TỔNG CỤC TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG
TRUNG TÂM ĐÀO TẠO NGHIỆP VỤ TIÊU CHUẨN ĐO LƯỜNG CHẤT LƯỢNG
HÀ MINH HIỆP - ĐỖ THIÊN HOÀNG - CAO HOÀNG LONG

QUẢN LÝ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

NỘI DUNG CƠ BẢN VÀ HƯỚNG DẪN ÁP DỤNG

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

Năng lực đổi mới sáng tạo của một doanh nghiệp trước hết là khả năng hiểu và đáp ứng với các điều kiện thay đổi bối cảnh, theo đuổi các cơ hội mới, tận dụng kiến thức, sự sáng tạo của mọi người trong doanh nghiệp, đồng thời phối hợp tốt với các bên liên quan và đối tác bên ngoài.

MỤC LỤC

Chương 1: Tổng quan về quản lý đổi mới sáng tạo 7

1. Một số vấn đề cơ bản về đổi mới sáng tạo 7

1.1. Sự cần thiết đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp 7

1.2. Thuộc tính của đổi mới sáng tạo 10

1.3. Một số thuật ngữ liên quan đến đổi mới sáng tạo 12

1.4. Quản lý đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp 14

2. Một số nguyên tắc đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo 19

2.1. Gia tăng giá trị cho doanh nghiệp 19

2.2. Thách thức các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp 20

2.3. Huy động và thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp 21

2.4. Tập trung cho tương lai 21

2.5. Phù hợp với bối cảnh và thúc đẩy việc áp dụng thực tiễn tốt nhất 21

2.6. Linh hoạt và toàn diện 22

2.7. Hiệu quả và tin cậy 22

3. Quan điểm chung về Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo để thúc đẩy sự đổi mới liên tục 22

3.1. Đổi mới sáng tạo (Innovation) 22

3.2. Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo 24

3.3. Động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo 26

4. Bộ tiêu chuẩn ISO 56000 cho IMS 30

Chương 2: Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo 37
1. Nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo 37
2. Bối cảnh của doanh nghiệp (Mục 4)..... 41
3. Khả năng lãnh đạo (Mục 5) 44
4. Lập kế hoạch (Mục 6)..... 46
5. Thực hiện (Mục 7, Mục 8)..... 48
5.1. Hỗ trợ (Mục 7)..... 48
5.2. Hoạt động (Mục 8)..... 53
6. Đánh giá hiệu suất (Mục 7) 56
7. Cải thiện (Mục 10)..... 59
Chương 3: Nguyên tắc hợp tác đổi mới sáng tạo..... 60
1. Khung hợp tác đổi mới sáng tạo 60
2. Tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo..... 62
3. Lựa chọn đối tác 66
4. Liên kết đối tác 70
5. Tương tác giữa các đối tác..... 72
Chương 4: Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo..... 77
1. Sự cần thiết của đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo 77
2. Phương pháp đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo..... 79
3. Quy trình IMA trong doanh nghiệp..... 84
4. Các hoạt động chuẩn bị cho IMA 86
5. Thực hiện IMA 92

6. Kết luận IMA 95
7. Cải thiện IMA 100
Chương 5: Nguyên tắc, kết quả đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo 102
1. Một số nguyên tắc đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo 102
1.1. Nguyên tắc gia tăng giá trị cho doanh nghiệp 102
1.2. Thách thức các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp 103
1.3. Huy động và thúc đẩy để phát triển doanh nghiệp 104
1.4. Kịp thời và tập trung vào tương lai 106
1.5. Thúc đẩy việc áp dụng các thực tiễn tốt nhất 107
1.6. Linh hoạt và toàn diện 108
1.7. Quá trình hiệu quả và đáng tin cậy 109
2. Kết quả đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo 110
Chương 6: Công cụ và phương pháp quản lý sở hữu trí tuệ trong doanh nghiệp 115
1. Giới thiệu chung 115
2. Khung quản lý IP 119
3. Chiến lược IP 124
4. Quản lý IP trong quá trình đổi mới sáng tạo 128
5. Các công cụ và phương pháp hỗ trợ các hoạt động quản lý IP 134
5.1. Công cụ và phương pháp quản lý hồ sơ về hoạt động đổi mới sáng tạo 134
5.2. Các công cụ và phương pháp để tạo, mua và duy trì IP 140

5.3. Các công cụ và phương pháp tìm kiếm IP 146
5.4. Các công cụ và phương pháp đánh giá IPR 148
5.5. Các công cụ và phương pháp quản lý rủi ro IP 150
5.6. Các công cụ và phương pháp khai thác IP 152
Phụ lục 1: Giải thích một số thuật ngữ trong tài liệu 153
Tài liệu tham khảo 167

Chương 1
TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Sự thành công của đổi mới sáng tạo được thúc đẩy thông qua 04 động lực chính: sự hợp tác sáng tạo (creative collaboration), tư duy đổi mới sáng tạo (innovation mind-set), văn hóa đổi mới sáng tạo (innovation culture) và hệ thống công việc (systems of work). Phạm vi của các động lực đổi mới sáng tạo bắt đầu từ nhu cầu tự làm mới (xuất phát từ cơ hội và thách thức bên ngoài) đến nhu cầu tìm kiếm sự tăng trưởng để đạt lợi nhuận cao, đồng thời duy trì lợi thế cạnh tranh trong thị trường hiện tại. Hai động lực đầu tiên của của đổi mới sáng tạo (sự hợp tác sáng tạo kết hợp với tư duy đổi mới sáng tạo) sẽ giúp doanh nghiệp xác định được nhu cầu, thách thức từ các ý tưởng mới, từ đó hình thành nên các giải pháp mới. Hai động lực này kết hợp với cơ cấu của doanh nghiệp sẽ hướng tới việc hình thành văn hóa đổi mới sáng tạo và các hệ thống công việc để giúp doanh nghiệp thực hiện thành công các hoạt động sản xuất và kinh doanh trong tương lai.

1. Một số vấn đề cơ bản về đổi mới sáng tạo

1.1. Sự cần thiết đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Mục tiêu của đổi mới sáng tạo

Sự thay đổi nhanh chóng môi trường sản xuất, kinh doanh và toàn cầu hóa đã tác động mạnh mẽ tới sự phát triển của doanh nghiệp. Cùng với đó là sự xuất hiện của các công nghệ mới, đối thủ cạnh tranh mới, các yêu cầu pháp lý mới và những đòi hỏi khắt khe hơn của khách hàng và người tiêu dùng.

Trong môi trường này, khả năng đổi mới sáng tạo là một yếu tố thành công quan trọng và cần thiết cho hầu hết các doanh nghiệp. Doanh nghiệp giới thiệu các sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình,

phương pháp mới... hoặc bất kỳ loại hình đổi mới sáng tạo nào khác để tạo ra các giá trị tối ưu nhất cho doanh nghiệp.

Đổi mới sáng tạo có thể giúp doanh nghiệp tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, giảm chi phí, tăng sự hài lòng và đáp ứng nhu cầu của khách hàng và người tiêu dùng. Đổi mới sáng tạo giúp doanh nghiệp đạt được lợi thế cạnh tranh mới, tạo ra thị trường mới, thu hút các nguồn lực tài trợ của các đối tác, sử dụng hiệu quả nguồn lực, giảm lãng phí, nâng cao uy tín của doanh nghiệp...

Do đó, triển khai các hoạt động đổi mới sáng tạo là cách thức mới để một doanh nghiệp thực hiện hiệu quả các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, bảo đảm sự tồn tại thịnh vượng lâu dài của doanh nghiệp trong tương lai.

Phạm vi của đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo mô tả sự phát triển và thay đổi bên trong (tổ chức và hoạt động) của các doanh nghiệp, bên cạnh các hoạt động khác như: hoạt động cải tiến, bán hàng, tiếp thị, truyền thông, hợp tác, tái cấu trúc, thành lập mới, sáp nhập, giải thể các đơn vị thành viên...

Hoạt động đổi mới sáng tạo có thể xảy ra:

- Trong tất cả các tổ chức và quá trình của doanh nghiệp như: chiến lược, bán hàng, tiếp thị, nghiên cứu và phát triển, tìm nguồn cung ứng, dịch vụ, hỗ trợ và các hoạt động khác.

- Giữa các doanh nghiệp trong chuỗi giá trị (bao gồm: nhà cung cấp, nhà phân phối, nhà sản xuất, đơn vị vận chuyển, đơn vị đối tác, khách hàng, người tiêu dùng...).

- Trong tất cả các giai đoạn của vòng đời sản phẩm (bao gồm: nghiên cứu, thiết kế, sản xuất, phân phối, tiếp thị, hỗ trợ, bảo trì, thu hồi, tái chế...).

Hoạt động đổi mới sáng tạo có mục tiêu phục vụ các mục đích khác nhau trong chiến lược chung của doanh nghiệp. Hoạt động đổi

mới sáng tạo là hoạt động khám phá những hoạt động mới, được đặc trưng bởi sự "không chắc chắn", mang tính thử nghiệm... do đó, khác với các hoạt động, quy trình khác của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hoạt động đổi mới sáng tạo được xác định dựa trên nhu cầu, cơ hội, thách thức hoặc các vấn đề liên quan đến dịch vụ mà các bên liên quan, xu hướng và các thay đổi khác theo yêu cầu của thị trường và khách hàng.

Hoạt động đổi mới sáng tạo bị thách thức bởi văn hóa hiện có của doanh nghiệp, đối mặt với sự "đối kháng và quán tính" từ các thói quen hiện tại của doanh nghiệp. Phân tích cụ thể các yếu tố này giúp doanh nghiệp xác định rõ phạm vi, cách thức quản lý hoạt động đổi mới sáng tạo, xây dựng một Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Tác động của đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo tác động làm chuyển đổi hoạt động của doanh nghiệp và các bên liên quan. Tùy thuộc vào bối cảnh của doanh nghiệp, đổi mới sáng tạo có thể tác động vào những thay đổi nhỏ của doanh nghiệp theo thời gian. Ví dụ: tác động ban đầu của đổi mới sáng tạo được thể hiện là những cải tiến liên tục, có thể dự đoán được; sau đó, doanh nghiệp triển khai các hoạt động đổi mới sáng tạo nhiều hơn, tích hợp với sự thay đổi lớn trong việc tạo giá trị để hình thành nền tảng hoặc thế hệ sản phẩm, dịch vụ mới của doanh nghiệp.

Đổi mới sáng tạo có tác động phân phối lại, thay thế, thậm chí "phá hủy" chuỗi giá trị, hoặc hệ sinh thái của các bên liên quan. Hoạt động đổi mới sáng tạo liên tục sẽ làm thay đổi sự phân phối giá trị trong xã hội, từ đó có thể dẫn đến những cơ hội và thách thức mới cho một quốc gia.

Một số bên quan tâm có thể bị tác động "tiêu cực" bởi một số hoạt động đổi mới sáng tạo có tính chất đột phá. Trong một số bối

cảnh cụ thể, doanh nghiệp cần xem xét, đánh giá các hoạt động đổi mới sáng tạo có cả tác động tích cực và tiêu cực, vượt ra ngoài lợi ích của các bên liên quan.

Đổi mới sáng tạo ở khắp mọi nơi. Đổi mới sáng tạo là cần thiết để giải quyết những thách thức quan trọng của xã hội, kinh tế, chính trị và môi trường. Đổi mới sáng tạo đã, đang và sẽ tiếp tục, định hình sự phát triển của con người, doanh nghiệp, cuộc sống và xã hội.

1.2. Thuộc tính của đổi mới sáng tạo

Đặc điểm của đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo có thể là sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình, phương pháp, thực thể bất kỳ.... Ví dụ như về mô hình, đổi mới sáng tạo có thể là mô hình kinh doanh, mô hình hoạt động, mô hình tạo giá trị gia tăng.... Bất cứ điều gì, trong bất kỳ lĩnh vực nào đều có thể được đổi mới sáng tạo.

Đổi mới sáng tạo được đặc trưng bởi tính mới và giá trị. Tính mới và giá trị là hai đặc điểm cần và đủ của đổi mới sáng tạo.

Để xem xét về giá trị, hoạt động đổi mới sáng tạo của một thực thể cần được triển khai ở một quá trình nhất định. Điều này có nghĩa là những ý tưởng, sáng kiến không mang lại giá trị sẽ không được xem là đổi mới sáng tạo.

Tính mới của đổi mới sáng tạo được xác định bởi nhận thức của các bên liên quan. Ví dụ: đổi mới sáng tạo có thể là mới trên thế giới (chưa được thực hiện ở bất cứ nơi nào trên thế giới) hoặc là mới đối với một ngành, lĩnh vực cụ thể hoặc là mới đối với một cộng đồng hoặc một nhóm người. Đổi mới sáng tạo không chỉ xảy ra ở trong một thực thể, mà còn có thể là sự kết hợp của nhiều thực thể hiện có.

Mức độ mới là một thuộc tính quan trọng của đổi mới sáng tạo. Ví dụ:

- Đổi mới sáng tạo căn bản (Radical innovation breakthrough innovation) được hiểu là đổi mới sáng tạo với một mức độ thay đổi cao.

- Đổi mới sáng tạo đột phá (Disruptive innovation) giải quyết các vấn đề ít được quan tâm nhằm thay thế các sản phẩm, quy trình đã được thiết lập.

Theo thời gian, tính mới của đổi mới sáng tạo có thể được chấp nhận, phổ biến rộng rãi trong xã hội (từ tính mới, đến tính mới thừa nhận, đến bị lỗi thời). "Tuổi thọ" của đổi mới sáng tạo có thể thay đổi, phụ thuộc vào tính mới của đổi mới sáng tạo.

Việc phân phối lại giá trị của đổi mới sáng tạo có thể xảy ra ở các cấp độ khác nhau (cá nhân, doanh nghiệp, xã hội...). Giá trị của đổi mới sáng tạo có thể là giá trị tài chính (doanh thu, tiết kiệm, năng suất, bền vững...) hoặc phi tài chính (sự hài lòng, kinh nghiệm, niềm tin...). Tính giá trị từ đổi mới sáng tạo được xác định bởi các bên liên quan. Các nhà sản xuất, nhà phân phối, người tiêu dùng trong chuỗi giá trị có thể được "cảm nhận" giá trị của đổi mới sáng tạo khác nhau.

Cũng giống giá trị của các sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình, phương pháp..., doanh nghiệp thường xem xét các lợi ích liên quan đến chi phí xác định giá trị của đổi mới sáng tạo để triển khai thực hiện. Giá trị của đổi mới sáng tạo được tăng lên theo thời gian (từ giá trị "không chắc chắn" đến được doanh nghiệp triển khai, đến được xã hội công nhận).

Hiện thực hóa giá trị là mục tiêu và là lý do để thu hút doanh nghiệp tham gia vào hoạt động đổi mới sáng tạo.

Thuộc tính của đổi mới sáng tạo

Thuộc tính của đổi mới sáng tạo nhằm mô tả nội dung đổi mới sáng tạo, cách thức đổi mới sáng tạo và lý do đổi mới sáng tạo. Đổi mới sáng tạo có thể được mô tả bằng nhiều thuộc tính. Cụ thể như sau:

- Thuộc tính mô tả nội dung của đổi mới sáng tạo gồm:

+ Mô tả về thực thể được đổi mới sáng tạo. Ví dụ: đổi mới sáng tạo sản phẩm, đổi mới sáng tạo dịch vụ, đổi mới sáng tạo quá trình, đổi mới sáng tạo mô hình kinh doanh, đổi mới sáng tạo hệ thống quản lý...

+ Mức độ thay đổi của thực thể. Từ mức độ thay đổi tăng dần đến sự thay đổi căn bản. Ví dụ: đổi mới sáng tạo tăng dần, đổi mới sáng tạo căn bản, đổi mới sáng tạo đột phá...

- Thuộc tính mô tả cách thức đổi mới sáng tạo bao gồm:

+ Đối tượng thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo. Ví dụ: đổi mới sáng tạo của người sử dụng, đổi mới sáng tạo của nhân viên, đổi mới sáng tạo của tập thể...

+ Các nguồn lực cần có để đổi mới sáng tạo. Ví dụ: đổi mới sáng tạo nội bộ (sử dụng nguồn lực trong doanh nghiệp), đổi mới sáng tạo mở (sử dụng nguồn lực trong và ngoài doanh nghiệp), đổi mới sáng tạo hợp tác (sử dụng nguồn lực của một hoặc nhiều đối tác) ...

- Thuộc tính mô tả lý do đổi mới sáng tạo bao gồm:

+ Hiện thực hóa giá trị khi triển khai đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Ví dụ: đổi mới sáng tạo để tăng trưởng, đổi mới sáng tạo để phát triển bền vững, đổi mới sáng tạo triển khai chiến lược, đổi mới sáng tạo để tăng năng suất ...

+ Tạo ra sự thay đổi tác động đến các bên liên quan. Ví dụ: đổi mới sáng tạo đột phá...

1.3. Một số thuật ngữ liên quan đến đổi mới sáng tạo

Cải tiến (Improvement) và đổi mới sáng tạo

Cải tiến có thể dẫn đến nâng cao hiệu suất của sản phẩm hoặc quy trình.

Cải tiến và đổi mới sáng tạo đều liên quan đến sự thay đổi và tạo ra giá trị.

Cải tiến bị giới hạn trong một thực thể hiện có (xác định được trạng thái ban đầu của thực thể); đổi mới sáng tạo có thể xảy ra với một thực thể mới (không tồn tại trước đó). Cải tiến sử dụng các phương pháp tiếp cận hiện có; các phương pháp và giải pháp hiện có thường không dẫn đến đổi mới sáng tạo.

Sáng chế (Invention) và đổi mới sáng tạo

Sáng chế được đặc trưng bởi tính mới.

Đổi mới sáng tạo và sáng chế đều có đặc điểm chung là tính mới.

Tính mới của sáng chế được giới hạn trong một thực thể (chưa tồn tại trước đây); tính mới của đổi mới sáng tạo có thể xảy ra với bất kỳ thay đổi hoặc thực thể mới. Đổi mới sáng tạo phải tạo ra giá trị; tạo ra giá trị lại không cần thiết đối với một sáng chế. Sáng chế có thể thúc đẩy thành đổi mới sáng tạo; đổi mới sáng tạo không nhất thiết phải bao gồm sáng chế.

Sáng tạo (Creativity) và đổi mới sáng tạo

Sáng tạo là khả năng làm thay đổi một thực thể ban đầu như: ý tưởng, khái niệm hoặc giải pháp cho một vấn đề.

Sáng tạo là một phần của các hoạt động và quá trình đổi mới sáng tạo. Sáng tạo là một đặc điểm quan trọng của văn hóa đổi mới sáng tạo. Tuy nhiên, không phải mọi sáng tạo đều đạt đến đổi mới sáng tạo.

Nghiên cứu (Research) và đổi mới sáng tạo

Nghiên cứu liên quan chủ yếu đến các hoạt động tìm hiểu, thực nghiệm hoặc điều tra nhằm mục đích thu nhận kiến thức mới.

Nghiên cứu có thể là đầu vào của quá trình đổi mới sáng tạo. Ví dụ: kiến thức về xu hướng, hành vi của người dùng và công nghệ mới sẽ là 1 tham số quan trọng để doanh nghiệp thực hiện quá trình đổi mới sáng tạo; nghiên cứu công nghệ có thể đóng góp cho quá trình đổi mới sáng tạo thông qua hoạt động chuyển giao công nghệ...

Phát triển (Development) và đổi mới sáng tạo

Phát triển bao gồm các hoạt động có hệ thống để biến đổi các yêu cầu thành các đặc điểm, tính chất cụ thể của một thực thể, dựa trên kiến thức từ nghiên cứu và kinh nghiệm thực tế.

Phát triển có thể dẫn đến đổi mới sáng tạo; tuy nhiên, phát triển thường được tối ưu hóa và bị giới hạn. Phát triển sẽ mở rộng các dịch vụ hiện có để đáp ứng người dùng; đổi mới sáng tạo hỗ trợ các hoạt động phát triển hiện có để tạo ra các dịch vụ hoàn toàn mới cho người dùng mới với các nhu cầu khác nhau.

1.4. Quản lý đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp

Quá trình đổi mới sáng tạo

Quá trình đổi mới sáng tạo gồm tập hợp các hoạt động tương tác được lặp đi lặp lại theo thứ tự phi tuyến tính nhằm đạt được mục tiêu đổi mới sáng tạo. Ví dụ: quá trình xác định cơ hội, tạo, xác nhận, phát triển, triển khai các giải pháp...

Trong một số trường hợp, đổi mới sáng tạo cũng là kết quả của các hoạt động, quá trình không có mục tiêu đổi mới sáng tạo. Đổi mới sáng tạo cũng có thể đạt được thông qua các hoạt động ngẫu nhiên (không thông qua một quá trình đổi mới sáng tạo có hệ thống). Quá trình đổi mới sáng tạo phải linh hoạt và thích ứng với các loại hình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Quá trình đổi mới sáng tạo có thể được thực hiện:

- Độc lập hoặc tích hợp 1 phần với các quá trình khác trong doanh nghiệp (như: quá trình phát triển sản phẩm, quá trình bán hàng...).

- Thông qua kết nối với các quá trình nội bộ, bên ngoài của doanh nghiệp (như: quá trình hợp tác, sáp nhập, quá trình quản lý tài sản trí tuệ...).

- Trong doanh nghiệp hoặc có sự tham gia của các bên liên quan

ngoài doanh nghiệp (như: quá trình đổi mới sáng tạo mở, quá trình đổi mới sáng tạo hợp tác...).

Quá trình đổi mới sáng tạo là quá trình khám phá được đặc trưng bởi các hoạt động tìm kiếm, thử nghiệm, học tập và khả năng "chịu thất bại" của doanh nghiệp.

Quá trình đổi mới sáng tạo được thiết kế để xác định và kiểm tra sự rủi ro của doanh nghiệp trong bối cảnh mới. Trong đó, các quyết định của doanh nghiệp phải dựa trên các giả định thay vì dựa trên các kiến thức sẵn có (hoặc các sự kiện đang xảy ra). Sự rủi ro tùy thuộc vào loại hình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Ví dụ: sự rủi ro của thị trường, quy định pháp luật, công nghệ, nguồn lực doanh nghiệp...

Do đó, đặc điểm của quá trình đổi mới sáng tạo là sự chấp nhận sự rủi ro. Không phải tất cả các ý tưởng, khái niệm hoặc giải pháp đều dẫn đến đổi mới sáng tạo. Sự gián đoạn hoặc thất bại trong đổi mới sáng tạo là một đặc điểm không thể thiếu của quá trình đổi mới sáng tạo. Qua đó, doanh nghiệp tiếp tục học hỏi trong việc thực hiện các quá trình đổi mới sáng tạo trong tương lai.

Việc chấp nhận rủi ro phụ thuộc vào mục tiêu đổi mới sáng tạo và loại hình đổi mới sáng tạo mà doanh nghiệp hướng tới. Ví dụ: đổi mới sáng tạo căn bản và đổi mới sáng tạo đột phá thường có mức độ rủi ro cao hơn. Mức độ rủi ro liên quan đến đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp có thể được quản lý thông qua thực hiện Danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo (Innovation portfolio). Danh mục này thể hiện các mức độ rủi ro khác nhau. Khả năng chấp nhận rủi ro, thất bại trong quá trình đổi mới sáng tạo phụ thuộc vào văn hóa đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Quản lý đổi mới sáng tạo

Nhìn chung, không phải tất cả quá trình đổi mới sáng tạo đều yêu cầu được quản lý. Doanh nghiệp chủ động quản lý các hoạt động đổi

mới sáng tạo sẽ nắm bắt các cơ hội nhanh hơn, phản ứng kịp thời với các thách thức và rủi ro có liên quan, thúc đẩy tăng trưởng và phát triển bền vững.

Quản lý các hoạt động, quá trình đổi mới sáng tạo là rất cần thiết để:

- Đảm bảo sự liên kết của các hoạt động đổi mới sáng tạo với định hướng chiến lược của doanh nghiệp (bao gồm phân bổ nguồn lực, các chỉ số và theo dõi).

- Đảm bảo sự linh hoạt và thích ứng của chiến lược và mục tiêu đổi mới sáng tạo gắn với các cơ hội và triển vọng đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

- Cân bằng, tối ưu hóa hiệu suất các quá trình hiện có, đồng thời "thăm dò" các cơ hội thực hiện đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

- Thúc đẩy văn hóa hỗ trợ các hoạt động đổi mới sáng tạo, tạo ra các điều kiện thích hợp để doanh nghiệp thực hiện đổi mới sáng tạo một cách hiệu quả.

- Xóa bỏ các rào cản, tư tưởng "kìm hãm" đối với các sáng kiến và đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

- Đảm bảo các hoạt động đổi mới sáng tạo dựa trên nhu cầu và mong muốn của xã hội, thị trường, khách hàng và người tiêu dùng.

Có thể nói, quản lý đổi mới sáng tạo là nền tảng thiết lập các chính sách, mục tiêu, chiến lược, quá trình... nhằm hỗ trợ để đạt được các mục tiêu đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp thông qua các hoạt động như lập kế hoạch, vận hành, đánh giá hiệu suất...

Quản lý đổi mới sáng tạo được coi là một phần quan trọng, được tích hợp trong hoạt động quản lý chung của doanh nghiệp. Các chính sách, mục tiêu và chiến lược đổi mới sáng tạo sẽ là yếu tố thúc đẩy định hướng chiến lược chung của doanh nghiệp.

Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp (Innovation Management System, IMS)

Các quá trình và hoạt động hỗ trợ đối với hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp có thể được quản lý trong một hệ thống thống nhất. Trong đó, các yếu tố của hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo có thể tương tác hiệu quả với nhau.

Quản lý hoạt động đổi mới sáng tạo có vai trò:

- Hướng dẫn doanh nghiệp tập trung triển khai các hoạt động hỗ trợ đổi mới sáng tạo quan trọng nhất dựa trên các mục tiêu và chiến lược chung của doanh nghiệp.

- Cho phép Ban lãnh đạo cao nhất xác định một tầm nhìn đổi mới sáng tạo và tối ưu hóa các nguồn lực trong doanh nghiệp.

- Tạo ra nhận thức về hoạt động đổi mới sáng tạo (bên trong và bên ngoài doanh nghiệp) dựa trên các quan điểm thống nhất chung trong toàn doanh nghiệp.

- Tạo điều kiện đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, xác định các yếu tố, "điểm tắc nghẽn"... để thúc đẩy đổi mới sáng tạo.

- Có tính tương thích và có thể tích hợp với các hệ thống quản lý khác của doanh nghiệp.

IMS bao gồm tất cả các yếu tố và tương tác cần thiết để thiết lập khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp nhằm mục tiêu đạt được đổi mới sáng tạo hiệu quả và bền vững.

Các yếu tố cơ bản của hệ thống IMS gồm:

- Bối cảnh của doanh nghiệp: doanh nghiệp xác định các vấn đề bên trong và bên ngoài phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp. Các yếu tố này bao gồm các cơ hội có thể "kích hoạt" các hoạt động đổi mới sáng tạo, nhu cầu của các bên liên quan và văn hóa hỗ trợ hoạt động đổi mới sáng tạo.

- Lãnh đạo: trong bối cảnh của doanh nghiệp, Ban lãnh đạo cao nhất thể hiện sự cam kết đối với IMS, trong đó thiết lập một tầm nhìn, chiến lược và chính sách đổi mới sáng tạo, đồng thời xác định vai trò và trách nhiệm cần thiết của các bên liên quan.

- Lập kế hoạch: tầm nhìn và cam kết của Lãnh đạo cao nhất. Doanh nghiệp xác định các hoạt động cụ thể để giải quyết các cơ hội và rủi ro. Qua đó, doanh nghiệp thiết lập các mục tiêu đổi mới sáng tạo và kế hoạch để đạt được mục tiêu (bao gồm: mô hình tổ chức của doanh nghiệp, danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo...).

- Hỗ trợ: các hỗ trợ cần thiết để thiết lập IMS. Ví dụ: nguồn nhân lực, tài chính và các nguồn lực khác, khả năng nhận thức, công cụ và phương pháp, chiến lược tài sản trí tuệ...

- Các hoạt động triển khai: xây dựng các dự án, chương trình hoặc các hoạt động khác để triển khai các quá trình đổi mới sáng tạo phù hợp trong doanh nghiệp.

- Đánh giá hiệu suất: đánh giá hiệu suất của IMS bằng các chỉ số đổi mới sáng tạo liên quan theo kế hoạch, tầm nhìn và mục tiêu của doanh nghiệp.

- Cải thiện: dựa trên đánh giá hiệu suất của IMS, doanh nghiệp thực hiện các cải tiến liên tục, trong đó, tập trung vào cải tiến các "sai lệch" liên quan đến các yếu tố như: bối cảnh, lãnh đạo, lập kế hoạch, hỗ trợ, hoạt động triển khai....

Một IMS hiệu quả có thể bị tác động bởi các hệ thống quản lý khác trong doanh nghiệp. Do đó, IMS có thể được tích hợp ở nhiều cấp độ khác nhau. IMS có thể được tích hợp với các tiêu chuẩn hệ thống quản lý khác, giúp doanh nghiệp cân bằng việc khai thác các sản phẩm, dịch vụ và hoạt động hiện có với việc thăm dò và tìm kiến các sản phẩm, dịch vụ mới thông qua hoạt động đổi mới sáng tạo.

Các yếu tố khác nhau của một hệ thống quản lý doanh nghiệp (bao gồm IMS) có thể được tích hợp thành một hệ thống quản lý duy nhất, hay còn gọi là hệ thống quản lý tích hợp.

2. Một số nguyên tắc đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Quản lý đổi mới sáng tạo đã trở thành một chủ đề quan trọng trong doanh nghiệp. Quản lý đổi mới sáng tạo là quá trình độc lập với quy mô và mô hình hoạt động của doanh nghiệp. Quản lý đổi mới sáng tạo là điều kiện tiên quyết để tạo ra giá trị và giúp doanh nghiệp phát triển bền vững trong tương lai.

Tuy nhiên, để tạo ra giá trị một cách hiệu quả nhất, hoạt động quản lý đổi mới sáng tạo cần được đánh giá thường xuyên, dựa trên một số nguyên tắc nhất định. Cụ thể như sau:

- Gia tăng giá trị cho doanh nghiệp
- Thách thức các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp
- Huy động và thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp
- Tập trung cho tương lai
- Phù hợp với bối cảnh và thúc đẩy việc áp dụng thực tiễn tốt nhất
- Linh hoạt và toàn diện
- Hiệu quả và tin cậy

07 nguyên tắc này có tầm quan trọng như nhau và là định hướng triển khai IMS trong doanh nghiệp.

2.1. Gia tăng giá trị cho doanh nghiệp

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo và kết quả của quản lý đổi mới sáng tạo sẽ cho phép doanh nghiệp tập trung tốt hơn các nguồn lực vào các hoạt động quản lý đổi mới sáng tạo để tạo ra giá trị cao nhất, trong đó có các tài sản hữu hình và vô hình (như: sản phẩm, dịch vụ, hệ thống, kiến thức, thương hiệu, quan hệ đối tác, IP...).

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến thành công của doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp định vị, thúc đẩy các giao tiếp với khách hàng và các doanh nghiệp khác trong chuỗi giá trị.

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo nhằm mục đích phát hiện các hoạt động quản lý đổi mới sáng tạo hiện tại thực sự tạo ra giá trị (hoặc không tạo ra giá trị) cho doanh nghiệp để kế hoạch điều chỉnh, thay đổi.

Một số hoạt động quản lý đổi mới sáng tạo cần được đánh giá bao gồm: chiến lược và mục tiêu đổi mới sáng tạo, quản lý vòng đời đổi mới sáng tạo (từ việc tạo ý tưởng đến quản lý các ý tưởng đó) và phát triển các ý tưởng thành giá trị mới.

2.2. Thách thức các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo khuyến khích doanh nghiệp tăng cường khả năng quản lý, xây dựng danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo, thống nhất sử dụng một "ngôn ngữ chung" trong các mục tiêu và chiến lược, dự đoán trước những thách thức trong tương lai của doanh nghiệp.

Mục tiêu, chiến lược đổi mới sáng tạo là những định hướng cần thiết giúp doanh nghiệp đạt được những thành công trong tương lai. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp (đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ) không thực sự ưu tiên xem xét các chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp trong bối cảnh biến động của thị trường. Đánh giá về quản lý đổi mới sáng tạo là một yếu tố quan trọng nhằm xác định vị trí hiện tại của doanh nghiệp.

Hiện nay, các học giả, nhà nghiên cứu đã nghiên cứu về khung phân tích để giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định hiệu quả, dựa trên chiến lược cải tiến tốt nhất của doanh nghiệp. Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo sẽ là "chất xúc tác" để doanh nghiệp thực hiện các kế hoạch cải tiến, thay đổi để đạt hiệu quả cao hơn.

2.3. Huy động và thúc đẩy sự phát triển doanh nghiệp

Xây dựng văn hóa đổi mới sáng tạo, khuyến khích các cách tiếp cận khác nhau, thu hút sự tham gia vào mọi người, khuyến khích phát triển các kỹ năng cần thiết, thực hiện thường xuyên việc khen thưởng cho nhân viên... là các yếu tố thúc đẩy đổi mới sáng tạo thành công. Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo giúp cho doanh nghiệp tăng cường khả năng học tập, quản lý và phát triển kiến thức.

Thu hút nhiều doanh nghiệp tham gia các cuộc thảo luận mở về một số vấn đề có liên quan đến đổi mới sáng tạo (như: hiệu suất hiện tại của IMS, quyền sở hữu, cam kết được cải thiện...) sẽ giúp đánh giá hiệu suất đổi mới sáng tạo hiện tại của doanh nghiệp, qua đó tạo cơ hội phát triển hơn trong các kế hoạch đổi mới sáng tạo mở.

2.4. Tập trung cho tương lai

Thực hiện việc đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo vào đúng thời điểm sẽ giúp doanh nghiệp chủ động quản lý và thúc đẩy sự thay đổi cần thiết trong doanh nghiệp. Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo khuyến khích doanh nghiệp xác định tầm nhìn xa hơn, qua đó thúc đẩy hợp tác để mở ra tiềm năng trong các lĩnh vực hoạt động mới thông qua "chu kỳ đổi mới sáng tạo" và "sự trưởng thành" của doanh nghiệp.

Việc xác định chính xác thời điểm đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo đòi hỏi phải có đầy đủ thông tin, nhận thức về tình hình doanh nghiệp hiện tại, bối cảnh và các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Sau khi đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp thực hiện các thay đổi, cải tiến sẽ có năng lực vượt trội so các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

2.5. Phù hợp với bối cảnh và thúc đẩy việc áp dụng thực tiễn tốt nhất

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo sẽ làm rõ các cơ hội bên trong và bên ngoài để doanh nghiệp có thể áp dụng các thực tiễn tốt nhất.

Trong thực tế, doanh nghiệp có thể thiếu thông tin, kiến thức và thực tiễn tốt nhất trong quản lý đổi mới sáng tạo. Do đó, việc tìm kiếm thực tiễn tốt nhất trong nội bộ và bên ngoài sẽ mở ra tiềm năng cho doanh nghiệp thực hiện việc thay đổi và phát triển hơn nữa phù hợp với bối cảnh mới.

2.6. Linh hoạt và toàn diện

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo được áp dụng tốt nhất khi quá trình đánh giá đơn giản, có tính mở, tính mô đun và thích ứng với nhiều loại doanh nghiệp... khi xem xét tất cả các thành phần và kết quả của IMS có liên quan.

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo giúp doanh nghiệp đạt được các tác động tối đa và toàn diện. Phương pháp tiếp cận logic, dễ hiểu, kết quả rõ ràng là các yêu cầu quan trọng để cải thiện thành công giá trị gia tăng của doanh nghiệp.

2.7. Hiệu quả và tin cậy

Quá trình đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo phải bảo đảm minh bạch, rõ ràng, phạm vi cụ thể, dữ liệu đồng bộ (có thể so sánh)... Trên cơ sở đó, doanh nghiệp cần xây dựng các chương trình hành động (đủ nguồn lực cần thiết) để khai thác kết quả đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo một cách thành công.

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo là một khoản đầu tư mà doanh nghiệp mong đợi sẽ mang lại giá trị cao hơn. Chất lượng đầu ra phụ thuộc vào thiết kế và thực hiện quy trình đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo. Một quy trình hiệu quả sẽ thúc đẩy các đánh giá định kỳ để phát triển IMS của doanh nghiệp dài hạn và hiệu quả.

3. Quan điểm chung về Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo để thúc đẩy sự đổi mới liên tục

3.1. Đổi mới sáng tạo (Innovation)

Luật Khoa học và Công nghệ (Luật số: 29/2013/QH13, ngày 18

tháng 6 năm 2013) đã quy định: "Đổi mới sáng tạo (innovation) là việc tạo ra, ứng dụng thành tựu, giải pháp kỹ thuật, công nghệ, giải pháp quản lý để nâng cao hiệu quả phát triển kinh tế - xã hội, nâng cao năng suất, chất lượng, giá trị gia tăng của sản phẩm, hàng hóa".

Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp tạo nền tảng cho quá trình tăng trưởng với lợi nhuận cao, giúp doanh nghiệp giành lợi thế với các chương trình kinh doanh liên tục, định hình thị trường, nhu cầu của khách hàng, các công nghệ mới, đột phá...

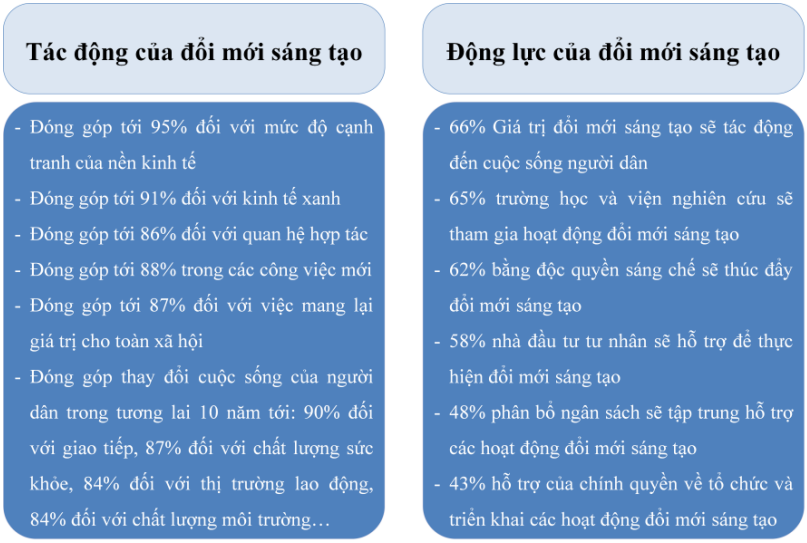
Đổi mới sáng tạo được xem là một "khuôn khổ cho sự thay đổi", dẫn đến hình thành các giải pháp có tác động tích cực đến thương mại, môi trường và xã hội.

Đổi mới sáng tạo cũng được hiểu là việc "gắn" các sáng kiến, sáng chế với các tác động cụ thể. Chuyển các sáng kiến, sáng chế thành đổi mới sáng tạo với các tính mới về kỹ thuật, know-how, phương thức sản xuất, bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ... sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường hội nhập, nâng cao năng lực cạnh tranh. Đây chính là sự khác biệt giữa giá trị từ đổi mới sáng tạo với các giá trị khác. Chẳng hạn như một cửa hàng tạp hóa bán những gì họ có và họ luôn bán theo cùng cách mà họ đã bán. Như vậy, nếu không có sự thay đổi, các giá trị mà cửa hàng có được sẽ không trở thành các giá trị của đổi mới sáng tạo.

Do đó, một số vấn đề liên quan đến đổi mới sáng tạo trong một doanh nghiệp cần được xem xét gồm: tác động của đổi mới sáng tạo đối với lợi ích tài chính, tiềm năng tiếp cận thị trường mới và các lợi ích xã hội...; tính mới và tác động của các kết quả đổi mới sáng tạo đến niềm tin của khách hàng; phân loại các cấp hoặc kết quả của đổi mới sáng tạo dựa theo 02 khía cạnh (tính mới và tính tác động); cân nhắc, xem xét các giải pháp có thể là đổi mới sáng tạo hay không...

Đổi mới sáng tạo được thúc đẩy bởi cơ hội và thách thức. Con người luôn mơ ước về một cuộc sống, xã hội tốt hơn. Công nghệ

mới nổi đang duy trì quy mô, đẩy nhanh tốc độ thay đổi, tương tác và tác động sâu sắc đến các cá nhân, doanh nghiệp, tổ chức và xã hội (Hình 1.1).



Hình 1.1. Mô hình tác động của đổi mới sáng tạo

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [K. Melissa Kennedy, Infographic: What is the impact of innovation? What drives innovation? http://www.48innovate.com/infographic-what-is-the-impact-of-innovation-what-drives-innovation/]

3.2. Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo

Ủy ban Kỹ thuật ISO TC279 đã xây dựng bộ tài liệu hướng dẫn mới về Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo (Innovation Management Systems, IMS) với sự tham gia, đóng góp của hơn 40 quốc gia vào việc phát triển bộ tiêu chuẩn này.

Hệ thống IMS là cách tiếp cận mới, được tiêu chuẩn hóa và sử dụng để hướng dẫn quản lý đổi mới sáng tạo với các thuật ngữ, công cụ, phương pháp và hướng dẫn để quản lý các tương tác giữa các đối tác, sở hữu trí tuệ, chiến lược và các ý tưởng.

Việc thực hiện các tiêu chuẩn IMS giúp các doanh nghiệp có thể định vị, hỗ trợ triển khai thành công hoạt động đổi mới sáng tạo một cách bền vững, thông qua phát triển khả năng lãnh đạo, tuân thủ thiết kế và thực hành tốt các hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

IMS gồm 07 nhóm tiêu chuẩn, với 08 nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo để giúp doanh nghiệp thu được các lợi ích từ hoạt động đổi mới sáng tạo.

Việc áp dụng và triển khai các IMS trong doanh nghiệp phụ thuộc vào mức độ thích ứng nhất định của doanh nghiệp. Doanh nghiệp khác nhau sẽ có các cấp độ đổi mới sáng tạo khác nhau, phụ thuộc vào tổ chức của doanh nghiệp và các cách tiếp cận khác nhau. Điều này đặt ra một thách thức đối với việc áp dụng thành công hệ thống tiêu chuẩn hóa đối với sự đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Có thể thấy rằng, không có một mô hình, hệ thống công việc (Systems of work) nào đảm bảo sự thành công, mà chỉ làm tăng xác xuất thành công cho doanh nghiệp. IMS tập trung xem xét các cấp độ tác động khác nhau của hoạt động đổi mới sáng tạo, không xem xét vào cách thức triển khai cụ thể trong từng doanh nghiệp. IMS hướng dẫn cho các doanh nghiệp những kiến thức cần thiết, một số nguyên tắc chính để hướng dẫn xây dựng một hệ thống làm việc hiệu quả.

IMS mang lại những lợi ích tiềm năng cho doanh nghiệp như: tăng doanh thu, lợi nhuận và khả năng cạnh tranh; tăng năng suất và hiệu quả sử dụng các nguồn lực; tăng sự hài lòng của người tiêu dùng, khách hàng, công dân và các lợi ích xã hội...

Việc thực hiện đúng theo các hướng dẫn của IMS cho phép doanh nghiệp thực hiện quản lý hoạt động đổi mới sáng tạo, coi đổi mới sáng tạo vừa là động lực phát triển, vừa là phương tiện để tiếp tục thúc đẩy kinh doanh, đồng thời cũng là công cụ giúp doanh nghiệp ứng phó với sự thay đổi thị trường và cạnh tranh "khốc liệt" về công nghệ. Các tiêu

chuẩn được sử dụng để cung cấp, hướng dẫn doanh nghiệp nền tảng, các quy trình, hệ thống cần thiết, nguồn lực con người và các mối quan hệ đối tác... để đảm bảo hoạt động đổi mới sáng tạo thành công trong doanh nghiệp. Hơn nữa, IMS cũng là nền tảng quan trong để thực hiện những sự thay đổi khác trong doanh nghiệp trong trường hợp cần thiết.

Bộ tiêu chuẩn ISO 56000 cho IMS bao gồm:

- ISO 56000: 2020 Quản lý đổi mới sáng tạo - Nguyên tắc cơ bản và từ vựng (*Innovation Management - Fundamentals and vocabulary*)

- ISO 56002: 2019 Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo *(ISO 56002: 2019 Innovation Management System*)

- ISO 56003: 2019 Quản lý đổi mới sáng tạo - Công cụ và phương pháp đối với quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo (*ISO 56003 Innovation Management - Tools and methods for innovation partnership*)

- ISO/TR 56004: 2019 Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo (*ISO/TR 56004: 2019 Innovation Management Assessment*)

- ISO/DIS 56005 Quản lý đổi mới sáng tạo - Quản lý tài sản trí tuệ (*ISO/DIS 56005 Innovation Management - Intellectual property management*)

- ISO/CD 56006 Quản lý đổi mới sáng tạo - Quản lý chiến lược thông minh (*ISO/CD 56006 Innovation Management - Strategic intelligence management*)

- ISO/AWI 56007 Quản lý đổi mới sáng tạo - Quản lý ý tưởng (*ISO/AWI 56007 Innovation Management - Idea management*)

3.3. Động lực thúc đẩy đổi mới sáng tạo

Động lực 1: Hợp tác sáng tạo (Creative collaboration)

Hợp tác sáng tạo là trọng tâm để hiện thực hóa các giá trị, hình thành các nhóm nghiên cứu mạnh, tăng cường sự gắn bó với khách hàng, nâng cao tầm nhìn ở trong và ngoài doanh nghiệp. Hợp tác sáng

tạo giúp cải thiện sự tham gia với khách hàng và các đối tác; phát triển chuỗi giá trị; nâng cao kết quả và lộ trình triển khai đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp theo cấp số nhân.

Động lực 2: Tư duy đổi mới sáng tạo (Innovation mind-set)

Tư duy đổi mới sáng tạo là sự kiên trì gắn với một tinh thần linh hoạt để xử lý các vấn đề phức tạp nhằm tối ưu hóa giá trị mang lại. Thực hiện tư duy đổi mới sáng tạo cho phép mô phỏng một cách hệ thống của các giải pháp trong tương lai trong tâm trí của người đổi mới sáng tạo, đồng thời kết nối giữa các nhóm đổi mới sáng tạo, từ đó hình thành những ý tưởng và giải pháp mới. Tư duy đổi mới sáng tạo giúp giải quyết các vấn đề về ý tưởng, vấn đề cần giải quyết, các yêu cầu, nhu cầu và giá trị được hiện thực hóa từ các giải pháp cụ thể...

Động lực 3: Hệ thống làm việc (Systems of work)

Hệ thống làm việc cung cấp một khuôn khổ để gắn kết hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, hướng dẫn khung thực tiễn đổi mới sáng tạo để các doanh nghiệp theo dõi, đánh giá hiệu suất của doanh nghiệp, tối đa hóa hiệu quả của thực tiễn của hoạt động đổi mới sáng tạo.

Do đó, hệ thống làm việc cần xem xét tất cả các khía cạnh của doanh nghiệp đối với đổi mới sáng tạo, từ phát triển nhân lực, cơ cấu tổ chức, quan hệ đối tác quy trình hoạt động... theo nguyên tắc hỗ trợ cải tiến liên tục và đảm bảo chất lượng.

Động lực 4: Văn hóa đổi mới sáng tạo (Innovation culture)

Văn hóa đổi mới sáng tạo là môi trường làm việc giúp con người trau dồi, nuôi dưỡng tư duy "không chính thống" và các ứng dụng dựa trên tư duy đó. Doanh nghiệp không dễ dàng khi xây dựng hoặc đặt một bản sắc văn hóa riêng của doanh nghiệp. Tuy nhiên, văn hóa đổi mới sáng tạo có thể được phát triển thông qua các hệ thống giá trị, niềm tin, quy trình và thực tiễn... về hoạt động đổi mới sáng tạo của

doanh nghiệp. Mô hình về một số trụ cột trong hoạt động đổi mới sáng tạo lấy khách hàng làm trung tâm được thể hiện trong Hình 1.2.

Hình 1.2. Các trụ cột trong đổi mới sáng tạo lấy khách hàng làm trung tâm

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [A Perspective on Innovation Management Systems for Innovation Continuity; Dr Benjamin W Watson PhD BSc/ MDes (Hons) CEng CTPD CEnv MIED LCGI]

Các yếu tố chính thúc đẩy đổi mới sáng tạo bao gồm: tầm nhìn và nguồn lực đầu tư để thực hiện tầm nhìn đó.

Nhận thức của người đứng đầu cùng với các giá trị lãnh đạo, cam kết kinh doanh sẽ tạo điều kiên cho mọi người trong doanh nghiệp "tự do" thực hiện đổi mới sáng tạo.

Văn hóa đổi mới sáng tạo là nền tảng văn hóa đảm bảo sự cho mọi người kiên trì theo đuổi những thách thức mới, thậm chí đón nhận thất bại từ những "thử nghiệm" đó. Một số doanh nghiệp tập trung vào

tăng doanh số đôi khi sẽ không thể đơn giản chấp nhận thất bại liên tục. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần thấy rằng bản chất của thất bại là một cơ hội học tập để sau đó tìm cách thành công lớn hơn.

3M là một trong những tổ chức đạt được duy trì sự "tự do" về đổi mới sáng tạo được thông qua Nguyên tắc McKnight (McKnight Principles). McKnight là chủ tịch Hội đồng quản trị tại 3M (từ năm 1929 đến 1966). Triết lý của ông có thể được hiểu như sau: "*thuê những người giỏi và hỗ trợ họ làm công việc của họ theo cách riêng của họ,đồng thời chịu đựng những sai lầm* của họ". Văn hóa đổi mới sáng tạo này sẽ cho phép mọi người trong 3M có thể thực hiện các hành vi "không biên giới" để đổi mới sáng tạo.

Theo ISO 56000: 2020 (Quản lý đổi mới sáng tạo - Nguyên tắc cơ bản và từ vựng), quản lý đổi mới sáng tạo được thực hiện theo một số nguyên tắc sau:

- Hiện thực hóa giá trị: Mục đích của quản lý đổi mới sáng tạo là tạo ra giá trị, thông qua quá trình tìm hiểu, xác định và đáp ứng nhu cầu của các bên liên quan. Nhận ra và hiện thực hóa các giá trị (tài chính và phi tài chính) là yếu tố sống còn đối với sự bền vững của doanh nghiệp.

- Tầm nhìn tương lai của nhà lãnh đạo: Các nhà lãnh đạo ở tất cả các cấp cần xây dựng một tầm nhìn tương lai, truyền cảm hứng liên tục, thu hút mọi người để cùng thực hiện những mục tiêu trong tương lai.

- Định hướng chiến lược: Định hướng các hoạt động đổi mới sáng tạo dựa trên mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Tất cả mọi người trong doanh nghiệp và các nguồn lực cần thiết khác cần được tập hợp, liên kết, chia sẻ và hỗ trợ để cùng triển khai định hướng chiến lược nêu trên.

- Văn hóa đổi mới sáng tạo: Niềm tin, hành vi và giá trị trong

doanh nghiệp được chia sẻ cởi mở, hỗ trợ để thay đổi, hợp tác và chấp nhận rủi ro, cho phép "cùng tồn tại" các hoạt động đổi mới sáng tạo và các hoạt động thực thi hiệu quả.

- Khai thác tri thức: Các nguồn lực bên trong và bên ngoài được huy động, sử dụng để xây dựng một hệ thống kiến thức sâu nhằm tập trung khai thác các nhu cầu hiện có (hoặc sẽ có) của khách hàng.

- Quản lý rủi ro: Rủi ro được đánh giá, tận dụng và sau đó được quản lý thông qua quá trình học hỏi, thử nghiệm, thực hiện các quy trình...

- Khả năng thích ứng: Những thay đổi trong bối cảnh của doanh nghiệp sẽ được "thích ứng" bằng cách điều chỉnh kịp thời tổ chức, quy trình, nguồn lực và các mô hình hiện thực hóa giá trị để tối đa hóa khả năng đổi mới sáng tạo.

- Phương pháp tiếp cận hệ thống: Quản lý đổi mới sáng tạo dựa trên phương pháp tiếp cận hệ thống với các yếu tố tương quan và yếu tố tương tác, qua đó thực hiện việc đánh giá hiệu suất và cải tiến hệ thống một cách thường xuyên.

4. Bộ tiêu chuẩn ISO 56000 cho IMS

Bộ tiêu chuẩn hướng dẫn ISO 56000 mới về quản lý đổi mới sáng tạo đã được phát triển bởi các chuyên gia đổi mới sáng tạo từ khắp nơi trên thế giới. Bộ tiêu chuẩn cung cấp thông tin về quản lý hoạt động đổi mới sáng tạo trong các tổ chức, doanh nghiệp thuộc mọi loại hình (bao gồm cả các doanh nghiệp vừa và nhỏ) một cách tổng thể, có hệ thống. Các tổ chức, doanh nghiệp chủ động quản lý các hoạt động đổi mới sáng tạo nêu trong bộ tiêu chuẩn ISO 56000 để giải quyết các nhu cầu của khách hàng, qua đó thúc đẩy quá trình tăng trưởng bền vững của doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn ISO 56000 : 2020 Quản lý đổi mới sáng tạo - Nguyên tắc cơ bản và từ vựng

Tiêu chuẩn ISO 56000: 2020 định nghĩa từ vựng và thuật ngữ được sử dụng thống nhất trong quản lý đổi mới sáng tạo. Tiêu chuẩn

ISO 56000: 2020 cũng giải thích các nguyên tắc cốt lõi về đổi mới sáng tạo.

Tiêu chuẩn ISO 56000: 2020 giúp tổ chức, doanh nghiệp thiết lập một khuôn khổ chung, nhất quán và thống nhất để:

- Hiểu các khái niệm, nguyên tắc, thuật ngữ và định nghĩa quan trọng về quản lý đổi mới sáng tạo.

- Hỗ trợ tổ chức, doanh nghiệp thiết lập, triển khai, duy trì và liên tục cải tiến IMS.

- Tăng cường, tạo điều kiện nâng cao nhận thức, thúc đẩy giao tiếp về hoạt động đổi mới sáng tạo trong nội bộ và giữa các tổ chức, doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn ISO 56000: 2020 cung cấp các khái niệm cơ bản và nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo; mô tả lý do tại sao các tổ chức, doanh nghiệp nên tham gia vào các hoạt động đổi mới sáng tạo; giới thiệu các khái niệm chính liên quan đến đổi mới sáng tạo; đưa ra các nguyên tắc, cơ sở để quản lý hiệu quả các hoạt động đổi mới sáng tạo và nền tảng của IMS trong tổ chức, doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn ISO 56002: 2019 Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo

Tiêu chuẩn ISO 56002: 2019 cung cấp hướng dẫn về việc thiết lập, triển khai, bảo trì và cải tiến liên tục IMS để áp dụng trong tất cả các tổ chức, doanh nghiệp.

Hướng dẫn chung này dự kiến sẽ được áp dụng cho tất cả các loại tổ chức, doanh nghiệp với các loại hình đổi mới sáng tạo. Ví dụ: sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình kinh doanh và tổ chức...

Một tổ chức, doanh nghiệp có thể thực hiện đổi mới sáng tạo hiệu quả. Đặc biệt, hoạt động đổi mới sáng tạo sẽ hiệu quả hơn nếu tất cả các yếu tố tương tác khác được quản lý như một hệ thống. IMS hướng dẫn tổ chức, doanh nghiệp (đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ) xác định tầm nhìn, chiến lược, chính sách và mục tiêu đổi mới sáng

tạo của tổ chức, doanh nghiệp, đồng thời thiết lập các quá trình hỗ trợ cần thiết để đạt được kết quả mong muốn.

Những lợi ích tiềm năng của việc triển khai IMS theo IS0 56002: 2019 gồm:

- Tăng trưởng, tăng doanh thu, lợi nhuận và khả năng cạnh tranh;
- Giảm chi phí và chất thải, tăng năng suất và hiệu quả sử dụng các nguồn lực;
- Tăng sự hài lòng của người tiêu dùng, khách hàng, công dân và các lợi ích xã hội;
- Thực hiện đầu tư, đổi mới sáng tạo bền vững;
- Tăng cường phân cấp, trao quyền trong doanh nghiệp;
- Tăng khả năng thu hút tài trợ, đối tác và cộng tác viên;
- Nâng cao uy tín và giá trị của doanh nghiệp;
- Tăng cường năng lực tuân thủ các quy định và các yêu cầu.

IS0 56002 dựa trên các nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo. Nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo bao gồm các quan điểm cơ bản; lý do tại sao nguyên tắc này quan trọng đối với tổ chức, doanh nghiệp; lợi ích liên quan đến nguyên tắc và cuối cùng là kế hoạch hành động của tổ chức, doanh nghiệp để cải thiện hiệu suất khi áp dụng các nguyên tắc này.

Các nguyên tắc sau đây là nền tảng của IMS: hiện thực hóa giá trị; tầm nhìn tương lai của nhà lãnh đạo; định hướng chiến lược; văn hóa; khai thác tổng thể; quản lý rủi ro; khả năng thích ứng; phương pháp tiếp cận hệ thống.

Tiêu chuẩn ISO 56003: 2019 Quản lý đổi mới sáng tạo - Công cụ và phương pháp đối với quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo

Tiêu chuẩn ISO 56003: 2019 cung cấp các khuyến nghị để tham gia vào quan hệ đối tác với các tổ chức, doanh nghiệp bên ngoài để

hiện thực hóa sự đổi mới sáng tạo. Tiêu chuẩn ISO 56003: 2019 mô tả khuôn khổ hợp tác đổi mới sáng tạo và các công cụ tương ứng để giúp tổ chức, doanh nghiệp xem xét một số vấn đề sau:

- Quyết định về việc tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo
- Xác định, đánh giá và chọn đối tác
- Nhận thức về giá trị và thách thức của quan hệ đối tác
- Quản lý các mối quan hệ đối tác

Quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo được phát triển để tạo ra giá trị cho mỗi đối tác khi hợp tác, phối hợp cùng nhau. Lợi ích của quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo bao gồm:

- Cập nhật kiến thức, kỹ năng, công nghệ và các tài sản trí tuệ khác không có sẵn trong tổ chức, doanh nghiệp.
- Tăng cường sử dụng các tài nguyên, cơ sở hạ tầng (như phòng thí nghiệm và thiết bị thử nghiệm...) để phát triển hoặc cải tiến các sản phẩm và dịch vụ mới.

Tiêu chuẩn ISO 56003: 2019 hướng dẫn đối với các loại hình đối tác và hợp tác được áp dụng cho mọi tổ chức, doanh nghiệp với các loại, kích cỡ, sản phẩm, dịch vụ khác nhau.

Tiêu chuẩn ISO/TR 56004 Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Tiêu chuẩn ISO/TR 56004 cung cấp hướng dẫn về lý do tại sao triển khai đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo (Innovation Management Assessment, IMA); những kết quản mong đợi từ IMA; kế hoạch hành động, cách thức triển khai thực hiện theo kết quả của IMA.

Tiêu chuẩn ISO/TR 56004 nhằm giúp tổ chức, doanh nghiệp trong việc hiểu được:

- Giá trị và lợi ích của việc thực hiện IMA
- Các nguyên tắc triển khai IMA một cách bài bản, đồng bộ

- Các cách tiếp cận khác nhau về IMA trong tổ chức, doanh nghiệp

- Quy trình thực hiện và tác động của IMA đối với tổ chức, doanh nghiệp

- Tiềm năng cải thiện đối với IMA.

Tiêu chuẩn ISO/TR 56004 được áp dụng để đánh giá đối với các tổ chức, doanh nghiệp, có thể áp dụng cho tất cả các loại hình tổ chức, doanh nghiệp với ngành nghề, độ tuổi, quy mô, quốc gia... khác nhau.

Tiêu chuẩn ISO/DIS 56005 Quản lý đổi mới sáng tạo - Quản lý tài sản trí tuệ

Quản lý hiệu quả tài sản trí tuệ (IP) là chìa khóa để hỗ trợ quá trình đổi mới sáng tạo. Quản lý IP có vai trò rất cần thiết cho sự phát triển bền vững của các tổ chức, doanh nghiệp, đồng thời là một trong những động lực cạnh tranh của tổ chức, doanh nghiệp. Quản lý IP ngày càng trở nên quan trọng trên phạm vi toàn cầu trong nền kinh tế dựa trên tri thức ngày nay - không chỉ đối với các tổ chức, doanh nghiệp lớn, mà còn đối với các doanh nghiệp khởi nghiệp và doanh nghiệp vừa và nhỏ vì quản lý IP cho phép nắm bắt được lợi ích của đổi mới sáng tạo.

ISO/DIS 56005 đề xuất các hướng dẫn để quản lý IP hiệu quả trong một IMS. Tiêu chuẩn này nhằm mục đích giải quyết các vấn đề liên quan đến quản lý IP ở cả cấp chiến lược và triển khai thực tiễn. Cụ thể như sau:

- Xây dựng và triển khai chiến lược IP để hỗ trợ đổi mới sáng tạo trong một tổ chức, doanh nghiệp

- Thiết lập quản lý IP trong quá trình đổi mới sáng tạo của tổ chức, doanh nghiệp

- Áp dụng các công cụ và phương pháp quản lý IP trong quá trình đổi mới sáng tạo

Tiêu chuẩn này được áp dụng cho các loại hoạt động đổi mới sáng tạo.

Tiêu chuẩn ISO/CD 56006 Quản lý đổi mới sáng tạo - Quản lý chiến lược thông minh

Thông minh là một đặc điểm vai trò quan trọng giúp các tổ chức, doanh nghiệp xác định khả năng đáp ứng với những thay đổi trong môi trường bên ngoài. Quản lý chiến lược thông minh hỗ trợ giảm thiểu rủi ro, đồng thời cũng là một yếu tố thúc đẩy tăng trưởng chiến lược cho tổ chức, doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn ISO/CD 56006 cung cấp hướng dẫn cho Lãnh đạo và Quản lý cấp cao về cách triển khai quản lý chiến lược thông minh trong việc đưa ra các quyết định tác động đến tầm nhìn, sứ mệnh và các hoạt động đổi mới sáng tạo trong tổ chức, doanh nghiệp. Quản lý chiến lược thông minh là một phần của IMS.

Tiêu chuẩn ISO 56006/CD giúp tổ chức, doanh nghiệp trong việc:

- Cung cấp phương pháp để có được thông tin từ các nguồn bên trong và bên ngoài; hoặc để cộng tác với các bên liên quan trong việc sử dụng các công cụ và phương pháp có liên quan (như: khai thác dữ liệu, phân tích, dự đoán...)

- Xác định các hoạt động để thu nhận, thu thập, giải thích, phân tích, đánh giá, áp dụng và phổ biến dữ liệu, thông tin, kiến thức cần thiết cho những người ra quyết định và các bên liên quan.

- Xem xét nhu cầu, yếu tố thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo như: các yêu cầu pháp lý, các tiêu chuẩn quốc tế, hệ sinh thái đổi mới sáng tạo...

Hướng dẫn chung trong tiêu chuẩn ISO/CD 56006 có thể áp dụng cho tất cả các tổ chức, doanh nghiệp quan tâm đến việc thiết lập văn hóa nội bộ về quản lý chiến lược thông minh, đòi hỏi phải lập kế hoạch, triển khai, đo lường và cải tiến liên tục, có thể áp dụng cho tất cả các loại hình tổ chức, doanh nghiệp với ngành nghề, độ tuổi, quy mô, quốc gia... khác nhau.

Tiêu chuẩn ISO/AWI 56007 Quản lý đổi mới sáng tạo - Quản lý ý tưởng

Nền tảng cơ bản đối với đổi mới sáng tạo, đối với sự tồn tại và phát triển của một tổ chức, doanh nghiệp là việc tạo ra, lựa chọn và phát triển các ý tưởng mới. Các ý tưởng mới giúp thực hiện các cải tiến để tăng hiệu quả của một tổ chức, doanh nghiệp, qua đó thúc đẩy đánh giá lại toàn bộ mô hình kinh doanh của tổ chức, doanh nghiệp.

Tiêu chuẩn ISO/AWI 56007 cung cấp các hướng dẫn để quản lý ý tưởng và lợi ích mang lại. Tiêu chuẩn ISO/AWI 56007 nhằm mục đích giải quyết quản lý ý tưởng ở cả cấp chiến lược và triển khai thực tiễn thông qua:

- Văn hóa và sự lãnh đạo của một tổ chức, doanh nghiệp
- Quản lý cơ hội và rủi ro
- Giải quyết vấn đề
- Công cụ và phương pháp để quản lý ý tưởng, sự sáng tạo.

Tiêu chuẩn ISO/AWI 56007 được áp dụng cho tất cả các tổ chức, doanh nghiệp bất kể quy mô và hoạt động. Tiêu chuẩn ISO/AWI 56007 hỗ trợ hiệu quả hơn đối với các tổ chức, doanh nghiệp xây dựng IMS theo Tiêu chuẩn ISO 56002: 2019 Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo.

Chương 2
HỆ THỐNG QUẢN LÝ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp là yếu tố chính giúp tăng trưởng bền vững, thúc đẩy sự phát triển của của doanh nghiệp trong bối cảnh mới. Khả năng đổi mới sáng tạo của một doanh nghiệp bao gồm khả năng ứng phó với các điều kiện thay đổi của bối cảnh, tìm kiếm các cơ hội mới, tận dụng kiến thức, sự sáng tạo của mọi người trong doanh nghiệp và phối hợp với các bên liên quan bên ngoài. Hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp sẽ hiệu quả hơn nếu tất cả các yếu tố tương tác được quản lý như một hệ thống trong doanh nghiệp. IMS hướng dẫn doanh nghiệp xác định tầm nhìn, chiến lược, chính sách và mục tiêu đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp, trên cơ sở đó thiết lập các quy trình cần thiết để đạt được mục tiêu đặt ra. IMS giúp doanh nghiệp tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, tăng khả năng cạnh tranh; giảm chi phí, tăng năng suất và hiệu quả sử dụng tài nguyên; cải thiện tính bền vững và nâng cao "khả năng phục hồi" của doanh nghiệp; tăng sự hài lòng của khách hàng và các bên liên quan; duy trì danh mục đầu tư về đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp; nâng cao uy tín và định giá của doanh nghiệp...

1. Nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo

Nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo bao gồm 08 nguyên tắc cơ bản sau:

- Nguyên tắc hiện thực hóa giá trị;
- Nguyên tắc tầm nhìn tương lai của nhà lãnh đạo;
- Nguyên tắc định hướng chiến lược;
- Nguyên tắc văn hóa đổi mới sáng tạo;
- Nguyên tắc khai thác tri thức;
- Nguyên tắc quản lý rủi ro;

- Nguyên tắc khả năng thích ứng;

- Nguyên tắc phương pháp tiếp cận hệ thống.

Các nguyên tắc nêu trên là các "nguyên tắc mở" được tích hợp và điều chỉnh trong doanh nghiệp.

IMS gồm tập hợp các yếu tố liên quan và tương tác với nhau, nhằm mục đích hiện thực hóa giá trị trong doanh nghiệp. IMS hình thành nền tảng để triển khai hoạt động đổi mới sáng tạo, đánh giá hiệu suất và kết quả của hệ thống đổi mới sáng tạo. Các yếu tố của IMS được áp dụng, thực hiện theo lộ trình phù hợp với bối cảnh và điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

Việc triển khai hiệu quả IMS dựa trên sự cam kết mạnh mẽ từ Ban lãnh đạo cấp cao để thúc đẩy khả năng đổi mới sáng tạo, văn hóa hỗ trợ các hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Chu trình Kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Hành động (Plan-Do-Check-Act, PDCA) cho phép cải tiến liên tục IMS để hỗ trợ doanh nghiệp trong việc xác định, quản lý các cơ hội, rủi ro đối với các sáng kiến, quy trình đổi mới sáng tạo.

Các giai đoạn của Chu trình PDCA có thể tóm tắt như sau:

- Plan (lập kế hoạch, xác định mục tiêu, phạm vi, nguồn lực để thực hiện, thời gian và phương pháp đạt mục tiêu).

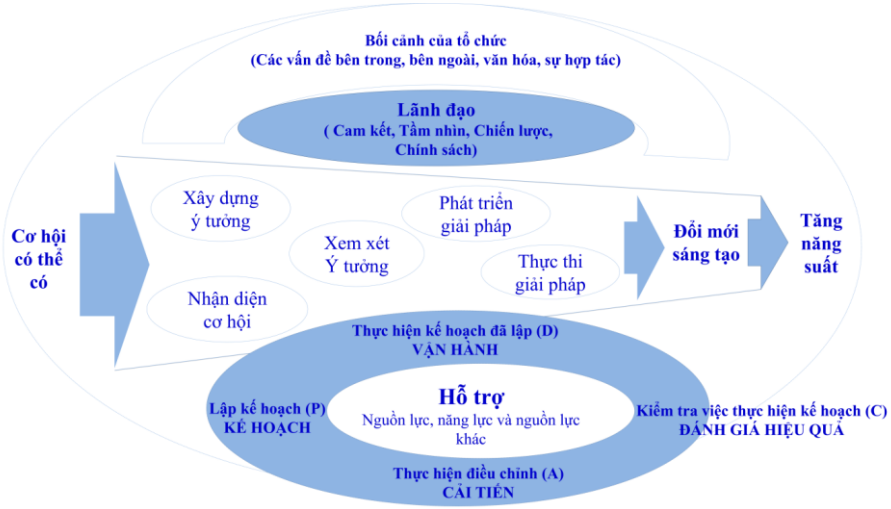
- Do (Triển khai thực hiện kế hoạch).

- Check (Kiểm tra kết quả thực hiện kế hoạch).

- Act (Thông qua các kết quả thu được, doanh nghiệp tiếp tục thực hiện việc điều chỉnh phù hợp để bắt đầu lại chu trình với những thông tin đầu vào mới).

Chu trình PDCA cho thấy thực chất của quá trình quản lý chất lượng là sự cải tiến liên tục và không bao giờ ngừng.

Chu trình PDCA được áp dụng cho IMS của doanh nghiệp hoặc 1 số đối tượng của IMS. Hình 2.1 minh họa yêu cầu liên quan đến chu trình PDCA (từ Mục 4 đến Mục 10).



Hình 2.1. Khung IMS với các tham chiếu có liên quan

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO 56002:2019. Innovation management - Innovation management system - Guidance. ISO/TC 279]

Chu trình được xây dựng dựa trên bối cảnh (Mục 4) và khả năng lãnh đạo (Mục 5) của doanh nghiệp. Chu trình được mô tả như sau:

- Kế hoạch: Thiết lập các mục tiêu và xác định các hành động cần thiết để giải quyết cơ hội và rủi ro (Mục 6) trong doanh nghiệp.

- Thực hiện: Thực hiện các hoạt động hỗ trợ để thực hiện kế hoạch (Mục 7 và Mục 8).

- Kiểm tra: Giám sát và đo lường kết quả theo mục tiêu (Mục 9).

- Hành động: Thực hiện các hành động để cải thiện hiệu suất của IMS (Mục 10).

Hoạt động đổi mới sáng tạo có mục tiêu giúp doanh nghiệp giải quyết các vấn đề quản lý "sự không chắc chắn" và rủi ro với mức độ biến đổi cao (đặc biệt là trong giai đoạn đầu của hoạt động đổi mới sáng tạo). Trong giai đoạn sâu của hoạt động đổi mới sáng tạo, cùng với những thành công, "sự không chắc chắn" và rủi ro trong hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp sẽ giảm dần.

Bên cạnh đó, sáng kiến đổi mới sáng tạo còn có tính chất "mạo hiểm", nghĩa là không phải tất cả các sáng kiến đều dẫn đến đổi mới sáng tạo. Sự gián đoạn hoặc thất bại của sáng kiến đổi mới sáng tạo sẽ trở "đầu vào" cho các sáng kiến đổi mới sáng tạo mới trong tương lai.

Mức độ rủi ro của hoạt động đổi mới sáng tạo phụ thuộc vào "tham vọng" đổi mới sáng tạo, loại hình đổi mới sáng tạo và khả năng thực hiện hoạt động đổi mới của doanh nghiệp. Rủi ro của hoạt động đổi mới sáng sẽ được quản lý bằng các phương pháp khác nhau như: nâng cao kiến thức, hợp tác trong nội bộ hoặc bên ngoài, đa dạng hóa danh mục đầu tư (trong đó làm rõ các mức độ rủi ro khác nhau)...

Sáng kiến đổi mới sáng tạo có thể được quản lý thông qua quy trình đổi mới sáng tạo gồm: xác định cơ hội, tạo, xác nhận, phát triển và triển khai các giải pháp. Quy trình đổi mới sáng tạo có tính linh hoạt, thích ứng với các loại hình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Tùy thuộc vào Ban lãnh đạo cấp cao, năng lực và văn hóa của doanh nghiệp, doanh nghiệp có thể xây dựng một hệ thống quản lý riêng để thực hiện quản lý các hoạt động đổi mới sáng tạo. Triển khai IMS sẽ giúp doanh nghiệp quản lý "sự không chắc chắn" và rủi ro với hiệu quả hơn thông qua việc thiết lập các giả định và mô hình tổ chức của doanh nghiệp.

Quản lý đổi mới sáng tạo được áp dụng cho:

- Doanh nghiệp để phát triển khả năng quản lý hiệu quả các hoạt động đổi mới sáng tạo để đạt được kết quả mong muốn.

- Khách hàng để tìm kiếm khả năng đổi mới sáng tạo của một doanh nghiệp.

- Các bên liên quan để cải thiện giao tiếp thông qua sự hiểu biết chung về IMS.

- Nhà cung cấp hoạt động đào tạo, tư vấn, đánh giá đổi mới sáng tạo.

- Nhà hoạch định chính sách để xây dựng các chương trình hỗ trợ đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Quản lý đổi mới sáng tạo được áp dụng đối với tất cả các loại hình doanh nghiệp với quy mô và lĩnh vực khác nhau (đặc biệt là các doanh nghiệp khởi nghiệp); áp dụng đối với các loại hình đổi mới sáng tạo (như: đổi mới sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình, phương pháp...); áp dụng đối với các loại phương pháp (như: đổi mới sáng tạo trong nội bộ, đổi mới sáng tạo hướng đến người dùng, thị trường...).

2. Bối cảnh của doanh nghiệp (Mục 4)

Doanh nghiệp xác định các vấn đề có liên quan (nội bộ và bên ngoài), nhu cầu của các bên liên quan, thiết lập và xác định phạm vi của IMS để hiện thực hóa giá trị của doanh nghiệp.

Vấn đề bên ngoài

Doanh nghiệp phân tích bối cảnh bên ngoài, xem xét các vấn đề khác nhau (như: kinh tế, thị trường, xã hội, văn hóa, khoa học, công nghệ, pháp lý, chính trị, địa chính trị, môi trường...); bối cảnh địa lý (quốc tế, quốc gia, khu vực, địa phương...); bối cảnh thời gian (như: kết quả trong quá khứ, tình hình hiện tại và các kịch bản tương lai).

Với bối cảnh bên ngoài, doanh nghiệp đánh giá khả năng chống lại sự thay đổi, tác động tiềm năng của các xu hướng bên ngoài, các cơ hội và thách thức tiềm ẩn có thể xảy ra đối với doanh nghiệp.

Vấn đề nội bộ

Doanh nghiệp phân tích bối cảnh nội bộ, xem xét nguồn lực của doanh nghiệp về các vấn đề liên quan (như: tầm nhìn, tham vọng, định hướng chiến lược, năng lực cốt lõi...); bối cảnh quản lý (cơ cấu, tổ chức, các hệ thống quản lý, hiệu suất tổng thể, hiệu suất đổi mới sáng tạo...); bối cảnh hoạt động (quy trình lập ngân sách, quy trình kiểm soát, quy trình hợp tác...); bối cảnh nguồn lực (con người, kiến thức, kỹ năng, công nghệ, sở hữu trí tuệ, thương hiệu, cơ sở hạ tầng...).

Với bối cảnh nội bộ, doanh nghiệp đánh giá tiềm năng, sự trưởng thành của các mô hình giá trị hiện tại; khả năng thích ứng của các chiến lược, quy trình và cam kết của doanh nghiệp về hoạt động đổi mới sáng tạo.

Nhu cầu của các bên liên quan

Doanh nghiệp xác định, xem xét nhu cầu của các bên liên quan (nội bộ hoặc bên ngoài) về việc áp dụng IMS.

Các bên liên quan nội bộ gồm nhân viên (ở tất cả các cấp) và những người làm việc khác (đại diện tại doanh nghiệp).

Các bên liên quan bên ngoài gồm khách hàng, công dân, cộng đồng, nhóm lợi ích, đối tác, nhà cung cấp, đơn vị tư vấn, đối thủ cạnh tranh, doanh nghiệp tài trợ, cơ quan chính quyền, hiệp hội thương mại...

Nhu cầu của các bên liên quan gồm: mong muốn hiện tại, tương lai; mức độ mới lạ, nhu cầu thay đổi; thị trường hiện có (hoặc tạo ra thị trường mới); dịch vụ hiện có (hoặc tạo ra dịch vụ mới); sản phẩm mới, quá trình mới, mô hình mới, phương pháp mới...; chuỗi giá trị của doanh nghiệp; yêu cầu theo quy định của pháp luật.

Xác định phạm vi của IMS

Doanh nghiệp xác định ý tưởng đổi mới sáng tạo, khả năng áp dụng đổi mới sáng tạo để thiết lập phạm vi của IMS. Khi xác định phạm vi của IMS, doanh nghiệp xem xét các vấn đề bên ngoài và bên trong; nhu cầu của các bên liên quan; tương tác của IMS với các hệ thống quản lý khác của doanh nghiệp.

Đổi mới sáng tạo có mục tiêu hiện thực hóa giá trị đối với các lĩnh vực có "sự không chắc chắn" và rủi ro cao. Do đó, phạm vi của IMS có liên quan đến các yếu tố: dịch vụ, quy trình, cấu trúc, chức năng, đối tác, hợp tác, địa lý, thời gian...

Thiết lập IMS

Doanh nghiệp thiết lập, duy trì và cải tiến IMS phù hợp với mục tiêu đổi mới sáng tạo thông qua các quy trình, các hoạt động hỗ trợ cần thiết và các nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo.

Mục tiêu của đổi mới sáng tạo là cơ sở để xác định chiến lược đổi mới sáng tạo, qua đó hình thành văn hóa hỗ trợ và hợp tác trong doanh nghiệp.

Văn hóa hỗ trợ trong doanh nghiệp sẽ thúc đẩy các hoạt động đổi mới sáng tạo, cho phép cùng tồn tại các tư duy và hành vi sáng tạo trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc mới: cởi mở, kích thích sự "tò mò" và hướng các hoạt động vào khách hàng; khuyến khích các ý tưởng đề xuất; khuyến khích các hoạt động sáng tạo, thử nghiệm, thay đổi hiện tại; thúc đẩy sự kết nối, hợp tác trong và ngoài nước; tôn trọng sự đa dạng của các quan điểm đổi mới sáng tạo khác nhau; chia sẻ giá trị, niềm tin và hành vi sáng tạo; cân bằng các phân tích dựa trên thực tế và điều kiện "giả định"; khuyến khích khả năng chấp nhận rủi ro và học hỏi từ thất bại...

Đối với doanh nghiệp có văn hóa hỗ trợ hoạt động đổi mới sáng tạo, Ban lãnh đạo cao cấp thực hiện thúc đẩy và thể hiện cam kết đối với các hoạt động đổi mới sáng tạo; hỗ trợ và công nhận cá nhân có ý tưởng, hành vi và sáng kiến đổi mới sáng tạo; khuyến khích cho các thành tựu đổi mới sáng tạo dựa trên nội lực của doanh nghiệp; phát triển các năng lực hỗ trợ các hoạt động đổi mới sáng tạo; đánh giá văn hóa thông qua các chỉ số liên quan...

Doanh nghiệp xây dựng phương pháp quản lý hợp tác đổi mới sáng tạo với các bên có liên quan (bên trong và bên ngoài). Hợp tác đổi mới sáng tạo tạo điều kiện chia sẻ, tiếp cận kiến thức, tài sản trí tuệ và các nguồn tài nguyên khác. Để thúc đẩy hợp tác đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp cần xem xét cụ thể một số nội dung liên quan đến: chiến lược, mục tiêu, khả năng, nguồn lực và năng lực hiện có để thực hiện đổi mới sáng tạo; cách tiếp cận, phương pháp, quy tắc và thỏa thuận về sự hợp tác với đối tác bên ngoài; yêu cầu về sở hữu trí tuệ; xây dựng chiến lược hợp tác phù hợp; xây dựng niềm tin, sự tôn trọng, cởi mở giữa các bên trong hợp tác đổi mới sáng tạo.

Hợp tác đổi mới sáng tạo hỗ trợ xác định nhu cầu của các bên liên quan; chia sẻ ý tưởng, kiến thức, năng lực và bí quyết trong hoạt động đổi mới sáng tạo; khai thác cơ sở hạ tầng, danh mục đầu tư, thị

trường; cùng sử dụng các nguồn lực để thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo...

Sự hợp tác đổi mới sáng tạo được thực hiện ở các cấp nhóm, phòng ban, đơn vị có chức năng giống nhau hoặc khác nhau trong doanh nghiệp. Sự hợp tác đổi mới sáng tạo liên quan đến các tổ chức, cá nhân như: khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, hiệp hội và các bên khác có liên quan.

3. Khả năng lãnh đạo (Mục 5)

Cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp

Ban lãnh đạo cấp cao thể hiện cam kết đối với IMS thông qua các hoạt động cụ thể sau:

- Chịu trách nhiệm về hiệu lực và hiệu quả của IMS.

- Thiết lập tầm nhìn, chiến lược, chính sách và mục tiêu đổi mới sáng tạo phù hợp với bối cảnh và định hướng chiến lược của doanh nghiệp.

- Thúc đẩy văn hóa hỗ trợ hoạt động đổi mới sáng tạo.

- Đảm bảo việc áp dụng và tích hợp các yêu cầu IMS vào các quy trình và tổ chức hiện có của doanh nghiệp.

- Đảm bảo các nguồn lực cần thiết cho IMS.

- Tạo ra nhận thức và truyền đạt tầm quan trọng của quản lý đổi mới sáng tạo hiệu quả và áp dụng hướng dẫn IMS cho doanh nghiệp.

- Khuyến khích và công nhận các cá nhân thực hiện đổi mới sáng tạo, tạo điều kiện học hỏi từ thành công và thất bại.

- Thúc đẩy kế hoạch cải tiến liên tục IMS.

Bên cạnh đó, ban lãnh đạo cấp cao cũng cần thể hiện cam kết đối với việc thực hiện giá trị của hoạt động đổi mới sáng tạo thông qua: xác định các cơ hội dựa trên nhu cầu hiện tại; cân bằng giữa các cơ hội và rủi ro; xem xét khả năng thất bại; cho phép thử nghiệm liên quan đến khách hàng và các bên liên quan để kiểm tra các giả thuyết...

Ban lãnh đạo cấp cao cần thiết lập, thực hiện và duy trì tầm nhìn đổi mới sáng tạo thông qua việc đánh giá tác động của các hoạt động đổi mới sáng tạo đối với tương lai của doanh nghiệp; lựa chọn, xây dựng chiến lược, chính sách và mục tiêu đổi mới sáng tạo; truyền cảm hứng cho mọi người hướng tới tầm nhìn đổi mới sáng tạo; nâng cao uy tín của doanh nghiệp, thu hút các bên liên quan có liên quan.

Ban lãnh đạo cấp cao thiết lập, thực hiện và duy trì chiến lược đổi mới sáng tạo để khẳng định vai trò, tầm quan trọng của các hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Chiến lược đổi mới sáng tạo đánh giá một số yêu cầu sau:

- Bối cảnh của doanh nghiệp.
- Tầm nhìn và chính sách đổi mới sáng tạo.
- Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn.
- Các mục tiêu đổi mới sáng tạo và các kế hoạch để thực hiện.
- Tổ chức của doanh nghiệp.
- Các quy trình hỗ trợ, phân bổ nguồn lực.

Chiến lược đổi mới sáng tạo tập trung vào hiện thực giá trị trong các điều kiện "không chắc chắn". Điều này đòi hỏi sự cân bằng của việc ra quyết định dựa trên giả định và điều kiện thực tiễn đối với hoạt động đổi mới sáng tạo. Chiến lược đổi mới sáng tạo giúp doanh nghiệp và các bên liên quan hiểu được các quyết định đưa ra để đạt được các mục tiêu đổi mới sáng tạo, đồng thời góp phần thu hút và truyền cảm hứng cho doanh nghiệp trong việc triển khai mạnh mẽ các hoạt động này.

Chính sách đổi mới sáng tạo

Ban lãnh đạo cấp cao thiết lập, thực hiện và duy trì chính sách đổi mới sáng tạo nhằm cam kết thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Chính sách đổi mới sáng tạo cần phù hợp với mục đích và bối cảnh của doanh nghiệp, thực hiện các định hướng

chiến lược của doanh nghiệp, đồng thời phù hợp với tầm nhìn đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Chính sách đổi mới sáng tạo xem xét các nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo nhằm thiết lập chiến lược và mục tiêu cụ thể về đổi mới sáng tạo. Chính sách đổi mới sáng tạo đáp ứng yêu cầu, cam kết về việc cải tiến liên tục IMS trong doanh nghiệp. Chính sách đổi mới sáng tạo được thể hiện dưới dạng thông tin tài liệu để truyền đạt và áp dụng rộng rãi trong doanh nghiệp.

4. Lập kế hoạch (Mục 6)

Khi lập kế hoạch cho IMS, doanh nghiệp xem xét các vấn đề liên quan đến nhu cầu, kỳ vọng, yêu cầu và xác định các cơ hội và rủi ro cần được giải quyết đối với IMS.

Việc lập kế hoạch cần đảm bảo IMS phải chấp nhận rủi ro để đạt được sự cải tiến liên tục, đồng thời giảm bớt các "tác dụng" không mong muốn.

Lập kế hoạch giúp doanh nghiệp kịp thời có những hành động để giải quyết các cơ hội và rủi ro thông qua việc xem xét "sự không chắc chắn" liên quan đến các cơ hội và rủi ro đó.

Lập kế hoạch giúp doanh nghiệp tích hợp và thực hiện các hành động trong quy trình IMS của doanh nghiệp, đồng thời đánh giá hiệu quả của những hành động này. Bên cạnh những cơ hội và rủi ro ảnh hưởng đến hệ thống quản lý, một số cơ hội có thể dẫn đến các sáng kiến đổi mới sáng tạo mạnh mẽ trong doanh nghiệp.

Doanh nghiệp xây dựng mục tiêu đổi mới sáng tạo ở các cấp độ liên quan. Mục tiêu đổi mới sáng tạo cần phù hợp với chính sách đổi mới sáng tạo và hướng tới tầm nhìn đổi mới sáng tạo; bảo đảm tính nhất quán giữa các cấp độ của doanh nghiệp.

Mục tiêu đổi mới sáng tạo cần được theo dõi, truyền đạt và cập nhật trong điều kiện thích hợp. Mục tiêu này cần tính đến các yêu cầu áp dụng, có thể đo lường hoặc có thể kiểm chứng được. Doanh nghiệp

cần có quy trình lưu giữ thông tin tài liệu về các mục tiêu đổi mới sáng tạo.

Để kế hoạch có tính khả thi và đáp ứng các mục tiêu đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp cần xác định: một số nội dung trọng tâm (cơ hội, loại hình đổi mới sáng tạo); xác định các đối tượng tham gia (bên trong và bên ngoài); yêu cầu cụ thể (tổ chức doanh nghiệp, nguồn lực, quy trình...); tổ chức, cá nhân chịu trách nhiệm; tiến độ hoàn thành (kế hoạch, các mốc quan trọng); các tiêu chí đánh giá sáng kiến đổi mới sáng tạo; chỉ số hiệu suất đổi mới sáng tạo; phương thức bảo vệ, khai thác kết quả đổi mới sáng tạo; duy trì, lưu giữ và truyền đạt thông tin về hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Để triển khai kế hoạch, doanh nghiệp xem xét, điều chỉnh tổ chức của doanh nghiệp cho phù hợp để đạt được kết quả mong muốn của IMS. Doanh nghiệp xem xét việc thiết lập các cấu trúc phù hợp với quy mô của doanh nghiệp để bảo đảm việc áp dụng các đổi mới sáng tạo sẽ không ảnh hưởng đến các dịch vụ hiện có; các nguồn lực bảo đảm thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo; các quy trình cần được điều chỉnh để đáp ứng các mức độ "không chắc chắn" so với các quy trình hiện có.

Doanh nghiệp quản lý, đánh giá và xây dựng ưu tiên danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo nhằm đảm bảo: sự liên kết của danh mục đổi mới sáng tạo với chiến lược và mục tiêu đổi mới sáng tạo; tính nhất quán giữa các sáng kiến trong và ngoài danh mục đổi mới sáng tạo; tối ưu hóa khả năng sử dụng nguồn lực, công nghệ, nền tảng và quy trình; cân bằng rủi ro và lợi nhuận; cải thiện và điều chỉnh các danh mục, chiến lược và mục tiêu đổi mới sáng tạo trong doanh nghiếp.

Khi quản lý danh mục đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp kết hợp các sáng kiến đổi mới sáng tạo có liên quan nhằm tối ưu hóa, mở rộng các dịch vụ hiện tại hoặc hình thành các giải pháp mới cho khách hàng và các bên liên quan. Trường hợp đặc biệt, doanh nghiệp có thể xem xét mở rộng các thị trường mới.

5. Thực hiện (Mục 7, Mục 8)

5.1. Hỗ trợ (Mục 7)

Về nguồn lực

Doanh nghiệp cần xác định và cung cấp kịp thời các nguồn lực cần thiết nhằm thiết lập, thực hiện, bảo trì và cải tiến liên tục IMS. Doanh nghiệp xem xét cách tiếp cận chủ động, minh bạch, linh hoạt và thích ứng để cung cấp các nguồn lực. Đặc biệt, doanh nghiệp cần đảm bảo việc tích lũy dài hạn đối với các hoạt động đổi mới sáng tạo. Nguồn lực cho hoạt động đổi mới sáng tạo được tách biệt với các hoạt động khác. Cụ thể như sau:

- Doanh nghiệp cần xác định, cung cấp và quản lý những người làm việc cần thiết để thực hiện hiệu quả IMS của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có chính sách thu hút, tuyển dụng và đãi ngộ người làm việc; có cơ chế ưu đãi phù hợp (ưu đãi tài chính và phi tài chính); bảo vệ các ý tưởng đổi mới sáng tạo với mức độ rủi ro cao hơn; có chế tài bảo hộ sở hữu các ý tưởng, xử lý các bằng sáng chế và khai thác các sáng kiến trong doanh nghiệp.

- Doanh nghiệp thiết lập một cơ chế phù hợp để quản lý thời gian thực hiện IMS. Doanh nghiệp phân bổ thời gian một cách cân bằng đối với các hoạt động đổi mới sáng tạo (ví dụ: tính theo phần trăm thời gian làm việc chung); phân bổ thời gian cụ thể cho từng sáng kiến, quá trình đổi mới sáng tạo khác nhau.

- Doanh nghiệp thiết lập cách tiếp cận để quản lý kiến thức hiệu quả. Trong đó, doanh nghiệp cần có cơ chế để thu nhận các kiến thức và kinh nghiệm (từ bên trong và bên ngoài doanh nghiệp), phân tích dữ liệu hiệu suất từ các bài học kinh nghiệm thành công và thất bại. Doanh nghiệp cũng cần duy trì cơ chế thích hợp để phân tích thông tin, quản lý kiến thức hiện tại và tương lai. Nguồn kiến thức bên ngoài có thể là người dùng, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, đối

thủ cạnh tranh, chuyên gia tư vấn, cơ sở dữ liệu, mạng lưới chuyên gia, hội nghị...

- Doanh nghiệp xác định và cung cấp nguồn tài chính để thực hiện hiệu quả IMS. Cụ thể, doanh nghiệp xem xét các cơ hội tài chính, rủi ro liên quan đến các hoạt động đổi mới sáng tạo. Doanh nghiệp thiết lập các nguyên tắc tài trợ; phân bổ nguồn tài chính cho hoạt động đổi mới sáng tạo (ví dụ: như một tỷ lệ phần trăm của ngân sách hàng năm hoặc chỉ định các quỹ cho các sáng kiến đổi mới sáng tạo...); các nguyên tắc đầu tư (ví dụ: đầu tư vào khởi nghiệp, đầu tư mạo hiểm...).

- Doanh nghiệp cần xác định, cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng "thực và ảo" cần thiết để triển khai hiệu quả IMS của doanh nghiệp. Doanh nghiệp chủ động đánh giá và xem xét những cơ sở hạ tầng quan trọng khác như: công nghệ, công cụ và phương pháp mới... của bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Cơ sở hạ tầng để hỗ trợ các hoạt động đổi mới sáng tạo có thể bao gồm: tòa nhà, cơ sở và các tiện ích liên quan (ví dụ: môi trường sáng tạo, phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển, không gian nhà sản xuất, phòng thí nghiệm mô phỏng...); thiết bị nghiên cứu và mô phỏng, công cụ vật lý, phần cứng, phần mềm, phương pháp, công nghệ và mô hình tiên tiến...; công nghệ thông tin và truyền thông; mạng lưới kiến thức, mạng lưới thị trường...

Về năng lực

Doanh nghiệp thiết lập cách thức tiếp cận để phát triển và quản lý năng lực. Cụ thể, doanh nghiệp xác định năng lực cần thiết của những người trực tiếp tham gia, ảnh hưởng đến hiệu quả của IMS. Bên cạnh đó, doanh nghiệp xác định các năng lực hiện có của doanh nghiệp; xác định các khoảng trống cần thiết để triển khai IMS.

Doanh nghiệp cần có kế hoạch thường xuyên đánh giá, cải thiện, đổi mới năng lực sáng tạo cần thiết và đánh giá hiệu quả của các hoạt động đổi mới sáng tạo đã thực hiện. Ngoài ra, doanh

nghiệp xem xét nhu cầu về năng lực thuê ngoài (ví dụ: hợp tác với hoặc ủy thác cho các chuyên gia tư vấn, đối tác bên ngoài, dịch vụ hỗ trợ đổi mới sáng tạo...).

Năng lực có thể bao gồm khả năng:

- Quản lý các hoạt động đổi mới sáng tạo. Ví dụ: về lãnh đạo, quản lý thay đổi, phân bổ nguồn lực, thu hút và trao quyền cho mọi người, tạo điều kiện cho nhóm, tham gia, hợp tác, thúc đẩy văn hóa hỗ trợ các hoạt động đổi mới sáng tạo, quản lý "sự không chắc chắn" và rủi ro, tiến hành nghiên cứu, quản lý sở hữu trí tuệ...

- Xác định những hiểu biết và cơ hội. Ví dụ: phân tích thị trường và công nghệ, phân tích các điểm "tắc nghẽn" và khoảng cách, thử nghiệm dựa trên dữ liệu và kiểm tra giả thuyết, tư duy thiết kế, lập kế hoạch kịch bản, phân tích dữ liệu lớn...

- Tạo ý tưởng, phát triển các khái niệm, triển khai các giải pháp để nhận ra giá trị. Ví dụ: sáng tạo, kỹ năng khám phá (đặt câu hỏi, quan sát, thử nghiệm, kết nối...), phân tích thị trường, mô hình hóa giá trị...

Về nhận thức

Doanh nghiệp cần đảm bảo rằng tất cả những người có liên quan thực hiện công việc về đổi mới sáng tạo đều nhận thức được về tầm nhìn đổi mới sáng tạo, chiến lược, chính sách và mục tiêu; ý nghĩa và tầm quan trọng của đổi mới sáng tạo đối với doanh nghiệp; đóng góp của những người có liên quan vào hiệu quả của IMS (bao gồm lợi ích hiệu suất đổi mới sáng tạo); các tác động của việc không đáp ứng hướng dẫn IMS; sự sẵn sàng hỗ trợ cho các hoạt động đổi mới sáng tạo.

Về giao tiếp

Doanh nghiệp cần xác định thông tin liên lạc nội bộ và bên ngoài liên quan đến IMS, bao gồm: về nội dung giao tiếp, mục tiêu giao tiếp, thời điểm giao tiếp, cách thức giao tiếp, đối tượng giao tiếp...

Truyền thông có thể được sử dụng để tạo ra nhận thức, tăng cường sự tham gia của mọi người, xây dựng giá trị thương hiệu... của doanh nghiệp trong hoạt động đổi mới sáng tạo.

Truyền thông được thực hiện trong nội bộ (các cuộc họp nhóm, bảng thông báo, mạng nội bộ, bản tin, hội nghị nhân viên...) hoặc bên ngoài (trang web, báo cáo thường niên, tài liệu sách trắng, giao ban tài chính, quảng cáo, thông cáo báo chí, triển lãm thương mại, người dùng, khách hàng, đối tác, nhà cung cấp...).

Về thông tin tài liệu

Thông tin tài liệu về IMS của doanh nghiệp bao gồm thông tin tài liệu cần thiết để triển khai IMS hiệu quả. Phạm vi thông tin của một IMS có thể khác nhau giữa các doanh nghiệp do: quy mô của doanh nghiệp; hoạt động, quy trình, sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp; sự phức tạp của các quá trình và tương tác trong doanh nghiệp...

Khi tạo và cập nhật thông tin tài liệu, doanh nghiệp xem xét, phê duyệt đầy đủ, đảm bảo phù hợp với nhận dạng, mô tả, định dạng (ngôn ngữ, đồ họa, phương tiện truyền thông).

Thông tin tài liệu theo yêu cầu của IMS cần được kiểm soát để đảm bảo việc sử dụng đúng mục đích, được bảo vệ đầy đủ theo quy định của pháp luật. Để kiểm soát thông tin tài liệu, doanh nghiệp cần thực hiện việc phân phối, truy cập, bảo mật, truy xuất và sử dụng; kiểm soát phiên bản...

Về công cụ và phương pháp

Doanh nghiệp cần xác định, cung cấp các công cụ và phương pháp cần thiết để phát triển, duy trì và cải thiện IMS. Doanh nghiệp lựa chọn, tích hợp các công cụ và phương pháp phù hợp hỗ trợ các hoạt động đổi mới sáng tạo khác nhau; đảm bảo quyền truy cập, sử dụng các công cụ và phương pháp có sẵn trong doanh nghiệp; chia sẻ, và hợp tác trong việc sử dụng các công cụ và phương pháp để thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Các công cụ và phương pháp có thể có nhiều loại khác nhau, nhiều hình thức và định dạng khác nhau.

Về quản lý thông tin chiến lược

Doanh nghiệp cần thiết lập cách thức tiếp cận để quản lý thông tin chiến lược, bao gồm các hoạt động để thu thập, phân tích, đánh giá, áp dụng và cung cấp thông tin, kiến thức cần thiết.

Doanh nghiệp có cơ chế để thu được các thông tin chiến lược từ các nguồn bên trong và bên ngoài; nhu cầu hợp tác với các bên liên quan; các quan điểm khác nhau (hiện tại và tương lai, bên trong và bên ngoài, cung và cầu, nhà cung cấp và người dùng, đối thủ cạnh tranh) và liên quan đến sản phẩm mới, dịch vụ mới, quy trình mới, mô hình mới và phương pháp mới.

Về quản lý tài sản trí tuệ

Quyền sở hữu trí tuệ có thể được sử dụng để đạt được các mục tiêu như xây dựng thương hiệu, phân biệt và định vị các dịch vụ, khách hàng, nghiên cứu và phát triển, tạo doanh thu...

Doanh nghiệp cần thiết lập một cách tiếp cận để quản lý tài sản trí tuệ phù hợp và hỗ trợ chiến lược đổi mới sáng tạo. Đồng thời, doanh nghiệp cần xác định tài sản sở hữu trí tuệ của doanh nghiệp cần được bảo vệ (ví dụ: bằng sáng chế, bản quyền, nhãn hiệu, bí mật kinh doanh...).

Doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế thường xuyên theo dõi và phân tích tài sản trí tuệ liên quan đến doanh nghiệp, làm đầu vào cho các hoạt động đổi mới sáng tạo. Đồng thời, doanh nghiệp cũng thường xuyên xem xét về giá trị có được từ sở hữu trí tuệ, nhu cầu quản lý tài sản trí tuệ trong doanh nghiệp (bao gồm thiết lập các quy trình phù hợp, làm rõ quyền sở hữu liên quan đến các đối tác bên ngoài trong các sáng kiến hợp tác đổi mới sáng tạo...).

Doanh nghiệp cũng cần có cơ chế đảm bảo quyền truy cập dữ liệu hoặc hạn chế quyền sở hữu trí tuệ đối với bên trong và bên ngoài trong

một số trường hợp cần thiết, thông qua các thỏa thuận, các thủ tục và chính sách bảo mật; xử lý các hành vi xâm phạm về quyền sở hữu trí tuệ, các yêu cầu pháp lý trong nước và quốc tế khác.

5.2. Hoạt động (Mục 8)

Lập kế hoạch hoạt động và kiểm soát

Doanh nghiệp lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát các sáng kiến, quy trình, các hỗ trợ cần thiết để nắm bắt các cơ hội đổi mới sáng tạo, đáp ứng các yêu cầu và thực hiện hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Để triển khai, doanh nghiệp xây dựng các tiêu chí, sáng kiến và quy trình đổi mới sáng tạo; thực hiện kiểm soát sáng kiến và quy trình đổi mới sáng tạo theo các tiêu chí; lưu giữ thông tin tài liệu đối với sáng kiến và quy trình đổi mới sáng tạo đã được thực hiện.

Doanh nghiệp kiểm soát các thay đổi theo kế hoạch và xem xét các tác động của những thay đổi ngoài ý muốn, thực hiện hành động để ngăn chặn hoặc giảm thiểu mọi tác động bất lợi, khi cần thiết. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần đảm bảo rằng các sáng kiến và quy trình đổi mới sáng tạo bên ngoài và hợp tác được kiểm soát.

Sáng kiến đổi mới sáng tạo

Sáng kiến đổi mới sáng tạo là một tập hợp các hoạt động phối hợp (chính thức hoặc không chính thức), có thể là một dự án đổi mới sáng tạo, một chương trình đổi mới sáng tạo hoặc bất kỳ cách tiếp cận nào khác. Một sáng kiến có thể được đề xuất bởi bất kỳ ai trong doanh nghiệp, được đặc trưng bởi điểm bắt đầu và điểm kết thúc. Doanh nghiệp có thể thiết lập một hoặc nhiều quy trình để quản lý các sáng kiến này.

Doanh nghiệp quản lý từng sáng kiến đổi mới sáng tạo, thiết lập và xem xét phạm vi của sáng kiến (bao gồm: các mục tiêu, yếu tố liên quan, kết quả mong đợi và khả năng thực hiện); xác định các chỉ số và

cách áp dụng để đánh giá và cải thiện sáng kiến; thiết lập các cơ chế quản lý; đảm bảo nguồn lực thực hiện; bảo vệ, xây dựng đội ngũ có năng lực và kinh nghiệm; thiết lập sự hợp tác bên trong và bên ngoài cần thiết; thiết lập và thực hiện các quy trình đổi mới sáng tạo phù hợp; tận dụng cơ hội, bài học thất bại cho doanh nghiệp; đảm bảo việc bảo vệ tài sản trí tuệ và các tài sản quan trọng khác.

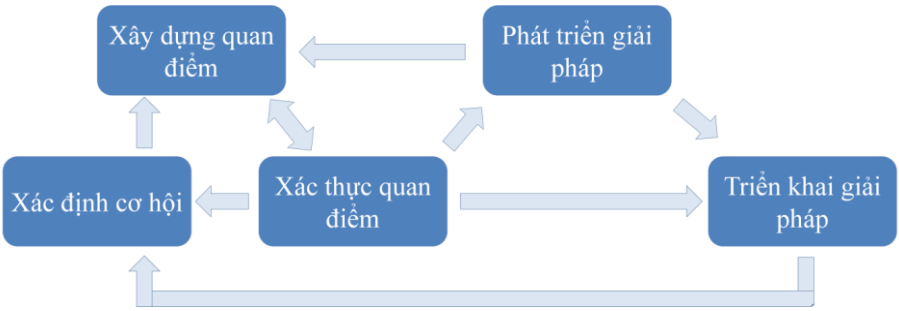
Doanh nghiệp cần xác định cách thức, sử dụng một phương pháp duy nhất hoặc kết hợp các phương pháp khác nhau để triển khai từng sáng kiến đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Quy trình đổi mới sáng tạo

Doanh nghiệp xây dựng các quy trình đổi mới sáng tạo cho phù hợp với sáng kiến đổi mới sáng tạo. Quy trình đổi mới sáng tạo có thể linh hoạt, thích ứng tùy thuộc vào các loại hình đổi mới sáng tạo và bối cảnh của doanh nghiệp.

Quy trình đổi mới sáng tạo có thể tương tác với các quy trình khác trong doanh nghiệp như: quy trình nghiên cứu, phát triển sản phẩm, tiếp thị, bán hàng, hợp tác, sở hữu trí tuệ...

Hình 2.2 minh họa tổng quan về các quy trình đổi mới sáng tạo.



Hình 2.2. Quy trình đổi mới sáng tạo

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO 56002:2019. Innovation management - Innovation management system - Guidance. ISO/TC 279]

Quy trình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp bao gồm các yếu tố sau:

- Xác định cơ hội:

Xác định cơ hội, doanh nghiệp xem xét các yếu tố đầu vào sau: sự hiểu biết về doanh nghiệp và bối cảnh của doanh nghiệp; ý tưởng đổi mới sáng tạo; phạm vi của sáng kiến đổi mới sáng tạo; kinh nghiệm triển khai sáng kiến đổi mới sáng tạo trước đó.

Để xác định cơ hội, doanh nghiệp xác định nhu cầu, xu hướng và thách thức có liên quan (như: đối thủ cạnh tranh, công nghệ, sở hữu trí tuệ và thị trường), xác định cơ hội (tác động cần đạt được, giá trị, thứ tự ưu tiên các cơ hội).

Công cụ và phương pháp có thể được sử dụng để xác định cơ hội của doanh nghiệp để thực hiện đổi mới sáng tạo bao gồm: nghiên cứu cơ bản, phân tích triển vọng, đo điểm chuẩn, phỏng vấn, phân tích rủi ro, mô hình hệ thống...

- Xây dựng quan điểm:

Để xây dựng quan điểm, doanh nghiệp xem xét các cơ hội và xác định đầu vào.

Doanh nghiệp tạo ra các ý tưởng mới, giải pháp tiềm năng hoặc kết hợp các ý tưởng hiện có từ nguồn bên trong và bên ngoài.

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp thực hiện điều tra, ghi chép và đánh giá các ý tưởng và giải pháp tiềm năng liên quan đến mức độ mới, rủi ro, tính khả thi, tính bền vững và quyền sở hữu trí tuệ... Doanh nghiệp lựa chọn ý tưởng và giải pháp tiềm năng dựa trên các tiêu chí đã thiết lập để phát triển các quan điểm, các mô hình giá trị mới (ví dụ: mô hình kinh doanh mới, hoạt động hoặc tiếp thị...).

- Xác thực quan điểm:

Quan điểm được xây dựng là đầu vào để xác thực quan điểm. Doanh nghiệp xem xét một hoặc nhiều cách tiếp cận để xác thực quan điểm (ví dụ: nghiên cứu, thử nghiệm, thí nghiệm...).

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp đưa ra các giả thuyết, giả định quan trọng để tìm hiểu và hình thành kiến thức mới thông qua: tương tác với người dùng, khách hàng, đối tác và các bên liên quan; phân bổ các nguồn lực thực hiện; hình thành khung pháp lý mới; giảm thời gian để đưa ra thị trường... Doanh nghiệp có thể thực hiện việc đánh giá tính khả thi của quan điểm được xây dựng, điều chỉnh và cải thiện quan điểm dựa trên bài học kinh nghiệm, phản hồi trong quá trình xác thực quan điểm.

- Phát triển giải pháp:

Để phát triển các giải pháp, doanh nghiệp nên coi các quan điểm được xác thực sẽ là đầu vào.

Doanh nghiệp có lộ trình phát triển quan điểm thành một giải pháp triển khai cụ thể, bao gồm mô hình hiện thực hóa giá trị. Trong quá trình phát triển giải pháp, doanh nghiệp xác định và giải quyết các rủi ro liên quan đến quá trình triển khai (ví dụ: chấp nhận của người dùng, yêu cầu pháp lý, khả năng mở rộng, thời gian, tài chính thực hiện, quyền sở hữu trí tuệ...).

- Triển khai giải pháp:

Doanh nghiệp sử dụng các giải pháp được phát triển là đầu vào để để triển khai giải pháp.

Doanh nghiệp cung cấp giải pháp cho người dùng, khách hàng, đối tác và các bên liên quan; thúc đẩy và hỗ trợ triển khai giải pháp (như: bán hàng, tiếp thị, truyền thông, tạo nhận thức và gắn kết với người dùng, khách hàng, đối tác và các bên liên quan...); theo dõi thông tin, phản hồi từ người dùng, khách hàng, đối tác và các bên liên quan; giám sát tác động; nắm bắt kiến thức mới từ việc triển khai để cải thiện các giải pháp...

6. Đánh giá hiệu suất (Mục 7)

Theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá

Doanh nghiệp theo dõi và đo lường các chỉ số hiệu suất đổi mới

sáng tạo. Các chỉ số hiệu suất đổi mới sáng tạo được thể hiện ở các yêu cầu sau:

- Các chỉ số liên quan đến đầu vào (số lượng ý tưởng, số sáng kiến đổi mới sáng tạo, tiềm năng tạo ra giá trị của ý tưởng, tri thức, hiểu biết mới, nguồn lực, năng lực...)

- Các chỉ số liên quan đến hoạt động (hiệu suất của hoạt động thử nghiệm, số lượng, tỷ lệ nhân viên, người quản lý hoặc người dùng tham gia, hiệu quả của hoạt động hợp tác, hiệu quả áp dụng các công cụ và phương pháp mới, thời gian thu lợi nhuận, thời gian tiếp thị, giá trị thương hiệu...).

- Các chỉ số liên quan đến đầu ra (số lượng, tỷ lệ ý tưởng được thực hiện, lợi ích thu được đầu tư đổi mới sáng tạo, tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận, thị phần, tỷ lệ chấp nhận của người dùng, sự hài lòng của người dùng, tốc độ lan tỏa của hoạt động đổi mới sáng tạo, lợi ích xã hội, tiết kiệm chi phí, giá trị hình ảnh của doanh nghiệp...).

Các chỉ số hiệu suất đổi mới sáng tạo được áp dụng ở cấp độ hệ thống được đánh giá và cải thiện trong các điều kiện thích hợp. Doanh nghiệp đánh giá các yếu tố của IMS, tương tác của của các yếu tố này, cũng như kết quả triển khai IMS trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp sử dụng các chỉ số theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá với các doanh nghiệp khác khi theo dõi và đánh giá hiệu suất.

Doanh nghiệp phân tích và đánh giá hiệu suất đổi mới sáng tạo và hiệu lực và hiệu quả của IMS. Việc phân tích và đánh giá dựa trên: việc thực hiện và phân phối lại giá trị, liên quan đến chiến lược và mục tiêu đổi mới sáng tạo, và là kết quả của các hoạt động đổi mới sáng tạo; các yếu tố của IMS và các tương tác của các yếu tố này.

Việc áp dụng các công cụ và phương pháp theo dõi, đo lường, phân tích và đánh giá sẽ phụ thuộc vào bối cảnh của doanh nghiệp, cũng như tầm nhìn của doanh nghiệp trong việc cải thiện hiệu suất đổi mới sáng tạo.

Kết quả phân tích được sử dụng để đánh giá mức độ hiểu biết về bối cảnh của doanh nghiệp; mức độ cam kết lãnh đạo; hiệu quả của thực hiện các hoạt động; hiệu quả của chiến lược đổi mới sáng tạo; hiệu lực, hiệu quả của quy trình hỗ trợ đổi mới sáng tạo; chia sẻ kiến thức thành công và thất bại; các yếu tố cải tiến IMS...

Kiểm toán nội bộ

Doanh nghiệp tiến hành kiểm toán nội bộ (theo kế hoạch) để đánh giá sự phù hợp của IMS đối với các yêu cầu khác của doanh nghiệp, đánh giá mức độ thực hiện và duy trì hiệu quả IMS của doanh nghiệp.

Để thực hiện kiểm toán nội bộ, doanh nghiệp cần lập kế hoạch, thực hiện và duy trì một chương trình kiểm toán (bao gồm yêu cầu, tần suất, phương pháp, trách nhiệm và tầm quan trọng của các quy trình liên quan); xác định mục tiêu, tiêu chí và phạm vi kiểm toán; lựa chọn kiểm toán viên và tiến hành kiểm toán để đảm bảo tính khách quan và sự công; báo cáo kết quả kiểm toán cho Ban lãnh đạo.

Kiểm toán nội bộ giúp doanh nghiệp có phương án khắc phục phù hợp, xác định các hoạt động tiếp theo trong doanh nghiệp.

Rà soát quy trình quản lý

Ban lãnh đạo xem xét, rà soát quy trình quản lý IMS của doanh nghiệp theo kế hoạch và thời gian, bảo đảm hiệu lực, hiệu quả và tính phù hợp của doanh nghiệp. Việc rà soát quy trình quản lý một phần hoặc tất cả các yếu tố của IMS được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định, phụ thuộc vào bối cảnh của doanh nghiệp.

Đánh giá, rà soát quy trình quản lý đầu vào gồm: đánh giá các quy trình, quản lý IMS trước đó; thay đổi (bên trong và bên ngoài) có liên quan đến IMS; thông tin về hiệu suất của IMS (bao gồm các xu hướng hiện thực hóa; phân phối lại giá trị; mục tiêu đổi mới sáng tạo đã đạt được; hiệu suất sáng kiến, quy trình, danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo; chia sẻ kiến thức và học hỏi từ thành công và thất bại; các

hành động khắc phục; giám sát, đo lường, phân tích và đánh giá kết quả; kết quả kiểm toán...).

Đánh giá, rà soát quy trình quản lý đầu vào cũng cần xem xét tính nhất quán của tầm nhìn đổi mới sáng tạo, chiến lược và chính sách với định hướng chiến lược của doanh nghiệp (gồm các nguồn lực thực hiện, các chỉ số hiệu suất đổi mới sáng tạo, cơ hội để thực hiện cải tiến liên tục...).

Đánh giá, rà soát quy trình quản lý đầu ra thông qua các quyết định, hành động và theo dõi đối với cơ hội cải tiến, nhu cầu thay đổi IMS và sự sẵn sàng thay đổi của doanh nghiệp.

7. Cải thiện (Mục 10)

Dự trên kết quả đánh giá hiệu suất, doanh nghiệp xác định, lựa chọn các cơ hội để cải tiến và thực hiện các biện pháp điều chỉnh đối với IMS nhằm tăng cường, giải quyết các điểm yếu và khoảng trống, giảm "độ lệch" hay sự "không phù hợp" của hệ thống IMS. Các biện pháp điều chỉnh đối với IMS của doanh nghiệp phải được thực hiện một cách kịp thời, đầy đủ và hiệu quả.

Khi xảy ra "sai lệch" hoặc không phù hợp, doanh nghiệp phải áp dụng các biện pháp để kiểm soát và sửa chữa. Mặt khác, doanh nghiệp cần đánh giá, hành động để loại bỏ các nguyên nhân của sự "sai lệch" hoặc "không phù hợp".

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xem xét hiệu quả của các hành động khắc phục, xác định các cơ hội và rủi ro trong quá trình lập kế hoạch và thực hiện thay đổi IMS trong một số trường hợp cần thiết.

Doanh nghiệp cần liên tục cải thiện sự phù hợp, đầy đủ, hiệu lực và hiệu quả của IMS.

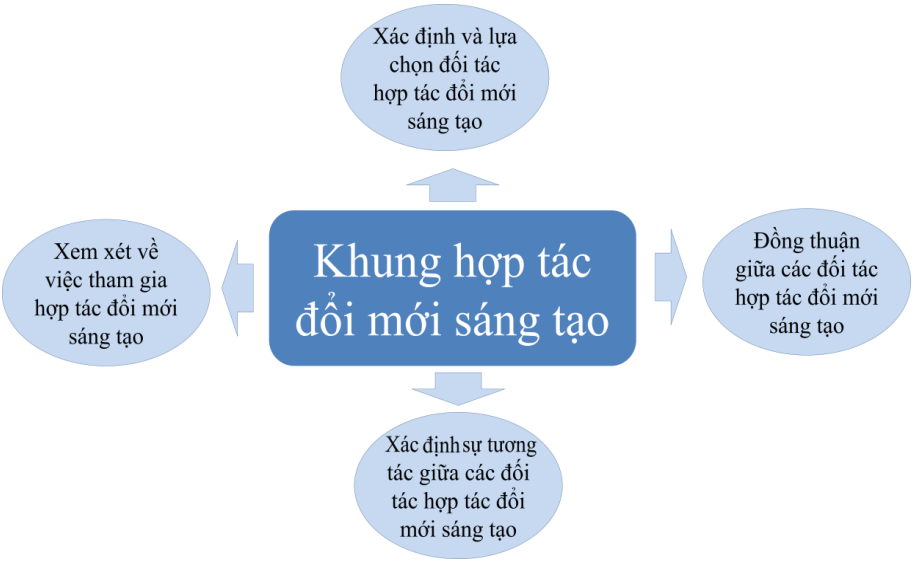
Chương 3
NGUYÊN TẮC HỢP TÁC ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo được phát triển để tạo ra giá trị cho các đối tác cùng làm việc với nhau. Hợp tác đổi mới sáng tạo giúp doanh nghiệp tiếp thu các kiến thức, kỹ năng, công nghệ và tài sản trí tuệ... từ bên ngoài doanh nghiệp. Hợp tác đổi mới sáng tạo sẽ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc sử dụng cơ sở hạ tầng như: phòng thí nghiệm, thiết bị thử nghiệm... để nghiên cứu, phát triển, cải tiến và hoàn thiện sản phẩm và dịch vụ mới. Khung hợp tác đổi mới sáng tạo giúp doanh nghiệp xem xét, quyết định việc tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo; xác định, đánh giá và lựa chọn đối tác; nhận thức về giá trị và các thách thức của quan hệ đối tác; quản lý các tương tác trong quan hệ đối tác hợp tác. Khung hợp tác đổi mới sáng tạo được áp dụng cho mọi doanh nghiệp (doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp khởi nghiệp...), bất kể loại, quy mô, sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo bắt đầu bằng phân tích khoảng cách, xác định đối tác đổi mới sáng tạo, tham gia đối tác đổi mới sáng tạo và quản lý các tương tác của đối tác đổi mới sáng tạo.

1. Khung hợp tác đổi mới sáng tạo

Khung hợp tác đổi mới sáng tạo được sử dụng ở bất kỳ giai đoạn nào trong quá trình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Khung hợp tác đổi mới sáng tạo giúp doanh nghiệp xem xét về việc tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 5); xác định và lựa chọn đối tác hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 6); đồng thuận giữa các đối tác hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 7); xác định vai trò, trách nhiệm và sự tương tác giữa các đối tác hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 8).

Trong suốt quá trình thực hiện, doanh nghiệp cần tiến hành đánh giá liên tục, điều chỉnh để đưa ra các hành động để cải thiện hiệu suất đổi mới sáng tạo theo các tiêu chí đánh giá (Hình 3.1).



Hình 3.1. Khung quản lý quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO 56003:2019. Innovation management - Tools and methods for innovation partnership - Guidance. First edition 2019-02]

Doanh nghiệp cần xác định các tiêu chí đánh giá hiệu suất quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo dựa trên: các yếu tố cần được theo dõi, đo lường, trong đó bao gồm chỉ số hiệu suất đổi mới sáng tạo được sử dụng; các công cụ và phương pháp để theo dõi, đo lường, phân tích, đánh giá, áp dụng đảm bảo kết quả hợp lệ.

Việc định tính và định lượng các chỉ số hiệu suất đổi mới sáng tạo được dựa trên các chỉ số liên quan đến đầu vào, các chỉ số liên quan đến hoạt động và các chỉ số liên quan đến đầu ra.

Các chỉ số hiệu suất đổi mới sáng tạo có thể được áp dụng để quản lý, cải thiện liên tục quan hệ đối tác ở từng giai đoạn của Khung hợp tác đổi mới sáng tạo. Các chỉ số này có thể được sử dụng để đo lường sự tương tác ở từng giai đoạn hợp tác cụ thể.

Quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo không phải là một quá trình tuyến tính. Doanh nghiệp có thể tham gia vào quá trình hợp tác đổi mới sáng tạo tại bất kỳ thời điểm nào, tùy thuộc vào bối cảnh của doanh nghiệp. Ví dụ:

- Nếu một doanh nghiệp đã quyết định lý do tham gia vào quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp có thể bỏ qua giai đoạn: xem xét việc tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 5); bắt đầu từ giai đoạn: xác định và lựa chọn đối tác đổi mới sáng tạo (Mục 6).

- Nếu một doanh nghiệp đã được xác định hoặc được xác định bởi các đối tác đổi mới sáng tạo tiềm năng, doanh nghiệp đó có thể bỏ qua giai đoạn: xem xét về việc tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 5); xác định và lựa chọn đối tác hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 6); bắt đầu từ giai đoạn: đồng thuận giữa các đối tác hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 7).

- Nếu một doanh nghiệp đã được liên kết với các đối tác, doanh nghiệp có thể bắt đầu từ giai đoạn: xác định vai trò, trách nhiệm và sự tương tác giữa các đối tác hợp tác đổi mới sáng tạo (Mục 8).

2. Tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo

Khi đã xác định được cơ hội đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp tiến hành phân tích khoảng cách để đánh giá sự khác biệt giữa năng lực, khả năng, nguồn lực hiện có và yếu tố cần thiết khác của doanh nghiệp.

Dựa trên phân tích khoảng cách, doanh nghiệp quyết định lựa chọn đối tác đổi mới sáng tạo. Trong hầu hết các trường hợp, quy trình phân tích khoảng cách sẽ giúp doanh nghiệp có được thông tin về công nghệ, năng lực của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp sử dụng các thông tin này để xác định và lựa chọn đối tác đổi mới sáng tạo phù hợp nhất.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp, dựa trên nhu cầu (bên trong và bên ngoài), doanh nghiệp có thể tham gia hợp tác đổi mới sáng tạo

mà không xác định mục tiêu, cơ hội cụ thể; hoặc doanh nghiệp có đủ năng lực, khả năng và nguồn lực để tự thực hiện đổi mới sáng tạo, nhưng doanh nghiệp vẫn mong muốn hợp tác với đối tác khác.

Ngoài ra, một số lý do khác để doanh nghiệp thực hiện hợp tác đổi mới sáng tạo là: chia sẻ rủi ro (bao gồm rủi ro tài chính) và giải quyết các công việc hiệu quả hơn; hình thành hệ sinh thái (trong đó doanh nghiệp là một cấu phần của hệ sinh thái); thúc đẩy hình thành văn hóa "cộng sinh" cho phép các doanh nghiệp cùng tồn tại; thực hiện "chuẩn đối sánh" để theo dõi và đánh giá năng lực đổi mới sáng tạo và hiệu suất của doanh nghiệp; giảm thời gian tiếp thị thông qua lập kế hoạch và quy trình hợp tác đổi mới sáng tạo; giảm chi phí, tối ưu hóa các nguồn lực của doanh nghiệp; thiết lập các thực tiễn tốt nhất để xác định các giải pháp mới hướng đến giá trị; nâng cao hình ảnh, danh tiếng của doanh nghiệp...

Một số lý do khác để các doanh nghiệp không thực hiện hợp tác đổi mới sáng tạo là: mất độc lập; tập trung phát triển năng lực nội bộ doanh nghiệp; hạn chế việc chia sẻ các tri thức thuộc độc quyền của doanh nghiệp; giữ quyền sở hữu tài sản trí tuệ của doanh nghiệp...

Kết quả phân tích cho phép doanh nghiệp xem xét việc tham gia quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo. Việc tham gia vào quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo bao gồm các bước chính như sau:

- Xác định các "khoảng trống" của doanh nghiệp.

- Xác định cách tiếp cận tốt nhất để tự bổ sung "khoảng trống" hoặc bổ sung các "khoảng trống" thông qua hợp tác đổi mới sáng tạo.

Xác định các "khoảng trống"

Trong bối cảnh hợp tác đổi mới sáng tạo, xác định các "khoảng trống" là công cụ được sử dụng để xác định sự thiếu hụt về kiến thức, nguồn lực của doanh nghiệp, làm cơ sở để doanh nghiệp thực hiện cải

thiện, tìm kiếm cơ hội mới, nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Phân tích để xác định các "khoảng trống" của doanh nghiệp bao gồm: xác định các "lỗ hổng"; xác định các đối thủ cạnh tranh và nguồn lực hiện có của doanh nghiệp; xác định năng lực, nguồn lực cần thiết; xác định các yêu cầu để bổ sung "khoảng trống".

Một số công cụ quản lý doanh nghiệp có thể được sử dụng để thực hiện việc đánh giá sản phẩm, xác định đối thủ cạnh tranh... để xác định các "lỗ hổng" trong doanh nghiệp. Cụ thể như sau:

- Phân tích khoảng trống (Gap Analysis) là một công cụ đánh giá nội bộ để xác định sự thiếu hụt về hiệu suất của các chức năng kinh doanh như: dòng tài chính, mức độ hiển thị... Phân tích này sẽ so sánh hiệu suất thực tế với hiệu suất mong muốn, qua đó xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiện trạng của doanh nghiệp, các yếu tố cần thiết giúp doanh nghiệp đạt được mục tiêu mong muốn. Dựa trên kết quả phân tích, doanh nghiệp phát triển chiến lược để "lấp đầy" các "khoảng trống" này. Phân tích khoảng trống giúp doanh nghiệp xác định "lỗ hổng" trong quy trình kinh doanh nội bộ như: nghiên cứu, xây dựng chiến lược, lập kế hoạch, phát triển thị trường, quản lý tài chính, sản xuất, mua sắm...

- Thẻ điểm (Score Cards) là một công cụ quản lý hiệu suất để xác định và cải thiện các quá trình hoặc chức năng kinh doanh nội bộ. Do đó, công cụ này có thể hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc đánh giá các "khoảng trống". Các kết quả được đo lường dựa trên các số liệu hiệu suất và cung cấp phản hồi cho doanh nghiệp.

- Phân tích SWOT (SWOT Analysis) là phương pháp đánh giá điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và thách thức (Threats). Đây là một phương pháp đánh giá đối với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp. Phương pháp này xác định các cơ

hội và thách thức; liệt kê các điểm mạnh và điểm yếu để phát triển, đáp ứng các cơ hội, giảm thiểu các thách thức trên cơ sở hạn chế các điểm yếu bên trong doanh nghiệp.

- Quản lý vòng đời sản phẩm (Product Lifecycle Management, PLM) là phương pháp quản lý toàn bộ vòng đời của sản phẩm từ quá trình thiết kế sản phẩm đến quá trình xử lý, tái chế sản phẩm. Phương pháp PLM giúp thiết kế các sản phẩm với ít nguyên liệu đầu vào (vật liệu ít hơn, đơn giản hơn...), chất lượng sản phẩm cao hơn (độ bền cao hơn, sửa chữa dễ dàng hơn...) và thân thiện với môi trường hơn. Đồng thời sản phẩm của một quá trình có thể là đầu vào cho sản phẩm khác. Phương pháp PLM cung cấp nền tảng để liên kết các bên liên quan trong chuỗi cung ứng. Phương pháp này tích hợp con người, dữ liệu, quá trình và hệ thống kinh doanh thành một thể thống nhất. Phương pháp PLM cung cấp thông tin sản phẩm cho các doanh nghiệp và đối tác của doanh nghiệp. Kết qua phân tích của phương pháp PLM giúp doanh nghiệp xác định chính xác các "lỗ hổng" trong vòng đời sản phẩm.

- Phương pháp đường cong kinh nghiệm (Experience Curve Concepts, ECC) là phương pháp phân tích vai trò cụ thể của sản phẩm và danh mục đầu tư của doanh nghiệp. ECC phân tích mối quan hệ giữa sản lượng sản phẩm và chi phí, qua đó xác định tính khả thi trong các hoạt động: sản xuất, giao hàng, xử lý... để giảm chi phí đầu vào, chi phí lao động... Kết quả phân tích của phương pháp ECC sẽ giúp doanh nghiệp có cơ hội để cải thiện chi phí hoạt động.

- Phân tích chuỗi giá trị (Value Chain Analysis, VCA) là phương pháp giúp doanh nghiệp giảm chi phí, tăng doanh thu, lợi nhuận tạo ra. Phương pháp VCA giúp doanh nghiệp xác định chính xác các năng lực còn thiếu để cải thiện các tham số đó.

- Hoạch định chiến lược (Strategic Planning) là một phương pháp lập kế hoạch để phân tích các yếu tố bên trong và bên ngoài (như môi

trường, công nghệ, thu thập thông tin...) về các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức... phù hợp với chiến lược đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Phương pháp hoạch định chiến lược hỗ trợ việc xác định chính xác các "lỗ hổng" của doanh nghiệp trong quá trình triển khai thực hiện chiến lược.

- Chuẩn đối sánh (Benchmarking) là phương pháp so sánh hiệu suất tương đối của các chức năng kinh doanh của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh. Bằng cách minh họa hiệu suất dựa trên các tiêu chí nhất định, phương pháp chuẩn đối sánh có thể giúp xác định các "khoảng trống" của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác cùng lĩnh vực.

Xác định phương pháp tốt nhất để bổ sung "khoảng trống"

Đánh giá về các ưu, nhược điểm trong hợp tác đổi mới sáng tạo sẽ hỗ trợ doanh nghiệp đưa ra quyết định về việc tham gia quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo để tranh thủ các nguồn lực cần thiết để tận dụng các cơ hội thực hiện đổi mới sáng tạo.

Đánh giá về các ưu, nhược điểm trong hợp tác đổi mới sáng tạo được dựa trên nhu cầu chiến lược, mức độ rủi ro, thời gian, chỉ số hiệu suất, các ưu và nhược điểm. Quá trình đánh giá thông qua các yếu tố sau: giảm thiểu rủi ro; giảm chi phí hoạt động; tác động đến hình ảnh, danh tiếng của doanh nghiệp; mức độ độc lập; khả năng sẵn sàng hợp tác; đa dạng hóa cơ hội; doanh thu tiềm năng; tác động đến đối thủ; tác động đến tăng trưởng và lợi nhuận trong tương lai... của doanh nghiệp.

3. Lựa chọn đối tác

Lựa chọn đối tác hướng dẫn cách thức để doanh nghiệp có thể xác định, đánh giá và lựa chọn (các) đối tác phù hợp. Lựa chọn đối tác là quy trình xem xét sự phù hợp của từng đối tác tiềm năng, đánh giá cách thức mà các đối tác làm việc cùng nhau để cùng có lợi.

Xây dựng danh sách các đối tác tiềm năng

Danh sách các đối tác tiềm năng có thể được xây dựng dựa trên các phân tích bối cảnh của doanh nghiệp, bao gồm các bên liên quan, các mối quan hệ hiện có, các nguồn bên trong và bên ngoài của doanh nghiệp (Hình 3.2).

Hình 3.2. Minh họa ví dụ về các đối tác tiềm năng

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO 56003:2019. Innovation management - Tools and methods for innovation partnership - Guidance. First edition 2019-02]

Cụ thể như sau:

- Các yếu tố bên trong gồm: tài liệu riêng của doanh nghiệp; chiến lược (dự báo, tầm nhìn, kế hoạch, phân tích thị trường, nhu cầu của khách hàng...); bộ phận R & D; bộ phận đổi mới sáng tạo; chuỗi cung ứng; chuỗi mua sắm; nhóm dự án; marketing; phát triển sản phẩm; tài chính; sở hữu trí tuệ...

- Các yếu tố bên ngoài gồm: phản hồi của khách hàng và người dùng cuối; hoạt động của đối thủ cạnh tranh (chuỗi cung ứng, nhà sản xuất...); các ấn phẩm (như: tài liệu nghiên cứu, tạp chí, báo cáo thường niên, báo cáo thị trường...); cơ sở dữ liệu bằng sáng chế và quyền sở hữu trí tuệ...

Với cách tiếp cận cởi mở, việc tạo một danh sách gồm nhiều đối tác tiềm năng sẽ rất hữu ích, có thể mang lại cơ hội hợp tác mới và bất ngờ cho doanh nghiệp.

Rà soát, rút gọn danh sách các đối tác tiềm năng

Để rà soát, rút gọn danh sách dài các đối tác tiềm năng thành một danh sách ngắn các đối tác tiềm năng, doanh nghiệp cần đánh giá sự phù hợp của các đối tác tiềm năng dựa trên các tiêu chí sau:

- Kinh nghiệm hợp tác trước đây (hồ sơ, tài liệu hợp tác trong quá khứ).

- Kiến thức doanh nghiệp, năng lực (tài sản trí tuệ; khả năng R & D...)

- Hồ sơ về hoạt động đổi mới sáng tạo (sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh mới và sáng tạo...); bằng sáng chế, ấn phẩm; kết quả đổi mới sáng tạo...

- Sự phù hợp với hoạt động đổi mới sáng tạo (văn hóa, môi trường làm việc hỗ trợ đổi mới sáng tạo; nguồn nhân lực hoạt động đổi mới sáng tạo...)

- Hồ sơ tài chính (báo cáo thường niên; các nguồn lực...)

- Quản lý tài sản trí tuệ (cơ sở dữ liệu tài sản trí tuệ; quyền sở hữu; chiến lược sở hữu trí tuệ...)

- Các nguy cơ rủi ro (sẵn sàng chia sẻ rủi ro, cơ hội, kiến thức và tài sản...)

Doanh nghiệp sử dụng các tiêu chí nêu trên để rá soát, đánh giá sự phù hợp của các đối tác tiềm năng so với các kỹ năng, kiến thức, và "lỗ hổng" của doanh nghiệp.

Công cụ và phương pháp để lựa chọn đối tác

Một "ma trận chéo" tham chiếu các tiêu chí lựa chọn đối từng đối tác với trọng số được chỉ định sẽ được xây dựng để chỉ ra điểm kết hợp đối tác.

Ma trận minh họa một cách để ưu tiên các tiêu chí và chấm điểm các đối tác tiềm năng, sử dụng các công cụ quyết định quản lý được liệt kê bên dưới Bảng 3.1.

Bảng 3.1. Ma trận quyết định lựa chọn

	Đối tác tiềm năng A	Đối tác tiềm năng B	...	Đối tác tiềm năng X
Tiêu chí và điểm số				
Tiêu chí và điểm số				
....				
Tổng điểm				

Trọng số (Weighting) là một công cụ ra quyết định đa tiêu chí. Phân bổ trọng số cho từng tiêu chí để thể hiện mức độ ưu tiên tương

đối của từng tiêu chí. Trong một bảng hoặc ma trận với một cột cho mỗi tùy chọn và một dòng cho mỗi tiêu chí, điểm hiệu suất được đưa ra. Những điểm số đó sau đó được nhân với trọng số tương ứng cho từng tiêu chí trước khi được thêm vào để có được tổng điểm cho mỗi lựa chọn. Tổng số này cung cấp một thông tin về hiệu suất tương đối của từng lựa chọn cho từng tiêu chí.

Phân tích dữ liệu đa biến (Multivariate Data Analysis) bao gồm các kỹ thuật thống kê để phân tích thông tin được lưu trữ trong các bảng cơ sở dữ liệu (chứa các hàng và cột). Các phân tích đa biến cho phép kiểm tra mối quan hệ giữa hai biến (tùy chọn) trong khi đồng thời kiểm soát sự ảnh hưởng của mỗi biến này bởi các biến khác.

Quyết định lựa chọn đối tác

Để đánh giá mức độ phù hợp của các đối tác tiềm năng trong danh sách rút gọn, doanh nghiệp sử dụng các công cụ phân tích quản lý và quy trình với các tiêu chí được ưu tiên hơn. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp chấm điểm từng đối tác tiềm năng, theo mức độ quan trọng tương đối của các tiêu chí.

Khi đã biết những ưu và nhược điểm của các đối tác tiềm năng, doanh nghiệp thực hiện đàm phán sơ bộ với những đối tác trong danh sách này để xác định khả năng tương thích và sẵn sàng hợp tác của doanh nghiệp. Quá trình lựa chọn có thể cần phải được lặp lại.

4. Liên kết đối tác

Trước khi các doanh nghiệp chính thức hóa một thỏa thuận ràng buộc về mặt pháp lý, doanh nghiệp cần đảm bảo sự hiểu biết chung về cơ hội quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo. Một số vấn đề về hiểu biết chung giữa doanh nghiệp và đối tác cần được giải quyết để tăng khả năng thành công trong hợp tác đổi mới sáng tạo.

Các đối tác nên ký thỏa thuận, trước khi tham gia các cuộc thảo luận hoặc đàm phán và trước khi thông tin bí mật được chia sẻ.

Để phát triển một quan điểm chung, các đối tác nên đồng ý về cách hiểu chung về: lợi ích khách hàng; các yếu tố cần thiết ảnh hưởng đến các yếu tố đầu vào; các yếu tố có thể ảnh hưởng đến kết quả; các yếu tố liên quan đến kế hoạch hành động.

Để thiết lập một sự hiểu biết chung, doanh nghiệp xác định các khuyến nghị về liên kết của các bên được ghi lại dưới dạng một bản ghi nhớ hoặc ý định thư, trong đó bao gồm một số nội dung cụ thể sau:

- Về lợi ích của khách hàng: giá trị cho khách hàng; đối tượng được hưởng lợi; các vấn đề, nhu cầu và mong muốn sẽ được giải quyết thông qua đổi mới sáng tạo. Sự hợp tác có ảnh hưởng đến: khả năng cạnh tranh; giảm bớt khoảng cách về kiến thức, năng lực và nguồn lực của doanh nghiệp; sứ mệnh, mục tiêu, chiến lược và bản chất thương hiệu của từng đối tác.

- Các yếu tố cần thiết ảnh hưởng đến đầu vào bao gồm: các kết quả đo được; lợi ích cho các đối tác hoặc lợi ích thu được từ các đối tác; năng lực, khả năng và nguồn lực để có được; mô hình kinh tế sẽ được sử dụng để tạo ra các nguồn lực cần thiết; chiến lược bảo vệ và khai thác.

- Các yếu tố có thể ảnh hưởng đến kết quả của quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo, bao gồm: sự cân bằng giữa rủi ro và cơ hội; các yếu tố thành công quan trọng; hậu quả và ảnh hưởng của quan hệ đối tác đối với các đối tác và các bên liên quan; rào cản khai thác; tác động môi trường và xã hội...

- Các yếu tố liên quan đến kế hoạch hành động bao gồm: những vấn đề sẽ được thực hiện; nguồn lực thực hiện; đối tượng chịu trách nhiệm; thời điểm hoàn thành...

5. Tương tác giữa các đối tác

Các tương tác giữa các đối tác được thực hiện trong bối cảnh quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo. Những tương tác này có thể thay

đổi, tùy thuộc vào bản chất của sự hợp tác và vai trò của các đối tác đổi mới sáng tạo.

Làm thế nào các đối tác thực hiện tương tác chính thức trong thỏa thuận hợp tác đổi mới sáng tạo. Bản chất của các tương tác phụ thuộc chủ yếu vào bản chất của sự hợp tác và vai trò các bên liên quan. Tương tác cũng có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố bên ngoài như: thời hạn của quan hệ đối tác, văn hóa doanh nghiệp, các mối quan hệ hiện có, các cam kết và thỏa thuận...

Các yếu tố chính của sự tương tác bao gồm: tính bảo mật; chương trình và mục tiêu của quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo; việc thực hiện quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo; mô hình quản lý; quản trị; hoạt động cải tiến liên tục; nguồn lực; vai trò, trách nhiệm và quyền hạn của các bên; tài sản trí tuệ; bồi thường và bảo hành; chấm dứt. Do đó, doanh nghiệp cần xây dựng một thỏa thuận chính thức về hợp tác đổi mới sáng tạo trong đó quy định chi tiết về bản chất của sự tương tác của đối tác.

Doanh nghiệp xác định các tham số chính trong thỏa thuận hợp tác đổi mới sáng tạo. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp dựa trên các tham số liên kết đối tác để điều chỉnh sự tương tác của các đối tác trong toàn bộ quan hệ đối tác. Các tham số bao gồm:

- Bảo mật:

Các chính sách và quy trình cần được xác định bởi mỗi đối tác để duy trì bảo mật. Nếu Thỏa thuận không tiết lộ (Non-Disclosure Agreement, NDA) đã được ký, NDA cần được tính đến và được bao gồm trong điều khoản hiện tại. Tính bảo mật cũng nên đưa ra các yếu cầu đối với quy trình xuất bản (hoặc công bố) kết quả. Trong trường hợp các đối tác quyết định công bố kết quả hợp tác, doanh nghiệp cần xem xét thời điểm thực hiện, thực hiện ở mức độ nào, ai thực hiện và thực hiện như thế nào.

- Chương trình và mục tiêu của quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo:

Doanh nghiệp cần làm rõ mối quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo và các mục tiêu trong điều khoản chung.

- Thực hiện quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo

Trách nhiệm, nhiệm vụ và đóng góp của đối tác cần được thể hiện cụ thể, trong đó chi tiết hóa kế hoạch hợp tác đổi mới sáng tạo và các mốc thời gian quan trọng.

- Quản lý:

Doanh nghiệp cần xác định các nguyên tắc hướng dẫn về quản lý quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo của các bên có liên quan. Cụ thể như sau:

+ Doanh nghiệp:

Ban lãnh đạo cấp cao cần thể hiện khả năng lãnh đạo và cam kết đối với việc thực hiện giá trị, cung cấp hướng dẫn và thực tiễn tốt nhất cho quản lý dự án. Quản lý quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo cần được coi là một hoạt động và một phần không thể thiếu của tất cả các thành viên trong Ban lãnh đạo cấp cao. Tất cả các thành viên nên được gắn vào các hoạt động kiểm soát, kết nối và đồng bộ hóa các kế hoạch cụ thể.

+ Quản trị:

Để tránh những hiểu lầm và xung đột có thể xảy ra, các đối tác đổi mới sáng tạo cần thống nhất về nội dung của quan hệ đối tác, về cách thức tương tác. Bất kỳ hình thức hợp tác nào cũng cần có thỏa thuận rõ ràng về vấn đề quản trị: vai trò (ai làm gì); trách nhiệm (đối với những gì mỗi bên sẽ chịu trách nhiệm); nghĩa vụ và quyền của các bên (những gì mỗi bên có nghĩa vụ, quyền nhận được từ sự hợp tác); quản lý tài sản trí tuệ; các quy trình và cơ quan ra quyết định.

Các vấn đề cần giải quyết có thể bao gồm: quá trình ra quyết định phù hợp chiến lược (xem xét sự đồng thuận hoặc quy tắc đa số); người

lãnh đạo quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo và quyền quyết định của mỗi nhà lãnh đạo; điều gì xảy ra nếu một đối tác không cung cấp các yêu cầu theo đúng hạn; điều gì xảy ra nếu một đối tác không phân bổ nguồn lực để thực hiện; cách tránh mọi sự thay đổi của đối tác ảnh hưởng đến các mục tiêu ban đầu và các mục tiêu của các đối tác khác; mức độ linh hoạt để thay đổi mục tiêu ban đầu; các quy tắc quản lý trong nhóm đối tác đổi mới sáng tạo chung; cơ chế giám sát...

+ Cải tiến liên tục

Các đối tác cần xây dựng cách tiếp cận để duy trì cải tiến liên tục trong quá trình hợp tác, bao gồm: các quy trình cải tiến sử dụng các tiêu chí giám sát, đo lường, phân tích và đánh giá để xác định các lĩnh vực tương tác có thể dẫn đến cải tiến quy trình (liên quan đến sự tham gia của đối tác và tạo ra kết quả giá trị gia tăng); tạo ra giá trị gia tăng (khi quá trình đổi mới sáng tạo tiến triển, các bên có thể xác định các lĩnh vực bổ sung để có thể được đưa vào phạm vi); khai thác đổi mới sáng tạo (các đối tác nên liên tục đánh giá các cơ hội khai thác những khám phá); bài học kinh nghiệm...

+ Nguồn lực

Doanh nghiệp cần xác định rõ mối quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo; phân bổ nguồn lực cho quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo và những người có liên quan. Doanh nghiệp cũng cần làm rõ việc bổ sung, mở rộng các nguồn lực cần thiết trong tương lai (dự đoán sự gia tăng chi phí hoặc thời gian của quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo); thu hút các đối tác mới...

+ Vai trò, trách nhiệm và quyền hạn của các bên

Việc quản trị có thể được thực hiện thông qua một Hội đồng quản trị chiến lược và một Ban điều hành.

Hội đồng quản trị chiến lược bao gồm CEO hoặc các nhà quản lý hàng đầu của từng đối tác để đưa ra quyết định về các vấn đề như: liên

minh và liên doanh mới; đề cử các nhà quản lý của quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo; phân bổ nguồn lực...

Ban điều hành bao gồm các nhà lãnh đạo hợp tác đổi mới sáng tạo. Ban điều hành đưa ra các quyết định kỹ thuật, ví dụ: sửa đổi các mốc quan trọng; thực hiện các hoạt động; giám sát nhóm hợp tác đổi mới sáng tạo và các hoạt động được thực hiện; thông tin, báo cáo định kỳ cho Hội đồng quản trị chiến lược.

Hội đồng quản trị chiến lược nên họp định kỳ để xem xét các vấn đề quan trọng và xác định các vấn đề quản trị vẫn có liên quan.

+ Tài sản trí tuệ

Trong quan hệ đối tác đổi mới sáng tạo, những người tham gia tạo ra giá trị bằng cách áp dụng kiến thức hiện có, phát triển kiến thức mới để cung cấp giải pháp cho một vấn đề (hoặc một nhóm vấn đề). Do đó, để quản lý một chương trình hợp tác đổi mới sáng tạo và nắm bắt giá trị được tạo ra, doanh nghiệp cần phải nhận ra các đầu vào và đầu ra của quá trình này.

Vai trò chính của quản lý tài sản trí tuệ (Intellectual Asset Management, IAM) là thiết lập và duy trì các cơ sở pháp lý của tài sản trí tuệ được sử dụng và tạo ra bởi chương trình đổi mới sáng tạo. IAM liên quan trong tất cả các giai đoạn của chương trình, tuy nhiên, vai trò IAM có thể thay đổi từ giai đoạn này sang giai đoạn khác.

Trong giai đoạn lập kế hoạch và đàm phán hợp tác đổi mới sáng tạo, các hoạt động chính của quản lý tài sản trí tuệ là bảo đảm và đánh giá nền tảng tài sản trí tuệ, đàm phán các điều khoản về tài sản trí tuệ trong thỏa thuận hợp tác, một số thỏa thuận tài sản trí tuệ đặc thù...

Trong suốt chương trình hợp tác đổi mới sáng tạo, các quy trình IAM được sử dụng để kiểm soát việc hạn chế sử dụng tài sản trí tuệ cũng như xác định và bảo đảm tài sản trí tuệ mới được tạo ra. Các hoạt động chính bao gồm: giám sát và ghi lại kết quả và dữ liệu phát triển;

duy trì bảo mật; thực hiện các giao thức phổ biến và xuất bản đã được thống nhất; theo dõi và truy tìm những đóng góp của từng đối tác để tạo ra tài sản trí tuệ; chuyển nhượng quyền sở hữu và quyền của nhà sáng chế, nhà nghiên cứu; xác định quyền tác giả; quản lý chuyển nhượng quyền sở hữu trí tuệ; chia sẻ tài liệu độc quyền, dữ liệu, kiến thức; giảm thiểu phạm vi xung đột...

Trong mọi trường hợp, các yêu cầu quản lý tài sản trí tuệ nên được thảo luận càng sớm càng tốt với các đối tác.

+ Bồi thường và bảo hành

Doanh nghiệp cần chứng thực các thiệt hại gây ra cho đối tác khác trong quá trình hợp tác đổi mới sáng tạo. Mỗi đối tác sẽ có trách nhiệm thực hiện việc cung cấp bồi thường và bảo hành cho các bên khác theo trách nhiệm pháp lý. Các bên cần quy định cụ thể về vấn đề này tại các điều khoản thỏa thuận chính thức trong thỏa thuận đổi mới sáng tạo.

+ Chấm dứt

Để chấm dứt hợp tác đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp xác định các yếu tố (như: cam kết, mốc thời gian, giao hàng, vi phạm hợp đồng, mất khả năng thanh toán...), giải quyết các tranh chấp và thực hiện các biện pháp cần thiết để đáp ứng các mục tiêu chấm dứt trong quá trình hợp tác.

Chấm dứt hợp tác phải đảm bảo rằng chia sẻ kiến thức không bị hạn chế, thiếu rõ ràng. Bằng cách xác định rõ ràng các quy tắc chấm dứt, doanh nghiệp có thể tạo ra văn hóa cởi mở và trung thực, nhận ra những thay đổi theo thời gian trong quá trình hợp tác. Khi kết thúc bất kỳ thỏa thuận hợp tác cụ thể nào, các bên có liên quan cần đảm bảo sự tôn trọng lẫn nhau, xem xét khả năng tái tham gia hợp tác trong tương lai.

Chương 4
ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Đổi mới sáng tạo là động lực chính để các doanh nghiệp tạo ra giá trị từ sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc mô hình kinh doanh mới. Do đó, đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp cần phải được quản lý có hệ thống. Nhiều doanh nghiệp đã thiết lập quản lý đổi mới sáng tạo (Innovation Management, IM). IM dựa trên các yếu tố chính như: chiến lược, mục tiêu đổi mới sáng tạo, các hoạt động đổi mới sáng tạo (bao gồm: quy trình, tổ chức trong doanh nghiệp, các yếu tố hỗ trợ đổi mới sáng tạo, các yếu tố khác về văn hóa, công cụ, phương pháp, năng lực, nguồn nhân lực, tài chính...). Quản lý đổi mới sáng tạo có hệ thống sẽ tạo ra giá trị mới trong doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp cần phát triển khả năng và hiệu suất quản lý đổi mới sáng tạo. Điều kiện tiên quyết là tính minh bạch của IM trong doanh nghiệp, hiệu suất hiện tại của IM. Để đạt được sự minh bạch cần thiết, việc thường xuyên đánh giá hiệu quả của IM là rất cần thiết. Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo (Innovation Management Assessment, IMA) đóng góp và bảo đảm sự phát triển bền vững của doanh nghiệp trong tương lai.

1. Sự cần thiết của đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo (IMA) giúp doanh nghiệp tối đa hóa lợi ích, tìm kiếm thành công bền vững trong các hoạt động đổi mới sáng tạo. IMA giúp khẳng định niềm tin của các bên liên quan (ví dụ: khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, doanh nghiệp tài trợ, trường đại học, cơ quan chính quyền...) vào khả năng quản lý đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

IMA có thể được áp dụng cho tất cả các loại hình doanh nghiệp (bất kể ngành, quy mô...), tất cả các loại hình đổi mới sáng tạo (như: sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh...) và mức độ đổi

mới sáng tạo của doanh nghiệp (từ bắt đầu thực hiện đổi mới sáng tạo đến thực hiện đổi mới sáng tạo toàn diện trong doanh nghiệp).

Quản lý đổi mới sáng tạo bao gồm thiết lập tầm nhìn đổi mới sáng tạo, chính sách đổi mới sáng tạo, mục tiêu đổi mới sáng tạo, chiến lược đổi mới sáng tạo, quy trình đổi mới sáng tạo, tổ chức, vai trò và trách nhiệm và hỗ trợ đổi mới sáng tạo. Để đạt được các mục tiêu nêu trên, doanh nghiệp thực hiện lập kế hoạch đổi mới sáng tạo, hoạt động đổi mới sáng tạo, đánh giá hiệu suất, cải tiến và các hoạt động khác.

Các quy trình đổi mới sáng tạo được lập kế hoạch và thực hiện trong các điều kiện được kiểm soát để tạo ra các giá trị. Các quy trình đổi mới sáng tạo được thiết kế để quản lý "sự không chắc chắn" và rủi ro, trong đó đổi mới sáng tạo là kết quả dự kiến của quy trình đổi mới sáng tạo. Không phải tất cả các quy trình đổi mới sáng tạo đều dẫn đến sự đổi mới sáng tạo.

Một quy trình đổi mới sáng tạo bao gồm các hoạt động đổi mới sáng tạo, các yếu tố quy trình... có thể được triển khai trong một doanh nghiệp hoặc trong một nhóm các doanh nghiệp.

Trước khi bắt đầu IMA, doanh nghiệp cần hiểu rõ về lý do thực hiện IMA và về hiệu suất IM hiện tại của doanh nghiệp.

IMA có mục tiêu cung cấp các thông tin tổng thể, sâu sắc về hiệu suất hiện tại (gồm: điểm mạnh, điểm yếu và "khoảng trống") để tạo ra giá trị mong muốn thông qua hoạt động IM hiệu quả. Bên cạnh đó, IMA giúp doanh nghiệp xác định một lộ trình chuyển đổi để đạt hiệu suất cao về đổi mới sáng tạo.

Một số lý do để doanh nghiệp thực hiện IMA:

- Hiểu rõ hơn về IM:

+ Tìm hiểu các yếu tố thành công chính đối với IM và cách tận dụng IM.

+ Hiểu rõ hơn về cách các yếu tố thành công chính của IM được tích hợp bên trong và được doanh nghiệp tận dụng.

- Xác định hiệu suất của IM hiện tại:

+ Khám phá các khía cạnh của IM về khoảng cách hiệu suất (ví dụ: giữa mục tiêu tạo giá trị và kết quả thực tế...).

+ Đánh giá vị trí doanh nghiệp dựa trên việc tạo ra giá trị từ đổi mới sáng tạo.

+ Xác định một số vấn đề trong doanh nghiệp (hoạt động, tổ chức, quy trình, trách nhiệm, văn hóa, nhân sự, tài chính...) gây cản trở kết quả IM.

+ So sánh hiệu suất của doanh nghiệp với các điểm tham chiếu bên ngoài (như: đối thủ cạnh tranh, các bên liên quan bên ngoài khác...).

- Đáp ứng các yêu cầu bên trong, bên ngoài:

+ Đáp ứng mục tiêu tổng thể, mục tiêu chiến lược.

+ Tuân thủ các yêu cầu đối với đổi mới sáng tạo trong bối cảnh cần thiết.

- Cải thiện hiệu suất và tăng giá trị của doanh nghiệp:

+ Xây dựng lộ trình và nguồn lực cần thiết để nâng cao hiệu suất IM.

+ Thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo, văn hóa năng động để hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp.

2. Phương pháp đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Khi lựa chọn cách tiếp cận, doanh nghiệp cần trang bị kiến thức, sự hiểu biết rõ ràng về các cách tiếp cận IMA khác nhau, phạm vi của IMA, loại hình và chất lượng đầu ra IMA, các định dạng của đầu ra IMA... Các yếu tố này đóng vai trò là các tiêu chí quan trọng để lựa chọn phương pháp IMA phù hợp nhất cho doanh nghiệp.

Các cách tiếp cận IMA khác nhau dựa trên các hoạt động đánh giá: danh sách kiểm tra (Check-list Assessments) hoặc đánh giá điểm chuẩn (Benchmarking Assessments). Danh sách kiểm tra cung cấp danh sách các vấn đề cần xem xét khi đánh giá triển khai IM. Đánh

giá điểm chuẩn được xây dựng dựa trên điểm số nhóm IM (nội bộ hoặc bên ngoài) nhằm xác định và cung cấp tính minh bạch về hiệu suất, khả năng cạnh tranh của IM trong doanh nghiệp. (Hình 4.1)

Hình 4.1. Các cách tiếp cận để đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

Các tham số tiếp cận IMA bao gồm:

- Mục tiêu của IMA (IMA Objective) là bước đầu tiên trong việc lập kế hoạch cho IMA. Mục tiêu của IMA tập trung vào việc: tuân thủ các mục tiêu đã xác định; tạo các giá trị từ việc tăng cường IM; cải thiện IM của doanh nghiệp.

- Phần mở rộng của IMA (Extent of IMA Breadth) được xác định thông qua báo cáo tài chính hàng năm. Trong Phần mở rộng của IMA, tất cả các yếu tố thành công của IM sẽ được đề cập trong IMA để phản ánh mối quan hệ của các yếu tố này.

- Lựa chọn các Đối tượng đánh giá (Trọng tâm) (Assessed Objects (Focus)) đảm bảo kết quả IMA sẽ phản ánh sự phụ thuộc đối với Chiến lược đổi mới sáng tạo, văn hóa, lãnh đạo, quá trình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Sau đó xác định các nguyên nhân để cải thiện IM của doanh nghiệp.

- Tham gia chuyên môn (Expertise Involvement), doanh nghiệp sử dụng nguồn lực nội bộ sẵn có, đảm bảo về chất lượng tính độc lập để thực hiện IMA. Một số khuyến nghị từ bên thứ ba hoặc các chuyên gia bên ngoài với độ tin cậy cao có thể được sử dụng để thực hiện các cải tiến cần thiết trong doanh nghiệp.

- Tập hợp dữ liệu (Data Collection) sẽ được xác định trong phạm vi của IMA.

- Công cụ tập hợp dữ liệu (Tools for Data Collection) nhằm hỗ trợ doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) thông qua bảng câu hỏi phản ánh toàn diện về chiến lược đổi mới sáng tạo, văn hóa đổi mới sáng tạo, cũng như như các quá trình đổi mới sáng tạo. Các công cụ trực tuyến giúp doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc tập hợp dữ liệu.

- Dạng dữ liệu (Data Types) (bao gồm định tính hoặc định lượng) được sử dụng kết hợp để đo lường hiệu quả của một doanh nghiệp.

- Các phương pháp phân tích dữ liệu (Methods of Data Analysis) sẽ được xử lý hoàn toàn tự động khi sử dụng công cụ IMA trực tuyến.

- Kiểu tham khảo (Reference Type), kiểu so sánh (Comparison Types) khác nhau tùy thuộc vào doanh nghiệp và dữ liệu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện IMA lần đầu tiên sẽ không có dữ liệu nội bộ.

- Phân tích dữ liệu (Data Interpretation) cung cấp các hành động để cải thiện IM. Phân tíc dữ liệu có thể mô tả các khả năng hoặc dự đoán có thể xảy ra, là kết quả của một số hành động nhất định.

- Về định dạng đầu ra của IMA (IMA Output Format), doanh

nghiệp xác định loại đầu ra để đạt được sự minh bạch và tác động cần thiết từ IMA.

- Các khuyến nghị của IMA (IMA Recommendations) phản ánh toàn bộ phạm vi của IMA. Các khuyến nghị này có thể ảnh hưởng đến toàn bộ doanh nghiệp hoặc giá trị của doanh nghiệp.

Tiêu chí hiệu suất đối với IM

Mỗi yếu tố thành công IM (như: chiến lược đổi mới sáng tạo, văn hóa đổi mới sáng tạo, quy trình đổi mới sáng tạo, yếu tố cho phép đổi mới sáng tạo và kết quả đổi mới sáng tạo...) được thể hiện định lượng và định tính. Các biện pháp định lượng cho phép phân tích số, trong khi các biện pháp định tính sẽ bổ sung với các phân tích sâu sắc hơn.

Các tiêu chí được lựa chọn để đánh giá tác động IM đối với việc tạo ra giá trị của doanh nghiệp từ hoạt động đổi mới sáng tạo. Các tiêu chí này được xác định theo giá trị thông qua:

- Tăng trưởng: doanh thu từ đổi mới sáng tạo; lợi nhuận từ sự đổi mới sáng tạo; thị phần từ sự đổi mới sáng tạo; số lượng nhân viên; phạm vi hoạt động từ sự đổi mới sáng tạo; số lượng người thụ hưởng bởi hoạt động đổi mới sáng tạo; tạo ra giá trị; phát triển xã hội, môi trường bền vững.

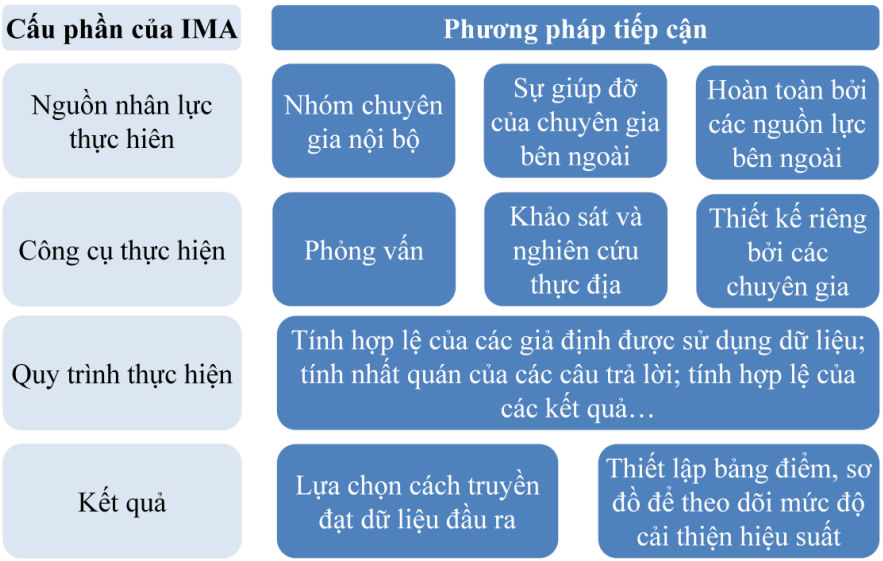
- Tốc độ đổi mới sáng tạo: tối ưu hóa vòng đời đổi mới sáng tạo...

- Hiệu quả: tài nguyên được phân bổ để đạt được giá trị xác định; các khung thời gian xác định; chất lượng đặt ra...

Về cơ bản, IMA có thể thực hiện ở nhiều cấp độ khác nhau: cấp độ đơn giản và cấp độ chi tiết. IMA thực hiện ở cấp độ đơn giản (dựa trên một số câu hỏi đối với các ý tưởng đầu tiên về hiệu suất IM), hoặc thực hiện ở cấp độ chi tiết (dựa trên một loạt các câu hỏi định tính, định lượng chi tiết hơn). Doanh nghiệp (có nhiều đơn vị riêng biệt) có thể thực hiện một số cách tiếp cận IM khác nhau.

IMA có thể được thực hiện bởi một nhóm chuyên gia nội bộ, hoặc với sự giúp đỡ của các chuyên gia bên ngoài, hoặc được thực hiện

hoàn toàn bởi các nguồn lực bên ngoài. Nhóm chuyên gia có thể sử dụng kết hợp các phương pháp như: phỏng vấn, khảo sát và nghiên cứu thực địa để tạo ra kết quả đánh giá về định lượng và định tính (Hình 4.2).



Hình 4.2. Các thành phần và cách tiếp cận để đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

Chất lượng đầu ra IMA

Chất lượng của đầu ra IMA phụ thuộc vào chất lượng dữ liệu được thu thập và báo cáo trình bày kết quả IMA.

Các phương pháp IMA phù hợp với mức độ chi tiết của câu trả lời. Các khía cạnh cần được xem xét là: tính hợp lệ của các giả định được sử dụng để xây dựng bộ dữ liệu, cơ sở dữ liệu; tính nhất quán của các câu trả lời (thông qua hướng dẫn chi tiết, rõ ràng của các câu hỏi); tính hợp lệ của các kết quả (thông qua số lượng phản hồi).

Phân tích, lập kế hoạch hành động dựa trên bộ dữ liệu cho phép phân tích điểm chuẩn, phân tích tương quan. Phân tích dữ liệu để báo cáo điểm mạnh, điểm yếu và khoảng cách về năng lực trong IM; so sánh và đối chiếu dữ liệu đánh giá với các đánh giá trước đó hoặc với điểm chuẩn; so sánh và đối chiếu dữ liệu đánh giá với dữ liệu liên quan từ các nguồn khác.

Khi so sánh với cơ sở dữ liệu bên ngoài, chất lượng của cơ sở dữ liệu có thể được đánh giá bằng độ chính xác, kích thước, tính bảo mật và tính toàn vẹn của dữ liệu.

Đầu ra của IMA là các báo cáo nêu rõ các điểm mạnh và điểm yếu của IM. Các báo cáo này là cơ sở cho các khuyến nghị để cải thiện IM. Chất lượng của báo cáo được xác định bởi mức độ phù hợp với các mục tiêu ban đầu của IMA. Tính đầy đủ, hiệu lực thống kê, tính rõ ràng của báo cáo là cơ sở cho việc lập kế hoạch hành động trong tương lai của doanh nghiệp.

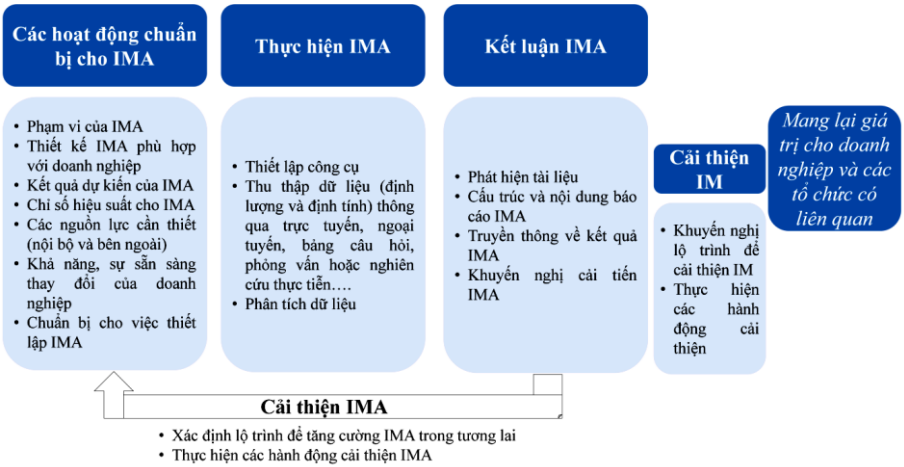
Kết quả IMA được thể hiện ở nhiều định dạng khác nhau (như: sơ đồ, biểu đồ, bảng điểm...). Việc chọn cách truyền đạt dữ liệu đầu ra phụ thuộc vào doanh nghiệp, văn hóa hiện tại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể thiết lập bảng điểm hoặc sơ đồ để theo dõi mức độ cải thiện hiệu suất IM của doanh nghiệp theo thời gian.

3. Quy trình IMA trong doanh nghiệp

Quy trình IMA được thiết kế để đánh giá IM trong doanh nghiệp với mục tiêu tăng giá trị từ các cơ hội và ý tưởng để chuyển thành các hoạt động đổi mới sáng tạo. IM bao gồm: chiến lược đổi mới sáng tạo, văn hóa đổi mới sáng tạo, quy trình đổi mới sáng tạo và các yếu tố cho phép đổi mới sáng tạo (như: nguồn lực, tri thức...). Các yếu tố của IM có liên quan với nhau và cùng thực hiện để đạt mục tiêu tối đa hóa giá trị. Do đó, IMA hướng dẫn cho doanh nghiệp về cách thức hoạt động của IM về mặt tạo ra giá trị, cũng như cách cải thiện hoạt động của IM.

IMA có thể được thực hiện trên tất cả các khía cạnh của IM. Hiệu quả của các tương tác IMA sẽ dẫn đến nâng cao giá trị IM. Triển khai IMA sẽ mang lại những cải tiến trong chính quá trình đánh giá.

Một số yếu tố tạo nên một hệ thống IMA hiệu quả (xem Hình 4.3).



Hình 4.3. Đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

Quá trình chuẩn bị đầy đủ là điều kiện tiên quyết để triển khai một IMA thành công. Trong quá trình chuẩn bị, doanh nghiệp sẽ thu nhận được các kiến thức, hiểu biết chung về việc tạo ra giá trị của IMA. Do đó, Ban lãnh đạo trong doanh nghiệp sẽ xác định mục đích chiến lược cho IMA, sự sẵn sàng và khả năng điều chỉnh của doanh nghiệp để phù hợp với hoạt động của IMA. Cùng với triển khai IMA, doanh nghiệp cũng cần cam kết hành động để cải thiện hơn nữa hiệu lực và hiệu quả IM của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp xác định cách tiếp cận, công cụ, quy trình... phù hợp nhất (về quy mô và chuyên môn) để thực hiện IMA. Sự hiểu biết

đầy đủ, rõ ràng về cách tiếp cận IMA là yếu tố cần thiết để đảm bảo đạt được các mục tiêu đề ra.

Trong quá trình thực thi IMA, doanh nghiệp cần đặt trọng tâm vào việc triển khai các hành động cụ thể để tác động đến hiệu suất của IM trong doanh nghiệp. Việc áp dụng phương pháp đánh giá, các công cụ và quy trình, các nguồn lực đầu tư được thiết lập để thực hiện các mục tiêu đề ra.

IMA sẽ tạo ra kết quả tốt nhất khi doanh nghiệp xác định các hoạt động cụ thể để tối đa hóa tác động của những hoạt động này. Ở một khoảng thời gian thích hợp, IMA được liên kết với các hoạt động cải tiến liên tục để đảm bảo IM và IMA phù hợp với các ưu tiên chiến lược của doanh nghiệp.

IMA dự kiến sẽ tạo ra giá trị ở mỗi giai đoạn của quy trình. Trong giai đoạn chuẩn bị, IMA mang lại giá trị về sự hiểu biết đối với nhu cầu, lợi ích và các phương pháp phù hợp của IMA trong doanh nghiệp. Trong giai đoạn triển khai, IMA mang lại giá trị cho doanh nghiệp bằng cách tạo ra sự hiểu biết để giải quyết các "khoảng trống" trong doanh nghiệp. Trong giai đoạn cuối, IMA tạo ra tiềm năng đối với các giá trị bổ sung khác. Theo đó, IMA giúp doanh nghiệp thực hiện các hoạt động cần thiết để bổ sung các "khoảng trống" và xác định, nắm bắt giá trị bổ sung của IM.

4. Các hoạt động chuẩn bị cho IMA

Khi bắt đầu một IMA, doanh nghiệp cần xem xét khả năng tích hợp IMA vào các hoạt động khác của doanh nghiệp; sự sẵn sàng của doanh nghiệp đối với việc triển khai IMA trong tương lai. Do đó, doanh nghiệp cần xác định rõ ràng về mục đích và phạm vi chiến lược của IMA; mô hình IMA phù hợp với doanh nghiệp; kết quả dự kiến của IMA; số liệu hiệu suất của IMA; nguồn lực cần thiết (nội bộ, bên ngoài); khả năng, sự sẵn sàng thay đổi của doanh nghiệp; thiết lập và triển khai IMA trong doanh nghiệp.

Phạm vi của IMA

Để có kết quả được tối ưu hóa, IMA sẽ phải phù hợp với chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp. Đồng thời, trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp sẽ sử dụng kết quả của IMA để cung cấp "đầu vào" (dưới dạng các đề xuất và khuyến nghị) để điều chỉnh chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần có được một bức tranh tổng thể, đầy đủ về hiệu suất IM. Do đó, phạm vi của IMA cần đánh giá toàn diện tất cả các khía cạnh của IM. Điều này sẽ mang lại những thông tin cần thiết như: nguyên nhân về khoảng cách hiệu suất, cơ hội tạo ra giá trị, đầu tư vào đổi mới sáng tạo... của doanh nghiệp. IMA bao gồm chiến lược đổi mới sáng tạo; văn hóa đổi mới sáng tạo; quá trình đổi mới sáng tạo (vòng đời); các yếu tố cho phép đổi mới sáng tạo (như nguồn lực, kiến thức, công nghệ thông tin, quản lý dự án, danh mục đầu tư...); kết quả đổi mới sáng tạo.

Các cách tiếp cận IMA có thể được thiết kế để phù hợp với doanh nghiệp cụ thể, qua đó sẽ làm rõ những "khoảng trống" trong IM của doanh nghiệp.

Một số câu hỏi sau đây có thể giúp xác định phạm vi của IMA:

- Các yếu tố thành công chính của IM và mối liên kết trong IMA.

- Những bộ phận của doanh nghiệp, nhà cung cấp, đối tác hoặc cộng tác viên sẽ tham gia vào IMA. Những đối tượng tham gia khảo sát, phỏng vấn hoặc tương tác.

- Mức độ chi tiết cần thiết để đáp ứng mục đích của IMA.

- Những kết quả của IMA được doanh nghiệp mong đợi (ví dụ: loại báo cáo, kết quả hội thảo, điểm chuẩn dựa trên so sánh với các doanh nghiệp khác...).

- Mức độ cam kết của doanh nghiệp để duy trì IMA.

Thiết kế IMA phù hợp với doanh nghiệp

Doanh nghiệp phải xem xét về việc thiết kế IMA phù hợp với doanh nghiệp dựa trên các kết quả dự kiến của IMA, nguồn lực cần thiết, thời gian thực hiện và các công cụ IMA...

Kết quả dự kiến của IMA

IMA có mục tiêu tạo ra lợi ích tài chính hoặc các hình thức tạo giá trị khác do phân tích "khoảng cách" và xây dựng một lộ trình hành động thống nhất để cải thiện hiệu suất IM của doanh nghiệp.

Các kết quả IMA có thể cho thấy nhu cầu cấp thiết để cải thiện hiệu lực và hiệu quả của IM. Doanh nghiệp sử dụng các kết quả này làm yếu tố kích hoạt các hành động cần thiết khác của doanh nghiệp. Do đó, trong quá trình chuẩn bị cho IMA, doanh nghiệp cần xác định một số yêu cầu sau:

- Đối tượng sẽ nhận được kết quả của IMA (quản lý, nhân viên, các bên liên quan...)

- Các hoạt động tiếp theo với kết quả IMA.

- Thông tin doanh nghiệp truyền đạt về kết quả của IMA.

- Những hành động mà doanh nghiệp sẵn sàng thay đổi sau khi có được kết quả của IMA.

Bằng cách khai thác kết quả của IMA trong việc mang lại lợi ích cho các bên liên quan, doanh nghiệp cần tiếp tục thực hiện các khuyến nghị từ IMA như: xác định các cơ hội mới như thị trường mới; khuyến nghị về hiệu quả kinh doanh; danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo; phát triển và triển khai cơ sở dữ liệu IMA; nâng cao nhận thức của nhân viên về quan điểm chiến lược của doanh nghiệp về đổi mới sáng tạo.

Chỉ số hiệu suất cho IMA

Trước khi triển khai IMA, các số liệu về hiệu suất của IMA sẽ được tính toán để xác định khả năng thành công của IMA. Các số liệu này bao gồm: tính hiệu quả của IM; các "khoảng trống" được xác định

trong IM; tiềm năng tạo giá trị bổ sung của IM; hiệu quả đo được (ví dụ: tốc độ thực hiện IMA; phân bổ nguồn lực triển khai IMA...).

Các nguồn lực cần thiết (nội bộ và bên ngoài)

Doanh nghiệp xem xét các nguồn lực cần thiết để thực hiện IMA, xem xét mục đích chiến lược trước đó và xác định kết quả dự kiến. Để có kết quả tốt nhất, doanh nghiệp cần tính đến các khía cạnh sau đây (để xác định các nguồn lực cần thiết, liên quan đến phương pháp dự kiến cho IMA): yêu cầu nguồn nhân lực trong và ngoài; số lượng, chất lượng (kỹ năng và kinh nghiệm trong việc thực hiện IMA, kiến thức về doanh nghiệp, văn hóa và IM); ngân sách cho các chi phí theo kế hoạch; cơ sở hạ tầng và các phương pháp, công cụ và hệ thống cần thiết; các bộ phận của doanh nghiệp, nhà cung cấp hoặc đối tác của doanh nghiệp có thể cung cấp hỗ trợ cho IMA; sự sẵn có của các nguồn lực tại thời điểm đó và trong suốt thời gian của IMA...

Doanh nghiệp cần bố trí nguồn lực cần thiết để thực hiện các hoạt động phát sinh từ IMA, phụ thuộc vào khả năng và sự sẵn sàng thay đổi của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp cũng cần có được sự hiểu biết thấu đáo về khả năng, sự sẵn sàng và khả năng chống lại sự thay đổi của doanh nghiệp.

Khả năng, sự sẵn sàng thay đổi của doanh nghiệp

Khi chuẩn bị cho IMA, doanh nghiệp sẽ đánh giá khả năng cũng như mức độ sẵn sàng thay đổi của doanh nghiệp. Các vấn đề từ IMA giúp doanh nghiệp xác định sự cần thiết để cải thiện một số hoặc tất cả các yếu tố thành công quan trọng của IM. Điều này thể dẫn đến doanh nghiệp cần bắt đầu thay đổi "hành xử" so với trước đó. Doanh nghiệp cần nhận thức và chuẩn bị cho những thay đổi quan trọng như vậy trước khi triển khai IMA hiệu quả.

Một số câu hỏi sau đây có thể giúp doanh nghiệp làm rõ về khả năng, sự sẵn sàng thay đổi:

- Mức độ cam kết mà doanh nghiệp có thể duy trì.

- Mức độ cam kết lãnh đạo trong toàn bộ quá trình thay đổi do IMA.

- Mức độ "kháng cự" khi xem xét văn hóa hiện tại, và sẵn sàng thay đổi.

- Tầm nhìn chung có thể làm tăng sự cam kết và cam kết cho sự thay đổi.

Việc chuẩn bị IMA này sẽ đặt cơ sở cho việc lựa chọn phương pháp phù hợp nhất cho IMA của doanh nghiệp.

Chuẩn bị cho việc thiết lập IMA

Để chuẩn bị cho việc thiết lập IMA, các yếu tố thành công quan trọng sau đây sẽ được làm rõ để triển khai IMA thành công, cụ thể như sau:

- Cam kết từ lãnh đạo: Cam kết này dành cho việc thực hiện IMA cũng như thực hiện các cải tiến cần thiết. Lãnh đạo sẽ tuyên bố cam kết về việc hỗ trợ sự thay đổi.

- Sự hiểu biết chung về mục tiêu cho IMA: Tất cả các bên liên quan đến IMA đều có một sự hiểu biết chung về lý do tại sao doanh nghiệp bắt đầu đánh giá và mục đích chiến lược của đánh giá.

- Nhiệm vụ và phạm vi của IMA: Nhóm chịu trách nhiệm thực hiện IMA trong doanh nghiệp có trách nhiệm làm rõ về phạm vi IMA đối với tất cả các bên liên quan.

- Cách tiếp cận IMA cụ thể: Quyết định về cách tiếp cận IMA cụ thể dựa trên áp lực cạnh tranh của doanh nghiệp, chiến lược của doanh nghiệp, mức độ chi tiết, kinh nghiệm của nhóm, thời gian thúc đẩy, khả năng tiếp cận của phương pháp... để cải thiện IM trong doanh nghiệp. Nhóm chịu trách nhiệm thực hiện IMA trong doanh nghiệp có thể phát triển cách tiếp cận của riêng hoặc lựa chọn một phương pháp tiếp cận đã chứng minh tính hiệu quả. Ngay cả khi doanh nghiệp chọn phát triển và thực hiện đánh giá của riêng, doanh nghiệp có thể có một cố vấn hoặc người hướng dẫn độc lập và hiểu biết có liên quan, để

giúp doanh nghiệp tập trung vào các mục tiêu và tối đa hóa giá trị gia tăng từ IMA.

- Sự rõ ràng về thời gian và ngân sách: Tùy thuộc vào áp lực cạnh tranh của doanh nghiệp, chiến lược và ngân sách có sẵn, các mốc quan trọng để thu thập dữ liệu, phân tích dữ liệu... doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch hành động để cải thiện IM. Một kế hoạch thực hiện thống nhất sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai IMA.

- Cách tiếp cận truyền thông: Kết quả triển khai IMA sẽ được truyền thông tới các bên liên quan thông qua: giải thích mục tiêu chiến lược, lợi ích dự kiến, phạm vi và cách tiếp cận được lựa chọn, nhóm tham gia của IMA, sự hỗ trợ từ các nhà quản lý, nhân viên và các bên liên quan. Doanh nghiệp cần xác định rõ tổ chức, cá nhân chịu trách nhiệm truyền thông, tần suất truyền thông và thời điểm truyền thông... Kế hoạch truyền thông thống nhất sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện các hoạt động truyền thông đúng thời gian và được thực hiện bởi các thành viên trong nhóm.

- Quản lý rủi ro phù hợp: Doanh nghiệp xác định và ghi lại các rủi ro tiềm ẩn trong việc thực hiện IMA thành công cũng như các chiến lược thích hợp để giảm thiểu rủi ro. Yêu cầu này phù hợp với cách tiếp cận tổng thể của doanh nghiệp đối với các mức độ rủi ro và phương pháp giảm thiểu rủi ro. Kế hoạch quản lý rủi ro sẽ cung cấp sự minh bạch cần thiết cho thành công của IMA.

- Cam kết mạnh mẽ trong doanh nghiệp về các cải tiến cần thiết: Các nhà quản lý và nhân viên phụ trách triển khai và phát triển IM cần cam kết chính thức để hỗ trợ IMA, sau đó là các hành động cần thiết để cải thiện hiệu suất của IM.

- Thu thập dữ liệu: Dựa trên phương pháp đã chọn, dữ liệu cần thiết sẽ được xác định. Doanh nghiệp sẽ quyết định dữ liệu được sử dụng để so sánh, có thể là dữ liệu nội bộ (trước đó hoặc tự xác định) và/hoặc dữ liệu bên ngoài (cùng ngành, quốc gia, quốc tế, toàn cầu,

cùng quy mô doanh nghiệp...). Tùy thuộc vào dữ liệu tham chiếu được chọn, điểm số có thể được xác định. Điều này sẽ đảm bảo tất cả dữ liệu có thể đo lường được từ quan điểm định lượng hoặc định tính. Các công cụ IMA có bảng câu hỏi cụ thể có thể cần điều chỉnh, bổ sung. Trong kế hoạch thu thập dữ liệu, doanh nghiệp xác định trách nhiệm và thẩm quyền triển khai của các cơ quan, tổ chức có liên quan.

- Tài liệu hỗ trợ cần thiết: Trong giai đoạn chuẩn bị, tất cả các tài liệu hỗ trợ cần thiết (gồm bảng, bảng câu hỏi, file, cơ sở dữ liệu...) phải được xác định, thu thập và chuẩn bị. Để đảm bảo hoạt động của IMA, doanh nghiệp cần liên kết từng nguồn dữ liệu với bảng, cơ sở dữ liệu chung, trong đó, dữ liệu được mô tả định lượng, định tính.

- Kế hoạch phổ biến kết quả: Trước khi thực hiện IMA, một kế hoạch phổ biến kết quả sẽ được thực hiện. Mức độ phổ biến sẽ được xác định cho từng nhóm thuộc các bên liên quan khác nhau.

5. Thực hiện IMA

IMA có thể được sử dụng như một cơ hội để xác định các lĩnh vực cải tiến và để tạo ra giá trị gia tăng trong doanh nghiệp. IMA có thể được thực hiện định kỳ cho phép doanh nghiệp tiếp tục học hỏi, phát triển theo thời gian và giúp doanh nghiệp dự đoán những thách thức trong tương lai.

Một IMA thành công có thể sẽ được thực hiện theo trình tự sau: (i) thiết lập công cụ; (ii) thu thập dữ liệu (định lượng và định tính); (iii) phân tích dữ liệu;(iv) xác định và phát triển các khuyến nghị để cải thiện IM và IMA. Cụ thể như sau:

- Thiết lập công cụ: Dựa trên công cụ được chọn cho IMA, doanh nghiệp đảm bảo nhóm tham gia vào IMA có toàn quyền chỉ huy, kiểm soát và truy cập vào công cụ trong suốt thời gian triển khai IMA.

***- Thu thập dữ liệu (định lượng và định tính)*:** Nhóm phụ trách sẽ thu thập dữ liệu theo quy định trong quá trình chuẩn bị cho IMA dựa trên các chức năng có liên quan (trực tuyến, ngoại tuyến, trong bảng

câu hỏi, thông qua phỏng vấn hoặc nghiên cứu thực tiễn...) để đảm bảo dữ liệu có chất lượng tốt. Việc thu thập và lưu trữ dữ liệu phép phân tích dữ liệu phù hợp là các yếu tố thành công chính của IM. Dữ liệu được thu thập có liên quan đến chiến lược đổi mới sáng tạo, phương thức vận hành đối với tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu đổi mới sáng tạo, các tiêu chí lựa chọn cho các dự án đổi mới sáng tạo, đóng góp đối với sự phát triển, khả năng cạnh tranh và tạo ra giá trị của doanh nghiệp. Thu thập dữ liệu sẽ xác định, đảm bảo đổi mới sáng tạo liên tục trong nhiều lĩnh vực của doanh nghiệp. Đối với quá trình đổi mới sáng tạo và hoạt động của đổi mới sáng tạo, dữ liệu được thu thập, đưa ra thị trường để thu được các giá trị theo thời gian (như tạo ra giá trị, tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận hoặc giá trị xã hội...). Bên cạnh đó, dữ liệu được thu thập sẽ được sử dụng để phát triển hiệu quả các công cụ và phương pháp, nguồn tài chính, kỹ năng và khả năng để đổi mới sáng tạo... Quan trọng nhất đối với việc thu thập dữ liệu là dữ liệu về kết quả đổi mới sáng tạo. Đối với các IMA lớn hơn, việc thu thập dữ liệu thí điểm là giai đoạn hết sức quan trọng. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp đánh giá, phát hiện các mẫu và ngoại lệ bất thường. Một số ví dụ điển hình của việc thu thập dữ liệu bất thường là:

+ Nếu các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp hoạt động theo những cách khác nhau dẫn đến dữ liệu không đáng tin cậy trong việc đưa ra kết luận hợp lệ.

+ Một số yếu tố của doanh nghiệp có thể dẫn đến việc thu thập dữ liệu bị "bóp méo". Ví dụ; thiếu cởi mở và tư tưởng ngại nói về các vấn đề thực tế có thể gây phản ứng trái chiều...

+ Khi kiểm tra cam kết của nhân viên đối với sứ mệnh và tầm nhìn của doanh nghiệp, một số người có thể tập trung vào mục tiêu cá nhân hoặc đến nhóm trực tiếp hơn là các mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp.

Sau khi xem xét dữ liệu thí điểm và thực hiện các điều chỉnh

phù hợp cho việc thiết lập IMA, việc triển khai toàn bộ IMA có thể bắt đầu.

Nếu các công cụ đo điểm chuẩn IM trực tuyến được sử dụng để thu thập dữ liệu, lớp điểm chuẩn có thể được chọn phù hợp với các mục tiêu đã xác định cho IMA. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể so sánh với các doanh nghiệp (cùng nhóm ngành, cùng quy mô...). Tùy thuộc vào tầm nhìn của doanh nghiệp về hiệu suất đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp có thể so sánh điểm chuẩn với các nhà đổi mới sáng tạo hàng đầu trên tất cả các ngành kinh doanh, ngành công nghiệp và quốc gia, qua đó xác định khả năng và khoảng cách IM liên quan đến hiệu suất đổi mới sáng tạo toàn cầu.

Để sử dụng tối ưu IMA, doanh nghiệp cần thực hiện thu thập dữ liệu, ghi chép dữ liệu một cách hiệu quả. Tùy thuộc vào IMA được chọn, công cụ trực tuyến có thể cung cấp các cấp tài liệu và báo cáo tự động khác nhau.

- Phân tích dữ liệu: Phân tích dữ liệu sẽ cung cấp tính minh bạch về các điểm mạnh và điểm yếu trong IM và IMA. Điều này tạo cơ sở cho các hoạt động cải tiến cụ thể. Phân tích dữ liệu được thực hiện theo các bước sau: sắp xếp dữ liệu; phân tích dữ liệu và xác định khoảng cách trong doanh nghiệp.

So sánh IMA, với các mục tiêu được xác định trước hoặc với điểm chuẩn cho thấy "khoảng trống" của các mục tiêu hoặc điểm chuẩn này, qua đó làm nổi bật các khu vực cần cải thiện trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp có thể ưu tiên bởi tác động trong việc tạo ra giá trị của doanh nghiệp (như tăng trưởng lợi nhuận, doanh thu hoặc lợi ích xã hội...). Trong quá trình phân tích dữ liệu và xác định khoảng cách, điểm số được phân tích hiệu quả nhất bởi các yếu tố thành công chính của IM (ví dụ: tầm nhìn đổi mới sáng tạo, chiến lược, mục tiêu, sự linh hoạt của doanh nghiệp đổi mới sáng tạo và văn hóa, quy trình đổi mới sáng tạo, các yếu tố cho phép đổi mới sáng tạo...).

Tập trung mạnh mẽ có thể được đặt vào những "khoảng trống" liên quan đến kết quả đổi mới sáng tạo. Điều này sẽ dẫn đến sự cần thiết để cải thiện hơn nữa IM của doanh nghiệp. Một số công cụ IMA cung cấp điểm số trung bình và điểm số của các doanh nghiệp thành công làm điểm chuẩn.

Nếu được thực hiện đúng cách, việc phân tích các kết quả IMA, doanh nghiệp sẽ xác định nguyên nhân "gốc rễ" của các điểm mạnh và điểm yếu IM, làm cơ sở để triển khai chiến lược, các hoạt động có ý nghĩa để cải thiện hơn nữa hiệu suất IM.

Phân tích dữ liệu có thể mang lại một số "khoảng trống" do chính IMA. Các "lỗ hổng" này có thể đến từ việc thiết lập IMA.

6. Kết luận IMA

Dựa trên các kết quả từ việc tiến hành IMA, các phát hiện và các khuyến nghị tương ứng để cải thiện (bao gồm các mốc thời gian và nguồn lực cần thiết) được xác định, phát triển, ghi lại và truyền đạt đối với các bên liên quan trong doanh nghiệp.

Phát hiện tài liệu

Một phần quan trọng của tài liệu về kết quả IMA là các biện pháp cải tiến được ghi trong bản kế hoạch hành động rõ ràng nhằm cung cấp các hành động cụ thể. Kế hoạch hành động này sẽ cung cấp tổng quan về tất cả các biện pháp và lợi ích dự kiến, sự phụ thuộc của các biện pháp vào hoạt động, nguồn lực, kỹ năng... cần thiết để đạt được các mục tiêu.

Việc thực hiện các khuyến nghị, lợi ích thu được từ việc thực hiện các khuyến nghị đó được xác định để đánh giá, đóng góp vào giá trị của IMA.

Mỗi cách tiếp cận IMA sẽ được trình bày theo mẫu báo cáo và danh sách nội dung cụ thể. Nhìn chung, doanh nghiệp có thể sử dụng định dạng tài liệu bao gồm các yếu tố như mô tả trong Bảng 4.1.

Bảng 4.1. Ví dụ về cấu trúc và nội dung báo cáo IMA

Phần	Mô tả
Tóm tắt quản lý	Mô tả ngắn gọn về kích hoạt IMA, quy trình và kết quả cũng như các hoạt động để cải thiện
Hướng dẫn	Giải thích về cách đọc báo cáo
Tổng quan	Mô tả về các kết quả chính và các hành động được đề xuất phát sinh từ IMA, phù hợp với đối tượng không chuyên
Hiệu suất cho từng khu vực điều tra	Mô tả điểm số thu được từ dữ liệu, được đóng khung lý tưởng theo nghĩa tích cực, cho thấy điểm mạnh, điểm yếu và "khoảng trống" cho thấy kết quả đánh giá.
Đánh giá chi tiết từng tiêu chí	So sánh và phân tích liệu, và bất kỳ cảnh báo nào
Khuyến nghị cải tiến IM	Khuyến nghị, lộ trình hành động và kế hoạch hành động để cải thiện. Một bộ các khuyến nghị ưu tiên để cải thiện hiệu suất IM, dựa trên những phát hiện chính của phân tích ở trên. Các khuyến nghị cũng có thể bao gồm các lĩnh vực xác định yêu cầu phân tích chi tiết hơn.
Danh sách thuật ngữ	Định nghĩa các thuật ngữ chính được sử dụng trong tài liệu, lý tưởng nhất là liên kết đến các ấn phẩm chi tiết hơn về các chủ đề liên quan.
Phụ lục	Ví dụ: mô tả chi tiết về dữ liệu được thu thập, lý tưởng nhất là được biểu thị bằng đồ họa.

Cấu trúc và nội dung báo cáo IMA

Tài liệu phân tích dữ liệu có thể được doanh nghiệp theo chủ đề, mức độ khẩn cấp hoặc mức độ phức tạp của cải tiến cần thiết. Cụ thể như sau:

- Ví dụ về kết quả phân tích dữ liệu được doanh nghiệp theo chủ đề:

+ Chiến lược đổi mới sáng tạo: Chiến lược đổi mới sáng tạo tổng thể của doanh nghiệp không phù hợp với chiến lược kinh doanh; Kết quả đổi mới sáng tạo không phù hợp với mục tiêu đổi mới sáng tạo.

+ Doanh nghiệp và văn hóa đổi mới sáng tạo: Sự tập trung vào đổi mới sáng tạo không đủ mạnh trong thực thể doanh nghiệp được đánh giá (ví dụ như mua sắm, tiếp thị...); Đổi mới sáng tạo không được "nhúng" đầy đủ trong hệ thống đo lường hiệu suất của doanh nghiệp (ví dụ: nhân sự, văn hóa...); Thiếu trách nhiệm rõ ràng đối với sự đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

+ Quy trình đổi mới sáng tạo: Phân cấp quy trình và quy trình công việc để đổi mới sáng tạo được xác định nhưng không được thực hiện đầy đủ; Các dự án đổi mới sáng tạo không kịp thời.

+ Hỗ trợ đổi mới sáng tạo: Tài sản trí tuệ không được quản lý tích cực trong doanh nghiệp; Công nghệ mới thúc đẩy đổi mới sáng tạo không được đánh giá đủ nhanh.

+ Kết quả đổi mới sáng tạo: Kết quả đầu ra của danh mục đổi mới sáng tạo và các dự án đổi mới sáng tạo không được đánh giá đầy đủ; Giá trị được tạo ra từ sự đổi mới sáng tạo là dưới mức trung bình so với mẫu điểm chuẩn.

- Ví dụ về kết quả phân tích dữ liệu được doanh nghiệp theo mức độ khẩn cấp hoặc phức tạp.

Danh sách các khuyến nghị có thể được sắp xếp theo mức độ khẩn cấp theo nhu cầu chiến lược của doanh nghiệp, tác động giá trị

dự kiến hoặc mức độ phức tạp liên quan đến các nguồn lực cần thiết hoặc thời gian thực hiện cần thiết cho các hành động cải tiến.

Ngoài ra, báo cáo IMA có thể bao gồm các phương pháp được sử dụng để thu thập và phân tích dữ liệu chính trong quá trình đánh giá. Nhóm đánh giá dự kiến sẽ làm việc cùng với doanh nghiệp, bắt đầu từ các khuyến nghị được trình bày trong báo cáo IMA và chuẩn bị kế hoạch làm việc để thực hiện.

Truyền thông về kết quả IMA

Doanh nghiệp thiết kế tốt nhất các tài liệu và thông tin về kết quả IMA để làm rõ mục tiêu của doanh nghiệp. Doanh nghiệp quản lý bảo mật và sở hữu trí tuệ đối với báo cáo IMA một cách phù hợp.

Thông tin của Báo cáo được truyền tải, phổ biến cho các quản lý cấp cao của doanh nghiệp; cho nhân viên ở các cấp độ khác nhau thông qua các hội thảo hoặc trải nghiệm tương tác khác.

Việc truyền đạt kết quả IMA giúp những người tham gia vào các hoạt động đổi mới sáng tạo hướng tới các mục tiêu chiến lược cụ thể của doanh nghiệp. Trong mọi trường hợp, các mục tiêu cải tiến theo kế hoạch có thể đạt được ở tất cả các cấp của doanh nghiệp. Mỗi nhân viên có thể hiểu rõ hơn cách đóng góp vai trò cụ thể để thực hiện mục tiêu trong doanh nghiệp.

Truyền thông đối với các bên liên quan (như: thông cáo báo chí, website, truyền thông xã hội, truyền thông tới các nhà cung cấp...) giúp doanh nghiệp tối đa hóa việc khai thác IMA.

Để hỗ trợ quản lý thay đổi, việc theo dõi tác động đạt được của các hoạt động truyền thông sẽ giúp doanh nghiệp trong việc triển khai các hoạt động tiếp theo.

Khuyến nghị cải tiến IMA

Việc giải thích kết quả dẫn đến sự hiểu biết tốt hơn về các điểm mạnh và điểm yếu của doanh nghiệp trong IM và nguyên nhân gốc rễ của chúng. Các khuyến nghị để cải thiện IM sau đó có thể được điều

chỉnh để phản ánh mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp nhằm đổi mới sáng tạo; tăng giá trị của IM theo mục tiêu, "tham vọng" của doanh nghiệp để đổi mới sáng tạo; tính cấp thiết để cải thiện hiệu suất của IM; năng lực và nguồn lực của doanh nghiệp để thực hiện thành công các hành động cần thiết. Để tạo điều kiện thuận lợi cho việc giám sát các khuyến nghị, một chỉ số cần thiết là các yếu tố thành công chính của IM sẽ được giải quyết và cải thiện hơn nữa bằng hành động tương ứng.

Các khuyến nghị có thể bao gồm: các hành động được ưu tiên để đảm bảo các lợi ích tích lũy trong các mốc thời gian đã xác định (nhanh chóng hoặc tăng dần); định nghĩa rõ ràng về đầu ra và đóng góp dự kiến để nâng cao hiệu suất IM; mốc thời gian rõ ràng: xác định các mục tiêu ngắn hạn, trung hạn và dài hạn; xác định về các nguồn lực đầy đủ để thực hiện các hành động, sử dụng các kỹ thuật quản lý dự án phù hợp; hệ thống giám sát để thực hiện các cải tiến được đề xuất...

Nếu được xây dựng đúng cách, các khuyến nghị cũng sẽ cung cấp thông tin về cách giảm thiểu rủi ro triển khai và đủ chi tiết để cải thiện hệ thống IM.

Ví dụ về các khuyến nghị như vậy có thể bao gồm: xác định lại chiến lược đổi mới sáng tạo doanh nghiệp; xác định các chỉ số hiệu suất chính cho hiệu suất IM; tiếp thu, thực hiện IM theo kinh nghiệm thành công; đào tạo nhân viên, người quản lý phát triển kỹ năng IM; tái cấu trúc doanh nghiệp để tăng tốc đổi mới sáng tạo.

Những hành động được đề xuất cho các cải tiến này được chia sẻ tốt nhất với những người chịu trách nhiệm triển khai chúng cũng như với những người sẽ bị ảnh hưởng bởi chúng. Các hành động bao gồm: tập trung vào việc tạo ra giá trị; cung cấp chỉ dẫn cho các mốc thời gian để thực hiện các hành động; cung cấp cái nhìn sâu sắc về sự phù hợp với quy trình, thủ tục, doanh nghiệp...

Điều cần thiết là Ban lãnh đạo cấp cao thể hiện sự lãnh đạo và cam kết thúc đẩy việc thực hiện các hành động được đề xuất để cải thiện IM của doanh nghiệp. Ví dụ bằng cách truyền đạt và tôn vinh những thành công đạt được từ những cải tiến tiếp theo của IM. Những thành công này lý tưởng tạo ra các nguồn lực hơn nữa và động lực để thực hiện tất cả các hành động khác để phát triển IM của doanh nghiệp.

7. Cải thiện IMA

Khuyến nghị để cải thiện IMA

Sau mỗi IMA, doanh nghiệp xem xét sự phù hợp của chính phương pháp IMA và quy trình được triển khai, liên quan đến sự phù hợp đối với các mục tiêu của doanh nghiệp để tăng giá trị từ đổi mới sáng tạo. Điều này sẽ dẫn đến bài học kinh nghiệm cho IMA tiếp theo. Doanh nghiệp có thể xác định lại các mục tiêu cho đánh giá định kỳ hoặc có thể chọn đánh giá chuyên sâu hơn sau khi tiếp cận danh sách kiểm tra cấp cao đầu tiên.

Dựa trên những hiểu biết sâu sắc từ việc thực hiện IMA, các bước sau đây có thể được thực hiện, nếu phù hợp:

- Đánh giá lại các mục tiêu của IMA so với tham vọng, mục đích chiến lược, khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp.

- Đánh giá lại sự phù hợp của phương pháp IMA đã chọn (điểm chuẩn, đánh giá dựa trên bảng điểm).

- Quyết định và ưu tiên các hành động và sản phẩm cần thiết để cải thiện phương pháp, quy trình và kết quả của IMA, bao gồm: đào tạo các thành viên trong nhóm chịu trách nhiệm xây dựng và triển khai IMA, cải thiện giám sát tiến độ của các hành động được xác định.

- Xác định và ưu tiên các biện pháp cải thiện IMA theo các khía cạnh: tác động đến IMA và khả năng, năng lực của doanh nghiệp; khả năng thực hiện; lợi ích dự kiến (giá trị) và đầu tư.

Do đó, IMA sẽ tăng thêm giá trị cho doanh nghiệp ở mỗi bước. IMA tăng cường khả năng tổng thể của doanh nghiệp để tạo ra giá trị

từ đổi mới sáng tạo và hỗ trợ sự phát triển trong tương lai của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp có thể tiếp tục xác định các mục tiêu "đầy tham vọng" cho IMA tiếp theo.

Xác định lộ trình để tăng cường IMA trong tương lai

Các hành động để cải thiện IMA được ưu tiên hiệu quả nhất bởi tác động đối với IMA tiếp theo, phản ánh nỗ lực mà việc triển khai yêu cầu. Lộ trình sẽ tính đến thời gian của IMA tiếp theo để đảm bảo rằng các biện pháp cải tiến quan trọng nhất được thực hiện trong thời gian tới hạn. Thời gian và nỗ lực đào tạo của nhóm IMA theo cách tiếp cận IMA nâng cao cũng sẽ được xem xét. Để hoàn thiện, lộ trình sẽ bao gồm các hành động, các mốc thời gian, trách nhiệm, cũng như các sản phẩm dự kiến, được xác định rõ ràng và có thể đo lường được và ngân sách cần thiết.

Thực hiện các hành động lộ trình

Để tối đa hóa giá trị từ quy trình IMA, doanh nghiệp dự kiến sẽ xác định trách nhiệm rõ ràng đối với việc thực hiện các hành động nhằm cải thiện hơn nữa IMA. Các trách nhiệm này có thể bao gồm việc thực hiện trong khung thời gian xác định, ngân sách được xác định và tác động được xác định mà các hành động dự kiến sẽ cung cấp.

Tương tự như vậy, lộ trình sẽ hữu ích nhất bao gồm các hành động được xác định rõ ràng. Ví dụ, họ có thể liên quan đến các mục tiêu cụ thể hơn cho IMA, để xử lý các cải tiến, các công cụ và phương pháp đánh giá hiệu quả hơn, cho các mục tiêu tham vọng hơn cho IMA hoặc hỗ trợ mạnh mẽ hơn cho các bên liên quan. Các hành động trong một khung thời gian có tính cấp bách, mức độ thay đổi cũng như tính sẵn có của các tài nguyên trong doanh nghiệp. Các cột mốc được xác định rõ ràng sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình thực hiện giám sát hiệu quả./.

Chương 5
NGUYÊN TẮC, KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ QUẢN LÝ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Bên cạnh các hoạt động của doanh nghiệp, quản lý đổi mới sáng tạo đã trở thành một chủ đề phổ biến trong các doanh nghiệp. Quản lý đổi mới sáng tạo là điều kiện quan trọng tiên quyết để giúp doanh nghiệp tạo ra giá trị và phát triển trong tương lai. Tuy nhiên, làm thế nào để IM của doanh nghiệp được đánh giá một cách thường xuyên và có thể tạo ra giá trị một cách hiệu quả nhất. Chương này trình bày một số nguyên tắc tạo thuận lợi để thiết kế và triển khai IMA trong doanh nghiệp, cụ thể như sau: nguyên tắc gia tăng giá trị cho doanh nghiệp; thách thức các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp; huy động và thúc đẩy để phát triển doanh nghiệp; kịp thời và tập trung vào tương lai; thúc đẩy việc áp dụng các thực tiễn tốt nhất; linh hoạt và toàn diện; quá trình hiệu quả và tin cậy. Các nguyên tắc đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo có tầm quan trọng như nhau và đều được định hướng triển khai để thúc đẩy IM của doanh nghiệp.

1. Một số nguyên tắc đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

1.1. Nguyên tắc gia tăng giá trị cho doanh nghiệp

IMA và kết quả triển khai IMA cho phép doanh nghiệp tập trung tốt hơn các nguồn lực vào các hoạt động IM tạo ra giá trị cao nhất (bao gồm các tài sản hữu hình, tài sản vô hình như: sản phẩm, dịch vụ, hệ thống, kiến thức, thương hiệu, quan hệ đối tác, IP...), qua đó tác động trực tiếp đến thành công của doanh nghiệp. IMA sẽ giúp doanh nghiệp định vị doanh nghiệp trong cộng đồng và xã hội.

IMA nhằm mục đích phát hiện các hoạt động IM hiện tại thực sự tạo ra giá trị cho doanh nghiệp và không tạo ra giá trị. Qua đó, doanh nghiệp thực hiện việc điều chỉnh, thay đổi hoặc loại bỏ hoạt động IM trong doanh nghiệp. Các hoạt động IM được đánh giá bao gồm: chiến lược và mục tiêu đổi mới sáng tạo, quản lý vòng đời đổi mới sáng tạo

từ việc tạo ý tưởng và quản lý các ý tưởng đó, phát triển các ý tưởng thành giá trị mới.

Một số lợi ích chính của nguyên tắc gia tăng giá trị cho doanh nghiệp bao gồm:

- Giá trị gia tăng (ví dụ: tăng lợi nhuận, nâng cao tác động của dịch vụ, sản phẩm, mô hình kinh doanh).

- Được công nhận là một mô hình thành công đổi mới sáng tạo.

- Kích hoạt khả năng cải thiện hiệu suất IM.

- Xác định các khu vực cần cải tiến để đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp trong tương lai.

- Xác định các cơ hội mới để đổi mới sáng tạo.

Một số hoạt động của doanh nghiệp có thể được thực hiện do kết quả của IMA gồm:

- Xác định tầm nhìn để nâng cao giá trị từ sự đổi mới sáng tạo.

- Điều chỉnh hoặc xây dựng mới kế hoạch đổi mới sáng tạo.

- Phân bổ nguồn lực, xác định các hoạt động từ kết quả IMA.

- Xây dựng mới các biện pháp IM.

- Giám sát việc thực hiện các hoạt động của doanh nghiệp.

- Tối đa hóa các cơ hội tích cực từ kết quả IMA.

1.2. Thách thức các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp

IMA khuyến khích doanh nghiệp tăng cường khả năng quản lý và thực hiện danh mục đổi mới sáng tạo, giúp doanh nghiệp có thể lường trước những thách thức trong tương lai.

Chiến lược đổi mới sáng tạo là điều cần thiết để doanh nghiệp có thể đạt được thành công trong tương lai. Tuy nhiên nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ, không ưu tiên xem xét lại chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp trước yêu cầu của thị trường nhiều thay đổi. IMA có vai trò kích hoạt hiệu quả để "thách thức" vị trí hiện tại của doanh nghiệp. Khung phân tích sẽ giúp doanh nghiệp

đưa ra quyết định về chiến lược cải tiến tốt nhất để thực hiện.

Một số lợi ích chính của nguyên tắc thách thức các mục tiêu và chiến lược của doanh nghiệp bao gồm:

- Xác nhận các nguyên tắc hướng dẫn doanh nghiệp đổi mới sáng tạo.

- Tư duy mở cho những cách suy nghĩ mới.

- Nghiên cứu sâu hơn về chiến lược đổi mới sáng tạo và phân bổ nguồn lực.

- Chuẩn bị tốt hơn cho các cơ hội và thách thức trong tương lai.

- Giá trị cao hơn, linh hoạt hơn, danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo.

Một số hoạt động của doanh nghiệp có thể được thực hiện do kết quả của IMA gồm:

- Đổi mới sáng tạo hoặc xác định chiến lược đổi mới sáng tạo.

- Xác định các mục tiêu chiến lược cho đổi mới sáng tạo không còn phù hợp với bối cảnh của doanh nghiệp.

- Truyền thông các mục tiêu, mục tiêu điều chỉnh trong điều kiện thích hợp.

- Tìm kiếm các cơ hội để giúp doanh nghiệp thực hiện đổi mới sáng tạo trong một số khu vực.

1.3. Huy động và thúc đẩy để phát triển doanh nghiệp

Bằng cách khuyến khích, thu hút và khen thưởng mọi người trong quá trình phát triển các kỹ năng cần thiết để đổi mới sáng tạo thành công, IMA đóng góp giúp doanh nghiệp nâng cao kiến thức và thúc đẩy để phát triển doanh nghiệp.

"Lôi kéo" doanh nghiệp thảo luận mở về hiệu suất của hệ thống hiện tại, cam kết quyền sở hữu... sẽ giúp doanh nghiệp hiểu rõ ràng hơn về hiệu suất đổi mới sáng tạo hiện tại của doanh nghiệp và cơ hội phát triển kế hoạch đổi mới sáng tạo mở.

Một số lợi ích chính của nguyên tắc huy động và thúc đẩy để phát triển doanh nghiệp bao gồm:

- Tăng cường nhận thức trong doanh nghiệp về tầm quan trọng của IM.

- Thông tin mới về tình trạng của doanh nghiệp, văn hóa đổi mới sáng tạo hiện tại và nhu cầu thay đổi của doanh nghiệp.

- Làm chủ những thách thức đổi mới sáng tạo trong tương lai của doanh nghiệp.

- Công nhận các kỹ năng đổi mới sáng tạo của nhân viên, tăng cường tuyển dụng nhân viên chất lượng hàng đầu.

- Xây dựng hình ảnh tích cực với khách hàng và các bên liên quan trên nền văn hóa đổi mới sáng tạo mạnh mẽ.

Một số hoạt động của doanh nghiệp có thể được thực hiện do kết quả của IMA gồm:

- Chia sẻ trong doanh nghiệp các mục tiêu tiếp theo của IMA, các lĩnh vực được đánh giá và lý do.

- Xác định các cá nhân chủ chốt thực hiện đổi mới sáng tạo để thu hút doanh nghiệp vào IM.

- Xác định các khu vực để phát triển doanh nghiệp dựa trên IMA.

- Phát hiện các kỹ năng trong phát triển nhân viên.

- Thiết lập một kế hoạch, công cụ truyền thông chuyên dụng cho IMA tiếp theo.

- Học hỏi từ những tình huống thất bại và thành công.

- Nắm bắt kiến thức và kinh nghiệm của mọi người trong doanh nghiệp.

- Thu thập kiến thức từ khách hàng, nhà cung cấp, đối tác và đối thủ cạnh tranh.

- Tạo phương pháp làm việc và cơ hội cho sự tham gia lớn hơn, để nhận ra tiềm năng của mọi người và doanh nghiệp.

1.4. Kịp thời và tập trung vào tương lai

IMA được thực hiện tốt nhất vào đúng thời điểm để giúp doanh nghiệp chủ động quản lý và thúc đẩy sự thay đổi cần thiết (ví dụ: trong doanh nghiệp, sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh, ngành, công nghệ, quy định). IMA khuyến khích tầm nhìn xa và hợp tác để mở ra tiềm năng cho các lĩnh vực hoạt động mới, đồng thời tính đến vòng đời đổi mới sáng tạo và sự trưởng thành của doanh nghiệp.

Hiệu quả triển khai IMA sẽ giúp bảo đảm cho doanh nghiệp trong tương lai. Tuy nhiên, điều này đòi hỏi nhận thức về tình hình doanh nghiệp hiện tại, bối cảnh của doanh nghiệp và các mục tiêu chiến lược rõ ràng và tập trung của doanh nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện các thay đổi do IMA sẽ hoạt động tốt hơn, "bỏ xa" các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.

Một số lợi ích chính từ nguyên tắc kịp thời và tập trung vào tương lai bao gồm:

- Tăng tốc độ đổi mới sáng tạo phù hợp với cơ hội thị trường.
- Cơ hội kinh doanh mới với nhiều lợi thế cạnh tranh.
- Xây dựng một doanh nghiệp bền vững hơn.
- Tăng cường sự nhanh nhẹn, linh hoạt trong doanh nghiệp.
- Cơ hội hợp tác để tăng tốc kết quả đổi mới sáng tạo trong chuỗi giá trị mới.
- Tăng nhu cầu từ các đối tác hiện có và đối tác tiềm năng.

Một số hoạt động của doanh nghiệp có thể được thực hiện do kết quả của IMA gồm:

- Khởi xướng các hoạt động từ kết quả IMA như các cơ hội thị trường mới, công nghệ mới nổi.
- Chuyển thành các cơ hội trong tương lai.
- Tăng cường các kỹ năng của doanh nghiệp thông qua các hội thảo, các khóa đào tạo và các hoạt động nghiên cứu.

- Xây dựng lộ trình hành động dài hạn cho các hoạt động đổi mới sáng tạo trong tương lai.

- Tìm kiếm các cơ hội hợp tác mới đóng góp cho các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

- Áp dụng các công cụ bổ sung cho IMA.

- Sử dụng dữ liệu cập nhật để hỗ trợ IMA.

- Xác định các đối tác nghiên cứu chính về việc tạo ra giá trị.

1.5. Thúc đẩy việc áp dụng các thực tiễn tốt nhất

Bằng cách giúp doanh nghiệp kiểm tra tình hình hiện tại và các quy trình cốt lõi, IMA sẽ nêu bật các cơ hội bên trong và bên ngoài để giúp doanh nghiệp áp dụng các thực tiễn phù hợp và tốt nhất.

Hiện nay, doanh nghiệp có thể thiếu kiến thức về thực hành tốt nhất trong IM. Tìm kiếm, triển khai các thực tiễn tốt nhất trong nội bộ và bên ngoài sẽ giúp doanh nghiệp mở ra tiềm năng để thay đổi và phát triển hơn nữa.

Một số lợi ích chính của nguyên tắc thúc đẩy việc áp dụng các thực tiễn tốt nhất bao gồm:

- Hiểu biết về các điểm mạnh, "khoảng trống" của doanh nghiệp trong IM.

- Cơ hội đạt được từ sự liên kết của IM với bối cảnh hiện tại.

- Giảm áp lực về sự thay đổi trong doanh nghiệp.

- Hiểu biết sâu sắc về các đối thủ cạnh tranh và áp lực cạnh tranh.

- Hiểu biết sâu sắc về các cơ hội tăng trưởng sắp tới.

Một số hoạt động của doanh nghiệp có thể được thực hiện do kết quả của IMA gồm:

- Xác định các thực tiễn khác nhau trong IM (nội bộ và bên ngoài); mối liên quan của các thực tiễn này với doanh nghiệp.

- Kiểm tra các thực tiễn tốt nhất; đo lường tác động đối với khả năng tạo ra giá trị của doanh nghiệp.

- Thực hiện các hoạt động thích hợp để phổ biến các thực tiễn tốt nhất.

- Đánh giá các nghiên cứu mới nhất về các xu hướng mới như: mô hình doanh nghiệp, kinh doanh để hỗ trợ phát triển các hoạt động đổi mới sáng tạo mới.

- Tận dụng các nguồn lực bên ngoài, có kinh nghiệm về IMA.

1.6. Linh hoạt và toàn diện

Để đạt được hiệu quả IM của doanh nghiệp, IMA có thể áp dụng tốt nhất khi có đầy đủ các đặc điểm như: tính đơn giản, tính mở, tính mô-đun... thích ứng với nhiều loại doanh nghiệp. Điều này sẽ tăng khả năng các yêu cầu của doanh nghiệp được đánh giá và mức độ đáp ứng cao của các bên liên quan (bên trong và bên ngoài).

IM bao gồm một số yếu tố thành công quan trọng. Các yếu tố này phụ thuộc chặt chẽ lẫn nhau để doanh nghiệp đạt được tác động tối đa đối với IM. Cách tiếp cận này giúp doanh nghiệp cải thiện thành công về khả năng gia tăng giá trị của doanh nghiệp.

Một số lợi ích chính của nguyên tắc linh hoạt và toàn diện bao gồm:

- Kết quả đánh giá hiệu quả và khả năng tiếp tục phát triển IM của doanh nghiệp.

- Chấp nhận quá trình đánh giá và kết quả đánh giá.

- Mức độ thành công cao hơn do sự linh hoạt và toàn diện;

- Thực thi hiệu quả IMA thông qua việc sử dụng các nguồn lực được tối ưu hóa.

Một số hoạt động của doanh nghiệp có thể được thực hiện do kết quả của IMA gồm:

- Xác định các tiêu chí để IMA dự kiến sẽ đáp ứng trong doanh nghiệp.

- Sàng lọc các cách tiếp cận IMA khác nhau, trên cơ sở đó chọn phương pháp phù hợp nhất.

- Xác định quy trình phù hợp nhất để thực hiện IMA.

- Xác định các nguồn lực sẽ được dành riêng cho IMA.

1.7. Quá trình hiệu quả và đáng tin cậy

IMA phải là một quy trình minh bạch, với cấu trúc rõ ràng, phạm vi xác định, khoảng thời gian có thể chấp nhận, dữ liệu có thể so sánh, có thể thực hiện được. Các nguồn lực đủ điều kiện để thực hiện và khai thác thành công kết quả IMA là các yếu tố quan trọng để thực hiện quá trình hiệu quả và đáng tin cậy trong doanh nghiệp.

IMA là một khoản đầu tư mà doanh nghiệp mong đợi giá trị. Chất lượng đầu ra phụ thuộc vào thiết kế và thực hiện quy trình này. Một quy trình hiệu quả sẽ thúc đẩy các đánh giá định kỳ để phát triển doanh nghiệp IM dài hạn và hiệu suất của IMA.

Một số lợi ích chính của nguyên tắc quá trình hiệu quả và đáng tin cậy bao gồm:

- Kết quả đáng tin cậy của IMA từ một quy trình hiệu quả.

- Động lực của doanh nghiệp để hỗ trợ quá trình và thực hiện các biện pháp, cải tiến chỉ số.

- Tăng cường danh tiếng, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Cải thiện cơ chế tạo ra giá trị từ sự đổi mới sáng tạo.

Một số hoạt động của doanh nghiệp có thể được thực hiện do kết quả của IMA gồm:

- Đồng ý về phạm vi của IMA.

- Xác định và đồng ý về quy trình và thời gian.

- Xác định kết quả mong đợi.

- Xác định trách nhiệm cho việc thực hiện quy trình và thực hiện các cải tiến.

- Truyền đạt sự tiến bộ, thành công và nếu thất bại cần thiết của quy trình IMA.

- Lập kế hoạch đánh giá định kỳ và cải thiện khi cần thiết.

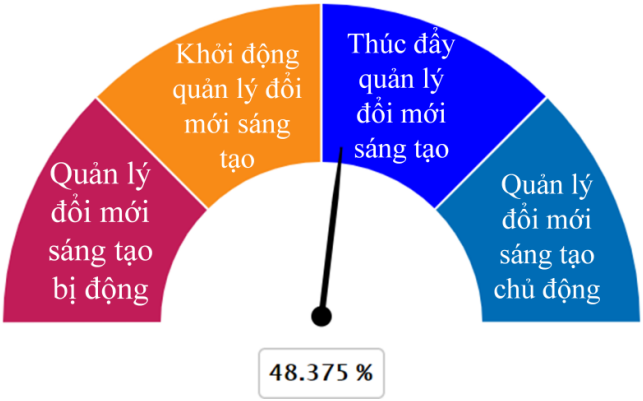
Các nguyên tắc này cho IMA được doanh nghiệp cùng nhau xây dựng, khởi xướng nhằm thực hiện và hưởng lợi từ IMA.

2. Kết quả đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo

Việc lựa chọn hình ảnh thể hiện mức độ chi tiết của kết quả đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo phụ thuộc vào mục tiêu của báo cáo IMA. Các hình ảnh sẽ minh họa kết quả của IMA rõ ràng, qua đó thể hiện hiệu suất của một doanh nghiệp với các yếu tố thành công IM khác nhau. Báo cáo của IMA thể hiện trực quan kết quả đánh giá chi tiết, làm rõ các nội dung cụ thể doanh nghiệp cần cải thiện để có thể đạt được mức hiệu suất mong muốn.

Hình ảnh phổ biến trình bày kết quả đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo là bảng điều khiển và sơ đồ radar.

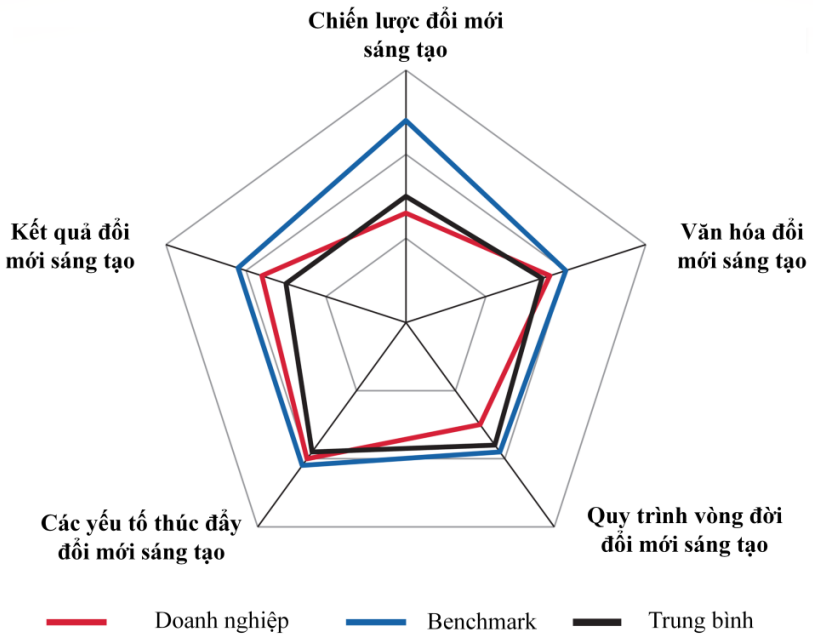
Bảng điều khiển biểu thị hiệu suất IM của doanh nghiệp dựa trên thang đo xác định với các mức hiệu suất định tính hoặc định lượng. Hình 5.1 là một ví dụ về cách trình bày bảng điều khiển định tính. Bảng điều khiển cung cấp cho doanh nghiệp một cái nhìn tổng quan về cách tiếp cận của doanh nghiệp và cách doanh nghiệp quản lý sự đổi mới sáng tạo về tổng thể hoặc trong một lĩnh vực cụ thể.



Hình 5.1. Ví dụ về bảng điều khiển định tính

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

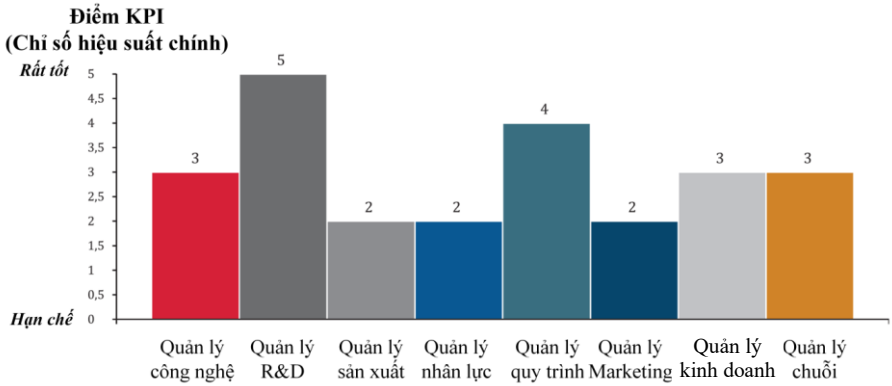
So với bảng điều khiển, sơ đồ radar cung cấp điểm số trên các chỉ số hiệu suất chính dựa trên chiến lược đổi mới sáng tạo, văn hóa đổi mới sáng tạo, vòng đời đổi mới sáng tạo, các yếu tố cho phép đổi mới sáng tạo và kết quả đổi mới sáng tạo. Các điểm số này có thể được trình bày cùng với điểm chuẩn cho thấy điểm của doanh nghiệp tốt nhất và trung bình so với điểm số riêng của doanh nghiệp (xem Hình 5.2).



Hình 5.2. Ví dụ về sơ đồ radar về hiệu suất IM (điểm chuẩn)

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

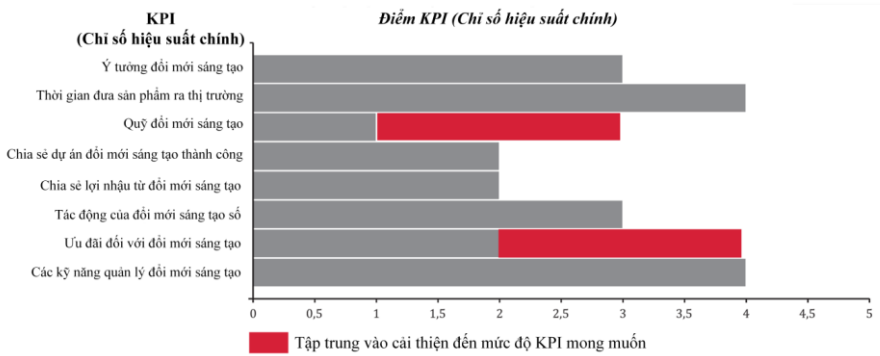
Những hiểu biết chi tiết hơn có thể được cung cấp trong biểu đồ, biểu đồ thanh và biểu đồ được thiết kế riêng để thể hiện kết quả đánh giá quản lý đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Các biểu đồ có thể được sử dụng để trình bày đánh giá các chức năng khác nhau của doanh nghiệp, nêu bật hiệu suất quản lý đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp (xem Hình 5.3).



Hình 5.3. Ví dụ về biểu đồ
(so sánh về hiệu suất quản lý đổi mới sáng tạo)

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

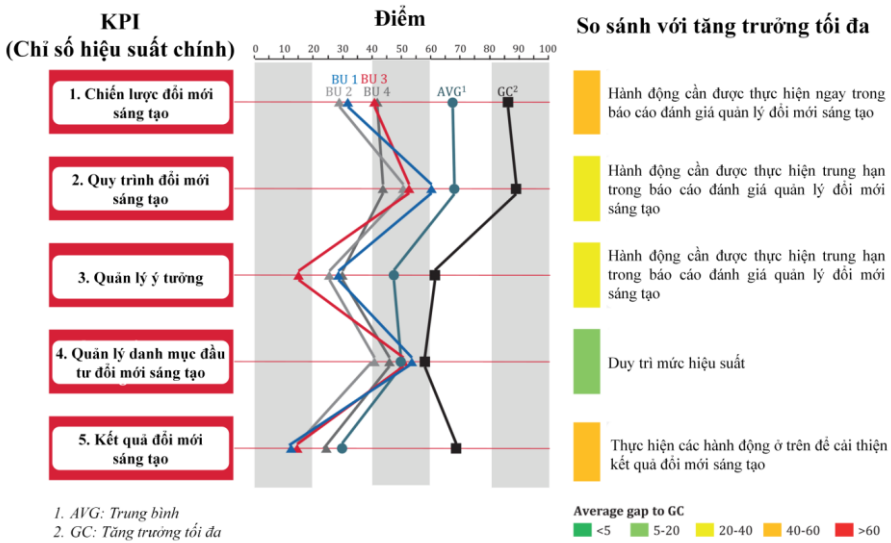
Biểu đồ thanh có thể được sử dụng để cung cấp cho doanh nghiệp hiệu suất hiện tại của doanh nghiệp, đồng thời làm nổi bật các chỉ số hiệu suất chính được giải quyết với mức độ ưu tiên cao. Các chỉ số hiệu suất chính có thể được xác định bởi doanh nghiệp liên quan đến các mục tiêu chiến lược của IMA (xem Hình 5.4).



Hình 5.4. Biểu đồ thanh (điểm số và trọng tâm để cải thiện)

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

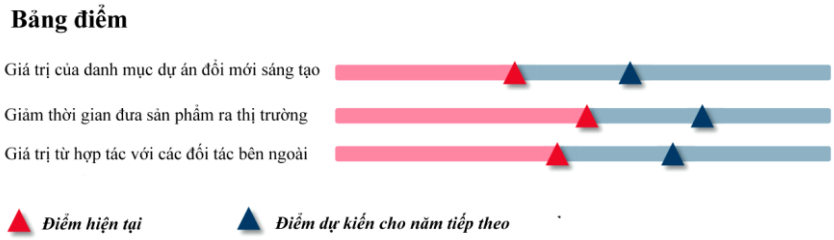
Thông tin chi tiết có thể được cung cấp trong các biểu đồ kết hợp điểm số với các khuyến nghị để thể hiện mức độ ưu tiên và cải thiện hơn nữa về IMA. Các chỉ số hiệu suất chính sẽ được doanh nghiệp lựa chọn tùy theo cách tiếp cận IMA và bối cảnh hiện tại của doanh nghiệp (Hình 5.5).



Hình 5.5. Ví dụ về quản lý đổi mới sáng tạo (điểm chuẩn)

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

Theo biểu đồ bảng điểm, mức hiệu suất hiện tại của doanh nghiệp có thể được kết hợp với mức tiếp theo để phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp nhằm cải thiện hơn nữa khả năng và hiệu suất quản lý đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp (Hình 5.6).



Hình 5.6. Ví dụ về bảng điểm thể hiện mức hiệu suất hiện tại và mong muốn

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02]

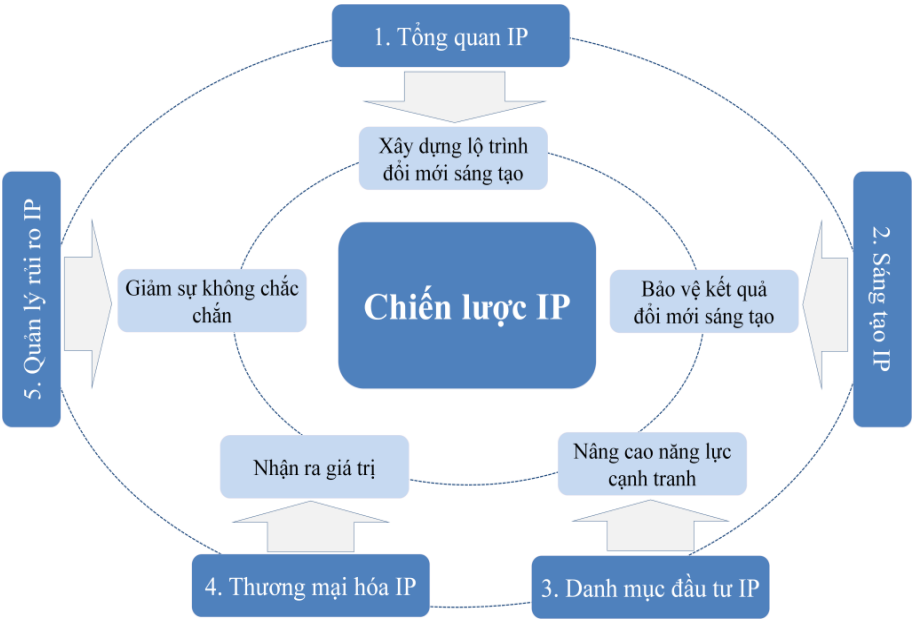
Chương 6
CÔNG CỤ VÀ PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ SỞ HỮU TRÍ TUỆ TRONG DOANH NGHIỆP

Doanh nghiệp thực hiện các sáng kiến, hoạt động đổi mới sáng tạo cần giải quyết các vấn đề sở hữu trí tuệ dưới các hình thức khác nhau vì sở hữu trí tuệ gắn chặt chẽ với đổi mới sáng tạo. Sở hữu trí tuệ (Intellectual Property, IP) đề cập đến những sáng tạo độc đáo, giá trị gia tăng dựa trên trí tuệ con người, kết quả từ sự khéo léo, sáng tạo của con người. IP là một loại tài sản, còn quyền sở hữu trí tuệ (Intellectual Property Rights, IPR) là các quyền phát sinh từ các loại IP khác nhau. IP ngày càng trở nên quan trọng trong nền kinh tế dựa trên tri thức ngày nay. IP cho phép tất cả các doanh nghiệp nắm bắt được lợi ích của sự đổi mới sáng tạo. Một doanh nghiệp có thể tận dụng IP để đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp và thực hiện các sáng kiến đổi mới sáng tạo nhằm xác định vị trí chiến lược của doanh nghiệp, bảo vệ kết quả đổi mới sáng tạo, thu hút và đảm bảo đầu tư, tăng lợi thế cạnh tranh, tạo ra giá trị đổi mới sáng tạo...

1. Giới thiệu chung

IP phải là một phần không thể thiếu trong chiến lược đổi mới sáng tạo và kinh doanh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần xem xét IP từ góc độ lợi ích mà IP có thể đạt được để hỗ trợ các mục tiêu kinh doanh và đổi mới sáng tạo. Quản lý IP hiệu quả cho phép doanh nghiệp tối ưu hóa tài sản IP để tối đa hóa lợi ích liên quan đến đổi mới sáng tạo, đồng thời giảm thiểu rủi ro, không chắc chắn và chi phí. Quản lý IP cho phép hợp tác với các đối tác, đối thủ cạnh tranh và khách hàng, nâng cao kết quả đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Quản lý IP có thể tạo ra giá trị thông qua các hợp tác và là động lực mới về doanh thu của doanh nghiệp.

Quản lý đổi mới sáng tạo hiệu quả bao gồm việc triển khai chiến lược IP phù hợp với chiến lược kinh doanh. Có một số hoạt động liên quan đến chiến lược IP (được minh họa trong vòng tròn bên ngoài của Hình 6.1) và các kết quả tích cực từ việc thực hiện các khía cạnh này (được minh họa trong vòng tròn bên trong của Hình 6.1).



Hình 6.1. Vai trò của IP trong quản lý đổi mới sáng tạo

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/DIS 56005:2019. Innovation management - Tools and methods for intellectual property management - Guidance. ISO/TC 279]

Không có chiến lược IP chung cho tất cả doanh nghiệp, chiến lược IP phải được điều chỉnh theo mục tiêu chiến lược đổi mới sáng tạo và kinh doanh của một doanh nghiệp. Do đó, chiến lược IP phải có tính linh hoạt và tính thích ứng. Phạm vi của chiến lược IP phải phù hợp với nhu cầu thay đổi của doanh nghiệp theo thời gian.

Xuất phát từ IMS (Hệ thống quản lý đổi mới sáng tạo), một số nguyên tắc dưới đây cung cấp nền tảng cho quản lý IP sau:

- Hiện thực hóa giá trị: Việc quản lý IP sẽ tạo ra giá trị cho tất cả các bên liên quan, bao gồm: giá trị dài hạn và ngắn hạn; giá trị cụ thể và giá trị tiềm ẩn; giá trị tài chính và phi tài chính.

- Sự quan tâm của Ban lãnh đạo: Khi bắt đầu một sáng kiến đổi mới sáng tạo, Ban lãnh đạo của doanh nghiệp cần truyền cảm hứng, thu hút nhân viên và các bên liên quan để bảo vệ và tận dụng IP nhằm tạo ra giá trị lâu dài cho doanh nghiệp.

- Định hướng chiến lược: Doanh nghiệp sắp xếp định hướng chiến lược tổng thể cho việc quản lý IP với các chiến lược kinh doanh và đổi mới sáng tạo.

- Văn hóa: Doanh nghiệp thúc đẩy, duy trì các giá trị và hành vi được chia sẻ trong doanh nghiệp nhằm khai thác IP để tạo ra giá trị lâu dài cho doanh nghiệp.

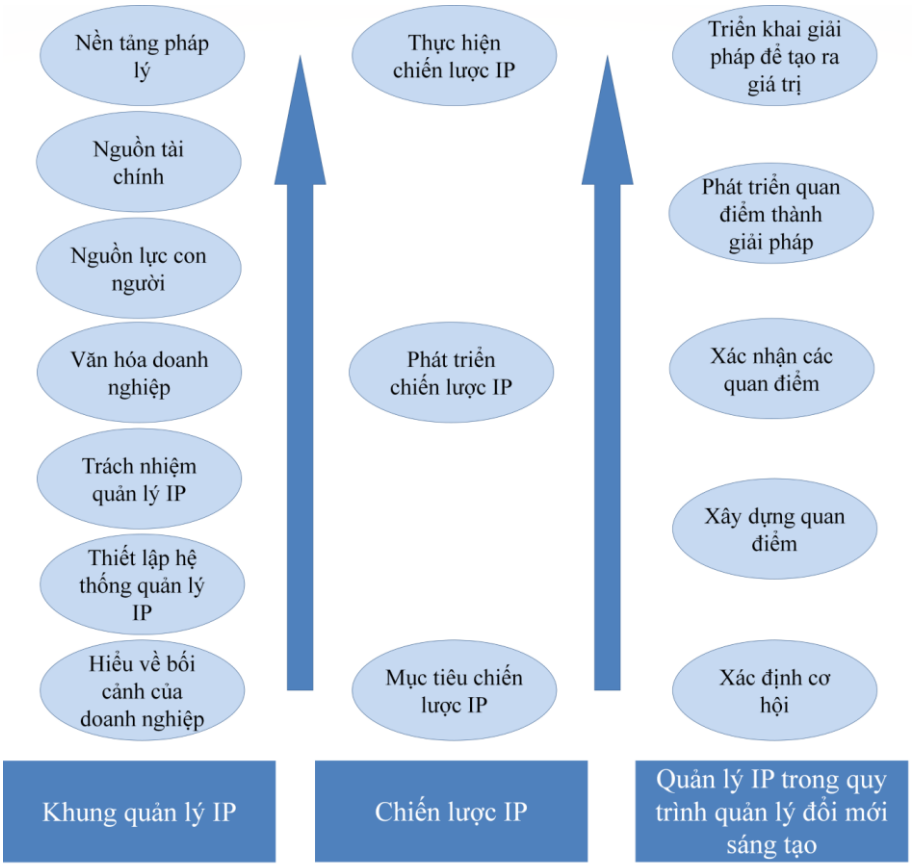
- Khai thác thông tin chuyên sâu: Doanh nghiệp sử dụng kiến thức IP (bên trong và bên ngoài) để xây dựng kiến thức chuyên môn nhằm hỗ trợ các nhu cầu của doanh nghiệp.

- Quản lý "sự không chắc chắn" và rủi ro: Doanh nghiệp đánh giá và quản lý các yếu tố không chắc chắn và rủi ro đổi mới sáng tạo từ góc độ IP.

- Khả năng thích ứng: Doanh nghiệp áp dụng các quy trình quản lý IP có hệ thống để giải quyết các thay đổi trong bối cảnh doanh nghiệp.

- Phương pháp hệ thống: Doanh nghiệp quản lý IP dựa trên phương thức tiếp cận có hệ thống nhằm giảm rủi ro doanh nghiệp, tăng cường tiềm năng tạo giá trị cho doanh nghiệp.

Quản lý IP là cần thiết để quản lý đổi mới sáng tạo hiệu quả. Quản lý IP giúp doanh nghiệp xây dựng và duy trì khả năng đưa kết quả đổi mới sáng tạo thành tài sản IP có giá trị trong doanh nghiệp (Hình 6.2).



Hình 6.2. Cấu trúc quản lý IP

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/DIS 56005. Innovation management - Tools and methods for intellectual property management - Guidance. ISO/TC 279]

Doanh nghiệp cần triển khai:

- Khung quản lý IP nhằm thực hiện các hoạt động quản lý IP.

- Chiến lược IP là một cấu trúc quan trọng trong chiến lược đổi mới sáng tạo và kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hoạt động quản lý IP phù hợp với quá trình đổi mới sáng tạo trong các giai đoạn đổi mới sáng tạo khác nhau.

- Các công cụ IP được sử dụng để hỗ trợ các hoạt động quản lý IP.

2. Khung quản lý IP

Quản lý hiệu quả IP là chìa khóa để hỗ trợ quá trình đổi mới sáng tạo, là động lực cạnh tranh và bảo đảm sự phát triển doanh nghiệp. Khung quản lý IP nhằm mục đích giải quyết các vấn đề liên quan đến quản lý IP ở cấp chiến lược và cấp hoạt động, cụ thể như sau: tạo chiến lược IP để hỗ trợ đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp; thiết lập quản lý IP trong quá trình đổi mới sáng tạo; áp dụng các công cụ và phương pháp IP trong quá trình đổi mới sáng tạo.

Doanh nghiệp cần xác định các vấn đề (bên trong và bên ngoài) có liên quan đến các mục tiêu của doanh nghiệp và các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng đạt được các mục tiêu chiến lược IP.

Doanh nghiệp cần phân tích, xem xét các vấn đề liên quan đến các lĩnh vực (như: thị trường, văn hóa, công nghệ, pháp lý và thể chế chính trị); phạm vi địa lý (quốc tế, quốc gia hay khu vực); thời gian (ngắn hạn, trung hạn, dài hạn); cơ hội và mối đe dọa tiềm năng... Trên cơ sở đó, doanh nghiệp phân tích các chiến lược kinh doanh và đổi mới sáng tạo và tài sản IP của doanh nghiệp trên cơ sở xem xét các vấn đề liên quan đến tầm nhìn kinh doanh và đổi mới sáng tạo, định hướng chiến lược, thực tiễn quản lý hiện có; các mục tiêu và kế hoạch kinh doanh và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Doanh nghiệp xác định các bên liên quan (nội bộ hoặc bên ngoài, hiện tại hoặc tương lai) có liên quan đến quản lý IP trong đổi mới sáng tạo và xác định nhu cầu, mong muốn và yêu cầu áp dụng.

Thiết lập hệ thống quản lý IP trong doanh nghiệp

Quản lý IP cần đánh giá các hoạt động, quy trình, hỗ trợ cần thiết, thức tương tác và cách thức cải thiện liên tục có thể đạt được mục tiêu.

Trong bối cảnh quản lý IP, doanh nghiệp quyết định việc công khai hoặc bảo vệ kết quả đổi mới sáng tạo. Trường hợp doanh nghiệp thực hiện bảo vệ kết quả đổi mới sáng tạo thì xem xét các hình thức bảo vệ IP khác nhau (ví dụ: bản quyền, bí mật kinh doanh, nhãn

hiệu, sáng chế, kiểu dáng công nghiệp...). Quản lý IP cũng cần tính đến thực tế là một số quyền SHTT (IPR) cho phép chủ sở hữu có quyền sử dụng những gì được bảo hộ và nhưng cũng cho bên thứ ba được sử dung IPR được bảo hộ mà không cần phải có sự cho phép của chủ sở hữu.

Doanh nghiệp thực hiện các biện pháp để quản lý cả 02 khía cạnh: tích cực và tiêu cực; tiềm năng của IP và IPR.

Trách nhiệm quản lý IP

- Đối với cam kết của lãnh đạo:

+ Quản lý cấp cao cần thể hiện sự lãnh đạo và cam kết đối với quản lý IP thông qua thiết lập chính sách và mục tiêu IP; thực hiện chiến lược IP phù hợp và hỗ trợ cho chiến lược đổi mới sáng tạo.

+ Đảm bảo chính sách và mục tiêu của chiến lược IP phù hợp với định hướng chiến lược của doanh nghiệp; đảm bảo tích hợp các hoạt động quản lý IP vào các quy trình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

+ Thúc đẩy cải tiến liên tục, bảm bảo các nguồn lực và khả năng cần thiết để quản lý IP.

- Vai trò doanh nghiệp và trách nhiệm:

+ Thiết lập các hoạt động phù hợp để quản lý IP.

+ Xác định những hoạt động đổi mới sáng tạo được công khai, thời điểm công khai, địa điểm và phương thức công khai.

+ Duy trì tài sản IP của doanh nghiệp để truy cập, khai thác cho công việc của doanh nghiệp trong trường hợp cần thiết.

+ Báo cáo cơ hội và rủi ro của IP cho các bên liên quan.

+ Hiện thực hóa giá trị (tài chính hoặc phi tài chính) cho doanh nghiệp thông qua IP.

+ Tiến hành các hoạt động quản lý IP khác, như: bảo vệ bí mật thương mại, quản lý ý tưởng, làm rõ quyền sở hữu liên quan đến các đối tác bên ngoài.

Doanh nghiệp cần xác định rõ ràng trách nhiệm quản lý IP và chia sẻ thông tin trong toàn doanh nghiệp. Vai trò và trách nhiệm đối với các hoạt động quản lý IP được xem xét như một phần vai trò, chức năng hiện có của doanh nghiệp hoặc của 01 đơn vị cụ thể trong doanh nghiệp. Trách nhiệm này có thể được đảm nhận bởi một người hoặc một nhóm trong nội bộ hoặc bên ngoài. Nhóm quản lý IP có trách nhiệm báo cáo (định kỳ hoặc đột xuất theo yêu cầu) cho Ban quản lý cao nhất về hoạt động quản lý IP trong doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ quản lý hiệu quả IP

Để thiết lập, triển khai, bảo trì và cải tiến liên tục việc quản lý IP, doanh nghiệp cần thúc đẩy nhận thức về IP trong toàn doanh nghiệp thông qua:

- Sự giám sát về chính sách và quy trình quản lý IP của doanh nghiệp, chiến lược quản lý IP của doanh nghiệp.

- Chỉ định một thành viên của nhóm quản lý cấp cao chịu trách nhiệm trực tiếp theo dõi việc thực hiện chính sách, quy trình quản lý IP của doanh nghiệp.

- Cung cấp cho nhân viên hiểu về các chính sách quản lý IP; yêu cầu về vai trò, đóng góp của nhân viên đối với quản lý IP trong công việc hàng ngày.

- Đảm bảo nhân viên am hiểu về quy trình, phương pháp quản lý IP; nhận thức được các hệ lụy và hậu quả của việc không tuân thủ các yêu cầu của doanh nghiệp đối với việc quản lý IP.

Bên cạnh đó, để thực hiện việc cải tiến quản lý IP, doanh nghiệp cần cung cấp và duy trì môi trường làm việc cho phép khuyến khích tất cả các cấp quản lý thúc đẩy và thể hiện cam kết đối với việc quản lý IP. Môi trường làm việc của doanh nghiệp cũng bảo đảm cung cấp cơ sở hạ tầng, nguồn lực và các công cụ cần thiết cho hoạt động quản lý IP hiệu quả. Doanh nghiệp cũng cần thực hiện việc phân cấp, trao quyền cho nhân viên đưa ra các quyết định quản lý IP hợp lý trong

công việc hàng ngày, đồng thời khuyến khích sự tham gia và phản hồi thích hợp của nhân viên trong các quy trình quản lý IP. Doanh nghiệp cũng cần xây dựng các chính sách ưu đãi để công nhận thành tích của cá nhân có thành tích xuất sắc trong quản lý IP.

Nguồn lực con người

Doanh nghiệp cần đảm bảo có sẵn các nguồn lực có kỹ năng để hỗ trợ quản lý hiệu quả IP. Để thiết lập nguồn lực con người trong việc quản lý IP, doanh nghiệp cần xác định, cung cấp và đảm bảo sự sẵn sàng của nguồn nhân lực cần thiết cho các hoạt động quản lý IP. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xem xét sự hỗ trợ năng lực chiến lược IP từ các nhà cung cấp bên ngoài hoặc từ ý kiến chuyên gia.

Để thiết lập và cải tiến liên tục việc quản lý IP, doanh nghiệp cần xác định xác định năng lực quản lý IP cần thiết của nhân viên liên quan đến công việc hàng ngày của nhân viên; xác định kiến thức nào là cần thiết và đảm bảo rằng kiến thức này được duy trì trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần thực hiện quản lý các yêu cầu thay đổi đối với quản lý IP thông qua việc xem xét kiến thức hiện tại của nhân viên và xác định cách thức cung cấp các kiến thức bổ sung cho nhân viên.

Doanh nghiệp cần đảm bảo nhận thức của nhân viên về các quy trình và kỳ vọng của quản lý IP thông qua:

- Định kỳ xây dựng chương trình đào tạo để nâng cao nhận thức về IP cũng như các hoạt động quản lý IP, chính sách IP của doanh nghiệp cho tất cả nhân viên.

- Đào tạo thường xuyên cho nhân viên để đảm bảo nguồn nhân lực có năng lực IP cần thiết luôn có sẵn trong doanh nghiệp.

- Thực hiện việc đo lường hiệu quả của việc đào tạo IP định kỳ để đảm bảo các quy trình quản lý IP được hiểu và tuân thủ, ở tất cả các cấp của doanh nghiệp.

Nguồn tài chính

Để quản lý IP hiệu quả, doanh nghiệp cần đầu tư nhiều chi phí

liên quan đến việc phát triển và duy trì danh mục đầu tư IP (như: chi phí đánh giá, bảo hộ, đăng ký, duy trì, thực thi IPR...). Quản lý IP là một khoản đầu tư dài hạn giúp doanh nghiệp thể tạo ra các cơ hội tài chính và kinh doanh.

Do đó, doanh nghiệp cần có sẵn các nguồn tài chính cần thiết để triển khai hiệu quả các hoạt động quản lý IP của doanh nghiệp. Cụ thể, trước hết, doanh nghiệp xem xét các tác động tài chính về việc quản lý IP; phân bổ các nguồn tài chính cho hoạt động quản lý IP. Doanh nghiệp cần xem xét vai trò của IP trong việc đạt được các lợi ích tài chính khác nhau (như: tạo điều kiện tiếp cận nguồn tài chính để đầu tư vào đổi mới sáng tạo, phát triển sản phẩm, thương mại hóa...). Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần thiết lập các nguyên tắc đầu tư, xem xét các ưu đãi tài chính IP bên ngoài và các quy định có liên quan.

Nền tảng pháp lý

Doanh nghiệp cần cân nhắc các vấn đề pháp lý liên quan đến quản lý IP để bảo vệ pháp lý cho kết quả đổi mới sáng tạo. Doanh nghiệp cần xây dựng nhận thức về các vấn đề pháp lý đối với việc xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ của bên thứ ba, các biện pháp li-xăng, hợp tác hoặc khởi kiện... về IP.

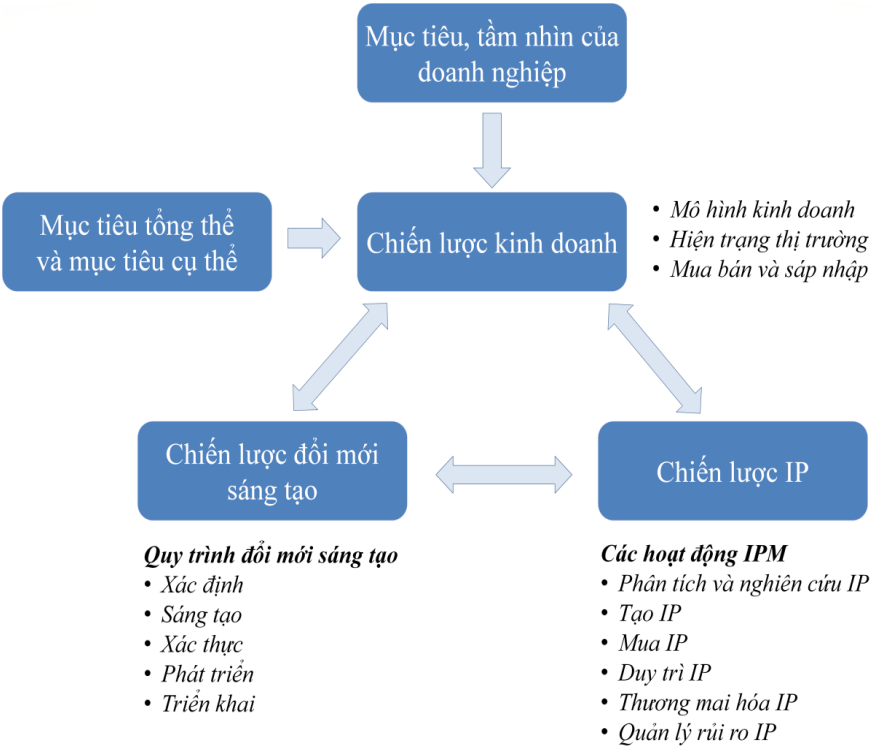
Doanh nghiệp xây dựng các hoạt động pháp lý liên quan đến quy trình đổi mới sáng tạo, triển khai các giải pháp về đổi mới sáng tạo... nhằm đảm bảo quyền hợp pháp cho doanh nghiệp.

Doanh nghiệp cần tổ chức xây dựng quy trình lưu giữ và duy trì các hồ sơ IP và đổi mới sáng tạo liên quan, định kỳ đánh giá danh mục đầu tư IP của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc xem xét thời hạn bảo vệ IP cho đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp cũng là một nội dung quan trọng giúp doanh nghiệp bảo vệ IP từ khi bắt đầu quá trình đổi mới sáng tạo (IP được tạo ra) đến khi hết hạn bảo vệ của IP.

Một số vấn đề pháp lý khác gồm: yêu cầu bảo hộ cụ thể đối với các hình thức IP khác nhau; giải quyết IP của bên thứ ba trong doanh nghiệp; các rủi ro và lợi ích liên quan đến các quốc gia có hệ thống, thông lệ và tiêu chuẩn pháp lý khác nhau...

3. Chiến lược IP

Doanh nghiệp nên có một chiến lược IP được tích hợp để trở thành một yếu tố chính của chiến lược đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, chiến lược IP của doanh nghiệp phải phù hợp và hỗ trợ triển khai chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Hình 6.3 minh họa mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, chiến lược đổi mới sáng tạo và chiến lược IP.



Hình 6.3. Mối quan hệ giữa chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, chiến lược đổi mới sáng tạo và chiến lược IP

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/DIS 56005. Innovation management - Tools and methods for intellectual property management - Guidance. ISO/TC 279]

Doanh nghiệp có thể có chiến lược đổi mới sáng tạo chung hoặc chiến lược cụ thể tập trung vào các mục tiêu khác nhau đối với hoạt động đổi mới sáng tạo (ví dụ: tập trung vào các sản phẩm, dịch vụ, các cấp độ doanh nghiệp, nhu cầu kinh doanh khác nhau...).

Mục tiêu chiến lược IP

Tùy thuộc vào chiến lược đổi mới sáng tạo chung của doanh nghiệp, các mục tiêu cụ thể liên quan đến sản phẩm mới, dịch vụ, quy trình, mô hình, phương pháp... Mục tiêu của việc xây dựng chiến lược IP gồm:

- Tích hợp quản lý IP với các chiến lược kinh doanh và đổi mới sáng tạo.

- Đảm bảo phân bổ nguồn lực hợp lý trong suốt quá trình đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

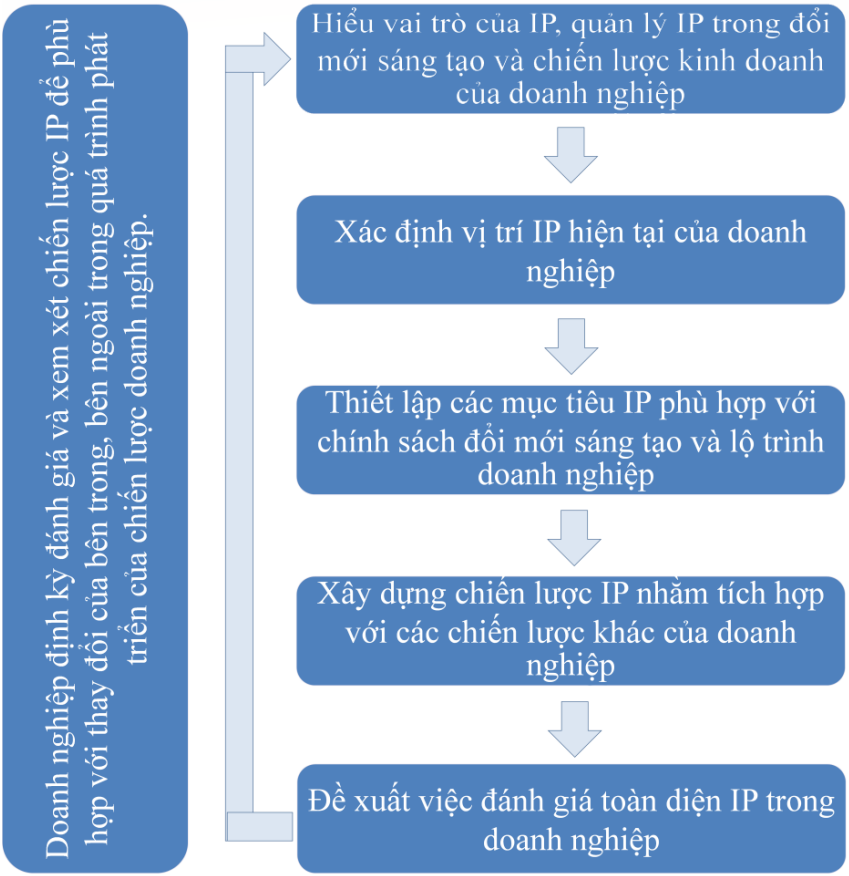
- Xác định các mục tiêu chiến lược IP và các chính sách liên quan để hiện thực hóa các mục tiêu về đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Chiến lược này sẽ đảm bảo hiệu quả quản lý đổi mới sáng tạo, nâng cao tỷ lệ thành công của hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

- Giảm thiểu rủi ro về IP liên quan đến các hoạt động đổi mới sáng tạo, đảm bảo doanh nghiệp duy trì quyền sở hữu hoặc quyền truy cập các kết quả đổi mới sáng tạo.

- Tối ưu hóa tài sản IP, tối đa hóa hiệu quả của đổi mới sáng tạo, tăng cường khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp thông qua tận dụng IP.

Phát triển chiến lược IP

Phát triển chiến lược IP, sử dụng IP làm công cụ để thúc đẩy các mục tiêu của doanh nghiệp là một nhiệm vụ quan trọng. Phát triển chiến lược IP cần xem xét các chiến lược kinh doanh và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. (Hình 6.4).



Hình 6.4. Các bước để phát triển chiến lược IP

Nguồn: Tác giả xây dựng trên cơ sở [ISO/DIS 56005. Innovation management - Tools and methods for intellectual property management - Guidance. ISO/TC 279]

Phát triển chiến lược IP bao gồm các bước sau:

- Hiểu vai trò của IP, quản lý IP trong đổi mới sáng tạo và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp bao gồm:

+ Xem xét các mục tiêu theo kế hoạch của doanh nghiệp, các điều kiện cần thiết để hiện thực hóa mục tiêu.

+ Xem xét tầm nhìn, sứ mệnh của Chiến lược IP, điểm xuất phát triển khai Chiến lược IP của doanh nghiệp.

+ Xem xét các rào cản liên quan đến IP để đạt được nhiệm vụ của doanh nghiệp.

+ Xem xét chiến lược IP trong chiến lược doanh nghiệp.

+ Xem xét các rào cản liên quan đến phát triển chiến lược IP của doanh nghiệp.

+ Xem xét cách thức sử dụng IP để giúp doanh nghiệp đạt được các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

- Xác định vị trí IP hiện tại của doanh nghiệp gồm:

+ Xem xét các tài sản IP hiện có của doanh nghiệp liên quan đến thị trường, đối thủ cạnh tranh, các bên khác có liên quan.

+ Xem xét các thông tin liên quan đến IP của bên thứ ba và IP của doanh nghiệp để hỗ trợ đạt được các mục tiêu IP của doanh nghiệp.

+ Đánh giá hiện trạng quản lý IP của doanh nghiệp, bao gồm: sự phát triển của quản lý IP (văn hóa, khả năng, kinh nghiệm); sự phát triển của quản lý IP so với hiệu suất đổi mới sáng tạo.

- Thiết lập các mục tiêu IP phù hợp với chính sách đổi mới sáng tạo và lộ trình doanh nghiệp:

+ Thiết lập mục tiêu IP để đáp ứng nhu cầu IP của doanh nghiệp.

+ Xem xét thời điểm khai thác, tận dụng IP.

+ Xác định các IP cần quản lý (bao gồm: IP do sự đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp, IP của bên thứ ba).

+ Xem xét tận dụng các IP có liên quan.

- Thực hiện, vận hành chiến lược IP:

+ Xem xét các IP, IPR liên quan đến các hoạt động đổi mới sáng tạo.

+ Xem xét quy trình quản lý IP liên quan đến các hoạt động đổi mới sáng tạo.

- Xem xét các nguồn lực, khả năng và thời gian vận hành chiến lược IP.

- Xem xét khả năng thương mại hóa IP.

- Tuyên truyền chiến lược IP của doanh nghiệp cho các bên liên quan.

Các bước nêu trên được áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp hoặc một nhóm trong doanh nghiệp.

Thực hiện chiến lược IP

Doanh nghiệp định kỳ đánh giá và xem xét chiến lược IP để phù hợp với thay đổi của bên trong, bên ngoài trong quá trình phát triển của chiến lược doanh nghiệp. Doanh nghiệp đánh giá chiến lược IP thông qua các hoạt động sau:

- Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức liên quan đến IP của doanh nghiệp trong bối cảnh kinh doanh.

- Triển khai các mục tiêu chiến lược IP quan trọng của doanh nghiệp.

- Tích hợp, liên kết chiến lược IP với chiến lược của doanh nghiệp.

- Xác định đối tượng chịu trách nhiệm.

- Xác định cách thức đo lường, tác động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Xác định khung thời gian thực hiện chiến lược IP.

Doanh nghiệp truyền thông chiến lược IP cho các bên liên quan để đạt được hiệu quả thực hiện ở mức cao nhất. Doanh nghiệp phát triển các công cụ và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đảm bảo thực hiện phù hợp chiến lược IP và quy trình quản lý IP.

4. Quản lý IP trong quá trình đổi mới sáng tạo

Đổi mới sáng tạo là quá trình phi tuyến tính và bao gồm 05 quy trình tương tác: xác định, tạo, xác nhận, phát triển và triển khai. Doanh nghiệp sắp xếp các hoạt động của quản lý IP (IP Management, IPM) phù hợp với các quy trình đổi mới sáng tạo tương ứng.

Yêu cầu của IPM bao trùm phạm vi của quy trình đổi mới sáng tạo, tuy nhiên các yêu cầu này được điều chỉnh theo từng yếu tố của quy trình đổi mới sáng tạo. Các hoạt động IPM giúp doanh nghiệp thực hiện quá trình đổi mới sáng tạo hiệu quả hơn, tạo điều kiện tích lũy các tài sản vô hình có giá trị.

Để phù hợp với phương pháp quản lý IP, các hoạt động quản lý IP phải phù hợp với chiến lược IP đã được thiết lập, doanh nghiệp sử dụng các công cụ và phương pháp quản lý IP thông qua sự hợp tác giữa các bộ khác nhau.

Các hoạt động quản lý IP liên quan đến vòng đời của tài sản IP có thể được thực hiện bởi các cá nhân khác nhau trong doanh nghiệp (ví dụ: chuyên gia IP nội bộ hoặc bên ngoài; kỹ sư R&D và quản lý sản phẩm). Quản lý IP bao gồm: tạo và nhận IP; đảm bảo doanh nghiệp sở hữu IP được tạo ra; xác định sự tồn tại IP của doanh nghiệp; phân loại và truy xuất IP; khai thác IP trong kinh doanh; tạo ra các cơ hội và giảm thiểu rủi ro liên quan đến IP; quản lý tài sản IP...

Các tác vụ này có thể được coi là các hoạt động quản lý IP và được triển khai trong quy trình IPM (xác định, tạo, xác thực, phát triển và triển khai). Để thực hiện quản lý IP trong quy trình đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp cần xem xét các yếu tố sau:

- Đổi mới sáng tạo thường dẫn đến các tài sản IP khác nhau. Các tài sản IP này có thể được bảo vệ.

- IP xuất hiện từ các sáng kiến đổi mới sáng tạo có thể tạo ra các cơ hội thương mại hóa và tồn tại ít nhất trong vòng đời của IP, IPR.

- Xác định, bảo vệ và tận dụng IP có thể mang lại lợi ích tài chính, uy tín cho doanh nghiệp. Quản lý IP có thể khiến doanh nghiệp gặp nhiều rủi ro nếu doanh nghiệp không thể tận dụng các đầu ra đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

- Để tối ưu hóa, doanh nghiệp phải áp dụng một số biện pháp nhất định để tận dụng các IP được tạo ra thông qua quá trình đổi mới sáng tạo.

Các hoạt động quản lý IP yêu cầu sử dụng các công cụ và phương pháp dựa trên IP khác nhau. Đối với nhiều doanh nghiệp, công cụ và phương thức IP có thể được sử dụng giao thoa trong 05 quy trình đổi mới sáng tạo.

IPM trong quá trình "xác định cơ hội"

Để xác định cơ hội đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp nên xem xét các đầu vào sau: sáng kiến đổi mới sáng tạo; xu hướng kỹ thuật; hồ sơ đổi mới sáng tạo trước đó; IP của doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh và các bên liên quan; khả năng công nghệ của doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh và các bên liên quan; phân tích thị trường; tăng trưởng trong nước và quốc tế; thông tin thể hỗ trợ doanh nghiệp về đăng ký bảo vệ IP. Trong quá trình xác định cơ hội, doanh nghiệp nên:

- Đảm bảo các ý tưởng được nắm bắt bằng nhiều phương tiện khác nhau và được lưu trữ cùng với dữ liệu liên quan. Việc lưu trữ dữ liệu và thông tin liên quan đến ý tưởng cần được bảo mật và bí mật. Điều này giúp cung cấp bằng chứng trong trường hợp xảy ra tranh chấp sau này.

- Thiết lập giao tiếp tốt giữa IP, R&D và nhân viên tiếp thị, để đảm bảo sự hiểu biết chung về các công nghệ có giá trị nhất của doanh nghiệp; bảo đảm sự phù hợp với kế hoạch R&D, các sáng chế và phương pháp tiếp thị hiện có.

- Tiến hành phân tích danh mục đầu tư IP nội bộ thông qua việc xem xét và duy trì cơ sở dữ liệu nhằm xác định phạm vi bảo vệ phù hợp.

- Tiến hành phân tích về trạng thái hiện đại hoặc IP phục vụ mục tiêu: phát hiện các cơ hội đổi mới sáng tạo chưa được bảo vệ bởi IPR của người khác; xác định các đối thủ tiềm năng và các hoạt động, tập trung vào vị trí hoặc hướng IP; xác định các cơ hội hợp tác và cộng tác viên tiềm năng; phát hiện xu hướng trong công nghệ hoặc trên thị trường ở giai đoạn đầu.

- Trong trường hợp liên quan đến sự hợp tác bên ngoài, tài trợ hoặc đóng góp khác, đảm bảo rằng IP được tạo trong quá trình đổi mới sáng tạo có sẵn cho doanh nghiệp.

Những hoạt động này có thể dẫn đến các đầu ra sau: hiểu được tình trạng của IP và IPR hiện có liên quan đến các sáng kiến đổi mới sáng tạo; xác định các cơ hội tiềm năng hoặc các lĩnh vực cơ hội để đổi mới sáng tạo; xác định khoảng cách IP có liên quan để khám phá các cơ hội thị trường.

IPM trong quá trình "xây dựng quan điểm"

Quan điểm cung cấp cái nhìn sâu sắc từ góc độ IP để hỗ trợ doanh nghiệp trong việc giải quyết các cơ hội đã xác định. Để xây dựng quan điểm cho đổi mới sáng tạo, doanh nghiệp nên xem xét các đầu vào sau: tìm hiểu các kiến thức và tài liệu IPR hiện có liên quan đến các sáng kiến đổi mới sáng tạo; xác định các cơ hội tiềm năng hoặc các lĩnh vực cơ hội để đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp; xác định khoảng cách IP có liên quan đến các cơ hội thị trường; xác định các thông tin được được bảo vệ và phạm vi bảo vệ (ví dụ: chính sách và chiến lược của doanh nghiệp về IP liên quan đến thị trường).

Để triển khai xây dựng quan điểm, doanh nghiệp cần:

- Xem xét cơ sở dữ liệu IP nội bộ hiện có liên quan đến xây dựng quan điểm.

- Xem xét IP của bên thứ ba để đánh giá rủi ro và cơ hội.

- Xây dựng quan điểm dựa trên những ý tưởng, giải pháp tiềm năng.

- Xác định các cơ hội tiềm năng cho IP mới.

- Đánh giá các quan điểm được tạo ra.

- Xác định các đối tác tiềm năng và đánh giá rủi ro.

- Lựa chọn, đảm bảo các quan niệm tốt nhất hỗ trợ chiến lược IP.

IPM trong quá trình "xác nhận các quan điểm"

Để tiếp tục đánh giá rủi ro IP làm cơ sở để xác nhận các quan điểm đã tạo, doanh nghiệp xem xét các đầu vào sau: hồ sơ của các

hoạt động đổi mới sáng tạo hiện có; tất cả các quan điểm được tạo ra; hiểu biết về IP của các doanh nghiệp có liên quan đến các quan điểm được tạo ra; đánh giá các rủi ro IP liên quan đến các quan điểm được tạo ra; đánh giá phương thức triển khai IP; phạm vi ưu tiên bảo vệ IP.

Trong quá trình xác nhận các quan điểm, doanh nghiệp cần:

- Tiến hành phân tích IP để đánh giá các cơ hội và rủi ro IP liên quan đến các quan điểm được xác nhận.

- Xác định cách giảm thiểu rủi ro thông qua phân tích IP.

- Sử dụng các nguồn lực và khả năng đổi mới sáng tạo khác để giảm "sự không chắc chắn" và rủi ro của các quan điểm được xác nhận.

- Thực hiện các biện pháp phù hợp để bảo vệ, duy trì quyền sở hữu trí tuệ.

- Cập nhật hồ sơ của các quan điểm được xác nhận.

IPM trong quá trình "phát triển quan điểm thành các giải pháp khả thi"

Để tối ưu hóa các cơ hội liên quan đến IP và giảm thiểu rủi ro IP cho các giải pháp khả thi, việc phát triển và thực hiện kế hoạch IP để phát triển hơn nữa tài sản IP và thúc đẩy đổi mới sáng tạo giữ vai trò rất quan trọng.

Để hỗ trợ phát triển các quan điểm thành các giải pháp khả thi, doanh nghiệp xem xét các đầu vào sau: tất cả IP thuộc sở hữu của doanh nghiệp; khung pháp lý về thương mại hóa các giải pháp khả thi trong thị trường; giải pháp khả thi từ bên thứ ba; hồ sơ cập nhật các hoạt động đổi mới sáng tạo; rủi ro IP liên quan đến các quan điểm được xác nhận; đảm bảo giải pháp khả thi hỗ trợ chiến lược IP.

Để phát triển quan điểm thành các giải pháp khả thi, doanh nghiệp cần:

- Tiến hành phân tích IP để đánh giá rủi ro IP liên quan đến các giải pháp khả thi.

- Giảm thiểu rủi ro được xác định thông qua phân tích IP của các giải pháp khả thi.

- Áp dụng các biện pháp để đảm bảo duy trì bảo vệ IP.

- Cập nhật hồ sơ của các giải pháp khả thi.

- Hỗ trợ chiến lược xây dựng thương hiệu nếu áp dụng bằng cách giải quyết nhãn hiệu và IP khác có liên quan.

IPM trong quá trình "triển khai các giải pháp để tạo ra giá trị"

Một số hình thức hoặc IP nhất định có thể được xuất hiện từ các sáng kiến đổi mới sáng tạo để tạo ra các cơ hội thương mại trong vòng đời của IPR. Do đó, các IP cụ thể và cần được theo dõi liên tục để bảo vệ, thương mại hóa, khai thác liên tục cho thị trường trong suốt vòng đời của IPR.

Điều này sẽ yêu cầu doanh nghiệp lặp lại liên tục qua 05 quy trình tương tác trong suốt vòng đời của IP để đảm bảo IP được tối ưu hóa.

Để tối đa hóa giá trị và giảm thiểu rủi ro từ góc độ IP có liên quan đến các giải pháp khả thi, doanh nghiệp xem xét các đầu vào sau: các giải pháp khả thi; kế hoạch IP; phản hồi từ các đối tác hợp đồng; chiến lược thương mại để triển khai đổi mới sáng tạo.

Để triển khai các giải pháp để tạo ra giá trị, doanh nghiệp cần:

- Giám sát và đánh giá rủi ro IP nhằm giảm thiểu rủi ro trong suốt vòng đời của sáng kiến đổi mới sáng tạo.

- Bố trí các nguồn lực thích hợp để giải quyết các tranh chấp pháp lý nếu chúng phát sinh.

- Xem xét hồ sơ IP, hướng đổi mới sáng tạo kỹ thuật, xu hướng thị trường, tiêu chuẩn kỹ thuật, giải pháp cạnh tranh để xác định cơ hội đổi mới sáng tạo.

- Hiểu được tiện ích của các tài sản IP của doanh nghiệp.

- Tận dụng tài sản IP.

- Cập nhật thông tin liên quan về doanh nghiệp IP, tài sản IP, danh mục đầu tư IP.

- Đảm bảo IP được triển khai hỗ trợ chiến lược IP.

5. Các công cụ và phương pháp hỗ trợ các hoạt động quản lý IP

5.1. Công cụ và phương pháp quản lý hồ sơ về hoạt động đổi mới sáng tạo

Công cụ quản lý hồ sơ về các hoạt động đổi mới sáng tạo (hay còn gọi là hồ sơ sáng chế) gồm các tài liệu liên quan đến ý tưởng, khái niệm, quan điểm hoặc giải pháp khả thi phát sinh từ các quy trình đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp.

Quản lý IP liên quan đến nhân viên

Đảm bảo quyền sở hữu đối với đầu ra của hoạt động đổi mới sáng tạo là rất quan trọng vì quyền sở hữu là điều kiện tiên quyết cho các quyền khác (như: quyền đăng ký IP, quyền khai thác IP...). Trong một số trường hợp, các nhà sáng chế giữ IPR cho đến khi thỏa thuận chuyển nhượng bằng văn bản cho tổ chức, cá nhân khác. Điều quan trọng là doanh nghiệp cần phải thiết lập quyền sở hữu đầu ra đổi mới sáng tạo ngay từ đầu.

Quản lý IP liên quan đến nhân viên rất quan trọng. Nhân viên có thể tạo rủi ro xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ cho doanh nghiệp nếu nhân viên sử dụng bí mật kinh doanh của công ty cũ, công nghệ được cấp bằng sáng chế hoặc thông tin độc quyền khác. Nhân viên cũng có thể tiết lộ bí mật kinh doanh của một doanh nghiệp trong khi làm việc hoặc sau khi rời khỏi doanh nghiệp.

Để giải quyết những vấn đề rủi ro IP tiềm ẩn này, doanh nghiệp nên thiết lập các quy trình để cải thiện nhận thức của nhân viên về IP, làm rõ quyền sở hữu các đầu ra đổi mới sáng tạo và đảm bảo rằng nhân viên tuân thủ các nghĩa vụ bảo mật.

Hoạt động quản lý IP liên quan đến nhân viên gồm 1 số lưu ý cụ thể sau:

- Đối với một nhân viên mới:

+ Tiến hành kiểm tra, xác minh tất cả công việc trong khoảng thời gian ít nhất là 05 năm (hoặc số năm khác phụ thuộc vào yêu cầu của vị trí này) khi nhận được đơn xin việc của nhân viên.

+ Tìm hiểu xem liệu nhân viên mới có một thỏa thuận bảo mật với doanh nghiệp cũ, các tổ chức trước đây.

+ Yêu cầu một nhân viên mới xác nhận: không sử dụng hoặc tiết lộ bất kỳ bí mật kinh doanh hoặc thông tin độc quyền nào khác của bất kỳ doanh nghiệp cũ hoặc bên thứ ba nào mà không có sự cho phép bằng văn bản; các vụ kiện liên quan đến IPR mà nhân viên đó có thể đã tham gia; cung cấp cho doanh nghiệp giấy phép sử dụng và kiểm soát IP hoặc liệt kê tất cả IP mà nhân viên sở hữu; ký Thỏa thuận bảo mật và quyền sở hữu IP.

- Đối với một nhân viên trong khi làm việc:

- Yêu cầu nhân viên ghi lại thông tin đổi mới sáng tạo và đóng góp của nhân viên trong quá trình đổi mới sáng tạo.

- Yêu cầu nhân viên tiết lộ nội bộ đầu ra đổi mới sáng tạo theo quy trình doanh nghiệp.

- Xác nhận quyền tác giả và sáng chế của nhân viên.

- Khen thưởng những nhân viên tham gia vào quá trình đổi mới sáng tạo.

- Nhắc nhở về tầm quan trọng của bảo mật và nghĩa vụ đối với thông tin đổi mới sáng tạo.

- Đối với một nhân viên chuyển khỏi doanh nghiệp:

+ Yêu cầu nhân viên trả lại hoặc xóa các bí mật nào mà nhân viên sở hữu hoặc kiểm soát khi chấm dứt việc làm... để đảm bảo nhân viên sẽ không sử dụng hoặc tiết lộ bí mật kinh doanh.

+ Đối với một nhân viên chủ chốt chuyển khỏi doanh nghiệp, doanh nghiệp cần có được thông tin về doanh nghiệp mới của nhân viên (có thể giúp xác định nguy cơ tiềm ẩn của việc lạm dụng thông tin bí mật của doanh nghiệp); thực hiện các biện pháp thích hợp đối với nhân viên dựa trên bất kỳ thỏa thuận; yêu cầu nhân viên ký Thỏa thuận IP nếu cần thiết;

+ Bảo mật tất cả các máy tính làm việc, ổ cứng và phương tiện lưu trữ di động được sử dụng bởi nhân viên; sao chép, kiểm tra, xem xét về việc lạm dụng thông tin quan trọng.

+ Xác định các hoạt động không phù hợp của nhân viên như: xóa tệp, chuyển tiếp hoặc tải xuống tài liệu trong những ngày hoặc tháng trước khi nhân viên chuyển khỏi doanh nghiệp...

+ Sao chép toàn bộ hộp thư email của nhân viên trong 60 đến 90 ngày làm việc cuối cùng của nhân viên.

Công cụ cho hồ sơ về các hoạt động đổi mới sáng tạo

Lưu giữ hồ sơ về các hoạt động đổi mới sáng tạo có thể được sử dụng làm bằng chứng để làm rõ sáng chế và quyền sở hữu, để xác minh tài sản trí tuệ của doanh nghiệp, bảo vệ chống lại các hành động xâm phạm quyền sở hữu trí tuệ của bên thứ ba...

Doanh nghiệp xây dựng kỷ luật, thói quen thường xuyên ghi lại kết quả của các hoạt động đổi mới sáng tạo. Nhật ký và hồ sơ cần được giữ an toàn và bảo mật vĩnh viễn để sử dụng trong tương lai. Việc ghi nhật ký thông tin này có thể được thực hiện trong sổ ghi chép trong phòng thí nghiệm, hoạt động công việc, kho lưu trữ điện tử ...

Một hồ sơ đổi mới sáng tạo có thể gồm: thông tin cơ bản (tên, số điện thoại, địa chỉ email, ngày, địa chỉ...); tiêu đề của dự án hoặc thử nghiệm; giới thiệu ngắn gọn về mục đích; phác thảo ngắn gọn về các bước cần tuân thủ; ghi lại các quan sát và kết quả; kết luận dựa trên kết quả.

Công cụ công bố nội bộ của đầu ra của hoạt động đổi mới sáng tạo

Doanh nghiệp thực hiện việc công bố nội bộ các sáng chế hoặc đầu ra của hoạt động đổi mới sáng tạo. Những công bố này có thể được sử dụng khi doanh nghiệp tham khảo ý kiến cố vấn bên ngoài hoặc luật sư về các vấn đề về IP. Đây là một phần của quy trình đăng ký IP.

Việc công bố thường xuyên các sáng chế cần phải là ưu tiên hàng đầu của các doanh nghiệp. Mẫu công bố sáng chế là một công cụ phổ biến để hỗ trợ thủ tục này. Ví dụ về mẫu công bố sáng chế gồm:

- Tiêu đề của sáng chế

- Lĩnh vực của sáng chế

- Tên đầy đủ, địa chỉ và quốc tịch của cá nhân nhà sáng chế hoặc người tạo ra; tên và địa chỉ của người sử dụng hoặc người sáng tạo hoặc doanh nghiệp chuyển nhượng.

-Tổng hợp các vấn đề có liên quan trước đây (được biết đến bởi nhà sáng chế tại thời điểm sáng tạo), thông tin về ứng dụng, bằng sáng chế, IPR.

- Mục đích của sáng chế.

- Mô tả chi tiết của sáng chế (cấu trúc vật lý, phương pháp, quy trình, thành phần hoặc công thức...).

- Các chức năng, quy trình sử dụng của sáng chế.

- Các nội dung cụ thể về sáng chế như: phương pháp, vật liệu... liên quan đến sáng chế.

- Những ưu điểm của sáng chế.

- Ứng dụng tiềm năng và mức độ phù hợp của sáng chế.

Để đánh giá giá trị tiềm năng của đổi mới sáng tạo, điều quan trọng là doanh nghiệp cần công bố thông tin bao gồm thông tin về giá trị, các lợi thế có thể có được từ các sáng chế...

Công bố thông tin bí mật cho bên thứ ba

Doanh nghiệp chỉ nên công bố thông tin bí mật cho các bên thứ ba sau khi ký Thỏa thuận không tiết lộ hoặc bảo mật với khách hàng tiềm năng.

Thông tin kiểm tra sau đây có thể được sử dụng làm hướng dẫn để phát triển các điều khoản chính cần được đưa vào Thỏa thuận không tiết lộ hoặc bảo mật (Bảng 6.1).

Bảng 6.1. Thông tin kiểm tra để ký NDA hoặc Thỏa thuận bảo mật

Chủ đề	Nhiệm vụ	Kiểm tra	Nhận xét
Các bên ký hợp đồng	Các bên ký kết Một NDA tương hỗ hay một chiều? Nếu một chiều, ai là bên công bố.		
	Các bên ký kết hợp đồng là ai (ví dụ: có hoặc không có các chi nhánh tương ứng của họ)		
Mục đích	Mục đích của NDA (ví dụ: chung hoặc dự án cụ thể)		
Thông tin bí mật	Phạm vi thông tin bí mật và các trường hợp ngoại lệ		
	Các hình thức và đối tượng mang thông tin bí mật		
	Phương pháp xác nhận tính chất bí mật của thông tin nếu nó không hữu hình hoặc bằng văn bản		

Chủ đề	Nhiệm vụ	Kiểm tra	Nhận xét
Sử dụng thông tin bí mật	Được phép và hạn chế sử dụng thông tin bí mật		
	Nhân viên được phép truy cập thông tin bí mật		
	Các nghĩa vụ khác nếu có, như tiêu chuẩn chăm sóc, hạn chế tạo bản sao...		
	Công bố theo yêu cầu của pháp luật		
Thuật ngữ	Thuật ngữ NDA		
	Thời hạn bảo mật		
Quyền và nghĩa vụ khi chấm dứt	Xử lý thông tin bí mật trong trường hợp chấm dứt hoặc hết hạn NDA		
	Giấy phép tiếp tục hoặc quyền sử dụng		
	Bảo đảm áp dụng đối với các thông tin được tiết lộ		
	Những biện pháp khắc phục có sẵn trong trường hợp vi phạm		
Quy trình liên quan	Phải tuân theo khi luật pháp yêu cầu tiết lộ		
	Có hay không cần phải giải quyết các quy định kiểm soát xuất khẩu		
Tìm hiểu thêm	Luật điều chỉnh, giải quyết tranh chấp, thông báo, toàn bộ thỏa thuận và sửa đổi, không ký kết, mức độ nghiêm trọng, không có hợp đồng mâu thuẫn, không từ bỏ bất kỳ quyền nào trong tương lai, thẩm quyền ký, đối tác...		

5.2. Các công cụ và phương pháp để tạo, mua và duy trì IP

Phần này giới thiệu các loại IPR phổ biến và các công cụ, phương pháp chi tiết để doanh nghiệp phát triển và thực hiện chiến lược IP, đánh giá tài sản IP.

Các loại IPR phổ biến

Có nhiều hình thức khác nhau để bảo vệ IP, IPR tùy thuộc vào kết quả đổi mới sáng tạo, như được mô tả trong Bảng 6.2.

Bảng 6.2. Các loại IPR phổ biến

Các loại IPR	Đối tượng bảo hộ	Yêu cầu đăng ký	Thời hạn	Nhận xét
Sáng chế	Giải pháp kỹ thuật	Có	Lên đến 20 năm, phí chính phải trả	- Cung cấp quyền loại trừ - Chỉ có thể áp dụng trong luật pháp nơi đăng ký, cấp
Giải pháp hữu ích/ Mẫu hữu ích (Có sẵn ở một số quốc gia)	Giải pháp kỹ thuật	Có	Tối đa 10 năm, phí thanh toán chính phải trả	- Cung cấp quyền loại trừ - Chỉ có thể áp dụng theo luật pháp nơi đăng ký, cấp
Nhãn hiệu	Dấu hiệu được sử dụng để phân biệt hàng hóa, dịch vụ	Có	Không giới hạn (nếu được sử dụng hợp pháp), phí gia hạn phải trả	- Cung cấp quyền loại trừ - Chỉ có thể áp dụng theo luật pháp nơi đăng ký, cấp

Các loại IPR	Đối tượng bảo hộ	Yêu cầu đăng ký	Thời hạn	Nhận xét
Kiểu dáng công nghiệp	Kiểu dáng bên ngoài của sản phẩm (tính thẩm mỹ của kiểu dáng)	Có	Lên đến 25 năm, phải trả phí chính	- Cung cấp quyền loại trừ - Chỉ có thể áp dụng theo luật pháp nơi đăng ký, cấp
Bản quyền	Tác phẩm nghệ thuật sáng tạo, Mã nguồn phần mềm	Không	Cụ thể theo quốc gia (thường là 50, 70 năm sau khi tác giả cuối cùng mất đi)	- Bằng chứng về quyền tác giả và nguồn gốc cần thiết
Bí mật kinh doanh	Thông tin / bí quyết thương mại trong đó giá trị là yếu tố bí mật	Không	Tiềm năng không bị giới hạn (nếu được giữ bí mật)	- Bảo hộ theo luật pháp quốc gia

Bộ kỹ năng quản lý IP

Quản lý IP hiệu quả đòi hỏi các bộ kỹ năng phù hợp trong việc tạo ra danh mục đầu tư IP, phát triển và thực hiện chiến lược IP. Để xác định bộ kỹ năng cần thiết, doanh nghiệp xem xét các hoạt động được ưu tiên tham gia quản lý IP. Bảng 6.3 cung cấp tổng quan về các mục tiêu và hoạt động nhằm xác định các kỹ năng được yêu cầu nhằm thiết lập và thực hiện chiến lược IP toàn diện, hiệu quả.

Bảng 6.3. Tổng quan về mục tiêu, hoạt động và bộ kỹ năng cần thiết

Mục tiêu	Hoạt động	Bộ kỹ năng cần thiết
Xác định các đặc điểm của doanh nghiệp	Quyết định xem doanh nghiệp muốn trở thành nhà đổi mới sáng tạo, sớm tham gia thị trường sau khi thành lập	- Khả năng am hiểu về chiến lược doanh nghiệp (ví dụ: nhà đổi mới sáng tạo tìm ra cách thức bảo vệ IP, nhưng nếu tham gia vào một thị trường đã được thiết lập thì cần nghiên cứu các yêu cầu cấp phép của thị trường đó)
Xác định các thị trường mà doanh nghiệp dự định tiến hành kinh doanh	Xác định địa lý của thị trường mà doanh nghiệp sẽ tiến hành kinh doanh	- Kiến thức về các thị trường khác nhau có liên quan đến doanh nghiệp - Hiểu biết về bối cảnh pháp lý để bảo vệ và thực thi quyền sở hữu trí tuệ tại các khu vực pháp lý có liên quan
Xác định IP tiềm năng cho từng giai đoạn đổi mới sáng tạo	Trong giai đoạn đổi mới sáng tạo, hãy xác định IP nào có thể được bảo vệ và hình thức bảo vệ IP nào (nếu có) là phù hợp nhất	- Thông tin về các hình thức IP khác nhau; chi phí và lợi ích liên quan - Nghiên cứu khả năng tham gia vào phân tích chi phí, lợi ích đối với hình thức bảo vệ IP (nếu có)

Mục tiêu	Hoạt động	Bộ kỹ năng cần thiết
Thực hiện phương pháp bảo vệ IP đã được phê duyệt	Thực hiện chiến lược bảo vệ IP đã được phê duyệt	- Tham gia, giám sát việc nộp IPR (ví dụ: bằng sáng chế, thương mại, kiểu dáng công nghiệp...) - Thực hiện các biện pháp để bảo vệ bí mật thương mại
Duy trì Kho lưu trữ IP và tài liệu hỗ trợ	Duy trì kiểm kê IP và theo dõi ngày hết hạn đăng ký IP và ngày gia hạn	- Tài liệu và kỹ năng doanh nghiệp
Giám sát các hợp đồng liên quan đến IP	Theo dõi chuyển nhượng IP, li-xăng, bán hàng, mua lại hoặc bất kỳ giao dịch nào có liên quan đến IP	- Tài liệu và kỹ năng doanh nghiệp - Khả năng hiểu ý nghĩa pháp lý của các thỏa thuận hợp đồng
Kiểm toán IP	Xác định tài sản IP của doanh nghiệp	- Tham gia với các bộ phận khác nhau của doanh nghiệp để đưa ra thông tin về những đối tượng được bảo vệ bởi IP - Xác định các hình thức IP khác nhau
Định giá IP	Giá trị tài sản IP	- Hiểu giá trị tiềm năng của các dạng IP khác nhau

Sự tham gia của các chuyên gia IP bên ngoài

Cần đảm bảo lựa chọn các chuyên gia IP phù hợp từ bên ngoài để tham gia hoạt động IP của doanh nghiệp. Để thu hút một chuyên gia IP từ bên ngoài, doanh nghiệp cần quan tâm đến một số nội dung sau:

- Doanh nghiệp phải có nhu cầu thực sự, cần có tư vấn cụ thể về IP.

- Xác định các chuyên gia tiềm năng phù hợp dựa trên chuyên môn.

- Tham khảo thành công của các trường hợp trước đây, trong đó đặc biệt lưu ý đến vấn đề xung đột lợi ích tiềm ẩn (chuyên gia có lợi cho doanh nghiệp hay không?, có đại diện cho lợi ích của tổ chức nào không?...).

- Thảo luận các vấn đề liên quan đến chi phí, xung đột tiềm ẩn, phương pháp tiếp cận... để kết luận sơ bộ.

- Lựa chọn các chuyên gia IP thích hợp dựa trên kết luận sơ bộ và kiểm tra tham chiếu với các yếu tố khác (chi phí không phải là động lực duy nhất trong việc lựa chọn các chuyên gia IP).

Kết quả lựa chọn chuyên gia IP bên ngoài là một sự "thỏa thuận công bằng" bảo đảm giải quyết mục tiêu đặt ra, trong đó, sự tham gia của các chuyên gia ở mức tối thiểu vào vấn đề bí mật, phạm vi công việc, chi phí ước tính, phương thức trả phí, cách giải quyết xung đột lợi ích...

Chiến lược nộp đơn đnăg ký quyền sở hữu trí tuệ

Để hưởng lợi từ IPR, doanh nghiệp cần phải nộp đơn xin bảo hộ IP. Doanh nghiệp cần cân nhắc đối tượng và thời điểm nộp đơn bảo hộ quyền IP để giảm thiểu rủi ro và chi phí. Cụ thể, doanh nghiệp xem xét một số vấn đề liên quan đến việc nộp đơn cho hai loại IPR phổ biến (bằng sáng chế và nhãn hiệu) như sau:

- Đối với sáng chế:

+ Xem xét thị trường kinh doanh để quyết định về việc nộp đơn đăng ký sáng chế dựa trên: các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, các xu hướng thương mại và công nghiệp...

+ Xem xét giá trị chiến lược và thương mại của các bằng sáng chế được cấp.

+ Xem xét phạm vi vùng, lãnh thổ bảo hộ sáng chế dựa trên: doanh thu sẽ thu được ở mỗi lãnh thổ, số lượng bằng sáng chế được cấp ở mỗi lãnh thổ (tùy thuộc vào các đối thủ cạnh tranh), hệ thống thực thi, các biện pháp xử lý vi phạm...

- Đối với nhãn hiệu:

+ Chi phí bảo hộ, duy trì cho nhãn hiệu có xu hướng thấp hơn so với sáng chế, vì vậy những cân nhắc sẽ khác nhau khi áp dụng chiến lược nộp đăng ký đơn nhãn hiệu của doanh nghiệp.

+ Xem xét thị trường kinh doanh để quyết định việc có đăng ký nhãn hiệu hay không, điều này dựa trên: các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, các xu hướng thương mại và công nghiệp...

+ Xem xét việc nộp đơn khi có cơ hội được bảo hộ (ví dụ: nếu quốc gia, lãnh thổ có nhu cầu đổi mới sáng tạo mà doanh nghiệp không muốn hoạt động, doanh nghiệp có thể li-xăng cho bên thứ ba, có khả năng tiếp thị đổi mới sáng tạo theo định hướng của doanh nghiệp) hoặc thực hiện chuyển nhượng quyền đối với nhãn hiệu.

+ Xem xét việc nộp đơn để ngăn chặn việc bán hàng trái phép trong các lãnh thổ (có xu hướng sản xuất và xuất khẩu hàng giả và hàng nhái).

Kiểm toán IP

Kiểm toán IP hỗ trợ phát triển và duy trì danh mục đầu tư IP của doanh nghiệp. Kiểm toán IP đòi hỏi việc xem xét các tài sản IP được sở hữu hoặc sử dụng bởi một doanh nghiệp. Kiểm toán IP là cần thiết cho hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Một số bước thực hiện kiểm toán IP tại doanh nghiệp bao gồm:

- Tạo một kế hoạch kiểm toán gồm: mục đích của kiểm toán; phạm vi kiểm toán; các phòng ban của doanh nghiệp được kiểm toán; cá nhân sẽ chịu trách nhiệm thực hiện kiểm toán; thời gian cho các hoạt động liên quan đến kiểm toán; ngân sách; hình thức báo cáo kiểm toán.

- Tạo một danh sách kiểm tra chi tiết phân công vai trò và trách nhiệm cụ thể.

- Kiểm toán tài sản IP thuộc sở hữu của doanh nghiệp bao gồm:

+ Biên mục và mô tả tất cả các tài sản IP có liên quan.

+ Xác định quyền sở hữu tài sản IP.

+ Xác định tính hợp lệ, thời gian còn lại và hiệu lực của IPR.

+ Xác định các biện pháp thích hợp được áp dụng để bảo vệ tài sản.

+ Xác định hạn chế hoặc trở ngại trong quá trình sử dụng IP.

+ Xác định các thách thức đối với tính hợp lệ của tài sản IP.

+ Xác định mức độ phù hợp của tài sản IP với doanh nghiệp.

- Xem xét và mô tả tác động của các quy trình đối với IP của doanh nghiệp (ví dụ: quy trình tuyển dụng, quy trình cấp phép, quy trình hợp tác, quy trình tài trợ...).

Kiểm toán IP có thể phục vụ để xác định tài sản IP không còn giá trị (để chuyển giao cho bên thứ ba), xác định tài sản IP cần được ưu tiên, xác định việc bổ sung tài sản IP cho doanh nghiệp... Kiểm toán IP cần được thực hiện trên cơ sở định kỳ để đảm bảo rằng chiến lược IP phù hợp với chiến lược kinh doanh và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

5.3. Các công cụ và phương pháp tìm kiếm IP

Tìm kiếm IP giúp doanh nghiệp truy xuất IP được công bố. Cơ sở dữ liệu IP, công cụ và phần mềm tìm kiếm IP đóng vai trò quan trọng trong hoạch định chiến lược IP và quản lý IP. Với sự trợ giúp của các công cụ này, doanh nghiệp có thể xác định các xu hướng trong các lĩnh vực kỹ thuật cụ thể, đưa ra các quyết định hoạch định chính sách và R & D trong tương lai của doanh nghiệp. Công cụ tìm kiếm IP giúp nâng cao năng lực cạnh tranh để đưa ra các quyết định kinh doanh và đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, công cụ tìm kiếm IP xác định khả năng được cấp bằng sáng chế của một doanh nghiệp,

giúp doanh nghiệp tránh xâm phạm bằng sáng chế của bên thứ 3, đồng thời đánh giá giá trị IP của doanh nghiệp.

Thông tin IP có thể có sẵn trong một số cơ sở dữ liệu và công cụ tìm kiếm. Mặc dù hiện nay, một số cơ sở dữ liệu có thể có đủ thông tin trong một số trường hợp nhất định, không có cơ sở dữ liệu nào có tất cả các thông tin được công bố. Để tìm kiếm một thông tin IP quan trọng, doanh nghiệp có thể cần tham khảo nhiều cơ sở dữ liệu để tìm tất cả thông tin liên quan.

Thông tin IP có sẵn trong các cơ sở dữ liệu miễn phí và thu phí. Các nguồn dữ liệu miễn phí được duy trì bởi Chính phủ như:

- World Intellectual Property Organization, WIPO (www.wipo.int/patentscope)

- European Patent Office, EPO (www.epo.org/Espacenet)

- European Intellectual Property Office, EUIPO (euipo.europa.eu/eSearch)

- U.S. Patent and Trademark Office, USPTO (www.uspto.gov)

- National Intellectual Property Administration, CNIPA (www.cnipa.gov.cn)

Tùy thuộc vào nhu cầu của doanh nghiệp, cơ sở dữ liệu hoặc công cụ tìm kiếm sẽ rất hữu ích cho hoạt động tìm kiếm của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần chọn đúng công cụ tìm kiếm và phân tích IP, so sánh các nguồn dữ liệu có sẵn với các mục tiêu của doanh nghiệp.

Một số câu hỏi chính được đặt ra với doanh nghiệp trong quá trình tìm kiếm IP là:

- Có quan tâm đến thông tin IP cho một quốc gia hoặc khu vực cụ thể hoặc trên toàn thế giới không?

- Các loại tài liệu IP cần tìm kiếm là gì?

- Quan tâm đến thông tin liên quan đến kỹ thuật, pháp lý hay kinh doanh?

- Chiến lược tìm kiếm như thế nào để mang lại kết quả mong muốn?

- Phạm vi bao phủ dữ liệu của các công cụ tìm kiếm, trường tìm kiếm?

- Các kết quả tìm kiếm được trình bày theo cách phù hợp để cung cấp đầu vào chính xác cho phân tích cần thiết cho doanh nghiệp?

- Những nguồn lực cụ thể là gì?

5.4. Các công cụ và phương pháp đánh giá IPR

Đánh giá IP có thể cung cấp cả thông tin định tính và định lượng hữu ích cho doanh nghiệp để tận dụng tài sản IP của doanh nghiệp vì mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.

Việc đánh giá IP phải bao gồm việc định giá các lợi ích (trực tiếp hoặc gián tiếp; hiện tại hoặc tương lai) từ doanh nghiệp hoặc từ các hình thức IP khác nhau. Tình trạng pháp lý và điều kiện thị trường có liên quan đến việc định giá cho tất cả các hình thức IP.

Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp tập trung vào định giá nhãn hiệu và sáng chế. Định giá thương hiệu thường được thực hiện cùng với định giá nhãn hiệu.

Định giá sáng chế thường được đặt ra dựa trên tình trạng pháp lý, yếu tố kinh tế và các yếu tố kỹ thuật. Cụ thể như sau:

- Yếu tố pháp lý:

+ Tình trạng pháp lý

+ Hiệu lực

+ Khả năng đăng ký

+ Sản phẩm được bảo hộ

+ Phạm vi bảo hộ và khả năng tránh xung đột quyền sở hữu trí tuệ tuệ

+ Quyền sử dụng, quyền sở hữu

+ Tiêu chuẩn liên quan

...

- Yếu tố kinh tế:

+ Tiềm năng của thị trường liên quan tới sáng chế

+ Các hàng hóa tương tự, bổ sung sẵn có

+ Mô hình kinh doanh tiếp thị

...

- Yếu tố kỹ thuật:

+ Tính khả thi về kỹ thuật

+ Tính khả thi của việc sản xuất sản phẩm (khả năng mở rộng)

+ Vòng đời công nghệ

...

Trước khi thực hiện đánh giá IPR, doanh nghiệp cần cân nhắc một số yếu tố sau:

- Cân nhắc thị trường (có thị trường không, thị trường ở đâu và quy mô thị trường của IPR hoặc đổi mới sáng tạo...).

- Dòng tài chính dự kiến (doanh thu dự kiến sẽ được tạo ra từ IPR hoặc đổi mới sáng tạo).

- Chi phí (Chi phí để tạo IP; những chi phí nào có thể tránh được nhờ vào việc mua danh mục đầu tư IP...)

Trên cơ sở đó, doanh nghiệp áp dụng các công cụ đánh giá IPR phổ biến nhất sau đây:

- Phương pháp liên quan đến dòng tiền: đề cập đến giá trị của danh mục đầu tư IPR về mặt chi trả trong tương lai.

- Phương pháp liên quan đến thị trường: dựa trên phân tích các điều kiện thị trường để tính giá trị của IPR.

- Phương pháp liên quan đến chi phí: các chi phí liên quan đến việc mua, bảo trì IPR để tạo giá trị của IPR.

Ba phương pháp đánh giá IPR này có thể áp dụng kết hợp hoặc so sánh với nhau. Giá trị của danh mục IPR thường khác với tổng giá trị của các IPR riêng lẻ trong danh mục đầu tư.

5.5. Các công cụ và phương pháp quản lý rủi ro IP

Mỗi giai đoạn đổi mới sáng tạo có thể tạo ra các rủi ro IP khác nhau. Doanh nghiệp cần tập trung lập "bản đồ các rủi ro" và đánh giá tính khả thi của dự án đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp.

Rủi ro có thể bao gồm nội bộ (trong doanh nghiệp) hoặc bên ngoài.

Rủi ro nội bộ gồm: rủi ro IP nội bộ phát sinh khi doanh nghiệp: thiếu hiểu biết về quản lý IP; thiếu các quy trình và hệ thống đầy đủ để chia sẻ an toàn thông tin liên quan; thiếu cái nhìn sâu sắc về hệ thống IP của doanh nghiệp; nhân viên không trung thành; thiếu năng lực và kỹ năng liên quan; thiếu các nguồn lực, kỹ năng, sự tham gia của ban quản lý liên quan đến quản lý IP.

Rủi ro IP bên ngoài phát sinh khi doanh nghiệp: không được tự do vận hành phân tích hoặc bỏ qua IPR của tổ chức khác; có IP đang bị xâm phạm hoặc các sản phẩm hoặc dịch vụ đang được sao chép; không hiểu biết về hệ thống luật pháp và quy định cụ thể; không tìm thấy các nguồn lực bên ngoài hỗ trợ doanh nghiệp; thiếu cơ chế "đấu tranh" với tin tặc, troll bằng sáng chế...

IP có thể tạo ra rủi ro cho doanh nghiệp và có thể ảnh hưởng đến hoạt động và doanh thu của doanh nghiệp. Khi đánh giá rủi ro IP, doanh nghiệp nên xem xét: rủi ro IP đối với doanh nghiệp là gì, bắt nguồn từ đâu, những gì cần thiết để bảo vệ IP của doanh nghiệp và cách tránh xâm phạm IP của bên thứ ba...

Khi thực hiện phân tích rủi ro IP, doanh nghiệp cần thực hiện 03 bước chính:

- Rủi ro IP cần được xác định và mô tả (liên quan đến phạm vi phân tích và giai đoạn đổi mới sáng tạo liên quan).

- Kết quả cần được xác định và phân tích;

- Các rủi ro cần được đánh giá về mặt xác suất và mức độ thiệt hại.

Ví dụ về 1 phương pháp xác định rủi ro IP

Phân tích Tự do Hoạt động (Freedom to Operate, FTO) là một phương pháp để xác định rủi ro đến hoặc từ bên thứ ba, cho phép triển khai đổi mới sáng tạo và IP liên quan (nếu có).

Các bước trong phân tích Tự do Hoạt động (FTO):

- Thu thập thông tin về sự đổi mới sáng tạo bên trong doanh nghiệp thông qua hình thức công bố. Yếu tố quan trọng trong bước này là sự am hiểu công nghệ, bản chất và mục tiêu của đổi mới sáng tạo và thị trường cụ thể... Đảm bảo quyền sở hữu của quyền sáng chế IP của doanh nghiệp.

- Xác định chiến lược tìm kiếm các giải pháp liên quan đến đổi mới sáng tạo liên quan đến quyền lãnh thổ.

- Tích hợp các thông tin để phân tích, xem xét, phát hiện và đánh giá thông tin từ góc độ xác định các rào cản và các khía cạnh trong tương lai.

- Thực hiện việc giám sát pháp lý phù hợp, đánh giá FTO pháp lý, xem xét rủi ro kinh doanh và các giải pháp kinh doanh liên quan đến FTO. Bên cạnh đó, doanh nghiệp xem xét hồ sơ sở hữu IP và mức độ rủi ro liên quan, trạng thái IPR, thời hạn và thông tin IPR khác sẽ ảnh hưởng đến phân tích rủi ro.

- Kết hợp các vấn đề IP và các giải pháp tiềm năng. Dựa trên thông tin, kết hợp với các nguồn lực có sẵn, doanh nghiệp đưa ra quyết định liên quan đến đổi mới sáng tạo và IP liên quan.

Một sự đảm bảo "tuyệt đối" về Tự do Hoạt động sẽ khó khả thi nhưng giảm thiểu rủi ro sẽ tiết kiệm được một nguồn lực đáng kể của doanh nghiệp.

Công cụ giảm thiểu rủi ro IP

Bất kể các giai đoạn, điều quan trọng là doanh nghiệp phải ra quyết định để xác định, giám sát và ưu tiên các rủi ro do thực tế. Những yếu tố sau đây có thể được sử dụng để giảm thiểu rủi ro IP: có được IP; cấp phép IP; nhận tiền bồi thường; vô hiệu hoặc thu hồi IP; tham gia vào các nhóm bằng sáng chế; thúc đẩy hợp tác kỹ thuật hoặc kinh doanh khác với các doanh nghiệp bên ngoài; bảo hộ IP... Xử lý giảm thiểu rủi ro IP sẽ tùy thuộc vào bản chất của sự đổi mới sáng tạo.

5.6. Các công cụ và phương pháp khai thác IP

Doanh nghiệp có thể sử dụng IP của doanh nghiệp để tạo ra các cơ hội thương mại mới dựa trên các cách thức sau:

- Khai thác trực tiếp: thông qua khai thác kết quả đổi mới sáng tạo trực tiếp, triển khai phân phối các sản phẩm, dịch vụ dựa trên IP được bảo vệ (ví dụ: tiếp thị sản phẩm, công nghệ được cấp bằng sáng chế, tiếp thị thương hiệu...).

- Cấp phép: thông qua cấp phép cho các hoạt động liên quan đến IP. Ngược lại, người cấp phép có thể nhận được tiền bản quyền hoặc giấy phép cho bên IPR hoặc xem xét một số hình thức khác.

- Sự hợp tác: đòi hỏi phải khai thác IP để cùng có lợi thông qua các thỏa thuận khác nhau (ví dụ: cung cấp, phân phối, nhượng quyền, sản xuất...).

- Spin-off: đòi hỏi sự hình thành của một doanh nghiệp độc lập dựa trên IP. Như vậy, doanh nghiệp sẽ tránh sự gián đoạn đối với hoạt động kinh doanh cốt lõi của doanh nghiệp, đồng thời tránh được các rủi ro liên quan đến việc tiếp cận vào các thị trường mới.

Đầu tư dựa vào tài sản IP là hoạt động thu hút tài chính để tăng giá trị của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần quyết định phương thức khai thác IP để đạt được các mục tiêu chiến lược và đổi mới sáng tạo. Việc chuyển nhượng IP có thể thực hiện thông qua bán hoặc đấu giá. Điều này thường được thực hiện khi doanh nghiệp đã thay đổi hướng về trọng tâm chiến lược và không còn yêu cầu sự bảo vệ đối với IP.

Phụ lục
GIẢI THÍCH MỘT SỐ THUẬT NGỮ TRONG TÀI LIỆU

Đổi mới sáng tạo (Innovation)

Đổi mới sáng tạo thể hiện tính mới hoặc sự thay đổi cơ bản, qua đó tạo ra giá trị mới hoặc thay đổi các giá trị hiện có. Đổi mới sáng tạo có thể được thể hiện dưới hình thức sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình, phương pháp... 02 đặc điểm "tính mới" và "giá trị" được xác định bởi nhận thức của tổ chức, doanh nghiệp và các bên có liên quan.

"Tính mới hoặc sự thay đổi cơ bản" được thể hiện bằng việc tạo mới hoặc cải tiến (hoặc kết hợp) một sản phẩm, quá trình để hình thành sản phẩm, quá trình khác biệt đáng kể với sản phẩm, quá trình trước đó.

"Tạo ra giá trị mới hoặc thay đổi các giá trị hiện có" là việc đưa các giá trị mới vào trong các cấu phần khác hoặc trực tiếp đưa đến người sử dụng.

Đổi mới sáng tạo là một kết quả. Đôi khi, thuật ngữ "đổi mới sáng tạo" đề cập đến các hoạt động hoặc quá trình để hướng đến mục tiêu đổi mới sáng tạo. Đổi mới sáng tạo luôn được sử dụng với một số hình thức cụ thể như: hoạt động đổi mới sáng tạo...

Đổi mới sáng tạo căn bản (Radical innovation breakthrough innovation)

Đổi mới sáng tạo căn bản được hiểu là đổi mới sáng tạo với một mức độ thay đổi cao. Đổi mới sáng tạo đột phá liên quan đến thực thể hoặc xác định thông qua tác động của nó. Đổi mới sáng tạo đột phá một khía cạnh khác so với đổi mới sáng tạo liên tục để tăng sự đổi mới sáng tạo.

Đổi mới sáng tạo đột phá (Disruptive innovation)

Đổi mới sáng tạo đột phá giải quyết các vấn đề ít được quan tâm nhằm thay thế các sản phẩm, quy trình đã được thiết lập. Đổi mới sáng

tạo đột phá tập trung vào các vấn đề cơ bản, đơn giản với hiệu suất thấp hơn.

So với các sản phẩm, quy trình đã được thiết lập, đổi mới sáng tạo đột phá có hiệu quả chi phí cao hơn, yêu cầu sử dụng ít tài nguyên hơn. Các sản phẩm, quy trình từ đổi mới sáng tạo đột phá được cung cấp với chi phí thấp hơn. Đổi mới sáng tạo đột phá tạo ra thị trường mới, giúp triển khai các mô hình kinh doanh để đạt được các giá trị mới.

Quản lý (Management)

Quản lý bao gồm các hoạt động phối hợp để chỉ đạo và kiểm soát một tổ chức, doanh nghiệp. Quản lý có thể bao gồm thiết lập chính sách, mục tiêu, chiến lược và quy trình để đạt được các mục tiêu này.

Kiểm soát một tổ chức, doanh nghiệp bao gồm xác định vai trò, thẩm quyền, phân công nhiệm vụ; xây dựng các chính sách ưu đãi, khen thưởng; thực hiện ủy quyền, trao quyền...

Quản lý đổi mới sáng tạo

Quản lý đổi mới sáng tạo gồm các hoạt động quản lý liên quan đến đổi mới sáng tạo.

Quản lý đổi mới sáng tạo bao gồm thiết lập tầm nhìn đổi mới sáng tạo, chính sách đổi mới sáng tạo, mục tiêu đổi mới sáng tạo, chiến lược đổi mới sáng tạo, quy trình đổi mới sáng tạo. Vai trò và trách nhiệm của các bên trong việc hỗ trợ đổi mới sáng tạo, để đạt được các mục tiêu đó thông qua lập kế hoạch, triển khai các hoạt động đánh giá, cải tiến và các hoạt động khác.

Hệ thống (System)

Hệ thống bao gồm tập hợp các thành phần, yếu tố tương quan hoặc tương tác.

Hệ thống quản lý (Management system)

Hệ thống quản lý tập hợp các yếu tố tương quan hoặc tương tác của một tổ chức, doanh nghiệp để thiết lập các chính sách, mục tiêu,

chiến lược và các quy trình để đạt được các mục tiêu đó. Một hệ thống quản lý có thể giải quyết một hoặc một số vấn đề cụ thể. Ví dụ: quản lý đổi mới sáng tạo, quản lý chất lượng, quản lý tài chính, quản lý môi trường... Các yếu tố hệ thống quản lý bao gồm tổ chức, vai trò, lập kế hoạch, hỗ trợ và vận hành... của tổ chức, doanh nghiệp.

Phạm vi của một hệ thống quản lý bao gồm toàn bộ các chức năng cụ thể và được xác định của tổ chức; các cấu phần cụ thể và được xác định của tổ chức, doanh nghiệp hoặc một hoặc nhiều chức năng trong một nhóm các tổ chức, doanh nghiệp.

Hệ thống đổi mới sáng tạo (Innovation system)

Hệ thống đổi mới sáng tạo bao gồm hệ thống liên quan đến đổi mới sáng tạo.

Một hệ thống đổi mới sáng tạo có thể liên quan đến một quốc gia hoặc nhiều quốc gia. Hệ thống đổi mới sáng tạo bao gồm IMS.

IMS (Innovation management system).

IMS là hệ thống quản lý liên quan đến đổi mới sáng tạo. IMS là một phần của hệ thống quản lý chung hoặc được tích hợp trong một tổ chức, doanh nghiệp.

Hoạt động đổi mới sáng tạo (Innovation activity)

Hoạt động đổi mới sáng tạo hoạt động liên quan đến đổi mới sáng tạo. Các hoạt động đổi mới sáng tạo có thể có (hoặc không có) kế hoạch, là các hoạt động trực tiếp hoặc gián tiếp nhằm mục đích đổi mới sáng tạo. Không phải tất cả các hoạt động đổi mới sáng tạo đề dẫn đến sự đổi mới sáng tạo.

Quá trình (Process)

Quá trình gồm tập hợp các hoạt động tương tác, sử dụng các yếu tố đầu vào để đạt được kết quả mong muốn

Quá trình đổi mới sáng tạo (Innovation process)

Quá trình đổi mới sáng tạo gồm các quá trình liên quan đến đổi

mới sáng tạo. Quá trình đổi mới sáng tạo thường được lên kế hoạch và thực hiện trong các điều kiện được kiểm soát để tạo ra giá trị. Không phải tất cả các quá trình đổi mới sáng tạo đều dẫn đến sự đổi mới sáng tạo.

Một quá trình đổi mới sáng tạo bao gồm một số hoạt động hoặc quá trình đổi mới sáng tạo (Ví dụ: xác định các cơ hội, phát triển và triển khai các giải pháp...).

Các quá trình đổi mới sáng tạo có thể được triển khai trong một tổ chức, doanh nghiệp hoặc trên các tổ chức, doanh nghiệp (Ví dụ: đổi mới sáng tạo hợp tác, cụm đổi mới sáng tạo, hệ sinh thái đổi mới sáng tạo...).

Sáng chế (Invention)

Sáng chế gồm các thực thể mới. Một sáng chế phải có tính mới, chưa tồn tại trước đây. Một sáng chế được tạo ra và nói chung là kết quả của công việc trí tuệ. Một sáng chế có thể là một sản phẩm, dịch vụ, quá trình, mô hình, phương pháp... Bằng sáng chế là các sáng chế đủ điều kiện để bảo vệ theo luật hiện hành.

Cải tiến (Improvement)

Cải tiến gồm các hoạt động để tăng cường hiệu suất. Hoạt động cải tiến có thể được thực hiện 1 lần hoặc định kỳ.

Cải tiến liên tục là hoạt động cải tiến định kỳ để nâng cao hiệu suất.

Quản lý cấp cao (Top management)

Quản lý cấp cao gồm một người hoặc nhóm người chỉ đạo và kiểm soát một tổ chức, doanh nghiệp ở cấp cao nhất. Ban lãnh đạo cao nhất có quyền, ủy quyền để khai thác các nguồn lực trong tổ chức, doanh nghiệp. Nếu phạm vi của hệ thống quản lý chỉ bao gồm một phần của một tổ chức, doanh nghiệp, thì quản lý cấp cao gồm những người chỉ đạo và kiểm soát phần đó của tổ chức, doanh nghiệp.

Tổ chức (Organization)

Tổ chức gồm một người hoặc nhóm người có chức năng, trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ để đạt được mục tiêu.

Khái niệm tổ chức bao gồm, nhưng không giới hạn ở quy mô, thành phần (công ty, doanh nghiệp, cơ quan, đối tác, tổ chức từ thiện, chính phủ hoặc phi chính phủ, quốc gia hoặc quốc tế...).

Bối cảnh của tổ chức, doanh nghiệp (Context of the organization)

Bối cảnh của tổ chức, doanh nghiệp bao gồm kết hợp các vấn đề bên trong và bên ngoài có thể có ảnh hưởng đến cách tiếp cận của tổ chức, doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu của tổ chức, doanh nghiệp.

Bên quan tâm (Interested party)

Bên quan tâm bao gồm một người hoặc tổ chức, doanh nghiệp có thể ảnh hưởng, bị ảnh hưởng bởi quyết định hoặc hoạt động của thực thể khác.

Thực thể (Entity)

Thực thể bao gồm bất cứ điều gì có thể nhận thấy hoặc có thể hiểu được. Ví dụ: sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình (ví dụ: mô hình tổ chức, kinh doanh, mô hình hoạt động, mô hình giá trị...) và phương pháp (ví dụ: phương pháp tiếp thị hoặc phương pháp quản lý).

Các thực thể có thể là vật chất (ví dụ: động cơ), phi vật chất (ví dụ: kế hoạch dự án) hoặc tưởng tượng (ví dụ: tương lai của tổ chức, doanh nghiệp).

Giá trị (Value)

Giá trị bao gồm việc thu được từ việc thỏa mãn nhu cầu và mong đợi. Giá trị liên quan đến việc sử dụng các tài nguyên. Giá trị có thể là tài chính hoặc phi tài chính. Ví dụ: doanh thu, tiết kiệm, năng suất, phát triển bền vững...

Giá trị liên quan đến và được xác định bởi nhận thức của tổ chức, doanh nghiệp và các bên liên quan.

Giá trị của một thực thể thường được xác định theo số lượng của các thực thể khác mà có thể được trao đổi.

Thuê ngoài (Outsource)

Thuê ngoài là việc thực hiện sắp xếp trong đó một tổ chức, doanh nghiệp bên ngoài thực hiện một phần chức năng hoặc quy trình của tổ chức, doanh nghiệp.

Một tổ chức, doanh nghiệp bên ngoài nằm ngoài phạm vi của hệ thống quản lý, mặc dù chức năng hoặc quy trình thuê ngoài nằm trong phạm vi.

Thông tin tài liệu (Documented information)

Thông tin tài liệu gồm các thông tin cần phải được kiểm soát và duy trì bởi một tổ chức và phương tiện chứa thông tin. Thông tin tài liệu có thể ở bất kỳ định dạng và phương tiện nào, và từ bất kỳ nguồn nào.

Thông tin tài liệu có thể tham khảo: hệ thống quản lý (bao gồm các quy trình liên quan...); thông tin được tạo để tổ chức hoạt động (tài liệu); bằng chứng về kết quả đạt được (hồ sơ)...

Văn hóa (Culture)

Văn hóa bao gồm chia sẻ hành vi, giá trị và niềm tin của một tổ chức, doanh nghiệp hoặc cộng đồng.

Môi trường làm việc (Work environment)

Môi trường làm việc bao gồm tập hợp các điều kiện theo đó công việc được thực hiện.

Tầm nhìn (Vison)

Tầm nhìn thể hiện khát vọng về những gì một tổ chức, doanh nghiệp muốn trở thành hoặc đạt được như thể hiện của quản lý cấp cao.

Tầm nhìn đổi mới sáng tạo (Innovation vision)

Tầm nhìn đổi mới sáng tạo liên quan đến đổi mới sáng tạo.

Tầm nhìn đổi mới sáng tạo phù hợp với tầm nhìn tổng thể và định hướng chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp; cung cấp khuôn khổ cho việc thiết lập chính sách đổi mới sáng tạo và mục tiêu đổi mới sáng tạo.

Chính sách (Policy)

Chính sách bao gồm các ý định và định hướng của một tổ chức, doanh nghiệp, được thể hiện chính thức bởi Ban lãnh đạo cao nhất của tổ chức, doanh nghiệp.

Chính sách đổi mới sáng tạo (Innovation policy)

Chính sách đổi mới sáng tạo bao gồm các chính sách liên quan đến đổi mới sáng tạo.

Nói chung, chính sách đổi mới sáng tạo phải phù hợp với chính sách chung của tổ chức, doanh nghiệp, phù hợp với tầm nhìn đổi mới sáng tạo; cung cấp khung thiết lập các mục tiêu đổi mới sáng tạo.

Các nguyên tắc quản lý đổi mới sáng tạo có thể tạo cơ sở cho việc thiết lập chính sách đổi mới sáng tạo.

Mục tiêu (Objective)

Mục tiêu bao gồm các kết quả đạt được. Một mục tiêu có thể là chiến lược, chiến thuật hoặc hoạt động.

Mục tiêu có thể liên quan đến các ngành, lĩnh vực khác nhau (như mục tiêu tài chính, sức khỏe và an toàn và môi trường) và có thể áp dụng ở các cấp độ khác nhau (như chiến lược, toàn tổ chức, doanh nghiệp, dự án, sản phẩm, sáng kiến và quy trình).

Một mục tiêu có thể được thể hiện theo những cách khác, ví dụ: như một kết quả dự kiến, một mục đích, một tiêu chí hoạt động và một mục tiêu đổi mới sáng tạo.

Trong bối cảnh các IMS, các mục tiêu đổi mới sáng tạo được đặt ra bởi tổ chức, doanh nghiệp, phù hợp với tầm nhìn đổi mới sáng tạo và chính sách đổi mới sáng tạo, để đạt được các kết quả cụ thể.

Mục tiêu đổi mới sáng tạo (Innovation objective)

Mục tiêu đổi mới sáng tạo bao gồm các mục tiêu liên quan đến đổi mới sáng tạo.

Nói chung, các mục tiêu đổi mới sáng tạo phải phù hợp với các mục tiêu chung của tổ chức, doanh nghiệp, phù hợp với tầm nhìn đổi mới sáng tạo và chính sách đổi mới sáng tạo; cung cấp đầu vào cho các chiến lược đổi mới sáng tạo.

Các mục tiêu đổi mới sáng tạo thường được chỉ định cho các chức năng, cấp độ, sáng kiến và quy trình có liên quan trong tổ chức, doanh nghiệp.

Chiến lược (Strategy)

Chiến lược được hiểu là kế hoạch đạt được mục tiêu. Một chiến lược bao gồm một tập hợp các hoạt động phối hợp và phân bổ các nguồn lực cần thiết để đạt được các mục tiêu.

Một chiến lược có thể được áp dụng ở các lĩnh vực, cấp độ khác nhau trong hoặc trên các tổ chức, doanh nghiệp. Một chiến lược tổng thể có thể được hỗ trợ bởi một tập hợp các chiến lược ở các lĩnh vực, cấp độ thấp hơn, chi tiết hơn.

Một chiến lược thường được lên kế hoạch nhưng có thể điều chỉnh theo thời gian.

Chiến lược đổi mới sáng tạo (Innovation strategy)

Chiến lược đổi mới sáng tạo là các chiến lược liên quan đến đổi mới sáng tạo.

Nói chung, chiến lược đổi mới sáng tạo phải phù hợp với chiến lược chung và định hướng chiến lược của tổ chức, doanh nghiệp, phù hợp với tầm nhìn đổi mới sáng tạo và chính sách đổi mới sáng tạo; cung cấp một khuôn khổ cho việc thiết lập các mục tiêu cấp thấp hơn.

Chiến lược đổi mới sáng tạo xác định cơ sở hợp lý để tham gia

vào các hoạt động đổi mới sáng tạo và cách thức các hoạt động đó tạo ra giá trị cho tổ chức, doanh nghiệp và các bên liên quan.

Chiến lược đổi mới sáng tạo có thể bao gồm các vấn đề được đưa ra: Những gì sẽ được thực hiện; tập trung vào các loại hình đổi mới sáng tạo nào; ai sẽ là các bên liên quan; yêu cầu về tài nguyên và các quá trình là gì; ai sẽ chịu trách nhiệm theo dõi, đo lường, đánh giá, bảo vệ và truyền đạt kết quả của chiến lược đổi mới sáng tạo...

Kiến thức (Knowledge)

Kiến thức là các kết quả của việc đồng hóa thông tin thông qua quá trình tìm hiểu, nghiên cứu, kinh nghiệm hoặc giáo dục.

Kiến thức bao gồm thông tin, sự kiện, nguyên tắc, lý thuyết và thực tiễn có liên quan đến một lĩnh vực công việc. Kiến thức có thể là cá nhân hoặc tập thể. Kiến thức tập thể có được từ những người hợp tác và chính tiềm thức, nhận thức của các cá nhân hoặc tập thể.

Hiểu biết (Insight)

Hiểu biết bao gồm các kiến thức sâu sắc và độc đáo về một thực thể.

Trong bối cảnh các hoạt động đổi mới sáng tạo, hiểu biết là nền tảng cơ sở quan trọng để hiện thực hóa giá trị của các cơ hội.

Hiểu biết là một phần của quy trình đổi mới sáng tạo.

Ý tưởng (Idea)

Ý tưởng là kết quả của hoạt động tinh thần, quá trình, sản phẩm, thiết bị hoặc một tác phẩm nghệ thuật...

Tài sản trí tuệ (Intellectual asset)

Tài sản trí tuê gồm tài nguyên sáng tạo, kiến thức vô hình có giá trị cho một tổ chức, doanh nghiệp.

Sở hữu trí tuệ (Intellectual property)

Sở hữu trí tuế là kết quả của các hoạt động trí tuệ, công nghiệp hoặc sáng tạo có đủ điều kiện để được pháp luật bảo vệ.

Sở hữu trí tuệ có thể bao gồm các sáng chế và khám phá khoa học; tác phẩm văn học, khoa học, hoặc nghệ thuật; biểu tượng, thiết kế, tên và hình ảnh được sử dụng trong thương mại; kiểu dáng công nghiệp; biểu diễn, ghi âm, và phát sóng...

Quyền sở hữu trí tuệ (Intellectual property rights)

Quyền sở hữu trí tuệ là quyền hợp pháp liên quan đến sở hữu trí tuệ.

Quyền sở hữu trí tuệ bao gồm: quyền tác giả và quyền liên quan, nhãn hiệu, chỉ dẫn địa lý, quyền thiết kế công nghiệp, bằng sáng chế, thiết kế bố trí mạch tích hợp...

Quản lý tài sản trí tuệ (Intellectual property management)

Quản lý tài sản trí tuệ gồm các hoạt động quản lý liên quan đến sở hữu trí tuệ.

Chiến lược sở hữu trí tuệ (Intellectual property strategy)

Chiến lược sở hữu trí tuệ là chiến lược liên quan đến sở hữu trí tuệ.

Chính sách sở hữu trí tuệ (Intellectual property policy)

Chính sách sở hữu trí tuệ là các chính sách liên quan đến sở hữu trí tuệ.

Sáng kiến đổi mới sáng tạo (Innovation initiative)

Sáng kiến đổi mới sáng tạo gồm tập hợp các hoạt động phối hợp để tập hợp, thu hút các hoạt động đổi mới sáng tạo. Một sáng kiến đổi mới sáng tạo có thể được kiểm soát chính thức hoặc không chính thức; có thể ở dạng dự án, chương trình hoặc bất kỳ cách tiếp cận nào khác.

Một sáng kiến đổi mới sáng tạo có thể được thực hiện bằng một hoặc nhiều quá trình đổi mới sáng tạo. Đối với một số sáng kiến đổi mới sáng tạo, các mục tiêu, phạm vi được cập nhật và kết quả dự định sẽ từng bước được xác định khi tiến hành sáng kiến. Một sáng kiến có thể bị ngừng hoặc tạm dừng; hoặc đầu ra của sáng kiến có thể được

chuyển sang các sáng kiến, dự án hoặc chương trình khác; hoặc có thể dẫn đến một sự đổi mới sáng tạo.

Một tập hợp các sáng kiến đổi mới sáng tạo có thể tạo thành một danh mục đổi mới sáng tạo.

Danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo (Innovation portfolio)

Danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo gồm tập hợp các sáng kiến đổi mới sáng tạo được nhóm lại với nhau. Các sáng kiến đổi mới sáng tạo của danh mục có thể không nhất thiết phải phụ thuộc hoặc liên quan trực tiếp với nhau.

Một danh mục đầu tư đổi mới sáng tạo thường được sử dụng để tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý các sáng kiến đổi mới sáng tạo.

Ý tưởng (Ideation)

Ý tưởng gồm các quá trình tạo ra, chia sẻ và phát triển ý tưởng và khái niệm. Ý tưởng là một yếu tố cơ bản của suy nghĩ cụ thể hoặc trừu tượng. Ý tưởng là một phần của các quy trình đổi mới sáng tạo.

Phát triển (Deployment)

Phát triển là quá trình xử lý để đưa các thực thể, tài nguyên trở thành hoạt động cụ thể, hiệu quả. Phát triển là một phần của các quy trình đổi mới sáng tạo và các sáng kiến đổi mới sáng tạo.

Đổi mới sáng tạo mở (Open innovation)

Đổi mới sáng tạo mở bao gồm các quy trình quản lý, chia sẻ thông tin, kiến thức qua các ranh giới của tổ chức, doanh nghiệp liên quan đến đổi mới sáng tạo.

Đổi mới sáng tạo mở có thể là một quá trình hợp tác liên quan đến một số bên có liên quan. Hệ sinh thái đổi mới sáng tạo là nền tảng quan trong để hỗ trợ, tạo điều kiện cho đổi mới sáng tạo mở.

Hợp tác đổi mới sáng tạo (Innovation partnership)

Hợp tác đổi mới sáng tạo gồm các nỗ lực hợp tác của hai hoặc nhiều tổ chức, doanh nghiệp với mục tiêu đạt được sự đổi mới sáng tạo.

Quan hệ hợp tác đổi mới sáng tạo có thể liên quan đến việc thiết lập các mục tiêu đổi mới sáng tạo chung, chiến lược, vai trò và quá trình; bao gồm đóng góp và chia sẻ tài nguyên (tài chính, kiến thức, con người...)

Cơ sở của quan hệ hợp tác đổi mới sáng tạo là việc các bên cùng nhận ra giá trị từ các cơ hội đổi mới sáng tạo.

Hoạt động (Performance)

Hoạt động là kết quả đo được.

Hoạt động có thể liên quan đến kết quả định lượng hoặc định tính.

Hoạt động có thể liên quan đến quản lý các hoạt động, quá trình, sản phẩm, dịch vụ, hệ thống hoặc tổ chức, doanh nghiệp.

Chỉ số (Indicator)

Chỉ số bao gồm các thông tin cụ thể về trạng thái, tình trạng hoặc tác động. Một chỉ số có thể là định lượng hoặc định tính.

Hiệu suất (Efficiency)

Hiệu suất thể hiện mối quan hệ giữa kết quả đạt được và các tài nguyên được sử dụng.

Hiệu quả (Effectiveness)

Hiệu quả là mức độ mà các hoạt động theo kế hoạch được thực hiện và đạt được kết quả theo kế hoạch.

Khả năng đổi mới sáng tạo (Innovation capability)

Khả năng đổi mới sáng tạo là khả năng thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo và để đạt được sự đổi mới sáng tạo.

Khả năng đổi mới sáng tạo bao gồm sự thành thạo về công nghệ, chiến lược, khả năng tiếp cận nguồn vốn, khả năng vận hành... góp phần vào hiệu quả hoạt động đổi mới sáng tạo; nguồn nhân lực có kỹ năng và kinh nghiệm đóng góp cho mục tiêu đổi mới sáng tạo.

Giám sát (Monitoring)

Giám sát là việc xác định trạng thái hoạt động của hệ thống, quá trình. Để xác định trạng thái, cần phải thực hiện việc quan sát, giám sát hoặc kiểm tra nghiêm túc.

Đo lường (Measurement)

Đo lường là quá trình xác định giá trị.

Đánh giá mục tiêu (Evaluation)

Đánh giá mục tiêu là quá trình so sánh kết quả phân tích với các tiêu chí đã thiết lập. Đánh giá mục tiêu có thể được thực hiện để xác định hoạt động, hiệu quả, hiệu suất, sự phù hợp hoặc giá trị.

Đánh giá quá trình (Assessment)

Đánh giá quá trình bao gồm giám sát, đo lường, phân tích và đánh giá mục tiêu.

Đánh giá quá trình quản lý đổi mới sáng tạo (Innovation management assessment)

Đánh giá quá trình quản lý đổi mới sáng tạo là đánh giá quá trình liên quan đến quản lý đổi mới sáng tạo.

Đánh giá quá trình quản lý đổi mới sáng tạo có thể được thực hiện để xác định khả năng đổi mới sáng tạo hoặc hoạt động đổi mới sáng tạo của một tổ chức, doanh nghiệp.

Yêu cầu (Requirement)

Yêu cầu là các yếu tố cần, thường ngụ ý hoặc bắt buộc. Ngụ ý có nghĩa là tùy chỉnh hoặc thông lệ chung cho tổ chức, doanh nghiệp và các bên liên quan. Bắt buộc có nghĩa là một yêu cầu được chỉ định, nêu trong thông tin tài liệu.

Đánh giá (Audit)

Đánh giá bao gồm các quy trình có hệ thống, độc lập và được lập thành tài liệu để thu thập bằng chứng khách quan; đánh giá mục

tiêu một cách khách quan để xác định mức độ đáp ứng các tiêu chí đánh giá.

Đánh giá có thể là đánh giá nội bộ (bên thứ nhất) hoặc đánh giá bên ngoài (bên thứ hai hoặc bên thứ ba) và có thể là đánh giá kết hợp (kết hợp hai hoặc nhiều quy tắc).

Việc đánh giá nội bộ được thực hiện bởi chính tổ chức, doanh nghiệp hoặc bởi một bên bên ngoài.

Xem xét (Review)

Xem xét là việc xác định sự phù hợp, đầy đủ, hiệu suất hoặc hiệu quả của một thực thể để đạt được các mục tiêu.

Sự phù hợp (Conformity)

Sự phù hợp là việc hoàn thành một yêu cầu.

Sự không phù hợp (Nonconformity)

Sự không phù hợp là việc không hoàn thành một yêu cầu.

Độ lệch (Deviation)

Sự vi phạm về định hướng, mục tiêu dự định hoặc dự kiến.

Hành động khắc phục (Corrective action)

Hành động khắc phục là các hành động để loại bỏ nguyên nhân sai lệch hoặc không phù hợp và để ngăn ngừa tái phát.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. ISO 56000:2020. Innovation management - Fundamentals and vocabulary. ISO/TC 279

2. ISO 56002:2019. Innovation management - Innovation management system - Guidance. ISO/TC 279

3. ISO 56003:2019. Innovation management - Tools and methods for innovation partnership - Guidance. First edition 2019-02

4. ISO/TR 56004:2019. Innovation Management Assessment - Guidance. First edition 2019-02

5. ISO/DIS 56005:2019. Innovation management - Tools and methods for intellectual property management - Guidance. ISO/TC 279

6. Benjamin W Watson. A Perspective on Innovation Management Systems for Innovation Continuity. Systemic Innovation Special Interest Group

7. NSAI. Innovation Management System ISO 56000 Series.

8. Alberto Cerezo-Narváez, Daniel García-Jurado, María Carmen González-Cruz, Andrés Pastor-Fernández, Manuel Otero-Mateo and Pablo Ballesteros-Pérez. Standardizing Innovation Management: An Opportunity for SMEs in the Aerospace Industry. Processes. May 2019.

9. Alice de Casanove, Laure Morel, Stéphane Negny. ISO 50500 series innovation management: overview and potential usages in organizations. ISPIM, Jun 2017, Vienna, Austria.

NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI
Địa chỉ: Số 4 - Tống Duy Tân, Hoàn Kiếm, Hà Nội
ĐT: 024.3825.2916 - Fax: 024.3928.9143
E-mail: nxbhanoi@yahoo.com.vn

QUẢN LÝ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO
Nội dung cơ bản và hướng dẫn áp dụng

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tổng Giám đốc - Tổng Biên tập
VŨ VĂN VIỆT

Biên tập: Đặng Thị Tình
Sửa bản in: Phạm Hồng Thúy
Trình bày: Phạm Hồng Thúy
Thiết kế bìa: Đặng Duy Đức

Đối tác liên kết: *Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng*
Địa chỉ: Số 8, Hoàng Quốc Việt, Cầu Giấy, Hà Nội

In 800 cuốn, khổ 15 x 22 cm, tại Công ty Cổ phần In Hà Nội. Địa chỉ: Lô 6B CN5 Cụm Công nghiệp Ngọc Hồi - Thanh Trì - Hà Nội. ĐKKHXB số: 4385-2020/CXBIPH/02-271/HN, cấp ngày 27 tháng 10 năm 2020. QĐXB số: 1877/QĐ-HN, cấp ngày 02 tháng 11 năm 2020. In xong và nộp lưu chiểu năm 2020.
Mã ISBN: 978-604-55-7482-9