

Tóm tắt

Nghiên cứu này xem xét cách thức một doanh nghiệp nội hóa tri thức về thị trường nước ngoài để ra quyết định kinh doanh cũng như vai trò của xu hướng học hỏi tại doanh nghiệp trong quá trình nội hóa tri thức. Một mô hình lý thuyết đề nghị các mối liên hệ giữa xu hướng học hỏi, nội hóa tri thức, xu hướng quốc tế của doanh nghiệp và mức độ kinh doanh quốc tế của doanh nghiệp tại thị trường nước ngoài được xây dựng. Mô hình này được kiểm định với một mẫu gồm 144 công ty kinh doanh ở thị trường nước ngoài thông qua phương pháp phân tích cấu trúc moment. Kết quả cho thấy mô hình phù hợp với thực tế và các giả thuyết được chấp nhận. Kết quả này cho ra một số hàm ý trong việc đào tạo ngành quản trị kinh doanh.

Giới thiệu

Tri thức ẩn tàng về thị trường nước ngoài là cơ sở cho việc kinh doanh quốc tế của các công ty. Tri thức ở dạng này chủ yếu có được thông qua việc trực tiếp kinh doanh trên chính thị trường đó (Johanson và Vahlne 1977). Vì vậy, các công ty với nguồn lực hạn chế sẽ gặp nhiều khó khăn để có tri thức ẩn tàng. Tuy nhiên, có một phương pháp thay thế mà công ty có thể sử dụng để thu thập và bổ sung cho nguồn tri thức ẩn tàng của mình, đó là phương pháp nội hóa tri thức (knowledge internalisation) (Nguyễn, Barrett, và Fletcher 2000; Nonaka 1994). Nghiên cứu này xem xét vấn đề nội hóa tri thức và mối liên hệ của nó với xu hướng học hỏi, xu hướng quốc tế và kết quả kinh doanh tại thị trường quốc tế của các công ty cùng với những hàm ý của quá trình nội hóa tri thức trong đào tạo ngành quản trị kinh doanh.

Tri thức và quá trình quốc tế hóa của công ty

Có nhiều quan điểm về các cấp tri thức. Trong phạm vi nghiên cứu này, hai cấp tri thức được xem xét, đó là tri thức tường minh (explicit knowledge) và tri thức ẩn tàng (tacit knowledge). Tri thức tường minh (dạng thông tin) là dạng tri thức được đúc kết thành hệ thống văn bản, có thể truyền đạt bằng ngôn ngữ. Tri thức ẩn tàng (dạng kinh nghiệm) là dạng tri thức tiềm ẩn trong từng cá nhân, tích lũy thông qua kinh nghiệm của cá nhân đó và rất khó truyền đạt từ người này sang người khác. Trong mô hình động về xây dựng kiến thức trong công ty, Nonaka (1994) cho rằng chúng ta có khả năng chuyển đổi giữa hai dạng tri thức này với nhau. Bốn hình thức chuyển đổi tri thức là xã hội hóa (từ tri thức ẩn tàng sang tri thức ẩn tàng), tổng hợp (từ tri thức tường minh sang tri thức tường minh), ngoại hóa (từ tri thức ẩn tàng sang tri thức tường minh), và nội hóa tri thức (từ tri thức tường minh sang tri thức ẩn tàng). Nghiên cứu này tập trung vào quá trình nội hóa tri thức.

Nội hóa tri thức là quá trình chuyển đổi từ tri thức tường minh sang tri thức ẩn tàng. Phương pháp chuyển đổi tri thức này dựa trên cơ sở là tri thức tường minh và ẩn tàng bổ sung lẫn nhau và nhân rộng theo thời gian thông qua quá trình tương tác giữa các thành viên trong công ty (Nonaka 1994). Có hai vấn đề then chốt trong quá trình nội hóa tri thức trong công ty. Một là thảo luận và diễn giải tri thức tường minh lẫn nhau giữa các nhân viên trong bộ phận khác trong công ty. Điều này

tường minh), ngoại hóa (từ tri thức ẩn tàng sang tri thức tường minh), và nội hóa tri thức (từ tri thức tường minh sang tri thức ẩn tàng). Nghiên cứu này tập trung vào quá trình nội hóa tri thức.

tri thức ẩn tàng. Lấy thí dụ mô hình Uppsala về quá trình quốc tế hóa của công ty là công ty tham gia vào thị trường quốc tế theo từng bước (thí dụ đi từ xuất khẩu gián tiếp sang xuất khẩu trực tiếp rồi tiếp tục sang các hình thức cao hơn như liên doanh, vv.). Quá trình xâm nhập này phụ thuộc vào quá trình phát triển tri thức ẩn tàng của mình về thị trường mà công ty đang xâm nhập (Johanson và Vahlne 1977).

Như đã trình bày, tích lũy tri thức ẩn tàng không phải là việc đơn giản, nhất là các công ty nhỏ và các công ty tại các nước đang phát triển với nguồn lực tương đối hạn chế. Vì dạng tri thức này thường được tích lũy thông qua kinh nghiệm vận hành tại thị trường nước ngoài. Tuy nhiên,

NỘI HÓA TRI THỨC TRONG DOANH NGHIỆP VÀ Ý NGHĨA ĐỐI VỚI ĐÀO TẠO QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGUYỄN ĐÌNH THỌ & NGUYỄN THỊ MAI TRANG

bao hàm việc so sánh, diễn giải lượng tri thức tường minh có được để giải quyết vấn đề kinh doanh, liên hệ chúng với các vấn đề đã giải quyết (kinh nghiệm của từng cá nhân và của công ty). Hai là sử dụng tri thức tường minh này để giải quyết vấn đề kinh doanh (Davenport và Prusak 1998). Như vậy, để thực hiện việc nội hóa, chúng ta cần phải có (thu thập) tri thức tường minh và từng cá nhân cần có những kinh nghiệm (tri thức ẩn tàng) nhất định về vấn đề cần giải quyết. Quá trình nội hóa sẽ chuyển đổi lượng tri thức tường minh này sang tri thức ẩn tàng cũng như chuyển đổi kiến thức sở hữu trong từng cá nhân thành kiến thức của công ty. Hơn nữa quá trình nội hóa sẽ diễn ra nhanh chóng và có hiệu quả hơn khi các thành viên sở hữu nhiều tri thức ẩn tàng (Nonaka và Takeuchi 1995).

Do hạn chế kiến thức về thị trường quốc tế, các công ty kinh doanh trên thị trường quốc tế thường phải chịu nhiều rủi ro hơn so với thị trường nội địa của mình. Vì vậy, kiến thức về thị trường quốc tế là nền tảng cho sự thành công trong quá trình quốc tế hóa của công ty. Tuy nhiên, cần chú ý rằng kiến thức cần thiết cho quá trình này thường phải ở dạng

dựa vào mô hình nội hóa tri thức của Nonaka (1994), công ty có thể thu thập tri thức tường minh và chuyển đổi thông tin này thành dạng tri thức ẩn tàng. Nếu công ty ứng dụng quá trình chuyển đổi tri thức này một cách có hiệu quả để tích lũy tri thức về thị trường quốc tế, công ty sẽ có xu hướng gia tăng khả năng kinh doanh của mình.

Xu hướng học hỏi và quá trình quốc tế hóa của công ty

Xu hướng học hỏi của một công ty là yếu tố quan trọng trong quá trình tích lũy tri thức trong công ty. Theo Sinkula, Baker và Noordewier (1997), xu hướng học hỏi của công ty sẽ thúc đẩy công ty tích lũy và sử dụng tri thức. Ba cấu thành của xu hướng học hỏi là cam kết thúc đẩy việc học hỏi trong công ty (commitment to learning), không định kiến (open-mindedness) (sẵn sàng xem xét các ý kiến mới hay quan điểm đối kháng) và chia sẻ tầm nhìn giữa các thành viên (shared vision). Cam kết thúc đẩy việc học hỏi trong công ty phản ánh giá trị căn bản của công ty trong việc thúc đẩy, phát triển một môi trường học tập trong công ty. Các công ty cam kết học hỏi luôn đánh giá các kết quả cũng như tìm hiểu nguyên nhân cho các kết quả đó. Công ty

không có định kiến luôn luôn tự đánh giá những quan điểm, cung cách kinh doanh lâu đời của mình và sẵn sàng từ bỏ chúng nếu xét thấy chúng

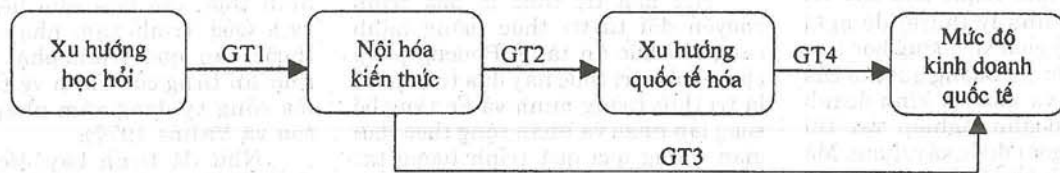
hướng quốc tế hóa cao sẽ có mức độ kinh doanh quốc tế cao.

Phương pháp nghiên cứu

Một mẫu 144 công ty có tham gia

số đo của các trả lời trong từng thành phần được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết. Vì phân bố của các tổng này không lệch nhiều so với

Hình 1: Mô hình lý thuyết



không còn phù hợp. Chia sẻ tầm nhìn giúp công ty tập trung vào việc tổng hợp trí tuệ của toàn bộ đội ngũ cán bộ công nhân viên trong công ty. Như vậy, các công ty có xu hướng học hỏi cao sẽ không bao giờ thỏa mãn với cung cách kinh doanh sẵn có của mình và không ngừng tích lũy tri thức, kích thích việc nội hóa tri thức. Điều này sẽ giúp các công ty giải quyết được vấn đề thiếu kiến thức về thị trường quốc tế, dẫn đến việc làm tăng xu hướng quốc tế của công ty (phản ánh thái độ của công ty về việc kinh doanh quốc tế). Thêm vào đó, theo lý thuyết về thái độ, một khi thái độ tăng thì hành vi có xu hướng tăng theo (Freizer và Sheth 1985). Vì vậy, chúng ta có thể dự đoán rằng các công ty này sẽ có mức độ kinh doanh trên thị trường quốc tế cao. Dựa vào phân tích trên đây, chúng ta có thể đề nghị một mô hình lý thuyết (xem Hình 1) và các giả thuyết sau:

GT1: Các công ty có xu hướng học hỏi cao sẽ có quá trình nội hóa tri thức ở mức độ cao.

GT2: Các công ty có mức độ nội hóa tri thức cao sẽ có xu hướng kinh doanh quốc tế cao.

GT3: Các công ty có mức độ nội hóa tri thức cao sẽ có mức độ kinh doanh quốc tế cao.

GT4: Các công ty có khuynh

xuất khẩu tại TP. HCM được khảo sát để kiểm nghiệm mô hình lý thuyết. Phương pháp phỏng vấn trực tiếp được sử dụng để thu thập thông tin. Để đo lường xu hướng học hỏi, thang đo của Sinkula, Baker và Noordewier (1997) được sử dụng. Đây là thang đo bậc 2, bao gồm ba thành phần (ký hiệu là x1, x2, và x3, tổng cộng 11 câu hỏi). Nội hóa tri thức cũng được đo lường bằng thang đo bậc 2 (Nguyễn, Barrett và Fletcher 2000), có 2 thành phần (ký hiệu là y1 và y2, gồm 12 câu hỏi). Xu hướng quốc tế của công ty được đo lường bằng thang đo bậc 2, 2 thành phần (ký hiệu y3 và y4, gồm 11 câu hỏi). Mức độ kinh doanh trên thị trường quốc tế được đo bằng tỉ lệ giữa doanh thu trên thị trường quốc tế và tổng doanh thu của công ty.

Phân tích thông tin và kết quả (*)

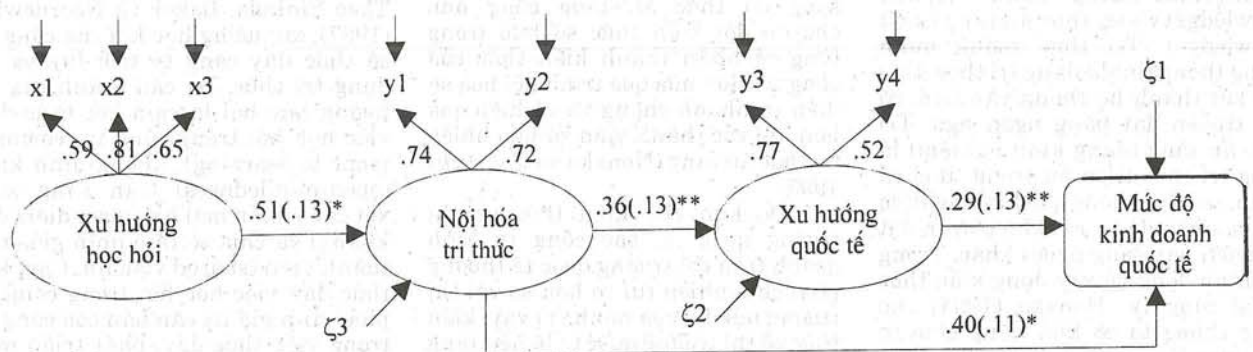
Phương pháp hai bước trong phân tích cấu trúc moment (analysis of moment structures) được sử dụng để phân tích thông tin thông qua phần mềm AMOS4. Các thang đo đều được đánh giá độ tin cậy và giá trị qua 2 bước (khám phá và khẳng định). Kết quả cho thấy các thang đo đạt tiêu chuẩn (hệ số tin cậy alpha, tính đơn nguyên của các thành phần, giá trị hội tụ và phân biệt). Vì các thành phần của các thang đo đạt tính đơn nguyên (unidimensionality) nên tổng

phân bố chuẩn nên phương pháp xu hướng cực đại được sử dụng để ước lượng các tham số trong mô hình. Kết quả của ước lượng này (xem Hình 2) cho thấy mô hình phù hợp với thực tiễn trên thị trường và các giả thuyết đều được chấp nhận.

Những hàm ý và hạn chế của nghiên cứu

Kết quả của nghiên cứu này cho chúng ta một số hàm ý không những cho khu vực kinh doanh mà còn cho cả khu vực đào tạo. Trước tiên, nó cho chúng ta thấy rằng việc chuyển đổi tri thức từ mức độ thấp sang mức độ cao hơn là công việc có thể thực hiện được. Các công ty có thể tận dụng quá trình nội hóa tri thức để chuyển đổi tri thức tường minh thành tri thức ẩn tàng để ra quyết định kinh doanh (trong nghiên cứu này là các quyết định về kinh doanh quốc tế). Hai là, các công ty có xu hướng học hỏi cao sẽ có khuynh hướng nội hóa tri thức ở mức độ cao hơn. Như vậy, để có kiến thức cho việc ra quyết định kinh doanh của mình, công ty cần thúc đẩy xu hướng học hỏi trong công ty và tận dụng phương pháp nội hóa để chuyển đổi kiến thức tồn tại trong từng cá nhân trong công ty. Như Bartlett và Ghoshal (1995, tr. 141) đã phát biểu: "Trong kỷ nguyên thông tin, sự tồn

Hình 2: Kết quả kiểm định



Chi bình phương = 12.11, bậc tự do = 17, $p = .793$

GFI = .990, CFI = 1.00, RMSEA = 0.00

(*) $p < .001$; (**) $p < .05$

tại và phát triển của một công ty phụ thuộc vào việc thu thập thông tin, chuyển đổi nó thành kiến thức hữu dụng (tri thức ẩn tàng), liên kết nó với việc học hỏi trong công ty và phân phối nó trong toàn bộ công ty".

Quá trình nội hóa tri thức được thực hiện khi tất cả các dạng tri thức từ thấp đến cao, sở hữu bởi các thành viên trong công ty. Nội hóa tri thức xuất hiện khi tất cả các dạng tri thức được thảo luận, chia sẻ giữa các thành viên với nhau và được sử dụng để giải quyết vấn đề kinh doanh. Hơn nữa, như đã đề cập trước đây, nội hóa tri thức sẽ được thực thi ở tốc độ cao và có hiệu quả hơn khi mỗi thành viên trong công ty có được tri thức ẩn tàng. Điều này cho thấy một khi công ty có thể tuyển dụng nhân viên đã có được các kinh nghiệm nhất định trong công việc thì họ sẽ là một nguồn tài sản quý báu cho công ty. Điều này không dễ dàng có được khi tuyển dụng các nhân viên vừa tốt nghiệp từ các trường đại học. Như vậy, việc đào tạo trong ngành quản trị kinh doanh cần có những điều chỉnh cần thiết để có thể trang bị tri thức ẩn tàng cho sinh viên trong một chừng mực nhất định nào đó để có thể thỏa mãn được mong muốn của thị trường.

Việc đào tạo của ngành quản trị kinh doanh thường được đánh giá là những gì được trang bị trong nhà trường thường không đồng bộ với những gì đòi hỏi trên thị trường (Bell và Brown 1990). Điều than phiền này phần nào có lý, nhất là trong thời đại của nền kinh tế tri thức. Lý do là hai phương pháp thường được sử dụng trong đào tạo ngành kinh doanh (phương pháp học một chiều và phân tích tình huống) có những hạn chế nhất định. Hạn chế cơ bản của chúng là sinh viên chỉ có thể có được dạng tri thức tường minh vì họ không có cơ hội sử dụng kiến thức của mình để giải quyết một vấn đề kinh doanh cụ thể trong công ty. Nội hóa tri thức có thể thực hiện trong công ty. Như vậy, chúng ta cũng có thể nội hóa tri thức trong trường học. Do đó, phương pháp đào tạo phải làm sao để hỗ trợ sinh viên nội hóa tri thức. Nghĩa là, song song với việc trang bị cho sinh viên kiến thức ở dạng tri thức tường minh, cần trang bị cho sinh viên những kiến thức ở dạng tri thức ẩn tàng ở một mức độ nhất định trong thời gian còn ở trên ghế trường đại học.

Phương pháp nội hóa tri thức trong đào tạo (internalisation mode of learning) (Barrett, Miller, và Nguyễn 2000) có thể thực hiện việc trên. Nội hóa trong đào tạo là một phương pháp tổng hợp giữa phương pháp một chiều (giảng viên trang bị cho sinh viên những kiến thức cần thiết thông qua các bài giảng của

mình và sinh viên tự nghiên cứu tài liệu), phương pháp phân tích tình huống (sử dụng kiến thức đã thu thập được từ giảng viên và từ việc tự nghiên cứu để giải quyết các tình huống ở dạng giả lập), và phương pháp nội hóa tri thức (thảo luận, diễn giải kiến thức đã có với nhau giữa sinh viên, giảng viên và cả với các chuyên viên trong công ty thông qua việc thực hiện một dự án cụ thể cho công ty đó). Thí dụ sinh viên khi học môn nghiên cứu thị trường thì sau khi nghe giảng về lý thuyết nghiên cứu thị trường, nghiên cứu tài liệu để nắm vững lý thuyết và cùng nhau phân tích một số tình huống điển hình thì cần phải thực hiện các dự án nghiên cứu thị trường cụ thể cho công ty. Để làm việc này, sinh viên (và giảng viên) trước tiên phải biết tiếp thị sản phẩm (kỹ năng nghiên cứu thị trường) của mình để tìm khách hàng (công ty tài trợ thực hiện dự án). Tiếp theo, sinh viên sẽ thực hiện dự án, và báo cáo kết quả nghiên cứu cho công ty. Những dự án như vậy sẽ giúp cho việc thu thập tri thức ẩn tàng.

Cũng cần nhấn mạnh rằng, sự chuyển đổi tri thức không những được thực hiện cho sinh viên mà cả cho giảng viên. Sinh viên, giảng viên cũng như các chuyên viên có trách nhiệm của công ty tài trợ là những thành viên tham gia vào quá trình nội hóa tri thức vì họ cùng tham gia thực hiện dự án, trong đó sinh viên là những người thực hiện chính. Hơn nữa, các dự án này còn giúp cho quá trình đánh giá kết quả học tập và giảng dạy của thầy và trò chính xác hơn thông qua kết quả của dự án. Điều này có nghĩa là người dạy người khác làm thì tự mình phải làm được. Trên thế giới, người ta thường nói là "Người làm được thì làm, người không làm được thì dạy người khác làm" (Bell và Brown 1990). Nếu vận dụng phương pháp nội hóa trong đào tạo chúng ta có thể thay đổi câu nói trên thành "Người đi dạy người khác làm vẫn có thể làm được".

Nghiên cứu này còn nhiều hạn chế. Thứ nhất, mô hình lý thuyết chỉ được kiểm định với một mẫu nhỏ các công ty tại TP. HCM. Kiểm định mô hình lý thuyết trên tại các thành phố khác và các thị trường khác là đề tài cho các nghiên cứu tiếp theo. Thứ hai, nghiên cứu chỉ xem xét quá trình nội hóa tri thức cho các công ty có tham gia kinh doanh quốc tế. Việc mở rộng nghiên cứu cho các dạng công ty khác cũng là đề tài cho các nghiên cứu khác. Cuối cùng là, nghiên cứu này sử dụng kết quả của quá trình nội hóa tri thức trong công ty và từ đó đưa ra một số hàm ý trong đào tạo ngành quản trị kinh doanh. Những nghiên cứu cụ thể để so sánh hiệu quả của phương

pháp phân tích tình huống và phương pháp nội hóa tri thức trong đào tạo là việc nên làm cho các nghiên cứu trong tương lai ■

Tác giả chân thành cảm ơn sự giúp đỡ của công ty nghiên cứu thị trường Trương Đoàn trong việc thu thập thông tin miễn phí để kiểm định mô hình lý thuyết cho nghiên cứu này.

(*) Vì vấn đề này mang tính kỹ thuật nên tác giả chỉ trình bày kết quả cuối cùng. Việc sử dụng phương pháp phân tích cấu trúc moment để đánh giá thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết sẽ được thảo luận trong một dịp khác.

Tài liệu tham khảo

- Barrett, N. J., K. E. Miller, và T. D. Nguyen (2000), *Internationalisation of Business Education through the "Internalisation" Mode of Learning: An Australian Case*. Proceedings of the Twenty-Ninth Annual Meeting, Western Decision Sciences Institute, April 18-22, 2000, Hawaii, USA.
- Bartlett, C. A. và S. Ghoshal (1995), *Changing the Role of Top Management: From Systems to People*, Harvard Business Review, 73(3): 132-142.
- Bell, J. và Brown, S. (1990), *Pragmatic Perspectives in International Marketing Education*, Journal of Management Development, 9(1), 39-50.
- Davenport, T. H. và L. Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Harvard Business School Press.
- Ericksson, K., J. Johanson, A. Maikgard, và D. Sharma (1997), *Experiential Knowledge and Cost in the Internationalisation Process*, Journal of International Business Studies, 28(2): 337-360.
- Frazier G. L. và N. J. Sheth (1985), *An Attitude-Behaviour Framework for Distribution Channel Management*, Journal of Marketing, 49(2), 38-48.
- Johanson, J. và J-E. Vahlne (1977), *The Internationalisation Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
- Nguyen, T. D., N. J. Barrett, và R. Fletcher (2000), *Learning Orientation and Internationalisation of Firms in Emerging Markets*, Proceedings of the ANZMAC 2000, November 29- December 1, 2000, Gold Coast, Australia.
- Nonaka, I. (1994), *A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation*, Organisational Science, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. và H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press.
- Sinkula, J. M., W. E. Baker và T. Noordewier (1997), *A Framework for Market-Based Organisational Learning: Linking Values, Knowledge and Behaviour*, Journal of the Academy of Marketing Science, 25(4), 305-318.