
CÁC LOGIC THỂ CHẾ VÀ CHIẾN LƯỢC ĐỔI MỚI SẢN PHẨM TRONG CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT THỦ CÔNG

Nguyễn Văn Đại

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: dainv@neu.edu.vn

Nguyễn Thị Phương Lan

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: phuonglann809@gmail.com

Hà Thị Hoài Thương

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: hoaithuongxdneu@gmail.com

Bùi Đăng Nguyên

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: bdn5501@gmail.com

Võ Hồng Nhật

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: vohongnhat.93@gmail.com

Mã bài: JED-755

Ngày nhận: 25/06/2022

Ngày nhận bản sửa: 02/08/2022

Ngày duyệt đăng: 09/08/2022

Tóm tắt:

Các nghiên cứu về hành vi thường chú trọng tới phản ứng ở cấp độ cá nhân hoặc tổ chức hơn là cấp độ sản phẩm tại tổ chức lai. Nghiên cứu này sẽ xác định các chiến lược thích ứng với logic thể chế của doanh nghiệp thủ công trong đổi mới sản phẩm. Phương pháp nghiên cứu định tính được triển khai với 04 cuộc phỏng vấn sâu nghệ nhân - doanh nhân. Nghiên cứu này chỉ ra rằng, ngoài chiến lược tách biệt và kết hợp, một chiến lược mới đã được phát hiện. Phát hiện này không những cung cấp thêm tri thức mới về cách thức phản ứng tại tổ chức lai trước những logic đối lập, mà còn gợi mở hành động chính sách cho các nhà hoạch định chính sách và quản lý doanh nghiệp trong lĩnh vực thủ công.

Từ khóa: Đổi mới sản phẩm, logic thể chế, thủ công

Mã JEL: M10, O31

Institutional logics and product innovation strategies among craft firms

Abstract:

The existing literature on behavior much focuses on the responses at individual or organizational levels while overlooking the product level among hybrid organizations. This study is conducted to examine the strategic responses to institutional logics applied by craft firms in their product innovation. The qualitative methodology is employed with four in-depth interviews with artisanal entrepreneurs. The results reveal that apart from the de-coupling and coupling strategies, a new strategy has been identified. The new finding not only provides further knowledge regarding hybrid organizational behaviors, but also offers policy actions for policy makers and managers in the area of craft.

Keywords: Product innovation, institutional logics, craft.

JEL Codes: M10, O31

1. Giới thiệu

Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng sản xuất thủ công không chỉ tạo ra thu nhập và việc làm tại các nước đang phát triển (Abisuga-Oyekunle & Fillis, 2017; Noëlla, 2007) mà còn trở thành phương tiện bảo tồn các giá trị văn hóa truyền thống của các quốc gia (Yang & cộng sự, 2018). Tuy vậy, ngành thủ công chịu tác động lớn từ quá trình công nghiệp hóa và tiến trình toàn cầu hóa (Scrase, 2003). Sản xuất hàng loạt đã khiến cho lối sống và nhu cầu của người tiêu dùng thay đổi, thu hẹp thị trường của sản phẩm thủ công (Barber & Krivoshlykova, 2006). Nhiều nghề thủ công vì thế bị mai một do không được tiếp nối thế hệ.

Để có thể duy trì và phát triển nghề thủ công truyền thống, các nghệ nhân Việt Nam đã kết hợp giữa thực hành sản xuất truyền thống với các kỹ thuật sản xuất hàng loạt nhằm tiếp cận các thị trường rộng lớn hơn (Handique, 2010). Các sản phẩm thủ công được đổi mới về mẫu mã, đa dạng về chất liệu để đáp ứng thị hiếu của khách hàng từ các nhà sưu tập cho tới khách hàng cá nhân. Nhờ đó, các sản phẩm thủ công đã thích ứng tốt với bối cảnh mới của nền kinh tế trong nước và toàn cầu.

Khi nghiên cứu về hành vi, lý thuyết thể chế nhấn mạnh hành vi của các tổ chức và cá nhân vì những hành vi này bị ảnh hưởng bởi những chuẩn mực, nguyên tắc (Tolbert & cộng sự, 2011). Nghiên cứu của Marquis & Lounsbury (2007), Thornton & Ocasio (2008) chỉ ra rằng logic thể chế là cơ sở cho các mục tiêu, giá trị của một tổ chức. Chúng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến cách các tổ chức đó hoạt động và tương tác với bên ngoài. Điều này có ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp thủ công khi logic thể chế tác động lớn tới nhận thức và kỳ vọng của những thành viên, định hình ý nghĩa hoạt động sản xuất kinh doanh trong tổ chức (Almandoz, 2014; Pahnke & cộng sự, 2015).

Thông qua nghiên cứu định tính sử dụng kỹ thuật phỏng vấn sâu, nghiên cứu này sẽ trả lời câu hỏi: Những chiến lược nào đã giúp doanh nghiệp thủ công thích ứng với các logic thể chế trong quá trình đổi mới sản phẩm? Nghiên cứu này cung cấp thêm tri thức mới về hành vi chiến lược ở cấp độ sản phẩm qua cách tiếp cận logic thể chế. Ngoài phần Mở đầu, bài báo được cấu trúc thành 05 nội dung chính, bao gồm: Giới thiệu nghiên cứu; Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết; Phương pháp nghiên cứu; Kết quả nghiên cứu; Hàm ý chính sách và kết luận.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý thuyết

2.1. Tổng quan nghiên cứu

2.1.1. Tổng quan nghiên cứu nước ngoài

Logic thể chế ảnh hưởng như thế nào đến các quyết định và kết quả của tổ chức nói chung, với đổi mới sản phẩm (ĐMSP) nói riêng, tiếp tục được khám phá qua cách tiếp cận thể chế. Các kết quả này cung cấp những minh chứng về các cơ chế khác nhau trong lựa chọn chiến lược. Ví dụ như, trong các ngân hàng nơi có tỷ lệ lớn hơn các lãnh đạo có nền tảng tài chính (logic thị trường) so với nền tảng cộng đồng (logic cộng đồng) có xu hướng sử dụng chiến lược sản phẩm với các công cụ tiền gửi rủi ro hơn để thúc đẩy tăng trưởng nhanh chóng (Almandoz, 2014). Marquis & Lounsbury (2007) đã phân tích cách thức mà các ngân hàng lớn ở ngoại thành mua lại các ngân hàng địa phương bằng chiến lược đa dạng hóa theo địa lý. Tuy nhiên, các quyết định về tổ chức có thể không phụ thuộc vào sự khác biệt trong logic thể chế này so với logic thể chế khác mà thay vào đó là ảnh hưởng của một loạt các logic thể chế. Chẳng hạn như trong các trường hợp đổi mới của các công ty đầu tư mạo hiểm (Pahnke & cộng sự, 2015) và đổi mới trong thiết kế sản phẩm (Dalpiaz & cộng sự, 2016).

Nhiều nghiên cứu khác xem xét các quy trình tổ chức và quản lý để giải quyết các vấn đề được tạo ra bởi logic thể chế cạnh tranh và xung đột trong các tổ chức (Besharov & Smith, 2014) trong quá trình đổi mới sản phẩm. Đáng chú ý, Battilana & Dorado (2010) đã phân tích sự thích ứng trong cung cấp dịch vụ tài chính vi mô của các ngân hàng và tổ chức tín dụng nhằm khai thác các cơ hội thị trường mới để tiếp cận dịch vụ ngân hàng cho người nghèo.

Ngoài ra, Pache & Santos (2013) đã chỉ ra cách các tổ chức phi lợi nhuận thích ứng với logic cạnh tranh bằng cách kết hợp có chọn lọc các yếu tố của logic khác nhau. Do tập trung mạnh vào logic thương mại làm giảm tính chính danh nên các tổ chức có xu hướng áp dụng chiến lược “con ngựa thành Troy” (Trojans Horse) bằng cách kết hợp các yếu tố từ logic thị trường và logic phúc lợi xã hội để bù đắp sự thiếu hụt trong tính chính danh. Trường hợp khác liên quan đến liên minh công tư về năng lượng Cambridge, Jay (2013) đã chỉ ra rằng mâu thuẫn giữa các logic thúc đẩy các cá nhân/tổ chức hình thành các chiến lược tổ chức hỗn

hợp.

Tuy nhiên, chiến lược lai ghép và kết hợp chọn lọc không phải là cơ chế duy nhất để thích ứng với các logic thể chế xung đột. Cụ thể là, một loạt các nghiên cứu xem xét các chiến lược khác, ví dụ, hạn chế trong chăm sóc sức khỏe (Reay & Hinings, 2009), khoảng cách địa lý trong các dịch vụ tài chính (Lounsbury, 2007) và cân bằng logic trong sản phẩm bảo hiểm (Smets & cộng sự, 2015). Trong nghiên cứu của Lounsbury (2007) về sản phẩm dịch vụ của quỹ tương hỗ, công ty ủy thác Boston (dựa trên logic nghề nghiệp) đã duy trì chiến lược khác biệt về sản phẩm và dịch vụ theo khu vực địa lý. Trong nghiên cứu của Smets & cộng sự (2015) về giao dịch tái bảo hiểm tại Lloyd's of London, các chủ thể đã phản ứng với các logic thể chế bằng cách phân khúc và phân định ranh giới cho hoạt động, sản phẩm dựa trên đặc điểm từng logic.

Các sản phẩm thủ công có tính đặc thù riêng có của nó. Dựa trên nghiên cứu của Hartman Group (2016), sản phẩm thủ công được định nghĩa là những sản phẩm được tạo ra bởi thợ thủ công vừa là hàng hóa vừa là sản phẩm văn hóa, nghệ thuật, mỹ thuật, thậm chí có thể trở thành di sản văn hóa mang bản sắc văn hóa của vùng lãnh thổ hay quốc gia. Sản phẩm thủ công đóng góp trực tiếp và là một công cụ quan trọng nhất trong việc tạo ra, phản ánh và lưu trữ giá trị văn hóa xã hội (Manifold, 2009; Pöllänen, 2011; Yang và cộng sự, 2018). Định nghĩa của Pöllänen (2013) về thủ công đặt các quá trình suy nghĩ, cảm nhận và chế tạo trong quá trình sản xuất sản phẩm thủ công ở vị trí trung tâm.

Trong khi cách tiếp cận về logic thể chế và đổi mới sản phẩm dành được sự quan tâm nghiên cứu của nhiều học giả, đổi mới sản phẩm thủ công chỉ được nghiên cứu những khía cạnh rời rạc và các nghiên cứu đều chưa chú trọng tới hành động mang tính chiến lược của tổ chức trong quá trình đổi mới sản phẩm. Các nghiên cứu này chỉ ra rằng doanh nghiệp thủ công có thể giới thiệu sản phẩm mới hoặc làm sản phẩm tương tự để thỏa mãn nhu cầu khách hàng và thay đổi thiết kế và tính năng sản phẩm (Khan & Creazza, 2009).

Tóm lại, các nghiên cứu này đã cung cấp một nhóm các chiến lược nhằm thích ứng với các logic xung đột, bao gồm: Lai ghép (Battilana & Dorado, 2010), kết hợp chọn lọc (Pache & Santos, 2013), tách biệt địa lý (Lounsbury, 2007), cân bằng (Smets & cộng sự, 2015), và hành vi khác biệt và tương tác biểu tượng (Jourdan & cộng sự, 2017).

2.1.2. Các nghiên cứu ở Việt Nam

Tại Việt Nam, rất ít các nghiên cứu về sản phẩm thủ công. Một trong những nghiên cứu đó là nghiên cứu của Fanchette & Stedman (2009) dựa trên khảo sát tài liệu lịch sử và dữ liệu thứ cấp đã mô tả lịch sử hình thành và phát triển của các làng nghề truyền thống ở Việt Nam trong hơn 600 năm. Một số nghiên cứu khác của các học giả tại Việt Nam về sản phẩm thủ công tập trung phân tích các khía cạnh ô nhiễm môi trường (Vũ Hoàng Hoa & Phan Văn Yên, 2008; Nguyễn Văn Đoàn, 2015), thể chế nhà nước, vốn xã hội (Phan Thị Thu Hà, 2018), sức khỏe lao động,...

Khoảng trống nghiên cứu

Trên thế giới đã có nhiều nghiên cứu về nghề thủ công, các đặc điểm của sản xuất thủ công cùng với các nghiên cứu về các logic thể chế và ảnh hưởng của chúng lên hành vi tổ chức. Tuy nhiên, hiện nay các nghiên cứu chưa tập trung phân tích các chiến lược thích ứng với các logic của các doanh nghiệp thủ công trong quá trình đổi mới sản phẩm của họ. Nói cách khác, các hành vi mang tính chiến lược của tổ chức ở cấp độ sản phẩm chưa được phân tích làm rõ. Điều này tạo ra hai vấn đề lớn về tri thức. Một là, đứng trên góc độ của cách tiếp cận logic thể chế, chúng ta chưa hiểu rõ được các cách thức ở tầm chiến lược của doanh nghiệp khi các doanh nghiệp này đối mặt với các logic có tính xung đột. Hai là, câu hỏi 'hành vi tổ chức thể hiện qua đổi mới sản phẩm ở các doanh nghiệp thủ công' có tương đồng với các loại hình doanh nghiệp khác?' vẫn chưa được trả lời thấu đáo. Vì vậy, nghiên cứu hiện tại với mục tiêu khám phá các chiến lược thích ứng với các logic thể chế trong quá trình đổi mới sản phẩm của các doanh nghiệp thủ công sẽ góp phần làm sáng tỏ các hành vi chiến lược của một nhóm doanh nghiệp với đặc thù riêng có của nó. Ngoài ra, khi câu hỏi từ khoảng trống nghiên cứu này được trả lời thấu đáo sẽ gợi ý các thay đổi trong hành động chính sách liên quan tới sản phẩm, sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp thủ công và rộng hơn là với các làng nghề thủ công truyền thống của Việt Nam nói riêng, trên thế giới nói chung.

2.2. Khung lý thuyết về logic thể chế và đổi mới sản phẩm

2.2.1. Logic thể chế

Thuật ngữ “logic thể chế” được đưa ra bởi Alford & Friedland (1985) để mô tả những thực tiễn và niềm tin tồn tại cố hữu trong thể chế của các xã hội phương Tây và tiếp tục được Friedland & Alford (1991) phát triển thêm trong bối cảnh khám phá các mối quan hệ giữa các cá nhân, tổ chức và xã hội. Jackall (1988) đã phát triển một khái niệm riêng về logic thể chế, nhấn mạnh các khía cạnh quy chuẩn của các thể chế và những mâu thuẫn nội bộ của các tổ chức. Tiếp đó, Thornton & Ocasio (1999) đã định nghĩa logic thể chế là “mô thức xã hội gắn với bối cảnh lịch sử của các thực hành mang tính vật chất, các giả định, giá trị, niềm tin, và các quy tắc mà qua đó các chủ thể sắp xếp thời gian và không gian, và tạo ra ý nghĩa cho thực hành xã hội của họ”.

Thornton & cộng sự (2012) đã phát triển khung lý thuyết ban đầu của Friedland & Alford (1991) về hệ thống liên thể chế và chỉ ra 07 trật tự thể chế, trong đó mỗi khu vực có logic riêng của nó. Campbell & Pedersen (2001) định nghĩa logic thị trường là một tập hợp các quan điểm, các thực hành và các quy định chính sách nhằm bảo vệ quyền tự do của các cá nhân theo đuổi lợi ích kinh tế của họ, cũng như nắm bắt các giải pháp thị trường tự do cho các vấn đề kinh tế và xã hội. Logic thị trường khuyến khích các doanh nghiệp tư nhân theo đuổi mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận, tăng trưởng doanh nghiệp bằng cách áp dụng nhiều chiến lược từ tăng trưởng dựa vào quy mô, giảm chi phí so với các đối thủ cạnh tranh cho đến định hướng khách hàng (Albert, 1993; Campbell và Pedersen, 2001; Przeworski & cộng sự, 1995).

Khác với các nghiên cứu về logic thị trường thường lấy bối cảnh trong một tổ chức, các nghiên cứu về logic văn hóa thường xem xét cấp độ cá nhân. Adams & Markus (2003) chỉ ra rằng các cá nhân sẽ tuân theo các chuẩn mực và giá trị nơi họ sinh sống. Vì vậy, một người luôn được xã hội hóa về văn hóa. Logic văn hóa có thể được định nghĩa là quá trình mà con người sử dụng các giả định giống nhau một cách hiệu quả để diễn giải các hành động của nhau – tức là, đưa ra giả thuyết về động cơ và ý định của nhau. Nói cách khác, logic văn hóa dựa trên giả định về một “hệ sinh thái” giữa các cá nhân, nhấn mạnh sự phụ thuộc lẫn nhau dựa trên các khái niệm và thực hành văn hóa (Enfield, 2000). Tương tự logic thị trường và logic văn hóa, logic nghề nghiệp cũng là một phạm trù được các học giả quan tâm nghiên cứu. Logic nghề nghiệp là đại diện cho tôn chỉ nghề nghiệp. Đó là cách mà công việc của họ được tổ chức, thực thi và đánh giá (Gadolin, 2018).

Tổ chức lai

Battilana & Dorado (2010) đã định nghĩa “tổ chức lai là tổ chức tích hợp các thành tố từ các logic thể chế khác nhau và các logic này thường là các logic cạnh tranh”. Các doanh nghiệp sản xuất thủ công được coi là tổ chức lai vì vừa hoạt động theo mô hình doanh nghiệp (logic thị trường chi phối) và vừa chịu ảnh hưởng lớn bởi logic nghề nghiệp/văn hóa (đặc biệt là khi chủ doanh nghiệp là nghệ nhân). Trong tổ chức lai tồn tại đồng thời nhiều logic và giữa các logic này tồn tại hai đặc tính chủ yếu là tính tương thích và tính trung tâm. Các tổ chức lai được cho rằng sẽ cần có những chiến lược để thích ứng với tính đặc thù này.

Bảng 1: Các đặc tính của tổ chức lai

	Khả năng tương thích thấp (Các logic gây ra sự đối lập trong các hoạt động của tổ chức)	Khả năng tương thích cao (Các logic tạo ra sự tương thích cho các hoạt động của tổ chức)
Tính trung tâm cao (Độ mạnh của các logic là ngang nhau)	Tổ chức cạnh tranh (Competitive Organizations) Mức độ xung đột cao nhất	Tổ chức ngang hàng (Aligned Organizations) Xung đột thấp
Tính trung tâm thấp (Tồn tại 01 logic lấn át các logic còn lại)	Tổ chức tách biệt (Estranged Organizations) Mức độ xung đột trung bình	Tổ chức thống trị (Dominant Organizations) Không có xung đột

Nguồn: Battilana & Dorado (2010).

2.2.2. Phổ đổi mới sản phẩm

Trong khi đó, đổi mới sản phẩm là tạo ra hàng hóa hoặc dịch vụ mới hoặc cải tiến đáng kể so với các đặc tính hoặc mục đích sử dụng của nó. Điều này bao gồm những cải tiến đáng kể về thông số kỹ thuật, thành phần và vật liệu, phần mềm được tích hợp, tính thân thiện với người dùng hoặc các đặc điểm chức năng khác (OECD, 2005). Heany (1983) đã chỉ ra 06 cấp độ đổi mới sản phẩm được sắp xếp theo mức độ rủi ro:

Hiện nay đổi mới sản phẩm là yếu tố sống còn đối với một doanh nghiệp vì nó có thể mang lại lợi thế

Bảng 2: Phổ đổi mới sản phẩm

Phổ đổi mới sản phẩm					
Thị trường cho sản phẩm	Sự hiện diện của doanh nghiệp trong thị trường này	Nhận thức của khách hàng về sản phẩm	Sự thay đổi của doanh nghiệp		Cấp độ đổi mới
			Sản phẩm	Quy trình	
Đã có	Đã có	Đã có	Thay đổi nhỏ	Không	Thay đổi kiểu dáng
Đã có	Đã có	Đã có	Thay đổi nhỏ	Thay đổi nhỏ	Cải tiến sản phẩm
Đã có	Đã có	Đã có	Đáng kể	Thay đổi nhỏ	Mở rộng dòng sản phẩm
Đã có	Đã có	Đã có	Thay đổi lớn	Thay đổi lớn	Sản phẩm mới
Đã có	Chưa có	Chưa có	Thay đổi lớn	Thay đổi lớn	“Start-up”
Chưa có	Chưa có	Chưa có	Thay đổi lớn	Thay đổi lớn	Đổi mới toàn diện

Nguồn: Heany (1983)

cạnh tranh cho doanh nghiệp, nhất là SMEs (Falahat & cộng sự, 2020). Không chỉ có ý nghĩa cạnh tranh, đổi mới sản phẩm còn tạo ra môi trường phát triển lành mạnh, tạo động lực mới để nền kinh tế phát triển trong một giai đoạn tiếp theo (Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân, 2013). Trong lĩnh vực thủ công, phần lớn các doanh nghiệp thủ công đều là SMEs, đổi mới sản phẩm đóng vai trò trọng yếu và là yêu cầu tất yếu để các doanh nghiệp thủ công tồn tại và phát triển (Harel & cộng sự, 2019; Fox & cộng sự, 2000).

3. Phương pháp nghiên cứu

Cách tiếp cận và chiến lược nghiên cứu

Nhóm nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Nghiên cứu định tính thường gắn liền với một triết lý diễn giải (Denzin & Lincoln, 2018) vì nhà nghiên cứu cần hiểu những ý nghĩa chủ quan mang tính xã hội về hiện tượng đang được nghiên cứu. Chiến lược nghiên cứu được phát triển theo nghiên cứu điển hình (case study). Nghiên cứu điển hình nhằm khám phá sâu về một chủ đề hoặc hiện tượng trong bối cảnh thực tế của nó (Yin, 2018). Một chiến lược nghiên cứu điển hình có khả năng tạo ra những hiểu biết sâu sắc về một hiện tượng, mang lại các mô tả phong phú, mang tính thực nghiệm và phát triển lý thuyết (Eisenhardt và Graebner, 2007; Yin, 2018). Kỹ thuật phỏng vấn sâu được sử dụng để thu thập dữ liệu trong nghiên cứu này. Ý nghĩa được tạo ra bởi quan điểm và diễn giải của người tham gia đồng thời do người phỏng vấn phân hồi quan điểm của người tham gia và giải thích kết quả dữ liệu trong quá trình phân tích (Denzin, 2001).

Trong nghiên cứu này, 04 cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện với 04 chủ cơ sở sản xuất, kinh doanh tại làng nghề Bát Tràng. 04 chủ cơ sở sản xuất này thỏa mãn điều kiện được đặt ra nhằm phù hợp với câu hỏi và vấn đề nghiên cứu, cụ thể là: (i) là chủ doanh nghiệp; (ii) có chứng chỉ nghệ nhân; (iii) sinh trưởng trong làng nghề. Các câu hỏi phỏng vấn được cấu trúc dưới dạng ‘bán cấu trúc’ nhằm tạo được tính linh hoạt trong quá trình phỏng vấn. Các câu hỏi cố định (ngoài phần thông tin cơ bản về cơ sở sản xuất, cá nhân và câu hỏi được phát triển tùy vào tình hình thực tế trong cuộc phỏng vấn) được chia thành các nhóm chủ đề sau: (1) Tình hình sản xuất và nhóm sản phẩm; (2) Đánh giá về khía cạnh thương mại và văn hóa của sản phẩm; (3) Những thay đổi về sản phẩm theo thời gian; (4) Quan điểm và đánh giá về sự thay đổi trong sản phẩm. Các cuộc phỏng vấn sâu này kéo dài từ 30-60 phút, thực hiện tại làng Bát Tràng và làng Giang Cao, xã Bát Tràng. Sau đó, các file ghi âm được gõ băng thành dạng chữ.

Phương pháp xử lý dữ liệu

Về phương pháp mã hóa, nhóm nghiên cứu sử dụng phép phân tích định tính theo chủ đề (Thematic analysis). Để xử lý các vấn đề có thể nảy sinh trong quá trình thực hiện thu thập và phân tích dữ liệu định tính như độ tin cậy, định kiến của nhà nghiên cứu, vấn đề khi diễn giải những sự kiện văn hóa (Saunders & cộng sự, 2019), phép phân tích này được tiến hành theo các bước sau đây:

- Bước 1: Đọc hiểu toàn văn dữ liệu. Trong quá trình này, tất cả thành viên nhóm nghiên cứu cùng đọc bản gõ băng và nghe lại file ghi âm để bao quát được ý nghĩa của dữ liệu;
- Bước 2: Thu gọn dữ liệu định tính bằng các buổi thảo luận của nhóm nghiên cứu nhằm loại bỏ những dữ liệu có mối liên kết yếu với câu hỏi nghiên cứu được xác định từ trước;
- Bước 3: Mã hoá độc lập. Các thành viên của nhóm nghiên cứu tiến hành mã hóa độc lập với nhau;
- Bước 4: Các thành viên nhóm nghiên cứu trao đổi và thống nhất lại các mã và chủ đề.

4. Kết quả và bàn luận

4.1. Các chiến lược

4.1.1. Chiến lược tách biệt

Các cơ sở sản xuất đã thực hiện quá trình phân khúc khách hàng nhằm thỏa mãn thị hiếu của từng nhóm khách hàng (Narver & cộng sự, 2004; Lukas & Ferrell, 2000).

“... Tùy từng cái nhưng mà thủ công vẫn là nhiều. Ví dụ như cái chén cái đĩa thì máy dập còn ấm thì phải làm thủ công nhiều...”- M01

Trong bối cảnh mới của nền kinh tế, làng nghề Bát Tràng đã thay đổi và định hướng nhiều hơn theo thị trường. Các cơ sở sản xuất chú trọng thị hiếu của khách hàng, kết hợp đổi mới theo nhu cầu khách hàng cùng với sự sáng tạo, nghệ thuật của người nghệ nhân.

“... Ông thị trường ông chấp nhận thì mình tăng quy mô sản xuất, ông ấy chấp nhận ít thì mình làm ít, theo thị trường...”- M03

Cùng với đó, đổi mới được coi như một thứ “vũ khí” để cạnh tranh (Im & Workman, 2004). Cạnh tranh không chỉ bởi các nhà sản xuất bên ngoài mà còn trong nội bộ làng nghề.

“... Kinh tế thị trường nó như chiến trường. Mình cũng biết là cái này nó cạnh tranh kinh lắm,...”- M03

“... Sản phẩm của Bát Tràng gần đây rất đẹp. Bản thân anh cũng nghề ngành...”- M04

Vì nhu cầu của khách hàng là đa dạng và thay đổi theo thời gian, chiến lược này sẽ vừa thúc đẩy sự thay đổi, vừa ngăn sự thay đổi diễn ra tùy thuộc vào nhóm sản phẩm (Lewrick & cộng sự, 2011).

4.1.2. Chiến lược kết hợp

Ở chiến lược này các nhà sản xuất cố gắng thỏa mãn logic thị trường nhưng không chống lại các logic còn lại. Dưới áp lực của logic thị trường, công nghệ được áp dụng vào sản xuất thay thế cho thao tác thủ công (Campana & cộng sự, 2016). Tương tự như các nghệ nhân gốm sứ Nhật Bản (Moeran, 1997), để giữ được giá trị của sản phẩm, các thao tác thủ công ở một số công đoạn như vẽ và trang trí sản phẩm vẫn được duy trì.

“... Thủ công thì tất nhiên là cái hàng rất quý nhưng để lúc nào cũng thủ công thì rất khó phát triển mà phải kết hợp với công nghệ...”- M02

“... 50% cái hàng truyền thống vẫn phải làm như xưa, có văn hóa của người Việt mình phải giữ lại...”- M03

4.1.3. Chiến lược “Mạng lưới vệ tinh”

Chiến lược này nhấn mạnh đến yếu tố thủ công, yếu tố tạo ra tính đơn chiếc hàm chứa những giá trị riêng (Kennedy, 2010; Tregear, 2005) gắn liền với bối cảnh sản xuất của Bát Tràng. Các doanh nghiệp muốn được định danh là “by hand”, dù giá trị sản phẩm đến từ nguyên liệu, cách làm hay công nghệ trở thành điều quan trọng (Bryan-Wilson, 2013) với các cơ sở sản xuất này. Chính điều này đã thúc đẩy quá trình tạo ra các sản phẩm mới. Quá trình này tạo điều kiện cho các cơ sở sản xuất có kỹ thuật thủ công cao tiếp cận được nhiều khách hàng hơn và đem lại nguồn thu cho doanh nghiệp.

“... Trong sản xuất gốm sứ, thủ công vẫn mang yếu tố quyết định...”- M04

“... Sản phẩm truyền thống vẫn là cái chính, có nó mới có sản phẩm mới. Nó tạo ra cả nguồn thu và khả

năng cho mình tạo ra cái mới này. Nhờ có nó mà người ta mới biết đến các sản phẩm mới...”- M03

Tính thẩm mỹ và sự tinh xảo trong quá trình sản xuất sản phẩm thủ công khẳng định vị thế và niềm tự hào về tay nghề của nghệ nhân (Sennett, 2008). Chính vì vậy họ không ngừng học hỏi lẫn nhau để nâng cao tay nghề. Đồng thời họ cũng chú trọng đến đào tạo thế hệ sau để có được những người thợ, người nghệ nhân có tay nghề cao, kỹ thuật thủ công giỏi nhằm tiếp tục duy trì và phát triển nghề.

“... Tức là người chủ rất thích là làm được cái này là thủ công, đẹp ai cũng công nhận thì trong làng nghề Bát Tràng chúng tôi rất tự hào về điều đó... Mong muốn thủ công thật bền vững...”-M03

4.2. Nền tảng thực hiện chiến lược đổi mới sản phẩm

Thứ nhất, sự thay đổi công nghệ là yếu tố quan trọng trong chiến lược đổi mới sản phẩm. Sản phẩm gốm sứ có đặc trưng bởi tính “hóa biến”. Quá trình nung đốt ảnh hưởng quyết định đến chất lượng của sản phẩm. Chính vì vậy mà các cơ sở sản xuất đã sớm áp dụng công nghệ nung đốt hiện đại để kiểm soát được chất lượng sản phẩm.

“... Từ những năm 90 tới năm 2000, thay đổi công nghệ, nung đốt lò ga. Lò ga nung đốt chủ động... Nung đốt tốt hơn thì sản phẩm ra cũng tốt hơn...”- M02

Vai trò của công nghệ đối với sản xuất thủ công cũng được khẳng định bởi House (1979) và Insoll (2011). Công nghệ thúc đẩy tính kinh tế nhờ quy mô, giảm chi phí sản xuất và thực hiện được các thao tác đòi hỏi sự chính xác (Kabwete & cộng sự, 2019).

Thứ hai, nhờ quá trình hội nhập, sự thay đổi về nguyên liệu và chất lượng nguyên liệu đã thúc đẩy quá trình hiện thực hóa đổi mới sản phẩm tại Bát Tràng. Các nguyên liệu thay thế có chất lượng tốt hơn tạo điều kiện thúc đẩy đổi mới sản phẩm (Strawn & Littrell, 2006; Wright, 2008).

“... Nguồn men màu mình nhập từ các nước như Nhật Bản, Trung Quốc, Ấn Độ rồi Đức.

“... Các nhà lò mua nguyên liệu ấy về tự chế còn men màu thì mình cũng mua từ cơ sở họ nhập khẩu về... Gần như 100% là nhập khẩu...”- M04

Thứ ba, yếu tố học hỏi là nhân tố quan trọng để hiện thực hóa chiến lược đổi mới sản phẩm. Các nghệ nhân doanh nhân ý thức rõ về vai trò của quá trình học hỏi, nâng cao tay nghề. Họ luôn đề cao quá trình tiếp thu kỹ thuật cao để nâng cao tay nghề và kỹ thuật sản xuất. Bên cạnh đó, yếu tố học hỏi được thể hiện qua quá trình tích lũy tri thức để sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng cao và phù hợp với thị trường.

“...cũng đang hướng cho cháu học thêm chuyên sâu về ngành này nữa... Có thể đến chuyên ngành gốm sứ bên Giang Tây, họ rất giỏi...”

“... Khi làm thì anh thấy nghề này nó hay hay thì anh nghiên cứu, tìm ra giải pháp...”- M02

Vai trò của yếu tố học hỏi đối với sản xuất thủ công cũng được nhấn mạnh bởi Strawn & Littrell (2006). Các nghệ nhân Ấn Độ tạo ra những sản phẩm tốt hơn, đa dạng hơn nhờ tích lũy thêm tri thức.

5. Kết luận và hàm ý chính sách

Nghiên cứu này chỉ ra rằng ngoài 02 chiến lược (kết hợp và tách biệt) đã được chỉ ra trước đây, chiến lược “mạng lưới vệ tinh” được phát hiện trong nghiên cứu này đã làm rõ sự đa dạng trong hành vi của tổ chức. Từ các kết quả nghiên cứu, nhóm nghiên cứu đề xuất một số hàm ý chính sách sau đây:

Thứ nhất, các chính sách quản lý nhà nước về ngành thủ công cần linh hoạt và tránh bó hẹp phạm vi đổi mới sáng tạo tại các doanh nghiệp sản xuất thủ công, đặc biệt là tại các làng nghề truyền thống – nơi mà yếu tố thủ công đang được nhấn mạnh.

Thứ hai, chính sách quản lý nhà nước cần đẩy mạnh chuyên giao công nghệ và tri thức trong lĩnh vực sản xuất thủ công. Các nhà hoạch định chính sách cần khuyến khích sự tham gia của các nhà nghiên cứu có chuyên môn sâu về thủ công, công nghệ, văn hóa, đồng thời, tạo cơ hội chuyên giao tri thức, công nghệ trong lĩnh vực thủ công.

Tài liệu tham khảo

- Abisuga-Oyekunle, O. A., & Fillis, I. R. (2017), 'The role of handicraft micro-enterprises as a catalyst for youth employment', *Creative Industries Journal*, 10 (1), 59-74.
- Adams, G., & Markus, H. R. (2003), 'Toward a Conception of Culture Suitable for a Social Psychology of Culture', *The Psychological Foundations of Culture*, Psychology Press, London, United Kingdom.
- Albert, M. (1993), *Capitalism vs. capitalism: How America's obsession with individual achievement and short-term profit has led it to the brink of collapse*, New York: Four Walls Eight Windows, New York, USA.
- Alford, R. R., & Friedland, R. (1985), *Powers of theory: Capitalism, the state, and democracy*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Almandoz, J. (2014), 'Founding teams as carriers of competing logics: When institutional forces predict banks' risk exposure', *Administrative Science Quarterly*, 59 (3), 442-473.
- Barber, T., & Krivoslykova, M. (2006), Global market assessment for handicrafts, *Washington, United States Agency for International Development*.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010), 'Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations', *Academy of management Journal*, 53 (6), 1419-1440.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014), 'Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications', *Academy of Management Review*, 39(3), 364-381
- Bryan-Wilson, J., (2013), 'Eleven Propositions in Response to the Question: "What Is Contemporary about Craft?"', *The Journal of Modern Craft*, 6(1), 7-10.
- Campana, G., Cimatti, B., & Melosi, F. (2016), *A Proposal for the Evaluation of Craftsmanship in Industry*, Procedia CIRP, 40, 668-673.
- Campbell, J. L., & Pedersen, O. K. (Eds.). (2001), *The rise of neoliberalism and institutional analysis*, Princeton University Press, New Jersey, USA.
- Dalpiaz, E., Rindova, V., & Ravasi, D. (2016), 'Combining logics to transform organizational agency: Blending industry and art at Alessi', *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 347-392.
- Denzin, N.K. (2001), 'The reflexive interview and a performative social science', *Qualitative Research*, 1 (1), 23-46
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (2018), *The Sage Handbook of Qualitative Research (5th edn)*, London: Sage, London, United Kingdom.
- Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007), 'Theory building from cases: Opportunities and challenges', *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Enfield, N. J. (2000), 'The Theory of Cultural Logic: How Individuals Combine Social Intelligence with Semiotics to Create and Maintain Cultural Meaning', *Cultural Dynamics*, 12 (1), 35-64.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020), 'SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance', *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908.
- Fanchette, S., & Stedman, N. (2009), *Discovering craft villages in Vietnam: Ten itineraries around Hà Nội*, IRD Éditions.
- Fox, S., Staniforth, I., & Cockerham, G. (2000), 'Craft markets', *Manufacturing Engineer*, 79 (5), 188-191.
- Friedland & R. R. Alford (1991), 'Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions', In: W. W. Powell and P. J. DiMaggio, Eds., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 232-267.
- Gadolin, C. (2018), 'Professional employees' strategic employment of the managerial logic in healthcare', *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 13(2), 126-143.
- Handique, K. J. (2010), *Handicrafts in Assam*, Kalpaz Publication, New Delhi.
- Harel, R., Schwartz, D., & Kaufmann, D. A. M. (2019), 'Open innovation in small businesses in the industry and craft sectors', *International Journal of Innovation Management*, 23 (04).
- Hartman Group (2016), *When the label says artisan*, retrieved on July 11th 2016), from <<http://hartbeat.hartmangroup>.

com/hartbeat/410/when-the-label-says-artisan>

- Heany, D. F. (1983), 'Degrees of product innovation', *Journal of Business Strategy*, 3(14), 3-14.
- House, E.R. (1979), 'Technology versus Craft: a Ten Year Perspective on Innovation', *Journal of Curriculum Studies*, 11:1, 1-15
- Im, S., & Workman, J. P. (2004), 'Market Orientation, Creativity, and New Product Performance in High-Technology Firms', *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.
- Insoll, T. (2011), *Oxford handbook of the archaeology of ritual and religion*, Oxford University Press.
- Jackall, R. (1988), 'Moral mazes: The world of corporate managers', *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1 (4), 598-614.
- Jay, J. (2013), 'Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations', *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Jourdan, J., Durand, R., & Thornton, P. (2017), 'The price of admission: Organizational deference as strategic behavior', *American Journal of Sociology*, 123(1), 232–275.
- Kabwete, C., Ya-Bititi, G., & Mushimiyimana, E. (2019), 'A history of technological innovations of Gakinjiro wood and metal workshops', *African Journal Of Science, Technology, Innovation And Development*, 11(1), 85-95.
- Kennedy, T., (2010), 'Safeguarding traditional craftsmanship: A project demonstrating the revitalisation of intangible heritage in Murad Khane, Kabul. IJH', *International Journal of Intangible Heritage*, 5, 74–85.
- Khan, O. & Creazza, A. (2009), 'Managing the product design-supply chain interface: Towards a roadmap to the “design centric business”', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(4), 301-319.
- Lewrick, M., Omar, M., & Robert L. Williams, J. (2011), 'Market Orientation and Innovators' Success: An Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation', *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 48–62.
- Lounsbury, M. (2007), 'A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds', *Academy of Management Journal*, 50(2), 289–307
- Lukas, B. A., & Ferrell, O. C., (2000), 'The effect of market orientation on product innovation', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239.
- Manifold, C.M. (2009), 'What art educators can learn from the fan-based artmaking of adolescents and young adults', *Studies in Art Education*, 50 (3), 257-271.
- Marquis, C., & Lounsbury, M. (2007), 'Vive la résistance: Competing logics and the consolidation of US community banking', *Academy of Management journal*, 50 (4), 799-820.
- Moeran, B., (1997), *Folk art potters of Japan: Beyond an anthropology of aesthetics*, University of Hawai'i Press.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004), 'Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success', *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 334–347.
- Nguyễn Văn Đoàn, (2015), 'Nghiên cứu giải pháp bảo vệ môi trường nhằm giảm thiểu ô nhiễm môi trường từ hoạt động sản xuất gốm tại làng nghề Bát Tràng, Gia lâm, Hà Nội', *Luận văn thạc sĩ*, Đại học Thủy lợi.
- Noëlla, R (2007), *Handicrafts and Employment Generation for the Poorest Youth and Women*, Intersectoral Program on the Cross-Cutting Theme “Poverty Eradication, Especially Extreme Poverty” Policy Paper, United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization, Paris, France,
- OECD (2005), *Growth in Services: Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, 2005*, Organization for Economic Co-operation and Development.
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013), 'Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics', *Academy of Management Journal*, 56, 972–1001
- Pahnke, E. C., Katila, R., & Eisenhardt, K. M. (2015), 'Who takes you to the dance? How partners' institutional logics influence innovation in young firms', *Administrative science quarterly*, 60 (4), 596-633.
- Phan Thị Thu Hà (2018), 'Vốn xã hội của phụ nữ trong tiêu thụ sản phẩm thủ công nghiệp ở một số làng nghề truyền thống vùng châu thổ sông Hồng', *VNU Journal of Social Sciences and Humanities*, 4 (3b), 399-412.

-
- Phùng Xuân Nhạ & Lê Quân, (2013), 'Đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp Việt Nam', *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN*, 29, 1-11.
- Pöllänen, S. H. (2011), 'Beyond craft and art: A pedagogical model for craft as self-expression', *International Journal of Education through Art*, 7 (2), 111-125.
- Pöllänen, Sinikka. (2013), 'The Meaning of Craft: Craft Makers' Descriptions of Craft as an Occupation', *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 20(3), 217.
- Przeworski, A., Bardhan, P. K., Kolarska-Bobińska, L., Pereira, L. C. B., Wiatr, J. J., & Bruszt, L. (1995), *Sustainable democracy*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom.
- Reay, T., & Hinings, C. R. (2009), 'Managing the rivalry of competing institutional logics', *Organization Studies*, 30(6), 629–652.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019), *Research Methods for Business Students Eight Edition*, Pearson (Intl), Harlow, United Kingdom
- Scrase, T.J. (2003), 'Precarious Production: Globalization and Artisan Labor in the Third World', *Third World quarterly*, 24 (3), 449-461.
- Sennett, R., (2008), *The Craftsman*, Yale University Press
- Smets, M., Jarzabkowski, P., Burke, G. T., & Spee, P. (2015), 'Reinsurance trading in Lloyd's of London: Balancing conflicting-yet-complementary logics in practice', *Academy of Management Journal*, 58(3), 932–970.
- Strawn, S., & Littrell, M. (2006), 'Beyond Capabilities: A Case Study of Three Artisan Enterprises in India', *Clothing And Textiles Research Journal*, 24(3), 207-213. <https://doi.org/10.1177/0887302x06294686>
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999), 'Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990', *American journal of Sociology*, 105 (3), 801-843.
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (2008), 'Institutional logics', *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840 (2008), 99-128.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012), *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*, OUP Oxford, Oxford, United Kingdom.
- Tolbert, P. S., David, R. J., & Sine, W. D. (2011), 'Studying choice and change: The intersection of institutional theory and entrepreneurship research', *Organization Science*, 22 (5), 1332-1344.
- Tregear, A., (2005), 'Lifestyle, growth, or community involvement? The balance of goals of UK artisan food producers', *Entrepreneurship & Regional Development*, 17(1), 1–15.
- Võ Hoàng Hoa, & Phan Văn Yên (2008), 'Đánh giá tình hình ô nhiễm môi trường và đề xuất các giải pháp giảm thiểu ô nhiễm tại các làng nghề mây tre đan tỉnh Hà Tây', *Tạp chí Khoa học Kỹ thuật Thủy lợi và Môi trường*, 22, 33-40.
- Wright, K. (2008), 'Cleverest of the Clever: Coconut Craftsmen in Lamu, Kenya', *The Journal Of Modern Craft*, 1(3), 323-343.
- Yang, Y., Shafi, M., Song, X., & Yang, R. (2018), 'Preservation of cultural heritage embodied in traditional crafts in the developing countries. A case study of Pakistani handicraft industry', *Sustainability*, 10 (5), 1336.
- Yin, R.K. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th edn)*, London: Sage, London, United Kingdom.