

Quan hệ giữa tìm kiếm ý tưởng, hoạt động khám phá và hiệu quả trong đổi mới của doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh

Hồ Thị Ý Nhi, Trương Minh Chương

Tóm tắt—Đổi mới là nền tảng thúc đẩy và quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Mặc dù nhiều doanh nghiệp Việt Nam nhận thức được vai trò của đổi mới, nhưng lại có rất ít doanh nghiệp đạt hiệu quả đổi mới. Nghiên cứu về hiệu quả đổi mới đã được thực hiện ở nhiều nền kinh tế phát triển, nhưng vẫn còn rất ít trong các nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Để góp phần giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam hiểu rõ hơn về các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả đổi mới, nghiên cứu này kiểm định mối quan hệ giữa tìm kiếm ý tưởng, hoạt động khám phá và hiệu quả đổi mới của các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) dựa trên mô hình nghiên cứu của Aloini và Martini [13] – Tìm kiếm ý tưởng được phản ánh bởi 4 yếu tố: Học hỏi về thị trường, quản trị hình thành ý tưởng, hệ thống quản trị mạng lưới và tính mở với nguồn bên ngoài; Hoạt động khám phá được phản ánh bởi 2 yếu tố: Đổi mới theo kiểu khám phá và khám phá năng lực. Kết quả phân tích dữ liệu từ 252 doanh nghiệp Việt Nam tại TP.HCM cho thấy mức độ tìm kiếm ý tưởng càng cao dẫn đến mức độ hoạt động khám phá càng cao và mức độ hoạt động khám phá càng cao dẫn đến mức độ hiệu quả đổi mới càng cao. Các hàm ý quản trị đã được đề xuất để nâng cao hiệu quả đổi mới sáng tạo.

Từ khóa—Đổi mới, tìm kiếm ý tưởng, hoạt động khám phá, hiệu quả đổi mới.

1. GIỚI THIỆU

Để tăng khả năng cạnh tranh, phần lớn các doanh nghiệp đều tạo ra sự đổi mới. Khách hàng luôn có xu hướng chọn mua những sản phẩm mới. Nếu doanh nghiệp ngừng đổi mới, khách hàng sẽ ra đi. Đổi mới là cái gốc tạo ra lợi thế cạnh tranh. Nhờ khả năng đổi mới mà các doanh nghiệp thích ứng được với những thay đổi từ môi trường, tạo ra giá trị cao hơn. Do đó, có thể thấy đổi mới là

yếu tố quyết định sự thành công khi doanh nghiệp bước vào sân chơi toàn cầu. Đổi mới không chỉ giới hạn ở sản phẩm mới, dịch vụ mới mà còn ở phương thức kinh doanh mới, mô hình quản trị mới. Đổi mới có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp, không chỉ trên thế giới mà cả ở Việt Nam [1].

Theo FBNC – Kênh kinh tế, tài chính hàng đầu Việt Nam, trong năm 2015, chỉ số đổi mới sáng tạo của Việt Nam đã tăng được 19 hạng so với năm trước trong bảng xếp hạng của tổ chức sở hữu trí tuệ thế giới WIPO, vươn lên đứng hàng thứ 52 trên thế giới. Tính riêng trong khu vực ASEAN, Việt Nam đứng thứ 3 sau Singapore và Malaysia. Tuy nhiên, thứ hạng tăng cao cũng không phải là sự công nhận về sự đổi mới cao tại Việt Nam. Thực tế cho thấy, dù nhiều doanh nghiệp ở Việt Nam nhận thức được vai trò của đổi mới, nhưng lại có rất ít doanh nghiệp đạt hiệu quả đổi mới [1].

Đồng thời, việc thực hiện các Hiệp định thương mại tự do (FTA), kết thúc đàm phán Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP), hình thành cộng đồng ASEAN, những thách thức trong nền công nghiệp 4.0 cùng với những biến động của nền kinh tế thế giới sẽ mở ra cơ hội và không gian phát triển rộng lớn hơn cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, do hạn chế về nguồn tài chính, tri thức và trình độ công nghệ, quản lý, các doanh nghiệp Việt Nam cũng phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn. Để có thể tận dụng những cơ hội và vượt qua những thách thức đang ngày càng cao thì việc nâng cao năng lực cạnh tranh thông qua sự đổi mới là một vấn đề mà doanh nghiệp cần chú trọng.

Hầu hết các nghiên cứu về sự đổi mới đã được thực hiện đều dựa trên nền tảng khai thác cơ hội hiện có hay khám phá cơ hội mới. Trong điều kiện môi trường ổn định, doanh nghiệp tập trung khai thác cơ hội hiện có dựa theo quan niệm "làm những gì chúng tôi làm, nhưng tốt hơn". Trong khi với điều kiện môi trường không liên tục, doanh nghiệp bắt buộc phải khám phá cơ hội mới để "làm

Bài nhận ngày 01 tháng 08 năm 2017, hoàn chỉnh sửa chữa ngày 07 tháng 11 năm 2017

Hồ Trương Ý Nhi, Trường Đại học Bách khoa – ĐHQG-HCM.

Trương Minh Chương, Trường Đại học Bách khoa – ĐHQG-HCM, (e-mail: tmchuong@hcmut.edu.vn).

khác đi”. Sự đổi mới khám phá trong điều kiện không liên tục thì ít được nghiên cứu hơn [2].

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về sự đổi mới của doanh nghiệp còn khá hạn chế. Đặc biệt là nền kinh tế ở Việt Nam đang trong bối cảnh phải đối mặt với nhiều khó khăn và thách thức. Vì vậy, nghiên cứu về đổi mới ở điều kiện không liên tục trong bối cảnh hiện tại sẽ đóng góp trực tiếp vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam.

Do đó, nghiên cứu này nhằm khảo sát quan hệ giữa thực hành tìm kiếm ý tưởng, hoạt động khám phá và hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp trong điều kiện không liên tục với việc sử dụng mô hình của Aloini & Martini [13] trong bối cảnh các doanh nghiệp tại TP.HCM – nơi có số lượng doanh nghiệp chiếm tỷ trọng cao nhất nước, với đa dạng ngành nghề và có nhiều sáng tạo đổi mới, phù hợp với mục tiêu và nội dung nghiên cứu. Với nền kinh tế đang phát triển, các doanh nghiệp mới được hình thành và còn non trẻ cùng với nền kinh tế thị trường đang hình thành, nghiên cứu này là cần thiết và có ý nghĩa.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Các khái niệm nghiên cứu

Đổi mới là quá trình cốt lõi liên quan đến việc làm mới những gì tổ chức cung cấp, tối ưu hóa cách tạo và phân phối đầu ra của tổ chức [3].

Đổi mới có thể được phân loại theo bản chất của sự thay đổi mà nó mang lại, tức là theo mức độ mới lạ. Sự đổi mới không nhất thiết chỉ bao gồm việc thương mại hóa của một tiến bộ lớn trong công nghệ (gọi là đổi mới cơ bản – radical innovation) mà nó bao gồm việc tận dụng ngay cả những thay đổi có quy mô nhỏ trong “bí quyết” công nghệ (gọi là cải tiến hay đổi mới gia tăng – improvement hoặc incremental innovation) [4].

Nghiên cứu này sẽ tập trung vào đổi mới theo kiểu khám phá, đó là đổi mới cơ bản và được thiết kế để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường mới nổi [5,6]. Doanh nghiệp cung cấp thiết kế mới, tạo thị trường mới và phát triển các kênh phân phối mới [7]. Đổi mới theo kiểu khám phá đòi hỏi phải có kiến thức mới hoặc khởi đầu từ kiến thức hiện tại [8,9,10] và bao gồm các hoạt động Tìm kiếm ý tưởng, Hoạt động khám phá.

2.2 Tìm kiếm ý tưởng

Giai đoạn tìm kiếm ý tưởng là giai đoạn đầu tiên của quá trình phát triển sản phẩm mới, được biểu thị bằng tất cả các thời gian và hoạt động dành cho việc nhận diện một ý tưởng trước khi chính thức

thảo luận về ý tưởng đó [11]. Đây cũng là quá trình xảy ra trước quá trình đổi mới của tổ chức [12].

Tìm kiếm ý tưởng bao gồm bốn thành phần là: Học hỏi về thị trường, tính mở với nguồn bên ngoài, quản trị hình thành ý tưởng và hệ thống quản trị mạng lưới [13], cụ thể như sau:

+ Học hỏi về thị trường: Đó là quá trình học hỏi từ những hoạt động đang xảy ra trong thị trường như là những người sử dụng tiên phong, những thử nghiệm và những công cụ độc đáo. Nó có liên quan chặt chẽ đến nền tảng kiến thức có sẵn của doanh nghiệp như là sự tìm kiếm mang tính chất khai thác và tìm kiếm mang tính chất khám phá khi hành vi tìm kiếm đòi hỏi một nỗ lực có ý thức để thoát khỏi những công việc thường quy có tính tổ chức và những nền tảng kiến thức hiện tại.

+ Quản trị hình thành ý tưởng: Là quá trình nắm bắt, lưu trữ và tổ chức các ý tưởng. Nó cũng có thể được sử dụng để đánh giá sơ bộ ý tưởng cũng như sàng lọc ý tưởng phổ biến trong toàn doanh nghiệp [14,15]. Quản trị ý tưởng liên quan chặt đến quản lý tri thức và các thực hành quản lý trong doanh nghiệp. Do đó, các hệ thống quản trị mạng lưới trong doanh nghiệp là nền tảng cho quản trị ý tưởng [13].

+ Hệ thống quản trị mạng lưới: Đây là những hoạt động được xem là liên quan đến tổ chức bên trong nội bộ doanh nghiệp. Doanh nghiệp thường triển khai tốt nhất những hoạt động liên quan đến những công việc thường quy trong trạng thái ổn định [16] - tức là, họ làm việc chặt chẽ với khách hàng/nhà cung cấp và tận dụng cơ chế phân bổ nguồn lực một cách có hệ thống để lựa chọn một danh mục đầu tư các dự án liên quan mang tính chiến lược.

+ Tính mở với nguồn bên ngoài: Được xác định theo chiều sâu và rộng của tri thức được tìm kiếm. Chiều rộng được đo bởi sự đa dạng của các nguồn bên ngoài và mức độ rộng của kiến thức bên ngoài mà một doanh nghiệp đang tìm kiếm. Chiều sâu được định nghĩa đó là mức độ mà kiến thức hiện tại được tái sử dụng (hay khai thác) [17] hay mức độ sâu của kiến thức bên ngoài mà một doanh nghiệp rút ra được [18].

2.3 Hoạt động khám phá

Hoạt động khám phá bao gồm hai thành phần là khám phá năng lực và đổi mới theo kiểu khám phá [13].

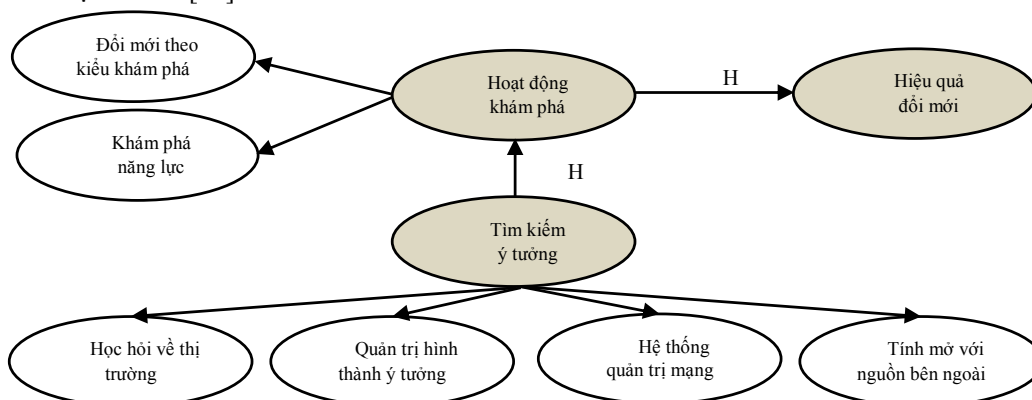
+ Khám phá năng lực: Là xu hướng mà một doanh nghiệp đầu tư nguồn lực để tiếp thu kiến

thức, kỹ năng và quy trình hoàn toàn mới [19]. Mục tiêu của hoạt động này là nhằm đạt được sự linh hoạt và mới lạ trong đổi mới sản phẩm thông qua việc tăng sự biến đổi và thử nghiệm. Quan điểm này dựa trên quan điểm của March [20] xem sự khám phá là thử nghiệm với những lựa chọn thay thế mới, đem lại kết quả không rõ ràng, mất nhiều thời gian để ra kết quả và thường mang lại kết quả tiêu cực. Hoạt động này phản ánh quá trình tìm kiếm ý tưởng trong việc đem lại kiến thức hoặc kỹ năng [21].

+ **Đổi mới theo kiểu khám phá:** Là các hoạt động thể hiện đổi mới về mặt công nghệ nhằm thâm nhập vào các khu vực thị trường mới [22]. Những hoạt động đổi mới khám phá là những hoạt động đổi mới cơ bản nhằm đưa ra các thiết kế mới, tạo ra các thị trường mới, và phát triển các kênh phân phối mới [23].

2.4 Hiệu quả đổi mới

Hiệu quả đổi mới liên quan đến số lượng đổi mới sản phẩm được giới thiệu bởi doanh nghiệp, phần trăm doanh thu của sản phẩm được đổi mới và tần suất của việc giới thiệu đổi mới sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh [19].



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3.1 Quan hệ tìm kiếm ý tưởng và hoạt động khám phá

Trong thực tế, quá trình tìm kiếm ý tưởng trong điều kiện không liên tục sẽ đòi hỏi nhiều thử nghiệm, học hỏi thông qua phương pháp học tập thử và sai, tạo ra phương pháp tiếp cận sự đổi mới trong môi trường không liên tục. Các hoạt động tìm kiếm ý tưởng mang tính chất khám phá tức là tìm kiếm ý tưởng theo những hướng mới, tư duy tiên tiến.

Bằng cách khai thác năng lực hiện có, một doanh nghiệp có thể phát triển thành công sự đổi mới. Đổi mới theo kiểu khám phá đòi hỏi kiến

3. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VÀ GIẢ THUYẾT

Dựa trên khung nguyên tắc của quá trình đổi mới mà Bessent [24] đưa ra gồm các giai đoạn là tìm kiếm ý tưởng, chọn lựa ý tưởng và thực hiện ý tưởng đổi mới, một số nghiên cứu về đổi mới sáng tạo đã được thực hiện. Tuy nhiên, các nghiên cứu này tập trung nhiều vào đổi mới sáng tạo trong điều kiện ổn định. Đổi mới sáng tạo trong điều kiện không liên tục chưa được nghiên cứu nhiều. Nghiên cứu của Aloini & Martini [13] là một trong các nghiên cứu đầu tiên về đổi mới sáng tạo trong điều kiện không liên tục. Hai tác giả này đã xây dựng mô hình thể hiện quan hệ giữa sự tìm kiếm ý tưởng và hoạt động khám phá với hiệu quả đổi mới sáng tạo. Mô hình của Aloini & Martini [13] phù hợp với mục tiêu và bối cảnh nghiên cứu của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam nên được dùng lặp lại trong nghiên cứu này và được trình bày trong Hình 1.

thức mới hoặc bắt đầu từ kiến thức hiện có [23], [8]. Khám phá năng lực liên quan đến việc thử nghiệm tập trung vào các thị trường và công nghệ mới nổi cho những ý tưởng được cho là tạo ra sự đổi mới theo kiểu khám phá [19,25].

Tìm kiếm ý tưởng sẽ tạo nhiều ý tưởng mới và có ảnh hưởng đến hoạt động khám phá, đặc biệt là khám phá năng lực và đổi mới theo kiểu khám phá. Do đó, giả thuyết thứ nhất được đề xuất như sau:

H1: Mức độ tìm kiếm ý tưởng của doanh nghiệp càng cao sẽ dẫn đến mức độ hoạt động khám phá càng cao.

3.2 Quan hệ giữa hoạt động khám phá và hiệu quả đổi mới

Hiệu quả gồm hiệu quả của đổi mới và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các hoạt động đổi mới khám phá đòi hỏi những thay đổi cơ bản trong công nghệ của doanh nghiệp, giải quyết nhu cầu của khách hàng mới (những người mới tìm đến doanh nghiệp hoặc mới tham gia vào ngành công nghiệp) và mang lại lợi ích mới đáng kể cho khách hàng [26].

Các hoạt động khám phá có tác động đến hiệu quả đổi mới và từ đó tác động đến hiệu quả doanh nghiệp. Do đó, giả thuyết thứ hai được đề xuất như sau:

H2: Mức độ hoạt động khám phá của doanh nghiệp càng cao sẽ dẫn đến mức độ hiệu quả đổi mới càng cao.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Mô hình và các giả thuyết được kiểm định bằng phương pháp định lượng. Đối tượng khảo sát là các nhà quản lý trong các doanh nghiệp tại TP.HCM.

Dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi có cấu trúc dùng thang đo Likert 5 điểm. Bảng câu hỏi được gửi trực tiếp cho các đáp viên, hoặc qua email, mạng xã hội. Mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện.

Các thang đo được kế thừa từ nghiên cứu của Aloini và Martini [13], có hiệu chỉnh (thông qua bước nghiên cứu định tính) cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Theo đó, Tìm kiếm ý tưởng gồm 4 yếu tố: Học hỏi về thị trường gồm 4 biến quan sát, Quản trị hình thành ý tưởng gồm 3 biến quan

sát (trong đó có 1 biến quan sát được bổ sung về hệ thống đánh giá, ghi nhận ý tưởng theo ý kiến chuyên gia từ phòng vấn định tính (Bảng 2)), Hệ thống quản trị mạng lưới gồm 3 biến quan sát và Tính mở với nguồn bên ngoài gồm 3 biến quan sát (trong đó có 1 biến quan sát được bổ sung về hệ thống khảo sát sự hài lòng khách hàng theo ý kiến chuyên gia từ phòng vấn định tính (Bảng 2)); Hoạt động khám phá gồm 2 yếu tố: Khám phá năng lực gồm 4 biến quan sát và Đổi mới theo kiểu khám phá gồm 3 biến quan sát; Hiệu quả đổi mới gồm 3 biến quan sát. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA), phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để phân tích dữ liệu.

5. KẾT QUẢ

Thống kê mô tả mẫu được trình bày trong Bảng 1. Đối tượng khảo sát phần lớn là các nhà quản lý cấp trung và cấp cao (chiếm 95,6%) và một phần nhỏ (4,4%) là nhà quản lý cấp cơ sở trực tiếp tham gia hoạt động đổi mới sáng tạo trong các doanh nghiệp. Tổng cộng có 252 doanh nghiệp. Trong đó chiếm đa số là doanh nghiệp Nhựa & cao su, Xây dựng và Cơ khí (chiếm tới 60,7%), một số doanh nghiệp còn lại là Viễn thông, Trang sức, Dệt may, Dược & mỹ phẩm, Kiến trúc, Điện & điện tử, Công nghệ thông tin. Những doanh nghiệp này có thời gian hoạt động từ trên 3 năm trở lên, đa phần là doanh nghiệp vừa và nhỏ (có số lượng nhân viên dưới 300 người chiếm 75,8%). Số lượng sản phẩm mới hoặc cải tiến trong 3 năm của những doanh nghiệp được khảo sát dao động nhiều trong khoảng từ 4 đến 10 sản phẩm (chiếm 66,3%).

BẢNG 1.
MÔ TẢ MẪU

Lĩnh vực hoạt động	Tần số	Tỷ lệ %	Số lượng nhân viên	Tần số	Tỷ lệ %
Lĩnh vực hoạt động			Số lượng nhân viên		
Nhựa & Cao su	56	22,2	< 10 người	18	7,1
Xây dựng	65	25,8	Từ 10 đến 200 người	78	31
Cơ khí	32	12,7	Trên 200 đến 300 người	95	37,7
Viễn thông	18	7,1	Trên 300 người	61	2,2
Trang sức	8	3,2	Tổng	252	100
Dệt may	23	9,1	Chức vụ		
Dược & Mỹ phẩm	17	6,7	Quản lý cấp cơ sở	11	4,4
Kiến trúc	10	4	Quản lý cấp trung	180	71,4
Điện & Điện tử	9	3,6	Quản lý cấp cao	61	24,2
Công nghệ thông tin	14	5,6	Tổng	252	100
Tổng	252	100	Số sản phẩm mới hoặc cải tiến trong 3 năm		
Thời gian hoạt động			Từ 1 đến 3 sản phẩm		
Trên 3 đến 5 năm	97	38,5	Từ 4 đến 6 sản phẩm	90	35,7
Trên 5 đến 10 năm	96	38,1	Từ 7 đến 10 sản phẩm	77	30,6
Trên 10 năm	59	23,4	Trên 10 sản phẩm	58	23
Tổng	252	100	Tổng	252	100

5.1 Đánh giá thang đo

Các thang đo được đánh giá sơ bộ bằng độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Kết quả đánh giá độ tin cậy cho thấy các thang đo đều có hệ số Cronbach's Alpha từ 0,787 đến 0,913, do đó cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy. Sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA), kết quả cho thấy đã loại 2 biến (thuộc thang đo Học hỏi về thị trường và Đổi mới theo kiểu khám phá) từ 23 biến quan sát ban đầu do có hệ tải nhân tố nhỏ hơn 0,5, các thang đo với 21 biến còn lại được đưa vào kiểm định chính thức với phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Theo đó, 7 thang đo tương ứng với 7 nhân tố được trích ra phù hợp với giả thuyết ban đầu gồm 1 khái niệm đơn hướng là Hiệu quả đổi mới và 2 khái niệm đa hướng là Tìm kiếm ý tưởng (gồm 4 thành phần là Học hỏi về thị trường, Quản trị hình thành ý tưởng, Hệ thống quản trị mạng lưới, Tính mở với nguồn bên ngoài) và Hoạt động khám phá (gồm 2 thành phần là Đổi mới theo kiểu khám phá và Khám phá năng lực).

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định cho thấy các biến quan sát có giá trị Skewness từ -1,497 đến -0,400 và giá trị Kurtosis từ -0,904 đến +2,810 nên được xem là không vi phạm đáng kể về phân phối chuẩn. Đồng thời ước lượng ML cũng cho thấy như sau: Chi-square = 210,047, df = 168 Chi-square/df = 1,250 < 3, với p = 0,015, cùng các chỉ

tiêu GFI = 0,928 > 0,9, TLI = 0,984 > 0,9, CFI = 0,987 > 0,9 và RMSEA = 0,032 < 0,08, do đó có thể xem mô hình này là phù hợp với dữ liệu thị trường. Tính đơn hướng của các thang đo được đánh giá dựa trên các trọng số hồi quy chuẩn hóa (trình bày trong Bảng 2) có giá trị lớn hơn 0,5 và tải đúng lên khái niệm nghiên cứu tương ứng. Đồng thời, phân tích CFA cũng cho thấy một biến quan sát chỉ tải lên một nhân tố. Cùng với mức độ phù hợp của mô hình đo lường với dữ liệu thị trường chứng tỏ các thang đo đều đạt được tính đơn hướng. Kết quả kiểm định giá trị hội tụ của mô hình đo lường tới hạn được trình bày trong Bảng 2 cho thấy các trọng số hồi quy chuẩn hóa của các biến quan sát đều có giá trị lớn hơn 0,5 và đều có ý nghĩa về mặt thống kê ($p < 0,05$), vì vậy có thể kết luận các thang đo của các khái niệm nghiên cứu đều đạt giá trị hội tụ. Kết quả kiểm định hệ số tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích được trình bày trong Bảng 2 cho thấy hệ số tin cậy tổng hợp và tổng phương sai trích của các thang đo của các khái niệm nghiên cứu đều lớn hơn 0,5, vì vậy có thể kết luận là các thang đo của các khái niệm nghiên cứu đều đạt được độ tin cậy. Đồng thời tương quan giữa các khái niệm từ 0,01-0,366 thấp xa đáng kể so với 1 (với $p < 0,05$) nên các thang đo đều đạt độ giá trị phân biệt.

BẢNG 2.
KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ THANG ĐO

Khái niệm và biến quan sát	Trọng số hồi quy chuẩn hóa	P
Thang đo Học hỏi về thị trường: Cronbach's Alpha = 0,845, CR = 0,912; AVE = 0,776		
Công ty Anh/Chị có đưa ra những tình huống có thể xảy ra trong thực tế để giúp nhân viên thêm hiểu biết về những ảnh hưởng sẽ xảy ra đối với tương lai của tổ chức.	0,815	***
Công ty Anh/Chị có người chuyên trách (làm toàn thời gian hoặc bán thời gian) tìm kiếm ý tưởng mới bên ngoài tổ chức hay tìm kiếm xu hướng và sự phát triển có ảnh hưởng đến tương lai của tổ chức.	0,939	***
Công ty Anh/Chị có nhóm chuyên trách (vd: thành viên có thể đến từ marketing, sales, R&D...) chuyên khám phá ra những cách thức mới để áp dụng công nghệ hiện có của công ty cho ngành công nghiệp mới và khách hàng mới	0,884	***
<i>Khi phát hiện có những công nghệ rất mới và khác biệt thì công ty Anh/Chị luôn chủ động tìm kiếm những ứng dụng đã áp dụng công nghệ này và tiến hành một số thử nghiệm thị trường để khám phá ra những thị trường tiềm năng.</i>	<i>Loại ở EFA</i>	
Thang đo Quản trị hình thành ý tưởng: Cronbach's Alpha = 0,865, CR = 0,870; AVE = 0,692		
Công ty Anh/Chị luôn khuyến khích nhân viên trong công ty đưa ra những ý tưởng mặc dù nó còn mơ hồ đối với một thị trường tiềm năng nào đó.	0,870	***
Công ty Anh/Chị luôn hỗ trợ cho những nhân viên có những ý tưởng mới táo bạo có thể mang lại sự đột phá cho công ty.	0,724	***
Công ty Anh/Chị có hệ thống đánh giá, ghi nhận và phát thưởng cho ý tưởng mới. <i>(Bổ sung sau khi nghiên cứu định tính)</i>	0,891	***
Thang đo Hệ thống quản trị mạng lưới: Cronbach's Alpha = 0,788, CR = 0,793; AVE = 0,563		
Công ty Anh/Chị luôn chủ động tuyển dụng những người khác biệt nhau để khuyến khích sự đa dạng trong tổ chức.	0,759	***
Công ty Anh/Chị luôn khuyến khích những đội nhóm đổi mới mở rộng mạng lưới nguồn lực của họ bằng cách	0,817	***

khai thác kiến thức của mọi nhân viên trong công ty.		
Khi cần kiến thức mới hoặc sự thấu hiểu, công ty Anh/Chị luôn có người làm đại diện để kết nối những nhóm chuyên trách về đổi mới với những thành viên còn lại trong công ty.	0,667	***
Thang đo Tính mở với nguồn bên ngoài: Cronbach's Alpha = 0,864, CR = 0,867; AVE = 0,685		
Công ty Anh/Chị có trang web để người ngoài có thể gửi đề xuất và ý tưởng của họ về thị trường mới, các sản phẩm và/hoặc dịch vụ mới.	0,852	***
Khi gặp phải những thách thức liên quan đến công nghệ, công ty Anh/Chị luôn chủ động tiếp xúc với các nhà khoa học công nghệ để nhờ họ đề xuất giải pháp.	0,873	***
Công ty Anh/Chị có sử dụng hệ thống khảo sát sự hài lòng khách hàng về chức năng hoạt động của sản phẩm. <i>(Bổ sung sau khi nghiên cứu định tính)</i>	0,753	***
Thang đo Đổi mới theo kiểu khám phá: Cronbach's Alpha = 0,787, CR = 0,845; AVE = 0,645		
Công ty Anh/Chị có giới thiệu thể hệ mới của sản phẩm	Loại ở EFA	
Công ty Anh/Chị có mở rộng dây sản phẩm	0,769	***
Công ty Anh/Chị có mở thị trường mới	0,776	***
Công ty Anh/Chị có áp dụng công nghệ mới trong hoạt động kinh doanh	0,861	***
Thang đo Khám phá năng lực: Cronbach's Alpha = 0,913, CR = 0,914; AVE = 0,779		
Công ty Anh/Chị luôn học hỏi liên tục những kỹ năng và quy trình phát triển sản phẩm (như thiết kế sản phẩm, tạo mẫu sản phẩm mới, định thời gian giới thiệu sản phẩm mới, thay đổi sản phẩm cho phù hợp với từng thị trường nội địa) một cách hoàn toàn mới từ các ngành công nghiệp.	0,876	***
Những kỹ năng quản lý và tổ chức hoàn toàn mới mà công ty Anh/Chị lấy được/tiếp nhận được thì quan trọng cho sự đổi mới của công ty Anh/Chị (như dự báo xu hướng của công nghệ và khách hàng, xác định thị trường và công nghệ mới nổi, điều phối và tích hợp R&D; tiếp thị, sản xuất và các chức năng khác; quản lý quá trình phát triển sản phẩm).	0,917	***
Công ty Anh/Chị luôn tăng cường kỹ năng đổi mới sáng tạo trong những hoạt động kinh doanh mới triển khai.	0,854	***
Thang đo Hiệu quả đổi mới: Cronbach's Alpha = 0,891, CR = 0,895; AVE = 0,741		
Trong 3 năm qua, công ty Anh/Chị có số lượng đổi mới sáng tạo cho sản phẩm cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh chính.	0,820	***
Trong 3 năm qua, doanh thu của công ty Anh/Chị có tăng đáng kể nhờ sản phẩm được đổi mới.	0,939	***
Trong 3 năm qua, công ty Anh/Chị có nhiều đổi mới trong hoạt động kinh doanh (đánh giá dựa trên số lượng sản phẩm mới hoặc sản phẩm được cải tiến đáng kể).	0,818	***

5.2. Kiểm định mô hình cấu trúc và các giả thuyết

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy mô hình lý thuyết này có 181 bậc tự do, giá trị Chi-square = 239,488; Chi-square/df = 1,323 < 2; p = 0,002 < 0,05; các chỉ tiêu khác là GFI = 0,920; TLI = 0,979; CFI = 0,982 đều lớn hơn 0,9 và RMSEA = 0,036 < 0,08. Như vậy, có thể kết luận là mô hình này thích hợp với dữ liệu thu thập được từ thị trường.

Đồng thời kết quả ước lượng ở (Bảng 3) cho thấy các mối quan hệ kiểm định đều có hệ số hồi quy chuẩn hóa dương và đều có ý nghĩa về mặt

thống kê (p < 0,05), do đó các giả thuyết H1 và H2 đều được ủng hộ.

Ngoài ra, kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính còn cho thấy nhân tố bậc 2 là Tìm kiếm ý tưởng được phản ánh bởi bốn yếu tố theo thứ tự quan trọng là Quản trị hình thành ý tưởng (β = 0,654, p < 0,05), Hệ thống quản trị mạng lưới (β = 0,616, p < 0,05), Học hỏi về thị trường (β = 0,606, p < 0,05) và Tính mở với nguồn bên ngoài (β = 0,401, p < 0,05); và Hoạt động đổi mới khám phá được phản ánh bởi hai yếu tố bậc 1 là Đổi mới theo kiểu khám phá (β = 0,760, p < 0,05) và Khám phá năng lực (β = 0,734, p < 0,05)

BẢNG 3.

KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CÁC GIẢ THUYẾT TRONG MÔ HÌNH CẤU TRÚC TUYẾN TÍNH

Mối quan hệ	Trọng số hồi quy chuẩn hóa	p	Kiểm định giả thuyết
Tìm kiếm ý tưởng → Hoạt động khám phá	0,787	0,003	Ủng hộ H1
Hoạt động khám phá → Hiệu quả đổi mới	0,796	0,004	Ủng hộ H2
Tìm kiếm ý tưởng → Học hỏi về thị trường	0,606	0,004	
Tìm kiếm ý tưởng → Quản trị hình thành ý tưởng	0,654	0,003	
Tìm kiếm ý tưởng → Hệ thống quản trị mạng lưới	0,616	0,002	
Tìm kiếm ý tưởng → Tính mở với nguồn bên ngoài	0,401	0,001	
Hoạt động khám phá → Đổi mới theo kiểu khám phá	0,760	0,002	
Hoạt động khám phá → Khám phá năng lực	0,734	0,001	

6. THẢO LUẬN KẾT QUẢ

Kết quả kiểm định cho thấy sự phù hợp của mô hình lý thuyết với dữ liệu cũng như việc chấp nhận tất cả các giả thuyết đề ra trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể, mức độ tìm kiếm ý tưởng của doanh nghiệp càng cao dẫn đến mức độ hoạt động khám phá càng cao. Mức độ hoạt động khám phá của doanh nghiệp càng cao dẫn đến mức độ hiệu quả đổi mới càng cao.

Thông qua các biến quan sát có thể thấy: Các doanh nghiệp đã học hỏi về thị trường bằng cách đưa ra những tình huống có thể xảy ra trong thực tế để giúp nhân viên hiểu biết thêm về những ảnh hưởng sẽ xảy ra với tương lai của tổ chức. Đồng thời, doanh nghiệp cũng có đội ngũ nhân sự chuyên trách để tìm kiếm những ý tưởng mới bên ngoài tổ chức hay những xu hướng của thị trường, những cách thức mới để áp dụng công nghệ hiện có của doanh nghiệp cho ngành công nghiệp mới và khách hàng mới.... Tuy nhiên, kết quả loại biến trong phân tích EFA cũng cho thấy các doanh nghiệp khi phát hiện những công nghệ rất mới và khác biệt thì chưa chú trọng vào tìm kiếm những ứng dụng của công nghệ mới này và tiến hành thử nghiệm thị trường để khám phá ra thị trường tiềm năng – Đây là điểm khác biệt với kết quả nghiên cứu của Aloini & Martini [13]. Điều này làm cho trình độ công nghệ của doanh nghiệp Việt Nam còn thấp và cũng phản ánh sự thiếu chủ động của doanh nghiệp Việt Nam trong việc nắm bắt cơ hội, biến cơ hội thành lợi thế cạnh tranh. Nguyên nhân của điều này là do các doanh nghiệp TP.HCM có nguồn tài chính hạn chế nên chưa thể triển khai các nghiên cứu ứng dụng công nghệ mới và thử nghiệm thị trường mới. Tính mở với nguồn bên ngoài cũng là cách để doanh nghiệp tìm kiếm ý tưởng. Với sự ứng dụng của công nghệ thông tin, các Doanh nghiệp Việt Nam đã mở ra trang web để người ngoài có thể gửi đề xuất và ý tưởng của họ về thị trường mới, các sản phẩm hoặc dịch vụ mới. Khi gặp phải những thách thức liên quan đến công nghệ, doanh nghiệp chủ động tiếp xúc với các nhà khoa học công nghệ để nhờ sự hỗ trợ từ họ. Điểm khác biệt với bài nghiên cứu của Aloini và Martini [13] là các doanh nghiệp tại TP.HCM có sử dụng hệ thống khảo sát sự hài lòng khách hàng về chức năng hoạt động của sản phẩm. Doanh nghiệp đề cao những ý kiến đóng góp từ khách hàng và chính điều này sẽ mang lại ý tưởng mới cho doanh nghiệp, giúp họ ngày càng cải tiến, hoàn thiện hơn sản phẩm, từ đó mang lại sự hài lòng cho khách hàng.

Để quản trị hình thành ý tưởng, các doanh nghiệp TP.HCM cũng khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới cho dù chúng còn khá mơ hồ để có thể áp dụng cho một thị trường tiềm năng nào đó. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng tạo điều kiện, hỗ trợ cho những nhân viên có những ý tưởng mới táo bạo, có thể mang lại sự đột phá cho công ty. Song song với sự khuyến khích, hỗ trợ trên là hệ thống đánh giá, ghi nhận, khen thưởng cho những nhân viên đã đóng góp ý tưởng mới. Điều này cho thấy các doanh nghiệp Tp. HCM đã chú trọng đến việc quản trị hình thành ý tưởng – Đây cũng là điểm khác biệt so với nghiên cứu của Aloini & Martini [13] khi hai tác giả không sử dụng biến quan sát là hệ thống đánh giá, khen thưởng cho nhân viên để đánh giá khái niệm quản trị hình thành ý tưởng. Điều này chứng tỏ các doanh nghiệp TP.HCM khá đề cao tầm quan trọng của sự đổi mới và coi trọng ý tưởng đóng góp từ nhân viên. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng có hệ thống quản trị mạng lưới khi chủ động tuyển dụng những người khác biệt nhau để khuyến khích sự đa dạng trong tổ chức. Doanh nghiệp cũng khuyến khích những đội nhóm đổi mới mở rộng mạng lưới nguồn lực bằng cách khai thác kiến thức của mọi nhân viên trong công ty, đồng thời cử ra một người làm trung gian để giúp các nhóm chuyên trách về đổi mới kết nối với những người khác trong toàn công ty khi cần kiến thức mới hoặc thông tin chi tiết về một vấn đề nào đó. Điều này cho thấy doanh nghiệp TP.HCM đã khai thác tốt nguồn lực nội bộ để chia sẻ tri thức và thực hiện đổi mới sáng tạo trong điều kiện hạn chế của các nguồn lực khác.

Hoạt động đổi mới mang tính khám phá của doanh nghiệp bao gồm: Mở rộng dãy sản phẩm, mở thị trường mới và áp dụng công nghệ mới trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, kết quả loại biến quan sát ở phân tích EFA cho thấy các doanh nghiệp Việt Nam lại thiếu hoạt động giới thiệu thể hệ mới của sản phẩm. Đây là một thiếu sót rất lớn mà doanh nghiệp Việt Nam cần quan tâm cải thiện trong môi trường cạnh tranh hiện nay. Điều này là kết quả của việc các doanh nghiệp chưa chú trọng tìm cách ứng dụng các công nghệ để tạo sản phẩm mới, khám phá thị trường mới.

Các doanh nghiệp Việt Nam cũng đã khám phá năng lực bằng cách học hỏi liên tục những kỹ năng quản lý và quy trình phát triển sản phẩm một cách hoàn toàn mới từ các ngành công nghiệp khác nhau (như thiết kế sản phẩm, tạo mẫu sản phẩm mới, định thời gian giới thiệu sản phẩm mới, thay đổi sản phẩm cho phù hợp với từng thị trường nội địa). Những kỹ năng này đều rất cần thiết cho sự

đổi mới của doanh nghiệp (như dự báo xu hướng của công nghệ và khách hàng; xác định thị trường và công nghệ mới nổi; điều phối và tích hợp R&D; tiếp thị, sản xuất và các chức năng khác; quản lý quá trình phát triển sản phẩm). Đây là một điểm rất tích cực của các doanh nghiệp Việt Nam trong phát triển năng lực đổi mới sáng tạo sản phẩm trong điều kiện nguồn lực hạn chế. Kết quả cũng cho thấy các doanh nghiệp cũng có tăng cường kỹ năng đổi mới sáng tạo trong những hoạt động kinh doanh mới triển khai.

Về hàm ý quản trị thì có thể thấy muốn đổi mới, trước hết doanh nghiệp phải có ý tưởng. Cụ thể là doanh nghiệp nên thường xuyên đưa ra những kịch bản về tương lai của tổ chức, chọn ra cá nhân hoặc đội nhóm chuyên trách cho việc tìm kiếm ý tưởng mới bên ngoài tổ chức, chú trọng công tác khám phá cách thức mới để áp dụng công nghệ mới, tạo sự khác biệt về sản phẩm cho khách hàng mới, thị trường mới. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng luôn khuyến khích nhân viên đưa ra những ý tưởng, kể cả khi chúng còn mơ hồ về thị trường ứng dụng, có chính sách hỗ trợ cho những nhân viên đóng góp ý tưởng mới táo bạo có thể mang lại sự đột phá cho công ty, và đưa ra hệ thống đánh giá, ghi nhận, khen thưởng cho ý tưởng mới. Sau khi hình thành ý tưởng và để có được hiệu quả đổi mới cao, doanh nghiệp áp dụng ý tưởng có được từ tìm kiếm ý tưởng đưa vào những hoạt động đổi mới theo kiểu khám phá. Từ đó mới có thể tạo ra thể hệ mới của sản phẩm, dây sản phẩm mới, thị trường mới, công nghệ mới áp dụng trong hoạt động kinh doanh. Đồng thời, các doanh nghiệp Việt Nam cũng cần học hỏi liên tục những kỹ năng và quy trình phát triển sản phẩm, kỹ năng quản lý và tổ chức, kỹ năng đổi mới sáng tạo trong hoạt động kinh doanh.

7. KẾT LUẬN

Nghiên cứu này nhằm kiểm định mối quan hệ giữa Tìm kiếm ý tưởng, Hoạt động khám phá và Hiệu quả đổi mới. Kết quả cho thấy, Tìm kiếm ý tưởng có tác động đồng biến lên Hoạt động khám phá và Hoạt động khám phá có tác động đồng biến lên Hiệu quả đổi mới. Các doanh nghiệp Việt Nam có thể sử dụng mô hình nghiên cứu này trong việc xây dựng các phương cách đổi mới phù hợp.

Mặc dù đã đạt được một số kết quả nhất định theo mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu này cũng còn những hạn chế nhất định. Thứ nhất, nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất, do đó có thể có độ tin cậy thấp về tính đại diện. Kết

quả nghiên cứu này sẽ có độ tin cậy cao hơn nếu các nghiên cứu tiếp theo lặp lại nghiên cứu này với các kỹ thuật thu thập mẫu ngẫu nhiên. Thứ hai là hạn chế về lĩnh vực và khu vực lấy mẫu trong kiểm định mô hình lý thuyết. Việc phân tích dữ liệu trong nghiên cứu chỉ thực hiện với 10 lĩnh vực công nghiệp của các doanh nghiệp tại TP.HCM. Kết quả sẽ tốt hơn nếu các nghiên cứu tiếp theo thực hiện với sự đa dạng hơn về lĩnh vực công nghiệp, khu vực lấy mẫu rộng hơn, không chỉ hạn chế ở TP.HCM. Hạn chế cuối cùng là nghiên cứu này chỉ xem xét đến mối quan hệ giữa Tìm kiếm ý tưởng, Hoạt động khám phá và Hiệu quả đổi mới. Có thể có nhiều yếu tố khác nữa ảnh hưởng đến hiệu quả đổi mới của doanh nghiệp nên kết quả nghiên cứu có thể sẽ tốt hơn nếu các nghiên cứu tiếp theo tập trung vào việc tìm hiểu các yếu tố khác có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hiệu quả đổi mới.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. P. X. Nhạ and L. Quân, "Đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam," *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, vol. 29, no. 4, pp. 1-11, 2013.
- [2]. J. Bessant, "Dealing with discontinuous innovation: the European experience," *International Journal of Technology Management*, vol. 42, no. 1, p. 35-50, 2008.
- [3]. J. Tidd, J. Bessant and K. Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- [4]. R. Rothwell and P. Gardiner, "Invention, innovation, re-innovation and the role of the user," *Technovation*, no. 3, p. 197-186, 1985.
- [5]. M. Benner and M. Tushman, "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, vol. 28, pp. 238-256, 2003.
- [6]. E. Danneels, "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences," *Strategic Management Journal*, no. 23, pp. 1095-1121, 2002.
- [7]. Abernathy and W. K. Clark, "Mapping the Winds of Creative Destruction," *Research Policy*, no. 14, pp. 3-22, 1985.
- [8]. M. Benner and M. Tushman, "Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries," *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 676-706, 2002.
- [9]. D. Levinthal and J. March, "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 95-112, 1993.

- [10].R. McGrath, "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight," *Academy of Management Journal*, vol. 44, pp. 118-131, 2001.
- [11].P. Smith and D. Reinertsen, *Developing Products in Half the Time*, New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.
- [12].W. Cohen and D. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1, p. 128-152, 1990.
- [13].D. Aloini and A. Martini, "Exploring the exploratory search for innovation: A structural equation modelling test for practices and performance," *International Journal of Technology Management*, pp. 23-39, 2013.
- [14].C. Gorski and E. Heinekamp, "Capturing Employee Ideas for New Products," in *The PDMA ToolBook for New Product Development*, New York, John Wiley & Sons, Inc, 2002.
- [15].C. Van Dijk and J. Van Den Ende, "Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas," *R&D Management*, vol. 32, no. 5, p. 387-395, 2002.
- [16].K. Kahn, G. Castellion and A. Griffin, *The PDMA Handbook of New Product Development*, 2nd ed. ed., New Jersey: John Wiley & Sons. Inc, 2005.
- [17].R. Katila and G. Ahuja, "Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction," *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 6, p. 1183-1194, 2002.
- [18].K. Laursen and A. Salter, "Open for innovation: the role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms," *Strategic Management Journal*, vol. 27, no. 2, p. 131 -150, 2006.
- [19].K. Atuahene-Gima, "Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation," *Journal of Marketing*, vol. 69, no. 10, pp. 61-83, October 2005.
- [20].J. March, "Exploration and exploitation in organizational learning," *Organ. Sci.*, vol. 2, p. 71-87, 1991.
- [21].B. Kogut and U. Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology," *Organization Science*, vol. 3, no. 3, p. 383-397, 1992.
- [22]. Z.-L. He and P.-K. Wong, "Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis," *Organization Science*, vol. 15, no. 4, p. 481-494, 2004.
- [23]. J. Jansen, F. Van den Bosch and H. Volberda, "Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators," *Management Science*, vol. 52, no. 11, p. 1661-1674, 2006.
- [24]. J. Bessant, R. Lamming, H. Noke and W. Phillips, "Managing innovation beyond the steady state," *Technovation*, vol. 25, no. 12, p. 1366-1376, 2005.
- [25]. B. Miller, P. Bierly, III and P. Daly, "The knowledge strategy orientation scale: individual perceptions of firm-level phenomena," *Journal of Managerial Issues*, vol. 19, no. 3, p. 414-435, 2007.
- [26].R. Chandy and G. Tellis, "Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize," *Journal of Marketing Research*, vol. 35, no. 4, p. 474-487, 1998.

ThS. Hồ Trương Ý Nhi, Học viên Cao học ngành QTKD, Trường Đại học Bách khoa – ĐHQG-HCM.

TS. Trương Minh Chương, Giảng viên Khoa QLCN, Trường BM. Hệ thống Thông tin Quản lý, Trường Đại học Bách khoa - ĐHQG-HCM, (e-mail: tmchuong@hcmut.edu.vn).

The relationship between search, exploration activity and innovation performance of enterprises in Ho Chi Minh City

Abstract-Innovation is the foundation that drives and decides the success of the enterprise. However, while many of Vietnamese firms are highly aware of the important role of innovation, less of them have achieved innovation performance. Research on innovation performance has been done in many developed economies, but it is very few in developing economies such as Vietnam. In order to help Vietnamese enterprises better understand the factors that affect the level of innovation performance, this research verifies the relationship between the search, exploration activity and innovation performance of enterprises in HCMC, based on research model of Aloini and Martini (2013) - The search is reflected by 4 factors: Learning about market, managing idea generation, network management system, openness to external sources; Exploration activity is reflected by 2 factors: Exploratory innovation, competence exploration. These are the factors that influence innovation performance strongly. The analysis of data collected from 252 Vietnamese enterprises in HCMC reveals that high level of search leads to high level of exploration activities and high level of exploration activities leads to high level of innovation performance. Management implications have been proposed to improve innovation performance.

Keywords - Innovation, search, exploration activity, innovation performance