

Tác động của phân tích SWOT đến thẻ điểm cân bằng với vai trò trung gian triển khai chức năng chất lượng tại các công ty xây dựng trên địa bàn Thành Phố Hồ Chí Minh

Impact of SWOT analysis to balanced scorecard with the intermediary role in implementing quality function deployment at construction companies in Ho Chi Minh City

Nguyễn Văn Ít^{1*}

¹Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: itnv@hufi.edu.vn

THÔNG TIN

DOI: 10.46223/HCMCOUJS.
econ.vi.17.3.2070.2022

Ngày nhận: 05/10/2021

Ngày nhận lại: 27/11/2021

Duyệt đăng: 14/01/2022

TÓM TẮT

Nghiên cứu này khám phá tác động của phân tích chiến lược kinh doanh (SWOT) đến thẻ điểm cân bằng (BSC) với vai trò trung gian triển khai chức năng chất lượng (QFD) tại các công ty xây dựng trên địa bàn Thành Phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Bảng câu hỏi trong nghiên cứu này bao gồm 45 câu với kỹ thuật lấy mẫu ngẫu nhiên và dữ liệu được thu thập từ 399 nhà quản lý ở các công ty khác nhau trong lĩnh vực xây dựng trên địa bàn TP.HCM. Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy phân tích SWOT tác động dương mạnh nhất đến BSC, kế đến QFD tác động dương mạnh thứ nhì đến BSC và cuối cùng phân tích SWOT tác động dương ít nhất đến QFD. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý được đề xuất nhằm giúp nhà quản trị của các công ty xây dựng quan tâm nhiều hơn đến việc phân tích SWOT và vai trò trung gian trong việc thực hiện QFD để đạt hiệu suất kinh doanh toàn diện cả mặt tài chính và phi tài chính theo BSC.

ABSTRACT

This study explores impact of SWOT analysis to balanced scorecard with the intermediary role in implementing quality function deployment at construction companies in Ho Chi Minh City (HCMC). The questionnaire in this study includes 45 questions with random sampling technique and surveyed data was collected from 399 managers at different companies construction in HCMC. The result of Structural Equation Modeling (SEM) showed that the SWOT analysis has a strong positive impact on the Quality Function Deployment (QFD), followed by the QFD has the second strong positive impact on the BSC and finally the SWOT analysis has the lowest positive impact on the QFD. Based on the findings, some implications are drawn to help that the managers of companies construction improve SWOT analysis and the intermediary role in implementing QFD to achieve comprehensive business performance both financial and non-financial according to Balanced Scorecard (BSC).

Từ khóa:

SWOT; thẻ điểm cân bằng;
triển khai chức năng chất lượng

Keywords:

SWOT; balanced scorecard;
quality function deployment

1. Giới thiệu nghiên cứu

Trong bối cảnh hội nhập sâu và rộng cho thấy môi trường kinh doanh luôn thay đổi, nhu cầu của khách hàng ngày càng đòi hỏi cao hơn làm sự cạnh tranh của các công ty xây dựng trở nên khốc liệt hơn vì thế các nhà quản trị buộc phải có một chiến lược kinh doanh phù hợp, nên việc phân tích SWOT để xây dựng chiến lược cạnh tranh là một phương pháp hữu ích được sử dụng để phân tích điểm mạnh, điểm yếu bên trong tổ chức cũng như các cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài của tổ chức đây là cơ sở đề xuất cách thức phù hợp để phân bổ các nguồn lực nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu ngắn và dài hạn (Pur & Tabriz, 2012). Do môi trường kinh doanh luôn thay đổi này, các công ty trong ngành xây dựng phải sẵn sàng nhận ra nhịp đập, nhu cầu luôn thay đổi của thị trường. Sự hài lòng của khách hàng và quản lý chất lượng đã trở thành một trong những vấn đề chiến lược của các công ty trong thiên niên kỷ mới. Khi công ty áp dụng QFD là một nhiệm vụ khó khăn vì đi đôi với tăng chi phí, tuy nhiên để khắc phục hạn chế đó thì phân tích SWOT là cơ sở đưa ra giải pháp tối ưu mâu thuẫn đó (Sharma & Ravani, 2008). Theo Khaleeli, Faisal, và Anwar (2021), BSC là phương pháp đo lường hiệu suất hoạt động kinh doanh từ các khía cạnh khác nhau, không chỉ đo lường hiệu suất tài chính hiện tại mà còn xem xét các chỉ số hiệu suất về khách hàng, quy trình kinh doanh cũng như học tập và tăng trưởng, từ đó định hướng chiến lược dài hạn trong tương lai, do đó BSC được sử dụng như một thước đo hiệu quả kinh doanh toàn diện. Một số nghiên cứu khẳng định nếu để đo lường hiệu quả hoạt động của công ty không dựa vào chỉ tiêu phi tài chính mà chỉ tập trung vào chỉ tiêu tài chính thì chưa thể hiện tính toàn diện khi đó chỉ phản ánh hiệu suất trong ngắn hạn (Mamabolo & Myres, 2020), vì thế BSC được xem như phương pháp đo lường toàn diện kết quả kinh doanh của một công ty bởi được đo lường nhiều khía cạnh.

Hầu hết nhiều dự án xảy ra sự chậm trễ trong quá trình thi công, điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động chung của dự án như lợi nhuận, hiệu quả và an toàn. Vì thế vấn đề đặt ra công ty phải quản lý các dự án xây dựng một cách hiệu quả thông qua phân tích SWOT, BSC từ đó giảm thiểu sự chậm trễ và nâng cao hiệu suất kinh doanh hơn. Điều này giúp cho các nhà quản trị trong ngành xây dựng ưu tiên các yếu tố ảnh hưởng đến tài chính và phi tài chính, qua đó giúp họ tập trung vào những yếu tố cho là quan trọng nhất nhằm mang lại hiệu quả cao hơn. Do đó, nhiều nhiệm vụ được hoàn thành hơn với việc sử dụng ít thời gian và nguồn lực vì các hành động có xu hướng tập trung vào việc đạt được các yếu tố quan trọng nhất chẳng hạn như các yếu tố liên quan đến khách hàng và nhà thầu, trái ngược với các yếu tố gia tăng giá trị thấp. Cách tiếp cận đã được thực hiện để xác định các yếu tố cần thiết giúp giải quyết hoặc giảm sự chậm trễ được xác định bởi phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, các bước QFD và phân loại thành bốn quan điểm BSC: Tài chính, khách hàng, quy trình xây dựng gồm nhà thầu và nhóm quản lý dự án, học hỏi đổi mới và tăng trưởng. Ba mối quan hệ giữa phân tích SWOT, QFD và BSC được sử dụng để phát triển hệ thống dựa trên các yếu tố giảm thiểu đã được xác định. Các yếu tố ảnh hưởng lớn nhất đến việc đạt được các mục tiêu tài chính của dự án chủ yếu là các yếu tố liên quan đến khách hàng, kèm theo các yếu tố liên quan đến nhà thầu và đội ngũ quản lý dự án, việc phân tích và xác định ba mối quan hệ trên làm cơ sở đề xuất cung cấp một cách tiếp cận dài hạn cho tất cả các bên liên quan để giúp các nhà quản trị trong ngành xây dựng ưu tiên và giảm sự chậm trễ hiệu quả hơn. Có thể dùng như một cách tiếp cận toàn diện để đánh giá các yếu tố giảm thiểu trì hoãn thiết yếu dựa trên mức độ ảnh hưởng của chúng đối với hiệu quả tài chính và phi tài chính của dự án (Gunduz & Al-Naimi, 2021).

Một số nghiên cứu đã được thực hiện để khám phá mối quan hệ giữa phân tích SWOT, QFD và BSC trong việc đo lường hiệu suất kinh doanh toàn diện trong ngắn và dài hạn. Tuy nhiên, đối với lĩnh vực xây dựng còn khá mới mẻ với các công ty, để thực hiện chiến lược và triển khai chất lượng theo phương pháp tiếp cận BSC còn một vài hạn chế, vì thế nghiên cứu này khám phá cách tiếp cận toàn diện về cách thực hiện phân tích chiến lược của công ty liên kết với một số khía

cạnh của BSC như một thước đo hiệu suất kinh doanh toàn diện. Từ kết quả đó đề xuất các hàm ý quản trị, góp phần mang lại hiệu suất hoạt động kinh doanh toàn diện cho những công ty xây dựng trên địa bàn TP.HCM nói riêng và tại Việt Nam nói chung.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Phân tích SWOT

Porter (1998) cho rằng bản chất của cạnh tranh trong một ngành phụ thuộc vào năm yếu tố gồm: Mối đe dọa từ người bán mới gia nhập vào thị trường, các sản phẩm thay thế, quyền năng của nhà cung cấp, sức mạnh của khách hàng trên thị trường và đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh ở cấp độ quốc gia, ngành và doanh nghiệp là rất lớn trong bối cảnh hội nhập sâu và rộng như hiện nay, phân tích SWOT mô tả các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và mối đe dọa từ môi trường bên trong và bên ngoài công ty được sử dụng để ứng biến làm tăng khả năng cạnh tranh của công ty (Al Huda & Handoyo, 2021). Phân tích SWOT sẽ giúp dễ dàng hơn trong việc hình thành xây dựng các chiến lược phù hợp, về cơ bản các chiến lược được thực hiện nên hướng tới những nỗ lực để sử dụng sức mạnh, khắc phục điểm yếu, tận dụng cơ hội kinh doanh, giải quyết các mối đe dọa của tổ chức có thể tiếp tục và duy trì hoạt động kinh doanh (Dwi, Koeshardjono, & Suharsono, 2020). Bằng cách xác định, hiểu những lợi thế mà một tổ chức, duy trì hoặc thậm chí tăng lợi thế của mình như vốn cạnh tranh, xác định điểm yếu nhằm mục đích có thể xác định những điểm yếu còn tồn tại (Sugiyarto & Sarwani, 2020), điểm yếu đó không tìm thấy hoặc phát hiện quá muộn sẽ gây bất lợi cho công ty. Vì vậy, cách xác định điểm yếu một cách nhanh chóng, các công ty tìm ra giải pháp để khắc phục những điểm yếu này càng sớm càng tốt, bằng cách hiểu rõ các cơ hội, bao gồm cả cơ hội hiện tại và tương lai, các công ty có thể chuẩn bị cho việc hiện thực hóa những cơ hội này (Al Huda & Handoyo, 2021). Các chiến lược có thể được chuẩn bị sớm hơn và được lên kế hoạch tốt hơn do nhận ra các cơ hội đã xác định, nhiều cách khác nhau để nhận ra cơ hội và duy trì tính liên tục của hoạt động kinh doanh của tổ chức chắc chắn sẽ đối mặt với nhiều mối đe dọa, có thể tìm ra cách thoát khỏi các mối đe dọa để tổ chức giảm thiểu các mối đe dọa này. Với việc phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và các mối đe dọa cũng như phân tích các yếu tố bên trong, bên ngoài được xác định các chiến lược thay thế và được lựa chọn của các công ty cụ thể như Bảng 1 sau:

Bảng 1

Phân tích ma trận SWOT

Bên trong Bên ngoài	Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)
Cơ hội (O)	Chiến lược SO: Chiến lược phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Chiến lược WO: Chiến lược hạn chế điểm yếu để tận dụng cơ hội
Đe dọa (T)	Chiến lược ST: Chiến lược phát huy điểm mạnh để hạn chế thách thức	Chiến lược WT: Chiến lược vượt qua điểm yếu của công ty và né tránh các thách thức

Nguồn: Tác giả tổng hợp

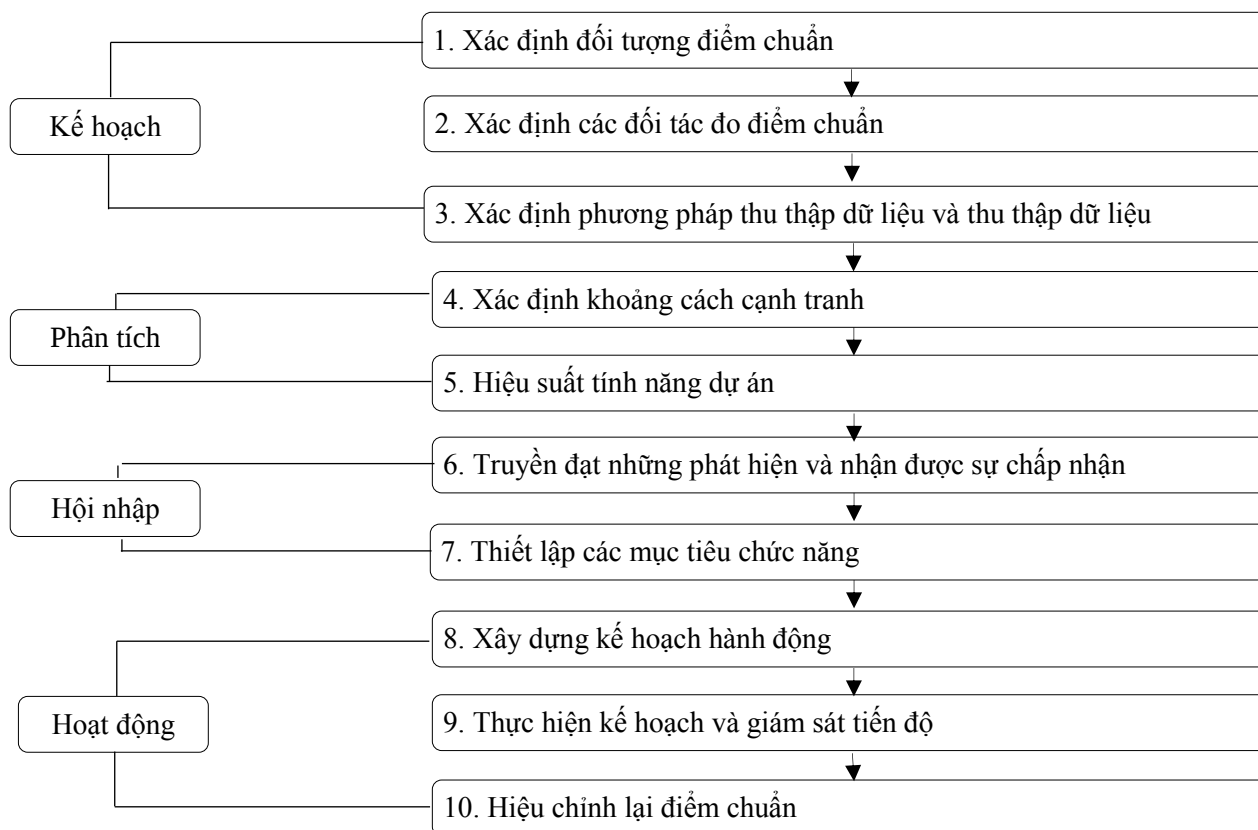
Phân tích SWOT trong Bảng 1 bên trên là mối quan hệ nhân quả giữa các mục tiêu khác nhau cần đạt được của công ty từ cả bốn khía cạnh, bên trong bản đồ chiến lược cũng cho thấy những thay đổi từ mục tiêu chiến lược đến quan điểm nhất định và sẽ có tác động đến những thay

đổi cũng cho các mục đích khác. Các sáng kiến chiến lược sẽ được thảo luận dựa trên các mục tiêu hoặc chỉ tiêu chiến lược với từng quy mô, bao gồm cả việc thu hút các nhà đầu tư vào công ty, thực hiện một chương trình hiệu quả tài chính của công ty được đánh giá thông qua tăng doanh thu, tăng sự hài lòng của khách hàng, mở rộng thị trường tiếp cận, quảng bá thông qua các phương tiện truyền thông xã hội, thủ tục trong công ty tốt hơn, tăng sự hài lòng trong công việc, nâng cao năng lực và cải thiện hiệu suất của nhân viên (Dwi & ctg., 2020).

2.1.2. Triển khai chức năng chất lượng (QFD)

Các công ty triển khai xây dựng chiến lược xung quanh sự hài lòng của khách hàng đang dần nhận ra rằng QFD và đo điểm chuẩn để đạt được lợi nhuận lớn hơn, đưa ra một cơ hội sản phẩm tuyệt vời mà khách hàng muốn mua. Sức mạnh của QFD nằm ở chỗ, khi được triển khai đúng cách thì QFD mang lại một kế hoạch, một sản phẩm hoặc tối đa hóa sự hài lòng của khách hàng khi chi ngân sách tài chính nhất định của họ (Kumar, Antony, & Dhakar, 2006). Lee và Ko (2000) cho rằng QFD là một phương pháp kỹ thuật cho chuyển đổi nhu cầu của khách hàng thành chất lượng đặc điểm và để phát triển sản phẩm thiết kế bằng cách triển khai có hệ thống các mối quan hệ về nhu cầu của khách hàng và đặc tính sản phẩm. QFD được chia thành nhiều bước phân tích, hầu hết trong số đó là được ghi lại dưới dạng biểu đồ và thể hiện quy trình ba bước: Thiết kế chất lượng, thiết kế chi tiết và triển khai quy trình. Nó là sự phát triển của một cơ chế vận hành để chuyển đổi kỳ vọng của khách hàng vào thiết kế cụ thể sản phẩm, sử dụng phân tích một loạt các ma trận, phụ thuộc vào các mối quan hệ chức năng, để đi đến mức chất lượng cao nhất trong việc sản xuất một sản phẩm hoặc thi công một công trình. Thông qua phân tích mối quan hệ của các thành phần chức năng, chất lượng và thiết lập các ưu tiên, cũng thường được gọi là quy trình cung cấp cấu trúc cho chu kỳ phát triển và giúp một tổ chức lập kế hoạch hiệu quả, các công cụ kỹ thuật để hỗ trợ, bổ sung nhau và giải quyết các vấn đề ưu tiên (Lapinskienė & Motuzienė, 2021). Nó có thể xác định các lĩnh vực khách hàng quan tâm nơi mà các công cụ chuyên dụng có lợi, trên thực tế QFD không chỉ là một công cụ mà còn là một quy trình lập kế hoạch, được chuyển đổi nhu cầu của khách hàng thành đặc điểm chất lượng và phát triển chất lượng thiết kế cho thành phẩm bằng triển khai một cách có hệ thống các mối quan hệ giữa nhu cầu và đặc điểm, bắt đầu với chất lượng của từng chức năng và mở rộng triển khai quy trình chất lượng đến từng bộ phận, các chất lượng tổng thể của sản phẩm sẽ được hình thành thông qua mạng lưới các mối quan hệ này (Mallon & Mulligan, 1993) QFD tích hợp ma trận và biểu đồ thành một hệ thống để thực hiện các yêu cầu của khách hàng, chức năng, yêu cầu chất lượng, các bộ phận và các phương pháp đột phá. Mục tiêu chính của QFD là tăng sự hài lòng của khách hàng bằng cách cải thiện chất lượng riêng, làm cho khách hàng thú vị thông qua đổi mới, nó giúp một tổ chức lập kế hoạch cho áp dụng hiệu quả các công cụ chất lượng của nó bằng cách hướng ứng dụng về các vấn đề của tầm quan trọng đối với khách hàng. Ngoài ra, QFD cũng giúp xác định ưu tiên nhu cầu của khách hàng thu được từ mọi nguồn có thể, phân tích các chi tiết của thiết kế, quy trình cải tiến đáp ứng nhu cầu của khách hàng bên trong và bên ngoài, kích thích cải tiến liên tục, khuyến khích giao tiếp, xây dựng quy chế làm việc theo nhóm trong một tổ chức, giảm thời gian thực hiện, tối ưu hóa kỹ thuật nguồn lực và nâng cao chất lượng cũng như xây dựng quan hệ sự tham gia đối tác với khách hàng (Shin, 1993).

Mô hình bốn giai đoạn và mười bước của Camp (1989) được sử dụng để làm điểm chuẩn cho các mô hình QFD, đến năm 2008 các bước do Anand và Kodali (2008) điều chỉnh để tiến hành điểm chuẩn trên các mô hình QFD, trên cơ sở thừa kế đó đến năm 2013, Vinayak và Kodali (2013) điều chỉnh bốn kế hoạch, phân tích, hội nhập và hoạt động được thể hiện như trong Hình 1.



Hình 1. Triển khai chức năng chất lượng

Nguồn: Vinayak và Kodali (2013)

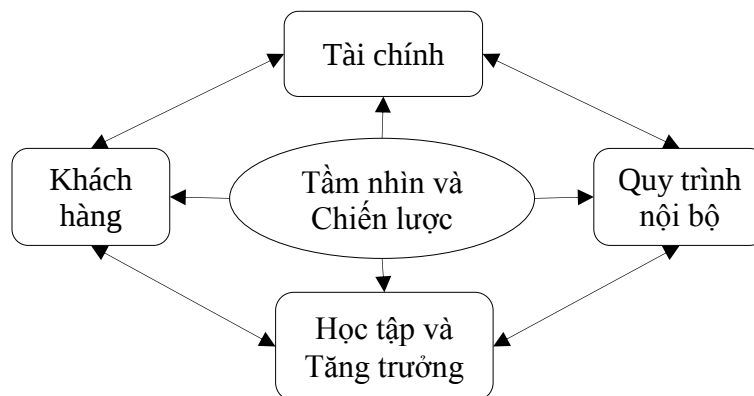
2.1.3. Thẻ điểm cân bằng (BSC)

Kaplan và Norton (2001) cho rằng các tổ chức đang hoạt động kinh doanh trong môi trường phức tạp thì sự am hiểu về mục tiêu và phương pháp nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh của họ là một khía cạnh quan trọng đối với sự sống còn của công ty, nhóm tác giả đã xác định phương pháp BSC đo lường hiệu quả hoạt động thông qua bốn quan điểm: 1) Tài chính, 2) Khách hàng, 3) Quy trình kinh doanh, và 4) Học hỏi và tăng trưởng. Quan điểm học hỏi và tăng trưởng là cơ sở thiết lập quy trình kinh doanh, nó liên quan đến việc các công ty sẽ hỗ trợ những thay đổi và cải tiến như thế nào để đạt được tầm nhìn và sứ mệnh của công ty. Quan điểm quy trình kinh doanh liên quan đến các sáng kiến đạt được sự xuất sắc trong các quy trình kinh doanh, nhằm mục đích làm hài lòng khách hàng và sau đó là các cổ đông. Quan điểm khách hàng được liên kết với các sáng kiến về mối quan hệ khách hàng và sự hài lòng. Cuối cùng, quan điểm tài chính là kết quả của ba quan điểm khác và sự hài lòng của các cổ đông. Qua đó cho thấy rằng có cơ sở rõ ràng giữa những quan điểm này, nhóm cũng xác định nếu tổ chức sử dụng năm nguyên tắc sau theo thứ tự để có được sự phù hợp của chiến lược trong toàn tổ chức: 1) Chuyển chiến lược thành điều khoản hoạt động, 2) Điều chỉnh tổ chức phù hợp với chiến lược, 3) Thực hiện chiến lược của tất cả công việc mọi người, 4) Làm cho chiến lược trở thành một quá trình liên tục, và 5) Huy động sự thay đổi thông qua điều hành khả năng lãnh đạo. BSC không chỉ là một hệ thống để đo lường hiệu suất mà nó còn được sử dụng như một công cụ quản lý chiến lược, hỗ trợ rõ việc làm và truyền tải các chiến lược. Nó cho phép các công ty đo lường hiệu suất hiệu quả phù hợp với các mục tiêu chiến lược trong một tập hợp các quan điểm toàn diện, không chỉ đơn thuần là hiệu suất hoạt động (Frederico, Garza-Reyes, Kumar, & Kumar, 2021).

Theo nghiên cứu thực nghiệm những năm gần đây của Chong, Ong, Abdullah, và Choo (2019) khẳng định rằng BSC là một thước đo rộng rãi cho hiệu suất hoạt động kinh doanh và áp dụng cho các công ty có quy mô khác nhau, theo đó nhóm tác giả cho rằng BSC đóng vai trò như

một chìa khóa chỉ báo về hiệu quả hoạt động của công ty, vì nó trở thành thước đo kế toán, tài chính, quản lý và phục vụ tốt nhất khi nói đến đo lường hiệu suất lâu dài. BSC là một hệ thống lập kế hoạch và quản lý chiến lược được sử dụng rộng rãi cả trong các tổ chức định hướng lợi nhuận và trong các tổ chức các tổ chức phi lợi nhuận trên khắp thế giới trong các hoạt động kinh doanh nhằm điều chỉnh tầm nhìn chiến lược tổ chức, cải thiện thông tin liên lạc nội bộ, bên ngoài và giám sát hoạt động của tổ chức phù hợp với các mục tiêu chiến lược của công ty (Al Huda & Handoyo, 2021; Jassem, Zakaria, & Azmi, 2021).

Theo Zhang (2021) tái khẳng định quan điểm cho rằng BSC là một công cụ đo lường toàn diện hoạt động của một bộ phận kinh doanh từ bốn khía cạnh: 1) Tài chính, 2) Khách hàng, 3) Quy trình kinh doanh nội bộ, và 4) Học tập và tăng trưởng. Vì thế, BSC là một công cụ đo lường hiệu quả hoạt động của công ty bao gồm cả khía cạnh về tài chính và phi tài chính được thể hiện ở Hình 2:



Hình 2. Các yếu tố thể điểm cân bằng

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Bốn yếu tố của BSC không độc lập với nhau mà là một tổng thể chuỗi các mối quan hệ nhân quả, với yếu tố tài chính là mục tiêu cuối cùng, khách hàng là chìa khóa, quy trình kinh doanh nội bộ là cốt lõi, học hỏi và phát triển là sự đảm bảo. Chỉ khi cải tiến công nghệ khi đó đổi mới mẫu mã sản phẩm, rút ngắn thời gian quay vòng sản xuất hoặc thi công, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng và cuối cùng đạt được mục tiêu lợi nhuận. Bốn yếu tố của BSC nhận ra sự cân bằng giữa tài chính và phi tài chính, ngắn hạn và dài hạn, nội bộ và bên ngoài, quá trình và kết quả, quản lý và vận hành. Đây sự cân bằng đạt được bằng cách chuyển đổi các nhiệm vụ từ các khía cạnh khác nhau thành các chỉ số cụ thể.

2.1.4. Mối quan hệ giữa phân tích SWOT và BSC

Kaplan và Norton (2001) chỉ ra rằng bước triển khai thực tế của BSC là để làm rõ tầm nhìn chiến lược của công ty, nhóm tác giả cũng cho rằng trước tiên triển khai phân tích SWOT để phát triển một tập hợp các chiến lược có ý nghĩa, sẽ phục vụ như một bước đệm, hướng tới thực tiễn nhằm thực hiện BSC. BSC được áp dụng rộng rãi trong quản lý hiệu suất kinh doanh của công ty có thể được dễ dàng mở rộng để lập kế hoạch chiến lược ở 03 cấp độ của một quốc gia, một địa phương hoặc một công ty. Theo Büyükožkan và Ilıcak (2019) cho rằng phân tích SWOT là một phương pháp phổ biến và đáng tin cậy để các tổ chức phát triển chiến lược thông thường bằng cách điều tra môi trường bên trong và bên ngoài. Đối với các hoạt động quản lý, phân tích SWOT là một công cụ lập kế hoạch chiến lược, là tiền đề cung cấp cho quy trình ra quyết định chiến lược của công ty. Thông qua phân tích SWOT, các yếu tố chắc chắn và không chắc chắn được đánh giá đúng hơn để thu được kết quả vượt trội. Qua phân tích giúp công ty xác định được các yếu tố cần ưu tiên, là cơ sở có lợi cho các nhà quản lý phụ trách các quá trình ra quyết định. Trước áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, mục tiêu của công ty không chỉ đạt chỉ tiêu tài chính mà chỉ

tiêu phi tài chính cũng được cho là không kém quan trọng như về quy mô của công ty, gia tăng thị phần, ngày càng tạo ra nhiều giá trị cho khách hàng hiện tại và tương lai, ... và các công ty luôn tìm cách cải thiện năng lực nội bộ của mình bao gồm đầu tư vào các nguồn lực bên trong như con người, hệ thống và các thủ tục cần thiết để đạt được hiệu suất tốt hơn trong tương lai. Để đạt được kỳ vọng đó thông qua BSC là phương pháp giúp cải thiện hiệu quả hoạt động tài chính và phi tài chính, ưu điểm của BSC là tạo ra một hệ thống quản lý chiến lược hiện đại, khác đáng kể so với hệ thống quản lý chiến lược trong quản lý truyền thống (Dwi & ctg., 2020). Quản lý chiến lược truyền thống chỉ tập trung vào các mục tiêu tài chính, trong khi các hệ thống quản lý chiến lược hiện đại bao gồm nhiều quan điểm bao quát hơn, cụ thể là tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, học hỏi và tăng trưởng. Bên cạnh đó, các mục tiêu chiến lược khác nhau được hình thành trong hệ thống quản lý chiến lược sự rời rạc truyền thống, trong khi các mục tiêu chiến lược được hình thành trong hệ thống quản lý chiến lược hiện đại mạch lạc. Ngoài ra, BSC làm cho hệ thống quản lý chiến lược đương đại có những đặc điểm mà các hệ thống quản lý chiến lược truyền thống không có. Bảng 2 là sử dụng phương pháp BSC trong việc thiết lập các chiến lược cho công ty xây dựng tại TP.HCM.

Bảng 2

Ma trận SWOT của công ty với các thuộc tính của BSC

SWOT	Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)	Cơ hội (O)	Thách thức (T)
Tài chính (F)	F-S	F-W	F-O	F-T
Khách hàng (C)	C-S	C-W	C-O	C-T
Quy trình nội bộ (P)	P-S	P-W	P-O	P-T
Học hỏi và tăng trưởng (I)	I-S	I-W	I-O	I-T

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Từ các nghiên cứu thực nghiệm và thảo luận nhóm với 07 chuyên gia, trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết công ty xây dựng tại TP.HCM.

H1: Có mối quan hệ tích cực giữa phân tích SWOT và BSC

2.1.5. Mối quan hệ giữa phân tích SWOT và QFD

QFD cung cấp trọng tâm nhu cầu của khách hàng từ đó giúp thông tin cho công ty mức độ ưu tiên cần thiết để triển khai thành công phân tích SWOT, QFD hỗ trợ công ty tạo ra một kế hoạch chi tiết chiến lược lấy nhu cầu của khách hàng làm trọng tâm và xem đây mục tiêu chính. Bằng cách thực hiện phân tích SWOT và QFD công ty có thể xác định được nhóm các yếu tố bên trong điểm mạnh, điểm yếu và nhóm các yếu tố bên ngoài cơ hội, mối đe dọa phải đối mặt, đồng thời có một hệ thống để đo lường những ý tưởng này so với nhu cầu của khách hàng. Ngoài ra, QFD cũng cho phép một công ty đo lường tiến trình của họ đối với việc đạt được các mục tiêu mà nó có bằng cách liên tục theo dõi xem đang ở đâu trong mối quan hệ với các mục tiêu này, dữ liệu lấy từ các ma trận có chứa dữ liệu liên quan (Lee & Ko, 2000). Bằng cách thực hiện đồng thời phân tích SWOT và QFD, công ty có thể xác định con đường tốt nhất để thực hiện, cũng như con đường tốt nhất để đạt được hiệu suất kinh doanh như kỳ vọng, có thể tự sắp xếp đưa ra chiến lược phù hợp trên thị trường thông qua cách hiểu công ty đang gặp phải những thuận lợi và khó khăn nào, từ đó sắp xếp thứ tự ưu tiên nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng về công trình sản phẩm, dịch vụ mà công ty cung cấp. Chẳng hạn như xây dựng chiến lược và triển khai chất lượng thông qua phân tích SWOT, quyết định rằng họ cần đạt được mục tiêu lớn hơn để cạnh tranh với đối thủ

trên thị trường. Bên cạnh đó cần phải thực hiện chiến dịch truyền thông liên tục và khảo sát khách hàng để biết thêm thông tin về những gì mà họ mong muốn, từ dữ liệu này giúp cho công ty biết được số lượng khách hàng hài lòng về sản phẩm của mình. Thông qua QFD công ty lập kế hoạch về cách thiết kế sản phẩm dựa trên tất cả dữ liệu họ đã thu thập liên quan đến nhu cầu của khách hàng chẳng hạn như phong thủy. Bằng cách sử dụng đồng thời phân tích SWOT và QFD, công ty sẽ tự phù hợp với thị trường như xác định cơ hội và sau đó thực hiện chiến lược tận dụng cơ hội sử dụng QFD coi nhu cầu của khách hàng là yếu tố quyết định khi đưa ra quyết định về cách thực hiện các mục tiêu được quyết định từ phân tích SWOT. Phần thưởng cho công ty dành thời gian và nỗ lực để gắn kết chính mình trên thị trường là kết quả của việc lập kế hoạch này. Thông qua sử dụng phân tích SWOT để xác định vị trí độc nhất của họ và cách tận dụng lợi thế trên thị trường, công ty có thể xác định phương thức để tăng doanh thu của mình như QFD với phân tích SWOT, lập kế hoạch với nhu cầu khách hàng là ưu tiên số một, do đó sản phẩm được thiết kế đúng cách ngay lần đầu tiên, có nghĩa là công ty không cần phải quay lại thiết kế và chi nhiều tiền hơn để sản xuất một sản phẩm thực sự cung cấp cho thị trường mục tiêu (Essawy, Attia, & El-Assal, 2019).

Bằng cách thực hiện đồng thời phân tích SWOT và QFD, công ty có thể tự gắn kết chính mình trên thị trường bởi hiểu vị trí độc nhất của mình là gì và quyết định kế hoạch để hoàn thành các mục tiêu đã đặt ra. Những mục tiêu này xem nhu cầu của khách hàng là trọng tâm và được đánh giá về mặt tiến độ công trình thông qua các phép đo trong QFD. Phân tích SWOT giúp cho công ty xác định nơi họ muốn đến và QFD giúp công ty xác định cách tốt nhất để đến đó, trong khi vẫn tập trung vào nhu cầu của khách hàng. Bằng cách dành thời gian và nỗ lực đầu tư vào việc thực hiện phân tích SWOT, QFD, để cải thiện lợi nhuận góp phần thành công hơn (Lee & Ko, 2000). Từ các nghiên cứu thực nghiệm và thảo luận nhóm với 07 chuyên gia, trên cơ sở đó, tác giả đề xuất giả thuyết công ty xây dựng tại TP.HCM.

H2: Có mối quan hệ tích cực giữa phân tích SWOT và QFD

2.1.6. Mối quan hệ giữa QFD và BSC

Thường các công ty quản lý hoạt động trên cơ sở theo kết quả, thiết lập các mục tiêu, sau đó các mục tiêu sẽ được đánh giá kết quả khách quan bằng cách đo lường hiệu suất, ban lãnh đạo cao nhất chỉ quan tâm đến cải tiến chất lượng, các phương pháp hệ thống hoặc các nguồn lực cần thiết để đạt được kết quả cuối cùng (Lee & Ko, 2000). Do đó chính sách, quản lý là một chiến lược để đảm bảo kết quả đo lường hiệu suất thực tế. Quản lý chính sách ở dạng kế hoạch kinh doanh hiện có và chuyển đổi trọng tâm quản lý từ kết quả đến phương tiện đạt được kết quả, chính sách quản lý được cấu trúc như một phương pháp để đạt được mục tiêu kinh doanh, phương tiện để đạt được trở thành trọng tâm chính và kết quả chỉ đo lường cách thức quản lý chính sách đã được thực hiện. Các tổ chức có thể áp dụng QFD như một công cụ lập kế hoạch chiến lược. Vì đó chính là công cụ đảm bảo chất lượng độc đáo và mạnh mẽ được thiết kế rõ ràng để đảm bảo lợi ích của cả khách hàng bên trong và bên ngoài. Trọng tâm của QFD là ma trận và được gọi là “ngôi nhà của chất lượng”, được hình thành từ hai phần cái gì và như thế nào, khi sử dụng QFD, các nhiệm vụ quan trọng nhất là xác định và hiểu là cái gì và xác định cách thức để đáp ứng nhu cầu của khách hàng (Tan, Xie, & Chia, 1998). BSC đóng vai trò như một công cụ mạnh mẽ để xác định 04 bước trong QFD. Tuy nhiên, nó không chỉ ra như thế nào, do đó bằng cách liên kết QFD với BSC sẽ tạo ra một chiến lược toàn diện hơn hệ thống quản lý.

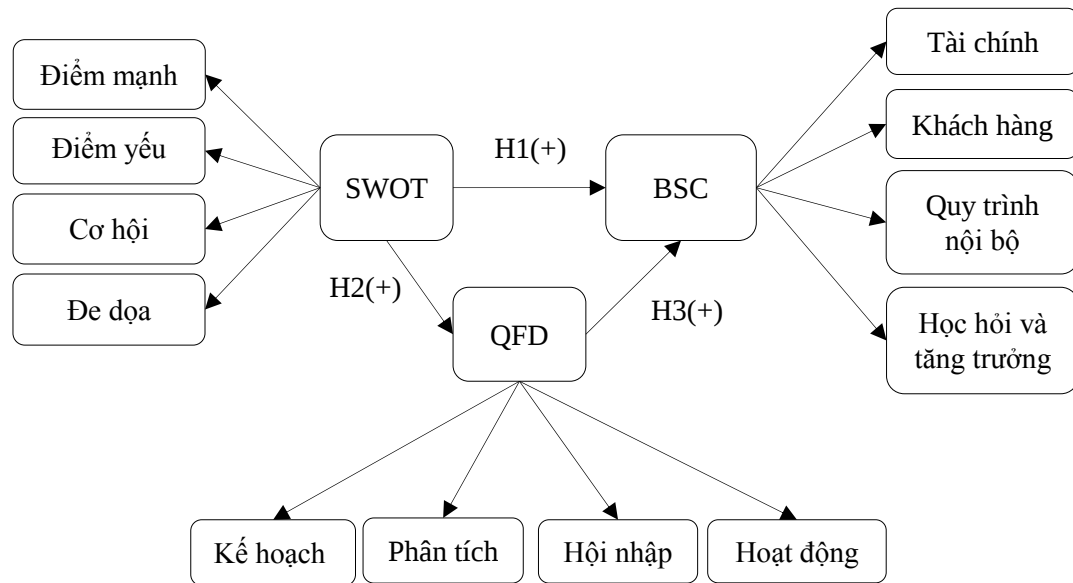
Gunduz và Simsek (2007) đã đưa ra khung quản lý chiến lược an toàn nhằm đạt BSC thông qua QFD, đối với các công ty hoạt động trong lĩnh vực xây dựng khi áp dụng QFD trong quản lý thi công nhằm tối ưu hoá kết quả đạt được cả về mặt tài chính và phi tài chính (Moussa, 2017), ngoài ra khi công ty kết hợp giữa QFD và BSC khi đó hiệu quả trong việc lập kế hoạch chiến lược (Hajikhani & Jafari, 2013). Hơn nữa, các nhà nghiên cứu cũng đã kết hợp BSC với phân tích

SWOT để lập kế hoạch chiến lược QFD trong các tổ chức (Ip & Koo, 2004; Manteghi & Zohrabi, 2011). Tavana, Mousavi, và Golara (2013) cho rằng việc kết hợp QFD và BSC có thể cung cấp một công cụ quản lý chiến lược mạnh mẽ, khi đó cho thấy rằng cái gì và như thế nào trong QFD có thể được chuyển thành bốn quan điểm theo mô hình BSC. Lee và Ko (2000) đã trình bày một khuôn khổ cho việc xây dựng chiến lược bằng cách liên kết phân tích ma trận SWOT với BSC để xác định bốn quan điểm thành công quan trọng, phân tích chất lượng sản phẩm, để phát triển và thực hiện kế hoạch chiến lược kinh doanh của công ty. Có hai bước: Ban đầu, kết hợp ma trận SWOT với BSC để xây dựng một hệ thống và tổng thể hệ thống quản lý chiến lược sau đó sử dụng phương pháp QFD với BSC thuộc tính cái gì và như thế nào, áp dụng một công cụ xây dựng chiến lược mới để phát triển một bộ chiến lược cho công ty, kết hợp của phân tích SWOT, BSC và nghệ thuật quản lý kinh doanh trong lập kế hoạch chiến lược, thông qua QFD. Tan và cộng sự (1998) đề xuất một kế hoạch kinh doanh liên kết cả chiến lược và quản lý hoạt động bằng cách áp dụng QFD. Họ đã sử dụng BSC để cung cấp cách tiếp cận tổ chức nhằm thiết lập các mục tiêu và đảm bảo rằng các sáng kiến phù hợp với tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức. Ip và Koo (2004) đã tích hợp bao gồm SWOT, QFD và BSC cho các chiến lược hành động. BSC đã được tích hợp ràng buộc để đảm bảo rằng quy trình nội bộ thiết kế đáp ứng các biện pháp của nhân viên, cổ đông và khách hàng, dựa trên QFD để cải thiện thực hiện BSC trong một tổ chức, cách tiếp cận QFD có hệ thống sẽ hỗ trợ trong việc tổ chức BSC, do đó thúc đẩy liên tục cải tiến để đạt được các mục tiêu chiến lược. Li, Huang, Chin, Luo, và Han (2011) đề xuất một cách tiếp cận toàn diện và có hệ thống việc kết hợp QFD với BSC thì công ty đạt kết quả như kỳ vọng. Gần đây Agarwal (2020) cho rằng để quản lý hiệu quả kinh doanh phải đảm bảo khả năng tiếp cận và mức độ hiệu quả của nhân viên, ngoài ra kết hợp giữa QFD và BSC để xem hiệu suất của toàn bộ tổ chức. Tuy nhiên, cho đến nay QFD chủ yếu được áp dụng cho lĩnh vực sản xuất và cần có những sửa đổi nhất định để áp dụng nó trong lĩnh vực xây dựng. Từ các nghiên cứu thực nghiệm và thảo luận nhóm với 07 chuyên gia, trên cơ sở đó nghiên cứu này đề xuất mối quan hệ tích cực giữa QFD và BSC để quản lý hiệu suất của nhân viên theo cách đơn giản hiệu quả về chi phí tại công ty xây dựng tại TP.HCM.

H3: Có mối quan hệ tích cực giữa QFD và BSC

2.2. Mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu được căn cứ trên phương pháp luận thông qua các bước: Bước 1. Nghiên cứu bản chất của cạnh tranh trong ngành xây dựng dựa trên năm yếu tố cạnh tranh của Porter (1998), các yếu tố cạnh tranh trong ngành và nguyên nhân chính của nó từ công ty được đặt vào một vị trí cần xác định nguồn chính của các yếu tố cạnh tranh liên quan đến khả năng và năng lực, cũng như các lĩnh vực nên tham gia và nên tránh. Bước 2. Phân tích ma trận SWOT xác định điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức cũng như điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ cạnh tranh và tối ưu hóa cơ hội trong thị trường để xây dựng chiến lược cho tổ chức (Vlados, 2019). Bước 3. Liên kết phân tích SWOT với BSC nhằm đo lường hiệu suất ở bốn phương diện tài chính, khách hàng, quy trình nội bộ, học hỏi và tăng trưởng. Bước 4. Áp dụng QFD dưới quy trình kế hoạch, phân tích, hội nhập, hoạt động, khi đối mặt với các lực lượng cạnh tranh, vai trò của các chiến lược là cách thức có trách nhiệm đối với chất lượng và được sử dụng làm tiêu chí để lựa chọn và sàng lọc các chiến lược ma trận SWOT (Vinayak & Kodali, 2013). Bước 5. Các chiến lược sàng lọc phán đoán và đánh giá QFD sau hoàn thành QFD, kỹ thuật sàng lọc và phân loại các chiến lược trước đó. Mỗi chiến lược của phân tích SWOT được tách biệt theo bốn quan điểm BSC, được coi là các lựa chọn thay thế và các chiến lược chung (Jassem & ctg., 2021). Bước 6. Tác giả tiến hành thảo luận nhóm 07 chuyên gia (03 giám đốc doanh nghiệp xây dựng tại TP.HCM, 03 giảng viên chuyên ngành quản trị kinh doanh và 01 viện trưởng nghiên cứu thuộc trường đại học). Trên cơ sở đó tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 3.



Hình 3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả (2021)

3. Phương pháp nghiên cứu

Để giải quyết mục tiêu nghiên cứu này, tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu theo trình tự phương pháp định tính, định lượng và định tính được thể hiện như sau:

Phương pháp định tính được thực hiện từ lược khảo các nghiên cứu thực nghiệm có liên quan, từ cơ sở đó đề xuất mô hình nghiên cứu và các biến quan sát. Các biến quan sát (câu hỏi) được thiết kế thang đo Likert 5 điểm nằm trong khoảng từ “1” = Hoàn toàn không đồng ý đến “5” = Hoàn toàn đồng ý đã được sử dụng. Ngoài các câu hỏi về nhân khẩu học, bảng câu hỏi bao gồm 45 biến quan sát đã được điều chỉnh từ thảo luận nhóm chuyên gia trên cơ sở thừa kế thang đo của những công trình nghiên cứu thực nghiệm trước đó để đo lường ba yếu tố bậc 02, bao gồm 02 yếu tố độc lập gồm SWOT, QFD và một yếu tố phụ thuộc BSC cụ thể. Trong đó có 17 biến quan sát đã được điều chỉnh từ Büyükožkan và Ilıcak (2019); Ashutosh, Sharma, và Beg (2020) được sử dụng để đo lường SWOT có 05 biến quan sát đo lường điểm mạnh, 04 biến quan sát đo lường điểm yếu, 04 biến quan sát đo lường cơ hội, 04 biến quan sát đo lường thách thức. 10 biến quan sát đã được điều chỉnh từ Vinayak và Kodali (2013); Ginting, Ishak, Primsa, và Malik (2021) để đo lường QFD trong đó 03 biến quan sát đo lường kế hoạch, 02 biến quan sát đo lường phân tích, 02 biến quan sát đo lường hội nhập, 03 biến quan sát đo lường hoạt động và 18 biến quan sát được điều chỉnh từ Khaleeli và cộng sự (2021); Behrouzi và Ma'aram (2019); Dwivedi và cộng sự (2021) để đo lường BSC trong đó 04 biến quan sát để đo lường hiệu quả tài chính, 04 biến quan sát được sử dụng để đo lường hiệu suất của khách hàng, 05 biến quan sát để đo lường nội bộ quy trình và cuối cùng 05 biến quan sát để đo lường học tập và tăng trưởng. Tiếp theo tiến hành thảo luận nhóm 07 chuyên gia cùng lúc với mục tiêu góp ý mô hình và các biến quan sát, cả 07 chuyên gia đồng ý với mô hình đề xuất, bên cạnh đó đề nghị bỏ 03 biến quan sát cho rằng không phù hợp (01 biến quan sát thuộc yếu tố điểm mạnh, 01 biến quan sát thuộc hội nhập và 01 biến quan sát thuộc quy trình nội bộ), bổ sung 03 biến quan sát mới thay thế tương ứng 03 biến quan sát bị loại và điều chỉnh 05 biến quan sát (01 biến quan sát thuộc yếu tố cơ hội, 01 biến quan sát thuộc đe dọa, 01 biến quan sát thuộc kế hoạch và 02 biến quan sát thuộc tài chính) nhằm phù hợp với thực tiễn của công ty xây dựng tại TP.HCM. Sau khi góp ý từ 07 chuyên gia, tác giả hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát gồm các biến quan sát nhân khẩu học và 45 câu hỏi (biến quan sát) đo lường 03 khái niệm SWOT, QFD, BSC được thiết kế bằng thang đo Likert 5 bậc (từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý) để tiến hành khảo sát.

Phương pháp nghiên cứu định lượng được thực hiện 02 giai đoạn. Giai đoạn sơ bộ để đo lường các biến quan sát trong nghiên cứu này, thông qua bước xử lý phân tích Cronbach's Alpha bởi phần mềm SPSS 22.0 với dữ liệu đã thu thập 33 nhà lãnh đạo các cấp, nhằm loại bỏ các biến quan sát không phù hợp, kết quả các biến quan sát đều thỏa mãn giải thích cho khái niệm. Tiếp theo giai đoạn chính thức được thực hiện khảo sát điều tra ngẫu nhiên với tổng số mẫu 410 đối tượng là nhà quản lý ở các cấp quản lý khác nhau từ các công ty xây dựng. Kết quả thu về có 399 số phiếu hợp lệ và được nhập liệu, tiếp tục xử lý phân tích Cronbach's Alpha, nhân tố khám phá (EFA), nhân tố khẳng định (CFA), mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), bootstrap với số mẫu $n = 5,000$. Ngoài ra xử lý Anova kiểm định các biến định tính, kết quả được trình bày ở phần tiếp theo.

Phương pháp định tính được thực hiện phỏng vấn sâu tay đôi với 05 chuyên gia (khác 07 chuyên gia ban đầu) về kết quả sau khi phân tích định lượng xác định được mối quan hệ và mức độ tác động của phân tích SWOT đến BSC với vai trò trung gian của QFD nhằm tái khẳng định kết quả nghiên cứu thực nghiệm cũng như đề xuất hàm ý quản trị cho các công ty xây dựng sát theo thực tiễn.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, đầu tiên dữ liệu sau thu thập được mã hóa và nhập liệu vào trang tính SPSS 22.0 sau khi phân tích dữ liệu 399 nhà quản lý từ các công ty xây dựng tại TP.HCM đã tham gia vào khảo sát của nghiên cứu này, 05 câu hỏi nhân khẩu học trong cuộc khảo sát của người trả lời như giới tính, trình độ, vị trí làm việc, loại hình công ty và số năm kinh nghiệm quản lý được thể hiện qua bảng thống kê mô tả Bảng 3 cho thấy rằng dữ liệu được thu thập và việc kiểm tra các giả thuyết có tầm quan trọng lớn vì tất cả những người được hỏi đều đảm nhận một vị trí quản lý, đó là ý định của nghiên cứu này để tiếp cận các nhà quản lý ở các cấp khác nhau với tư cách là người cung cấp thông tin do bản chất của dữ liệu cần thiết trong nghiên cứu này.

Bảng 3

Đặc điểm mẫu

Danh mục	Mô tả	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	358	89.7
	Nữ	41	10.3
Trình độ	Dưới đại học	59	14.8
	Đại học	257	64.4
	Sau đại học	83	20.8
Vị trí làm việc	Giám đốc điều hành	219	54.9
	Giám đốc thiết kế	99	24.8
	Giám sát công trình	81	20.3
Loại hình công ty	Công ty TNHH MTV	119	29.8
	Công ty Cổ phần	235	58.9
	Công ty Liên doanh	45	11.3
Số năm thành lập	01 - 05	125	31.3
	06 - 10	227	56.9
	11 trở lên	47	11.8

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2021)

Tiếp theo phân tích dữ liệu được thực hiện kiểm tra độ tin cậy được gọi là Cronbach's Alpha, trong đó giá trị Cronbach's Alpha thấp nhất là 0.675 cho thấy rằng có mức độ nhất quán phù hợp và được thể hiện Bảng 4.

Bảng 4

Kiểm tra độ tin cậy

Yếu tố bậc 1 (Cronbach's Alpha)	Yếu tố bậc 2	Cronbach's Alpha	Số biến quan sát
SWOT (0.879)	Điểm mạnh	0.936	5
	Điểm yếu	0.868	4
	Cơ hội	0.831	4
	Thách thức	0.895	4
QFD (0.758)	Kế hoạch	0.890	3
	Phân tích	0.693	2
	Hội nhập	0.758	2
	Hoạt động	0.675	3
BSC (0.846)	Tài chính	0.895	4
	Khách hàng	0.917	4
	Quy trình nội bộ	0.925	5
	Học hỏi và tăng trưởng	0.906	5
Tổng		0.863	45

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2021)

Kế đến phân tích nhân tố khẳng định (CFA) giúp làm sáng tỏ một số chỉ tiêu đánh giá như: Tính đơn hướng, độ tin cậy của thang đo, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt. Kết quả chứng minh rằng sự phù hợp bộ dữ liệu với mô hình được thể hiện giá trị CMIN/df < 3; GFI > 0.9; TLI > 0.9; CFI > 0.9; và RMSEA ≤ 0.05 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2010). Qua đó cho thấy mô hình nghiên cứu là phù hợp với dữ liệu thị trường được thể hiện Bảng 5.

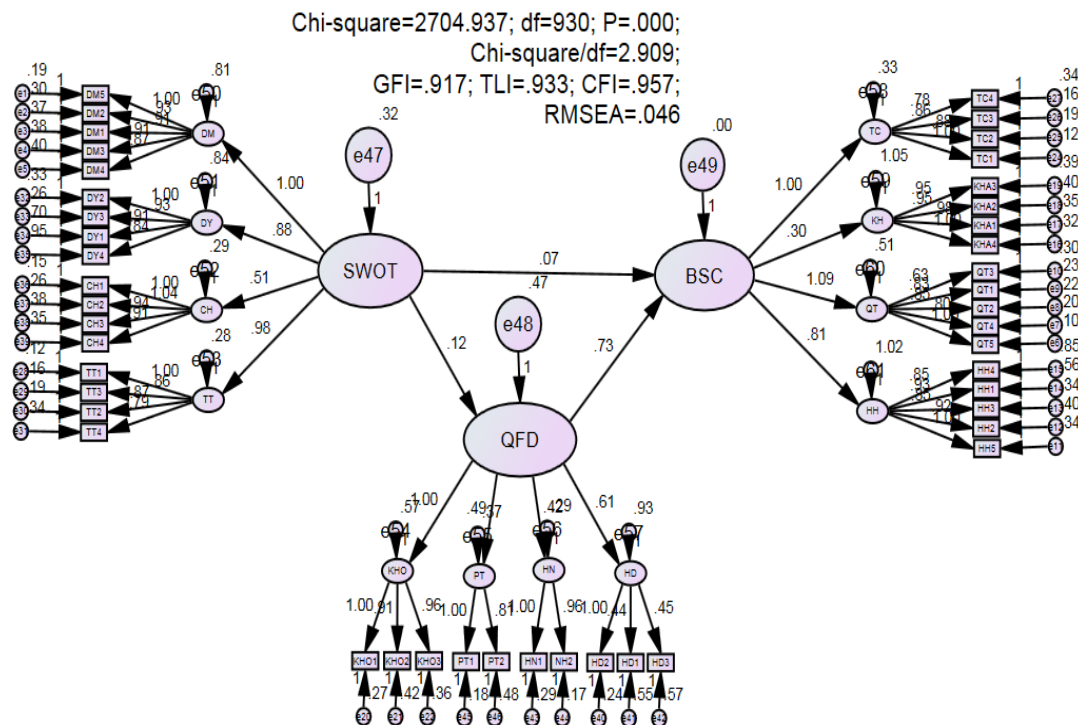
Bảng 5

Phân tích mô hình phù hợp

Chỉ số mô hình phù hợp	Các ngưỡng chấp nhận	Kết quả	Kết luận
CMIN/DF	Giá trị < 3 tốt, giá trị < 5 có thể chấp nhận (Hair & ctg., 2010)	2.909	Tốt
GFI	Giá trị > 0.9 tốt, giá trị = 1 mô hình hoàn hảo (Hair & ctg., 2010)	0.917	Tốt
TLI	Giá trị > 0.9 tốt, giá trị = 1 mô hình hoàn hảo (Hair & ctg., 2010)	0.933	Tốt
CFI	Giá trị > 0.9 tốt, giá trị = 1 mô hình hoàn hảo (Hair & ctg., 2010)	0.957	Tốt
RMSEA	0.08 ≤ giá trị ≤ 0.10 bình thường, giá trị < 0.8 tốt, giá trị ≤ 0.05 chặt chẽ (Hair & ctg., 2010)	0.046	Tốt

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

Tiếp tục kiểm định mô hình nghiên cứu bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), sử dụng phần mềm AMOS nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu bao gồm các khái niệm trong mô hình nghiên cứu và bảng khảo sát chính thức với 45 biến quan sát, kết quả thể hiện Hình 4.



Hình 4. Kết quả SEM chuẩn hóa của mô hình nghiên cứu

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2021)

Kết quả ước lượng của các tham số chính được trình bày ở Bảng 6 cho thấy, các mối quan hệ nhân quả này đều có ý nghĩa thống kê ($p < 5\%$), trọng số hồi quy chuẩn hóa khác nhau đáng kể từ 0 đến 0.01. Một điều khác cần lưu ý, tất cả giá trị C.R. đều nhỏ hơn 1.96 do đó, tất cả giả thuyết được chấp nhận.

Bảng 6

Kết quả SEM

			Ước lượng	S.E.	C.R.	P	Kết quả
BSC	<---	SWOT	0.071	0.067	1.048	***	
QFD	<---	SWOT	0.122	0.099	1.235	***	
BSC	<---	QFD	0.725	0.097	1.454	***	

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả (2021)

Bước cuối cùng, nghiên cứu tiếp tục sử dụng phương pháp Bootstrap lấy mẫu lại $n = 5,000$ để kiểm tra mối quan hệ SWOT, QFD và BSC, kết quả ước lượng được tính trung bình cho thấy, độ chệch (bias) tuy có xuất hiện nhưng rất nhỏ, trị tuyệt đối của giá trị quan trọng $CR < 1.96$ suy ra $p\text{-value} < 5\%$. Vì vậy có thể kết luận rằng, các ước lượng trong mô hình nghiên cứu là đáng tin cậy. Do đó, cả 03 giả thuyết H1, H2 và H3 đều được chấp nhận. Ngoài ra nghiên cứu cũng đã tiến hành kiểm định ANOVA 05 biến định tính, kết quả kiểm định phương sai cho thấy các Sig đều lớn hơn ý nghĩa 0.05 chứng tỏ rằng phương sai giữa các nhóm là giống nhau được thể hiện qua Bảng 7. Từ đó cho thấy không có sự khác biệt của các biến nhân khẩu học giới tính, trình độ, vị trí làm việc, loại hình công ty và số năm thành lập trong mối quan hệ tích cực giữa SWOT, QFD và BSC.

Bảng 7

Kiểm định ANOVA

Giới tính	Tổng bình phương	df	Trung bình	F	Sig.
Giữa các nhóm	0.091	1	0.031	0.063	0.979
Trong nhóm	198.238	397	0.488		
Tổng	198.329	398			
Trình độ	Tổng bình phương	df	Trung bình	F	Sig.
Giữa các nhóm	1.832	2	0.944	1.963	0.119
Trong nhóm	196.497	396	0.481		
Tổng	198.329	398			
Vị trí làm việc	Tổng bình phương	df	Trung bình	F	Sig.
Giữa các nhóm	1.901	2	0.634	1.312	0.270
Trong nhóm	196.428	396	0.483		
Tổng	198.329	398			
Loại hình công ty	Tổng bình phương	df	Trung bình	F	Sig.
Giữa các nhóm	1.625	2	0.543	1.121	0.340
Trong nhóm	196.704	396	0.484		
Tổng	198.329	398			
Số năm thành lập	Tổng bình phương	df	Trung bình	F	Sig.
Giữa các nhóm	1.627	2	0.543	1.122	0.340
Trong nhóm	196.702	396	0.484		
Tổng	198.329	398			

Nguồn: Kết quả xử lý của tác giả (2021)

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

- Thứ nhất, sau khi xử lý số liệu khảo sát kết quả 03 giả thuyết ban đầu đều được chấp nhận, nghiên cứu tiếp tục tiến hành phỏng vấn sâu riêng với 05 chuyên gia là giám đốc và có kinh nghiệm trên 05 năm trong lĩnh vực xây dựng, đại diện công ty có quy mô khác nhau ở 03 cấp độ nhỏ, vừa và lớn. Sau khi được giải thích các khái niệm về SWOT, QFD, BSC và trình bày kết quả nghiên cứu. Cụ thể, kết quả SEM cho thấy SWOT tác động tích cực đến BSC thông qua hệ số chuẩn hóa $\beta = 0.071$; $p\text{-value} = 0.000$. Các chuyên gia đồng ý trong bối cảnh hội nhập sâu và rộng cũng như đứng trước áp lực cạnh tranh gay gắt buộc các doanh nghiệp xây dựng phải xác định được điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức của mình, ngoài ra phải biết điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ để hoạch định chiến lược phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động toàn diện hơn, cụ thể ngoài hiệu quả tài chính còn mở rộng khách hàng cũng như việc cải tiến liên tục quy trình nội bộ bắt kịp hoặc thậm chí xu thế liên tục học hỏi và tăng trưởng. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu gần đây của Saragih và cộng sự (2020), nhóm nghiên cứu này phân tích vị thế sản phẩm của công ty thông qua chiến lược phát triển sản phẩm, khẳng định mối tương quan thuận giữa việc công ty áp dụng phân tích SWOT chính xác và phương pháp triển khai chức năng chất lượng là một phương pháp phát triển sản phẩm theo đơn đặt hàng để xác định các thuộc tính phù

hợp với nhu cầu của người tiêu dùng.

- *Thứ hai*, nghiên cứu tiếp tục kiểm định vai trò trung gian của QFD trong việc liên kết mối quan hệ giữa phân tích SWOT và BSC. Kết quả cho thấy phân tích SWOT tác động tích cực lên QFD với hệ số $\beta = 0.122$; $p\text{-value} = 0.000$. Kết quả này đồng quan điểm với nghiên cứu của Agarwal (2020) cho rằng các công ty muốn đạt hiệu suất theo quan điểm BSC thì cần chú trọng đến việc sử dụng QFD. Điều này cũng được giải thích tại buổi phỏng vấn tay đôi với 05 chuyên gia, họ cho rằng đối với công ty xây dựng khâu QFD là then chốt vì hàng hóa đáp ứng nhu cầu khách hàng phải là chất lượng, chỉ có chất lượng mới làm hài lòng và tạo lòng trung thành của khách hàng từ đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh cả 02 khía cạnh tài chính và phi tài chính.

- *Thứ ba*, kết quả nghiên cứu cũng khẳng định QFD tác động mạnh nhất đến BSC bởi hệ số chuẩn hóa $\beta = 0.725$; $p\text{-value} = 0.000$, cả 05 chuyên gia cho rằng đối với công ty xây dựng khâu triển khai chất lượng là then chốt chính vì nơi đây tạo ra chất lượng công trình từ đó làm hài lòng khách hàng. Với kết quả này cũng giống như nghiên cứu của Ginting và cộng sự (2021) đã xác định nếu doanh nghiệp áp dụng tích hợp QFD và BSC giúp cho các nhà quản lý hiểu được sức mạnh cạnh tranh của tổ chức nói trên và từ đó tạo điều kiện thuận lợi trong việc ra quyết định hiệu quả. Trong thực tế các dự án xây dựng thông thường bị trễ tiến độ, cũng như tính đảm bảo chất lượng công trình, nên các công ty xây dựng sử dụng QFD nhằm xác định và xếp hạng các mục tiêu của quan điểm tài chính và các yếu tố thúc đẩy giảm thiểu chậm trễ xây dựng, từ đó giúp họ tập trung vào việc đạt được những yếu tố quan trọng nhất mà sau đó mang lại hiệu quả, như nhiều nhiệm vụ được hoàn thành hơn với việc sử dụng ít thời gian và nguồn lực hơn vì các hành động có xu hướng tập trung hẹp hơn vào việc đạt được các yếu tố quan trọng nhất như các yếu tố liên quan đến khách hàng và nhà thầu, trái ngược với các yếu tố gia tăng giá trị thấp (Gunduz & Al-Naimi, 2021).

5. Hàm ý quản trị

Đầu tiên, công ty cần xây dựng chiến lược phân tích SWOT một cách bài bản vì đây là một phương pháp hữu ích cần được sử dụng để phân tích điểm mạnh và điểm yếu trong tổ chức cũng như các cơ hội và mối đe dọa từ bên ngoài của tổ chức, trên cơ sở đó đề xuất các cách thức phù hợp để phân bổ các nguồn lực nhằm giúp tổ chức đạt được các mục tiêu dài hạn, luôn thích ứng thay đổi môi trường, nâng cao năng lực cạnh tranh và hài lòng của khách hàng. Cụ thể triển khai phân tích SWOT để đưa ra một tập hợp các chiến lược bao gồm: 1) Xác định điểm mạnh của tổ chức từ cả khách hàng bên trong và bên ngoài, sức mạnh của tổ chức có thể được giải mã bằng cách sắp xếp các cột giá trị theo thứ tự giảm dần, đánh giá tầm quan trọng, đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng và hệ số cải tiến, đồng thời sắp xếp các cột sau theo thứ tự tăng dần theo kỳ vọng. Các điểm sau đây hỗ trợ việc kiểm tra các điểm mạnh của tổ chức: Lợi thế độc đáo hoặc khác biệt làm cho tổ chức nổi bật của công trình, những lý do khiến khách hàng chọn công ty và lĩnh vực chuyên môn cốt lõi trong các thiết kế sản phẩm mà sự cạnh tranh không thể bắt chước tại thời điểm và trong tương lai gần; 2) Những điểm yếu cần xác định của công ty, không chỉ từ quan điểm kỹ thuật, mà còn quan trọng từ quan điểm của khách hàng. Mặc dù khó để một tổ chức thừa nhận điểm yếu của mình, những điểm yếu của tổ chức được giải mã bằng cách sắp xếp cột giá trị theo thứ tự tăng dần, xếp hạng mức độ quan trọng của khách hàng, yếu tố xếp hạng mức độ hài lòng và cải thiện của khách hàng, trong khi phân loại các cột sau theo thứ tự giảm dần theo khoảng cách kỳ vọng. Những điểm sau đây giúp làm sáng tỏ những điểm yếu của tổ chức: Các hoạt động hoặc thủ tục phải sắp xếp hợp lý, khám phá các khu vực và lý do cạnh tranh hoạt động tốt hơn tổ chức của công ty, nhận thức và kiến thức về các vấn đề cần tránh và phân khúc thị trường do đối thủ cạnh tranh độc quyền; 3) Những cơ hội cần xác định để tiếp tục phát triển trong thị trường tương lai, chẳng hạn như những thay đổi trong công nghệ, chính sách của chính phủ, xã hội, ...

Các cơ hội của tổ chức có thể đạt được bằng cách sắp xếp giá trị sau các cột theo thứ tự tăng dần: Mục tiêu và doanh số, trong khi sắp xếp các cột sau theo thứ tự giảm dần của điểm ưu tiên. Các điểm sau đây hỗ trợ khai thác các cơ hội phía trước tổ chức: Luôn tìm kiếm và khai thác các cơ hội hấp dẫn trong thị trường của mình, nhận thức về bất kỳ điều gì mới xuất hiện xu hướng trong thị trường và dự đoán và tập trung vào các lĩnh vực cho tương lai điều đó có thể mô tả những cơ hội mới; 4) Các mối đe dọa thông thường các công ty không muốn phân tích về các mối đe dọa, nhưng buộc vẫn phải đối mặt với chúng, mặc dù thực tế chúng là những yếu tố bên ngoài, nằm ngoài tầm kiểm soát của công ty. Điều quan trọng là phải chuẩn bị sẵn sàng và đối mặt với các mối đe dọa ngay cả trong những tình huống hỗn loạn. Các mối đe dọa mà tổ chức phải đối mặt có thể được hiểu bằng cách sắp xếp cột giá trị theo thứ tự giảm dần, trong khi sắp xếp cột giá trị xếp hạng mức độ hài lòng của khách hàng và khoảng cách hiệu suất theo thứ tự tăng dần.

Thứ hai, trong bối cảnh kinh doanh luôn thay đổi, ngành xây dựng phải sẵn sàng nhận ra nhịp đập và nhu cầu luôn thay đổi của thị trường, công ty cần xem sự hài lòng của khách hàng và quản lý chất lượng trở thành một vấn đề chiến lược của các công ty trong thiên niên kỷ mới, việc xây dựng công trình chất lượng là một nhiệm vụ tồn tại và phát triển của công ty, để triển khai chất lượng trên cơ sở phân tích SWOT từ đó đưa ra giải pháp tối ưu. Công ty cần thúc đẩy sự phát triển và cơ chế của quy trình QFD coi đây là bước triển khai tiếp theo sau khi đã được phân tích SWOT, đánh giá, phân tích dữ liệu khách hàng và dữ liệu QFD như một chức năng của việc tạo ra thông tin hữu ích giúp tiến trình đưa ra quyết định tốt hơn. Công ty cần coi việc thực hiện QFD như một phương pháp để thiết kế phát triển các sản phẩm mới, đảm bảo tiến độ, nâng cao chất lượng công trình như một công cụ chiến lược để việc thực hiện các chiến lược đổi mới sản phẩm dẫn đầu trong ngành, việc sắp xếp thứ tự ưu tiên các công việc và thiết lập giá trị mục tiêu cho mức hiệu suất mong muốn của từng công việc, triển khai mô hình bốn giai đoạn (kế hoạch, phân tích, hội nhập và hoạt động) là cần thiết để hoàn chỉnh quy trình thiết kế phù hợp hơn cho các yêu cầu của lĩnh vực xây dựng. QFD công ty đạt cao hơn của hiệu quả tài chính và chiến lược thông qua cải tiến sản phẩm, khi công ty áp dụng một cách hiệu quả làm cải thiện thiết kế của một sản phẩm cho sự hài lòng của khách hàng lớn hơn. Ở mức độ mà sự hài lòng của khách hàng cao hơn dẫn đến thị phần cao hơn và lợi nhuận lớn hơn, ngoài ra phân tích dữ liệu của đối thủ cạnh tranh, từ đó công ty sẽ làm sáng tỏ cách đo điểm chuẩn nội bộ hữu ích được sử dụng để cải thiện các quy trình và kiểm soát nội bộ trong công ty.

Cuối cùng, các công ty chủ động QFD khi đó các sản phẩm được điều chỉnh phù hợp với yêu cầu của thị trường, xem đây là một quy trình để tăng hiệu suất đổi mới của ngành xây dựng là ngành vẫn còn nhiều điểm yếu và hạn chế, nó cũng là công cụ phù hợp để liên kết giữa các yếu tố khác nhau của hoạch định chiến lược, là cơ sở để phân tích cung cấp nhu cầu và mức độ ưu tiên của các tính năng thiết kế dựa trên nhu cầu của tất cả các bên liên quan. Để áp dụng đo lường hiệu suất kinh doanh toàn diện theo BSC trên cơ sở phân tích SWOT và QFD trong ngành xây dựng trên địa bàn TP.HCM, các nhà quản lý cần hiểu được sức mạnh cạnh tranh của tổ chức từ đó tạo điều kiện thuận lợi trong việc ra quyết định hiệu quả hơn, lãnh đạo các công ty cần xem công cụ đo lường hiệu suất kết hợp giữa QFD, BSC áp dụng trong công ty xây dựng để giám sát hoạt động của doanh nghiệp, được sử dụng như một động lực cho sự phát triển trong tương lai của tổ chức.

6. Hạn chế và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù đã đạt được mục tiêu nghiên cứu tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế nhất định cụ thể nghiên cứu này với lĩnh vực xây dựng trong tương lai mở rộng thêm lĩnh vực kinh doanh khác, số lượng mẫu khảo sát và phạm vi rộng lớn hơn nhằm kiểm định mô hình chính xác hơn, cũng như mô hình nghiên cứu cần bổ sung thêm nhiều yếu tố hơn để đánh giá hiệu suất kinh doanh trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

- Agarwal, A. (2020). Investigating design targets for effective performance management system: An application of balance scorecard using QFD. *Journal of Advances in Management Research*. doi:10.1108/JAMR-05-2020-0075
- Al Huda, M. A., & Handoyo, H. (2021). Analisis pengukuran kinerja CV. XYZ pada divisi pelayanan dengan menggunakan metode balanced scorecard dan SWOT. *Juminten*, 2(4), 169-180.
- Anand, G., & Kodali, R. (2008). Benchmarking the benchmarking models. *Benchmarking: An International Journal*, 15(8), 257-291.
- Ashutosh, A., Sharma, A., & Beg, M. A. (2020). Strategic analysis using SWOT-AHP: A fibre cement sheet company application. *Journal of Management Development*. doi:10.1108/JMD-05-2019-0157
- Behrouzi, F., & Ma'aram, A. (2019). Identification and ranking of specific balanced scorecard performance measures for hospitals: A case study of private hospitals in the Klang Valley area, Malaysia. *The International Journal of Health Planning and Management*, 34(4), 1364-1376.
- Büyüközkan, G., & Ilıcak, Ö. (2019). Integrated SWOT analysis with multiple preference relations: Selection of strategic factors for social media. *Kybernetes*. doi:10.1108/K-12-2017-0512
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee, WI: Quality Press.
- Chong, P., Ong, T., Abdullah, A., & Choo, W. (2019). Internationalisation and innovation on Balanced Scorecard (BSC) among Malaysian Small And Medium Enterprises (SMEs). *Management Science Letters*, 9(10), 1617-1632.
- Dwi, E. S., Koeshardjono, R. H., & Suharsono, J. (2020). Penggunaan metode balanced scorecard dan SWOT sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada CV. Aqsha Kota Probolinggo. *Journal Ilmiah Ecobuss*, 8(1), 46-52.
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., & Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM). *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, 4(1), 33-50.
- Essawy, M. H., Attia, E. A., & El-Assal, A. M. (2019). An integrated model for achieving business strategic objectives with a case study. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 11(4), 253-276.
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2021). Performance measurement for supply chains in the Industry 4.0 era: A balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(4), 789-807.
- Ginting, R., Ishak, A., Primsa, I. T., & Malik, A. F. (2021). Quality improvement of pillow product using Quality Function Deployment (QFD) methods at PT. XYZ. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1041(1), 1-7.
- Gunduz, M., & Al-Naimi, N. H. (2021). Construction projects delay mitigation using integrated balanced scorecard and quality function deployment. *Engineering, Construction and*

Architectural Management. doi:10.1108/ECAM-12-2020-1082

- Gunduz, M., & Simsek, B. (2007). A strategic safety management framework through balanced scorecard and quality function deployment. *Canadian Journal of Civil Engineering*, 34(5), 622-630.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (6th ed.). Upper Saddle Rider, NJ: Pearson Education.
- Hajikhani, A., & Jafari, H. R. (2013). Developing a mix method of SWOT, BSC & QFD toward strategic planning. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 476-489.
- Ip, Y. K., & Koo, L. C. (2004). BSQ strategic formulation framework: A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment. *Managerial Auditing Journal*, 19(4), 533-543.
- Jassem, S., Zakaria, Z., & Azmi, A. C. (2021). Sustainability balanced scorecard architecture and environmental performance outcomes: A systematic review. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:10.1108/IJPPM-12-2019-0582
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Khaleeli, M., Faisal, R., & Anwar, S. (2021). The effect of green marketing, green supply chain and green human resources on business performance: Balanced scorecard approach. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 133-138.
- Kumar, A., Antony, J., & Dhakar, T. S. (2006). Integrating quality function deployment and benchmarking to achieve greater profitability. *Benchmarking: An International Journal*, 13(3), 290-310.
- Lapinskienė, V., & Motuzienė, V. (2021). Integrated building design technology based on quality function deployment and axiomatic design methods: A case study. *Sustainable Cities and Society*, 65(20), 10263101-10263132.
- Lee, S. F., & Ko, A. S. O. (2000). Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 68-76.
- Li, Y. L., Huang, M., Chin, K. S., Luo, X. G., & Han, Y. (2011). Integrating preference analysis and balanced scorecard to product planning house of quality. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 256-268.
- Mallon, J. C., & Mulligan, D. E. (1993). Quality function deployment - A system for meeting customers’ needs. *Journal of Construction Engineering and Management*, 119(3), 516-531.
- Mamabolo, A., & Myres, K. (2020). Performance measurement in emerging market social enterprises using a balanced scorecard. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(1), 65-87.
- Manteghi, N., & Zohrabi, A. (2011). A proposed comprehensive framework for formulating strategy: A Hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis, porter’s generic strategies and Fuzzy quality function deployment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15(2011), 2068-2073.
- Moussa, A. (2017). *QFD & scorecard analysis in pavement management* (Doctoral dissertation). Qatar University, Qatar.

- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Boston: Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.
- Pur, M. M., & Tabriz, A. A. (2012). SWOT analysis using of modified fuzzy QFD - A case study for strategy formulation in Petrokaran film factory. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41(2012), 322-333.
- Saragih, L. L., Simarmata, E., Aloina, G., Tarigan, U. P., Ramadhani, V. B., & Ginting, S. E. (2020, May). Product development of canned fish using SWOT and Quality Function Deployment (QFD). *AIP Conference Proceedings*, 2227(1), 0400171-0400179.
- Sharma, J. R., & Ravani, A. (2008). Quality function deployment: Integrating comprehensive matrix and SWOT analysis for effective decision making. *Journal of Industrial Engineering International*, 4(6), 19-31.
- Shin, W. S. (1993). Quality function deployment: A practitioner's approach. *Journal of Quality Technology*, 25(2), 155-155.
- Sugiyarto, S., & Sarwani, S. (2020). Analisis strategi pemasaran untuk peningkatan daya saing serta kualitas produk dengan integrasi swot dan balance scorecard (Studi kasus pt. Purnamajaya bhakti utama). *Inovasi*, 7(1), 52-66.
- Tan, K. C., Xie, M., & Chia, E. (1998). Quality function deployment and its use in designing information technology systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(6), 634-645.
- Tavana, M., Mousavi, N., & Golar, S. (2013). A fuzzy-QFD approach to balanced scorecard using an analytic network process. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 5(4), 331-363.
- Vinayak, K., & Kodali, R. (2013). Benchmarking the quality function deployment models. *Benchmarking: An International Journal*, 20(6), 825-854.
- Vlados, C. (2019). On a correlative and evolutionary SWOT analysis. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 1-23.
- Zhang, Y. (2021). Research on performance management based on balanced scorecard - Take Vanke Group as an example. *Journal of Frontiers of Society, Science and Technology*, 1(6), 125-131.

