HOẠT ĐỘNG ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TẠI CÁC DOANH NGHIỆP ICT VIỆT NAM

TS. Nguyễn Thị Hồng*

Nghiên cứu này phân tích mức độ đổi mới sáng tạo tại các doanh nghiệp công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) Việt Nam trên bốn khía cạnh: đổi mới sản phẩm, quy trình, marketing và tổ chức. Dữ liệu được thu thập từ khảo sát 1.015 người lao động tại 315 doanh nghiệp ICT vào tháng 8/2025 bằng bảng hỏi cấu trúc sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Kết quả cho thấy, hoạt động đổi mới sáng tạo tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam nhìn chung ở mức trung bình, chủ yếu mang tính cải tiến gia tăng hơn là đổi mới đột phá. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị như tăng đầu tư R&D, thúc đẩy chuyển đổi số quy trình, phát triển marketing dựa trên dữ liệu và xây dựng tổ chức linh hoạt nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ICT Việt Nam.

• Từ khóa: *đổi mới sáng tạo; doanh nghiệp ICT; đổi mới sản phẩm; đổi mới quy trình; đổi mới marketing; đổi mới tổ chức.*

This study analyzes the level of innovation activities in Vietnamese information and communication technology (ICT) enterprises across four dimensions: product, process, marketing, and organizational innovation. Data were collected from a survey of 1,015 employees working in 315 ICT enterprises in August 2025 using a structured questionnaire with a five-point Likert scale. The results indicate that innovation activities in Vietnamese ICT enterprises are generally at a moderate level and are primarily incremental rather than radical innovations. Based on these findings, the study proposes several managerial implications, including increasing R&D investment, accelerating digital transformation of processes, developing data-driven marketing, and building agile organizations to enhance the competitiveness of Vietnamese ICT enterprises.

• Key words: *innovation; ICT enterprises; product innovation; process innovation; marketing innovation; organizational innovation.*

Ngày nhận bài: 07/01/2026
Ngày gửi phản biện: 23/02/2026
Ngày duyệt đăng: 19/3/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i310.39

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế số và chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trên toàn cầu, đổi mới sáng tạo ngày càng trở thành yếu tố then chốt quyết định năng lực cạnh tranh và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực ICT. Với đặc thù là ngành có tốc độ thay đổi công nghệ nhanh, mức độ cạnh tranh cao và yêu cầu liên tục thích ứng với nhu cầu thị trường, các doanh nghiệp ICT buộc phải không ngừng đổi mới từ sản phẩm, quy trình đến mô hình marketing và tổ chức quản trị.

Tại Việt Nam, ngành ICT đã có bước phát triển đáng kể trong những năm gần đây, đóng vai trò quan trọng trong tăng trưởng kinh tế, thúc đẩy chuyển đổi số quốc gia và hình thành các hệ sinh thái công nghệ mới. Tuy nhiên, phần lớn doanh nghiệp ICT vẫn tập trung vào gia công phần mềm, tối ưu chi phí và cải tiến gia tăng, trong khi các hoạt động đổi mới mang tính đột phá, đặc biệt liên quan đến R&D, mô hình kinh doanh và tổ chức, còn chưa thực sự nổi bật. Điều này đặt ra yêu cầu cần có các nghiên cứu thực chứng nhằm đánh giá toàn diện mức độ đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp ICT Việt Nam.

Xuất phát từ bối cảnh đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích mức độ đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp ICT Việt Nam trên bốn khía cạnh chủ yếu gồm đổi mới sản phẩm, quy trình, marketing và tổ chức. Kết quả nghiên cứu không chỉ góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm về đổi mới sáng tạo trong ngành ICT Việt Nam mà còn cung cấp cơ sở tham khảo cho các nhà quản trị và nhà hoạch định chính sách trong việc thúc đẩy năng lực đổi mới của doanh nghiệp trong thời gian tới.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo là một trong những khái niệm nền tảng của lý thuyết quản trị và kinh

** Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông; email: hongnt@ptit.edu.vn*

** Đây là sản phẩm của đề tài NCKH trọng điểm của Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, mã số: 18-2025-HV-TĐ.*

tế học hiện đại, phản ánh năng lực của doanh nghiệp trong việc tạo ra và triển khai những thay đổi mang lại giá trị mới. Joseph A. Schumpeter (1934) là một trong những học giả đầu tiên đặt nền tảng lý thuyết cho đổi mới trong kinh tế học hiện đại - xem đổi mới là động lực cốt lõi của phát triển kinh tế. Theo Schumpeter, đổi mới bao gồm việc giới thiệu sản phẩm mới, phương thức sản xuất mới, thị trường mới, nguồn cung mới hoặc hình thức tổ chức mới. Ở cấp độ doanh nghiệp, Damanpour (1991) định nghĩa đổi mới là việc áp dụng một ý tưởng, phương pháp hoặc thực tiễn mới trong tổ chức, có thể liên quan đến sản phẩm, quy trình, cấu trúc hoặc hệ thống quản lý.

Tiếp nối hướng tiếp cận này, OECD (2018) trong Oslo Manual, tài liệu chuẩn quốc tế về đo lường đổi mới, định nghĩa đổi mới sáng tạo là việc giới thiệu một sản phẩm hoặc quy trình mới hoặc được cải tiến đáng kể, đã được triển khai trong thực tế. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và liên kết, Chesbrough (2003) đề xuất khái niệm đổi mới mở, theo đó doanh nghiệp không còn dựa hoàn toàn vào tri thức nội bộ mà chủ động khai thác, chia sẻ và kết hợp các nguồn tri thức bên ngoài.

Các nghiên cứu gần đây tiếp tục mở rộng quan điểm này, xem đổi mới sáng tạo là một quá trình liên tục, gắn với học hỏi tổ chức, năng lực hấp thụ tri thức và khả năng thích ứng chiến lược trong bối cảnh biến động (Teece, 2018).

Tổng hợp các cách tiếp cận cho thấy, đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp có thể được hiểu là *một quá trình có chủ đích, trong đó doanh nghiệp tạo ra và triển khai thành công những sản phẩm, quy trình, phương thức tổ chức hoặc mô hình hoạt động mới hoặc được cải tiến đáng kể, thông qua việc kết hợp và khai thác hiệu quả các nguồn tri thức nội bộ và bên ngoài, nhằm tạo ra giá trị và nâng cao năng lực cạnh tranh trong môi trường kinh doanh biến động.*

2.2. Các loại hình đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Cách tiếp cận có ảnh hưởng lớn và được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay là phân loại đổi mới theo đối tượng đổi mới, được hệ thống hóa trong Oslo Manual của OECD - tài liệu chuẩn mực quốc tế về đo lường đổi mới sáng tạo (OECD, 2018). Theo khuôn khổ này, đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp bao gồm bốn loại hình cơ bản: đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới marketing và đổi mới tổ chức.

(i) Đổi mới sản phẩm

Đổi mới sản phẩm được hiểu là việc giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ mới, hoặc cải tiến đáng kể về đặc tính kỹ thuật, chức năng, chất lượng, thiết kế hoặc mục đích sử dụng của sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có. Theo OECD (2018), một đổi mới sản phẩm chỉ được công nhận khi nó tạo ra sự khác biệt đáng kể so với các sản phẩm trước đó của chính doanh nghiệp và mang lại giá trị mới cho khách hàng. Các nghiên cứu sau này tiếp tục khẳng định mối liên hệ chặt chẽ giữa đổi mới sản phẩm với lợi thế cạnh tranh, tăng trưởng doanh thu và khả năng mở rộng thị trường của doanh nghiệp (Damanpour, 1991).

(ii) Đổi mới quy trình

Đổi mới quy trình đề cập đến việc áp dụng các phương pháp sản xuất, phân phối hoặc vận hành mới, hoặc được cải tiến đáng kể, nhằm nâng cao hiệu quả, cải thiện chất lượng hoặc giảm chi phí. Theo Oslo Manual (OECD, 2018), đổi mới quy trình không nhất thiết phải dẫn đến sự xuất hiện của sản phẩm mới, nhưng có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh thông qua việc tối ưu hóa hiệu suất hoạt động nội bộ.

Damanpour (1991) chỉ ra rằng đổi mới quy trình thường mang tính nội bộ cao, tập trung vào cách thức tổ chức công việc và sử dụng nguồn lực. So với đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình ít "hữu hình" hơn đối với thị trường, nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh dài hạn của doanh nghiệp.

(iii) Đổi mới marketing

Theo OECD (2018), mục tiêu cốt lõi của đổi mới marketing là đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng, mở rộng thị trường hoặc tái định vị sản phẩm của doanh nghiệp.

Loại hình đổi mới này phản ánh khả năng của doanh nghiệp trong việc nhận diện và thích ứng với sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng và điều kiện cạnh tranh. Đổi mới marketing có thể diễn ra ngay cả khi công nghệ sản phẩm không thay đổi đáng kể, thông qua việc tái cấu trúc cách thức doanh nghiệp tiếp cận, tương tác và tạo giá trị cho khách hàng.

(iv) Đổi mới tổ chức

Đổi mới tổ chức được hiểu là việc áp dụng các phương thức tổ chức mới trong thực tiễn quản lý, cấu trúc tổ chức, hệ thống ra quyết định hoặc quan hệ lao động. Theo OECD (2018), đổi mới tổ chức bao gồm những thay đổi đáng kể trong cách doanh nghiệp được quản lý và điều phối, nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động hoặc tăng cường khả năng học hỏi của tổ chức.

Các nghiên cứu theo hướng tổ chức - hành vi nhấn mạnh rằng đổi mới tổ chức đóng vai trò như một điều kiện nền tảng cho các hình thức đổi mới khác. Những thay đổi về phân quyền, cơ chế phối hợp, văn hóa học hỏi và mức độ an toàn tâm lý thường tạo ra môi trường thuận lợi cho sáng tạo, thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Đổi mới tổ chức mang tính thích ứng cao, bởi nó đòi hỏi sự thay đổi trong giá trị, niềm tin và hành vi của các thành viên, chứ không chỉ là sự điều chỉnh về mặt cấu trúc hay quy trình.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát tại 315 doanh nghiệp ICT Việt Nam, với 1.015 phiếu hợp lệ. Đối tượng khảo sát là cán bộ quản lý cấp cao, cấp trung và nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam có sự khác nhau về loại hình, quy mô, thời gian thành lập, vị trí địa lý và lĩnh vực hoạt động. Thời gian khảo sát là tháng 08 năm 2025. Đổi mới sáng tạo tổ chức được đo lường thông qua bốn nhóm hoạt động đổi mới, bao gồm: đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới marketing và đổi mới tổ chức. Các thang đo được kế thừa từ nghiên cứu của Gurhan Gundayvà cộng sự (2011), sau đó được điều chỉnh cho phù hợp với đặc thù của các doanh nghiệp ICT Việt Nam, nơi sản phẩm và dịch vụ chủ yếu mang tính số hóa. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bằng bảng hỏi cấu trúc, sử dụng thang đo Likert 5 mức độ, phản ánh mức độ đồng ý của người trả lời đối với các phát biểu nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu về hoạt động đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp ICT Việt Nam

4.1. Đánh giá mức độ đổi mới sáng tạo sản phẩm tại các doanh nghiệp ICT

Đổi mới sáng tạo sản phẩm (OIN) phản ánh năng lực của doanh nghiệp trong việc liên tục cải tiến và phát triển các giải pháp phần mềm nhằm nâng cao giá trị cho khách hàng. Trọng tâm của đổi mới sản phẩm thể hiện qua việc cải thiện chất lượng các tính năng hoặc module hiện có, giúp sản phẩm vận hành ổn định và đáp ứng tốt hơn nhu cầu sử dụng.

Bảng 1. Thống kê mô tả khía cạnh đổi mới sáng tạo sản phẩm tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam

TT	Nội dung	N	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
OIN1	Cải tiến chất lượng các tính năng hoặc module trong sản phẩm phần mềm hiện tại	1015	1	5	3.10	.854
OIN2	Tối ưu chi phí phát triển các phần mềm hiện tại (ví dụ: hosting, mã nguồn mở, tài nguyên nhân lực)	1015	1	5	3.15	.816
OIN3	Thêm tính năng mới, cải tiến UI/UX nhằm nâng cao trải nghiệm người dùng	1015	1	5	3.13	.840
OIN4	Phát triển phần mềm hoặc ứng dụng hoàn toàn mới phục vụ nhóm khách hàng khác biệt	1015	1	5	3.18	.803

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát

Dựa trên kết quả ở Bảng 1, có thể thấy đổi mới sáng tạo sản phẩm trong các doanh nghiệp ICT Việt Nam được ghi nhận ở mức trên trung bình (khoảng 3,10-3,18), phản ánh các doanh nghiệp đã có nỗ lực đổi mới phần mềm nhưng chưa thực sự mang tính đột phá.

Cụ thể, OIN1 (3,10) cho thấy hoạt động cải tiến tính năng và module sản phẩm hiện có chủ yếu theo hướng đổi mới gia tăng, phù hợp với đặc thù nhiều doanh nghiệp phần mềm Việt Nam ưu tiên hoàn thiện và tối ưu sản phẩm. OIN2 (3,15) phản ánh sự chú trọng tối ưu chi phí phát triển, phù hợp với bối cảnh cạnh tranh giá và xu hướng ứng dụng DevOps, điện toán đám mây. OIN3 (3,13) cho thấy doanh nghiệp ngày càng quan tâm đến trải nghiệm người dùng, dù năng lực UI/UX chưa thật sự đồng đều. Trong khi đó, OIN4 (3,18), mức cao nhất, phản ánh xu hướng chuyển từ gia công sang phát triển sản phẩm mới, song mức độ đổi mới đột phá vẫn còn hạn chế do rủi ro và nguồn lực R&D chưa mạnh.

Về cơ bản, đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp ICT Việt Nam hiện chủ yếu theo hướng cải tiến và tối ưu sản phẩm hơn là đột phá công nghệ, phù hợp với bối cảnh ngành còn đang phát triển và chịu áp lực cạnh tranh quốc tế.

4.2. Đánh giá mức độ đổi mới sáng tạo quy trình tại các doanh nghiệp ICT

Đổi mới sáng tạo quy trình trong các doanh nghiệp ICT phản ánh mức độ tổ chức cải tiến cách thức vận hành và phát triển phần mềm nhằm gia tăng hiệu quả và chất lượng. Khía cạnh này thể hiện qua việc loại bỏ các công đoạn kém

hiệu quả trong quy trình, từ đó rút ngắn chu trình phát triển và giảm thiểu lãng phí nguồn lực. Các doanh nghiệp cũng chú trọng tối ưu chi phí bằng cách sử dụng linh hoạt các công cụ và hạ tầng CNTT hiện đại như CI/CD, cloud server, giúp tự động hóa và nâng cao tính ổn định của hệ thống. Song song đó, việc cải tiến các chuẩn coding và áp dụng phương pháp DevOps góp phần cải thiện chất lượng sản phẩm đầu ra, giảm lỗi và tăng khả năng triển khai. Cuối cùng, đổi mới quy trình còn hướng tới việc rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, nhằm gia tăng lợi thế cạnh tranh và đáp ứng nhanh hơn nhu cầu thay đổi của khách hàng.

Bảng 2. Thống kê mô tả khía cạnh đổi mới sáng tạo quy trình tại các doanh nghiệp ICT

TT	Nội dung	N	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
PIN1	Loại bỏ công đoạn không hiệu quả trong quy trình phát triển phần mềm (ví dụ: coding, testing)	1015	1	5	3.14	.804
PIN2	Tối ưu chi phí sử dụng tài nguyên CNTT như công cụ CI/CD, cloud server...	1015	1	5	3.13	.805
PIN3	Nâng cao chất lượng phần mềm đầu ra thông qua cải tiến coding standards, DevOps...	1015	1	5	3.09	.767
PIN4	Tối ưu thời gian đưa sản phẩm phần mềm ra thị trường	1015	1	5	3.16	.811

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát

Kết quả khảo sát thang đo "Đổi mới sáng tạo quy trình" cho thấy mức độ cải tiến và tối ưu quy trình phát triển phần mềm tại các doanh nghiệp ICT đạt trung bình 3,13, phản ánh đổi mới quy trình mới ở mức trung bình, chưa tạo được bước chuyển mạnh. Điều này cho thấy doanh nghiệp đã áp dụng một số biện pháp hiện đại hóa quy trình, nhưng mức độ triển khai chưa đồng đều.

Xét từng biến, PIN4 (3,16), tối ưu thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, đạt mức cao nhất, phản ánh nỗ lực rút ngắn vòng đời phát triển thông qua các phương pháp như Agile hay cải tiến kiểm thử. PIN1 (3,14) cho thấy doanh nghiệp đã chú trọng loại bỏ công đoạn kém hiệu quả và tự động hóa một số khâu, dù mức độ tối ưu chưa triệt để. PIN2 (3,13) phản ánh việc tối ưu chi phí tài nguyên CNTT (CI/CD, cloud) được triển khai ở mức vừa phải, phụ thuộc vào năng lực công nghệ từng doanh nghiệp. Trong khi đó, PIN3 (3,09) cải tiến chất lượng phần mềm thông qua DevOps và coding standards, có điểm thấp nhất, cho thấy việc chuẩn hóa chất lượng đầu ra vẫn còn hạn chế.

Đổi mới quy trình tại doanh nghiệp ICT Việt Nam chủ yếu mang tính cải tiến từng phần, chưa đạt mức đột phá. Việc tăng cường đầu tư vào DevOps, tự động hóa và chuẩn hóa quy trình được xem là yếu tố quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

4.3. Đánh giá mức độ đổi mới sáng tạo marketing

Đổi mới sáng tạo marketing trong doanh nghiệp ICT thể hiện qua việc liên tục cập nhật và cải tiến cách thức tiếp cận khách hàng cũng như nâng cao giá trị cảm nhận về sản phẩm. Một trong những biểu hiện rõ nét là việc thay đổi giao diện người dùng hoặc hệ thống nhận diện phần mềm nhằm tạo cảm giác mới mẻ, hiện đại mà không nhất thiết phải thay đổi tính năng cốt lõi. Bên cạnh đó, doanh nghiệp chủ động mở rộng hoặc thay đổi nền tảng phân phối như đưa sản phẩm lên các app store, nền tảng cloud hay marketplace API để gia tăng khả năng tiếp cận. Hoạt động marketing cũng được làm mới thông qua việc khai thác các kênh truyền thông mới như TikTok, chatbot hay influencer công nghệ nhằm phù hợp với xu hướng hành vi số của khách hàng. Ngoài ra, việc áp dụng các mô hình giá linh hoạt như freemium, thu phí thuê bao hoặc tính phí theo người dùng phản ánh nỗ lực điều chỉnh chiến lược thương mại nhằm tối ưu hóa khả năng thu hút và giữ chân khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao.

Bảng 3. Thống kê mô tả khía cạnh đổi mới sáng tạo marketing tại các doanh nghiệp ICT

TT		N	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
MIN1	Thay đổi thiết kế giao diện (UI), hình ảnh nhận diện phần mềm mà không đổi tính năng	1015	1	5	3.10	.892
MIN2	Thay đổi hoặc bổ sung nền tảng phân phối như app store, nền tảng cloud, API marketplace	1015	1	5	3.11	.859
MIN3	Ứng dụng các kênh quảng cáo mới (TikTok, chatbot, influencer tech)	1015	1	5	3.11	.806
MIN4	Áp dụng mô hình giá linh hoạt như freemium, thuê bao, theo người dùng	1015	1	5	3.05	.854

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát

Kết quả khảo sát 1.015 lao động tại các doanh nghiệp ICT cho thấy đổi mới sáng tạo trong hoạt động marketing mới ở mức trung bình, với điểm trung bình các biến dao động từ 3,05 - 3,11. Khoảng dao động hẹp phản ánh mức độ triển khai khá đồng đều nhưng chưa thật sự mạnh mẽ, cho thấy doanh nghiệp còn thận trọng trong đổi mới marketing.

Cụ thể, MIN1 (3,10) cho thấy doanh nghiệp chủ yếu cải tiến giao diện và nhận diện phần

mềm nhằm nâng cao trải nghiệm người dùng hơn là đổi mới chức năng cốt lõi. MIN2 (3,11), mức cao nhất, phản ánh sự chú trọng mở rộng nền tảng phân phối như app store, cloud hoặc API marketplace, dù mức độ triển khai còn khác biệt giữa các doanh nghiệp. MIN3 (3,11) cho thấy xu hướng áp dụng các kênh marketing số mới (TikTok, chatbot, influencer tech) khá đồng đều, do dễ tiếp cận và chi phí phù hợp. Trong khi đó, MIN4 (3,05) thấp nhất, phản ánh sự dè dặt với các mô hình giá linh hoạt như freemium hay thuê bao, có thể do lo ngại rủi ro doanh thu và hạn chế về phân tích dữ liệu khách hàng.

Như vậy, đổi mới marketing tại doanh nghiệp ICT Việt Nam chủ yếu mang tính cải tiến gia tăng hơn là đột phá. Do đó, việc tăng cường đầu tư vào R&D, mô hình kinh doanh và chiến lược định giá linh hoạt sẽ là yếu tố quan trọng để nâng cao lợi thế cạnh tranh trong thời gian tới...

4.3. Đánh giá mức độ đổi mới sáng tạo tổ chức

Đổi mới sáng tạo tổ chức phản ánh mức độ mà doanh nghiệp cải thiện cấu trúc, quy trình và phương thức phối hợp nhằm nâng cao hiệu quả vận hành. Trong bối cảnh các doanh nghiệp ICT, đổi mới tổ chức thường thể hiện qua việc cải tiến quy trình làm việc theo các mô hình hiện đại như Agile, Scrum hoặc OKRs nhằm tăng tính linh hoạt và khả năng thích ứng. Bên cạnh đó, việc triển khai DevOps và tích hợp kiểm thử tự động vào chuỗi phát triển cho phép rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường và giảm thiểu sai sót. Nhiều doanh nghiệp cũng áp dụng các công cụ quản trị hiệu suất, cơ chế làm việc từ xa và chính sách phúc lợi linh hoạt để tối ưu hóa năng suất và nâng cao sự hài lòng của nhân viên. Đồng thời, các nền tảng nội bộ như Notion, Slack hay Jira giúp tăng cường tính minh bạch, cải thiện phối hợp liên phòng ban. Cuối cùng, việc tổ chức các nhóm dự án linh hoạt, tự chủ, cùng với triển khai các mô hình quản lý như Scrum, Kanban hay Hybrid, tạo nên cấu trúc vận hành năng động, thúc đẩy đổi mới liên tục trong toàn tổ chức.

Thang đo Đổi mới sáng tạo tổ chức (SIN) gồm sáu biến quan sát phản ánh mức độ áp dụng mô hình, quy trình và công cụ quản trị hiện đại tại các doanh nghiệp ICT. Kết quả khảo sát cho thấy điểm trung bình dao động từ 3,09 - 3,41, thể hiện mức độ đổi mới tổ chức ở mức khá nhưng chưa thật sự nổi bật; độ lệch chuẩn từ 0,857 - 0,928 phản ánh sự khác biệt nhất định trong nhận thức của người lao động.

Bảng 4. Thống kê mô tả khía cạnh đổi mới sáng tạo tổ chức tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam

TT	Nội dung	N	Tối thiểu	Tối đa	Trung bình	Độ lệch chuẩn
SIN1	Cải tiến quy trình làm việc theo mô hình Agile, Scrum hoặc OKRs	1015	1	5	3.41	.928
SIN2	Triển khai DevOps, tích hợp kiểm thử tự động vào chuỗi phát triển	1015	1	5	3.09	.907
SIN3	Áp dụng các công cụ quản trị hiệu suất, làm việc từ xa, phúc lợi linh hoạt	1015	1	5	3.34	.875
SIN4	Áp dụng các nền tảng nội bộ như Notion, Slack, Jira để tăng minh bạch	1015	1	5	3.27	.857
SIN5	Tổ chức nhóm linh hoạt theo dự án, tự chủ và gắn mục tiêu rõ ràng	1015	1	5	3.31	.920
SIN6	Triển khai mô hình quản lý như Scrum, Kanban, Hybrid	1015	1	5	3.22	.889

Nguồn: Xử lý kết quả khảo sát

Cụ thể, SIN1 (3,41) cao nhất, cho thấy doanh nghiệp đã tích cực áp dụng các mô hình Agile, Scrum hoặc OKRs nhằm tăng tính linh hoạt và khả năng thích ứng, dù mức độ triển khai còn chênh lệch giữa các bộ phận. SIN3 (3,34) phản ánh việc áp dụng công cụ quản trị hiệu suất, làm việc từ xa và phúc lợi linh hoạt đang được thúc đẩy, góp phần xây dựng môi trường làm việc hiện đại. SIN5 (3,31) và SIN6 (3,22) cho thấy mô hình nhóm linh hoạt và phương pháp quản lý như Scrum, Kanban đã được triển khai nhưng chưa đồng đều. SIN4 (3,27) phản ánh việc sử dụng nền tảng số nội bộ (Notion, Slack, Jira) ở mức vừa phải. Trong khi đó, SIN2 (3,09) thấp nhất, cho thấy việc triển khai DevOps và kiểm thử tự động vẫn còn hạn chế do yêu cầu cao về công nghệ và nguồn lực.

Nhìn chung, doanh nghiệp ICT Việt Nam đã có bước tiến nhất định trong đổi mới tổ chức nhưng mức độ triển khai chưa đồng đều và chủ yếu ở mức cải tiến. Việc tăng cường đầu tư vào đào tạo, hạ tầng số và văn hóa đổi mới sẽ là yếu tố quan trọng để nâng cao mức độ trưởng thành tổ chức trong thời gian tới.

5. Một số hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu

Tăng cường đầu tư chiến lược cho R&D và đổi mới sản phẩm

Do đổi mới sản phẩm chủ yếu vẫn mang tính cải tiến, doanh nghiệp cần nâng tỷ trọng đầu tư R&D, phát triển sản phẩm Make-in-Vietnam và công nghệ lõi (AI, cloud, IoT…). Điều này giúp giảm phụ thuộc vào gia công phần mềm và tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn.

Đẩy mạnh chuyển đổi quy trình theo hướng tự động hóa và DevOps

Kết quả cho thấy đổi mới quy trình còn ở mức trung bình, đặc biệt trong chuẩn hóa chất lượng đầu ra. Doanh nghiệp nên tăng cường DevOps, CI/CD, tự động hóa kiểm thử và chuẩn hóa quy trình nhằm rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, đồng thời nâng cao chất lượng phần mềm.

Đổi mới marketing theo hướng dữ liệu và mô hình kinh doanh linh hoạt

Các doanh nghiệp đã áp dụng marketing số nhưng còn dè dặt với đổi mới mô hình giá và chiến lược thị trường. Vì vậy, cần khai thác dữ liệu khách hàng, thử nghiệm mô hình định giá linh hoạt và kết hợp marketing công nghệ với đổi mới mô hình kinh doanh để tạo khác biệt.

Phát triển mô hình tổ chức linh hoạt và văn hóa đổi mới

Mặc dù Agile, Scrum, OKRs đã được áp dụng, mức độ chưa đồng đều. Doanh nghiệp cần thúc đẩy văn hóa đổi mới, tăng tính tự chủ nhóm dự án, đào tạo kỹ năng số và kỹ năng đổi mới để nâng cao khả năng thích ứng tổ chức.

Đầu tư hạ tầng số và công cụ quản trị hiện đại

Việc sử dụng nền tảng cộng tác, quản trị tri thức và làm việc từ xa cần được triển khai đồng bộ hơn. Hạ tầng số hiện đại không chỉ tăng hiệu suất làm việc mà còn hỗ trợ đổi mới liên tục trong tổ chức.

Xây dựng hệ sinh thái đổi mới và hợp tác bên ngoài

Để vượt khỏi mức đổi mới gia tăng, doanh nghiệp ICT nên tăng cường hợp tác với startup, viện nghiên cứu, trường đại học và đối tác công nghệ nhằm tiếp cận tri thức mới, chia sẻ rủi ro R&D và thúc đẩy đổi mới mở.

Kết luận

Xuất phát từ mục tiêu đánh giá toàn diện mức độ đổi mới sáng tạo tại các doanh nghiệp ICT Việt Nam trên bốn khía cạnh gồm sản phẩm, quy trình, marketing và tổ chức, nghiên cứu đã sử dụng dữ liệu khảo sát từ 1.015 người lao động tại 315 doanh nghiệp để phân tích thực trạng đổi mới trong bối cảnh chuyển đổi số. Kết quả nghiên cứu cho thấy, mặc dù hoạt động đổi mới đã được triển khai tương đối đồng bộ, song mức độ đổi mới nhìn chung chỉ ở mức trung bình và chủ yếu mang tính cải tiến gia tăng, chưa tạo ra nhiều đột phá có ý nghĩa chiến lược.

Cụ thể, đổi mới sản phẩm và quy trình chủ yếu tập trung vào tối ưu hóa và hoàn thiện hoạt động hiện tại hơn là phát triển công nghệ mới; đổi mới marketing đã bước đầu thích ứng với môi trường số nhưng còn hạn chế về mô hình định giá và khai thác dữ liệu; trong khi đó, đổi mới tổ chức có nhiều chuyển biến tích cực hơn nhưng vẫn thiếu tính đồng đều. Những kết quả này phản ánh đặc trưng của các doanh nghiệp ICT Việt Nam đang trong giai đoạn chuyển đổi, khi năng lực đổi mới đã hình thành nhưng chưa đạt đến mức trưởng thành để tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhấn mạnh yêu cầu cấp thiết phải chuyển dịch từ đổi mới gia tăng sang đổi mới mang tính đột phá, thông qua tăng cường đầu tư R&D, thúc đẩy chuyển đổi số toàn diện, đổi mới mô hình kinh doanh và phát triển tổ chức linh hoạt gắn với văn hóa đổi mới. Đồng thời, việc mở rộng hợp tác trong hệ sinh thái đổi mới cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ICT Việt Nam trong bối cảnh hội nhập.

Mặc dù đã đạt được những kết quả nhất định, nghiên cứu vẫn còn hạn chế do sử dụng dữ liệu cắt ngang và dựa trên đánh giá cảm nhận của người lao động. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng theo hướng nghiên cứu dọc và kết hợp đa phương pháp để làm rõ hơn cơ chế và động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp ICT Việt Nam.

Tài liệu tham khảo:

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press.

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555-590. https://doi.org/10.2307/256406

Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. International Journal of Production Economics, 133(2), 662-676. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014

OECD/Eurostat. (2018). Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation (4th ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning, 51(1), 40-49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007