



Original Article

# The relationship between open innovation and management relationships, adaptability, and government support

Vuong Quoc Thang\*

*Science, Technology and Environment Committee, National Assembly  
No. 2, Hung Vuong Road, Ba Dinh District, Hanoi, Vietnam*

Received: May 12, 2024

Revised: May 23, 2024; Accepted: June 25, 2024

**Abstract:** This research examines internal and external open innovation combined with management relationships, adaptability, and government support. The study utilizes survey data collected from 237 respondents, including middle and senior managers working in diversified companies based in Vietnam, Japan, and Malaysia. The findings reinforce the proposed model by the author, demonstrating that management relationships influence both internal and external open innovation. Additionally, the roles of adaptability and government support are clearly shown to impact open innovation.

**Keywords:** Open innovation, adaptability, government support, management.

\* Corresponding author

E-mail address: [thangvq7979@gmail.com](mailto:thangvq7979@gmail.com)

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.308>

Copyright © 2024 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

# Mối liên hệ giữa đổi mới mở với quan hệ quản lý, khả năng thích ứng và hỗ trợ của chính phủ

Vương Quốc Thắng\*

Ủy ban Khoa học, Công nghệ và Môi trường của Quốc hội  
Số 2 Đường Hùng Vương, Quận Ba Đình, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 12 tháng 5 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 23 tháng 5 năm 2024; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2024

**Tóm tắt:** Nghiên cứu xem xét đổi mới mở bên trong và đổi mới mở bên ngoài kết hợp với quan hệ quản lý, khả năng thích ứng và hỗ trợ của chính phủ. Sử dụng dữ liệu khảo sát của 237 phản hồi thu thập được từ các nhà quản lý cấp trung và cấp cao làm việc tại các doanh nghiệp đa ngành, lĩnh vực có trụ sở tại Việt Nam, Nhật Bản và Malaysia, kết quả nghiên cứu cho thấy quan hệ quản lý có ảnh hưởng đến đổi mới mở bên trong và đổi mới mở bên ngoài, đồng thời vai trò của khả năng thích ứng và hỗ trợ của chính phủ cũng được thể hiện rõ ràng đối với đổi mới mở.

**Từ khóa:** Đổi mới mở, khả năng thích ứng, hỗ trợ của chính phủ, quan hệ quản lý.

## 1. Đặt vấn đề

Trong những năm qua, xu thế toàn cầu hóa của thị trường, sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ và tính di động của lực lượng lao động tri thức đã dẫn đến sự thay đổi đáng kể trong cách các tổ chức đổi mới. Đổi mới lúc này không còn là kết quả của sự phát triển công nghệ và đơn giản là chuyển đổi các sản phẩm, dịch vụ trong nội bộ tổ chức nữa. Thay vào đó, kiến thức có sẵn bên ngoài trở thành một nguồn lực quan trọng cho các hoạt động đổi mới. Cơ hội này đã tạo điều kiện cho văn hóa đổi mới mở trong nhiều tổ chức. Do sự tương tác và kết nối được cung cấp bởi yếu tố công nghệ thông tin, nhiều doanh nghiệp tham gia vào các nhiệm vụ đổi mới theo cách “mở” – bằng cách chung tay với các tổ chức, cơ sở giáo dục/nghiên cứu và các nguồn kiến thức bên ngoài khác. Các nghiên cứu hiện tại còn chứng minh rằng trong khi các nguồn kiến thức nội bộ là cần thiết, thì các nguồn bên ngoài cũng quan trọng không kém để doanh nghiệp đạt được mức độ đổi mới mong muốn và

duy trì khả năng vượt trội trong việc đưa ra các đổi mới (Medase & Abdul-Basit, 2020).

Mô hình đổi mới mở nhằm mục đích giúp các tổ chức đạt được lợi thế cạnh tranh dựa trên kiến thức hai chiều và chia sẻ nguồn lực, bao gồm đổi mới mở bên trong (dòng vốn kiến thức) và đổi mới mở bên ngoài (luồng kiến thức). Đổi mới mở bên trong là việc khám phá và thành lập các hiệp hội mới với các tổ chức bên ngoài để nâng cao khả năng đổi mới của tổ chức bằng cách tập trung vào dòng vốn kiến thức (Chesbrough & Crowther, 2006). Đổi mới mở ra bên ngoài là việc khai thác chuyên môn và năng lực của tổ chức bằng cách thương mại hóa chúng và tập trung vào luồng tri thức.

Bằng cách kết hợp quan hệ quản lý, khả năng thích ứng và hỗ trợ của chính phủ, nghiên cứu này xem xét đổi mới mở trong bối cảnh ba quốc gia gồm Việt Nam, Malaysia và Nhật Bản vì mức độ đa dạng của các nền kinh tế đang phát triển và phát triển.

Tại Việt Nam, đổi mới mở vẫn chưa được đẩy mạnh khi các bộ phận nghiên cứu và phát

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: thangvq7979@gmail.com

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.308>

Bản quyền © 2024 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

triển (R&D) chưa được đầu tư và chú trọng nhiều do các doanh nghiệp vẫn đang gặp nhiều thách thức về tài chính và nguồn lực. Tuy nhiên, việc đổi mới mở đối với các doanh nghiệp được chú trọng bởi lợi ích mà nó đem lại như: giúp các doanh nghiệp vừa và nhỏ hội nhập với các tổ chức bên ngoài, gia tăng mối quan hệ với các tổ chức bên ngoài, các chuyên gia cũng như khách hàng; giúp các doanh nghiệp lớn mở rộng vị thế, gia tăng cơ hội hợp tác với các tổ chức bên ngoài. Các lợi ích này đều hỗ trợ cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam.

Tại Malaysia, nghiên cứu đổi mới mở đang được phát triển mạnh mẽ, đây là quốc gia có triển vọng nhất và là trung tâm đổi mới mở tiềm năng ở châu Á (Lindegard, 2011). Đổi mới mở là việc có tư duy và kỹ năng cho phép các doanh nghiệp kết nối các nguồn lực bên trong và bên ngoài - sự kết hợp này nhằm đưa các sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường nhanh hơn. Nghiên cứu đã khám phá giữa sự giao thoa đổi mới mở với các doanh nghiệp lớn và nhỏ, xem xét các hình thức đổi mới mở, thảo luận về những lợi ích cũng như thách thức mà nó đặt ra cho các doanh nghiệp có quy mô khác nhau.

Tại Nhật Bản, nhiều tổ chức đã thành công trong việc đổi mới mở bằng cách tích lũy kiến thức bên trong nội bộ và trao đổi với các tổ chức bên ngoài thông qua các nhóm tổ chức. Tuy nhiên, việc áp dụng đổi mới mở tại Nhật Bản vẫn còn nhiều điểm giới hạn. Đa số các trường hợp đổi mới mở thành công được khởi xướng bởi việc hợp tác với các tổ chức đến từ châu Âu và châu Mỹ, do đó cần phân tích sâu hơn về khả năng đổi mới mở của các doanh nghiệp Nhật Bản trong bối cảnh liệu quốc gia này có đang tận dụng được hết nguồn lực hiện có và các quan hệ bên ngoài doanh nghiệp để thực hiện đổi mới mở thành công hay không.

Đổi mới mở giúp doanh nghiệp cải thiện quy trình đổi mới dựa trên sự hợp tác sáng tạo và phát triển các ý tưởng, sản phẩm (Carbone, Contreras & Hernandez, 2010). Tuy nhiên, các doanh nghiệp tụt hậu trong quá trình đổi mới có thể bù đắp điều này bằng cách kết nối tích cực hơn các nguồn lực và năng lực (Hilmersson & Hilmersson, 2021). Sự ủng hộ mối liên kết giữa quan hệ quản lý với các nhà quản lý của các tổ chức bên ngoài và các nguồn kiến thức khác sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho sự liên kết, liên minh

và hợp tác, do đó giúp các tổ chức khai thác các nguồn lực bên trong và bên ngoài để nâng cao hiệu quả hoạt động. Từ đó, quan hệ quản lý của các nhà quản lý trong một tổ chức với các nhà quản lý trong các tổ chức khác, đại diện chính phủ, cơ sở giáo dục và trung tâm nghiên cứu có thể giúp một doanh nghiệp nâng cao kết quả đổi mới mở (Naqshbandi, 2016).

Mặc dù các nghiên cứu về quan hệ quản lý và đổi mới mở đang gia tăng, các nghiên cứu thực nghiệm còn hạn chế, chỉ tập trung vào tác động của quan hệ quản lý và khả năng thích ứng với đổi mới mở. Rangus, Drnovsek, Di Minin và Spithoven (2017) đã cố gắng kết nối mối quan hệ giữa đổi mới mở và năng lực hấp thụ. Huang và Rice (2012) kiểm tra thực nghiệm các tác động của sự cởi mở đối với đổi mới, cho thấy đầu tư vào năng lực hấp thụ có tác động cận biên giảm đến hiệu suất đổi mới của các quy trình mới. Rangus và cộng sự (2017) xem xét tác động trung gian của năng lực hấp thụ đối với mối quan hệ giữa đổi mới mở và hiệu suất đổi mới, đồng thời kiểm chứng tầm quan trọng của tác động tương tác giữa các chiến lược đổi mới mở và năng lực hấp thụ, tìm ra sự hỗ trợ cho ý tưởng rằng khả năng hấp thụ kiến thức hiệu quả có tầm quan trọng sống còn trong việc thúc đẩy hiệu quả đổi mới. Mặt khác, các nghiên cứu đã đề xuất vai trò trung gian của sự tiếp thụ trong mối liên hệ giữa quan hệ quản lý và đổi mới mở, cho rằng các tổ chức cần khám phá, chuyển đổi và sử dụng kiến thức bên ngoài và bên trong nhằm nâng cao kết quả đổi mới mở (Naqshbandi, 2016). Do đó, khả năng khám phá, chuyển đổi và sử dụng kiến thức bên ngoài cùng với các nguồn lực bên trong - được gọi là năng lực tiếp thụ - là rất quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào (Gao, Xu & Yang, 2008). Quan hệ của các nhà quản lý với các nguồn tri thức khác cho phép tổ chức tìm kiếm và sử dụng thông tin liên quan sẵn có từ bên ngoài và sử dụng nó cùng với thông tin và ý tưởng sẵn có trong nội bộ để tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình đổi mới. Trong bối cảnh đó, điều quan trọng là phải xem xét mối tương quan của các quan hệ quản lý bên ngoài với đổi mới mở ở trong và ngoài tổ chức qua trung gian bởi khả năng thích ứng. Do đó, trong nghiên cứu này, tác giả xem xét cách thức khả năng thích ứng có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ đổi mới mở có sự ràng buộc về mặt quản lý từ hỗ trợ của chính phủ.

## 2. Tổng quan tài liệu và cơ sở lý thuyết

### 2.1. Quan hệ quản lý, hỗ trợ của chính phủ và đổi mới mở bên trong

Sự ràng buộc về quản lý là một yếu tố quan trọng giúp các doanh nghiệp đối phó với sự không chắc chắn trong hệ thống thể chế chính thức và đảm bảo các nguồn lực bên ngoài như quan hệ quản lý là quan hệ với nhà cung cấp, người mua, đối thủ cạnh tranh và các bên liên quan khác. Các loại quan hệ mạng lưới này rất khác nhau và có thể cung cấp các loại nguồn lực, chiến lược độc đáo cho các doanh nghiệp để đổi mới (Fan và cộng sự, 2013).

Theo Chesbrough và Crowther (2006), đổi mới mở bên trong giúp khám phá và thiết lập các hiệp hội mới với các tổ chức khác để nâng cao khả năng đổi mới của doanh nghiệp. Để khám phá và sử dụng thông tin kinh doanh có giá trị ở các thị trường khác nhau vì lợi ích của tổ chức, quan hệ quản lý được coi là đóng vai trò quan trọng. Điều này là do các quan hệ quản lý có liên quan giúp các tổ chức thiết lập mạng lưới hợp tác với các tổ chức khác để cùng đạt được các mục tiêu chiến lược dài hạn. Nghiên cứu gần đây cho thấy quan hệ quản lý có thể tương tác với các tổ chức khác và tăng cường đổi mới sản phẩm bên trong (Thongsri & Chang, 2019).

Ngoài ra, các tổ chức khuyến khích nhân viên của họ tạo dựng quan hệ quản lý với các tổ chức khác, các trung tâm/viện nghiên cứu và các quan chức chính phủ có liên quan. Các cơ quan nhà nước có thể hỗ trợ hoạt động đổi mới của doanh nghiệp bằng cách hỗ trợ truyền bá kiến thức, chuyên gia công nghệ, tìm kiếm tài trợ và quản lý dự án. Điều này giúp sử dụng kiến thức nội bộ của các tổ chức và đồng hóa nó với các nguồn kiến thức sẵn có bên ngoài để nâng cao kết quả đổi mới. Ưu tiên chính của chính phủ là đầu tư vào đổi mới, nghĩa là đầu tư vào nguồn nhân lực và vốn sáng tạo. Hỗ trợ về thể chế của chính phủ đóng vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp bằng cách đảm bảo khả năng tiếp cận các nguồn lực hiếm, nguồn vốn, tài trợ và hỗ trợ dự án (Hải, 2020). Khi các doanh nghiệp có mạng lưới thể chế mạnh mẽ, họ có thể dễ dàng tiếp cận với các nguồn lực quan trọng bên ngoài, thông tin chính xác và kịp thời (Wang & Chung, 2013; Zhang, Qi, Wang, Zhao & Pawar, 2018).

Điều quan trọng cần lưu ý là ngoài việc tập trung vào mối quan hệ với các nhà quản lý làm

việc trong các tổ chức khác, doanh nghiệp cũng coi trọng nguồn tri thức có sẵn trong các trường đại học và trung tâm/tổ chức nghiên cứu, cố gắng thu lợi từ mối quan hệ với các quan chức chính phủ. Quan hệ quản lý với các quan chức chính phủ đặc biệt quan trọng ở các nước đang và kém phát triển, nơi các chế độ phân bổ nguồn lực tương đối yếu hơn các nước phát triển. Ở những nền kinh tế như vậy, việc không có các thể chế hỗ trợ thị trường, luật minh bạch hoặc các quy định rõ ràng khiến các tổ chức cần xây dựng quan hệ quản lý (Gao và cộng sự, 2008). Do đó, quan hệ quản lý với các đại diện chính phủ được coi là quan trọng. Mối quan hệ đó có thể giúp doanh nghiệp có lợi trong các hoạt động lập pháp và tham vấn pháp lý, trong việc có được nguồn nhân lực khan hiếm cũng như tiếp cận với các nguồn lực độc đáo có giá trị, thiết lập các mối liên hệ an toàn và đáng tin cậy. Tất cả những điều này có thể giúp doanh nghiệp tăng cường các hoạt động liên quan đến đổi mới của tổ chức. Từ đó, nghiên cứu đưa ra các giả thuyết:

*H1. Mối quan hệ quản lý giữa nhân viên của các tổ chức khác nhau có liên quan tích cực đến đổi mới mở bên trong.*

*H2. Hỗ trợ của chính phủ có liên quan tích cực đến đổi mới mở bên trong.*

### 2.2. Quan hệ quản lý, hỗ trợ của chính phủ và đổi mới mở bên ngoài

Đổi mới mở bên ngoài ngụ ý rằng doanh nghiệp có thể tìm kiếm những người bên ngoài có mô hình kinh doanh phù hợp hơn để khai thác và thương mại hóa một công nghệ cụ thể, thay vì chỉ phụ thuộc vào các con đường nội bộ đến thị trường. Các nguồn lực quản lý, đặc biệt là quan hệ quản lý, với các tổ chức khác đóng vai trò rất quan trọng đối với việc thu nhận, tích hợp, chuyển đổi và sử dụng các nguồn lực bên ngoài (Badir, Frank & Bogers, 2020; Naqshbandi, 2016).

Đồng thời, quan hệ quản lý đóng vai trò quan trọng trong quá trình khai thác và thương mại hóa các nguồn tri thức. Cùng với quan hệ quản lý giữa các doanh nghiệp, vai trò của mối quan hệ với các trung tâm nghiên cứu và các tổ chức trong các hoạt động liên quan đến đổi mới của các tổ chức được thiết lập tốt. Các trường đại học và trung tâm nghiên cứu cung cấp “mảnh đất màu mỡ” để tạo ra các nguồn tri thức mang lại lợi ích cho tổ chức. Để tiếp tục phát triển, các tổ

chức cần thiết lập mạng lưới hợp tác với những người bên ngoài, bao gồm các nhà quản lý, nhà nghiên cứu và các quan chức khác, để khai thác các nguồn tri thức và công nghệ mà họ sở hữu. Do đó, quan hệ quản lý với các tổ chức bên ngoài có liên quan giúp doanh nghiệp khai thác và thương mại hóa kiến thức và công nghệ của mình (Naqshbandi, 2016). Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết:

*H3. Mọi quan hệ quản lý giữa các nhân viên của các tổ chức khác nhau có liên quan tích cực đến sự đổi mới mở bên ngoài.*

*H4. Hỗ trợ của chính phủ có liên quan tích cực đến đổi mới mở bên ngoài.*

### *2.3. Vai trò trung gian của khả năng thích ứng trong mối quan hệ giữa quan hệ quản lý và đổi mới mở bên trong*

Khả năng thích ứng là khả năng của một cá nhân hoặc tổ chức để thích nghi và thay đổi trong môi trường mới hoặc trong các tình huống thay đổi. Khả năng thích ứng là một yếu tố quan trọng trong nhiều khía cạnh của cuộc sống và kinh doanh, bao gồm: Khả năng thích ứng cá nhân, khả năng thích ứng tổ chức, khả năng thích ứng công nghệ, khả năng thích ứng môi trường... Quan hệ quản lý giúp các tổ chức thu nhận kiến thức và ý tưởng mà họ sử dụng cho nhiều mục đích. Do đó, nhiều tổ chức thích chia sẻ kiến thức có giá trị thông qua các mạng lưới tiên tiến để nhận được lợi ích tối đa từ các nguồn kiến thức bên trong và bên ngoài (Jasimuddin, 2018).

Ngoài ra, các tổ chức có thể nhận được một số lợi ích (ví dụ: liên quan đến công nghệ và nguồn nhân lực) và được hỗ trợ về thể chế bằng cách thiết lập quan hệ quản lý với các quan chức chính phủ. Để tận dụng tối đa mối quan hệ của các nhà quản lý, các tổ chức cần nâng cao khả năng thích ứng nhằm xây dựng nguồn lực bên trong, từ đó khám phá và tận dụng những ý tưởng và kiến thức bên ngoài. Su và Yang (2018) chỉ ra mối liên hệ tích cực giữa quan hệ quản lý và đổi mới được củng cố bởi khả năng thích ứng của tổ chức.

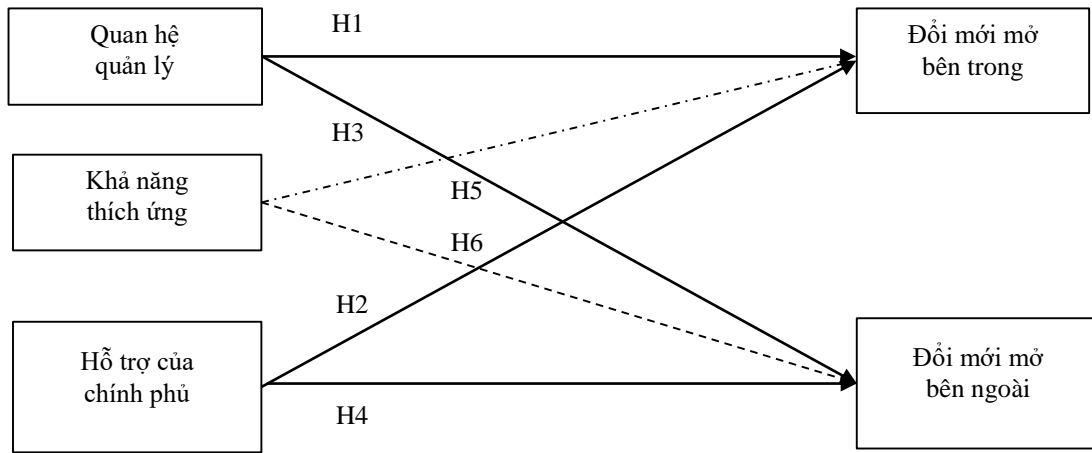
Các quan hệ quản lý và khả năng thích ứng có thể nâng cao khả năng đổi mới của các tổ chức và giúp họ thu nhận, tích hợp và đồng hóa thông tin có sẵn bên ngoài (Naqshbandi, 2016). Đồng thời, vai trò quan trọng của khả năng đổi mới mở bên trong cũng được khẳng định trong một số nghiên cứu trước (Naqshbandi, 2016). Ngoài ra, tác động của quan hệ quản lý và khả năng thích ứng đối với sự đổi mới cũng đã được chứng minh bởi Gao và cộng sự (2008). Một số nghiên cứu khác lưu ý rằng các tổ chức sở hữu nguồn tri thức nội bộ có khả năng thích ứng cao hơn để khai thác tốt hơn thông tin và ý tưởng bên ngoài. Thực tế, các nhà quản lý có mối quan hệ chặt chẽ với các tổ chức khác có thể thu nhận và sử dụng các nguồn tri thức bên ngoài theo nhiều cách. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết:

*H5. Khả năng thích ứng có vai trò trung gian trong mối liên hệ giữa quan hệ quản lý và đổi mới mở bên trong.*

### *2.4. Vai trò trung gian của khả năng thích ứng trong mối liên hệ giữa quan hệ quản lý với đổi mới mở bên ngoài*

Đối với sự ổn định và phát triển của các tổ chức nói chung và các tổ chức đổi mới nói riêng, môi trường bên ngoài là rất quan trọng. Bên cạnh việc tiếp thu chuyên môn, kiến thức và công nghệ mới, các tổ chức cần phát triển và duy trì mối quan hệ bền chặt với các đơn vị bên ngoài để có thể tích lũy lợi ích tối đa từ kiến thức nội bộ và khả năng đổi mới. Các nghiên cứu trước ủng hộ vai trò của khả năng thích ứng trong việc giúp các tổ chức thu được nhiều dạng kiến thức và sử dụng nó có lợi cho tổ chức trong các bối cảnh khác nhau (Morgan-Fleming và cộng sự, 2010). Khả năng thích ứng có thể giúp các tổ chức khai thác các nguồn lực bên ngoài hoặc công nghệ hiện có của mình để phù hợp với mô hình kinh doanh của một thực thể bên ngoài hơn là doanh nghiệp tự phát triển các nguồn lực hoặc công nghệ. Từ đó, nghiên cứu giả thuyết:

*H6. Khả năng thích ứng có vai trò trung gian trong mối liên hệ giữa quan hệ quản lý và đổi mới mở bên ngoài.*



Hình 1: Mô hình về mối liên hệ giữa đổi mới mở với quan hệ quản lý, khả năng thích ứng và hỗ trợ của chính phủ  
 Nguồn: Tác giả.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ ba quốc gia gồm Việt Nam, Nhật Bản và Malaysia bằng cách sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Dựa vào sự đa dạng về nền kinh tế (đang phát triển và phát triển) cũng như sự dẫn đầu về đổi mới và nhóm thu nhập để lựa chọn các quốc gia này. Ví dụ, Malaysia dẫn đầu bảng xếp hạng nhóm thu nhập trung bình. Việt Nam thuộc nhóm nền kinh tế thu nhập trung bình thấp đạt được những tiến bộ lớn nhất (tăng 20 bậc) trong thập kỷ qua về Chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu (GII) và xếp vị trí thứ 3 khu vực Đông Nam Á. Nhật Bản nằm trong nhóm nền kinh tế thu nhập cao. Xét về chỉ số GI, các quốc gia này đều thuộc top 50 nền kinh tế đổi mới sáng tạo nhất (Nhật Bản đứng thứ 13, Malaysia đứng thứ 36 và Việt Nam đứng thứ 48) (WIPO, 2022).

Đối tượng trong nghiên cứu này là các doanh nghiệp có trụ sở tại ba quốc gia, hoạt động kinh doanh đa lĩnh vực. Thiết kế lấy mẫu đa ngành giúp mở rộng khả năng tổng quát của các phát hiện (Jasimuddin, Mishra & Almuraqab, 2017).

Tác giả đã gửi bảng câu hỏi đến 315 doanh nghiệp Việt Nam và nước ngoài về đổi mới mở bên trong và đổi mới mở bên ngoài kết hợp với các quan hệ quản lý, khả năng thích ứng và hỗ trợ của chính phủ thông qua email, Facebook, Zalo, Google form và đường bưu điện để kiểm tra mô hình trên. Tác giả đã kiểm tra tính hợp lệ của các câu trả lời, loại trừ các phiếu còn thiếu... Cỡ mẫu được lựa chọn theo tỷ lệ 5:1, tức là kích

thước mẫu tối thiểu gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Bảng khảo sát có 5 thang đo tương ứng với 35 biến quan sát thuộc các nhóm thang đo khác nhau. Có tất cả 237 phiếu được chấp nhận sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Tác giả phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS, AMOS để đánh giá chất lượng thang đo và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, hồi quy tuyến tính (OLS), phân tích nhân tố khẳng định (CFA), với các biến độc lập và biến phụ thuộc được đưa vào nghiên cứu, trong đó các thang đo/biến được sử dụng có thể đảo chiều cho phù hợp với mục đích nghiên cứu. Kỹ thuật này phù hợp với bản chất khám phá của nghiên cứu.

### 4. Kết quả nghiên cứu

Từ thông tin địa lý của đối tượng hồi đáp ( $n = 237$ ) cho thấy sự phân bố đối tượng trả lời khảo sát theo quốc gia của nghiên cứu. Tác giả đã thu về được tổng 237 mẫu đủ điều kiện phân tích bao gồm: 102 mẫu có thể sử dụng được thu thập từ Việt Nam, chiếm tỷ lệ phản hồi là 43,04%, 47 mẫu sử dụng được từ Nhật Bản, tương ứng với tỷ lệ phản hồi 19,83%, 88 mẫu sử dụng được từ Malaysia, tỷ lệ phản hồi 37,13%. Để duy trì sự nhất quán và đảm bảo các câu trả lời phù hợp, bảng câu hỏi khảo sát đã được phân phát cho các nhà quản lý cấp trung và cấp cao. Cả ba bộ dữ liệu được thu thập bằng cùng một công cụ vào ba thời điểm khác nhau. Sau khi sàng lọc các dữ liệu rác, các bảng trả lời còn trống/thiếu 10% nội

dung và các phản hồi có câu trả lời rời rạc sẽ bị loại bỏ. Các phân tích thống kê có liên quan cho thấy rằng dữ liệu đáp ứng giả định của các kỹ thuật đa biến như tính chuẩn, độ tuyến tính và độ đồng biến.

Trong số 237 mẫu khảo sát ở Bảng 1, 4,64% câu trả lời được thu thập từ ngành trồng trọt, 1,69% từ ngành chăn nuôi, 9,70% từ ngành thủy sản, 5,06% từ ngành lâm nghiệp, 0,42% từ ngành làm muối, 31,22% từ ngành thương mại - dịch vụ, chiếm tỷ lệ nhiều nhất là 45,99% từ ngành kinh doanh tổng hợp và 1,27% từ các ngành khác.

Hầu hết các câu trả lời (67,09%) đến từ các nhà quản lý cấp trung, 32,91% từ các nhà quản

lý cấp cao nhất. Về kinh nghiệm làm việc, 5,49% người được hỏi đã làm việc cho các tổ chức hiện tại từ 0-10 năm, 13,92% từ 10-15 năm, 43,04% từ 15-20 năm và 37,55% từ hơn 20 năm. Chủ yếu các nhà quản lý tham gia trả lời đã làm việc ở tổ chức hiện tại dưới 15 năm - chiếm 67,09%, thời gian làm việc từ 15-20 năm chiếm 17,72% và trên 20 năm chiếm 15,19%. Định hướng thị trường ở các tổ chức được khảo sát sẽ mở rộng hoạt động kinh doanh ra toàn quốc chiếm 37,55%, kế đến là các nước lân cận chiếm 26,58%, mở rộng ra toàn cầu chiếm 19,41% và mở rộng tại địa phương, các khu vực trong nước chiếm 16,46%.

Bảng 1: Các thông tin nhân khẩu của đối tượng hỏi đáp

Nhân khẩu học	Nội dung	Số lượng	Tỷ lệ %
Ngành công nghiệp	Trồng trọt	11	4,64
	Chăn nuôi	4	1,69
	Thủy sản	23	9,70
	Lâm nghiệp	12	5,06
	Làm muối (diêm nghiệp)	1	0,42
	Thương mại - dịch vụ	74	31,22
	Kinh doanh tổng hợp	109	45,99
	Khác	3	1,27
Vị trí quản lý	Quản lý cấp trung	159	67,09
	Quản lý cấp cao	78	32,91
Thời gian làm việc tại tổ chức	Từ 0-10 năm	82	34,60
	Từ 10-15 năm	77	32,49
	Từ 15-20 năm	42	17,72
	Trên 20 năm	36	15,19
Kinh nghiệm làm việc	Các tỉnh thành lân cận	39	16,46
	Toàn quốc	89	37,55
	Các nước lân cận	63	26,58
Định hướng thị trường	Toàn cầu	46	19,41
Quyền sở hữu doanh nghiệp	Khác	0	0,00

Nguồn: Tác giả.

Tác giả sử dụng Cronbach's Alpha để kiểm định độ tin cậy của của các biến quan sát trong bảng câu hỏi nhằm mục đích tìm ra hệ số tương quan giữa các biến và hệ số tương quan giữa tổng điểm và các biến cho một tập hợp các biến quan sát.

Bảng 2 trình bày giá trị trung bình, SD, Cronbach' Alpha và các giá trị tương quan đối với các biến của nghiên cứu hiện tại. Chi tiết dữ liệu cho thấy hệ số Cronbach' Alpha của từng biến nhìn chung đều đạt giá trị trên 0,6; do đó thang đo của từng biến đảm bảo độ tin cậy. Biến

quan hệ quản lý với các biến còn lại đều có mối tương quan thuận. Cụ thể, khả năng thích ứng ( $r = 0,64, p < 0,01$ ), đổi mới mở bên trong ( $r = 0,316, p < 0,01$ ) và đổi mới mở hướng ra ngoài ( $r = 0,783, p < 0,01$ ). Ngoài ra, các biến độc lập cũng có mối tương quan tích cực đáng kể như khả năng tiếp thu với đổi mới mở bên trong ( $r = 0,41, p < 0,01$ ) và khả năng thích ứng với đổi mới mở bên ngoài ( $r = 0,79, p < 0,01$ ). Tương tự, đổi mới mở bên trong có tương quan tích cực và đáng kể đến đổi mới mở bên ngoài ( $r = 0,48, p < 0,01$ ).

Bảng 2: Thống kê giá trị trung bình, độ lệch chuẩn (SD) và Cronbach's Alpha

TT	Biến	Mã hóa	Giá trị trung bình	SD	1	2	3	4	5
1	Quan hệ quản lý	MT	3,09	0,69	(0,84)				
2	Khả năng thích ứng	AC	3,41	0,71	,64**	(0,89)			
3	Hỗ trợ của chính phủ	G	2,96	0,72	,33**	,33**	(0,86)		
4	Đổi mới mở bên trong	INOI	3,71	0,94	,31**	,41**	,043	(0,88)	
5	Đổi mới mở bên ngoài	OUTOI	3,14	0,49	,78**	,79**	,35**	,48**	(0,88)

Ghi chú: N = 237; \*\*p < 0,01, "Cronbach's Alpha" được để trong ngoặc đơn.

Nguồn: Tác giả.

Ngoài việc tính toán thống kê mô tả và mối tương quan giữa các biến cho toàn bộ tập dữ liệu (N = 237), nghiên cứu cũng chỉ ra các mối tương quan và thống kê mô tả cho từng quốc gia được khảo sát:

Với Việt Nam, hầu hết các đối tượng khảo sát có mối quan hệ ít hoặc ở mức trung bình với các chủ thể khác bên ngoài (giá trị trung bình = 3,29, trên thang đo Likert ở mức 5 từ "Rất ít" đến "Rất rộng"), "Đổi mới mở bên trong" cho thấy sự đồng tình lớn từ các đối tượng khảo sát (giá trị trung bình = 3,95), "Đổi mới mở bên ngoài" cho thấy sự đồng ý từ các đối tượng được khảo sát với giá trị trung bình = 3,65, "Khả năng thích ứng" được sự đồng tình với giá trị trung bình = 3,94.

Với Nhật Bản, "Quan hệ quản lý" được cho là ở mức trung bình với giá trị trung bình = 3,34, "Đổi mới mở bên trong" cho thấy sự đồng tình từ các đối tượng khảo sát (giá trị trung bình = 3,54), "Đổi mới mở ra bên ngoài" cho thấy sự đồng ý từ các đối tượng được khảo sát với giá trị trung bình = 3,38, "Khả năng thích ứng" được sự đồng tình với giá trị trung bình = 3,6.

Với Malaysia, "Quan hệ quản lý" được các đối tượng phản hồi cho là khá rộng với giá trị trung bình = 3,85, "Đổi mới mở bên trong" cho thấy sự đồng tình từ các đối tượng khảo sát (giá trị trung bình = 3,81), "Đổi mới mở bên ngoài" cho thấy sự đồng ý từ các đối tượng được khảo sát với giá trị trung bình = 3,99, "Khả năng thích ứng" được sự đồng tình với giá trị trung bình = 3,7.

Phân tích nhân tố được sử dụng để thu gọn các tham số ước lượng, nhận diện các nhân tố và chuẩn bị cho các phân tích tiếp theo. Đánh giá thang đo các nhân tố bằng cách đánh giá độ tin

cậy và giá trị các thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA thông qua phần mềm xử lý SPSS v27 để sàng lọc, loại bỏ các biến quan sát không đáp ứng tiêu chuẩn (biến rác). Kết quả tổng phương sai trích là 68,72% > 50% cho thấy mô hình là phù hợp, hệ số KMO thu được là 0,785 cho thấy mức độ thích hợp của dữ liệu nghiên cứu với phân tích nhân tố. Ngoài ra, kiểm tra độ cầu của Bartlett có ý nghĩa là 0,001 (sig Bartlett's Test < 0,05) với giá trị  $\chi^2$  là 4342,45.

Từ kết quả phân tích EFA, tác giả tiến hành phân tích nhân tố khẳng định (CFA),  $\chi^2/df$ , CFI và RMSEA bằng phần mềm AMOS v.27. Cụ thể, các chỉ số với tiêu chuẩn sau đây: CFI  $\geq$  0,9 là tốt, CFI  $\geq$  0,95 là rất tốt, CFI  $\geq$  0,8 là chấp nhận được (CFA dao động trong vùng 0 đến 1), RMSEA  $\leq$  0,06 là tốt, RMSEA  $\leq$  0,08 là chấp nhận được. Mô hình cho thấy mức độ phù hợp kém với dữ liệu ( $\chi^2/df = 2,853$ , CFI = 0,873, GFI = 0,789, TLI = 0,857 và RMSEA = 0,069). Như vậy, phân tích CFA đã kiểm tra và chứng minh sự bất biến về cấu hình, mô hình phù hợp thu được bằng cách ước lượng mô hình với ba nhóm dữ liệu khác nhau từ ba quốc gia trong mỗi ràng buộc với bậc tự do (df). Theo cách tiếp cận truyền thống, để đánh giá có hay không sự khác biệt mô hình giữa các đối tượng khác nhau, chúng ta sẽ dựa vào sự chênh lệch của giá trị Chi-square trong mỗi ràng buộc với bậc tự do (df) giữa mô hình khả biến (mô hình không ràng buộc) và mô hình bất biến (mô hình ràng buộc). Kết quả cho thấy không có sự khác biệt giữa mô hình khả biến và mô hình bất biến, do đó tác giả kết luận rằng các thang đo là bất biến giữa các nhóm ba quốc gia. Tác giả cũng kiểm tra thêm



về độ tin cậy tính hội tụ, tính phân biệt của các biến nghiên cứu. Kết quả cho thấy độ tin cậy tổng hợp (CR) của tất cả các biến đều  $> 0,07$ , như vậy các thang đo nhất quán và đáng tin cậy; phương sai trung bình được trích AVE của các biến đều trên  $0,05$ , đại diện cho giá trị hội tụ của các biến nghiên cứu. Ngoài ra, ước tính tương quan bình phương của một biến so với các biến khác trong mô hình thấp hơn căn bậc hai của các giá trị AVE, cho thấy giá trị phân biệt.

## 5. Kết luận

Tác giả sử dụng hồi quy tuyến tính bằng phần mềm SPSS để trực tiếp kiểm tra mối quan hệ giữa các biến được đề xuất trong nghiên cứu. Do dữ liệu được thu thập từ cả ba quốc gia khác nhau nên tác giả sẽ tiến hành thực hiện hồi quy tuyến tính đơn ba lần để kiểm định giả thuyết H1, H2 và H3.

Giả thuyết H1, H2 đã đề xuất quan hệ quản lý, hỗ trợ của chính phủ và đổi mới mở bên trong có tác động tích cực. Kết quả cho thấy đối với cả ba quốc gia H1 đều được ủng hộ (Việt Nam:  $\beta = 0,47$ ,  $p < 0,00$ ; Nhật Bản:  $\beta = 0,76$ ,  $p < 0,00$ ; Malaysia:  $\beta = 0,25$ ,  $p < 0,00$ ). Do đó, quan hệ quản lý ảnh hưởng tích cực đến đổi mới mở bên trong ở cả ba quốc gia. Tương tự, giả thuyết H3, H4 đã đề xuất mối quan hệ tích cực và quan trọng giữa quan hệ quản lý, hỗ trợ của chính phủ và đổi mới mở bên ngoài. Kết quả cho thấy H3 được hỗ trợ cho Việt Nam ( $\beta = 0,24$ ,  $p < 0,00$ ) và Nhật Bản ( $\beta = 0,56$ ,  $p < 0,00$ ) trong khi đối với Malaysia ( $\beta = 0,047$ ,  $p = 0,08$ ) thì H3 không được hỗ trợ.

Để đánh giá vai trò trung gian của khả năng thích ứng trong mối liên hệ giữa quan hệ quản lý và đổi mới mở bên trong (H5) và đổi mới mở bên ngoài (H6), tác giả đã sử dụng kiểm định bootstrap để tiến hành kiểm tra lại mô hình. Bootstrap là phương pháp lấy mẫu lại có thay thế, trong đó mẫu ban đầu đóng vai trò đám đông. Kỹ thuật bootstrapping với khoảng tin cậy được điều chỉnh và 5.000 mẫu đã được sử dụng lại.

Kết quả dữ liệu cho thấy quan hệ quản lý có tác động gián tiếp đến đổi mới mở bên trong thông qua biến trung gian là khả năng thích ứng vì khoảng tin cậy trên và dưới của biến đổi mới mở bên trong đều khác 0 (Hayes, 2013) đối với hai quốc gia Việt Nam và Nhật Bản, do đó H5

được hỗ trợ bởi hai quốc gia này. Tương tự, quan hệ quản lý có tác động gián tiếp đến đổi mới mở bên ngoài thông qua biến trung gian là khả năng thích ứng được hỗ trợ cho trường hợp của Việt Nam và Nhật Bản, do đó giả thuyết H6 được ủng hộ với hai quốc gia này. Riêng quốc gia Malaysia, nghiên cứu không tìm thấy sự ủng hộ nào về tác động gián tiếp của biến quan hệ quản lý với đổi mới mở bên trong và đổi mới mở bên ngoài thông qua biến trung gian là khả năng thích ứng.

Như vậy, nghiên cứu này giúp hiểu rõ về đổi mới mở trong bối cảnh của ba quốc gia Việt Nam, Nhật Bản và Malaysia. Rất ít nghiên cứu tập trung vào mối liên hệ giữa khả năng thích ứng, quan hệ quản lý với đổi mới mở và hỗ trợ của chính phủ. Các nghiên cứu trước chỉ tập trung vào việc xác định các yếu tố quyết định của đổi mới mở thúc đẩy đổi mới nói chung mà không bổ sung vai trò của khả năng thích ứng trong quá trình đó. Tuy nhiên, như đã đề cập trước đó, gần đây một số tác giả (Huang & Rice, 2012; Rangus và cộng sự, 2017) đã cố gắng kết nối mối quan hệ giữa đổi mới mở và khả năng thích ứng. Rất ít nghiên cứu làm nổi bật các khái niệm về đổi mới mở bên trong và hiện tượng mở ra bên ngoài khi phân tích đổi mới mở.

Tóm lại, nghiên cứu này đã đề cập đến các khái niệm về đổi mới mở bên trong và đổi mới mở bên ngoài như những yếu tố chính của đổi mới mở bằng cách phân tích quan hệ quản lý và khả năng thích ứng. Việc hiểu rõ về tác động của quan hệ quản lý đối với đổi mới mở bằng cách sử dụng khả năng thích ứng như yếu tố trung gian là điều cần thiết. Nghiên cứu này gia tăng giá trị bằng cách khẳng định hiệu quả trung gian của khả năng thích ứng trong mối liên hệ giữa quan hệ quản lý và đổi mới mở (bên trong và bên ngoài). Mô hình nghiên cứu đã kiểm chứng mối liên hệ trực tiếp và tích cực giữa quan hệ quản lý và đổi mới mở, đồng thời xem xét tác động của quan hệ quản lý đối với đổi mới mở, sử dụng khả năng thích ứng làm biến trung gian. Một trong những điểm nhấn của nghiên cứu này là sự đổi mới mở được phân tích từ quan điểm có sự hỗ trợ của chính phủ, nâng cao tính tổng quát của các phát hiện. Nghiên cứu cung cấp những hiểu biết hữu ích cho các nhà thực hành mong muốn tăng cường các hoạt động đổi mới mở và cung cấp hướng dẫn hữu ích cho các nhà nghiên cứu, khuyến khích nghiên cứu sâu hơn trong lĩnh vực này.

## Tài liệu tham khảo

- Badir, Y. F., Frank, B., & Bogers, M. (2020). Employee-level open innovation in emerging markets: Linking internal, external, and managerial resources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 891-913.
- Carbone, F., Contreras, J., & Hernandez, J. (2010). Enterprise 2.0 and semantic technologies: A technological framework for open innovation support. In *Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management* (pp. 191-199).
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236.
- Fan, P., Liang, Q., Liu, H., & Hou, M. (2013). The moderating role of context in managerial ties-firm performance link: A meta-analytic review of mainly Chinese-based studies. *Asia Pacific Business Review*, 19, 461-489.
- Gao, S., Xu, K., & Yang, J. (2008). Managerial ties, absorptive capacity, and innovation. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(3), 395-412.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Perspective*. New York: The Guilford Press.
- Hilmersson, F. P., & Hilmersson, M. (2021). Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation Knowledge*, 6(1), 43-49.
- Huang, F., & Rice, J. (2012). Openness in product and process innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16(4), 1-24.
- Jasimuddin, S. M., Rahim, M. A., & Golembiewski, R. T. (2018). Knowledge of external sources' knowledge: New frontier to actionable knowledge. *Current Topics in Management* (pp. 39-49). New Brunswick, Routledge.
- Jasimuddin, S. M., Mishra, N., & Almuraqab, N. (2017). Modelling the factors that influence the acceptance of digital technologies in e-government services in the UAE: A PLS-SEM approach. *Production Planning & Control*, 28(16), 1307-1317.
- Lindegard, S. (2011). *Making open innovation work: @ lindegard to big and small companies*. CreateSpace.
- Medase, S. K., & Abdul-Basit, S. (2020). External knowledge modes and firm-level innovation performance: Empirical evidence from sub-Saharan Africa. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 81-95.
- Morgan-Fleming, B., Simpson, D. J., Curtis, K., & Hull, W. (2010). Learning through partnership: Four narratives. *Teacher Education Quarterly*, 37(3), 63-79.
- Naqshbandi, M. M. (2016). Managerial ties and open innovation: Examining the role of absorptive capacity. *Management Decision*, 54(9), 2256-2276.
- Rangus, K., Drnovsek, M., Di Minin, A., & Spithoven, A. (2017). The role of open innovation and absorptive capacity in innovation performance: Empirical evidence from Slovenia. *Journal for East European Management Studies*, 22(1), 39-62.
- Su, Z., & Yang, H. (2018). Managerial ties and exploratory innovation: An opportunity-motivation perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(2), 227-238.
- Thongsri, N., & Chang, A. K. H. (2019). Interactions among factors influencing product innovation and innovation behaviour: Market orientation, managerial ties, and government support. *Sustainability*, 11(10), 2793.
- Wang, C. L., & Chung, H. F. L. (2013). The moderating role of managerial ties in market orientation and innovation: An Asian perspective. *Journal of Business Research*, 66, 2431-2437.
- WIPO. (2022). *Global innovation index 2021: Tracking innovation through the COVID-19 crisis*. Geneva: World Intellectual Property Organization.
- Zhang, M., Qi, Y., Wang, Z., Zhao, X., & Pawar, K. S. (2018). Effects of business and political ties on product innovation performance: Evidence from China and India. *Technovation*, 80, 30-39.