



Original Article

Analyzing Innovation Capability of some Enterprises Operating in the Agricultural Sector in Vietnam: Case of 3 Firms

Nguyen Quoc Hung¹, Tran Ngoc Ca^{2,*}, Dang Thanh Tung³

¹*Vietnam Institute of Science and Technology Strategy, 38 Ngo Quyen, Cua Nam, Hanoi, Vietnam*

²*VNU Hanoi School of Business and Management, 144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

³*Ministry of Industry and Trade, 25 Ngo Quyen, Hanoi, Vietnam*

Received 03rd August 2025

Revised 03rd September 2025; Accepted 26th September 2025

Abstract: This study synthesizes and proposes a concept and a method for evaluating the innovation capability of enterprises, specifically applying it to several enterprises in the agricultural value chain. The authors propose a method that combines different approaches to assessing innovation capability based on the method of Joe Tidd, John Bessant, as well as Hoang Dinh Phi and Hoang Anh Tuan. The indicators used to evaluate a company's innovation capability were analyzed and include: i) Strategy; ii) Process; iii) Organization; iv) Linkages; v) Learning; and vi) Technology. These comprehensively represent the two main groups of capabilities: technological capability and management capability. The research results indicate that it is feasible to combine these indicators into a unified model for assessing and analyzing a company's innovation capability. This method can reveal the current state of innovation capability in businesses, at least within the agricultural value chain. Besides the achievements, this method requires further research to overcome certain limitations in its methodology and data.

Keywords: Innovation Capability, Agricultural Enterprise, Innovation Management, Innovation Measurement, Innovation Capability Assessment.

* Corresponding author.

E-mail address: tranngocca@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4570>

Phân tích năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp hoạt động trong chuỗi giá trị ngành nông nghiệp tại Việt Nam: nghiên cứu trường hợp ba doanh nghiệp

Nguyễn Quốc Hùng¹, Trần Ngọc Ca², Đặng Thanh Tùng³

¹Học viện Chiến lược Khoa học và Công nghệ, 38 Ngõ Quyền, Phường Cửa Nam, Hà Nội

²Trường Quản trị và Kinh doanh, Đại học quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Phường Cầu Giấy, Hà Nội

³Bộ Công thương, 25 Ngõ Quyền, Phường Tràng Tiền, Hà Nội

Nhận ngày 03 tháng 8 năm 2025

Chỉnh sửa ngày 03 tháng 9 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 9 năm 2025

Tóm tắt: Nghiên cứu này đã tổng hợp và đề xuất khái niệm và phương pháp đánh giá năng lực đổi mới sáng tạo (ĐMST) trong doanh nghiệp, cụ thể triển khai ứng dụng tại một số doanh nghiệp trong chuỗi giá trị ngành nông nghiệp. Nhóm tác giả đề xuất mô hình sau là sự kết hợp của các phương pháp đánh giá năng lực ĐMST của các tác giả khác nhau (phương pháp của Joe Tidd, John Bessant và phương pháp của Hoàng Đình Phi, Hoàng Anh Tuấn). Các tiêu chí để đánh giá năng lực ĐMST trong doanh nghiệp đã được phân tích bao gồm: i) Chiến lược; ii) Quy trình; iii) Tổ chức; iv) Liên kết; v) Học hỏi; và vi) Công nghệ, thể hiện toàn diện 02 nhóm năng lực chính là năng lực về công nghệ và năng lực quản trị. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc kết hợp một số chỉ tiêu thành một công cụ tổng hợp đánh giá và phân tích năng lực ĐMST của doanh nghiệp là khả thi, có thể cho thấy được hiện trạng của năng lực ĐMST tại các doanh nghiệp, ít nhất là trong chuỗi giá trị nông nghiệp. Bên cạnh những kết quả đã đạt được, phương pháp này còn cần được tiếp tục nghiên cứu, hoàn thiện để khắc phục một số hạn chế về phương pháp và dữ liệu.

Từ khóa: Năng lực ĐMST, Doanh nghiệp trong lĩnh vực nông nghiệp, Quản trị ĐMST, Đo lường ĐMST, Đánh giá năng lực ĐMST.

1. Đặt vấn đề

Trong giai đoạn 2020-2025, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản của Việt Nam tiếp tục giữ vai trò trụ cột đối với nền kinh tế, với tỷ trọng đóng góp vào GDP duy trì ổn định ở mức khoảng 12-14%, mặc dù có xu hướng giảm nhẹ do chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng công nghiệp hóa, hiện đại hóa [1]. Tốc độ tăng trưởng giá trị gia tăng toàn ngành được duy trì ở mức khá, bình quân từ 3,3% đến 3,85% mỗi năm, cao hơn so với bình quân giai đoạn trước. Riêng năm

2023, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng trưởng 3,83% và năm 2024 đạt trên 3,2%, đóng góp quan trọng vào tăng trưởng chung và bảo đảm ổn định kinh tế vĩ mô [2].

Bên cạnh thành tựu về số lượng, ngành nông, lâm, thủy sản cũng đẩy mạnh chuyển đổi sang sản xuất theo hướng hàng hóa tập trung, ứng dụng công nghệ cao, mở rộng các sản phẩm chế biến sâu, hữu cơ và xây dựng thương hiệu nông sản quốc gia, qua đó nâng cao giá trị gia tăng và khả năng cạnh tranh trên trường quốc tế. Thặng

* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: tranngocca@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1116/vnupam.4570>

đầu tư thương mại của ngành năm 2024 đạt 17,9 tỷ USD, tiếp tục khẳng định vai trò chủ lực của nông nghiệp đối với kinh tế Việt Nam, nhất là trong bối cảnh nhiều khó khăn và biến động của nền kinh tế toàn cầu [2]. Theo Bộ Nông nghiệp và Môi trường, nhằm đạt mục tiêu tăng trưởng chung trên 8%, mục tiêu tăng trưởng của toàn ngành nông nghiệp trong năm 2025 là 3,85% và

định hướng trong giai đoạn 2026-2030 phải tăng trưởng trên 4%/năm. Cụ thể mục tiêu phân bổ cho từng lĩnh vực trong năm 2025: tăng trưởng của ngành trồng trọt từ 2,4 - 2,9%; tăng trưởng chăn nuôi từ 5,7 - 5,98%; tăng trưởng thủy sản kỳ vọng tăng 4,35% và lâm nghiệp đạt mục tiêu tăng trưởng 5,47% [3].

Bảng 1. Một số chỉ tiêu tăng trưởng ngành nông nghiệp giai đoạn 2020 – 2025

Chỉ tiêu	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (dự kiến)
Giá trị tăng trưởng	~2,7%	~2,9%	3,36%	3,83%	Trên 3,2%	3,85-4%
Xuất khẩu (tỷ USD)	41,2	48,5	52,0	62,0	62,5	65-70
Tỷ trọng GDP	14-15%	14-15%	14%	13-14%	13-14%	13-14%

Nguồn: Tổng cục thống kê, Tạp chí kinh tế Việt Nam [2-3].

Tuy nhiên, ngành nông nghiệp Việt Nam vẫn chưa đạt được mức tăng trưởng bền vững. Quy mô sản xuất còn nhiều hạn chế, năng lực công nghệ sản xuất chưa cao, trong khi công tác bảo quản và chế biến sau thu hoạch chưa phát triển, gây tổn thất lớn. Liên kết sản xuất theo chuỗi giá trị còn yếu, thị trường tiêu thụ không ổn định, năng suất lao động thấp, và thu nhập của người nông dân vẫn chưa được cải thiện đáng kể. Ngành nông nghiệp còn phải đối mặt với nhiều thách thức như diện tích canh tác bị thu hẹp và tác động của biến đổi khí hậu.

Các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và nông nghiệp nói riêng dường như tham gia tích cực vào các hoạt động ĐMST, đặc biệt là khi so sánh với các doanh nghiệp trong cùng ngành tại các nước ASEAN khác. Theo World Bank (2021), khoảng 22,7% doanh nghiệp Việt Nam quy mô vừa (10-249 nhân viên) đã thực hiện các hoạt động R&D, với mức đầu tư trung bình khoảng 100 triệu VNĐ, trong khi 43,1% các doanh nghiệp lớn hơn (hơn 250 nhân viên) đã đầu tư trung bình 500 triệu VNĐ vào hoạt động này [4]. Hơn một nửa (53%) số doanh nghiệp đã áp dụng ít nhất một loại hình ĐMST, tỷ lệ này khá gần với các doanh nghiệp lớn (65%). Đặc biệt, tỷ lệ ĐMST sản phẩm trong các doanh nghiệp Việt Nam rất cao, chiếm khoảng 33% tổng số doanh nghiệp, với 22% trong số đó giới thiệu sản phẩm mới. ĐMST quy trình sản xuất

cũng phổ biến, với 34% doanh nghiệp Việt Nam áp dụng các quy trình mới [4].

Nông nghiệp Việt Nam đối mặt nhiều khó khăn như sản xuất vẫn theo mô hình nhỏ lẻ nên hiệu quả và giá trị gia tăng thấp; năng lực cạnh tranh yếu, phần lớn nông sản xuất thô và phụ thuộc xuất khẩu; đầu tư vào ngành còn hạn chế, hạ tầng và dịch vụ hỗ trợ yếu; đời sống nông dân thiếu ổn định, năng lực lao động thấp; ứng dụng khoa học-công nghệ chậm; sản xuất nông hộ tri tri, liên kết doanh nghiệp-nông dân còn yếu; nhiều thách thức từ biến đổi khí hậu, thiên tai, dịch bệnh; đồng thời làng xã truyền thống và môi trường sống dần biến đổi [5].

Trong bối cảnh trên, Bộ Chính trị, Đảng Cộng sản Việt Nam đã ban hành Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, ĐMST và chuyển đổi số quốc gia, cũng như Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 4/5/2025 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế tư nhân. Hai nghị quyết này nhấn mạnh vai trò then chốt của ĐMST, khoa học công nghệ và doanh nghiệp tư nhân trong nâng cao hiệu quả, sức cạnh tranh, thúc đẩy tăng trưởng bền vững cho các ngành kinh tế, đặc biệt là các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị ngành nông nghiệp [6-7].

Từ những phân tích trên có thể thấy rằng ĐMST là cách tiếp cận phù hợp và bắt buộc của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp

hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp nói riêng để đáp ứng nhu cầu phát triển. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp còn gặp khó khăn trong việc triển khai các hoạt động này. Năng lực ĐMST của các doanh nghiệp Việt Nam và các doanh nghiệp hoạt động trong chuỗi giá trị nông nghiệp còn hạn chế. Thêm vào đó, các phương pháp, công cụ để phân tích năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu và chưa toàn diện. Vì vậy, sự hỗ trợ trong việc phân tích, đánh giá, và nâng cao năng lực ĐMST của doanh nghiệp là rất cần thiết, trong đó có trường hợp của các doanh nghiệp trong lĩnh vực nông nghiệp. Nghiên cứu “**Phân tích năng lực ĐMST của một số doanh nghiệp hoạt động trong chuỗi giá trị ngành nông nghiệp tại Việt Nam**” sẽ đóng góp vào việc giải quyết phần nào nhu cầu có được các phương pháp phân tích, đánh giá năng lực ĐMST áp dụng được cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp

2. Tổng quan nghiên cứu về năng lực đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Trong nhiều năm qua, năng lực ĐMST đã trở thành một chủ đề quan trọng được các nhà khoa

học quan tâm nghiên cứu. năng lực ĐMST đề cập đến khả năng liên tục chuyển đổi kiến thức và ý tưởng thành các sản phẩm, quy trình và hệ thống mới vì lợi ích của công ty và các bên liên quan [8].

Hoàng Thị Chuyên (2019) đã đưa ra định nghĩa tổng quát về năng lực là khả năng sử dụng các nguồn lực đã được kết hợp một cách có mục đích để đạt được một trạng thái mục tiêu mong muốn. Từ đó chúng ta có khái niệm năng lực cốt lõi (core competencies) chỉ sự thành thạo chuyên môn hay các kỹ năng của doanh nghiệp trong các lĩnh vực chính trực tiếp đem lại hiệu suất cao so với các đối thủ cạnh tranh. Năng lực cốt lõi thể hiện khả năng cạnh tranh và các phẩm chất khác biệt riêng của doanh nghiệp. Năng lực cốt lõi được hình thành theo thời gian thông qua quá trình học tập, tích lũy một cách hệ thống và có tổ chức về cách thức khai thác các nguồn lực và năng lực khác nhau [18].

Có thể nêu ra một số khái niệm cơ bản về năng lực ĐMST của doanh nghiệp như Bảng 2.

Bảng 2. So sánh các định nghĩa về năng lực ĐMST

Định nghĩa	Tác giả
Khả năng liên tục chuyển đổi kiến thức và ý tưởng thành các sản phẩm, quy trình và hệ thống mới vì lợi ích của công ty và các bên liên quan.	Lawson và Samson (2001) [8].
Sự cởi mở với những ý tưởng mới như một khía cạnh của văn hóa công ty.	Calantone et al., (2002) [9].
Các kỹ năng và kiến thức cần thiết để tiếp thu, nắm vững và cải thiện hiệu quả các công nghệ hiện có, cũng như tạo ra các công nghệ mới	Romijn và Albaladejo (2002) [10].
Khả năng ĐMST tổng thể của một tổ chức trong việc giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường hoặc mở ra thị trường mới thông qua việc kết hợp định hướng chiến lược với hành vi và quy trình ĐMST.	Wang và Ahmed (2004) [11].
Khả năng của một tổ chức để liên tục tạo ra những đổi mới sáng tạo. Năng lực ĐMST được coi là bao gồm những kết quả quan trọng của tổ chức.	Quintane et al., (2011) [12].
Việc áp dụng kiến thức và kỹ năng được nhúng trong các quy trình và thói quen của công ty để thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo liên quan đến đổi mới sáng tạo kỹ thuật và ĐMST phi kỹ thuật.	Ngo và O’Cass (2013) [13].
NLĐMST chủ yếu bao gồm các tài sản vô hình của công ty, là những đặc điểm phi vật chất của một công ty sẽ tạo ra giá trị trong tương lai.	Saunila và Ukko (2014) [14].
Năng lực của một công ty trong việc tiếp thu cũng như tiếp thu kiến thức mới và chuyển giao kiến thức này vào các sản phẩm hoặc dịch vụ mới.	Weber và Heidenreich (2018) [15].

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Theo Hoàng Đình Phi & Hoàng Anh Tuấn (2020), năng lực ĐMST là khả năng của bất kỳ cá nhân hoặc tổ chức nào trong việc quản lý các quá trình học tập và tạo ra điều gì đó mới nhằm đạt được lợi ích trong khuôn khổ pháp luật. Cụ thể hơn, ở cấp độ doanh nghiệp,), năng lực ĐMST của doanh nghiệp là khả năng của các nhà lãnh đạo/quản lý có trách nhiệm trong việc quản lý các quá trình học tập và tạo ra điều gì đó mới nhằm mang lại lợi ích và sức cạnh tranh cho doanh nghiệp [16].

Từ định nghĩa về NLĐMST của doanh nghiệp, điều quan trọng là phải nhận diện được 05 loại năng lực trong việc quản trị bất kỳ quá trình ĐMST nào tại các doanh nghiệp:

- Thiết kế chính sách, chiến lược và kế hoạch cho học tập tổ chức cho ĐMST;
- Lựa chọn các dự án ĐMST, bao gồm R&D;
- Thực hiện các dự án ĐMST để đạt được kết quả mong muốn;
- Kiểm soát, thay đổi, cải thiện bất kỳ quy trình phụ nào;
- Đánh giá và đưa ra các động lực cho các nhà ĐMST.

Ở cấp độ doanh nghiệp, năng lực ĐMST của doanh nghiệp có thể được phân loại thành nhiều loại khác nhau tùy thuộc vào mục đích của người sử dụng. Dựa trên tính chất kinh doanh và chức năng doanh nghiệp, năng lực ĐMST của doanh nghiệp được phân loại thành hai nhóm/loại: i) Năng lực ĐMST kinh doanh; và ii) Năng lực ĐMST công nghệ [16].

Sở tay Oslo của OECD (2005) phân loại ĐMST thành bốn loại: quy trình, sản phẩm, tiếp thị và tổ chức. Do đó, khi xem xét các phân loại trên, nghiên cứu này đã xác định bốn yếu tố chính có liên kết với nhau. Các yếu tố này có thể được phân loại thành hai nhóm: các yếu tố tổ chức bên ngoài và bên trong [17].

Từ các nội dung tổng hợp trên, nhóm tác giả đồng tình và sử dụng định nghĩa năng lực ĐMST của Hoàng Đình Phi & Hoàng Anh Tuấn (2020) làm cơ sở cho các phân tích tiếp theo.

Các nội dung trên về bối cảnh và tổng quan nghiên cứu cho thấy ĐMST là hướng đi quan trọng cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc

biệt là trong chuỗi giá trị nông nghiệp. Tuy nhiên, việc đánh giá và phát huy năng lực này vẫn là một lĩnh vực cần được quan tâm sâu hơn. Các phân tích trên chỉ ra một khoảng trống nghiên cứu là hiện vẫn còn ít các phương pháp, công cụ được xây dựng một cách toàn diện để phân tích năng lực ĐMST của doanh nghiệp, nhất là các bộ chỉ số đo lường phù hợp với đặc thù của ngành nông nghiệp. Vì vậy, nghiên cứu này mở ra hướng phát triển các phương pháp luận và công cụ đánh giá mới. Việc có thêm các nghiên cứu trong tương lai sẽ giúp xây dựng những mô hình phân tích khách quan và phù hợp hơn cho doanh nghiệp trong lĩnh vực này.

3. Thiết kế mô hình nghiên cứu

Như trên đã phân tích, năng lực ĐMST trong doanh nghiệp được định nghĩa là khả năng chuyển ý tưởng hoặc sáng chế thành sản phẩm hoặc dịch vụ có giá trị. Điểm khởi đầu quan trọng chính là tiềm năng sáng tạo của doanh nghiệp. Các yếu tố quyết định tiềm năng sáng tạo được xem là chỉ số phản ánh sự phát triển của hoạt động sáng tạo và khuyến khích tính sáng tạo trong doanh nghiệp.

3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu thực hiện nghiên cứu này là nhằm phân tích (cả về công cụ và mức độ) năng lực ĐMST của ba (03) doanh nghiệp hoạt động trong chuỗi giá trị nông nghiệp. Để đạt được điều này, cần thiết phải xây dựng và áp dụng các công cụ đo lường phù hợp để đánh giá năng lực ĐMST của doanh nghiệp. Việc xác định các chỉ số đo lường và phát triển bộ công cụ đánh giá hiệu quả là yêu cầu cấp thiết, đặc biệt trong bối cảnh hiện nay khi các bộ chỉ số đo lường năng lực ĐMST cho doanh nghiệp trong ngành nông nghiệp còn hạn chế.

3.2. Đối tượng nghiên cứu

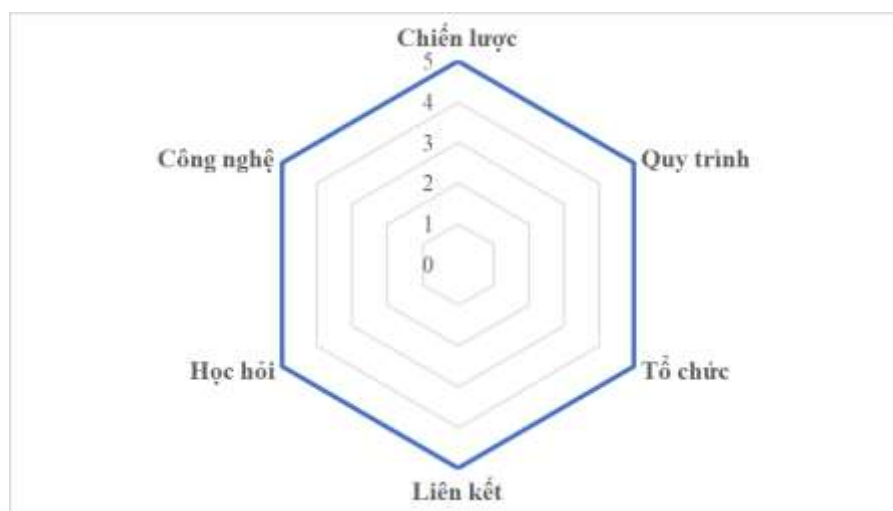
Đối tượng nghiên cứu là năng lực ĐMST của doanh nghiệp hoạt động trong chuỗi giá trị nông nghiệp tại Việt Nam.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Dựa trên các phân tích và đánh giá về các phương pháp, mô hình và công cụ đánh giá, năng lực ĐMST trên thế giới và Việt Nam, nhóm nghiên cứu lựa chọn mô hình đánh giá NLĐMST tại các doanh nghiệp chủ yếu dựa trên hai phương pháp: i) Phương pháp đánh giá NLĐMST của Joe Tidd và John Bessant (2020), và ii) Ma trận năng lực ĐMST của doanh nghiệp (Firm's Innovation Capability, FIC) theo cách tiếp cận của Trường Quản trị và Kinh doanh – Đại học Quốc gia Hà Nội (Hoàng Đình Phi và Hoàng Anh Tuấn, 2020) [16, 19].

Điểm chung của các phương pháp đánh giá NLĐMST đều dựa trên các đặc điểm chủ yếu từ khái niệm và các loại hình ĐMST, trong đó có 02 nhóm năng lực chính ảnh hưởng đến NLĐMST chung của doanh nghiệp là: i) Năng lực công nghệ; và ii) Năng lực quản trị kinh doanh. Phương pháp đánh giá NLĐMST của Joe

Tidd và John Bessant đã xây dựng rất chi tiết khung đánh giá NLĐMST dựa trên 5 tiêu chí bao hàm đầy đủ các nội dung năng lực bên trong, bên ngoài và đặc biệt nhấn mạnh vào khả năng quản trị kinh doanh thúc đẩy ĐMST. Tuy vậy, phương pháp này lại chưa nhấn mạnh vào yếu tố năng lực công nghệ được xem là một trong những yếu tố cốt lõi của ĐMST trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó Ma trận FIC (Hoàng Đình Phi, 2020) lại cho thấy yếu tố công nghệ là chủ đạo trong quá trình ĐMST cũng như việc hình thành nên NLĐMST. Chính vì vậy nghiên cứu này đề xuất mô hình kết hợp giữa Phương pháp đánh giá NLĐMST của Joe Tidd và John Bessant và Ma trận NLĐMST của doanh nghiệp (FIC) theo cách tiếp cận của HSB, với sự bổ sung hợp lý các yếu tố mà cả hai phương pháp này vận dụng. Phương thức đánh giá được trình bày theo hình kim cương, hướng ngoại từ trung tâm có mức độ thấp nhất ra ngoại biên là mức độ cao nhất (Hình 1).



Hình 1: Mô phỏng kết quả đánh giá NLĐMST của doanh nghiệp.

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Quy trình thực hiện đánh giá năng lực ĐMST tại các doanh nghiệp được lựa chọn thực hiện theo các bước sau:

1) Tìm kiếm và lựa chọn các doanh nghiệp phù hợp với mục tiêu của nghiên cứu (trong nghiên cứu này là các doanh nghiệp có hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp);

2) Khảo sát thông tin chung về doanh nghiệp và các hoạt động ĐMST trong doanh nghiệp;

3) Thu thập thông tin bảng hỏi điều tra đánh giá NLĐMST, bảng hỏi được xây dựng dựa trên mô hình đã lựa chọn, cụ thể:

- Cấu trúc bản đánh giá: 30 câu hỏi/mệnh đề đánh giá NLĐMST cho 6 tiêu chí được lựa chọn.

- Đối tượng thu thập thông tin: 30 nhân sự trong đó bao gồm nhân sự quản lý (SL: 10) và nhân sự chuyên môn (SL: 20) tại mỗi doanh nghiệp, trong nghiên cứu này tác giả đánh giá thử nghiệm tại 03 doanh nghiệp trong chuỗi giá trị ngành nông nghiệp;

4) Tổng hợp kết quả, đánh giá dựa trên bản tham chiếu nội dung đánh giá hoạt động ĐMST

của doanh nghiệp và tính toán điểm đánh giá dựa trên thang đo và trọng số của chỉ tiêu như được nêu ra ở Bảng 3 dưới đây, trong đó *Điểm đánh giá* = *Điểm của chỉ tiêu đánh giá X* *Trọng số của chỉ tiêu*;

5) Kết luận và gợi ý cải thiện nâng cao NLĐMST cho doanh nghiệp.

Bảng 3. Bảng trọng số của các chỉ tiêu đánh giá

	Chiến lược	Quy trình	Tổ chức	Liên kết	Học hỏi	Công nghệ
Trọng số (Tổng = 1)	0,15	0,2	0,15	0,15	0,15	0,2

Nguồn: Tác giả nghiên cứu.

Việc đặt trọng số cho các chỉ tiêu trong đánh giá năng lực ĐMST của doanh nghiệp (hoạt động trong chuỗi giá trị nông nghiệp) dựa trên mức độ quan trọng của từng yếu tố đối với hiệu quả và khả năng thích ứng của doanh nghiệp trong bối cảnh thực tiễn. Trong đó, Quy trình và Công nghệ được ưu tiên với trọng số cao nhất (0,2) vì những lý do sau:

- Quy trình (0,2): đây là yếu tố cốt lõi giúp chuyển hóa ý tưởng ĐMST thành các sản phẩm, dịch vụ hoặc phương pháp sản xuất cụ thể. Ngành nông nghiệp thường đối mặt với các thách thức liên quan đến hiệu quả sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng và giảm thiểu tác động môi trường. Do đó, việc xây dựng và tối ưu hóa các quy trình là nền tảng giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất, cải thiện chất lượng và đáp ứng nhanh các thay đổi của thị trường.

- Công nghệ (0,2): công nghệ đóng vai trò là động lực chính thúc đẩy ĐMST, đặc biệt trong ngành nông nghiệp, nơi ứng dụng công nghệ tiên tiến như tự động hóa, trí tuệ nhân tạo, hoặc nông nghiệp chính xác ngày càng trở nên cần thiết. Khả năng tiếp cận và sử dụng hiệu quả công nghệ không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh mà còn giải quyết được các bài toán cấp bách về tài nguyên và biến đổi khí hậu.

Các yếu tố còn lại có trọng số thấp hơn nhưng vẫn đóng vai trò quan trọng để tạo thành một hệ sinh thái ĐMST toàn diện:

- Chiến lược (0,15): định hướng chiến lược đúng đắn là nền tảng định hình các ưu tiên và phân bổ nguồn lực cho hoạt động đổi mới.

- Tổ chức (0,15): cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ đổi mới là yếu tố cần thiết để triển khai các ý tưởng và sáng kiến.

- Liên kết (0,15): việc thiết lập mạng lưới hợp tác với các đối tác, cơ quan nghiên cứu, và nhà cung cấp giúp doanh nghiệp tiếp cận kiến thức, công nghệ, và thị trường mới.

- Học hỏi (0,15): tinh thần học hỏi, cải tiến liên tục đảm bảo rằng doanh nghiệp có thể thích nghi với thay đổi và duy trì tính cạnh tranh.

Cách phân bổ trọng số này phản ánh sự cân bằng giữa các yếu tố trong ĐMST, đồng thời nhấn mạnh vai trò đặc biệt của Quy trình và Công nghệ như các yếu tố thúc đẩy sự phát triển bền vững và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp.

Dựa trên việc khảo sát và dùng trọng số, các kết quả sẽ cho thấy năng lực ĐMST của doanh nghiệp theo các mức độ sau.

Bảng 4. Thang điểm đánh giá chung

Năng lực ĐMST	Không có năng lực ĐMST	Năng lực yếu và chưa có hoạt động triển khai	Năng lực ở mức trung bình	Năng lực ở mức khá	Năng lực ở mức tốt
Điểm	< 2	2 - 3	< 3 - 4	4 - 4,5	4,5 - 5

Nguồn: Tác giả nghiên cứu.

4. Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này lựa chọn phân tích trường hợp của ba doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh liên quan đến nông nghiệp để triển khai nghiên cứu và đánh giá bao gồm: Công ty Cổ phần Tập đoàn Giống cây trồng Việt Nam (Vinaseed), Công ty Cổ phần Supe Phốt phát và Hóa chất Lâm Thao (Supe Lâm Thao) và Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nông nghiệp Công nghệ cao Gia Lâm. Việc lựa chọn 03 doanh nghiệp này để nghiên cứu thí điểm phân tích, đánh giá năng lực ĐMST được đưa ra dựa trên cơ sở quy mô và tính đại diện. Vinaseed và Supe Lâm Thao là một doanh nghiệp hàng đầu trong ngành, có bề dày lịch sử và quy mô lớn với hệ thống nghiên cứu, phát triển và ứng dụng công nghệ hiện đại. Với mạng lưới sản xuất và kinh doanh trải dài trên cả nước, Vinaseed và Supe Lâm Thao đại diện cho nhóm doanh nghiệp lớn, có vai trò dẫn dắt trong ĐMST đóng góp cho chuỗi giá trị ngành nông nghiệp. Trong khi đó, Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nông nghiệp Công nghệ cao Gia Lâm là một doanh nghiệp

vừa và nhỏ mới nổi, hoạt động năng động trong lĩnh vực nông nghiệp công nghệ cao. Công ty này đại diện cho nhóm doanh nghiệp nhỏ nhưng giàu tiềm năng, tiêu biểu cho xu hướng ứng dụng công nghệ mới trong sản xuất nông nghiệp tại Việt Nam. Sự kết hợp giữa các trường hợp nghiên cứu này không chỉ phản ánh được bức tranh về năng lực ĐMST doanh nghiệp mà còn cung cấp những cơ sở thực tiễn để so sánh, phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ĐMST theo quy mô và mô hình hoạt động của doanh nghiệp. Sau đây là kết quả phân tích năng lực ĐMST của các doanh nghiệp nêu trên.

3.1 Kết quả áp dụng tại Công ty Cổ phần Tập đoàn Giống cây trồng Việt Nam (Vinaseed)

Điểm số đánh giá chung về năng lực ĐMST của Công ty Cổ phần Tập đoàn Giống cây trồng Việt Nam ở mức khá và đạt Năng lực Khá (Có nhận thức tốt về việc cần thực hiện ĐMST trong doanh nghiệp và triển khai và hiệu quả ở mức có hiệu quả nhất định).

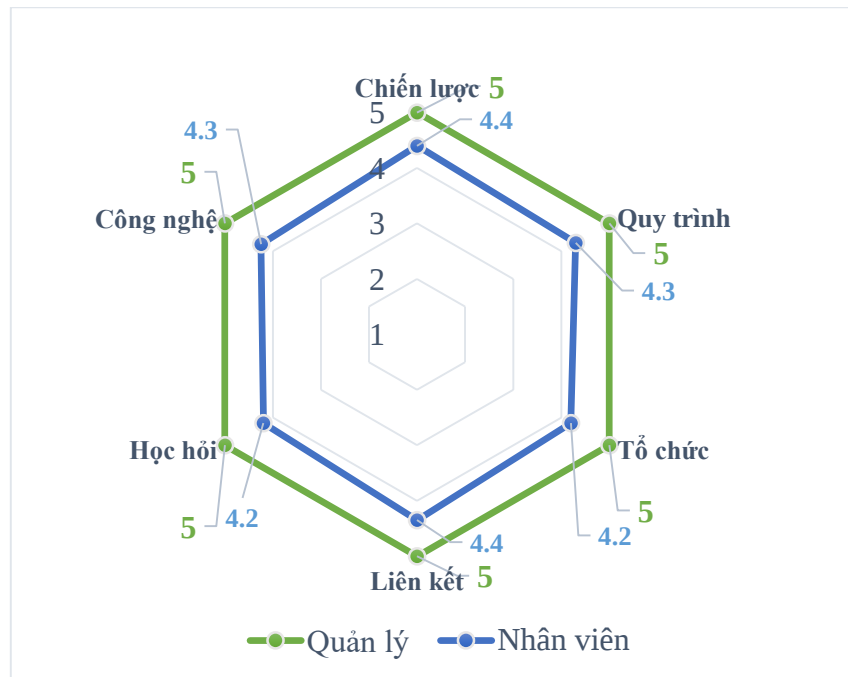
Bảng 1. Kết quả phân tích năng lực ĐMST của VINASEED

Chi tiêu	Chiến lược	Quy trình	Tổ chức	Liên kết	Học hỏi	Công nghệ	Kết quả chung
Kết quả	4,52/5 (Khá)	4,44/5 (Khá)	4,36/5 (Khá)	4,48/5 (Khá)	4,36/5 (Khá)	4,4/5 (Khá)	4,43 (Khá)

Nguồn: Tác giả nghiên cứu.

Theo đối tượng được chọn, có sự khác biệt rõ rệt về nhận định của nhóm lãnh đạo/quản lý và nhóm nhân viên phòng ban chuyên môn. Trong khi nhóm đối tượng lãnh đạo/quản lý đánh giá cả 6 chỉ tiêu năng lực ĐMST đều ở mức tối đa 5/5 thì nhóm nhân viên phòng ban chuyên môn lại có đánh giá khiêm tốn hơn về các chỉ tiêu này. Sự khác biệt này nếu dựa trên kết quả tham chiếu sẽ là Năng lực tốt (nhóm lãnh đạo/quản lý) và Năng lực ở mức khá (nhóm nhân viên phòng ban chuyên môn). Tuy vậy các kết quả trong cùng nhóm đối tượng là đồng đều nhau và kết quả chung phản ánh năng lực ĐMST của doanh nghiệp ở mức Năng lực Khá.

Từ đây, có thể đưa ra một số kết luận Công ty Cổ phần tập đoàn giống cây trồng Việt Nam có năng lực ĐMST ở mức khá, các chỉ tiêu thành phần đều nằm ở nhóm khá và không có sự chênh lệch đáng kể giữa các chỉ tiêu với nhau. Bên cạnh đó nhóm tác giả cũng nhận thấy rằng Công ty Cổ phần Tập đoàn Giống cây trồng Việt Nam là một trong những doanh nghiệp mạnh của Việt Nam trong ngành nông nghiệp đã khẳng định được vị thế không chỉ ở Việt Nam mà còn trên thế giới, các hoạt động ĐMST được quan tâm phù hợp và các chỉ tiêu được đánh giá cũng như thực tế triển khai có sự tương đồng.



Hình 2. Năng lực ĐMST của Công ty Cổ phần Vinaseed theo đối tượng điều tra.

3.2. Kết quả áp dụng tại Công ty Cổ phần Supe Phốt phát và Hóa chất Lâm Thao (Supe Lâm Thao)

Điểm số đánh giá chung về năng lực ĐMST của Công ty Cổ phần Supe Phốt phát và Hóa chất

Lâm Thao ở mức trung bình và đạt Năng lực Trung bình (Có nhận thức tốt về việc cần thực hiện ĐMST trong doanh nghiệp, tuy nhiên còn gặp nhiều khó khăn trong việc triển khai và chưa đạt hiệu quả cao).

Bảng 2. Kết quả phân tích năng lực ĐMST của Supe Lâm Thao

Chỉ tiêu	Chiến lược	Quy trình	Tổ chức	Liên kết	Học hỏi	Công nghệ	Kết quả chung
Kết quả	3,44/5 (Trung bình)	3,64/5 (Trung bình)	3,88/5 (Trung bình)	3,6/5 (Trung bình)	3,88/5 (Trung bình)	3,52/5 (Trung bình)	3,66 (Trung bình)

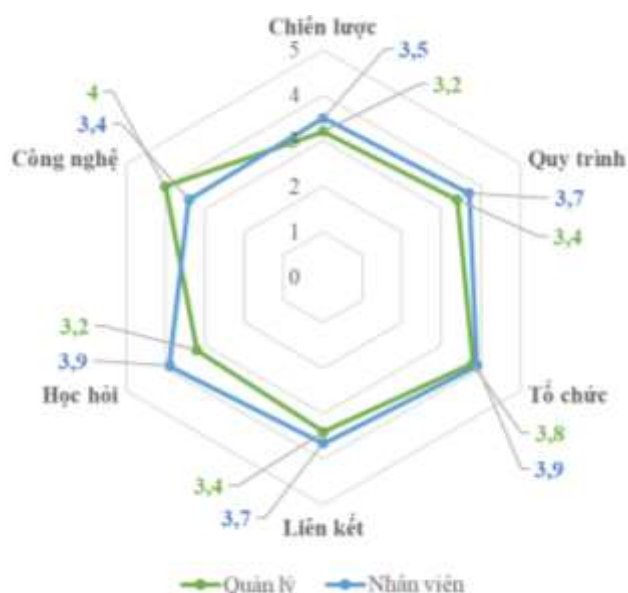
Nguồn: Tác giả nghiên cứu.

Đối với kết quả đánh giá dựa trên hai nhóm lãnh đạo/quản lý và nhân viên phòng ban chuyên môn có thể thấy có sự chênh lệch về cách nhìn nhận các chỉ tiêu năng lực ĐMST. Nhóm lãnh đạo/quản lý nhận thấy rằng 5/6 nhóm chỉ tiêu về năng lực ĐMST là yếu hơn so với nhóm nhân viên phòng ban chuyên môn. Chỉ tiêu duy nhất được nhóm lãnh đạo/quản lý đánh giá cao hơn là Công nghệ mà đây lại là yếu tố cốt lõi và rất quan trọng khi triển khai ĐMST trong doanh nghiệp.

Có thể đưa ra một số kết luận về năng lực ĐMST của Công ty Cổ phần Supe Phốt phát và Hóa chất Lâm Thao ở mức Trung bình. Các chỉ tiêu thành phần đều nằm ở nhóm trung bình và không có sự chênh lệch đáng kể giữa các chỉ tiêu với nhau. Về chỉ tiêu Công nghệ trong nhóm lãnh đạo/quản lý đánh giá ở mức Tốt, có thể thấy dù có sự khác biệt nhưng định hướng về công nghệ của doanh nghiệp nói chung và ban lãnh đạo nói riêng là điểm trọng tâm, vì vậy rất có tiềm năng

để triển khai thực hiện hiệu quả ĐMST trong doanh nghiệp. Dù điểm đánh giá ở mức trung bình nhưng có thể thấy CTCP Super Phốt phát và Hóa chất Lâm Thao là doanh nghiệp đầu ngành về phân bón, nông nghiệp, vật tư nông nghiệp và có các hoạt động ĐMST phù hợp với

lĩnh vực hoạt động cũng như định hướng phát triển từ đó cho thấy doanh nghiệp có rất nhiều nỗ lực trong việc đẩy mạnh phát triển công nghệ và ĐMST, kết quả đánh giá thể hiện sự trung thực của các đối tượng tham gia.



Hình 3. Năng lực ĐMST của Công ty Cổ phần Super Phốt phát và Hóa chất Lâm Thao theo đối tượng điều tra.

3.3. Kết quả áp dụng tại Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nông nghiệp Công nghệ cao Gia Lâm

Điểm số đánh giá chung về năng lực ĐMST của Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nông nghiệp công nghệ cao Gia Lâm ở mức trung bình và đạt Năng lực ở mức Khá (Có nhận thức tốt về việc cần thực hiện ĐMST trong doanh nghiệp và triển khai và hiệu quả ở mức có hiệu quả).

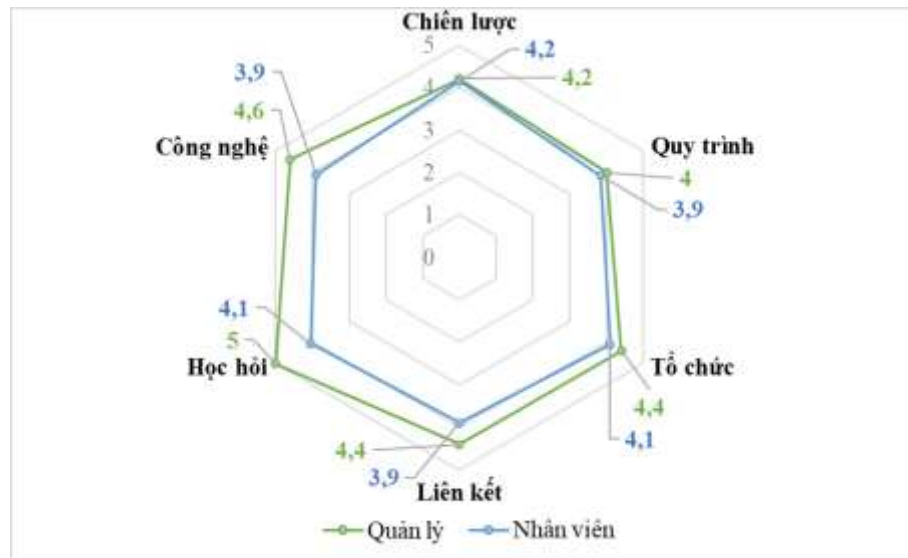
Cũng tương tự kết quả của hai doanh nghiệp phía trên, kết quả đánh giá cho hai nhóm lãnh đạo/quản lý và nhóm nhân viên phòng ban chuyên môn cũng có sự chênh lệch, kết quả

chung của nhóm lãnh đạo/quản lý cho ra cao hơn so với nhóm còn lại, nhiều chỉ tiêu được đánh giá ở mức tốt trong khi nhóm nhân viên phòng ban chuyên môn chỉ đánh giá ở mức khá. Đồng thời khi so sánh với thực trạng hoạt động ĐMST tại doanh nghiệp, dù đây là doanh nghiệp nhỏ nhưng cũng đã có các hoạt động rất đáng ghi nhận như phối hợp Nghiên cứu và Phát triển (NC&PT) với viện nghiên cứu, trường đại học, chuyển giao công nghệ,... Việc bộ máy tổ chức gọn gàng cũng giúp quy trình vận hành thực tế khá hiệu quả, phù hợp với kết quả tính toán điểm số về năng lực.

Bảng 3. Kết quả phân tích năng lực ĐMST của Trách nhiệm Hữu hạn Nông nghiệp Công nghệ cao Gia Lâm

Chi tiêu	Chiến lược	Quy trình	Tổ chức	Liên kết	Học hỏi	Công nghệ	Kết quả chung
Kết quả	4,16/5 (Khá)	3,88/5 (Trung bình)	4,16/5 (Khá)	4,0/5 (Khá)	4,24/5 (Khá)	4,04/5 (Khá)	4,07 (Khá)

Nguồn: Tác giả nghiên cứu.



Hình 4. Năng lực ĐMST Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nông nghiệp Công nghệ cao Gia Lâm theo đối tượng điều tra.

5. Đề xuất định hướng cải thiện và nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp hoạt động trong chuỗi giá trị nông nghiệp tại Việt Nam

Dựa trên các lý thuyết và thực tế phân tích năng lực ĐMST của một số doanh nghiệp hoạt động trong chuỗi giá trị nông nghiệp, có thể rút ra một số đề xuất định hướng nâng cao năng lực ĐMST cho các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị ngành nông nghiệp:

Thứ nhất, Chính phủ và các bộ/ngành cần xác định việc tạo lập và thực thi chính sách nhằm nâng cao năng suất lao động trên cơ sở nâng cao năng lực ĐMST của doanh nghiệp. Hàng loạt các văn bản chính sách gần đây của Đảng, Nhà nước như Nghị quyết số 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị về đột phá phát triển khoa học, công nghệ, ĐMST và chuyển đổi số quốc gia, Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 4/5/2025 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế tư nhân, Chương trình quốc gia về tăng năng suất lao động đến năm 2030... cần được nghiêm túc quán triệt và triển khai quyết liệt.

Thứ hai, các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị nông nghiệp (như Supe Lâm Thao, hay Vinaseed) cần tăng cường nguồn nhân lực cho

ĐMST bằng cách tạo điều kiện nâng cao kỹ năng cho lực lượng lao động, kết hợp trao đổi kiến thức giữa các trường đại học, viện nghiên cứu và khu vực doanh nghiệp; liên kết với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài nhằm bổ sung giáo trình giảng dạy chuyên ngành, thúc đẩy ĐMST. Doanh nghiệp cần chủ động thành lập bộ phận thực hiện các hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D), áp dụng phương thức làm việc mới giúp nâng cao hiệu quả công việc. Các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị nông nghiệp cũng cần chú trọng đào tạo và phát triển nguồn nhân lực có khả năng tiếp cận và áp dụng các công nghệ mới. Việc xây dựng đội ngũ chuyên gia, kỹ sư và nhân viên có kỹ năng chuyên sâu về công nghệ và ĐMST sẽ giúp doanh nghiệp dễ dàng thực hiện các giải pháp cải tiến sản phẩm và quy trình sản xuất.

Thứ ba, Nhà nước cần tăng cường xây dựng và thực hiện Chương trình quốc gia hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ nâng cao năng lực ĐMST. Các hoạt động ĐMST trong các doanh nghiệp nông nghiệp cần được ưu tiên là: quy trình sản xuất, chuyển giao công nghệ, marketing, hệ thống quản trị,...

Thứ tư, các doanh nghiệp chuỗi giá trị nông nghiệp cần chú trọng đến việc phát triển các mô

hình kinh doanh mới, linh hoạt và sáng tạo. Mô hình kinh doanh bền vững, kinh tế tuần hoàn, và các mô hình hợp tác cộng đồng có thể giúp doanh nghiệp tối ưu hóa nguồn lực, bảo vệ môi trường, và tạo dựng giá trị lâu dài. Việc đổi mới mô hình kinh doanh sẽ giúp doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu thị trường ngày càng đa dạng và phát triển bền vững hơn.

6. Kết luận

Nghiên cứu này đã tổng hợp và đề xuất khái niệm và phương pháp đánh giá năng lực ĐMST trong doanh nghiệp, cụ thể triển khai ứng dụng tại ba (03) doanh nghiệp trong chuỗi giá trị nông nghiệp. Nghiên cứu đã đề xuất mô hình kết hợp giữa Phương pháp đánh giá năng lực ĐMST của Joe Tidd và John Bessant (2020) và Ma trận năng lực ĐMST của doanh nghiệp (FIC) theo cách tiếp cận của HSB (Hoàng Đình Phi và Hoàng Anh Tuấn, 2020) nhằm bổ sung hợp lý các yếu tố mà cả hai phương pháp này còn đang chưa quan tâm đầy đủ. Trong đó 06 chỉ tiêu để đánh giá NLĐMST trong doanh nghiệp bao gồm: i) Chiến lược; ii) Quy trình; iii) Tổ chức; iv) Liên kết; v) Học hỏi; và vi) Công nghệ thể hiện toàn diện hai nhóm năng lực chính là năng lực ĐMST về công nghệ và năng lực ĐMST về quản trị.

Nghiên cứu đã áp dụng thử phân tích ba doanh nghiệp trong chuỗi giá trị nông nghiệp, với kết quả đánh giá năng lực hai doanh nghiệp ở mức khá (Công ty Cổ phần Tập đoàn Giống cây trồng Việt Nam, Công ty Trách nhiệm Hữu hạn Nông nghiệp Công nghệ cao Gia Lâm) và một doanh nghiệp ở mức trung bình (Công ty Cổ phần Supe Phốt phát và Hóa chất Lâm Thao), với sự chênh lệch trong quan điểm đánh giá giữa bộ phận lãnh đạo/quản lý và nhân viên các phòng ban chuyên môn. Nghiên cứu này đã cố gắng tổng hợp và đề xuất mô hình phù hợp có tính logic để triển khai đánh giá trên 3 doanh nghiệp trong ngành và cho ra kết quả có giá trị. Bên cạnh đó vẫn còn những hạn chế và tồn tại cần được cải thiện để nâng cao chất lượng các kết quả.

Tồn tại về phương pháp đánh giá năng lực ĐMST:

Nghiên cứu đã lựa chọn đề xuất mô hình đánh giá dựa trên hai phương pháp của cả trong và ngoài nước, có sự bổ sung và điều chỉnh để có sự phù hợp nhưng dữ liệu đầu vào vẫn dựa trên ý kiến chủ quan của các cá nhân trong nội bộ doanh nghiệp khiến kết quả bị phụ thuộc nhiều vào tâm lý, kết quả tính điểm thiếu tính khách quan.

Các chỉ tiêu đánh giá hiện tại được tính điểm trung bình chung, chưa đủ cơ sở để chọn trọng số các tiêu chí vì vậy chưa phân loại được tầm quan trọng của các chỉ tiêu lẫn nhau đồng thời chưa phản ánh được tính chất riêng của ngành nông nghiệp.

Tồn tại về tổ chức triển khai đánh giá năng lực ĐMST:

Việc phân loại 2 đối tượng thực hiện thu thập dữ liệu là nhóm lãnh đạo/quản lý và nhóm nhân viên phòng ban chuyên môn ở một mức độ nào đó đã có sự so sánh về kết quả nhưng chưa thật sự đầy đủ trong bối cảnh các doanh nghiệp hoạt động phức tạp về tổ chức. Hơn nữa, số lượng người tham gia đánh giá còn hạn chế, có thể chưa đủ tổng quát về hoạt động và năng lực của doanh nghiệp.

Để cải thiện chất lượng mô hình đánh giá cũng như vạch ra hướng nghiên cứu phù hợp tiếp theo, có thể có một số đề xuất như sau. Nghiên cứu thêm các chỉ tiêu đánh giá phù hợp với lý thuyết mới về năng lực ĐMST trong doanh nghiệp. Phương pháp đánh giá cần bao gồm đầy đủ hơn các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp giúp cung cấp cái nhìn toàn diện về năng lực ĐMST của doanh nghiệp. Các yếu tố đặc trưng của ngành và phân loại tầm quan trọng (trọng số) giữa các chỉ tiêu đánh giá trên cơ sở khoa học cần được nghiên cứu. Phương pháp đánh giá cần bổ sung các dữ liệu thứ cấp về hoạt động của doanh nghiệp, và đối tượng thu thập dữ liệu cần được mở rộng. Quá trình phân tích dữ liệu cần áp dụng các phương pháp phân tích cụ thể hiện đại hơn đảm bảo tính khoa học và thống kê.

Tài liệu tham khảo

- [1] Vietnam Organic Agriculture e-Magazine, The Contribution of Agriculture to GDP: Position and

- Potential, <https://nongnghiephuoco.vn/dong-gop-cua-nong-nghiep-vao-gdp-vi-tri-va-tiem-nang-5159.html>, 2025 (accessed on: March 20th, 2025) (in Vietnamese).
- [2] Statistics Department Website, Press Release on the Socio-Economic Situation in Q4 and 2024, <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/01/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-iv-va-nam-2024/>, 2025 (accessed on: March 20th, 2025) (in Vietnamese).
- [3] Vietnamese Association of Economic Sciences e-Journal (VnEconomy), The agricultural sector is striving towards a growth target of over 4% per year, 2025, <https://vneconomy.vn/nganh-nong-nghiep-dang-no-luc-de-huong-toi-muc-tieu-tang-truong-tren-4-nam.htm> (accessed on: March 20th, 2025) (in Vietnamese).
- [4] X. Cirera, A. D. Mason, F. D. Nicola, S. Kuriakose, D. S. Mare, T. T. Tran, The Innovation Imperative for Developing East Asia. World Bank East Asia and Pacific Regional Report. Washington, DC: World Bank, 2022. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1606-2>.
- [5] Communist Review, Vietnam's Agricultural Development: Challenges and Solutions, <https://www.tapchicongsan.org.vn/web/guest/kinh-te/-/2018/828917/phat-trien-nong-nghiep-viet-nam--van-de-dat-ra-va-mot-so-giai-phap.aspx>, 2025 (accessed on: March 20th, 2025) (in Vietnamese).
- [6] Communist Party of Vietnam, Resolution No. 57-NQ/TW on Promoting Breakthroughs in the Development of Science, Technology, Innovation, and National Digital Transformation, Issued December 29, 2020 (in Vietnamese).
- [7] Communist Party of Vietnam, Resolution No. 68-NQ/TW on Private Sector Development, Issued May 4, 2025 (in Vietnamese).
- [8] B. Lawson, D. A. Samson, Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 05, No. 03, 2001, pp. 377-400, <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>.
- [9] R. J. Calantone, S. T. Cavusgil, Y. Zhao, Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 06, 2002, pp. 515-524, [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6).
- [10] H. Romijn, M. Albaladejo, Determinants of Innovation Capability in Small Electronics and Software Firms in Southeast England. *Research Policy*, Vol. 31, No. 06, 2002, pp. 1053-1067, [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00176-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00176-7).
- [11] C. L. Wang, P. K. Ahmed, The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, 2004, pp. 303-313, <https://doi.org/10.1108/14601060410565056>.
- [12] E. Quintane, R. M. Casselman, B. S. Reiche, P. A. Nylund, Innovation as A Knowledge-based Outcome, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 6, 2011, pp. 928-947, <https://doi.org/10.1108/13673271111179299>.
- [13] L. V. Ngo, A. O'Cass, Innovation and Business Success: The Mediating Role of Customer Participation, *Journal of Business Research*, Vol. 66, No. 8, 2013, pp. 1134-1142, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.009>.
- [14] M. Saunila, S. Pekkola, J. Ukko, The Relationship Between Innovation Capability and Performance: the Moderating Effect of Measurement, *International Journal of Productivity and performance management*, Vol. 63, No. 2, 2014, pp. 234-249, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2013-0065>.
- [15] B. Weber, S. Heidenreich, When and with whom to Cooperate? Investigating Effects of Cooperation Stage and Type on Innovation Capabilities and Success, *Long Range Planning*, Vol. 51, No. 2, 2018, pp. 334-350, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.003>.
- [16] H. D. Phi, H. A. Tuan, *Management of Innovation*, Vietnam National University Press, Hanoi, 2020.
- [17] OECD/Eurostat, *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris, 2005, <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- [18] H. T. Chuyen, *Strategic Management*, Hanoi Publishing House, Hanoi, 2019 (in Vietnamese).
- [19] J. Tidd, J. R. Bessant, *Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 7th Edition, John Wiley & Sons: Hoboken.