

# Đổi mới “mở” trong doanh nghiệp, chiến lược quan trọng trong thời kỳ hội nhập: tổng quan lý thuyết và nghiên cứu tình huống

Võ Thị Ngọc Thúy\*

*Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế - Luật  
Đại học Quốc gia TP Hồ Chí Minh*

Ngày nhận bài 12/7/2016, ngày chuyển phân biện 15/7/2016, ngày nhận phân biện 9/8/2016, ngày chấp nhận đăng 18/8/2016

Nghiên cứu này trao đổi về đổi mới mở (open innovation) trong doanh nghiệp. Mặc dù đổi mới mở được coi là quan trọng trong đổi mới quản lý doanh nghiệp nhưng vấn đề này chỉ mới thực sự nhận được sự quan tâm của giới hàn lâm lẫn doanh nghiệp từ năm 2003, sau nghiên cứu “đặt nền tảng” của Henry Chesbrough. Đối với Việt Nam, đây vẫn còn là vấn đề rất mới. Bài viết tổng quan lý thuyết trong chủ đề và nghiên cứu tình huống một số tập đoàn đa quốc gia đã thực hiện đổi mới mở. Nghiên cứu giải quyết 3 mục tiêu: thứ nhất là làm rõ khái niệm “mở” trong đổi mới, thứ hai là tìm hiểu các yếu tố tác động đến hiệu quả của đổi mới mở và cuối cùng trao đổi một số cách thức thực hiện đổi mới mở trong doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đã góp phần cung cấp cơ sở khoa học cho các nghiên cứu ứng dụng ở Việt Nam và là tư liệu đáng tin cậy cho doanh nghiệp Việt Nam trong thực hiện đổi mới mở.

*Từ khóa: bán mở, chính thức hóa, chuyên môn hóa, đổi mới mở, tập trung hóa.*

*Chỉ số phân loại 5.2*

## Open innovation in enterprises, an important strategy for international integration: literature review and case studies

Summary

This article addresses the issues of open innovation in enterprises. Although open innovation is considered to be a key topic in enterprise management, but it has just got the attention of researchers and managers since 2003, following the study of the pioneer Henry Chesbrough. In Vietnam, this is still a very new concept. This study will review the literature of the subject and investigate the cases of some multinational corporations that have made open innovation. This research will address three objectives: the first objective is to clarify the concept of open innovation, the second one is to understand the key factors affecting the efficiency of open innovation, and the last one is to discuss the ways of implementing open innovation in enterprises. This study will contribute to clarifying different aspects of open innovation, thus provide a basic knowledge for future applied studies in Vietnam, and offer reliable information for managers to apply open innovation in enterprises.

**Keywords:** *centralization, formalization, open innovation, semi-open, specialization.*

**Classification number 5.2**

## Đặt vấn đề

Đổi mới mở (*open innovation*) trong doanh nghiệp được đề xuất bởi Henry Chesbrough vào đầu năm 2003. Tác giả định nghĩa đổi mới mở là “việc sử dụng các đầu vào, dòng vào và đầu ra, dòng ra của kiến thức một cách có chủ đích nhằm lần lượt thúc đẩy sự đổi mới trong nội bộ doanh nghiệp và tiếp theo sau đó là mở rộng thị trường để áp dụng đổi mới ra bên ngoài” [1]. Từ đó chủ đề này đã nhận được sự quan tâm của giới hàn lâm. Đối với một số tác giả [1-3], đổi mới mở rõ ràng là một bước tiến về mặt lý thuyết trong các nghiên cứu về quá trình đổi mới, mang đến một bức tranh bao quát hơn và rộng hơn về những doanh nghiệp tầm cỡ thực sự dấn thân vào “cuộc chơi” của quá trình “làm mới mình”. Đối với những tác giả khác, chẳng hạn như theo Trott & Hartmann, đổi mới mở là một quan điểm lý thuyết ít hấp dẫn hơn, hoặc “rượu cũ bình mới” [4]. Có thể nói rằng, đối với một số tác giả, đổi mới mở chỉ là một mô hình quản lý mới, nhưng đối với một số khác, đây là một quan điểm lớn và quan trọng

\*Tel: 0947152233, Email: thuyvtn@uel.edu.vn

trong quản lý đổi mới doanh nghiệp, mang tầm chiến lược.

Những nghiên cứu gần đây đã đóng góp đáng kể vào lý thuyết cũng như thực tiễn, góp phần nâng cao hiểu biết về đổi mới mở, đưa ra các định nghĩa về đổi mới mở, xác định các yếu tố tác động đến hiệu quả của đổi mới mở, cũng như một số cách thức cộng tác trong nội bộ cũng như với bên ngoài nhằm đổi mới doanh nghiệp [5, 6]. Tuy nhiên, bên cạnh những đóng góp vẫn còn hai vấn đề ít được trao đổi sâu, đó là làm rõ “mở” trong đổi mới, các cấp độ mở và những nghiên cứu thực tiễn. Sự hiếm hoi của các nghiên cứu thực tiễn được giải thích bởi những khó khăn trong quá trình thực hiện nghiên cứu theo thời gian - từ khi bắt đầu thực hiện đổi mới cho đến khi có kết quả ở một doanh nghiệp.

Từ những nhận định trên, nghiên cứu này sẽ giải quyết 3 mục tiêu: thứ nhất là làm rõ khái niệm “mở” trong đổi mới, thứ hai là tìm hiểu các yếu tố tác động đến hiệu quả của đổi mới mở và cuối cùng là trao đổi những cách thức thực hiện đổi mới mở trong doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu sẽ góp phần làm rõ các nội dung trên, từ đó cung cấp cơ sở khoa học cho các nghiên cứu ứng dụng ở Việt Nam, và làm tư liệu đáng tin cậy cho doanh nghiệp Việt Nam trong bước đầu áp dụng thực hiện đổi mới mở.

**Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện 3 mục tiêu trên, nghiên cứu sử dụng 2 phương pháp. Thứ nhất là tổng quan lý thuyết trong chủ đề. Do chủ đề nghiên cứu còn mới và phần lớn lý thuyết ít được kiểm định với thực tiễn nên nghiên cứu sẽ sử dụng thêm phương pháp nghiên cứu tình huống 4 tập đoàn đa quốc gia đã có áp dụng đổi mới mở.

Để tiến hành lựa chọn doanh nghiệp, tác giả tham khảo ý kiến của 2 chuyên gia mà công việc và chuyên môn của họ có liên quan đến đổi mới trong doanh nghiệp: một giáo sư cấp cao của một trường đại học ở Pháp, một giám đốc công ty tư vấn kinh doanh chuyên về các vấn đề xúc tiến các thương vụ mua lại và cộng tác giữa các doanh nghiệp của tập đoàn Air Liquide. Việc tham khảo ý kiến này cho phép tác giả đảm bảo chọn đúng các doanh nghiệp có tính đại diện trong chủ đề này.

Nguồn dữ liệu thứ cấp được sử dụng là các báo cáo thường niên do các công ty phát hành từ năm 2003 đến 2013. Năm 2003 được lấy làm điểm khởi đầu căn cứ vào sự “xuất hiện” rộng rãi của khái niệm sự đổi mới mở được đề xuất bởi Henry Chesbrough (2003) trong cuốn sách “Đổi mới mở: mệnh lệnh mới cho việc tạo ra và thu

lợi nhuận từ công nghệ” [7].

Một số tập đoàn đa quốc gia đã được 2 chuyên gia đề cập đến gồm: Air Liquide, Gemalto, IBM, Microshoft, Orange France, Procter & Gamble (P&G), PSA Peugeot Citroen, BMW, STMircoelectronics... Tuy nhiên, do khó khăn trong tiếp cận dữ liệu, nghiên cứu chỉ có thể tiếp cận các báo cáo thường niên của Air Liquide và Orange France, và hai tình huống ngắn do chuyên gia cung cấp của Procter & Gamble và Gemalto. Air Liquide là tập đoàn của Pháp về khí công nghiệp và dịch vụ cho các ngành công nghiệp khác nhau bao gồm y tế, hóa chất và các nhà máy sản xuất điện tử. Orange France là tập đoàn viễn thông lớn của Pháp. Cả 2 tập đoàn đều phát triển mạnh ở các nước khác trong thị trường châu Âu. Procter & Gamble là tập đoàn toàn cầu của Mỹ chuyên các sản phẩm chăm sóc cá nhân và gia đình như xà phòng, dầu gội, các đồ dùng trẻ em... Gemalto là một công ty bảo mật kỹ thuật số quốc tế, cung cấp các ứng dụng phần mềm, thiết bị cá nhân an toàn như các thẻ thông minh và các dịch vụ quản lý.

Các báo cáo hàng năm của Air Liquide và Orange France từ 2003 đến 2013 đều có đề cập đến đổi mới, tuy nhiên trong số đó có những đề cập không hoàn toàn liên quan đến đổi mới mở mà đổi mới khép kín và đổi mới bán mở. Thực tế cho thấy, đổi mới mở chỉ thực sự được áp dụng ở 2 công ty trên từ năm 2008 (bảng 1).

*Bảng 1: báo cáo thường niên có đề cập đến đổi mới mở*

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Air Liquide	v	v	v	v	v	x	x	x	x	x	x
Orange France	v	v	x	x	v	x	x	x	x	x	x

*Chú thích: - (v): có đề cập đến đổi mới mở trong báo cáo  
- (x): có đề cập những nội dung liên quan đến đổi mới khép kín hoặc bán mở trong báo cáo*

*Nguồn: tác giả tổng hợp từ các báo cáo thường niên của 2 tập đoàn*

Procter & Gamble thì bắt đầu thực hiện đổi mới mở từ năm 2001, khi tập đoàn đặt ra nhu cầu về chiến lược đổi mới sản phẩm và hỗ trợ “chiến dịch” bành trướng thị trường nhanh và mạnh ra quốc tế [7]. Gemalto thực sự thực hiện đổi mới mở muộn hơn, từ năm 2008 [8]. Các tập đoàn trên đều trải qua các hình thức đổi mới khác nhau trước khi áp dụng đổi mới mở.

**Kết quả và thảo luận**

*Định nghĩa đổi mới “mở” trong doanh nghiệp*

Hầu hết các nghiên cứu sau này đều sử dụng nguyên bản định nghĩa của Chesbrough: “Đổi mới mở là việc sử dụng các đầu vào, dòng vào và đầu ra, dòng ra của kiến thức một cách có chủ đích nhằm lần lượt thúc đẩy sự đổi

mới trong nội bộ doanh nghiệp và tiếp theo sau đó là mở rộng thị trường để áp dụng đổi mới ra bên ngoài” [1, 9]

Tuy được nhiều nghiên cứu về sau đồng thuận nhưng phần lớn tác giả cũng đồng ý rằng định nghĩa là khá rộng và nỗ lực thu hẹp định nghĩa này một cách chính xác hơn.

Trước hết, làm rõ thế nào là “mở”?

Mở là một khái niệm mà nếu xét riêng thì có lịch sử khá dài trong các lĩnh vực khác như triết học (các khái niệm về xã hội mở), nhân văn (các khái niệm về tác phẩm mở) hay ngay cả trong khoa học máy tính (khái niệm về phần mềm mở).

Mở trong đổi mới mở được Pénin (2008) làm rõ bởi 3 khía cạnh: đó là sự tiết lộ tri thức một cách tự nguyện của các doanh nghiệp; sự công khai cởi mở các kiến thức (nghĩa là kiến thức sẵn có cho tất cả các cổ đông, tuy nhiên quyền tiếp cận tri thức không hoàn toàn miễn phí đối với các đối tượng) và cuối cùng đó là sự tương tác liên tục giữa các cổ đông (stakeholders) [8]. Tuy đã làm rõ hơn khái niệm mở so với định nghĩa của Chesbrough nhưng tác giả lại chưa làm rõ yếu tố miễn phí như thế nào và trả phí ra sao. Mức độ được hưởng các kiến thức chia sẻ miễn phí cũng nói lên mức độ “mở” trong đổi mới. Và theo hiểu biết của tác giả, cho đến nay, đây vẫn là vấn đề còn bỏ ngỏ, chưa có câu trả lời trong lý thuyết chủ đề. Có thể do vẫn chưa có một “phép tính” nào thống nhất cho tất cả các doanh nghiệp, mà mỗi tập đoàn tùy vào tình hình nội bộ của mình để thực hiện.

“Mở”, theo cả Chesbrough và Pénin còn là sự cộng tác thường xuyên và có hệ thống với các đối tác mà doanh nghiệp mời gọi tham gia vào quá trình đổi mới [1, 8]. Yếu tố này cũng được ghi nhận xuất hiện thường xuyên trong các báo cáo thường niên của 2 doanh nghiệp được nghiên cứu, trong đó đặc biệt là báo cáo thường niên năm 2010 của Air Liquide và năm 2012 của Orange. Nguồn gốc của “cộng tác” trong tiếng Latin có nghĩa là “làm việc cùng nhau”. Sự khác biệt của “cộng tác” với “hợp tác”, đó là từ cộng tác nói đến công việc thường xuyên và có tính hệ thống. Cộng tác là một hình thức quan trọng trong đổi mới mở, đó là sự hỗ trợ và tham gia của các đối tác bên ngoài, là sự kết hợp giữa doanh nghiệp và các đối tác này trong quá trình đổi mới nội bộ của tổ chức [8].

Như vậy, có thể tóm tắt 2 điểm chính về khái niệm đổi mới mở, đó là: (1) sự công khai cởi mở và tự nguyện tri thức, kiến thức đến các thành viên liên quan đến quá trình đổi mới (nội bộ lẫn bên ngoài); (2) sự cộng tác một cách có hệ thống và thường xuyên với các đối tác chuyên nghiệp hỗ trợ quá trình đổi mới nội bộ. Theo nhận định

về Quản lý đổi mới của Air Liquide và Giám đốc phòng nghiên cứu của Orange France, việc chia sẻ các ý tưởng, kiến thức, công nghệ một cách có hệ thống và thường xuyên là điều cần thiết trong quá trình đổi mới bởi sự chia sẻ có lợi cho việc thiết lập mặt bằng tri thức chung và giúp duy trì một trạng thái cân bằng, ổn định. Mặc dù chia sẻ cởi mở nhưng vẫn theo những quy định cụ thể về bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ.

### *Các cấp độ “mở” trong đổi mới*

Vấn đề thứ hai mà nghiên cứu này muốn đề cập không tách rời khỏi vấn đề thứ nhất nêu trên, mà đào sâu về mức độ chia sẻ kiến thức và thực hiện cộng tác. Hay nói cách khác, “mở” ở mức độ nào? Bàn luận về vấn đề này, có thể kể đến hai nghiên cứu nổi bật gần đây của Lazzarotti & Manzini và Barge-Gil [5, 6].

Lazzarotti & Manzini phân biệt 4 cấp độ “mở”: đổi mới mở nhưng khép kín, đổi mới mở hoàn toàn, đối tác chuyên môn và đối tác tích hợp [5]. Nghiên cứu của Barge-Gil hình thành 3 cấp độ, có tính phát triển đó là: đổi mới nhưng khép kín, bán mở và mở hoàn toàn [6]. Từ tổng hợp 2 nghiên cứu trên, nghiên cứu này rút ra sự khác nhau ở các cấp độ đổi mới mở như sau:

Đổi mới mở nhưng khép kín được sử dụng để nói về một công ty thực hiện quá trình đổi mới bằng chính năng lực nội bộ của họ, không có kiến thức chia sẻ từ đối tác bên ngoài; tương tự không có sự hỗ trợ của công nghệ bên ngoài, và công ty cũng không tham gia vào các hoạt động cộng tác bên ngoài nhằm tác động vào quá trình đổi mới [5, 6]. Barge-Gill cho rằng cấp độ này không “cách tân” so với đổi mới truyền thống [6].

Đối với đổi mới bán mở, cả 2 nghiên cứu đều đề cập đến quá trình đổi mới của một công ty mà có sự tham gia vào một vài hoạt động cộng tác với bên ngoài hoặc mua lại một số bí quyết, công nghệ. Rồi từ đó dựa trên những kiến thức này để tự phát triển những đổi mới ở trong nội bộ [6]. Hay nói cách khác, không có sự cộng tác diễn ra trong quá trình đổi mới mà chỉ ở giai đoạn “tích lũy” ban đầu.

Đối với đổi mới mở hoàn toàn mô tả một công ty mà quá trình đổi mới của họ phát triển thông qua sự cộng tác với các đối tác bên ngoài. Quá trình này có sự chia sẻ kiến thức ở bên trong lẫn với đối tác bên ngoài, để cùng thực hiện đổi mới nội bộ doanh nghiệp [5, 6].

Trong quá trình hợp tác này có 2 dạng đối tác: đối tác chuyên môn và đối tác tích hợp. Sự khác nhau của 2 loại đối tác này là ở phần công việc tham gia vào quá trình

đổi mới và mức độ chia sẻ tri thức. Bảng 2 tóm tắt những điểm khác biệt chính giữa đổi mới mở nhưng khép kín, đổi mới bán mở và đổi mới mở hoàn toàn.

Bảng 2: các cấp độ “mở” trong đổi mới

Cấp độ mở	Chia sẻ tri thức trong nội bộ	Mua tri thức bên ngoài, rồi tự thực hiện bên trong	Có sự cộng tác với bên ngoài một cách có hệ thống và thường xuyên
Khép kín	✓		
Bán mở	✓	✓	
Mở hoàn toàn	✓	✓	✓

Nguồn: tác giả phân tích, tổng hợp từ tổng quan lý thuyết và các báo cáo thường niên

Cho đến nay vẫn chưa có nghiên cứu nào so sánh tính hiệu quả của các cấp độ đổi mới này. Nhưng trên thực tế, nhiều tập đoàn đa quốc gia đã thực hiện 3 cấp độ - khép kín, bán mở và mở hoàn toàn theo lộ trình thời gian. Điều này nói lên một cách tương đối rằng, đổi mới mở hoàn toàn vẫn là giai đoạn và cấp độ “cách tân” nhất, và phù hợp với thời đại toàn cầu hóa như hiện nay, khi mà nguồn lực, tài lực và năng lực cần có sự cộng hưởng để tồn tại mạnh hơn.

Sau đây là kết quả của 2 trong số ít nghiên cứu thực tiễn về chủ đề này, sẽ phần nào làm sáng tỏ những trao đổi trên. Chiaroni, Chiesa và Frattini nghiên cứu quá trình đổi mới mở trong một công ty chuyên về công nghệ sinh học dược phẩm [10]. Kết quả của nghiên cứu cho thấy việc áp dụng cấp độ đổi mới mở nào phụ thuộc vào tính chất công việc của từng giai đoạn trong quá trình phát triển các loại thuốc. Trong khi đổi mới mở bên trong (khép kín) được sử dụng trong giai đoạn đầu của quá trình phát triển này (gồm xác định mục tiêu, kiểm tra tiền lâm sàng), thì đổi mới mở bên ngoài (mở hoàn toàn) phù hợp hơn cho giai đoạn cuối của quá trình phát triển thuốc và đưa ra thị trường (gồm các xét nghiệm lâm sàng và hoạt động sau chấp thuận). Nếu như nghiên cứu năm 2009 trong lĩnh vực cần nhiều tri thức thì nghiên cứu tương tự vào năm 2010 được nhóm tác giả thực hiện đối với ngành công nghiệp cần nhiều tài sản: các ngành công nghiệp nặng như ống thép, ô tô, xi măng, bê tông, chất kết dính... ở các công ty của Ý. Nghiên cứu đã xác định 3 giai đoạn trong quá trình đổi mới tương ứng với 3 cấp độ mở, cụ thể là tan băng, chuyển động và thể chế hóa. Tan băng kích hoạt các quá trình thay đổi và sáng tạo của các đơn vị chuyên môn trong nội bộ doanh nghiệp dành riêng cho đổi mới mở. Chuyển động là giai đoạn đánh giá tiềm năng của các nguồn tri thức bên ngoài. Và cuối cùng trong giai đoạn thể chế hóa, xuất hiện vai trò của các tổ

chức mới, những cộng tác với bên ngoài và sự bắt đầu của hoạt động đổi mới.

**Những yếu tố chính tác động đến đổi mới mở trong doanh nghiệp**

Các yếu tố thường được nhắc đến trong lý thuyết liên quan đến “bối cảnh nội bộ của đổi mới mở”, được đặt tên bởi Huizingh [11]. Nhóm này bao gồm các yếu tố nhân khẩu học (như thâm niên của công ty và số lượng nhân viên, kích thước, vị trí) và chiến lược (như định hướng chiến lược doanh nghiệp, chiến lược nhân sự).

Bên cạnh đó, cơ cấu tổ chức theo chiều sâu được đề cập đến như một biến số quan trọng và tác động mạnh đến xuất phát điểm, quá trình và cả hiệu quả của đổi mới mở, đặc biệt là xuất phát điểm. Cơ cấu tổ chức theo chiều sâu thường hướng đến các khái niệm về văn hóa tổ chức bao gồm các giá trị và niềm tin cốt lõi của các thành viên trong tổ chức, văn hóa của người lãnh đạo [12]. Các tác giả như Detert, Schroeder & Mauriel và Fitjar & Rodriguez-Pose nhận thấy rằng, cơ cấu tổ chức theo chiều sâu đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện đổi mới ở một doanh nghiệp [13, 14]. Một số tác giả khác còn cho thấy dao động thường xuyên giữa các phát biểu giá trị của tổ chức có tác động tiêu cực đến đổi mới mở [4, 5, 15].

Ngoài ra, trong đổi mới mở, vai trò và sự hợp tác của cổ đông cũng như các đối tác bên ngoài rất quan trọng [1], đặc biệt trong giai đoạn mở hoàn toàn, đây là 2 nhân tố chính yếu.

Sự thành công của chính sách mở còn phụ thuộc nhiều vào việc khiến cho đổi mới mở trở thành một phần trong chiến lược dài hạn của công ty. Các báo cáo thường niên của Airliquide và Orange France cho thấy khi đổi mới mở được thể hiện rõ ràng trong chiến lược phát triển của công ty sẽ cho phép củng cố uy tín của nhiều công bố chung và chính thức hóa những nỗ lực cụ thể hướng đến việc thực hiện các hoạt động đổi mới. Ngược lại sự lờ mờ trong mối liên kết giữa đổi mới mở và chiến lược phát triển của công ty làm cho thông tin chia sẻ không nhận được nhiều sự quan tâm; người lao động không chịu trách nhiệm về đổi mới mở, và khiến những người tham gia nghi ngờ về những lợi ích thực sự của việc đổi mới mở.

**Cách thức thực hiện đổi mới mở trong doanh nghiệp**

Tập trung hóa, chính thức hóa và chuyên môn hóa là 3 cách thức thường được trao đổi trong các nghiên cứu về đổi mới. Trong đó, chuyên môn hóa được nhắc đến nhiều

trong các báo cáo của Air Liquide và Orange France.

**Tập trung hóa:** tập trung hóa đề cập đến mức độ tập trung quyền ra quyết định [16]. Phương thức này đòi hỏi sự tồn tại của một văn hóa tổ chức lâu đời và vững vàng, với các nhà quản lý hàng đầu. Ví dụ như ở Gemalto, trước khi thực hiện chuyên môn hóa thì giai đoạn đầu của đổi mới được thực hiện bởi sự nỗ lực và quyết tâm của người xây dựng chiến lược phát triển của công ty, đó là một quan chức hàng đầu của Gemalto. Cho đến nay vẫn còn nhiều tranh luận về tính tích cực hay tiêu cực của cách thức này. Ví dụ, Sheremata cho rằng tập trung hóa là một trở ngại cho sự đổi mới, trong khi đó Huber lại xem tập trung hóa là có lợi trong tất cả các giai đoạn của quá trình đổi mới [17, 18]. Tuy nhiên, có thể thấy đổi mới với đổi mới mở, phân quyền vẫn được đánh giá là yếu tố cần thiết [17].

**Chính thức hóa:** chính thức hóa chỉ rõ sự tồn tại của các quy tắc nghiêm ngặt và các thủ tục quản lý các hoạt động của một tổ chức. Trước đây chính thức hóa được coi là trở ngại cho đổi mới [18] nhưng nhiều nghiên cứu gần đây [2, 3, 5] đã cho thấy chính thức hóa ảnh hưởng một cách tích cực đến đổi mới mở bởi nó giúp định hướng rõ ràng chiến lược đổi mới trong toàn thể nội bộ doanh nghiệp và chèo lái chiến lược cũng như các hoạt động thực hiện đổi mới đi đúng hướng đã định [17]. Đặc biệt trong trường hợp đổi mới mở hoàn toàn - khi mà sự tham gia của nhiều bên trở nên phức tạp, yếu tố này càng phát huy vai trò.

Thông thường chính thức hóa được áp dụng trong giai đoạn đầu của đổi mới - giai đoạn ý tưởng và quy tụ kiến thức, còn các giai đoạn sau như giai đoạn phát triển sản phẩm, dịch vụ mới thì ít phát huy vai trò hơn. Chính thức hóa ít hiện diện trong các trường hợp cộng tác với những đối tác chuyên nghiệp bên ngoài.

**Chuyên môn hóa:** chuyên môn hóa là sự phân chia một cách có hệ thống, logic các nhiệm vụ được thực hiện trong tổ chức [19], tạo thành những bộ phận chuyên trách. Theo Huber, khởi đầu của sự đổi mới đòi hỏi phải có nhiều chuyên môn hơn. Tác giả đề cập đến 2 dạng cụ thể của chuyên môn hóa [18]. Thứ nhất, đó là chuyên môn hóa dưới hình thức mua lại, tìm kiếm những đặc trưng tiêu biểu tại các công ty hiện đại mà bản thân doanh nghiệp cần cho quá trình đổi mới. Thứ hai, đó là hình thành và “nuôi dưỡng” những đơn vị nhỏ trực thuộc, thường được gọi là BU (Business unit). Mỗi BU sẽ có 3 vai trò chính: (1) hình thành mối liên kết với các tổ chức bên ngoài, (2) nghiên cứu, chỉ đạo và hỗ trợ kỹ

thuật cho các đơn vị khác trong các vấn đề liên quan đến đổi mới mở và (3) quản lý các dự án đổi mới mở cụ thể. Thông thường, một BU tập hợp những con người có lĩnh vực chuyên môn khác nhau. Họ là những người có khả năng và thái độ tích cực trong đổi mới. Các BU đóng vai trò thúc đẩy mạnh mẽ cộng tác của doanh nghiệp với bên ngoài.

Các tài liệu về đổi mới mở của Air Liquide, Orange France, Procter & Gamble hay Gemalto đề cập khá thường xuyên đến hình thức này trong các chiến lược tổ chức doanh nghiệp. Ví dụ ở tập đoàn Procter & Gamble, khi chiến lược đổi mới mở “kết nối và xây dựng” được bắt đầu năm 2001, Procter & Gamble đã cho ra đời một đơn vị chuyên môn hóa, đặt tên là Technology Acquisition Group (TAG). TAG có nhiệm vụ nghiên cứu khám phá công nghệ mới có thể ứng dụng được cho các sản phẩm Procter & Gamble [3]. Hay ví dụ của Business Innovation garage (BIG), BIG là một vườn ươm kinh doanh được thành lập năm 2008 bởi Gemalto, cho phép nhân viên phát triển các dự án cá nhân của mình [18].

Có thể kết luận rằng, BU là một trong những chiến lược quan trọng và mang tính lâu dài trong đổi mới mở. Nhiều tập đoàn Việt Nam cũng đang từng bước thử nghiệm cách thức tổ chức này như FPT, Jadovie... Các tập đoàn đều thành lập các BU chủ lực, kết nối và hỗ trợ cho các BU còn lại trong nhiều mặt. Đồng thời, đẩy mạnh hợp tác với các doanh nghiệp nước ngoài như FPT hợp tác với các công ty của Nhật trong sản xuất và phân phối ở thị trường Nhật và một số nước châu Á; Jadovie hợp tác với Công ty Galien - Pháp để hỗ trợ quá trình nghiên cứu và sản xuất sản phẩm đạt chất lượng châu Âu.

### ***Đánh giá ý nghĩa của đổi mới mở và những hạn chế***

**Ý nghĩa:** thực hiện đổi mới mở đúng cách sẽ có ý nghĩa lớn đối với sự “thay da, đổi thịt” của một doanh nghiệp. Nghiên cứu này chỉ dừng lại ở mô tả, trao đổi những ý nghĩa của đổi mới mở đối với doanh nghiệp chứ chưa đủ dữ liệu để đo lường được những tác động cụ thể đến doanh thu, thị phần, thị trường. Ngay các chuyên gia cũng nhận định khó khăn trong việc đưa kết luận chính xác bởi vì các yếu tố tăng trưởng của doanh nghiệp còn phụ thuộc nhiều yếu tố khác.

Trước hết, mở ra phạm vi rộng lớn hơn của doanh nghiệp tác động mạnh mẽ đến cấu trúc và văn hóa doanh nghiệp. Các chuyên gia từ Air Liquide và Procter & Gamble nhận định sự thay đổi thường xảy ra theo hướng tích cực, chỉ tiêu cực trong trường hợp đổi mới mở không đúng cách. Bằng cách mở cửa với thế giới bên ngoài

công ty, kết quả của chính sách này thực sự có ý nghĩa, và trong nhiều trường hợp sẽ là cứu cánh cho doanh nghiệp... (nhận định của Giám đốc đổi mới và hợp tác, Air Liquide).

Ví dụ, Gemalto đã có lợi ích “gấp đôi” từ việc thành lập vườn ươm kinh doanh - BIG từ năm 2008: nhiều sản phẩm có giá trị được phát triển và nhiều mô hình khởi nghiệp kinh doanh cùng song song phát triển với tốc độ tăng trưởng mạnh, mang lại những đóng góp lớn cho tăng trưởng của tập đoàn [18].

Tương tự, Nhóm chuyên gia công nghệ Technology Acquisition Group (TAG) của Procter & Gamble đã kết nối với nhiều chuyên gia và tạo ra nhiều ứng dụng mới cho sản xuất các sản phẩm của Procter & Gamble, tạo nên những lợi thế cạnh tranh vượt trội trên thị trường. Nhiều sản phẩm của Procter & Gamble từ giai đoạn 2009 trở đi mang nhiều cải tiến về công thức và chất lượng [3].

Tập đoàn Jadovie Việt Nam, chuyên sản xuất và phân phối thực phẩm chức năng, đã có được phân khúc thị trường cao cấp và trung cao như Younger, Vithair giữ vị trí top 3 trên thị trường trong nhiều năm, nhờ vào sự kết hợp với Công ty Galien - Pháp trong nghiên cứu, chuyển giao công nghệ và sản xuất...

Ngoài ra, việc thực hiện đổi mới mở đi kèm với sự sáng tạo các cấu trúc đặc biệt, đảm bảo các chức năng như truyền tải kiến thức hoặc chia sẻ một chuyên môn cụ thể trên diện rộng. Thực hiện đổi mới mở đúng cách sẽ kéo theo một cấu trúc linh hoạt (nhân định của một chuyên viên đổi mới của Orange France).

Tóm tắt một cách khái quát, các báo cáo cho thấy đổi mới mở giúp hình thành mối liên kết giữa các tổ chức và thế giới bên ngoài, chỉ đạo và hỗ trợ kỹ thuật giữa các đơn vị trong các vấn đề liên quan đến đổi mới mở, và quản lý các dự án đổi mới cụ thể.

*Hạn chế:* trở ngại lớn nhất của đổi mới mở được đề cập nhiều nhất trong các báo cáo thường niên đó là hội chứng NIH: các nhân viên trong công ty từ chối một cách có hệ thống những thứ từ bên ngoài “mang vào” công ty, vì 2 lý do: niềm tự hào về công ty hiện tại (chúng tôi là chuyên gia tốt nhất trong lĩnh vực) và sự sợ hãi (công nghệ và kiến thức từ bên ngoài đe dọa tình hình nội bộ của chúng tôi). Đó là sự dè dặt trong thay đổi văn hóa. Giám đốc đổi mới tại Trung tâm nghiên cứu của Orange France cho rằng, sự thay đổi văn hóa trong công ty trở thành vấn đề quan trọng khi nỗ lực mở cửa. Công ty phải

trải qua sự chuyển đổi từ một nền văn hóa đơn giản sang một nền văn hóa mới, chưa dám khẳng định là phức tạp hay đơn giản hơn. Từ một trung tâm nghiên cứu “ân dật” đến một văn hóa rộng và mở, ở đó các mối quan hệ phát triển với nhiều đối tác, nhà phát triển, chuyên gia, công dân, cộng đồng, sinh viên...

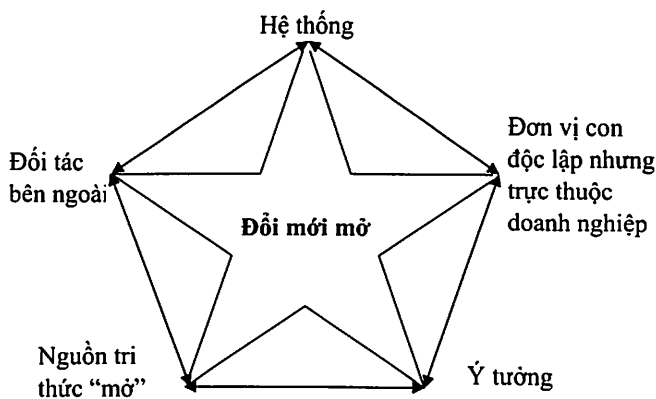
Giám đốc sáng tạo từ Air Liquide cũng nhấn mạnh về vai trò trọng tâm của vấn đề văn hóa trong đổi mới mở và khẳng định đây là một thách thức. Ông cho rằng, sự nguy hiểm trong việc thực hiện đổi mới mở là nếu không song song thay đổi và phát triển phù hợp phương diện văn hóa thì một ngày khi “hết tiền”, quá trình này sẽ chết. Thông thường từ năm thứ hai thực hiện đổi mới mở, vấn đề này xuất hiện rõ rệt (báo cáo thường niên 2010 của Air Liquide và 2012 của Orange France).

Tác động của đổi mới mở đến văn hóa tổ chức tồn tại ở mức độ khác nhau, tùy theo công ty: với các công ty có kinh nghiệm chắc chắn trong lĩnh vực công việc và có quan hệ với những “đại gia”, “đại cô thụ” trong đổi mới, những tác động trên yếu hơn so với một công ty mới thực hiện đổi mới.

## Kết luận

Các lý thuyết về đổi mới mở trong doanh nghiệp chỉ thực sự bắt đầu nhận được quan tâm từ sau nghiên cứu của Henry Chesbrough, năm 2003. Trong cùng dòng chảy, bài viết này đã nỗ lực làm rõ một số nội dung liên quan bao gồm: định nghĩa “mở” trong đổi mới mở, làm rõ các cấp độ mở, nêu ra một số cách thức thực hiện đổi mới mở trong doanh nghiệp, thảo luận các yếu tố tác động đến quá trình, ý nghĩa của đổi mới mở và những hạn chế.

Từ tổng quan lý thuyết và nghiên cứu một số tình huống cụ thể ở các tập đoàn đa quốc gia để làm rõ lý thuyết trong thực tiễn, nghiên cứu này đúc kết các nội dung quan trọng liên quan đến đổi mới mở. Theo đó, đổi mới mở phải là một phần của chiến lược doanh nghiệp mà trong đó sự chia sẻ tri thức, kiến thức và công nghệ được thực hiện cởi mở; sự cộng tác với các đối tác chuyên nghiệp bên ngoài được diễn ra thường xuyên và có hệ thống. Chuyên môn hóa là một trong những cách thức được cho là tối ưu, trong đó những đơn vị chuyên trách được thành lập, đảm nhận vai trò hỗ trợ quá trình thực hiện đổi mới, đồng thời phát triển các cộng tác với đối tác bên ngoài. Từ những đúc kết trên, nghiên cứu đề nghị mô hình thể hiện những yếu tố trong đổi mới mở ở doanh nghiệp và tính liên kết giữa chúng (hình 1).



Hình 1: các yếu tố và tính liên kết trong đổi mới mở

Nghiên cứu cũng gợi ra một số định hướng cho doanh nghiệp Việt Nam. Hiện nay, đổi mới trong các doanh nghiệp 100% vốn Việt Nam chỉ thực sự bắt đầu mạnh mẽ ở một số ít công ty cổ phần hay tư nhân như một số ví dụ nêu trên. Đối với khối doanh nghiệp nhà nước, quá trình này vẫn còn chậm, doanh nghiệp nhà nước thiên về quy mô đầu tư, ít chú trọng chất lượng [20]. Với Hiệp định TPP và tiến trình hội nhập sâu, rộng như hiện nay, đổi mới mở sẽ không chỉ là cách thức mà có thể trở thành một điều tất yếu. Theo đó, nghiên cứu này đưa ra một số đề xuất sau: cần đẩy nhanh tái cơ cấu doanh nghiệp chú trọng vào hướng mở rộng hợp tác với bên ngoài, nâng cao trao đổi tri thức giữa nhiều bên, đặc biệt là kêu gọi “tri thức” từ các đối tác nước ngoài, thành lập những trung tâm nghiên cứu phục vụ cho quá trình đổi mới với sự tham gia của các chuyên gia nước ngoài, đầu tư trang thiết bị công nghệ hiện đại để nâng cao chất lượng chia sẻ thông tin, dần dần xóa bỏ hình thức quản lý tập trung mà tiến đến phân cấp, phân quyền theo hướng chuyên môn hóa, thành lập những thành viên có quyền “tự chủ” cao.

Từ những kết quả nghiên cứu trên, có thể tóm tắt 2 đóng góp nổi bật của nghiên cứu này, đó là: làm rõ hơn khái niệm “mở” trong đổi mới mở và cho thấy sự tối ưu của hình thức chuyên môn hóa trong thực hiện đổi mới mở. Nghiên cứu cung cấp cơ sở lý thuyết cho những nghiên cứu ứng dụng tiếp theo ở Việt Nam, đồng thời là nguồn thông tin đáng tin cậy cho các doanh nghiệp Việt Nam khi thực hiện đổi mới mở.

Tuy nhiên, nghiên cứu có hạn chế ở quy mô mẫu. Các công ty được nghiên cứu là những tập đoàn đa quốc gia lớn, được lựa chọn dựa trên tiêu chí về sự công khai của đổi mới mở, nhưng số lượng ít và dữ liệu về đổi mới mở chưa được đề cập nhiều trong các báo cáo thường niên được sử dụng. Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng mẫu và tập trung trọng tâm hơn vào phân tích các ví dụ điển hình ở doanh nghiệp Việt Nam.

## Tài liệu tham khảo

- [1] H.W. Chesbrough (2006) & A.K. Crowther (2006), “Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries”, *R&D Management*, 36(4), pp.229-236.
- [2] D. Chiaroni, D. Chiesa & F. Frattini (2010), “Unravelling the Process from Closed to Open Innovation: Evidence from Mature, Asset-Intensive Industries”, *R&D Management*, 40(3), pp.222-245.
- [3] M. Dodgson, D. Gann & A. Salter (2006), “The Role of Technology in the Shift towards Open Innovation: The Case of Procter & Gamble”, *R&D Management*, 36(3), pp.333-346.
- [4] P. Trott & D. Hartmann (2009), “Why “open innovation” is old wine in new bottles”, *International Journal of Innovation Management*, 13(4).
- [5] V. Lazzarotti & R. Manzini (2009), “Different Modes of Open Innovation: A Theoretical Framework and an Empirical Study”, *International Journal of Innovation Management*, 13(4), pp.615-636.
- [6] A. Barge-Gil (2010), “Open, semi-open and closed innovators. Towards an explanation of degree of openness”, *Industry and Innovation*, 17(6), pp.577-607.
- [7] H. Chesbrough (2003), “The logic of open innovation: managing intellectual property”, *California Management Review*, 45(3), pp.33-58.
- [8] H.W. Chesbrough (2006), *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, Oxford University Press.
- [9] J. Pénin (2008), *More Open than Open Innovation? Rethinking the Concept of Openness in Innovation Studies*, Université Louis Pasteur, Strasbourg.
- [10] D. Chiaroni, D. Chiesa & F. Frattini (2010), “Unravelling the Process from Closed to Open Innovation: Evidence from Mature, Asset-Intensive Industries”, *R&D Management*, 40(3), pp.222-245.
- [11] E.K. Huizingh (2011), “Open innovation: state of the art and future perspectives”, *Technovation*, 31(1), pp.2-9.
- [12] L. Heracleous & M. Barrett (2001), “Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation”, *Academy of Management Journal*, 44(4), pp.755-778.
- [13] J.R. Detert, R.G. Schroeder & J.J. Mauriel (2000), “A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations”, *Academy of Management Review*, 25(4), pp.850-863.
- [14] R.D. Fitjar & A. Rodriguez-Pose (2009), “Innovating in the periphery: firms, values, and innovation in Southwest Norway”, *Working Paper 2009/13. Working papers series in economics and social sciences. Madrid, Spain: IMDEA - Instituto Madrileño de Estudios Avanzados*. <http://repec.imdea.org/pdf/imdea-wp2009-13.pdf>.
- [15] D.M. Rousseau (1978), “Characteristics of departments, positions, and individuals: contexts for attitudes and behaviour”, *Administrative Science Quarterly*, 23(4), pp.521-540.
- [16] J.J.P. Jansen, F.A.J. Van Den Bosch & H.W. Volberda (2006), “Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators”, *Management Science*, 52(11), pp.1661-74.
- [17] W.A. Sheremata (2000), “Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure”, *Academy of Management Review*, 25(2), pp.389-408.
- [18] G.P. Huber (1984), “The nature and design of post-industrial organizations”, *Management Science*, 30(8), pp.928-951.
- [19] R.H. Hall (1991), *Organizations: structures, processes and outcomes*. Fifth edition. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- [20] Nguyễn Đình Hiền (2016), “Đổi mới doanh nghiệp nhà nước trong tiến trình hội nhập TPP”, *Diễn đàn khoa học*, 6, tr.75-76.