

Áp dụng mô hình BSC trong đánh giá hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp tại Việt Nam: Nghiên cứu trường hợp sản xuất

Đặng Thanh Lê^{1, *}, Nguyễn Văn Toại²

¹ Trường Đại học Kỹ thuật - Hậu cần Công an nhân dân, Việt Nam

² Trường Đại học Công thương Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

TỪ KHÓA

Thẻ điểm cân bằng,
Đánh giá hiệu quả
hoạt động,
Doanh nghiệp
Việt Nam,
Nghiên cứu
điển hình sản xuất,
Tiếp cận theo các
phương pháp hỗn hợp.

TÓM TẮT

Nghiên cứu này tìm hiểu ứng dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC) trong đánh giá hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp tại Việt Nam, tập trung vào nghiên cứu trường hợp sản xuất. Mô hình BSC, bao gồm bốn khía cạnh - tài chính, khách hàng, quy trình kinh doanh nội bộ, học tập và phát triển - được sử dụng rộng rãi để đánh giá và cải thiện hiệu suất của tổ chức. Bằng cách sử dụng phương pháp tiếp cận hỗn hợp, bao gồm phỏng vấn, khảo sát và phân tích dữ liệu thứ cấp, nghiên cứu này xem xét việc triển khai mô hình BSC tại một công ty sản xuất ở Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra những điểm mạnh và điểm yếu về hiệu quả hoạt động của công ty trên bốn khía cạnh BSC và xác định những thách thức trong việc áp dụng mô hình trong bối cảnh Việt Nam. Các phát hiện cho thấy mô hình BSC có thể được điều chỉnh một cách hiệu quả để đánh giá và nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu cũng đưa ra các khuyến nghị về chiến lược nâng cao hiệu quả hoạt động dựa trên phân tích BSC và nhấn mạnh sự cần thiết phải nghiên cứu sâu hơn về việc áp dụng mô hình BSC trong các ngành khác nhau ở Việt Nam. Nghiên cứu này góp phần bổ sung thêm nguồn tài liệu về đánh giá hiệu quả hoạt động ở các doanh nghiệp Việt Nam và cung cấp những hiểu biết thực tế cho các nhà quản lý đang muốn triển khai mô hình BSC trong tổ chức của mình.

1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt và môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng, việc đánh giá và nâng cao hiệu quả hoạt động đóng vai trò quyết định cho sự thành công và tăng trưởng bền vững của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, đo lường hiệu suất chỉ dựa trên các chỉ số tài chính truyền thống là không đủ, vì nó không thể phản ánh đầy đủ các yếu

tố phi tài chính quan trọng khác như chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng, năng lực đổi mới và nguồn nhân lực. Do đó, cần có một cách tiếp cận toàn diện hơn để đánh giá hiệu quả hoạt động.

Mô hình Thẻ điểm cân bằng (Balanced Scorecard - BSC) đã ra đời như một giải pháp đáp ứng nhu cầu này. Được giới thiệu bởi Kaplan và Norton năm 1992, BSC tích hợp các thước đo tài chính và phi tài chính trên bốn khía cạnh then chốt: tài chính, khách hàng,

* Tác giả liên hệ. Email: dangthanhle90@gmail.com

<https://doi.org/10.61602/jdi.2024.76.04>

Ngày nhận: 25/03/2024; Ngày chỉnh sửa: 25/04/2024; Duyệt đăng: 02/05/2024

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

quy trình kinh doanh nội bộ, và học tập & phát triển. Cách tiếp cận đa chiều này giúp BSC trở thành một trong những công cụ đánh giá và quản lý hiệu suất phổ biến nhất trong giới kinh doanh hiện đại.

Tại Việt Nam, trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng, các doanh nghiệp đang phải đối mặt với nhiều thách thức cạnh tranh gay gắt, yêu cầu nâng cao năng suất và hiệu quả. Do đó, việc áp dụng các công cụ và phương pháp quản trị tiên tiến như BSC để đánh giá và cải thiện hiệu suất hoạt động trở nên cấp bách hơn bao giờ hết. Tuy nhiên, việc triển khai BSC thành công trong bối cảnh Việt Nam với những đặc thù về văn hóa, thể chế và môi trường kinh doanh là một thách thức đáng kể.

Nghiên cứu này nhằm đóng góp vào lĩnh vực quản trị hiệu suất tại Việt Nam bằng cách khám phá việc áp dụng BSC tại một công ty sản xuất điển hình, chỉ ra các lợi ích, thách thức và đề xuất chiến lược cải thiện hiệu quả hoạt động dựa trên phân tích BSC. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp cái nhìn sâu sắc về tính khả thi, điểm mạnh, điểm yếu và nhu cầu điều chỉnh khi áp dụng BSC trong môi trường kinh doanh Việt Nam. Từ đó, các nhà quản lý có thể xem xét BSC là một lựa chọn phù hợp để giúp tổ chức của họ nâng cao năng lực cạnh tranh và đạt được thành công bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Ứng dụng mô hình BSC trong các ngành khác nhau

Mô hình BSC đã được áp dụng rộng rãi trong nhiều ngành công nghiệp, thể hiện tính linh hoạt và khả năng thích ứng của nó (Hoque, 2014). Trong lĩnh vực sản xuất, BSC đã được sử dụng để cải thiện hiệu quả hoạt động, chất lượng và đổi mới (Braam & Nijssen, 2004). Trong ngành dịch vụ, BSC góp phần nâng cao sự hài lòng của khách hàng, chất lượng dịch vụ và hiệu suất của nhân viên (Kang, Jang & Park, 2016). Ngành chăm sóc sức khỏe cũng hưởng lợi từ BSC, với trọng tâm là sự hài lòng của bệnh nhân, kết quả lâm sàng và hiệu quả hoạt động (Grigoroudis, Orfanoudaki & Zopounidis, 2012).

2.2. Đánh giá hiệu quả hoạt động trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam

Thực tiễn đánh giá hiệu quả hoạt động tại các doanh nghiệp Việt Nam đã phát triển qua nhiều năm, với sự gia tăng nhận thức về tầm quan trọng của các

biện pháp phi tài chính và sự liên kết chiến lược (Tran & Tian, 2013). Tuy nhiên, việc áp dụng BSC trong các tổ chức Việt Nam còn hạn chế và cần có nhiều nghiên cứu hơn về tính phù hợp và hiệu quả của mô hình này trong bối cảnh Việt Nam (Nguyen & Phan, 2017).

2.3. Nghiên cứu gần đây về mô hình BSC tại các công ty Việt Nam

Nghiên cứu gần đây của Nguyễn & Nguyễn (2020) đã đề cập đến thực trạng áp dụng BSC tại các công ty Việt Nam. Kết quả chỉ ra rằng mặc dù nhận thức về BSC đã tăng lên nhưng việc triển khai trên thực tế vẫn còn hạn chế. Các rào cản chính bao gồm thiếu sự hỗ trợ từ lãnh đạo cấp cao, nguồn lực hạn chế và khó khăn trong việc lựa chọn các chỉ số phù hợp. Những phát hiện này nhấn mạnh sự cần thiết phải nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này, đặc biệt là xác định các yếu tố thành công quan trọng và phương pháp thực hành tốt nhất để triển khai BSC trong môi trường kinh doanh Việt Nam.



Hình 1. Mô hình thẻ điểm cân bằng

Nguồn: Kaplan & Norton, 1992

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

- Sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp: định tính (phỏng vấn) và định lượng (khảo sát).
- Thiết kế gồm hai giai đoạn: thăm dò định tính và giải thích định lượng.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

3.2.1. Dữ liệu sơ cấp

- Phỏng vấn bán cấu trúc với 15 bên liên quan chính (quản lý và nhân viên).
- Khảo sát trên mẫu 200 nhân viên, sử dụng thang đo Likert 5 điểm.

3.2.2. Dữ liệu thứ cấp

Thu thập báo cáo công ty, báo cáo tài chính và hồ sơ hoạt động để bổ sung cho dữ liệu sơ cấp.

3.3. Lựa chọn mẫu và mô tả nghiên cứu trường hợp

- Trường hợp nghiên cứu: công ty sản xuất linh kiện ô tô quy mô vừa tại Hà Nội.
- Lựa chọn bằng lấy mẫu có mục đích dựa trên tiêu chí: (1) triển khai BSC ít nhất hai năm, (2) có hệ thống đánh giá hiệu suất tốt, (3) sẵn sàng tham gia nghiên cứu.

3.4. Kỹ thuật phân tích dữ liệu

- Dữ liệu định tính: phân tích chủ đề
- Dữ liệu định lượng: thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), mô hình phương trình cấu trúc (SEM).
- Tổng hợp kết quả phân tích định tính và định lượng để có hiểu biết toàn diện về việc áp dụng BSC, xác định điểm mạnh, điểm yếu và đưa ra khuyến nghị cải thiện hiệu suất.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Triển khai mô hình BSC trong nghiên cứu trường hợp sản xuất

Kết quả định tính từ các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc cho thấy công ty sản xuất Việt Nam đã triển khai thành công mô hình BSC trên cả 4 khía cạnh. Đội ngũ quản lý của công ty đã hợp tác chặt chẽ với nhân viên để phát triển các mục tiêu, biện pháp, chỉ tiêu và sáng kiến cụ thể cho từng góc độ (Kaplan & Norton, 1996). Mô hình BSC đã được tích hợp vào quy trình hoạch định chiến lược của công ty và được xem xét và cập nhật thường xuyên để đảm bảo tính phù hợp và hiệu quả của nó (Niven, 2006).

Những người được phỏng vấn nêu bật một số lợi ích của việc triển khai mô hình BSC, như cải thiện

giao tiếp và hợp tác giữa các phòng ban, tăng cường tập trung vào các mục tiêu chiến lược và liên kết tốt hơn các mục tiêu cá nhân với mục tiêu của tổ chức (Malina & Selto, 2001). Tuy nhiên, họ cũng đề cập đến một số thách thức, chẳng hạn như khó khăn trong việc lựa chọn các biện pháp phù hợp cho từng khía cạnh, nhu cầu đào tạo và hỗ trợ liên tục cũng như sự phản kháng của một số nhân viên đối với sự thay đổi (Kasurinen, 2002).

4.2. Các chỉ số hiệu suất chính (KPI) và cách đo lường

Các kết quả định lượng từ bảng câu hỏi khảo sát cung cấp cái nhìn sâu sắc về các KPI cụ thể được công ty sử dụng để đo lường hiệu quả hoạt động của mình trên bốn khía cạnh BSC. Về khía cạnh tài chính, công ty sử dụng các KPI như tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận và lợi tức đầu tư (Kaplan & Norton, 1996). Khía cạnh khách hàng bao gồm các KPI như sự hài lòng của khách hàng, giữ chân khách hàng và thị phần (Ittner & Larcker, 1998).

Ở góc độ quy trình kinh doanh nội bộ, công ty tập trung vào các KPI liên quan đến hiệu quả hoạt động, chất lượng và sự đổi mới (Braam & Nijssen, 2004). Khía cạnh học tập và phát triển bao gồm các KPI như sự hài lòng của nhân viên, đào tạo và phát triển cũng như áp dụng công nghệ (Bontis & cộng sự, 1999). Thống kê mô tả cho thấy công ty hoạt động tương đối tốt trên cả bốn khía cạnh, với điểm trung bình dao động từ 3,8 đến 4,2 trên thang đo Likert 5 điểm.

4.3. Điểm mạnh, điểm yếu được xác định thông qua mô hình BSC

Những phát hiện tổng hợp từ các phân tích định tính và định lượng cho thấy một số điểm mạnh và điểm yếu về hiệu quả hoạt động của công ty trên bốn khía cạnh BSC. Điểm mạnh của công ty bao gồm hiệu quả tài chính mạnh mẽ, mức độ hài lòng cao của khách hàng và sự cải tiến liên tục trong các quy trình nội bộ. Những người được phỏng vấn cho rằng những điểm mạnh này là nhờ việc triển khai hiệu quả mô hình BSC, giúp công ty tập trung vào các mục tiêu chiến lược và sắp xếp các nguồn lực của mình cho phù hợp (Kaplan & Norton, 2001).

Tuy nhiên, các phát hiện cũng chỉ ra một số điểm yếu, chẳng hạn như nhu cầu đầu tư nhiều hơn vào đào tạo và phát triển nhân viên, thiếu quy trình đổi mới chính thức và việc sử dụng công nghệ còn hạn chế

Bảng 1. Tóm tắt các chỉ số hiệu suất chính (KPI) cho mỗi cạnh BSC

Khía cạnh BSC	KPI	Định nghĩa	Đo lường đơn vị	Mục tiêu
Tài chính	Tăng trưởng doanh thu	Phần trăm tăng doanh thu hàng năm	%	10%
Hàng khách	Sự hài lòng của khách hàng	Điểm trung bình từ khảo sát hài lòng của khách hàng	Điểm (1-5)	4.5
Nội bộ quy trình	Tỷ lệ sản phẩm không phù hợp	Phần trăm sản phẩm không đáp ứng chất lượng tiêu chuẩn	%	<2%
Học tập và phát triển	Số giờ đào tạo trên mỗi nhân viên	Trung bình số giờ đào tạo mỗi nhân viên nhận được hàng năm	Thời gian	40

Nguồn: Tác giả (2024)

trong một số lĩnh vực nhất định của doanh nghiệp. Những người được phỏng vấn thừa nhận rằng việc giải quyết những điểm yếu này là rất quan trọng cho sự thành công và khả năng cạnh tranh lâu dài của công ty (Kaplan & Norton, 2004).

4.4. Những thách thức trong việc áp dụng mô hình BSC trong bối cảnh Việt Nam

Các phát hiện nêu bật một số thách thức trong việc áp dụng mô hình BSC trong bối cảnh Việt Nam, chẳng hạn như sự khác biệt trong văn hóa tổ chức, dữ liệu và nguồn lực hạn chế cũng như nhu cầu điều chỉnh mô hình để phù hợp với môi trường kinh doanh địa phương (Tran & Tian, 2013). Những người được phỏng vấn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xem xét những thách thức này khi triển khai mô hình BSC và cho rằng cách tiếp cận từng bước và linh hoạt có thể phù hợp hơn với các công ty Việt Nam (Nguyen & Phan, 2017).

Kết quả phân tích SEM hỗ trợ các mối quan hệ được đưa ra giả thuyết giữa quan điểm BSC và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các chỉ số phù hợp của mô hình cho thấy sự phù hợp tốt giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu được quan sát ($CFI = 0,95$, $RMSEA = 0,06$, $SRMR = 0,04$) (Hu & Bentler, 1999). Các hệ số đường dẫn cho thấy cả bốn khía cạnh đều có tác động tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, trong đó khía cạnh tài chính có tác động mạnh nhất ($\beta = 0,45$, $p < 0,001$) và khía cạnh học tập và phát triển có tác động yếu nhất ($\beta = 0,28$, $p < 0,01$) (Kline, 2016).

Những phát hiện này cho thấy mô hình BSC là một khuôn khổ có giá trị và đáng tin cậy để đánh giá và cải thiện hiệu quả tổ chức tại các công ty sản xuất ở Việt Nam. Kết quả cũng cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tầm quan trọng của việc xem xét cả bốn khía cạnh một cách cân bằng và tổng hợp, thay vì chỉ tập trung vào các biện pháp tài chính (Kaplan & Nor-

ton, 1996). Những thách thức được xác định trong nghiên cứu nêu bật sự cần thiết phải thích ứng

5. Khuyến nghị

5.1. Chiến lược cải thiện hiệu suất dựa trên phân tích BSC

- Tập trung nâng cao khía cạnh học tập và phát triển bằng cách đầu tư nhiều hơn vào các chương trình đào tạo và phát triển nhân viên. Điều này sẽ giúp cải thiện kỹ năng, động lực và sự gắn kết của nhân viên, từ đó dẫn đến hiệu suất tốt hơn trên tất cả các khía cạnh của BSC.

- Tăng cường quy trình đổi mới thông qua việc thiết lập một hệ thống quản lý thay đổi chính thức và phân bổ nhiều nguồn lực hơn cho nghiên cứu và phát triển. Điều này sẽ cho phép công ty phát triển các sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới, tạo ra lợi thế cạnh tranh và cải thiện hiệu suất tài chính.

- Tận dụng công nghệ để nâng cao quy trình kinh doanh nội bộ và mối quan hệ khách hàng. Cụ thể, cần đầu tư vào các hệ thống thông tin mới, tự động hóa và công cụ phân tích dữ liệu để hợp lý hóa hoạt động, giảm chi phí và hiểu rõ hơn về nhu cầu, sở thích của khách hàng.

5.2. Ứng dụng thực tế

- Điều chỉnh mô hình BSC cho phù hợp với bối cảnh cụ thể của từng doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Việt Nam trong các ngành khác cần học hỏi từ nghiên cứu trường hợp và điều chỉnh BSC sao cho phù hợp với thách thức và cơ hội riêng của họ.

- Áp dụng phương pháp tiếp cận cân bằng, xem xét đồng đều cả bốn khía cạnh BSC thay vì chỉ tập trung vào các chỉ số tài chính. Điều này đảm bảo một cái nhìn toàn diện về hiệu suất tổ chức.

- Chuẩn bị tốt để quản lý hiệu quả sự thay đổi

trong quá trình triển khai BSC, vì nó có thể đòi hỏi những thay đổi đáng kể trong văn hóa tổ chức, quy trình và hệ thống.

- Linh hoạt và sáng tạo khi điều chỉnh mục tiêu, thước đo và chỉ tiêu cho phù hợp với điều kiện thị trường, khách hàng và yêu cầu pháp lý. Điều này giúp đảm bảo sự phù hợp và khả thi của BSC trong môi trường kinh doanh Việt Nam.

5.3. Điều chỉnh mô hình BSC cho doanh nghiệp Việt Nam

- Đảm bảo sự phù hợp của BSC với tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của công ty, vì chúng có thể bị ảnh hưởng bởi văn hóa và truyền thống Việt Nam.

- Thu hút sự tham gia của nhân viên ở mọi cấp độ trong quá trình xây dựng và phát triển BSC, thay vì áp đặt từ trên xuống. Điều này giúp tăng cường sự làm chủ, cam kết và hiểu biết của nhân viên, là yếu tố quan trọng để BSC thành công trong bối cảnh Việt Nam.

- Điều chỉnh mục tiêu, thước đo và mục tiêu cụ thể cho từng khía cạnh BSC cho phù hợp với điều kiện kinh doanh địa phương, sở thích của khách hàng và yêu cầu quản lý. Điều này đảm bảo tính phù hợp, thực tế và khả thi của BSC.

5.4. Nghiên cứu định hướng trong tương lai

- Mở rộng nghiên cứu áp dụng BSC sang các ngành và lĩnh vực khác như dịch vụ chăm sóc sức khỏe, tổ chức phi lợi nhuận để có cái nhìn toàn diện hơn về tính ứng dụng và hiệu quả của BSC trong bối cảnh Việt Nam.

- Xem xét tác động của các yếu tố văn hóa, xã hội và thể chế đối với triển khai và kết quả của BSC trong doanh nghiệp Việt Nam, bao gồm so sánh với các quốc gia hoặc khu vực khác để xác định sự tương đồng và khác biệt.

- Khám phá tiềm năng tích hợp BSC với các công cụ và kỹ thuật quản lý hiệu suất khác như quản lý tinh gọn, Six Sigma và quản lý chất lượng toàn diện để tạo ra một cách tiếp cận toàn diện và hiệp lực hơn nhằm cải thiện hiệu suất tổ chức.

- Đánh giá tác động dài hạn của BSC đối với hiệu suất tổ chức, sự hài lòng của nhân viên và lòng trung thành của khách hàng thông qua các nghiên cứu dọc, theo dõi hiệu suất của các công ty theo thời gian để đánh giá tính bền vững và khả năng thích ứng của BSC trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bititci, U. S., Carrie, A. S., & McDevitt, L. (1997). Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534.
- Braam, G. J., & Nijssen, E. J. (2004). Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, 37(4), 335-349.
- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104-119.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59.
- Kang, J. S., Jang, W. Y., & Park, K. S. (2016). Application of balanced scorecard for the evaluation and management of performance: A case study of an English company. *Journal of the Korea Contents Association*, 16(2), 721-733.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47-90.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Niven, P. R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results (2nd ed.)*. Wiley.
- Nguyễn, T. L., & Phan, T. T. H. (2017). Application of balanced scorecard in Vietnamese enterprises: An empirical study. *Journal of Economics and Development*, 19(3), 35-52.
- Nguyễn Văn Toại & Nguyễn Xuân Quyết (2020). Vận dụng thẻ điểm cân bằng (BSC) để xây dựng chiến lược phát triển tại Công Ty Thuốc Lá Sài Gòn. *Tạp chí Thanh niên*, (52).
- Tran, Q., & Tian, Y. (2013). Organizational structure: Influencing factors and impact on a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 229-236.

Applying the balanced scorecard model in evaluating business performance in Vietnam: A case study in manufacturing

Dang Thanh Le¹, Nguyen Van Toai²

¹ People's Police University of Technology and Logistics, Vietnam

² Ho Chi Minh City University of Industry and Trade, Vietnam

Abstract

This study explores the application of the Balanced Scorecard (BSC) model in evaluating the performance of businesses in Vietnam, focusing on a production case study. The BSC model, which encompasses four perspectives—financial, customer, internal business processes, and learning and growth—is widely used to assess and improve organizational performance. By employing a mixed-methods approach, including interviews, surveys, and secondary data analysis, this research examines the implementation of the BSC model in a Vietnamese production company. The study reveals the strengths and weaknesses of the company's performance across the four BSC perspectives and identifies the challenges in applying the model within the Vietnamese context. The findings suggest that the BSC model can be effectively adapted to evaluate and enhance the performance of Vietnamese businesses. The study also provides recommendations for strategies to improve performance based on the BSC analysis and highlights the need for further research on the application of the BSC model in various industries in Vietnam. This research contributes to the growing body of literature on performance evaluation in Vietnamese businesses and offers practical insights for managers seeking to implement the BSC model in their organizations.

Keywords: Balanced Scorecard, performance evaluation, Vietnamese businesses, production case study, mixed-methods approach.