

# PHƯƠNG PHÁP KHỞI NGHIỆP TÌNH GỌN: LỢI ÍCH VÀ THÁCH THỨC

● PHAN ANH TIẾN

## TÓM TẮT:

Ngày nay, tinh gọn đã trở thành triết lý mới trong khởi nghiệp, đặc biệt đối với các công ty khởi nghiệp trong giai đoạn đầu của việc thử nghiệm sản phẩm và mô hình kinh doanh. Bài viết tập trung phân tích khía cạnh lý thuyết và thực tiễn về lợi ích và thách thức của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn.

**Từ khóa:** Công ty khởi nghiệp, phương pháp khởi nghiệp tinh gọn, lợi ích, thách thức.

## 1. Giới thiệu

Hoạt động khởi nghiệp đang trở nên rất phổ biến. Tuy vậy, trong khởi nghiệp, khách hàng là ai và những gì khách hàng cảm thấy có giá trị có thể chưa rõ ràng và một phần của sự không chắc chắn đó là điều thiết yếu của khởi nghiệp (Ries, 2011). Việc sử dụng hiệu quả nguồn lực được đánh giá là cực kỳ quan trọng đối với công ty khởi nghiệp, đặc biệt trong giai đoạn đầu, khi nguồn lực tài chính hạn hẹp và các hoạt động chưa chuyển hóa thành lợi nhuận. Vì vậy, việc điều hành công ty khởi nghiệp cần một phương pháp quản trị riêng.

Khởi nghiệp tinh gọn được thừa nhận là phương pháp hữu ích đối với các công ty khởi nghiệp và đã thu hút nhiều sự chú ý của các chủ doanh nghiệp và các nhà học thuật (Eisenmann & cộng sự, 2012; York & Danes, 2014). Theo Blank (2013), phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đã chứng minh được nhiều thành công khi thực hiện. Như một ý tưởng mang tính cách mạng sẽ thay đổi mọi thứ, phương pháp này cho phép công ty đạt được kết quả tuyệt vời như sự hài lòng của thị trường lớn hơn, sự tham

gia sâu hơn của khách hàng, phát hiện sớm các cơ hội thị trường tiềm ẩn và sử dụng nguồn lực hiệu quả hơn (Benefield & Greening, 2013). Tuy vậy, một số tác giả như Blomberg (2012) và Nirwan & Dhewanto (2014) cũng đã chỉ ra những hạn chế của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Ladd (2016) cho rằng, mức độ phổ biến của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn là rất xứng đáng, nhưng phương pháp này phải được điều chỉnh chứ không thể áp dụng một cách rập khuôn.

Theo Nirwan & Dhewanto (2014), phương pháp khởi nghiệp tinh gọn có vẻ rõ ràng và được triển khai tốt ở các nước phát triển như Hoa Kỳ, nhưng ở các nước đang phát triển - nơi khởi nghiệp mới thực sự nổi lên cần được kiểm chứng. Việt Nam cũng là quốc gia đang phát triển và có sự khan hiếm các nghiên cứu về lợi ích và thách thức của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Bằng việc tổng hợp các lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới, bài viết tập trung phân tích những lợi ích, thách thức và khuyến nghị các giải pháp cần thiết khi áp dụng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn tại Việt Nam.

## 2. Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn tập trung vào các vấn đề trọng tâm như sản phẩm khách dùng tối thiểu được đưa ra thị trường nhanh nhất có thể, thu thập phản hồi và đo lường mức độ ưa thích sản phẩm của khách hàng, cải tiến sản phẩm và chu kỳ lặp lại nhanh chóng để các công ty tìm ra được giải pháp cải tiến sản phẩm sáng tạo hơn.

Theo York & York (2019), khởi nghiệp tinh gọn là một chiến lược kinh doanh phổ biến trong thập kỷ qua. Phương pháp này cung cấp cho các chủ doanh nghiệp một khuôn khổ để xác định nhu cầu của khách hàng, cơ hội thị trường và sản phẩm phù hợp - như là một phần của quá trình xác định cơ hội và tạo ra công ty khởi nghiệp để tham gia vào một thị trường cạnh tranh và luôn thay đổi.

Khởi nghiệp tinh gọn bắt nguồn từ ngành công nghiệp phần mềm. Các công ty khởi nghiệp phần mềm đã phải đối mặt với một ngành công nghiệp rất khó khăn và hay thay đổi (Björk & cộng sự, 2013), tuy nhiên, phương pháp khởi nghiệp tinh gọn cho phép họ đạt được những kết quả tuyệt vời. Phương pháp này cũng được sử dụng trong các ngành công nghiệp khác nhau và ở bất kỳ quy mô nào nhằm đảm bảo sự sống còn và tăng trưởng của công ty (Ries, 2011; Saheed và Laura, 2016; Maja, 2012; Blank, 2013).

Kết quả nghiên cứu ở Indonesia của Nirwan & Dhewanto (2014) đã chứng minh việc sử dụng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn có ích cho công ty. Nghiên cứu của Maja (2012) cho thấy, hầu hết các công ty khởi nghiệp ở Croatia đều quen thuộc, đã sử dụng kiến thức của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn và mang lại thành công. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 14 công ty khởi nghiệp phần mềm ở Phần Lan, Ý và Na Uy cũng cho thấy phương pháp khởi nghiệp tinh gọn được sử dụng phổ biến (Tegegne và cộng sự, 2019).

### 3. Các thành phần chính của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn

#### 3.1. Sản phẩm khách dùng tối thiểu

Sản phẩm khách dùng tối thiểu là kiểu mẫu của một sản phẩm mới được tạo ra càng nhanh càng tốt, cho phép công ty học hỏi được kiểm chứng tối đa từ khách hàng với ít nỗ lực đầu vào và thời gian

nhất (Ries, 2009). Maurya (2012) cho rằng có khi năng dẫn đến lãng phí và tốn rất nhiều thời gian khi xây dựng giải pháp đúng cho vấn đề sai hoặc khi sở hữu quá nhiều thuộc tính không mong muốn của sản phẩm. Giải pháp của Maurya là xây dựng vừa đủ câu trả lời cho các vấn đề của khách hàng với mục đích đạt được phản hồi của họ.

#### 3.2. Vòng lặp phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi

Vòng lặp phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi đặt khách hàng vào vai trò trung tâm, cho phép quan sát, tương tác và học hỏi từ khách hàng (Ries, 2011), tập trung vào phát triển giá trị khách hàng trong khi giảm thiểu nguy cơ quá tập trung vào giải pháp đơn thuần (Bosch & cộng sự, 2013).

*Xây dựng:* Hoàn thiện một vài tính năng quan trọng và phát hành phiên bản đầu tiên của sản phẩm. Bên cạnh quan điểm chủ quan của người hình thành ý tưởng sản phẩm về đánh giá giá trị mang lại cho khách hàng và tính khả thi tài chính, điều cơ bản vẫn phải nhìn từ phía khách hàng để củng cố quan điểm ấy.

*Đo lường:* Đưa sản phẩm đã được xây dựng đến với khách hàng tiềm năng để đánh giá tính hiệu quả dựa vào phản hồi của họ. Để đo lường, số liệu thu thập phải tin cậy và xác định được mối quan hệ nhân quả rõ ràng giữa tính năng mới của sản phẩm và tác động của nó gây ra.

*Học hỏi:* Tiếp nhận các phản hồi từ khách hàng sẽ giúp công ty có những cải tiến cần thiết ở sản phẩm để đáp ứng tốt nhất sự kỳ vọng của họ.

#### 3.3. Trọng tâm và bảo tồn

Sau khi sản phẩm tung ra thị trường, tính hiệu quả có thể được đo lường theo phương pháp định lượng và định tính. Khi đó, sản phẩm nào được thị trường chấp nhận sẽ tiếp tục phát triển, ngược lại sẽ bị loại bỏ. Theo Ries (2011), đây là giai đoạn lựa chọn tập trung/trọng tâm (thay đổi khía cạnh của chiến lược hiện tại) hay kiên trì/bảo tồn (tiếp tục với chiến lược hiện tại).

#### 4. Lợi ích của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn

*Thứ nhất, tạo ra sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường bằng cách tiếp cận hướng ngoại*

*Sự gắn gũi với khách hàng cho phép công ty*

tăng sự hiểu biết về nhu cầu, thu thập phản hồi trực tiếp từ khách hàng để nâng hơn và thúc đẩy sự chấp nhận của họ cao hơn (Hamalainen & Myrskylainen, 2014). Vì các sản phẩm được tạo ra và hoàn thiện liên tục thông qua vòng lặp phản hồi, chất lượng sản phẩm được nâng cao để thỏa mãn khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới.

*Thứ hai, đáp ứng nhanh nhất có thể nhu cầu khách hàng.*

Lấy cảm hứng từ các bài học trong sản xuất tinh gọn, dựa trên thử nghiệm nhanh cũng như rút ngắn chu kỳ phát triển sản phẩm, đo lường tiến bộ thực tế mà không cần quá nhiều số liệu và tìm hiểu những gì khách hàng thực sự muốn một cách hoàn hảo trước đó, khởi nghiệp tinh gọn cho phép công ty chuyển hướng và thay đổi kế hoạch với sự nhanh chóng. Việc giảm thiểu thời gian trong quá trình phát triển và tung ra sản phẩm làm cho chu kỳ phản hồi ngắn hơn và công ty tiếp cận, đáp ứng nhu cầu khách hàng nhanh hơn (Ries, 2011; Marc, 2016; Rissanen & Munch, 2015).

*Thứ ba, làm việc thông minh, giảm thiểu rủi ro khi khởi sự.*

Việc xây dựng các nguyên mẫu của những tính năng quan trọng giúp đặt toàn bộ nỗ lực vào những thứ có giá trị cho khách hàng và tạo ra lợi nhuận cho công ty hơn (Furr & Ahlstrom, 2011) - đây chính là cách làm việc thông minh. Khởi nghiệp trong môi trường biến động tồn tại rất nhiều rủi ro. Công ty khởi nghiệp học nhanh từ những thất bại của sản phẩm khả dụng tối thiểu, kiểm tra tầm nhìn thường xuyên và liên tục, thích ứng và điều chỉnh kịp thời. Do đó, công ty có thể cắt giảm thời gian và chi phí của nguồn lực khi phát triển sản phẩm sai, tiết kiệm chi phí khởi sự (Hellmann & Thiele, 2015) và đạt được hoạt động hiệu quả hoặc giảm thiểu rủi ro khởi nghiệp (Maurya, 2013).

*Thứ tư, học hỏi có kiểm chứng.*

Các công ty khởi nghiệp không tồn tại để phát triển một sản phẩm mà phải học cách phát triển bền vững (Ries, 2011). Điều này có thể đạt được bằng quá trình học tập đã được kiểm chứng định tính và định lượng từ những khách hàng thực. Kiểm chứng định tính được sử dụng để công bố bất kỳ sự ủng hộ hoặc bác bỏ nào trong giả thuyết

kinh doanh. Trong khi đó, kiểm chứng định lượng không còn được sử dụng cho việc học hỏi nhưng để đạt được ý nghĩa của các kết quả (Maurya, 2012). Việc kiểm chứng thông qua học hỏi từ phản hồi trực tiếp của khách hàng giúp hình thành kế hoạch đối phó với những rủi ro, cho phép công ty tập trung nguồn lực vào việc xây dựng các tính năng làm tăng giá trị sản phẩm và có tác động lớn hơn (Rissanen & Munch, 2015).

*Thứ năm, thay đổi văn hóa công ty.*

Phương pháp khởi nghiệp tinh gọn thúc đẩy sự sáng tạo của con người hơn (Ries, 2011), do đó, công ty hưởng được lợi ích từ những thay đổi về văn hóa. Việc chấp nhận học tập như là một phần của những thúc đẩy tiến bộ tạo nên môi trường thay đổi tư duy hướng tới một nền văn hóa sáng tạo hơn trong công ty. Cùng với việc áp dụng phương pháp này, Marc (2016) đã chỉ ra tầm quan trọng từ sự cam kết của cấp quản lý hàng đầu và mức độ tham gia của họ cũng tác động tích cực đến văn hóa công ty theo hướng tư duy đổi mới và sáng tạo hơn.

**5. Thách thức của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn**

Marc (2016) cho rằng, thay đổi văn hóa công ty là thách thức lớn nhất khi áp dụng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn. Sự xuất hiện và tồn tại văn hóa công ty rằng thất bại không phải là một lựa chọn đã bao trùm tâm lý các cấp quản lý và nhân viên. Ngoài ra, có sự phản kháng đối với việc thay đổi văn hóa theo hướng đổi mới sáng tạo hơn. Khả năng phản đối thay đổi có thể đến từ quản lý cấp cao, vì họ có thể bảo vệ quá mức đối với công ty, không muốn bị tác động xấu đến hoạt động kinh doanh và hạn chế sự đổi mới xảy ra trong phạm vi chiến lược của công ty (Edison & cộng sự, 2015).

Theo Binus (2018), thay vì dựa trên thử nghiệm nhanh của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn, văn hóa công ty được kế thừa đã duy trì việc đánh giá cao kế hoạch kinh doanh phải được phê duyệt trước khi thực hiện khởi nghiệp. Trong hầu hết các trường hợp, thay đổi văn hóa công ty là một thách thức, vì ban quản lý thiếu sự hỗ trợ cho nhóm đổi mới, nhân viên thiếu sự quen thuộc với thực hành phương pháp khởi nghiệp tinh gọn và ứng dụng đúng đắn.

Thách thức khi tung ra một sản phẩm khâ dụng tối thiểu cũng với hoạt động quan hệ công chúng có thể làm ảnh hưởng tiêu cực đến thương hiệu công ty nếu sản phẩm thất bại, năng lực hạn chế và việc không tuân thủ nghi thức công ty của nhân viên khi giao tiếp với khách hàng (Johan, 2012; Marc, 2016). Hơn nữa, bản chất của một sản phẩm khâ dụng tối thiểu không chỉ là kiểm tra các tính năng kỹ thuật và thiết kế mà còn là các giá đình kinh doanh. Vì vậy, khi một sản phẩm khâ dụng tối thiểu thất bại, nó có thể ảnh hưởng đến tinh thần của nhà khởi nghiệp và khiến họ từ bỏ nỗ lực (Ries, 2011).

Với các công ty khởi nghiệp có số lượng khách hàng còn hạn chế hoặc kinh doanh trong các ngành theo phương thức B2B, việc áp dụng phương thức khởi nghiệp tinh gọn sẽ còn khó khăn hơn, bởi phạm vi thử nghiệm sẽ giảm đáng kể vì ít khách hàng và sẽ làm giảm độ tin cậy của ý nghĩa thống kê từ các thử nghiệm. Bên cạnh đó, hạn chế liên quan đến thời gian lâu hơn và sự phức tạp khi thu thập phản hồi cũng tồn tại vì người sử dụng sản phẩm cuối cùng là khách hàng của khách hàng mà công ty khởi nghiệp hợp tác (Rissanen & Munch, 2015).

Ngoài ra, bộ máy quan liêu của công ty cũng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến việc áp dụng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn, bởi việc giao tiếp chậm hơn và điều đó tự động giảm tốc độ phát triển sản phẩm của công ty (Karlsson & công sự, 2012).

## 6. Khuyến nghị

*Thứ nhất*, đội ngũ quản lý hàng đầu nên thay đổi văn hóa công ty theo hướng khuyến khích tư duy đổi mới sáng tạo để gia tăng tốc độ phát triển sản phẩm và cần xây dựng văn hóa chấp nhận thất bại. Không chỉ khuyến khích nhân viên công ty phát minh và theo đuổi ý tưởng mới, các nhà quản lý còn cần hành động để các sáng kiến đó có thể được chấp nhận. Điều này có thể hiện thực hóa bằng cách trao quyền cho nhân viên để xuất và thực hiện các ý tưởng mới bên ngoài công việc hiện tại của họ cũng với việc phải đánh giá và sàng lọc ý tưởng có phương pháp.

*Thứ hai*, công ty nên tham gia vào việc tương tác sớm với các khách hàng tiềm năng trước khi phát triển sản phẩm bởi những nhân sự được lựa chọn và đào tạo thật sự kỹ lưỡng. Kết hợp cả thu thập, đo lường phản hồi và học hỏi có kiểm chứng định tính và định lượng từ những khách hàng thực là rất cần thiết. Điều này là bởi rất dễ có giá đình sai về khách hàng khi kiểm tra các giá đình quan trọng liên quan đến mô hình kinh doanh của công ty. Sau đó, công ty cần nhìn xa hơn đối với vấn đề của khách hàng vì có thể tồn tại các cơ hội để công ty nắm bắt kịp thời.

*Thứ ba*, thu hút khách hàng vào các mối quan hệ đối tác chiến lược có thể làm giảm rào cản trong việc giao tiếp với khách hàng. Điều này đặc biệt hữu ích trong mô hình kinh doanh B2B khi khách hàng cam kết với công ty về việc tiêu thụ lâu dài sản phẩm và chịu một số chi phí phát triển dự án. Hơn nữa, công ty khởi nghiệp có thể không đủ khả năng và nguồn lực cần thiết để giải quyết nhanh vấn đề của khách hàng. Do đó, việc xây dựng thêm mối quan hệ đối tác chiến lược với các bên hữu quan khác có thể hỗ trợ giải quyết vấn đề của khách hàng tốt hơn.

Cuối cùng, bắt buộc cần sự cam kết của cấp quản lý hàng đầu trong công ty để truyền đạt, tác động và chứng minh sớm về lợi ích của phương pháp khởi nghiệp tinh gọn đối với nhân viên, khách hàng và những người ra quyết định mua hàng quan trọng trong các khách hàng doanh nghiệp. Ngoài việc tinh gọn thủ tục trong công ty là cần thiết, vai trò huấn luyện cũng cần được khuyến khích để hỗ trợ, hướng dẫn, từ đó có thể giúp nhân viên tham gia làm việc ở cấp độ nhóm để học hỏi nhanh hơn và khách hàng chấp nhận phương pháp khởi nghiệp tinh gọn dễ dàng hơn.

## 7. Kết luận

Mặc dù có những thách thức nhất định trong thực tiễn, nhưng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn mang lại những lợi ích to lớn và tích cực cho các công ty khởi nghiệp. Nghiên cứu này được kỳ vọng có thể cung cấp thêm tài liệu tham khảo hữu ích cho các chủ doanh nghiệp hiện hữu và tiềm năng để xem xét trước khi áp dụng phương pháp khởi nghiệp tinh gọn tại Việt Nam ■

## TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Benefield, G., & Greening, D. (2013). Introduction to Lean Startup Organizations. *Mini-track 46th Hawaii International Conference on System Sciences, Wailea, 2013 (4834-4834)*.
2. Binus, J., Corban, H., Miller, S., & VanDerSchaaf, H. (2018). *Lean Startups and Strategic Management*. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/b234/97fb672652a32b8a42699e6f3d2552343b79.pdf>.
3. Björk, J., Ljungblad, J., & Bosch, J. (2013). Lean Product Development in Early Stage Startups. *4th International Conference on Software Business, Potsdam, 2013 (19-32)*.
4. Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>.
5. Blomberg, A. (2012). *The lean startup approach - and its applicability outside Silicon Valley*. Retrieved from: <http://studenttheses.cbs.dk/handle/10417/3434>.
6. Bosch, J., Olsson, H.H., Björk, J., & Ljungblad, J. (2013). The Early Stage Software Startup Development Model. A framework for Operationalizing Lean Principles in Software Startups. *International Conference on Lean Enterprise Software and System, Heidelberg, 2013 (1-15)*.
7. Edison, H., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2015). Lean startup: Why Large Software Companies Should Care. *XP '15 workshops, Helsinki, 2015 (1-7)*.
8. Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2012). *Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup*. Retrieved from: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41302>.
9. Farr, N., & Ahlstrom, P. (2011). *Nail It Then Scale It: The Entrepreneur's Guide to Creating and Managing Breakthrough Innovation*. Utah: NISI Institute.
10. Hamalainen, H., & Myrskylainen, M. (2014). *Lean startup approach for innovative corporate culture* (Master's Thesis, Laurea University of Applied Sciences, Leppävaara).
11. Hellmann, T., & Thiele, V. (2015). Friends or foes? The interrelationship between angel and venture capital markets. *Journal of Financial Economics*, 115 (3), 639-653.
12. Karlsson, J., & Nordström, J. (2012). *Implementing Lean Startup Methodology in Large firms* (Master's Thesis, Chalmers University of Technology, Gothenburg).
13. Ladd, T. (2016). The Limits of the Lean Startup Method. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2016/03/the-limits-of-the-lean-startup-method>.
14. Maja, L., Marina, K.C., & Jelena, H. (2012). Lean Startup in Croatia - Does the Croatian Startup Scene Develop Effective Enterprises?. *TEM Journal*, 1(3).
15. Marc, S. M. (2016). *Good Practices of the Lean Startup Methodology* (Master's Thesis, Aalto University, Espoo).
16. Maurya, A. (2012). *Running Lean*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
17. Mowg, D. R. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3), 23-26.
18. Nrusan, M.D., & Dheiwanto, W. (2015). Barriers in implementing the lean startup methodology in Indonesia - case study of B2B startup. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 23-30.
19. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
20. Rissanen, O., & Munch, J. (2015). Continuous Experimentation in the B2B Domain: A Case Study. *2nd International Workshop on Rapid Continuous Software Engineering, Florence, 2015 (12-18)*.

21. Saheed A.G., & Laura, H. (2016). Application of the Lean Start-Up Technique in Commercialisation of Business Ideas and Innovations. *International Journal of Business Management and Research*, 43 (1), 1270.
22. Tegegne, E.W., Seppänen, P.A. & Muhammad, O. (2019). Software development methodologies and practices in start-ups. *IET Software*, 13(6), 497 - 509.
23. York, J.M., & York, J.L. (2019). The Limits to Lean Startup for Opportunity Identification and New Venture Creation. *Archives of Business Administration and Management*, 2(2), 1-8.
24. York, J., & Danes, J. (2014). Customer development, innovation and decision making biases in the Lean Startup. *Journal of Small Business Strategy*, 24(2), 21-40.

Ngày nhận bài: 19/3/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 29/3/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 9/4/2020

*Thông tin tác giả:*

**ThS. PHAN ANH TIẾN**

Giảng viên Khoa Quản trị - Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

## **THE LEAN STARTUP METHODOLOGY: BENEFITS AND CHALLENGES**

● Master. **PHAN ANH TIEN**

Lecturer, School of Management

University of Economics Ho Chi Minh City

### **ABSTRACT:**

Nowadays, lean has become a new philosophy in startup, especially for startups in the early stages of testing products and business models. This research focuses on analyzing the theoretical and practical aspects of benefits and challenges of lean startup methodology.

**Keywords:** Startup, lean startup methodology, benefits, challenges.