên hệ thống, ví dụ như báo cáo tuần, báo cáo tháng

9. Không có sự chậm trễ giữa các sự kiện xuất hiện với các thông tin phù hợp được báo cáo cho bạn.

Thông tin tổng hợp

10. Thông tin được cung cấp trên các bộ phận khác nhau hoặc trên các khu vực chức năng khác nhau trong tổ chức của bạn, ví dụ như: thông tin về sản xuất thị trường, bán hàng, chi phí lợi nhuận.

11. Thông tin liên quan đến sự tác động của các sự kiện trong một khoảng thời gian đặc biệt (hàng tháng hàng quý, hàng năm, những xu hướng, những so sánh)

12. Thông tin đã được xử lý để chỉ ra sự ảnh hưởng của các sự kiện trên các chức năng khác nhau, như sản xuất và thị trường liên quan tới các mục tiêu và hoạt động cụ thể.

13. Thông tin của các tác động của các hoạt động của các bộ phận khác nhau

Trên báo cáo tổng hợp

a. Bộ phận cụ thể của bạn

b. Toàn bộ tổ chức

14. Thông tin trong những hình thức (định dạng) cho phép bạn thực hiện phân tích: Cái gì – nếu.

15. Thông tin trong những định dạng phù hợp với đầu vào của mô hình ra quyết định, như:

a. Phân tích dòng tiền chiết khấu

b. Incremental and marginal analysis

c. Phân tích hàng tồn kho

d. Phân tích chính sách nợ.

16. Chi phí được chia ra thành chi phí cố định và chi phí biến đổi.

**Tích hợp**

17. Thông tin về những tác động mà quyết định của bạn sẽ được thông qua bộ phận của bạn và sự ảnh hưởng của những quyết định cá nhân khác đến trách nhiệm của bộ phận làm việc của bạn.

18. Mục tiêu chính xác của các hoạt động của tất cả các bộ phận tới bộ phận của bạn.

19. Thông tin liên quan đến tác động của quyết định của bạn đến hiệu suất trong bộ phận bạn làm việc.

**Thang đo gốc**:

**Scope**

1. Information which relates to possible future events (If historical information is most suitable for your needs, mark the lower end of the scale).
2. Quantification of the likelihood of future events occurring (e.g: probability estimates).
3. Noneconomic information, such as customer preference, employee attitudes, labour relations, attitudes of government and consumer bodies, competitive threats, etc.
4. Information on broad factors external to your organization, such as economic conditions, population growth, technological developments, etc.
5. Non information that relates to the following areas:
6. Production information such as output rates, scrap levels, machine efficiency, employee absenteeism, etc.
7. Market information such as market size, growth share, etc. (If you find that a financial interpretation of production and marketing information is most usefull for your needs, please mark the lower end of the scale.)

**Timeliness**

1. Requested information to arrive immediately upon request.
2. Information supplied to you automatically upon its receipt into information systems or as soon as processing is completed.
3. Reports are provided frequently on a systematic, regular basis: e.g., daily reports, weekly reports (for less frequently reporting, mark lower end of scale).
4. There is no delay between an event occurring and relevant information being reported to you

**Aggregation**

1. Information provided on the different sections or functional areas in your organization such as marketing and production, or sale, cost or profit centers.
2. Information on the effect of events on particular time periods (e.g, monthly/ quarterly/annual summaries, trends, comparisions, etc.).
3. Information which has beeb processed to show the influence of events on different funcitons, such as marketing or production associated with particular activities or tasks,
4. Information on the effects of different section’ activities on summary reports such as profit, cost, revenue reports for:
5. Your particular sections
6. The overall organization
7. Information in forms which enable you to conduct “ what – if” analysis.
8. Information in formats suitable for input into decision models such as:
9. Discounted cash flow analysis
10. Incremental or marginal analysis
11. Inventory analysis
12. Credit policy analysis
13. Costs separated into fixed and variable components

**Integratiom**

1. Information on the impact that your decision will have throughout your department, and the influence of other individual’ decision on your area of responsibility.
2. Precise targets for the activities of all sections with your department.
3. Information that relates to the impact that your decision have on the performance of your department.

**Thang đo kết quả hoạt động kinh doanh**

1. Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên vốn đầu tư

2. Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên vốn đầu tư

3. Tốc độ tăng trưởng của doanh thu

4. Sự hài lòng của khách hàng

5. Chất lượng sản phẩm

**Thang đo gốc:**

Five dimensions of performance: return on investment, margin on sales, capacity utilization, customer satisfaction, and product quality.

**PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT**

**PHẦN 1: THÔNG TIN VỀ CÁ NHÂN VÀ CÔNG TY**

1. Công việc của ông/bà có liên quan đến mảng kế toán hay không?

Có **Chuyển sang câu 3**

Không **Làm tiếp câu 2**

2. Ông/bà có sử dụng thông tin từ phòng kế toán và có tương tác công việc với phòng kế toán hay không?

Có **Chuyển sang câu 3**

Không **Thoát khỏi cuộc khảo sát**

3. Vị trí cao nhất của ông/bà trong công ty? *(Chỉ chọn một ô)*

Nhà quản trị cấp cao *(ví dụ. CEO, CFO, thành viên hội đồng quản trị)* **Làm tiếp câu 4**

Nhà quản trị cấp trung *(ví dụ. Trưởng/phó các bộ phận, phòng ban)* **Làm tiếp câu 4**

Nhân viên **Thoát khảo sát**

4. Công ty của ông/bà chủ yếu đang hoạt động trong ngành nào?

Doanh nghiệp liên doanh với đối tác trong nước

Loại hình khác *(xin chi tiết)* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Sản xuất  Thương mại  Dịch vụ

5. Loại hình doanh nghiệp của công ty ông/bà là gì? *(Chỉ chọn một ô)*

Doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài

Doanh nghiệp Nhà nước (có vốn Nhà nước từ 51% trở lên)

Doanh nghiệp tư nhân

Doanh nghiệp liên doanh với đối tác nước ngoài

6. Công ty của ông/bà có vốn đầu tư của nước ngoài hay không?

Có  Không

7. Giá trị tổng tài sản (nguồn vốn) của công ty ông/bà (đơn vị tính: tỷ đồng Việt Nam) là bao nhiêu?

≤ 10  11 – 50  51 – 100  101 – 200

201 – 500  501 – 1.000  > 1.000

8. Có bao nhiêu lao động toàn thời gian (và tương đương toàn thời gian) đang làm cho công ty ông/bà?

≤ 50  51 – 200  201 – 500  501 – 1.000

1.001 – 5.000  5.001 – 10.000  > 10.000

9. Ông/bà phụ trách mảng nào trong công ty? *(Có thể chọn một hoặc nhiều ô)*

Tiếp thị (marketing)  Kế toán/tài chính

Nghiên cứu và phát triển (R&D)  Bán hàng

Sản xuất  Khác: *(xin chi tiết)*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Ông/bà đã làm cho công ty của ông/bà được bao nhiêu năm rồi? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_năm

11. Công ty ông/bà bắt đầu thành lập/hoạt động được bao nhiêu năm rồi? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ năm

**PHẦN 2: NỘI DUNG CHÍNH CỦA BẢNG CÂU HỎI**

**Tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý của ông/bà với những phát biểu sau về tầm ảnh hưởng của bộ phận kế toán tại công ty ông/bà đang làm việc. Thang đo từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (hoàn toàn đồng ý). | | Hoàn toàn  không  đồng ý | Hoàn toàn đồng ý |
| STA1 | Trong công ty chúng tôi, cơ hội nghề nghiệp cho các nhân viên kế toán thì cao hơn các nhân viên được thuê trong các lĩnh vực khác | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| STA2 | Bộ phận kế toán được xem xét nhiều hơn các bộ phận khác trong công ty. | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| STA3 | Bộ phận kế toán được xem là có quan trọng hơn các bộ phận khác đối với sự thành công của công ty. | 1 2 3 4 5 6 7 | |

**Sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị theo phạm vi rộng**

*(Use of MAS in term of broad scope)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà hãy đánh giá mức độ mà công ty sử dụng thông tin sau từ hệ thống thông tin của công ty để ra quyết định. Thang đo từ 0 (không sử dụng) đến 6 (sử dụng rất nhiều). | | Không  sử dụng | Sử dụng rất nhiều |
| Scope1 | Thông tin liên quan đến những sự kiện có thể xảy ra trong **tương lai** (nếu ông/bà cảm thấy công ty **hoàn toàn sử dụng thông tin quá khứ**, đánh số thấp, ví dụ như số 0). | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Scope2 | Thông tin **phi tài chính** liên quan đến sản phẩm và thị trường ví dụ như tốc độ tăng trưởng thị phần (nếu ông/bà cảm thấy công ty **chỉ sử dụng thông tin tài chính**, đánh số thấp, ví dụ như số 0). | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Scope3 | Thông tin **phi tài chính**, ví dụ như thị hiếu khách hàng, các mối quan hệ kinh doanh, thái độ của cơ quan chức năng và các hiệp hội người tiêu dùng, mối đe dọa cạnh tranh, ... | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Scope4 | Thông tin về những yếu tố vĩ mô bên ngoài công ty (ví dụ: tình hình kinh tế, sự gia tăng dân số, sự phát triển về kỹ thuật, công nghệ ...). | 0 1 2 3 4 5 6 | |

**Sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị một cách kịp thời**

*(Use of MAS in term of timeliness)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà hãy đánh giá mức độ công ty sử dụng thông tin kịp thời để ra quyết định. Thang đo từ 0 (không sử dụng) đến 6 (sử dụng rất nhiều). | | Không  sử dụng | Sử dụng  rất nhiều |
| Time1 | Thông tin cần thiết cho việc ra quyết định sẽ được cung cấp cho nhà quản trị ngay lập tức khi họ yêu cầu. | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Time2 | Thông tin được cung cấp đến người có nhu cầu sử dụng ngay sau khi chúng được ghi nhận và xử lý bởi hệ thống thông tin. | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Time3 | Khi có những sự kiện/nghiệp vụ kinh tế phát sinh, thông tin thích hợp được xử lý và cung cấp nhanh chóng cho nhà quản trị mà không có sự trì hoãn nào. | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Time4 | Các báo cáo hoạt động được cung cấp cho nhà quản trị một cách có hệ thống và thường xuyên (ví dụ báo cáo ngày, báo cáo tuần…) | 0 1 2 3 4 5 6 | |

**Sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị một cách tích hợp**

*(Use of MAS in term of aggregation)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà hãy đánh giá mức độ công ty sử dụng những thông tin sau được kết xuất từ hệ thống thông tin của công ty để ra quyết định. Thang đo từ 0 (không sử dụng) đến 6 (sử dụng rất nhiều). | | Không  sử dụng | Sử dụng  rất nhiều |
| Aggre1 | Thông tin theo các dạng biểu mẫu giúp nhà quản trị có thể phân tích các tình huống kinh doanh. | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Aggre2 | Thông tin về tác động của những sự kiện phát sinh đến công ty qua từng thời kỳ khác nhau (ví dụ: xu hướng thị trường hàng tháng, hàng quý, hàng năm; so sánh các chỉ tiêu hoạt động như doanh thu, chi phí giữa các kỳ khác nhau …) | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Aggre3 | Thông tin theo mẫu phù hợp để phục vụ cho những mô hình ra quyết định (ví dụ như: thông tin phân tích chiết khấu dòng tiền, thông tin phân tích những lợi ích và chi phí tăng thêm từ một phương án kinh doanh nào đó). | 0 1 2 3 4 5 6 | |

**Sử dụng hệ thống thông tin kế toán quản trị một cách thống nhất/đồng bộ**

*(Use of MAS in term of integration)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà hãy đánh giá mức độ công ty sử dụng những thông tin sau từ hệ thống thông tin của công ty để ra quyết định. Thang đo từ 0 (không sử dụng) đến 6 (sử dụng rất nhiều). | | Không  sử dụng | Sử dụng  rất nhiều |
| Integ1 | Thông tin về chi phí và giá bán sản phẩm/dịch vụ của các bộ phận trong công ty. | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Integ2 | Thông tin chi tiết về những mục tiêu cần phải đạt được cho từng hoạt động ở tất cả các bộ phận trong công ty. | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Integ3 | Thông tin về tác động của *những quyết định mà ông/bà đưa ra* đến kết quả hoạt động của những bộ phận khác trong cùng công ty. | 0 1 2 3 4 5 6 | |
| Integ4 | Thông tin về tác động của *những quyết định mà ông/bà đưa ra* đến bộ phận mà ông/bà phụ trách, và ảnh hưởng của *quyết định do một ai đó đưa ra* đối với bộ phận mà ông/bà phụ trách. | 0 1 2 3 4 5 6 | |

**Sự tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà vui lòng đánh giá mức độ tham gia của kế toán trong quá trình ra quyết định tại công ty ông/bà . Thang đo từ 1 (hoàn toàn không tham gia) đến 7 (cực kỳ tham gia). | | Hoàn  toàn không  tham gia | Cực kỳ  Tham gia |
| 1 | Xác định vấn đề và đề xuất các mục tiêu | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| 2 | Tạo ra các phương án | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| 3 | đánh giá các phương án | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| 4 | Phát triển chi tiết về các phương án | 1 2 3 4 5 6 7 | |
| 5 | Tham gia các hoạt động cần thiết để thực hiện những thay đổi | 1 2 3 4 5 6 7 | |

**Kết quả hoạt động kinh doanh**

*(Firm performance)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà vui lòng so sánh kết quả hoạt động kinh doanh (trong 3 năm gần đây nhất) giữa công ty ông/bà đang công tác với những đối thủ cạnh tranh chính. Thang đo từ 1 (kém hơn rất nhiều) đến 5 (tốt hơn rất nhiều). | | Kém hơn  rất nhiều | Tốt hơn rất nhiều |
| Perf1 | Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI). | 1 2 3 4 5 | |
| Perf2 | Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên doanh thu (ROS). | 1 2 3 4 5 | |
| Perf3 | Tốc độ tăng trưởng của doanh thu. | 1 2 3 4 5 | |
| Perf4 | Tỷ lệ phần trăm lợi nhuận trên tài sản (ROA). | 1 2 3 4 5 | |
| Perf5 | Khả năng sinh lợi nói chung. | 1 2 3 4 5 | |

**Câu hỏi bổ sung**[[3]](#footnote-3)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ông/bà có đồng ý với các phát biểu sau đây về chính bản thân ông/bà hay không? Ông/bà hãy trả lời một cách thực tế theo cảm nhận thực sự của mình. Khoanh tròn con số thích hợp nhất theo thang đo từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). | | Hoàn toàn không  đồng ý | Hoàn  toàn  đồng ý |
| Emar1 | Tôi tự tin trong việc sử dụng vi tính (Microsoft Word, Excel) | 1 2 3 4 5 | |
| Emar2 | Tôi thích dành nhiều thời gian cho gia đình và bạn bè | 1 2 3 4 5 | |
| Emar3 | Tôi hài lòng với dịch vụ điện thoại di động (ví dụ như Vinaphone, Mobile, Viettel) mà tôi đang dùng | 1 2 3 4 5 | |
| Emar4 | Tôi cảm thấy cuộc sống thực sự tốt đẹp | 1 2 3 4 5 | |

--------------------

**Cám ơn ông/bà đã tham gia trả lời bảng câu hỏi khảo sát.**

**PHỤ LỤC 3**

**DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP TRẢ LỜI BẢNG CÂU HỎI**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Tên công ty** | **STT** | **Tên công ty** |
| 1 | IMC | 46 | Techcombank (TCB) |
| 2 | VBL | 47 | Vinpearl Land Royal City – Vingroup |
| 3 | Maritimebank | 48 | Fleming International Vietnam Limited |
| 4 | City International Hospital | 49 | Vietnam Prosperity Bank – Vpbank |
| 5 | HiPT Group | 50 | Vietnam Partners Real Estate |
| 6 | Vietnam Airlines | 51 | Calofic |
| 7 | TQ Design | 52 | PepsiCo Vietnam |
| 8 | Tafico cement JST Company | 53 | Vinpearl |
| 9 | SHB | 54 | Sacombank Securities |
| 10 | Vietnam Eximbank | 55 | Vinacontrol |
| 11 | HCM Stock Exchange | 56 | Grand Imperial Saigon Hotel Limited |
| 12 | FPT Information System | 57 | Cty TNHH CNTP Liwayway (VN) |
| 13 | Posts & Telecommunications Training Center | 58 | CMC Saigon System Integration |
| 14 | Suntory Pepsico Vietnam Beverage Co. Ltd | 59 | BIDV |
| 15 | Concung.com | 60 | EVNCPC |
| 16 | PVCombank | 61 | Technology Automation |
| 17 | Main Contractor | 62 | Lasta Multimedia |
| 18 | Pepsico International Vietnam | 63 | BIDV |
| 19 | Huhtamaki Vietnam | 64 | City International Hospital |
| 20 | Sheraton Saigon Hotel & Towers | 65 | Sun Group |
| 21 | Australian International School | 66 | Schindler |
| 22 | Estec Vina | 67 | Hafele Vina Jsc |
| 23 | Military Insurance Company | 68 | E&Y |
| 24 | Saigon Newport Logistic | 69 | FPT Software |
| 25 | CJ Vina Agri | 70 | Pullman Danang Beach Resort |
| 26 | Jr France Group. | 71 | Lotte Hote Vietnam |
| 27 | Quang Ninh Thermal Power Plant jsc | 72 | Triumph International Vietnam |
| 28 | CSC | 73 | BlueScope Steel in Vietnam |
| 29 | VinaPay | 74 | Serenity Holding - FLC Samson Golf and Resort |
| 30 | FIT Group | 75 | Unilever Asia Pte. Ltd |
| 31 | Citibank N.A. Ho Chi Minh | 76 | C.T Group |
| 32 | CMC Telecom | 77 | Big C Vietnam |
| 33 | VP Bank | 78 | Bhaya Group |
| 34 | Chau My Fashion and Cosmetic Co. Ltd | 79 | Vietnam Air Services Company |
| 35 | TH Group - Food Chain | 80 | Six Senses Hotels Resorts Spas |
| 36 | BCI Corporation | 81 | Saigon Co.Op |
| 37 | Vingroup – Vietnam | 82 | TMA Solutions |
| 38 | REE Corporation | 83 | JIVF |
| 39 | Seaprodex | 84 | Abbott |
| 40 | Trails of Indochina | 85 | VPBank Finance (FE Credit) |
| 41 | LG Vina Cosmetics | 86 | EVNCPC |
| 42 | Jotun Paints (Vietnam) Co. Ltd. | 87 | Holcim (Vietnam) Ltd. |
| 43 | Big C Vietnam | 88 | Carlsberg Vietnam Trading |
| 44 | Samsung Electronics | 89 | Vietinbank |
| 45 | Carmel FMP International Hospital | 90 | VTI Corp |

**PHỤ LỤC 3**

**DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP TRẢ LỜI BẢNG CÂU HỎI (tiếp theo)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **STT** | **Tên công ty** | **STT** | **Tên công ty** |
| 92 | Intertek | 132 | Indochine Palace |
| 91 | HD Bank | 133 | Trung Nguyen Group |
| 93 | Vinacontrol | 134 | Zamil Steel Buildings Vietnam |
| 94 | Kido Group | 135 | Hv Corporation |
| 95 | Techcombank | 136 | II-VI Vietnam Co. Ltd |
| 96 | The Nielsen Company | 137 | Sherwin-Williams (Vn) Limited |
| 97 | Merperle Group | 138 | Ql Vietnam Agroresources Liability Ltd |
| 98 | Seabank | 139 | Loc Troi Group Joint Stock Company |
| 99 | Prudential Vietnam | 140 | Nova Land Group |
| 100 | Tam Tri Da Nang General Hospital | 141 | Hanvico |
| 101 | A Branch of Truong Hai Auto Corp | 142 | Masan Beverage Corporation |
| 102 | Ngoc Tung MTS JSC | 143 | InterContinental Hanoi Westlake |
| 103 | PG Bank | 144 | GroupM Vietnam |
| 104 | Royal Group Vietnam | 145 | United International Pharma |
| 105 | EVNCPC | 146 | Loc Tho Investment |
| 106 | VTC | 147 | PVI Sun Life |
| 107 | New Toyo Pulppy Vietnam | 148 | ANZ Bank (Vietnam) Ltd. |
| 108 | Ceragon Networks | 149 | Binh Duong BIDV Insurance Company |
| 109 | Intercontinental Danang Sun Peninsula Resort | 150 | Jetstar Pacific Airlines |
| 110 | HSBC | 151 | Tamviet Group |
| 111 | Lac Viet Computing Corporation | 152 | Thanh Hoang Long |
| 112 | Vinacontrol | 153 | CSC Vietnam |
| 113 | ABBank | 154 | City International Hospital |
| 114 | Global Insurance Js. Company | 155 | Maritime Bank |
| 115 | Lam Phuc Design Jsc | 156 | CMC Software Solution Company |
| 116 | Nui Phao Mining | 157 | Vietnam Petroleum Institute (VPI) |
| 117 | VinaGolf | 158 | FPT Myanmar Limited |
| 118 | Phonak Vietnam | 159 | Cambodia Angkor Air |
| 119 | Dotank Center of Education Technology | 160 | Green Media Company Limited |
| 120 | J-Protek | 161 | W2W Group Limited |
| 121 | Lotte Vietnam Shopping | 162 | Lingo |
| 122 | Thien Nam Elevator J.S.C | 163 | Bong Sen Corporation |
| 123 | PNJ | 164 | Jetstar Pacific Airlines |
| 124 | Hagl Agricultural Joint Stock Company | 165 | Parkwood Furniture Pte Ltd. |
| 125 | Big C Vietnam | 166 | Kangnam Beauty Hospital |
| 126 | DongA Bank | 167 | Masan Resouces |
| 127 | Apollo Education and Training Vietnam | 168 | Hotels & Properties |
| 128 | Viet A Bank | 169 | Masan Resources |
| 129 | Regent Garment Factory Limited | 170 | Scancom International A/S |
| 130 | Otran Mien Nam Corporation | 171 | Le Meridien Saigon |
| 131 | Saint-Gobain Vietnam |  |  |

**PHỤ LỤC 4**

**ĐỘ TIN CẬY THANG ĐO (*COMPOSITE RELIABILITY*)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Original sample (O)** | **Sample mean (M)** | **Standard deviation (STDEV)** | ***t*-Statistics (|O/STDEV|)** | ***p*- Values** |
| **Kết quả HĐKD** | 0.96 | 0.96 | 0.01 | 161.15 | 0.00 |
| **Kịp thời** | 0.94 | 0.94 | 0.01 | 101.02 | 0.00 |
| **Mức độ sử dụng MAS** | 0.96 | 0.96 | 0.01 | 156.28 | 0.00 |
| **Phạm vi rộng** | 0.93 | 0.93 | 0.01 | 76.66 | 0.00 |
| **Số lao động** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Sở hữu vốn** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Sự tham gia** | 0.95 | 0.95 | 0.01 | 107.54 | 0.00 |
| **Sự tham gia \* Tầm ảnh hưởng** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Thời gian hoạt động** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Tài sản** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Tích hợp** | 0.94 | 0.94 | 0.01 | 97.55 | 0.00 |
| **Tầm ảnh hưởng** | 0.75 | 0.74 | 0.04 | 20.35 | 0.00 |
| **Đồng bộ** | 0.93 | 0.93 | 0.01 | 85.62 | 0.00 |

**PHỤ LỤC 5**

**PHƯƠNG SAI TRÍCH BÌNH QUÂN (AVE)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | *t*-Statistics (|O/STDEV|) | *p*- Values |
| **Kết quả HĐKD** | 0.82 | 0.82 | 0.02 | 38.10 | 0.00 |
| **Kịp thời** | 0.79 | 0.79 | 0.03 | 30.45 | 0.00 |
| **Mức độ sử dụng MAS** | 0.60 | 0.60 | 0.04 | 17.04 | 0.00 |
| **Phạm vi rộng** | 0.76 | 0.76 | 0.03 | 23.71 | 0.00 |
| **Số lao động** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Sở hữu vốn** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Sự tham gia** | 0.78 | 0.78 | 0.03 | 26.70 | 0.00 |
| **Sự tham gia \* Tầm ảnh hưởng** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Thời gian hoạt động** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Tài sản** | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| **Tích hợp** | 0.81 | 0.81 | 0.03 | 28.99 | 0.00 |
| **Tầm ảnh hưởng** | 0.50 | 0.50 | 0.04 | 11.39 | 0.00 |
| **Đồng bộ** | 0.81 | 0.81 | 0.02 | 32.86 | 0.00 |

**PHỤ LỤC 6**

**HỆ SỐ TẢI (LOADINGS)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | *t*-Statistics (|O/STDEV|) | *p*- Values |
| ACC1 <- Sự tham gia | 0.87 | 0.87 | 0.03 | *33.62* | *0.00* |
| ACC2 <- Sự tham gia | 0.92 | 0.92 | 0.01 | *65.31* | *0.00* |
| ACC3 <- Sự tham gia | 0.91 | 0.91 | 0.02 | *56.81* | *0.00* |
| ACC4 <- Sự tham gia | 0.85 | 0.85 | 0.03 | *27.76* | *0.00* |
| ACC5 <- Sự tham gia | 0.85 | 0.85 | 0.03 | *31.25* | *0.00* |
| AGGRE1 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.76 | 0.76 | 0.04 | *19.54* | *0.00* |
| AGGRE1 <- Đồng bộ | 0.90 | 0.90 | 0.02 | *48.33* | *0.00* |
| AGGRE2 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.82 | 0.81 | 0.03 | *25.77* | *0.00* |
| AGGRE2 <- Đồng bộ | 0.89 | 0.89 | 0.02 | *38.07* | *0.00* |
| AGGRE3 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.79 | 0.79 | 0.03 | *23.46* | *0.00* |
| AGGRE3 <- Đồng bộ | 0.91 | 0.91 | 0.01 | *63.28* | *0.00* |
| ASSETS <- Tài sản | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| EMPLOYEES <- Số lao động | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| FIRM\_YEAR <- Thời gian hoạt động | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| FOREGN <- Sở hữu vốn | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| INTEG1 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.74 | 0.74 | 0.04 | *18.07* | *0.00* |
| INTEG1 <- Tích hợp | 0.84 | 0.84 | 0.03 | *24.80* | *0.00* |
| INTEG2 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.82 | 0.81 | 0.03 | *25.81* | *0.00* |
| INTEG2 <- Tích hợp | 0.91 | 0.91 | 0.02 | *49.40* | *0.00* |
| INTEG3 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.84 | 0.84 | 0.03 | *31.87* | *0.00* |
| INTEG3 <- Tích hợp | 0.93 | 0.93 | 0.02 | *48.62* | *0.00* |
| INTEG4 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.82 | 0.82 | 0.03 | *24.79* | *0.00* |
| INTEG4 <- Tích hợp | 0.92 | 0.92 | 0.02 | *54.20* | *0.00* |
| PERF1 <- Kết quả HĐKD | 0.94 | 0.94 | 0.01 | *78.83* | *0.00* |
| PERF2 <- Kết quả HĐKD | 0.92 | 0.92 | 0.02 | *57.30* | *0.00* |
| PERF3 <- Kết quả HĐKD | 0.83 | 0.83 | 0.03 | *24.71* | *0.00* |
| PERF4 <- Kết quả HĐKD | 0.93 | 0.93 | 0.01 | *68.06* | *0.00* |
| PERF5 <- Kết quả HĐKD | 0.93 | 0.92 | 0.01 | *67.72* | *0.00* |
| SCOPE1 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.67 | 0.67 | 0.05 | *12.69* | *0.00* |
| SCOPE1 <- Phạm vi rộng | 0.83 | 0.83 | 0.04 | *23.17* | *0.00* |
| SCOPE2 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.70 | 0.70 | 0.06 | *11.07* | *0.00* |
| SCOPE2 <- Phạm vi rộng | 0.89 | 0.88 | 0.03 | *31.55* | *0.00* |
| SCOPE3 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.77 | 0.77 | 0.04 | *18.51* | *0.00* |
| SCOPE3 <- Phạm vi rộng | 0.91 | 0.91 | 0.02 | *45.43* | *0.00* |
| SCOPE4 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.75 | 0.75 | 0.04 | *16.99* | *0.00* |
| SCOPE4 <- Phạm vi rộng | 0.86 | 0.87 | 0.02 | *37.10* | *0.00* |
| STA1 <- Tầm ảnh hưởng | 0.54 | 0.53 | 0.09 | *5.77* | *0.00* |
| STA2 <- Tầm ảnh hưởng | 0.79 | 0.78 | 0.06 | *14.34* | *0.00* |
| STA3 <- Tầm ảnh hưởng | 0.77 | 0.76 | 0.06 | *12.78* | *0.00* |
| Sự tham gia \* Tầm ảnh hưởng <- Sự tham gia \* Tầm ảnh hưởng | 1.00 | 1.00 | 0.00 |  |  |
| TIME1 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.80 | 0.80 | 0.03 | *23.53* | *0.00* |
| TIME1 <- Kịp thời | 0.91 | 0.91 | 0.02 | *58.43* | *0.00* |
| TIME2 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.80 | 0.80 | 0.04 | *22.61* | *0.00* |
| TIME2 <- Kịp thời | 0.93 | 0.93 | 0.02 | *61.12* | *0.00* |
| TIME3 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.80 | 0.80 | 0.04 | *21.35* | *0.00* |
| TIME3 <- Kịp thời | 0.87 | 0.87 | 0.05 | *19.03* | *0.00* |
| TIME4 <- Mức độ sử dụng MAS | 0.76 | 0.76 | 0.03 | *21.88* | *0.00* |
| TIME4 <- Kịp thời | 0.84 | 0.84 | 0.02 | *36.80* | *0.00* |

**PHỤ LỤC 7**

**HỆ SỐ TƯƠNG QUAN – ĐƯỜNG DẪN MÔ HÌNH PLS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | *t*-Statistics (|O/STDEV|) | *p*- Values |
| Mức độ sử dụng MAS -> Kết quả HĐKD | 0.43 | 0.43 | 0.08 | 5.37 | 0.00 |
| Mức độ sử dụng MAS -> Kịp thời | 0.89 | 0.89 | 0.02 | 44.69 | 0.00 |
| Mức độ sử dụng MAS -> Phạm vi rộng | 0.83 | 0.83 | 0.03 | 23.83 | 0.00 |
| Mức độ sử dụng MAS -> Tích hợp | 0.90 | 0.90 | 0.02 | 47.82 | 0.00 |
| Mức độ sử dụng MAS -> Đồng bộ | 0.87 | 0.87 | 0.02 | 39.22 | 0.00 |
| Số lao động -> Kết quả HĐKD | 0.07 | 0.08 | 0.09 | 0.85 | 0.40 |
| Sở hữu vốn -> Kết quả HĐKD | -0.03 | -0.03 | 0.07 | 0.42 | 0.67 |
| Sự tham gia -> Mức độ sử dụng MAS | 0.33 | 0.33 | 0.09 | 3.79 | 0.00 |
| Sự tham gia \* Tầm ảnh hưởng -> Mức độ sử dụng MAS | 0.17 | 0.16 | 0.10 | 1.83 | 0.07 |
| Thời gian hoạt động -> Kết quả HĐKD | -0.06 | -0.05 | 0.07 | 0.84 | 0.40 |
| Tài sản -> Kết quả HĐKD | 0.01 | 0.01 | 0.08 | 0.16 | 0.87 |
| Tầm ảnh hưởng -> Mức độ sử dụng MAS | 0.45 | 0.45 | 0.08 | 5.48 | 0.00 |
| Mức độ sử dụng MAS -> Tích hợp | 0.90 | 0.90 | 0.02 | 47.82 | 0.00 |

1. [↑](#footnote-ref-1)
2. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)