

Quản trị tri thức chiến lược, đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh:

Nghiên cứu thực nghiệm ở các doanh nghiệp Việt Nam

Nguyễn Quốc Duy*, Vũ Hồng Tuấn**

Mục tiêu của bài viết là kiểm định mối quan hệ giữa quản trị tri thức chiến lược, đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh trong điều kiện Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng quản trị tri thức chiến lược có tác động mạnh đến việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy vai trò truyền tải trung gian quan trọng của đổi mới sáng tạo giữa quản trị tri thức chiến lược và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Mặc dù cả hai chiến lược quản trị tri thức mã hoá và quản trị tri thức cá nhân hoá đều có tác động mạnh đến đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh, nhưng chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá có tác động mạnh hơn.

Từ khoá: Chiến lược quản trị tri thức; Đổi mới sáng tạo; Kết quả kinh doanh; Nghiên cứu thực nghiệm; Việt Nam.

1. Giới thiệu

Tri thức được coi là một nguồn lực chiến lược cốt lõi của doanh nghiệp để duy trì lợi thế cạnh tranh. Khi tri thức được sáng tạo và phổ biến trong toàn công ty sẽ đóng góp quan trọng vào việc tạo ra giá trị cho công ty thông qua việc nâng cao khả năng của công ty phản ứng với những tình huống mới bất thường. Trong tác phẩm Quản lý trong thời điểm thay đổi lớn, Drucker (2009, p. 190) viết rằng “tri thức đã trở thành một nguồn lực kinh tế quan trọng và chủ yếu – và thậm chí là duy nhất - của lợi thế so sánh”.

Khái niệm tri thức của một tổ chức ngụ ý năng lực của đơn vị trong việc tổ chức thông tin và áp dụng công nghệ nhằm cải tiến sản phẩm và quy trình. Như vậy, tri thức trở thành nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh (Hall, 1992). Tri thức được coi là một nguồn lực quan trọng của công ty bởi vì tri thức là duy nhất, không sao chép được, có giá trị và không thay thế được (Barney, 1986b; Wernerfelt, 1984). Quản trị tri thức được hiểu là một quá trình thu nhận, phổ biến và sử dụng có hiệu quả nguồn lực tri thức (Davenport, 1994). Quản trị tri thức có thể được quy về việc tổ chức và cải tiến các kỹ thuật, quy trình và công cụ hoạt động nhằm đóng góp vào các quá trình quản trị tri thức trong tất cả các lĩnh vực xuyên suốt mọi cấp để tạo ra những cải tiến trong sản phẩm và quy trình. Quản trị tri thức bao gồm tất cả các hoạt động sáng tạo ra, phổ biến và sử

dụng nguồn lực tri thức hướng đến đổi mới sáng tạo và cải tiến trong công ty.

Theo Ruggles (1998, p. 87), các hoạt động quản trị tri thức tạo ra giá trị cho công ty thông qua việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo. Ông đề xuất rằng vai trò của nhà quản lý là “phải kết hợp một cách khéo léo các hoạt động mà những hoạt động này tạo điều kiện và khuyến khích các ý tưởng nảy sinh và phát triển, hỗ trợ sự phổ biến chúng và gạt hái thành quả tạo ra giá trị cho tổ chức”. Ông lập luận rằng quản trị tri thức là một cách để đạt được mục tiêu đó một cách thành công. Darroch (2005) nhấn mạnh tầm quan trọng của quản trị tri thức đến việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh. Kết quả nghiên cứu của bà đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho thấy doanh nghiệp nào quản trị tri thức hiệu quả hơn sẽ đổi mới sáng tạo hơn và có kết quả kinh doanh tốt hơn. Chandy & Tellis (1998) phát biểu rằng nguồn lực tri thức và năng lực cốt lõi phát triển từ nguồn lực tri thức là nền tảng cho đổi mới sản phẩm.

Mặc dù đã có nhiều tiến bộ trong quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo, các kết quả đạt được vẫn còn chưa rõ ràng và vẫn chứa đựng nhiều quan điểm khác biệt và nhiều nhà quản lý vẫn chưa hiểu rõ các nhân tố nào có thể nâng cao sự thành công của các chương trình quản trị tri thức (Moffett, McAdam & Parkinson, 2002). Tri thức của tổ chức đóng vai trò

quan trọng trong quá trình đổi mới sáng tạo. Tác động của các chương trình quản trị tri thức đến đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh của công ty vẫn chưa được nghiên cứu nhiều (Choi, Poon & Davis, 2008). Một vài nghiên cứu đã kiểm chứng thực nghiệm mối liên hệ giữa quản trị tri thức và kết quả kinh doanh. Tuy nhiên cho đến thời điểm hiện nay vẫn có ít bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ giữa quản trị tri thức, đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh.

Đổi mới sáng tạo được thừa nhận rộng rãi là chìa khoá cho sự thành công của doanh nghiệp và cũng có ý nghĩa rất quan trọng đối với các doanh nghiệp Việt Nam (Bộ Khoa học & Công nghệ, 2010). Có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến các quá trình đổi mới sáng tạo diễn ra trong công ty và nhiều học giả cho rằng quản trị tri thức là một nhân tố tác động quan trọng (Calantone R.J, Cavusgil S.T, Zhao. Y. 2002, 2003; Darroch, 2005). Nonaka (1994) đã lý giải tri thức được sáng tạo ra trong tổ chức như thế nào và tri thức từ khách hàng và các nhà cung cấp, các tổ chức nghiên cứu, các trường đại học và các tổ chức liên quan có thể được thu nhận, sử lý và phổ biến đến các thành viên trong công ty một cách thuận tiện và hiệu quả dựa trên trình độ phát triển về cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin và viễn thông như hiện nay ở Việt Nam. Phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam vẫn là các doanh nghiệp vừa và nhỏ và trình độ công nghệ vẫn còn lạc hậu nhiều so với các doanh nghiệp ở châu Âu và Bắc Mỹ. Cho nên vẫn có nhiều nhà quản lý vẫn còn xem nhẹ vai trò của quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo trong sự tồn tại và phát triển lâu dài của các doanh nghiệp Việt Nam. Với tất cả những hiểu biết như vậy, chúng tôi đặt dự định tìm hiểu xem quản trị tri thức có đóng góp như thế nào đến đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam.

Mục tiêu của bài viết này là nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị tri thức chiến lược, đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh trong bối cảnh của các doanh nghiệp Việt Nam. Quản trị tri thức dẫn đến sự cải thiện kết quả kinh doanh thông qua việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo là trọng tâm của nghiên cứu này. Bài viết này được kết cấu như sau. Phần tiếp theo sẽ trình bày cơ sở lý thuyết và phát biểu các giả thuyết nghiên cứu. Phần thứ ba trình bày phương pháp nghiên cứu. Phần thứ tư trình bày kết quả nghiên cứu và thảo luận. Cuối cùng là phần kết luận.

2. Cơ sở lý thuyết và phát biểu các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Chiến lược quản trị tri thức

Theo lý thuyết về sáng tạo tri thức trong tổ chức, tri thức là: (a) niềm tin được kiểm chứng, tức là cá

nhân phải chứng tỏ được tính đúng đắn của những phát biểu của mình về thế giới khách quan (Nonaka & Takeuchi, 1995). (b) năng lực phát biểu được tình huống và hành động một cách tương ứng. Theo nghĩa này thì tri thức hướng đến phát biểu vấn đề hơn là giải quyết một vấn đề đã được xác định trước. Cuối cùng, tri thức bao gồm: (c) tri thức ẩn và tri thức hiện. Tri thức mà có thể được diễn đạt bằng lời nói, bản vẽ kỹ thuật, tài liệu in ấn được quy về tri thức hiện. Tri thức gắn với xúc cảm, kỹ năng di chuyển, kinh nghiệm thực tiễn, ý niệm, hoặc các quy tắc giải quyết vấn đề có tính ngầm định là tri thức ẩn. Tri thức hiện có thể được lưu trữ và chia sẻ dưới hình thức cơ sở dữ liệu điện tử và hệ thống thông tin quản lý, còn tri thức ẩn được chia sẻ và truyền đạt thông qua các hoạt động tương tác trực tiếp giữa các cá nhân.

Chiến lược quản trị tri thức được hiểu là một quá trình thay đổi và một hình thức đổi mới tổ chức tập trung vào đổi mới sáng tạo thông qua việc tạo ra, phổ biến và áp dụng tri thức mới (Cohen & Levinthal, 1990). Thực thi chiến lược quản trị tri thức cho phép nâng cao khả năng học tập của tổ chức và khả năng của công ty kết hợp các năng lực khác dựa trên tri thức và nhằm để sử dụng chúng hiệu quả hơn (Kogut & Zander, 1992). Nguồn lực và năng lực mới tạo ra khó bị sao chép và trở thành cốt lõi của lợi thế cạnh tranh, cho nên dẫn đến lợi nhuận cao hơn.

Hansen và cộng sự (1999) phân loại quản trị tri thức thành hai loại: chiến lược mã hoá và chiến lược cá nhân hoá. Tri thức được mã hoá một cách cẩn trọng và lưu trữ trong cơ sở dữ liệu, và có thể được truy nhập và sử dụng bởi bất kỳ ai trong công ty được gọi là chiến lược quản trị tri thức mã hoá. Cách thức này cho phép nhiều người có thể tìm kiếm và truy nhập tri thức mã hoá mà không cần phải liên hệ với người đã phát triển ra chúng. Cách thức này tạo ra khả năng đạt được hiệu quả về quy mô trong sử dụng tri thức và như vậy đạt được sự tăng trưởng trong kinh doanh. Tri thức mà gắn chặt với cá nhân phát triển ra chúng và được chia sẻ chủ yếu thông qua tiếp xúc giữa cá nhân với cá nhân được gọi là chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá. Chiến lược này cung cấp những lời khuyên mang tính chất phân tích tỉ mỉ, sáng tạo, và giải quyết vấn đề cấp độ cao thông qua các chuyên môn sâu cá nhân. Hansen và cộng sự (1999) chỉ ra rằng chiến lược quản trị tri thức của công ty phải phản ánh chiến lược cạnh tranh. Một công ty mà theo đuổi chiến lược dẫn đầu về chi phí thông qua tiêu chuẩn hoá các quá trình có xu hướng áp dụng chiến lược quản trị tri thức mã hoá, trái lại, một công ty mà

theo đuổi chiến lược khác biệt hoá thường áp dụng chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá. Hansen và cộng sự (1999) cũng khuyên cáo rằng các công ty phải thật cẩn trọng trong lựa chọn chiến lược quản trị tri thức phù hợp bởi có sự không tương thích giữa chiến lược mã hoá và cá nhân hoá cho nên những công ty mà cố gắng áp dụng tốt đồng thời cả hai chiến lược này đều chịu rủi ro thất bại.

Choi & Lee (2002) xác định ba quan điểm về chiến lược quản trị tri thức. Quan điểm tập trung cho rằng một công ty phải tập trung vào một chiến lược: hoặc chiến lược theo định hướng hệ thống hoặc chiến lược theo định hướng con người. Chiến lược định hướng hệ thống tương ứng với mức độ của mã hoá và lưu trữ tri thức của tổ chức để truy nhập và sử dụng chúng. Chiến lược định hướng con người tương ứng với mức độ tiếp thu và chia sẻ tri thức ẩn thông qua sự tương tác giữa các cá nhân. Các nghiên cứu về quan điểm tập trung đề xuất rằng các doanh nghiệp chỉ nên theo đuổi một chiến lược lấy làm chiến lược chủ chốt. Hansen và cộng sự (1999) gợi ý rằng các công ty theo đuổi một chiến lược và sử dụng chiến lược kia để hỗ trợ. Swan và cộng sự (2000) lập luận rằng chiến lược định hướng con người tỏ ra ưu thế hơn so với chiến lược định hướng hệ thống.

Quan điểm cân bằng cho rằng các công ty phải đảm bảo cân bằng giữa hai chiến lược. Bierly & Chakrabarti (1996) phát hiện rằng các công ty thu nhận và chia sẻ tri thức thông qua kết hợp cả hai chiến lược định hướng hệ thống và định hướng con người thường có lợi nhuận cao hơn. Jordan & Jones (1997) nhấn mạnh rằng chiến lược quản trị tri thức mà hài hoà giữa tri thức hiện và tri thức ẩn sẽ khuyến khích sự phát triển tri thức có tính đổi mới sáng tạo hơn. Zack (1999a) phát biểu rằng các công ty có chiến lược quản trị tri thức mà kết hợp cả chiến lược định hướng hệ thống và chiến lược định hướng con người thường có kết quả kinh doanh tốt hơn những công ty không kết hợp.

Quan điểm động cho rằng các công ty phải điều chỉnh chiến lược cho phù hợp với đặc điểm của tri thức. Ví dụ, Bohn (1994) phát biểu rằng các nhà quản lý phải điều chỉnh các chiến lược quản trị tri thức dọc theo dải từ thuần tuý kiến thức chuyên môn sâu đến thuần tuý quy trình thủ tục. Singh & Zollo (1998) lập luận rằng các công ty phải điều chỉnh chiến lược tri thức phù hợp với tính chất công việc.

2.2. Tác động của quản trị tri thức chiến lược đến đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo được thừa nhận rộng rãi là một điều kiện tiên quyết quan trọng để doanh nghiệp có được năng lực cạnh tranh và sự tăng trưởng dài hạn

trong môi trường kinh doanh luôn thay đổi như hiện nay. Katz (2007, p. 15) định nghĩa đổi mới sáng tạo: “Sự tạo ra, phát triển và thực thi thành công các ý tưởng mới và độc đáo, mà dẫn đến việc đưa ra sản phẩm, quy trình, chiến lược mới cho công ty hoặc nâng cấp sản phẩm, quy trình, chiến lược hiện có mang lại thành công về bán hàng và sự dẫn đầu thị trường tạo ra giá trị cho các chủ sở hữu, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và nâng cao mức sống”

Các hoạt động đổi mới sáng tạo diễn ra trong công ty là một quá trình phức tạp bao gồm việc sáng tạo, tiếp thu và thực thi các ý tưởng mới hoặc các cách làm mới. Mặc dù các quá trình đổi mới sáng tạo diễn ra không giống nhau giữa tình huống này và tính huống khác tuy nhiên các quá trình đó có một số điểm chung là chúng đều là các quá trình sáng tạo ra tri thức, huy động các năng lực cốt lõi của tổ chức cho các hoạt động đổi mới sáng tạo và được hỗ trợ bởi cơ cấu tổ chức và chiến lược công ty phù hợp, môi trường làm việc hỗ trợ, lãnh đạo và văn hoá công ty phù hợp.

Mọi người đều thừa nhận rằng đổi mới sáng tạo phụ thuộc rất nhiều vào quản trị tri thức. Có thể nói rằng sẽ không có đổi mới sáng tạo nếu không có việc sáng tạo ra ý tưởng mới và tri thức mới là điều kiện tiên quyết cho đổi mới sáng tạo. Công ty tư vấn Arthur Andersen (1999) cho rằng đổi mới sáng tạo là một mục tiêu của quản trị tri thức. Grant (1996) chỉ ra tầm quan trọng của việc kết hợp các tri thức khác nhau để tiến hành đổi mới sáng tạo; Kogut & Zander (1992) quy mối quan hệ này trong khái niệm ‘năng lực kết hợp’. Kết quả của một số nghiên cứu (Romijn, Albaladejo, 2002; Nonaka, 1994; West, 1992) cho thấy các công ty có khả năng thúc đẩy và nâng cao tri thức của nguồn nhân lực thì cũng được chuẩn bị tốt hơn để đương đầu với những thay đổi diễn ra nhanh chóng trong thời đại ngày nay và đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực mà họ cạnh tranh. Do có được tri thức mới của quản trị tri thức, một người công nhân có tính sáng tạo có thể đóng góp vào việc giải quyết vấn đề mà đòi hỏi phải có giải pháp mới, những tình huống mà đòi hỏi cách tiếp cận mới sáng tạo, và các mối quan hệ mới phức tạp có thể được phát hiện ra trong thị trường ngày càng phức tạp mà công ty đang hoạt động. Hơn nữa, Johannessen và cộng sự (1999) cũng đưa ra mô hình lý thuyết về đổi mới sáng tạo và khẳng định rằng việc sáng tạo ra tầm nhìn và tri thức của các công ty đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong đổi mới sáng tạo của các công ty. Cũng như vậy, thông qua việc kết hợp và áp dụng tri thức, chúng có thể khởi động các hoạt động đổi mới sáng tạo trong công ty.

Nhiều tác giả đã nghiên cứu mối quan hệ giữa

quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo (Darroch, 2005; Wan và cộng sự, 2005; Schulze & Hoegl, 2008; và Carolina & Angel, 2011). Darroch (2005) nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị tri thức, đổi mới sáng tạo, kết quả kinh doanh ở cấp độ doanh nghiệp thông qua áp dụng mô hình phân tích hệ phương trình cấu trúc. Trong nghiên cứu của mình, định hướng quản trị tri thức được đo lường thông qua ba biến: thu nhận tri thức, phổ biến tri thức, và phản ứng với tri thức. Đổi mới sáng tạo được đo lường qua sáu yếu tố do Booz Allen Hamilton (1982) phát triển: sản phẩm mới đối với thế giới, sản phẩm mới đối với công ty, bổ sung vào dòng các sản phẩm hiện có, nâng cấp hoặc điều chỉnh các dòng sản phẩm hiện có, cắt giảm chi phí của các sản phẩm hiện có, định vị lại các sản phẩm hiện có. Kết quả nghiên cứu của bà cho thấy cả ba thành phần của quản trị tri thức đều có tác động dương đến đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh.

Trong nghiên cứu về các nhân tố tác động đến đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp Sing-ga-po, Wan và cộng sự (2005) sử dụng một chỉ số tổng hợp bao gồm cả các đầu vào và đầu ra của các hoạt động đổi mới sáng tạo để đo lường năng lực đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp Sing-ga-po. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhân tố “sẵn sàng trao đổi ý tưởng” có tác động dương rất mạnh đến đổi mới sáng tạo. Schulze & Hoegl (2008) liên kết bốn phương thức sáng tạo ra tri thức của Nonaka và cộng sự xã hội hoá, tiêu chuẩn hoá, kết hợp, và cá nhân hoá đến đặc tính mới độc đáo của các ý tưởng sản phẩm sáng tạo ra. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ dương giữa xã hội hoá và cá nhân. Carolina & Angel (2011) áp dụng mô hình phân tích hệ phương trình cấu trúc để nghiên cứu thực nghiệm mối quan hệ giữa quản trị tri thức chiến lược, đổi mới sáng tạo, và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp vùng Mursia, Tây Ban Nha. Carolina & Angel (2011) phân loại quản trị tri thức chiến lược thành chiến lược quản trị tri thức mã hoá và chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả hai chiến lược quản trị tri thức mã hoá và cá nhân hoá đều có ảnh hưởng dương rất mạnh đến đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh.

Lý thuyết cho chúng ta thấy rằng có mối quan hệ giữa quản trị tri thức và đổi mới sáng tạo theo nghĩa rằng quản trị tri thức dẫn đến sự cải tiến và đổi mới sáng tạo về sản phẩm, quy trình, và hệ thống quản lý. Chiến lược quản trị tri thức mã hoá và chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá đều có tác động đến đổi mới sáng tạo. Cho nên, chúng ta có thể phát biểu các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giả thuyết 1 (H1): Chiến lược quản trị tri thức

mã hoá có tác động dương đến đổi mới sáng tạo.

Giả thuyết 2 (H2): Chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá có tác động dương đến đổi mới sáng tạo.

2.3. Tác động của quản trị tri thức chiến lược đến kết quả kinh doanh

Nhiều học giả đã nhấn mạnh tầm quan trọng của quản trị tri thức đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Calantone và cộng sự (2002) lập luận rằng định hướng học tập sẽ dẫn đến sự cải thiện kết quả kinh doanh một cách trực tiếp và gián tiếp thông qua tác động lên lợi thế cạnh tranh. Định hướng học tập hỗ trợ cho việc tạo ra các nguồn lực và kỹ năng tối quan trọng đối với kết quả kinh doanh của công ty. Darroch (2005) cho rằng theo thời gian một tổ chức sẵn sàng cho quản trị tri thức khoảng cách giữa các hoạt động và kết quả kinh doanh của công ty ngày càng thu hẹp như vậy có mối liên hệ giữa quản trị tri thức và kết quả kinh doanh. Hansen và cộng sự (1999) minh họa chiến lược quản trị tri thức mã hoá được thực thi bởi Ernst & Young dẫn đến kết quả kinh doanh thông qua tiêu chuẩn hoá các dịch vụ và cắt giảm chi phí và chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá áp dụng bởi các công ty tư vấn Bain, Boston Consulting Group, McKinsey dẫn đến kết quả kinh doanh thông qua việc đặc thù hoá dịch vụ theo yêu cầu khách hàng và định mức phí cao hơn. Nhiều kết quả nghiên cứu thực nghiệm đã cho thấy có tác động của quản trị tri thức lên kết quả kinh doanh của doanh nghiệp như Darroch (2005), Calantone và cộng sự (2002), Carolina & Angel (2011), Pang-Lo Liu và cộng sự (2004). Vì vậy, chúng ta có thể phát biểu các giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giả thuyết 3 (H3): Chiến lược quản trị tri thức mã hoá có tác động dương trực tiếp đến kết quả kinh doanh.

Giả thuyết 4 (H4): Chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá có tác động dương trực tiếp đến kết quả kinh doanh.

2.4. Tác động của đổi mới sáng tạo đến kết quả kinh doanh

Đổi mới sáng tạo được coi là nguồn gốc của năng lực cạnh tranh. Các hoạt động đổi mới sáng tạo thành công sẽ dẫn đến sự cải thiện về số lượng sản phẩm/dịch vụ mới đưa ra thị trường, chất lượng cao hơn, cắt giảm chi phí và kết quả là thị phần và lợi nhuận tăng lên. Sổ tay Oslo Manual (2005) xác định rằng tác động của đổi mới sáng tạo đến kết quả kinh doanh bao gồm từ các tác động đến doanh số bán và thị phần đến thay đổi trong năng suất và hiệu quả. Những tác động ở cấp độ ngành và quốc gia là thay đổi trong năng lực cạnh tranh quốc tế và năng suất

lao động tổng hợp, các tác động tri thức lan toả từ những đổi mới sáng tạo ở cấp độ công ty, và sự gia tăng dòng chảy tri thức thông qua các mối liên kết. Kết quả của đổi mới sáng tạo sản phẩm có thể đo lường thông qua tỷ lệ doanh thu từ các sản phẩm mới hoặc cải tiến. Các cách tương tự như vậy có thể được sử dụng để đo lường kết quả của các loại hình đổi mới khác. Các số chỉ bổ xung để đo lường kết quả của đổi mới sáng tạo có thể có được thông qua các câu hỏi định tính về tác động của đổi mới sáng tạo.

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã xem xét tác động của đổi mới sáng tạo đến kết quả kinh doanh chẳng hạn như Carolina & Angel (2011), Gunday và cộng sự (2011), Wang & Wang (2012), Calantone và cộng sự (2002). Carolina & Angel (2011) áp dụng mô hình phân tích hệ phương trình cấu trúc để nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị tri thức chiến lược, đổi mới sáng tạo và kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp ở vùng Mursia, Tây Ban Nha. Kết quả nghiên cứu cho thấy đổi mới sáng tạo có tác động dương rất mạnh đến kết quả kinh doanh.

Gunday và cộng sự (2011) áp dụng mô hình phân tích hệ phương trình cấu trúc để nghiên cứu tác động của các loại hình đổi mới sáng tạo khác nhau (đổi mới sáng tạo sản phẩm, đổi mới sáng tạo quy trình, đổi mới sáng tạo tổ chức, đổi mới sáng tạo marketing) đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp (kết quả về đổi mới và phát triển, kết quả về sản xuất, kết quả về thị trường, kết quả về tài chính). Kết quả nghiên cứu đã hỗ trợ cho lập luận rằng đổi mới sáng tạo thực thi trong các doanh nghiệp chế tạo có tác động dương rất mạnh đến kết quả về đổi mới và phát triển. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy kết quả thực hiện về tài chính là kết quả của kết quả về đổi mới và phát triển, kết quả về sản xuất, kết quả về thị trường. Wang & Wang (2012) và Calantone và cộng sự (2002) cũng cho thấy kết quả đổi mới sáng tạo có tác động mạnh đến kết quả kinh doanh. Cho nên chúng ta có thể phát biểu tiếp giả thuyết nghiên cứu như sau:

Giả thuyết 5 (H5): Đổi mới sáng tạo có tác động dương mạnh đến kết quả kinh doanh

3. Phương pháp nghiên cứu

Mô hình lý thuyết của nghiên cứu này được trình bày trong Sơ đồ 1. Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định dựa trên kết quả khảo sát của các doanh nghiệp Việt Nam. Mẫu nghiên cứu được chọn theo quy tắc thuận tiện. Nhóm nghiên cứu sử dụng danh sách các học viên đã tốt nghiệp và đang theo học các chương trình cao học Quản trị kinh doanh ở Viện QTKD và gửi phiếu khảo sát theo đường thư điện tử, và phiếu khảo sát được phát trực tiếp tại lớp học đến các học viên tham dự chương trình đào tạo

(CEO) Giám đốc điều hành chuyên nghiệp. Mỗi công ty được phát một phiếu.

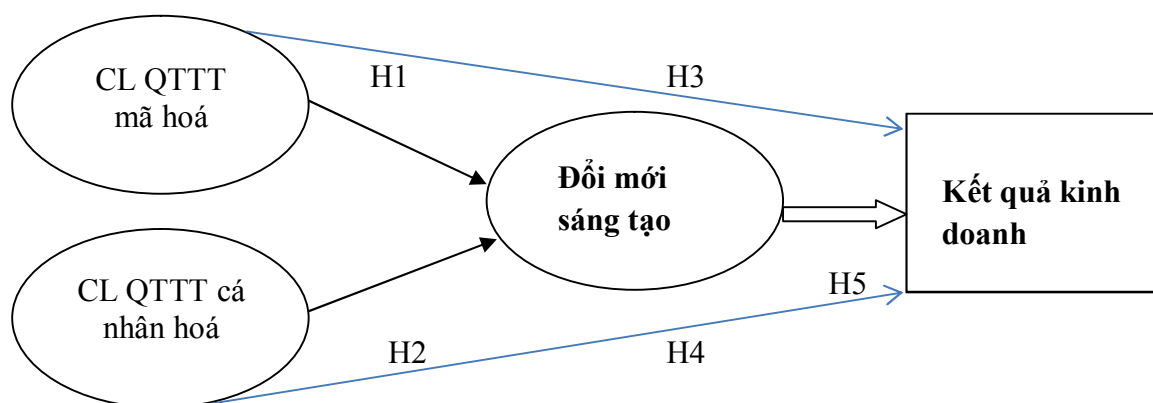
Số liệu được thu thập từ tháng Mười một 2012 đến tháng Năm 2013. Tổng số phiếu thu về là 195 phiếu trong đó có 167 phiếu có điền đầy đủ thông tin và được sử dụng cho việc phân tích. Bảng 1 trình bày tóm tắt về mẫu nghiên cứu.

Các biến nghiên cứu được đo lường thông qua các thước đo đa tiêu chí đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước đó. Quản trị tri thức được phân loại dựa trên Hansen và cộng sự (1999) thành hai loại: chiến lược mã hoá và chiến lược cá nhân hoá. Các tiêu chí của các chiến lược quản trị tri thức được lấy từ Choi & Lee (2002, 2003), Carolina & Angel (2011). Chiến lược quản trị tri thức mã hoá (KMC) bao gồm 4 tiêu chí: Tri thức (bí quyết, kỹ năng làm việc, các phương pháp giải quyết vấn đề) được văn bản hoá một cách chuẩn tắc trong công ty tôi; Tri thức có thể được tiếp cận dễ dàng thông qua các tài liệu ghi chép và văn bản hướng dẫn trong công ty tôi; Kết quả của các dự án và các cuộc họp được ghi chép lại một cách đầy đủ trong công ty tôi; Tri thức được chia sẻ thông qua các biểu mẫu ví dụ như văn bản hướng dẫn và tài liệu ghi chép trong công ty tôi. Chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá (KMP) bao gồm 4 tiêu chí: Kiến thức có thể dễ dàng được nâng cao nhờ các chuyên gia và đồng nghiệp trong công ty tôi, Rất dễ dàng có được những lời khuyên trực tiếp từ các chuyên gia trong công ty tôi, Các cuộc toạ đàm và gặp gỡ không chính thức là những hình thức được áp dụng để trao đổi ý tưởng và chia sẻ kiến thức trong công ty tôi, Tri thức có được thông qua sự kèm cặp trực tiếp trong công ty tôi.

Trong nghiên cứu này chúng tôi sử dụng định nghĩa về năng lực đổi mới sáng tạo đưa ra bởi Hogan và cộng sự (2011) đó là khả năng của công ty, tương đối so với các đối thủ cạnh tranh, áp dụng các kiến thức, kỹ năng và nguồn lực tổng hợp vào các hoạt động đổi mới sáng tạo về sản phẩm, quy trình, dịch vụ, hoặc quản lý, marketing hoặc hệ thống tổ chức công việc nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho công ty và các chủ thể liên quan. Định nghĩa này có cách nhìn toàn diện về biến năng lực đổi mới sáng tạo khi nó không chỉ bao gồm một loạt các hoạt động đổi mới sáng tạo mà còn bao gồm kết quả của các hoạt động đổi mới sáng tạo.

Thang đo đổi mới sáng tạo (INN) được dựa trên Lee & Choi (2003), Carolina & Angel (2011) và bao gồm 3 tiêu chí: Số lượng sản phẩm/dịch vụ mới hoặc sản phẩm/dịch vụ cải tiến cung cấp ra thị trường của công ty tôi vượt trội hơn so với mức trung bình của ngành, Số lượng quy trình mới hoặc quy trình cải tiến của công ty tôi vượt trội hơn so với

Sơ đồ 1: Mô hình lý thuyết



mức trung bình của ngành, Các sáng kiến, chính sách và hệ thống quản lý mới (ví dụ ISO, MIS, CRM, SRM, ERP...) đưa vào áp dụng trong quản lý của công ty tôi nhiều hơn so với mức trung bình của ngành.

Bảng điểm cân bằng bao gồm 4 nhóm chỉ tiêu: tài chính, khách hàng, các quá trình bên trong, đào tạo và phát triển. Một ưu điểm cơ bản của Bảng điểm cân bằng là nó bao gồm kết quả thực hiện về mặt tài chính và bổ xung cho nó là các thước đo là nguồn gốc của tăng trưởng trong tương lai. Quản trị tri thức thâm nhập vào khắp mọi nơi trong cả công ty cho nên chúng tôi coi Bảng điểm cân bằng là thước đo phù hợp hơn để đo lường kết quả kinh doanh. Kết quả kinh doanh (FP) được đo lường trên 3 giác độ: (1) kết quả tài chính bao gồm cả kết quả về marketing (tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, sự hài lòng khách hàng), (2) kết quả về quy trình quy về chất lượng và hiệu quả, (3) kết quả thực hiện nội bộ liên quan đến năng lực cá nhân (năng lực, sự hài lòng và tính sáng tạo của người lao động).

Thước đo Kaiser-Meyer-Olkin đánh giá mức độ phù hợp của mẫu nghiên cứu $KMO = .923$; kiểm định Bartlett's Test = 2022.566, $p < 0.000$. Điều này có nghĩa rằng ma trận hệ số tương quan khác với ma trận đơn vị và việc áp dụng phân tích nhân tố là phù hợp trong trường hợp này. Kết quả của phân tích nhân tố phát hiện EFA cho chúng ta thấy có hai nhân tố của quản trị tri thức chiến lược: mã hoá (KMC) và cá nhân hoá (KMP) và một nhân tố về kết quả kinh

Bảng 1: Mô tả mẫu nghiên cứu

Quy mô doanh nghiệp	Kích thước mẫu 167 (%)
Dưới 50 lao động	38.6
Từ 50 đến 299 lao động	27.1
Trên 300 lao động	34.3
Năm thành lập	
Sau năm 2000	59.9
1976 - 2000	31.3
Trước năm 1976	8.8
Lĩnh vực hoạt động chính	
Dệt may, giày da	5.8
Cơ khí chế tạo	4.6
Điện tử, viễn thông, phần mềm	8.4
Thực phẩm, đồ uống	9.8
Khách sạn du lịch	6.5
Ngân hàng tài chính	13
Thương mại	28.6
Xây dựng	12.3
Khác	11
Địa bàn hoạt động	
Chỉ hoạt động tại một tỉnh/thành phố	31.1
Có nhiều chi nhánh tại các tỉnh/thành phố khác	68.9

doanh (FP). Chúng ta áp dụng phân tích nhân tố khẳng định CFA để kiểm định mô hình đo lường. Mô hình đo lường cho các kết quả về các chỉ số đo mức độ phù hợp: $GFI = .871$, $CFI = .953$, $IFI = .954$, $RMSEA = 0.058$.

Phân tích nhân tố khẳng định CFA cho kết quả, thứ nhất có hai chiến lược KM quản trị tri thức: mã hoá và cá nhân hoá. Thứ hai, có một nhân tố của biến kết quả kinh doanh đã được kiểm định gồm các tiêu chí: FP1, FP2, FP3, FP4, FP5, FP6, FP7, FP8, FP9, và FP10. Mô hình phân tích hệ phương trình cấu trúc trong Sơ đồ 1 được kiểm định thông qua áp dụng phần mềm Amos 18. Kết quả của mô hình phân tích hệ phương trình cấu trúc trong được trình bày trong Bảng 2.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Các kết quả nghiên cứu cho thấy cả hai chiến lược quản trị tri thức KM (mã hoá và cá nhân hoá) đều có tác động đến đổi mới sáng tạo, như vậy các giả thuyết H1 và H2 đã được hỗ trợ. Quản trị tri thức mã hoá KMC không có tác động dương trực tiếp đến kết quả kinh doanh cho nên giả thuyết H3 bị bác bỏ. Quản trị tri thức cá nhân hoá KMP có tác động dương trực tiếp đến kết quả kinh doanh cho nên giả thuyết H4 được hỗ trợ. Đổi mới sáng tạo có tác động dương mạnh đến kết quả kinh doanh cho nên giả thuyết H5 được hỗ trợ cho nên cũng có thêm tác động tổng thể của các chiến lược quản trị tri thức đến kết quả kinh doanh. Có thể rút ra một số nhận xét dựa trên kết quả của mô hình phân tích hệ phương trình cấu trúc như sau:

Thứ nhất, mặc dù quản trị tri thức chiến lược có góp phần nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo nhưng có sự khác biệt về tác động của từng loại hình chiến lược quản trị tri thức. Chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá có tác động đến đổi mới sáng tạo mạnh hơn so với chiến lược quản trị tri thức mã hoá, và kết quả này cũng phù hợp với những phát biểu do

Hansen và cộng sự (1999), Swan và cộng sự (2000), và Schulze & Hoegl (2008) đưa ra là chiến lược cá nhân hoá được thúc đẩy bởi việc đưa ra những đổi mới sáng tạo và giải pháp mới, trong khi đó chiến lược mã hoá chú trọng vào tính hiệu quả kinh tế của việc tái sử dụng những kiến thức đã có tích lũy được. Hansen và cộng sự (1999), Schulze & Hoegl (2008) lập luận rằng tri thức ẩn và tri thức hiện có vai trò khác nhau trong việc sáng tạo ra những sản phẩm mới độc đáo. Schulze & Hoegl (2008) nhấn mạnh tầm quan trọng của sáng tạo tri thức thông qua phương thức xã hội hoá và cá nhân hoá trong việc đề xuất ra ý tưởng sản phẩm mới độc đáo.

Thứ hai, các chiến lược quản trị tri thức mã hoá và cá nhân hoá đều có tác động tổng hợp mạnh lên kết quả kinh doanh. Tuy nhiên tác động gián tiếp thông qua đổi mới sáng tạo quan trọng hơn nhiều so với tác động trực tiếp. Sở dĩ như vậy là vì cả hai chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá và mã hoá đều có tác động gián tiếp rất mạnh thông qua đổi mới sáng tạo, trong khi đó chiến lược quản trị tri thức mã hoá không có tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh. Phát hiện này cũng phù hợp với những kết quả nghiên cứu của Heinz (2003), Calatone và cộng sự (2002), Carolina & Angel (2011) cho thấy rằng các doanh nghiệp có khả năng đổi mới sáng tạo hơn sẽ có kết quả kinh doanh tốt hơn. Tuy nhiên kết quả nghiên cứu này khác biệt với kết quả nghiên cứu của Darroch (2005) trong đó quản trị tri thức có tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh nhưng không có tác động gián tiếp bởi vì đổi mới sáng tạo không tác động đến kết quả kinh doanh. Có thể sự khác biệt trong việc xây dựng biến đổi mới sáng tạo là nguồn gốc của sự khác biệt về kết quả giữa hai nghiên cứu về mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo - kết quả kinh doanh. Trong nghiên cứu này biến đổi mới sáng tạo được đo lường thông qua những cải tiến nói chung về sản phẩm, quy trình và quản lý trong, khi đó Darroch (2005) đo lường đổi mới sáng

Bảng 2: Các tác động trực tiếp, gián tiếp và tác động tổng hợp của các chiến lược quản trị tri thức đến kết quả kinh doanh

Các tác động gián tiếp		Ước lượng	P
KMC	INN	.360	***
KMP	INN	.550	***
Các tác động trực tiếp			
KMC	FP	-.004	.953
KMP	FP	.299	***
INN	FP	.585	***
Các tác động tổng hợp			
KMC	FP	.211	***
KMP	FP	.621	***

*** có nghĩa $p < 0.001$

tạo thông qua sáu yếu tố: sản phẩm mới đối với thế giới, sản phẩm mới đối với công ty, bổ sung vào dòng các sản phẩm hiện có, nâng cấp hoặc điều chỉnh các dòng sản phẩm hiện có, cắt giảm chi phí của các sản phẩm hiện có, định vị lại các sản phẩm hiện có. Darroch lập luận rằng cách thức xây dựng biến đổi mới sáng tạo đã tạo nên tính không chắc chắn cho các kết quả đổi mới sáng tạo.

Cuối cùng, cả hai chiến lược quản trị tri thức đều có đóng góp vào kết quả kinh doanh, nhưng chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá có vai trò quan trọng hơn nhiều so với chiến lược quản trị tri thức mã hoá. Chen & Liang (2011), Hansen và cộng sự (1999), Swan và cộng sự (2000), và Schulze & Hoegl (2008) cũng phát hiện thấy vai trò quan trọng hơn của chiến lược quản trị tri thức cá nhân hoá đến kết quả kinh doanh.

5. Ngụ ý cho các nhà quản lý doanh nghiệp và hạn chế của nghiên cứu

Một số ngụ ý rút ra từ nghiên cứu cho các nhà quản lý doanh nghiệp. Thứ nhất, kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò quan trọng của quản trị tri thức đến kết quả kinh doanh. Công ty nào có kết quả về quản trị tri thức tốt hơn cũng có kết quả kinh doanh tốt hơn. Tạo ra môi trường và văn hoá công ty hỗ trợ cho việc chia sẻ tri thức và khuyến khích nhân viên học tập là một yếu tố đảm bảo cho sự phát triển thành công của doanh nghiệp trong tương lai.

Thứ hai, quản trị tri thức đóng góp vào kết quả kinh doanh một cách gián tiếp thông qua nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo. Tất cả các hoạt động quản trị tri thức bao gồm sáng tạo ra, phổ biến và sử dụng nguồn lực tri thức cần phải định hướng đến đổi mới sáng tạo trong công ty. Các hoạt động quản trị tri thức có thể đóng góp vào kết quả kinh doanh thông qua việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo trong của công ty trên tất cả các mặt như đổi mới sáng tạo sản phẩm, đổi mới sáng tạo quy trình, đổi

mới sáng tạo tổ chức và quản lý, đổi mới sáng tạo marketing.

Thứ ba, các doanh nghiệp Việt Nam cần phải áp dụng quan điểm tập trung trong quản trị tri thức tức là họ phải chọn một loại hình chiến lược quản trị tri thức làm nền tảng. Hansen và cộng sự (1999) gợi ý rằng các công ty theo đuổi một chiến lược chính và áp dụng chiến lược kia mang tính chất bổ trợ. Vấn đề lựa chọn chiến lược quản trị tri thức nào làm chiến lược chính, mã hoá hay cá nhân hoá, cần phải cân nhắc và dựa trên chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp.

Nghiên cứu này cố gắng khám phá mối liên hệ giữa quản trị tri thức chiến lược, đổi mới sáng tạo, kết quả kinh doanh trong bối cảnh của các doanh nghiệp Việt Nam. Mẫu khảo sát được lấy theo nguyên tắc thuận tiện cho nên có thể chứa đựng một số hạn chế sau. Thứ nhất, hầu hết đối tượng trả lời phiếu hỏi đều là các học viên đang theo học hoặc đã tốt nghiệp các chương trình cao học quản trị kinh doanh và học viên của các lớp giám đốc điều hành chuyên nghiệp của Viện QTKD cho nên có thể một số người trong số những người được hỏi không phải là những người am hiểu toàn diện về các khía cạnh hoạt động của công ty. Cho nên những nhận định đánh giá của họ có thể chưa phản ánh xác thực nhất những gì diễn ra trong công ty. Thứ hai, mẫu các công ty được lựa chọn có thể chưa đại diện cho tổng thể các doanh nghiệp Việt Nam nói chung xét về quy mô và lĩnh vực hoạt động. Vì vậy việc suy rộng những kết quả nghiên cứu cần được thận trọng. Thứ ba, các thước đo kết quả kinh doanh chủ yếu là dựa trên ý kiến đánh giá cá nhân. Trong tương lai, chúng tôi sẽ bổ sung thêm một số thước đo kết quả kinh doanh có tính khách quan hơn như ROA hoặc ROI, các kết quả chung gian của quản trị tri thức chiến lược, kết quả học hỏi, hoặc kết quả thực hiện về tri thức như sáng tạo, tích lũy, chia sẻ, khai thác và cá thể hoá tri thức (Tseng, 2008). □

Tài liệu tham khảo:

- Arthur Andersen Business Consulting (1999). Zukai Knowledge Management, TOKYO, Keizai, Inc., Tokyo.
- Barney, J.B. (1986b). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 791-800.
- Bierly, P., & Chakrabarti, A. (1996). Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 17(10), 123-135.
- Bohn, R. (1994). Measuring and managing technological knowledge. *Sloan Management Review*, Fall, 61-73.
- Booz Allen Hamilton. (1982). *New Products for the 1980s*. Booz Allen Hamilton, New York, NY.
- Calantone R.J, Cavusgil S.T, Zhao. Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management* 31, 515- 524
- Calantone R.J, Cavusgil S.T, Zhao. Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial marketing*. Vol 18. pp 6-21.

- Carolina Lopez-Nicolas & Angel L. Merono-Cerdan. (2011). Strategic knowledge management innovation and performance. *International Journal of Information Management* 31: 502-509
- Chandy. R.K, and Tellis. G.J. (1998). Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35:474-487.
- Chen, C. J. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, 62(1), 93–103.
- Chen. D.N, Liang. T.P. (2011). Knowledge evolution strategies and organizational performance: A strategic fit analysis. *Electronic Commerce Research and Applications*, 10: 75–84
- Choi, B., Poon, S., & Davis, J. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235–251.
- Choi, Byounggu; Lee, Heeseok, (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert systems with applications*, 23(3), 173-187.
- Cohen WM, Levinthal DA. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35: 128-152
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.
- Davenport. T.H, (1994) The coming soon. *Information Week*. September 5.
- Drucker, P. F. (2009). A century of social transformation: Emergence of knowledge society. In *Managing in a time of great change*. Boston, MA: Harvard Business Press., pp. 177–230.
- Gopalakrishnan, S., Damanpour, F., (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega: The International Journal of Management Science* 25 (1), 15–28.
- Grant, R.M. (1996). Toward a knowledge-based theory of firm. *Strategic Management Journal*., Vol. 17, pp. 109-122.
- Gunday. G, Ulusoy. G, Kilic. K, Alpkan. L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics* 133, 662–676
- Hall R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. 13: 135-144.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What’s your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, March–April, 106–116.
- Heinz Hollenstein. (2003). Innovation modes in the Swiss service sector: a cluster analysis based on firm-level data. *Research Policy* 32: 845–863
- Hogan, Suellen J.; Soutar, Geoffrey N.; McColl-Kennedy, Janer R.; Sweeney, Jillian C., (2011). Reconceptualizing professional service firm innovation capability: Scale development. *Industrial Marketing Management* 40 (2011) 1264–1273.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. and Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based knowledge management. *Journal of International Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 121-39.
- Jordan, J., & Jones, P. (1997). Assessing your company’s knowledge management style. *Long Range Planning*, 30(3), 392–398.
- Katz, B. (2007). The integration of project management processes with a methodology to manage a radical innovation project, (Dissertation: MSc Industrial Engineering, University of Stellenbosch)
- Kogut B, Zander U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and replication of technology. *Organizational Science management*. *Omega: The International Journal of Management Science* 25 (1), 15–28.
- Lee, H and Choi, B. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40(5): 403-417.
- Bộ Khoa học & Công nghệ, (2010). Tài liệu khung dự án: Chương trình Đối tác Đổi mới sáng tạo Việt Nam - Phần Lan. Hà Nội.
- Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2002). Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: A factor analysis. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 237–255.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial Marketing Management*, 38, 45–59.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.

- Nonaka, Ikujiro. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*. *Organizational Science*, Vol. 5, No. 1, February, 14-37.
- Oslo Manual, (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. Third Edition. OECD.
- Pang-Lo Liu, Wen-Chin Chen, Chih-Hung Tsai, (2004). An empirical study on the correlation between knowledge management capability and competitiveness in Taiwan's industries. *Technovation* 24 (2004) 971-977.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996). Using balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*.
- Romijn, Henny; Albaladejo, Manuel, (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy* 31: 1053-1067.
- Ruggles. Ruddy, (1998). *The State of The Notion: Knowledge Management in Practice*. California Management Review, VOL 40, NO.3, Spring.
- Schulze. A; Hoegl. M, (2008). Organizational knowledge creation and generation of new product ideas: A behavioral approach. *Research Policy*, 37(10): 1742-1750
- Singh, H., & Zollo, M. (1998). The impact of knowledge codification, experience trajectories and integration strategies on the performance of corporate acquisitions. *The Wharton School Working Paper No. 98-24*.
- Swan J, Newell S, Robertson M. (2000). Limits of IT-driven knowledge management for interactive innovation processes: towards a community-based approach. In: Schriver B, Sprague RH, editors. *Hawaii international conference on system sciences*. Los Alamitos, CA, Maui HI: IEEE Computer Society Press.
- Tseng, S.M, (2008). Knowledge management system performance measure index. *Expert System with Applications*, 34(1), 734-745.
- Wan, David; Ong, Chin Huat; Lee, Francis. (2005). Determinants of firm innovation in Singapore. *Technovation* 25: 261-268
- Wang. Z, Wang. N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications* 39, 8899-8908.
- Wernerfelt. BIRGER. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol.5, 171-180.
- West, A. (1992). *Innovation Strategy*. Prentice – Hall International, London.
- Zack MH. (1999). Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4): 45-58.

Strategic knowledge management, innovation and firm performance: An empirical study in Vietnamese firms

Abstract:

The main purpose of this paper is to test the relationship between strategic knowledge management, innovation and firm performance in the Vietnamese context. Our results show that strategic knowledge management significantly enhances innovation and organizational performance. It is also seen as playing an important mediating role in innovation between strategic knowledge management and firm performance. Although codification and personalization knowledge management strategies both have impact on innovation and performance, personalization knowledge management strategy has the dominant impact.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Quốc Duy**, tiến sĩ

- Nơi công tác: Viện Quản trị kinh doanh, trường Đại học Kinh tế quốc dân.

- Lĩnh vực nghiên cứu chuyên sâu: Quản trị tri thức, đổi mới sáng tạo, sự hài lòng khách hàng.

- Một số tạp chí đã từng đăng tải công trình nghiên cứu: *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, *Tạp chí Quản lý kinh tế*

Email: nqduy@bsneu.edu.vn

****Vũ Hồng Tuấn**, thạc sĩ

- Nơi công tác: Giảng viên khoa quản trị kinh doanh, đại học Điện Lực.

Email: tuanh39@yahoo.com