



Working Paper 2021.1.3.07
- Vol 1, No 3

ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CỦA DOANH NGHIỆP XÃ HỘI TẠI VIỆT NAM: NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG CÔNG TY CỔ PHẦN PHÁT TRIỂN XANH BỀN VỮNG FARGREEN

Nguyễn Hương Giang¹

Sinh viên CTĐT KT - K58 – Viện KT & KDQT
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Trần Thu Trang

Giảng viên Viện Kinh tế và Kinh doanh Quốc tế
Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Tóm tắt

Bài viết nhằm mục đích tìm hiểu hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam. Dựa trên tình huống nghiên cứu về Công ty Cổ phần Phát triển Xanh bền vững Fargreen – một doanh nghiệp xã hội hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp, nhóm tác giả tập trung làm rõ doanh nghiệp xã hội đổi mới sáng tạo như thế nào, các loại hình đổi mới sáng tạo chủ yếu cũng như năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp xã hội. Kết quả nghiên cứu cho thấy công ty Fargreen rất chú trọng đến đổi mới sáng tạo và không ngừng đổi mới về sản phẩm, quy trình và tổ chức. Nghiên cứu cũng cho thấy ý tưởng đổi mới sáng tạo có thể đến từ bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo của Fargreen bao gồm lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp và mạng lưới hợp tác. Bài nghiên cứu góp phần đưa ra những hàm ý cho các doanh nghiệp xã hội khác trong lĩnh vực nông nghiệp mong muốn thực hiện đổi mới sáng tạo hiệu quả.

Từ khóa: Doanh nghiệp xã hội, đổi mới sáng tạo, Việt Nam

INNOVATION OF SOCIAL ENTERPRISES IN VIETNAM: THE CASE STUDY OF FARGREEN JOINT STOCK COMPANY

Abstract

This article aims to investigate the innovative activities of social enterprises in Vietnam. Based on a case study of Fargreen Joint Stock Company - a social enterprise operating in the agricultural sector, the authors focus on clarifying how innovative social enterprises are, the main types of innovation as well as the innovation capacity of social enterprises. Research results show that Fargreen company is very focused on innovation and constantly innovates in products, processes and organizations. Innovative ideas can come from both inside and outside the business, and that

¹ Tác giả liên hệ, Email: giangnh.k58.fyu@gmail.com

the factors affecting Fargreen's innovation capacity include leadership, corporate culture, and partnerships. work. The study contributes to providing implications for other social enterprises in the agricultural sector that wish to implement effective innovation.

Keywords: Social enterprise, Innovation, Viet Nam.

1. Đặt vấn đề

Đổi mới sáng tạo (ĐMST) đóng vai trò quan trọng trong sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp xã hội nói riêng (Marques & Ferreira, 2009; Monroe-White & Zook, 2018). Tuy nhiên, doanh nghiệp xã hội đổi mới sáng tạo như thế nào? Năng lực đổi mới của các doanh nghiệp này ra sao? Và đâu là những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp xã hội? Đây vẫn là những câu hỏi thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu cũng như các doanh nhân xã hội. Trên thế giới, đã có một số nghiên cứu về đổi mới sáng tạo của DNXH. Alegre & Berbegal-Mirabent (2016) nghiên cứu tình huống so sánh 2 doanh nghiệp xã hội tạo việc làm cho đối tượng yếu thế trong lĩnh vực du lịch và khách sạn ở Barcelona (Tây Ban Nha). Olofsson, Hoveskog, & Halila (2018) nghiên cứu đổi mới mô hình kinh doanh của một doanh nghiệp xã hội hoạt động trên thị trường bán lẻ điện ở Bắc Âu. Duvnäs và cộng sự (2012) phân tích mối quan hệ giữa định hướng đổi mới sáng tạo với lợi nhuận và doanh thu của doanh nghiệp xã hội Phần Lan. Vézina, Ben Selma, & Malo (2019) nghiên cứu quá trình sáng tạo xã hội của Desjardins Group - một doanh nghiệp xã hội lớn ở Canada. Các nghiên cứu này chủ yếu tập trung tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến ĐMST của doanh nghiệp xã hội (DNXH), mối quan hệ giữa ĐMST và kết quả kinh doanh của DNXH, và quá trình sáng tạo xã hội của DNXH. Đáng lưu ý là bối cảnh nghiên cứu được thực hiện tại các quốc gia phát triển tại Bắc Mỹ và châu Âu. Hiện có rất ít nghiên cứu tìm hiểu về đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp xã hội ở các quốc gia đang phát triển, trong đó có Việt Nam. Để giải quyết khoảng trống nghiên cứu, nhóm tác giả tiến hành tìm hiểu hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp xã hội tại Việt Nam thông qua nghiên cứu tình huống của Công ty Cổ phần Phát triển Xanh bền vững Fargreen – một doanh nghiệp xã hội trong lĩnh vực nông nghiệp.

Bài viết được chia thành ba phần chính. Phần đầu giới thiệu khái niệm “đổi mới sáng tạo” và phân loại đổi mới sáng tạo. Phần thứ hai trình bày phương pháp nghiên cứu. Tiếp đó, nhóm tác giả phân tích và trình bày kết quả nghiên cứu, tập trung vào các loại hình đổi mới sáng tạo, năng lực đổi mới sáng tạo và kết quả đổi mới sáng tạo của Fargreen. Cuối cùng, nhóm tác giả rút ra một số hàm ý và kết luận.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm đổi mới sáng tạo

Trên thế giới, đổi mới sáng tạo được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Chẳng hạn, Zaltman, Duncan, & Holbek (1973) mô tả đổi mới sáng tạo là “một quá trình sáng tạo thông qua đó có hơn hai ý niệm sản phẩm (concept) hoặc thực thể được kết hợp với nhau theo một cách thức mới nào đó.”

Drucker (1985) cho rằng “đổi mới sáng tạo là công cụ cụ thể của doanh nhân, là phương tiện qua đó họ khai thác sự thay đổi như một cơ hội cho một doanh nghiệp hoặc dịch vụ khác.”

Rogers (2003) lại định nghĩa đổi mới sáng tạo là ‘một ý tưởng, thực hành, hoặc đối tượng được cá nhân hoặc đơn vị chấp nhận khác coi là mới.’

Theo Bessant & Tidd (2007), đổi mới sáng tạo là “một quá trình biến ý tưởng thành các sản phẩm, quy trình và dịch vụ mới hữu ích và được sử dụng”.

Còn Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế OECD lại định nghĩa: “Một sự đổi mới sáng tạo là việc triển khai một sản phẩm (hàng hóa hoặc dịch vụ) hoặc quy trình mới hoặc được cải tiến đáng kể, một phương pháp marketing mới, hoặc một phương pháp tổ chức mới trong các thực hành kinh doanh, tổ chức làm việc hoặc các mối quan hệ bên ngoài.” (OECD, 2005).

Trong bài viết này, nhóm tác giả sử dụng định nghĩa về đổi mới sáng tạo của Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế OECD.

2.2. Các loại hình đổi mới sáng tạo

Theo OECD (2005), có 4 loại hình đổi mới sáng tạo là đổi mới sáng tạo sản phẩm, quy trình sản xuất, marketing và tổ chức.

Đổi mới sáng tạo sản phẩm: là việc tạo và đưa ra những sản phẩm mới (công nghệ mới hoặc công nghệ cải tiến) khác biệt với các sản phẩm hiện có (OECD, 2005; Herrmann & cộng sự, 2006; Singh & Singh, 2009; Amara & cộng sự, 2009; Jensen & Webster, 2009). Đổi mới sáng tạo sản phẩm thuộc loại này bao gồm cả thiết kế, công nghệ, thuộc tính và tính năng hoạt động.

Đổi mới sáng tạo quy trình sản xuất: thực thi một phương pháp thiết kế mới, phân tích mới hoặc phát triển mới mà thay đổi cách thức tạo ra sản phẩm (Acs & Audretsch, 1988; OECD, 2005; Singh & Singh, 2009; Amara & cộng sự, 2009; Jensen & Webster, 2009). Đổi mới quy trình bao gồm những thay đổi căn bản trong cách thức sản xuất, máy móc thiết bị hoặc phần mềm (OECD, 2005).

Đổi mới sáng tạo marketing: thực thi các phương pháp marketing mới hoặc cải tiến về căn bản, các ý tưởng và chiến lược về thiết kế, bao gói, trưng bày, khuyến trương hoặc định giá sản phẩm (OECD, 2005; Amara & cộng sự, 2009). Đổi mới sáng tạo thị trường bao hàm cả phát triển các cơ hội thị trường mới, định vị đổi mới sáng tạo (bao gồm cả những thay đổi về bối cảnh đưa sản phẩm ra thị trường), và thực thi các chiến lược marketing mới hoặc cải tiến (Singh & Singh, 2009; Jensen & Webster, 2009).

Đổi mới sáng tạo tổ chức: thực thi phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc, các mối quan hệ với bên ngoài của doanh nghiệp (OECD, 2005). Đổi mới sáng tạo tổ chức bao gồm cả những thay đổi trong thiết kế sản xuất và trách nhiệm về đổi mới sáng tạo trong cơ cấu quản lý, quản trị công ty, hệ thống tài chính, hoặc hệ thống lương thưởng của người lao động (Hage, 1999; Jensen & Webster, 2009; McMillan, 2010).

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu tình huống định tính được lựa chọn để có thể hiểu rõ doanh nghiệp xã hội đổi mới sáng tạo như thế nào, các loại hình đổi mới sáng tạo chủ yếu mà doanh nghiệp xã hội thực hiện, năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp xã hội và các nhân tố ảnh hưởng. Phương pháp nghiên cứu tình huống giúp trả lời các câu hỏi nghiên cứu dạng “như thế nào” và “tại sao” (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994).

Nhóm tác giả lựa chọn Công ty Cổ phần Phát triển Xanh bền vững Fargreen làm tình huống nghiên cứu vì ba lý do sau: Thứ nhất, Việt Nam là quốc gia có thế mạnh về nông nghiệp với tỷ trọng của nông nghiệp trong GDP tới 13,96% (Tổng cục thống kê, 2019). Tuy nhiên, ngành nông

ng nghiệp của Việt Nam vẫn tồn tại nhiều vấn đề như sản xuất nông nghiệp chưa bền vững và hiệu quả (còn mang tính quảng canh, dựa trên thâm dụng tài nguyên thiên nhiên, thâm dụng lao động, lấy sản lượng, năng suất là chính, chưa quan tâm đúng mức đến chất lượng, hiệu quả kinh tế, giá trị gia tăng của nông sản, và bảo vệ môi trường), **đời sống kinh tế người nông dân bấp bênh**, xu hướng di cư ra khỏi khu vực nông thôn đang diễn ra mạnh (Trần, 2020). Vì vậy, cần có các mô hình kinh doanh mới trong nông nghiệp như Fargreen để có thể giải quyết được những thách thức đó. Thứ hai, với mô hình kinh doanh khá sáng tạo, giúp giải quyết vấn đề về nông nghiệp và tiêu dùng bền vững một cách toàn diện, Fargreen đã được vinh danh bởi các tổ chức và giải thưởng danh giá về khởi sự kinh doanh xã hội quốc tế như TED Fellowship, Echoing Green Climate Fellowship, và Global Social Entrepreneurship Competition. Thứ ba, là một doanh nghiệp xã hội non trẻ (mới hoạt động được 5 năm), Fargreen gặp không ít thách thức trong hoạt động nói chung và hoạt động đổi mới sáng tạo nói riêng. Nghiên cứu trường hợp của Fargreen sẽ mang lại những hàm ý quan trọng cho các doanh nghiệp xã hội cùng ngành và các doanh nghiệp xã hội khác của Việt Nam để có thể đổi mới sáng tạo hiệu quả.

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập bằng 2 phương pháp định tính là phỏng vấn bán cấu trúc và nghiên cứu tài liệu. Nhóm nghiên cứu thực hiện 2 buổi phỏng vấn bán cấu trúc với founder của Fargreen. Trung bình, buổi phỏng vấn kéo dài khoảng 1h. Tất cả các cuộc phỏng vấn đều được ghi âm và ghi chép đầy đủ để gỡ băng ngay sau đó. Bên cạnh đó, nhóm tác giả còn tìm hiểu website của doanh nghiệp, nghiên cứu bài viết về doanh nghiệp và do doanh nghiệp cung cấp. Các tài liệu này giúp bổ sung, hiểu rõ hơn mô hình hoạt động của Fargreen cũng như hoạt động đổi mới sáng tạo của công ty.

3.3. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp so sánh đối chiếu liên tục (constant comparative method) được sử dụng trong phân tích dữ liệu (Lincoln & Guba, 1985). Đầu tiên, nhóm tác giả tiến hành nhận diện các mã ban đầu (first-order codes) là các cụm từ sử dụng bởi người tham gia phỏng vấn hoặc đơn giản là câu mô tả lại ý của người trả lời khi không có các thuật ngữ tương đương. Sau đó, nhóm tác giả tìm kiếm mối quan hệ giữa các mã ban đầu để có thể nhóm các mã này vào một số các chủ đề nhất định (second-order themes). Quá trình mã hóa dữ liệu được thực hiện lặp đi lặp lại, có đối chứng với lý thuyết và các nghiên cứu trước đó để hệ thống thành các khía cạnh như loại hình đổi mới sáng tạo, năng lực đổi mới sáng tạo và các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp xã hội.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Vài nét về Công ty Cổ phần Phát triển Xanh bền vững Fargreen

Fargreen là DNXH được hình thành với sứ mệnh xây dựng cộng đồng nông nghiệp xanh sạch và bền vững, nơi mà các hoạt động sản xuất lương thực không gây hại đến môi trường và sức khỏe của con người, đồng thời giúp những người nông dân thoát khỏi cảnh nghèo đói khi chọn ở lại và gắn bó với đất ruộng. Fargreen khởi nguồn từ sự trăn trở của nhà sáng lập trẻ Trần Thị Khánh Trang về vấn đề môi trường liên quan đến việc đốt rơm rạ và sinh kế của người dân Việt Nam, nhất là những người nông dân. Câu chuyện bắt đầu khi thầy giáo của Khánh Trang bên Trường Đại học Tổng hợp bang Colorado sang Việt Nam vào mùa hè trước khi Khánh Trang đi học thạc sỹ bên Mỹ. Lúc đó là tháng 7 và rơm rạ được đốt rất nhiều. Nhìn thấy vấn đề đó, thầy đã gợi ý cho Khánh Trang đưa đề tài này vào nghiên cứu. Gợi ý đó của thầy đã thôi thúc Khánh

Trang theo học về Kinh doanh với mong muốn “dùng các công cụ kinh doanh để giải quyết các vấn đề về xã hội và môi trường”. Sau đó, trong quá trình học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh Doanh nghiệp Xã hội tại Trường Đại học Tổng hợp bang Colorado, Khánh Trang có ý tưởng xây dựng một mô hình xã hội có khả năng giải quyết cả hai vấn đề này và đem mô hình đó tới nhiều cuộc thi doanh nghiệp. Nguồn vốn ban đầu đến từ những học bổng Khánh Trang giành được khi đang theo học tại trường Đại học bang Colorado và từ các tổ chức đỡ đầu doanh nhân doanh nghiệp xã hội hàng đầu trên thế giới như tổ chức Echoing Green tại Hoa Kỳ. Khánh Trang cũng đưa Fargreen thành công trong việc tìm đầu tư từ rất nhiều các cuộc thi khởi nghiệp tại châu Mỹ và châu Âu. Trong đó, hai giải lớn là *Giải nhì cuộc thi Thử thách Xanh (Green Challenge) năm 2014* tại Hà Lan và *Giải nhất cuộc thi Dự án Doanh nghiệp Xã hội Toàn Cầu (Global Social Entrepreneurship Competition) năm 2014* được tổ chức bởi Đại Học Tổng Hợp bang Washington. Năm 2015, Khánh Trang được tổ chức TED chọn làm thành viên chính thức và được tạp chí Foreign Policy của Mỹ chọn vào nhóm 13 nhà quản lý thuộc 100 nhà tư tưởng hàng đầu thế giới (Top 100 Leading Global Thinkers).

4.2. Vấn đề xã hội doanh nghiệp hướng tới giải quyết

Cái tên Fargreen gắn liền với sứ mệnh của doanh nghiệp “Going far by going green”. Được thành lập từ năm 2015, Fargreen được vận hành dựa trên kỹ thuật sản xuất khép kín thân thiện với môi trường, đem lại lợi ích cho người dân địa phương, đồng thời giảm thiểu các chất thải.

Fargreen hướng đến giải quyết hai vấn đề chủ yếu. Thứ nhất, đó là tập tục đốt rơm rạ của nông dân. Thực tế, mỗi 4 tấn gạo thu hoạch sẽ sản sinh ra 6 tấn rơm, mỗi năm ước tính khoảng 550 triệu tấn rơm thải ra sau khi thu hoạch lúa. Rơm ít được tái sử dụng vì khá tốn kém và mất thời gian xử lý, chính vì thế người nông dân thường đốt rơm rạ sau mỗi mùa. Tuy nhiên thói quen này đã gây ô nhiễm nặng nề bầu không khí và gây ra các ảnh hưởng về sức khỏe cho con người, cụ thể là các bệnh về hô hấp. Việt Nam là một trong những quốc gia xuất khẩu lúa gạo lớn nhất thế giới, nên vấn đề đốt rơm này càng trở nên phức tạp. Thứ hai, đó là sự thay đổi của vùng nông thôn hiện tại. Xu hướng đô thị hóa khiến cho ngày càng ít gia đình ở nông thôn muốn gắn bó với ruộng đồng. Đó cũng chính là nguyên nhân khiến cho chất lượng thực phẩm thấp. Fargreen hướng đến một giải pháp hoàn thiện vừa giúp giảm thiểu tình trạng đốt rơm rạ, vừa tạo ra những sản phẩm chất lượng cao và đặc biệt, giữ được những người nông dân ở lại gắn bó với ruộng đồng, giảm áp lực của đô thị hóa.

Mô hình kinh doanh tổng thể của Fargreen bao gồm mua rơm rạ từ các hộ dân địa phương (Để giảm thiểu việc đốt rơm rạ trên đồng ruộng), và hợp tác với người nông dân địa phương trong quá trình trồng nấm chất lượng cao trên cơ chất rơm rạ.

Mô hình kinh doanh của Fargreen dựa vào khả năng của Founder Khánh Trang trong việc thành lập mối quan hệ hợp tác với các người nông dân trồng lúa nơi mà việc đốt rơm rạ đặc biệt phổ biến. thực tế, Trang đã tham khảo nhiều mô hình từ các quốc gia tổ chức khác chẳng hạn như chuyển rơm rạ thành nhiên liệu sinh học, tuy nhiên mô hình này khá tốn kém và có nhiều yêu cầu nghiêm ngặt. Chính vì thế, Trang muốn tìm một mô hình bền vững và có thể phát triển trong lâu dài, đó là sản xuất nấm trên rơm rạ. Mô hình này đảm bảo cung cấp giá thể cho sản xuất nấm ổn định quanh năm với giá rẻ và cách thức đơn giản. Người nông dân xây các nhà kính nhỏ trên nông trại và sẽ được hỗ trợ khoản vay lên đến 10 triệu đồng từ Fargreen, đồng thời được tập huấn về các kỹ thuật trồng và thu hoạch nấm. Nấm rơm được trồng 100% trên giá thể rơm rạ, thanh trùng tự nhiên bằng vôi nước, được nuôi dưỡng bằng nước khoáng và được trồng mà không sử dụng thuốc trừ sâu và các chất độc hại khác hóa chất. Hệ thống vòng kín thân thiện với

môi trường này cho phép không có chất thải rỗng trong sản xuất quy trình, vì ngay cả những vật liệu còn sót lại được tái chế trở lại để nuôi dưỡng đất làm phân bón sinh học cho cây trồng hữu cơ khác.



Hình 1. Mô hình kinh tế tuần hoàn của Fargreen

Nguồn: Fargreen

4.3. Đổi mới sáng tạo của công ty

Theo Khánh Trang, đổi mới sáng tạo là *tạo ra một giải pháp toàn diện hơn*. Đổi mới sáng tạo không nhất thiết là một phát minh hay một sáng chế, mà đó là kết thừa mặt tốt của những cái đã, và sau đó tìm ra những điểm yếu để cải thiện, mang lại giải pháp tổng thể và hiệu quả hơn.

Trong quá trình vận hành 5 năm, Fargreen liên tục đổi mới sáng tạo nhiều phương diện: sản phẩm, quy trình và tổ chức.

4.3.1. Đổi mới sản phẩm

Đổi mới sản phẩm được coi là bước đột phá nhất của Fargreen. Khi mới bắt đầu vận hành, Fargreen đặt mục tiêu *“tuy quy mô nhỏ nhưng chất lượng phải cao”*. Chính vì thế, các sản phẩm nông sản của Fargreen chủ yếu được cung cấp cho các chuỗi khách sạn, nhà hàng cao cấp như Accor, Metropole, Legacy, chứ không bán đại trà ra ngoài.

“Chiến lược của Fargreen là làm việc với các chuỗi, ví dụ Accor, Metropole, Legacy, bởi vì một khi chúng tôi tìm hiểu những đối tác đấy [...] chúng tôi có thể hỗ trợ họ đạt được mục tiêu của họ. Cái khái niệm của tôi về sản phẩm không chỉ là sản phẩm hữu hình mà còn là sản phẩm dịch vụ và những vấn đề hợp tác thương hiệu được tốt hơn.”

Với mong muốn đưa Fargreen đi xa hơn, Khánh Trang luôn trăn trở việc nâng cấp chất lượng của sản phẩm nông sản. Khi mô hình mới được thành lập, số lượng hộ dân tham gia cùng Fargreen rất ít và họ chủ yếu trồng nông sản tươi. Đồng thời, khoảng cách từ nông trại lên Hà Nội cũng không quá xa, và phía khách sạn – nhà hàng cũng có nhu cầu sử dụng ngay và luôn sản phẩm tươi, cho nên không đóng gói hàng không có yêu cầu khắt khe. Vấn đề ở chỗ, khi Fargreen mở rộng quy mô, đồng nghĩa với việc số lượng sản phẩm tươi tăng lên đồng thời số lượng các đối tác cũng tăng lên, đã đặt ra yêu cầu phải có một hệ thống logistics riêng chuyên chở thực phẩm tươi. Tuy nhiên hệ thống logistics rất tốn kém, cho nên Fargreen phải chuyển sang hướng đổi mới sản phẩm.



Hình 2. Sản phẩm nấm tươi Fargreen

Nguồn: Fargreen

Trước đây, sản phẩm sấy là *sản phẩm phụ* của quá trình sản xuất đồ tươi. Nguyên liệu để sản xuất đồ sấy là nguyên liệu tươi còn chưa bán của ngày hôm đó. Bằng cách sấy khô đặc biệt và đảm bảo vệ sinh, sản phẩm khô được sản xuất nhằm tránh lãng phí và mang đến cho khách sạn nhiều sự lựa chọn hơn.

Đáng chú ý, trong thời gian dịch Covid 19 kéo dài, chuỗi khách sạn – nhà hàng, những đối tác chiến lược của Fargreen bị ảnh hưởng nặng nề. Những sản phẩm tươi hầu như không bán được trong ngày nên đều được sấy đóng gói. Khi đó, sản phẩm khô đã trở thành sản phẩm chính.



Hình 3. Sản phẩm nấm khô Fargreen

Nguồn: Fargreen

Khánh Trang chia sẻ: *“cũng là một cái tốt vì nó sẽ mang đến góc nhìn phát triển một cách bền vững hơn. Ví dụ như với việc có sản phẩm này, nó sẽ giúp cho việc chúng tôi mở rộng tốt hơn...”*. Cụ thể, các hộ sản xuất có thể chủ động sản xuất sản phẩm khô mà không phụ thuộc vào lịch chuyển hàng tươi. Sản phẩm đồ sấy khô đã mở ra một cánh cửa mới trên chặng đường phát triển của Fargreen bằng việc tăng khả năng “cung cấp rộng hơn và xa hơn”

Khánh Trang chia sẻ, ngoài việc cung cấp sản phẩm hữu hình (nông sản), Fargreen còn đem đến các sản phẩm vô hình – dịch vụ và sự hợp tác thương hiệu. Cụ thể, một “gói sản phẩm” với khách sạn bao gồm việc Fargreen giúp khách sạn phát triển thương hiệu bền vững bằng cách trồng vườn trong khách sạn và đưa khách về nông trại trải nghiệm. Tham gia trải nghiệm giúp các khách hàng của bên khách sạn, nhà hàng hiểu sâu hơn về quy trình sản xuất đảm bảo chất lượng của các nông sản họ thường ăn hàng ngày. Đồng thời, nó cũng nâng cao độ tin tưởng của khách hàng với các thương hiệu nhà hàng và khách sạn. Đó là sự đổi mới độc đáo, mang đến cơ hội phát triển và xây dựng hình ảnh thương hiệu cho cả 2 bên – Fargreen và các khách sạn, nhà hàng.

Thêm vào đó, Fargreen còn mở rộng dịch vụ tham quan nông trại bằng cách hợp tác với các trường học. Qua tour nông trại, các học sinh được trải nghiệm và hiểu sâu hơn về sự phát triển bền vững.

“Nhìn chung tất cả sản phẩm, dịch vụ này đều có chung tinh thần - đó là tinh thần giá trị của Fargreen, đây là phát triển bền vững, mở rộng những cộng đồng bền vững - cộng đồng sản xuất bền vững, cộng đồng tiêu dùng bền vững.”

4.3.2. Đổi mới quy trình

Bên cạnh sự đổi mới về sản phẩm, Fargreen liên tục đổi mới quy trình làm việc sao cho phù hợp với từng giai đoạn phát triển của công ty, đồng thời bắt kịp xu thế với thế giới. Nổi bật là sự đổi mới về công nghệ thông tin trong quản lý và quy trình kỹ thuật.

Về công nghệ thông tin trong quản lý, Fargreen làm việc toàn bộ trên hệ thống đám mây Cloud. Xuất phát từ nhu cầu phải mở rộng và di chuyển khắp nơi, toàn bộ dữ liệu của Fargreen đều được đưa lên Cloud, không hề dựa vào mạng nội bộ. Khi sử dụng hệ thống dữ liệu đám mây (Cloud), toàn bộ dữ liệu từ sản xuất, bán hàng, ... đều có thể kết nối từ mọi nơi và toàn bộ hệ dữ liệu có mối liên hệ với nhau. Tuy nhiên, để học được cách vận hành này đòi hỏi toàn bộ nhân viên phải thay đổi tư duy. Sắp tới, Fargreen hướng đến đổi mới trong vận hành bằng việc áp dụng công nghệ Blockchain. Công nghệ Blockchain cho phép người dùng có thể truy xuất nguồn gốc tất cả mọi thứ, giúp cho việc quản lý thông tin trở nên dễ dàng và đáng tin cậy hơn. Khánh Trang nhấn mạnh *“...Những vấn đề về công nghệ mình luôn luôn phải nhìn đến để phát triển.”*

Về kỹ thuật, các thành viên trong Fargreen đến trực tiếp Học viện Nông nghiệp, được các thầy cô ở đây chỉ bảo tận tình về quy trình trồng nấm. Bằng cách trực tiếp tìm hiểu về kỹ thuật trồng nấm, cũng là bản chất của mô hình kinh doanh, Fargreen tự xây dựng cho mình mô hình phát triển bền vững, vừa dựa trên những mô hình quốc tế, vừa áp dụng các điều kiện thực tế ở Việt Nam một cách hợp lý.

4.3.3. Đổi mới tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Fargreen là một đổi mới đáng chú ý so với các mô hình khác trước đó. Cụ thể, cơ cấu tổ chức khá “phẳng”, công ty được chia thành các mảng khác nhau. Mỗi mảng sẽ có một bạn phụ trách chính và đưa ra các quyết định của mình, Khánh Trang sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng dựa trên các đề xuất của các bạn từ từng mảng. Mô hình này rất phù hợp với các bạn trẻ năng động, ham tìm hiểu. Mô hình phẳng này mang đến cơ hội phát triển cá nhân cho các bạn trẻ, tuy nhiên nó cũng đặt nhiều áp lực lên các bạn trẻ và đòi hỏi các bạn rất chủ động trong công việc. Bạn cố vấn đóng vai trò quan trọng trong cơ cấu vận hành của Fargreen. Chẳng hạn Fargreen nhận được sự cố vấn từ các giảng viên bên Trường Đại học Tổng hợp Bang Colorado, các chuyên gia tài chính và các giảng viên ở các trường Nông nghiệp. Ngoài ra còn có các tổ chức cũng tham gia cố vấn, chẳng hạn như GLG.

4.4. Năng lực đổi mới sáng tạo

Nguồn ý tưởng đổi mới sáng tạo của Fargreen đến từ chủ yếu từ rất nhiều nguồn: Từ các thành viên trong công ty, các phía đối tác khách sạn – nhà hàng và các bên cố vấn như Học viện nông nghiệp. Cụ thể, trong quá trình hợp tác với các đối tác như Accor, Metropole, họ sẽ đưa ra những phản hồi giúp Fargreen có thể cải thiện được chất lượng tốt hơn. Khánh Trang luôn tâm niệm *“không phải chúng tôi bán sản phẩm của mình nhiều nhất mà là chúng tôi phải làm như thế nào để có thể giữ được khách hàng của mình nhiều nhất, để giúp đạt được mục tiêu của họ: về doanh*

số và về thương hiệu.” Chính những đối tác này đã mang đến ý tưởng cho Fargreen phát triển sản phẩm dịch vụ tour nông trại và mở rộng mô hình nuôi ong mật. Còn đối với bên cổ vấn, chẳng hạn như Học viện Nông nghiệp luôn mang lại những ý tưởng mới về kỹ thuật trồng trọt. Khánh Trang chia sẻ, khi còn học bên Mỹ, chị cũng nhận được sự hỗ trợ lớn cho các doanh nhân trẻ sáng tạo đổi mới phát triển. Đặc biệt, nguồn lực cho đổi mới sáng tạo còn đến từ nội bộ công ty. Các thành viên trong Fargreen được trao cơ hội, được trải nghiệm thực tế, được kết nối với nhiều đối tác lớn. Về phía những người nông dân, họ cũng được trải nghiệm sản phẩm mà họ làm ra. Đối với họ, khi mà họ biết được ai là người tiêu dùng, ai là người sơ chế sản phẩm đầu của họ thì nó sẽ đem lại nguồn cảm hứng rất là lớn.

Đổi mới sáng tạo liên tục diễn ra trong Fargreen. Năng lực đổi mới sáng tạo mạnh mẽ đó bị ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố, mà lớn nhất đó chính là người lãnh đạo. Mọi công việc hay thay đổi trong công ty đều bắt nguồn đầu tiên từ người lãnh đạo. Nếu người lãnh đạo không có tư duy đổi mới sáng tạo, đồng nghĩa với việc nhân viên của họ sẽ rất ngần ngại việc thay đổi và chỉ trích sự thay đổi đó. Tuy nhiên, bất cứ sự thay đổi nào cũng cần có thói quen, cho nên vai trò của người lãnh đạo trong việc xây dựng tư tưởng và thói quen “đổi mới sáng tạo” là vô cùng quan trọng.

Bên cạnh đó, yếu tố văn hóa cũng đóng vai trò rất quan trọng trong việc đổi mới sáng tạo của công ty. Theo Khánh Trang chia sẻ, Fargreen có 7 giá trị cốt lõi: *chuyên nghiệp, tin cậy, tôn trọng, bền vững, vui vẻ, hợp tác, minh bạch*, Văn hóa *tôn trọng* hoàn toàn phù hợp trong bối cảnh Fargreen làm việc chủ yếu với cộng đồng yếu thế như những người nông dân. Như Khánh Trang tâm sự: “không phải bởi vì mình đi học nhiều, mình được đi nhiều nơi, mình biết nhiều hơn mà mình không tôn trọng.” Trước khi vào Fargreen, mọi người sẽ ký một bản cam kết “3 không: Không đổ lỗi, không làm xấu người khác, không chỉ trích”. Bằng cách xây dựng bộ quy tắc như vậy, Fargreen hướng đến sự nuôi dưỡng các thành viên hơn là việc tạo ra một môi trường cạnh tranh. Văn hóa “không đổ lỗi, không chỉ trích” giúp các thành viên trong công ty có thể tự tin đưa ra các ý kiến của mình. Xuất phát từ việc mỗi người có thể mạnh riêng, chẳng hạn những người nông dân am hiểu về nông nghiệp còn những thành viên trong Fargreen lại mạnh về kinh doanh, sự kết hợp kiến thức đa ngành giúp giải quyết vấn đề một cách hiệu quả hơn.

Tuy vậy, quá trình đổi mới sáng tạo của Fargreen cũng gặp không ít khó khăn. Đối với một doanh nghiệp xã hội nhỏ, một Start – up mới hình thành 5 năm, khả năng tài chính luôn là vấn đề được cân nhắc hàng đầu. Khánh Trang chia sẻ, có những lúc Fargreen nhận được rất nhiều ý tưởng đổi mới sáng tạo, tuy nhiên làm sao để thử nghiệm hết tất cả các ý tưởng đấy. Nếu như những tập đoàn lớn có một khoản đầu tư dành riêng cho R&D, nhưng những doanh nghiệp nhỏ như Fargreen không có đủ tài chính để có thể thử nghiệm hết các ý tưởng đấy. Thay vào đó, Fargreen luôn cố gắng thử từng chút một. Thay vì cho mọi thứ theo một khuôn mẫu, Fargreen sẽ thử nghiệm trên quy mô nhỏ rồi lấy phản hồi từ khách hàng và tiếp tục cải tiến ở những lần sau đó. Bên cạnh đó, Fargreen luôn đề cao việc xây dựng mối quan hệ hợp tác với các trường đại học trong các dự án, đáp ứng được nhu cầu đổi mới sáng tạo của Fargreen đồng thời giúp các bạn trẻ có nhiều cơ hội trải nghiệm trong môi trường Start – up.

4.5. Kết quả đổi mới sáng tạo

Sau 3 năm thành lập Fargreen phát triển được hệ thống mạng lưới với 15 hộ dân ở Thái Bình, tái sử dụng được 10 tấn rơm rạ. Đến năm 2017, rất nhiều hộ dân có mong muốn được gia nhập mạng lưới của Fargreen nhưng Khánh Trang muốn đợi cho đến khi mô hình thật chín chu, tinh gọn sau đó sẽ mở rộng quy mô. Fargreen đặt mục tiêu mở rộng đến 1000 hộ dân trong những

năm tiếp theo, đảm bảo các loại nấm và các sản phẩm nông nghiệp đa dạng mang tính đặc trưng vùng miền, quanh năm. Fargreen còn có tham vọng xuất khẩu không chỉ nấm và các sản phẩm nông nghiệp khác mà còn cả mô hình của mình đến nhiều nước trên thế giới. Quá trình đổi mới sáng tạo trong Fargreen diễn ra trên nhiều lĩnh vực: sản phẩm, quy trình sản xuất và cơ cấu tổ chức. Đặc biệt, việc đổi mới sản phẩm mang đến cơ hội cho Fargreen mở rộng thị trường trong lĩnh vực nông sản tươi, sản phẩm sấy khô, mà sắp tới là sản phẩm snack nấm. Đối với doanh nghiệp xã hội trong lĩnh vực nông nghiệp như Fargreen, việc đổi mới sản phẩm đóng vai trò quan trọng trong việc đưa doanh nghiệp lên các bước phát triển cao hơn.

Fargreen đã làm tốt sứ mệnh xây dựng nền sản xuất nông nghiệp bền vững, giảm thiểu tác động tiêu cực đến từ tập quán đốt rơm rạ, đến tạo công ăn việc làm ổn định cho những người nông dân đã chọn ở lại với ruộng đồng. Đánh giá về những kết quả đổi mới này, Khánh Trang chia sẻ:

“Thực ra tôi đánh giá Fargreen vẫn đang cố gắng oằn mình để đổi mới vì nó có cái thú vị của làm startup là không đổi mới là chết. Tức là nó liên quan đến sự sống còn của mình, nhiều khi nó cũng là một cái thú vị khi làm startup ... Nói chung “Đổi mới hay là chết”, luôn luôn là câu hỏi đặt ra như thế. Nhìn chung là Fargreen đang cố gắng, cố gắng để sống sót. Có nghĩa là sống còn được một ngày là mình vẫn đang đổi mới từng ngày.”

5. Kết luận

Trong tình huống nghiên cứu này, nhóm tác giả đã phân tích các hoạt động đổi mới sáng tạo của Công ty CP Fargreen – một DNXH hoạt động trong lĩnh vực nông nghiệp. Fargreen đã thực hiện các hoạt động đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình và đổi mới tổ chức. Mặc dù là một doanh nghiệp còn non trẻ, Fargreen không ngừng đổi mới sáng tạo để phát triển. Nguồn ý tưởng bên trong và bên ngoài doanh nghiệp liên tục được khai thác nhằm phục vụ hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Các nhân tố chính có ảnh hưởng tới năng lực đổi mới sáng tạo của Fargreen bao gồm văn hóa doanh nghiệp và quan hệ hợp tác với các bên liên quan, trong đó có các trường đại học. Có thể nói, những nhân tố này đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc hỗ trợ và thúc đẩy đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp xã hội Fargreen. Nhờ có đổi mới sáng tạo, Fargreen đã đạt được những kết quả kinh doanh khả quan cũng như tạo tác động xã hội tích cực tới cộng đồng. Có thể nói, đổi mới sáng tạo đã góp phần giúp doanh nghiệp có được những bước phát triển vững chắc trên con đường thực hiện sứ mệnh “xây dựng các cộng đồng nông nghiệp bền vững tại Việt Nam và trên thế giới”.

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

Công ty CP Đầu tư Phát triển Xanh Bền vững Fargreen. (2021), <http://www.far-green.com>, truy cập ngày 01/05/2021.

Phỏng vấn Trần Thị Khánh Trang, sáng lập kiêm Giám đốc điều hành Công ty CP Đầu tư Phát triển Xanh Bền vững Fargreen.

Tài liệu giới thiệu về Fargreen

Trần, (2020). “Nông nghiệp Việt Nam: Những vấn đề tồn tại, Tạp chí Tia Sáng”, <https://tiasang.com.vn/-quan-ly-khoa-hoc/Nong-nghiep-Viet-Nam-Nhung-van-de-ton-tai-26635>, truy cập ngày 01/05/2021.

Tiếng Anh

Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (1988), “Innovation in large and small firms: an empirical analysis”, *American Economic Review*, Vol. 78 No. 4, pp. 678 - 690.

- Amara, N., Landry, R., & Doloreux, D (2009), 'Patterns of innovation in knowledge intensive business services', *Service Industries Journal*, Vol. 29 No. 4, pp. 407 – 430.
- Alegre, I. & Berbegal-Mirabent, J. (2016), "Social innovation success factors: Hospitality and tourism social enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 6, pp. 1155 - 1176.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2007), *Innovation and entrepreneurship*, Chichester: John Wiley.
- Drucker, P.F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Pan Business Management, UK.
- Duvnäs, H., Stenholm, P., Brännback, M., & Carsrud, A. L. (2012), "What are the outcomes of innovativeness within social entrepreneurship? The relationship between innovative orientation and social enterprise economic performance", *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, Vol. 8 No. 1, p. 68.
- Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 4, pp. 532 - 550.
- Hage, J.T. (1999), "Organizational innovation and organizational change", *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 597 - 622.
- Jensen, P.H. & Webster, E. (2009), "Another look at the relationship between innovation proxies", *Australian Economic Papers*, Vol. 48 No. 3, pp. 252 – 269.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985), *Naturalistic inquiry*, Sage Publications.
- Marques, C. S., & Ferreira, J. (2009), "SME Innovative Capacity, Competitive Advantage and Performance in a 'Traditional' Industrial Region of Portugal", *Journal of Technology Management and Innovation*, Vol. 4 No. 4, pp. 53 - 68.
- McMillan, C. (2010), "Five competitive forces of effective leadership and innovation", *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, No. 1, pp. 11 – 22.
- Monroe-White, T. & Zook, S. (2018), "Social enterprise innovation: A quantitative analysis of global patterns", *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 29 No. 3, pp. 496 - 510.
- OECD. (2005), *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd edition) OECD Publishing, Paris, France.
- Olofsson, S., Hoveskog, M. & Halila, F. (2018), "Journey and impact of business model innovation: The case of a social enterprise in the scandinavian electricity retail market", *Journal of Cleaner Production*, No. 175, pp. 70 - 81.
- Rogers, E.M. (2003), *Diffusion of Innovation*, (5th ed.), NY 10020: The Free Press, New York.
- Singh, A. & Singh, V. (2009), "Innovation in services: design and management", *African Journal of Business Management*, Vol. 3 No. 12, pp. 871 – 878.
- Tổng cục thống kê (2019), *Niên giám thống kê 2019*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
- Vézina, M., Ben Selma, M., & Malo, M.C. (2019), "Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise", *Management Decision*, Vol. 57 No. 6, pp. 1399 - 1414.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods* (third ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J. (1973), *Innovations and organizations*, John Wiley & Sons Inc., US.