

Đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp: Bằng chứng tại Việt Nam

Nguyễn Quang Thu¹, Ngô Quang Huân² và Trần Nha Ghi^{3*}

^{1,2}Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

³Trường Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu

*Tác giả liên hệ, Email: writetran88@gmail.com

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.15.2.239.2020

Ngày nhận: 28/02/2020

Ngày nhận lại: 22/03/2020

Duyệt đăng: 27/03/2020

Từ khóa:

Doanh nghiệp khởi nghiệp
Đổi mới mô hình kinh doanh
Kết quả hoạt động

TÓM TẮT

Theo thống kê của GEM (2018) cho thấy tỷ lệ khởi nghiệp thành công của các doanh nghiệp khởi nghiệp có thời gian hoạt động dưới 3,5 năm là 20,8%. Sự thất bại của các doanh nghiệp khởi nghiệp được đề cập là đổi mới mô hình kinh doanh chưa hiệu quả. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định mối quan hệ giữa đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp bằng phương pháp ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính tối thiểu từng phần (PLS-SEM) với cỡ mẫu là 150 doanh nghiệp khởi nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy 3 thành phần của đổi mới mô hình kinh doanh: đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị nắm giữ ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động trong giai đoạn đầu khởi nghiệp. Kết quả nghiên cứu đem lại giá trị thực tiễn cho các doanh nghiệp khởi nghiệp và các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp trong việc thực hiện đổi mới mô hình kinh doanh. Cuối cùng, nghiên cứu đưa ra một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

ABSTRACT

According to GEM (2018), the success rate of start-up firms under 3.5 years is 20.8%. The main reason leading to the failure of start-up firms is ineffective innovating business models. This study aims to test the relationship between business model innovation and start-up performance by the method of estimating Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the sample size of 150 start-up firms in Vietnam. The research results show that the three components of BMI: value creation innovation, value proposition innovation and value capture innovation positively influence start-up performance in the initial start-up phase. The research results contribute practical significance to the owners/managers of start-up firms and start-up support organizations in the implementation of BMI to improve start-up performance. Finally, the study addresses some limitations and proposes future research directions.

Keywords:

Start-up firms
Business model innovation
Start-up performance

1. Giới thiệu

Kết quả khảo sát của GEM (2018) tại Việt Nam cho thấy tỷ lệ duy trì hoạt động kinh doanh trong 3,5 năm đầu của doanh nghiệp khởi nghiệp (DNKN) là 20,8%. Tỷ lệ khởi nghiệp thành công của các DNKN còn rất hạn chế. Nguyên nhân chính dẫn đến sự thất bại của các DNKN là đổi mới mô hình kinh doanh (Business model innovation - BMI) chưa hiệu quả (Nguyễn Quang Thu & cộng sự, 2016). Trong thời đại kỹ thuật số, DNKN gắn liền với đổi mới sáng tạo và ứng dụng công nghệ. Thực hiện BMI giúp cho DNKN thích ứng với sự biến động thị trường, giảm thiểu rủi ro và nắm bắt cơ hội kinh doanh. Tại Việt Nam, việc thực BMI cho các DNKN đã được quan tâm. Cơ quan Chính phủ đã đưa ra những giải pháp thúc đẩy khởi nghiệp sáng tạo như tìm kiếm mô hình kinh doanh mới trên thế giới để áp dụng phù hợp tại Việt Nam. Một số giải pháp hỗ trợ, như: tháo gỡ những nút thắt cản trở khởi nghiệp đổi mới sáng tạo từ pháp lý, cơ chế hoạt động đến cơ sở hạ tầng và xây dựng thị trường riêng biệt cho khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển truyền thông Khoa học và Công nghệ, 2019).

Vấn đề nghiên cứu về BMI đã được Trimi & Berbegal-Mirabent (2012) mở rộng trong phát triển lý thuyết khoa học về lĩnh vực khởi nghiệp. Mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của doanh nghiệp đã được kiểm định từ những nghiên cứu trước. Nhưng mối quan hệ giữa chúng có sự khác nhau. Futterer & cộng sự (2018); Anwar (2018) cho thấy BMI ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động. Patzelt & cộng sự (2008) cho thấy không tồn tại mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động. Halecker & cộng sự (2014) tìm ra BMI ảnh hưởng ngược chiều đến kết quả hoạt động.v.v. Đa phần các nghiên cứu trên được thực hiện tại nền kinh tế phát triển, có hệ thống chính sách - pháp luật thị trường ổn định và điều kiện môi trường kinh doanh thuận lợi. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động áp dụng tại nền kinh tế chuyển đổi chưa được kiểm định rộng rãi. Vì thế, nghiên cứu này tiến hành xem xét mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN tại Việt Nam, nơi mà phong trào khởi nghiệp đang phát triển mạnh mẽ. Đồng thời, khẳng định thêm chiều hướng ảnh hưởng của BMI lên kết quả hoạt động tại thị trường Việt Nam.

Khái niệm BMI được xây dựng theo các mô hình thang đo khác nhau. Một số nghiên cứu điển hình, như: Guo & cộng sự (2013), Guo & cộng sự (2015), Anwar & Shah (2018)... Trong đó mô hình thang đo kết quả (*reflective*) của Zott & Amit (2007) được các học giả tiếp cận nhiều nhất. Nghiên cứu của Clauss (2017) đã sử dụng mô hình thang đo loại II của Jarvis (2003). Mô hình này được xây dựng theo phương pháp Churchill (1979), một quy trình xây dựng thang đo khá chặt chẽ. Tuy nhiên, phương pháp này lại chưa được sử dụng nhiều. Vì thế, nghiên cứu này muốn được tiếp cận và kiểm chứng BMI dựa trên quan điểm của Clauss (2017).

Cấu trúc bài viết sau phần giới thiệu sẽ trình bày: cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu và cuối cùng kết luận và hàm ý quản trị.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu

2.1. Đổi mới mô hình kinh doanh

Các thành phần của mô hình kinh doanh bao gồm: tạo ra giá trị (*value creation*), cung cấp giá trị (*value proposition*) và nắm giữ giá trị (*value capture*) (Shafer & cộng sự, 2005). Việc xem xét lại mô hình kinh doanh hiện tại và cần thiết phải thay đổi ba thành phần trên của mô hình kinh doanh được gọi là BMI (Baden-Fuller & Mangematin, 2013). Dựa trên quan điểm của Clauss (2017), BMI được thể hiện 3 thành phần sau:

Đổi mới giá trị sáng tạo: doanh nghiệp cần phát triển mới về năng lực, công nghệ, đối tác và quy trình trong giai đoạn đầu khởi nghiệp.

Đổi mới giá trị cung cấp: doanh nghiệp phát triển mới về sản phẩm/dịch vụ, kênh phân phối, thị trường và mối quan hệ với khách hàng.

Đổi mới giá trị nắm giữ: doanh nghiệp phát triển mới về mô hình doanh thu và cơ cấu chi phí.

2.2. Kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp

Kết quả hoạt động của DNKN đo lường bằng các tiêu chí: sự tồn tại hoạt động trong giai đoạn đầu (Littunen & cộng sự, 1998); sự đạt được các mục tiêu ban đầu (Doris & cộng sự, 2013). Nghiên cứu của Pirollo & Presutti (2010) xác định kết quả hoạt động của DNKN là sự tăng trưởng doanh thu hàng năm, phát triển số lượng sản phẩm/dịch vụ hoặc công nghệ mới được phát triển. Nghiên cứu Ju & cộng sự (2019) cho rằng kết quả hoạt động của DNKN được thể hiện có đơn hàng ổn định, đạt được mục tiêu ban đầu và được đánh giá cao bởi đối tác.

Từ những quan điểm trên, kết quả hoạt động của DNKN trong nghiên cứu này được xác định: DNKN có đơn đặt hàng ổn định và thu nhập tăng đều, DNKN đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, v.v.), được đánh giá cao và sự tín nhiệm của khách hàng và đối tác.

2.3. Mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN

Mô hình kinh doanh được xem là yếu tố quan trọng cải thiện kết quả hoạt động doanh nghiệp (Dunford & cộng sự, 2010). Aspara & cộng sự (2010) cho rằng khi doanh nghiệp thực hiện BMI sẽ đem lại giá trị tăng trưởng trung bình cao hơn so với các doanh nghiệp khác. Thực hiện BMI cho phép các DNKN thương mại hóa các ý tưởng, nguồn lực và sản phẩm trong chiến lược mới (Chesbrough, 2010). Đổi mới giá trị sáng tạo sẽ đưa ra cách thức khác nhau để sắp xếp lại mới (*new configurations*) các hoạt động/quy trình, công nghệ/năng lực nhằm tạo ra kết quả hoạt động cao hơn (Heij & cộng sự, 2014). Vì vậy, giả thuyết H₁ được phát biểu:

Giả thuyết H₁: Đổi mới giá trị sáng tạo của BMI có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;

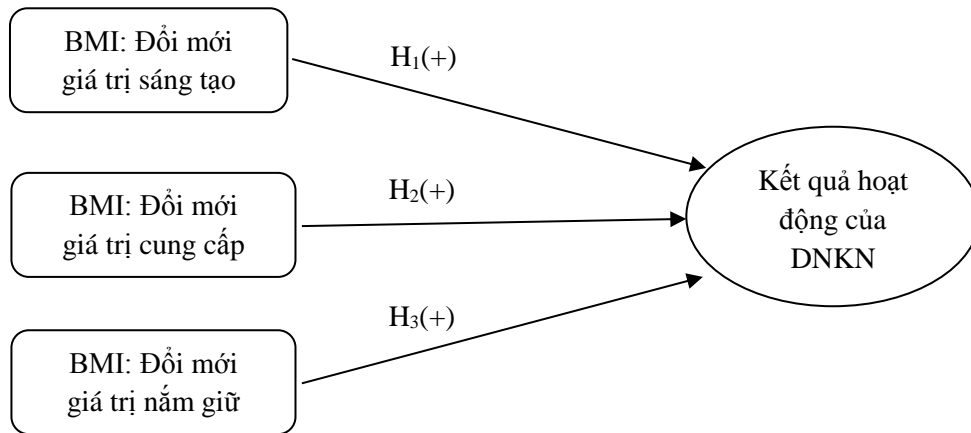
Foss & Saebi (2016) cho rằng BMI sẽ làm giảm chi phí, tối ưu hóa quy trình, thuận tiện trong việc giới thiệu sản phẩm mới, tiếp cận thị trường mới và nâng cao hiệu quả tài chính. Đổi mới giá trị cung cấp giúp doanh nghiệp mở rộng danh mục sản phẩm/dịch vụ, đáp ứng nhu cầu khách hàng tại thị trường mới và đem lại hiệu quả hoạt động (Han & cộng sự, 1998). Do đó, giả thuyết H₂ được phát biểu:

Giả thuyết H₂: Đổi mới giá trị cung cấp của BMI có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;

Cucculelli & Bettinelli (2015) nhận thấy các doanh nghiệp điều chỉnh mô hình kinh doanh theo thời gian, mang tính đổi mới sáng tạo có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả sử dụng vốn đầu tư mạo hiểm. Đổi mới giá trị nắm giữ giúp doanh nghiệp thu được dòng doanh thu mới. Ngoài doanh thu hiện có, đổi mới giá trị nắm giữ còn giúp doanh nghiệp thay thế nguồn thu đem lại ít lợi nhuận (Zott & Amit, 2009) và nâng cao lợi nhuận tiềm năng. Đổi mới giá trị nắm giữ có thể tăng cường hiệu quả kinh doanh thông qua cải thiện cơ cấu chi phí (Clauss, 2019). Vì vậy, giả thuyết H₃ được phát biểu:

Giả thuyết H₃: Đổi mới giá trị nắm giữ của BMI có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN

Từ cơ sở phát triển giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất tại Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu thực hiện thông qua phương pháp nghiên cứu định tính, định lượng sơ bộ, và định lượng chính thức:

Nghiên cứu định tính và định lượng sơ bộ: được thực hiện thông qua phương pháp phỏng vấn tay đôi với 7 chuyên gia là các cá nhân sáng lập hoặc đồng sáng lập ra các DNKN. Thang đo lặp lại được hiệu chỉnh cho phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Tiếp theo, nghiên cứu khảo sát thử với 50 DNKN để kiểm tra độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo.

Nghiên cứu định lượng: dùng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Mô hình đo lường được đánh giá bằng kiểm định độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ, tính đơn hướng và giá trị phân biệt của thang đo. Mô hình cấu trúc được đánh giá thông qua tiêu chí: hệ số xác định (R^2), độ tương thích dự báo (Q^2) và mức độ tác động (f^2).

3.2. Đo lường thang đo

Trong mô hình có 2 khái niệm nghiên cứu: BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Thang đo BMI được đo lường bằng 3 thành phần, kế thừa từ Clauss (2017). Thành phần đổi mới giá trị sáng tạo gồm: năng lực mới, công nghệ mới, đối tác mới và quy trình mới. Thành phần đổi mới giá trị cung cấp gồm: sản phẩm mới, thị trường mới, kênh phân phối mới và mối quan hệ khách hàng mới. Thành phần đổi mới giá trị nắm giữ gồm: mô hình doanh thu mới và cấu trúc chi phí mới.

Thang đo kết quả hoạt động được đo lường bằng 4 biến quan sát, được hiệu chỉnh và bổ sung từ nghiên cứu của Ju & cộng sự (2019). Các biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 bậc: (1) Hoàn toàn phản đối, (2) Phản đối, (3) Trung lập, (4) Đồng ý, và (5) Hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1

Thang đo các thành phần trong mô hình

Kí hiệu	Thang đo	Số biến quan sát	Nguồn gốc thang đo
Đổi mới giá trị sáng tạo (VCI)			
1. CAP	Năng lực mới	3	Clauss (2017)
2. TEC	Công nghệ mới	3	Clauss (2017)

Kí hiệu	Thang đo	Số biến quan sát	Nguồn gốc thang đo
3. PART	Đối tác mới	4	Clauss (2017)
4. PRO	Quy trình mới	3	Clauss (2017)
Đổi mới giá cung cấp (VPI)			
1. OFF	Sản phẩm mới	3	Clauss (2017)
2. MARK	Thị trường mới	3	Clauss (2017)
3. CHAL	Kênh phân phối mới	3	Clauss (2017)
4. REL	Mối quan hệ khách hàng mới	3	Clauss (2017)
Đổi mới giá trị nắm giữ (VCIN)			
1. REV	Mô hình doanh thu mới	4	Clauss (2017)
2. COST	Cấu trúc chi phí mới	4	Clauss (2017)
STARTPERF	Kết quả hoạt động của DNKN	4	Ju & cộng sự (2019)

3.3. Mẫu nghiên cứu chính thức

Tiêu chí chọn mẫu khảo sát: Theo Đề án 844, DNKN đổi mới sáng tạo được chọn có 4 đặc điểm: (1) thời gian hoạt động không quá 5 năm, (2) dự án khởi nghiệp có ứng dụng công nghệ/khai thác tài sản trí tuệ, (3) có tốc độ tăng trưởng nhanh (doanh thu, khách hàng, v.v.) và (4) mô hình kinh doanh khác với mô hình có sẵn trên thị trường.

Phương pháp chọn mẫu: Mẫu nghiên cứu chính thức được chọn bằng phương pháp thuận tiện, khảo sát trực tuyến qua Microsoft Forms 365. Sau khi nhận được sự đồng ý, đường dẫn bảng câu hỏi khảo sát trực tuyến được gửi trực tiếp đến từng DNKN.

Phương pháp phân tích dữ liệu: Nghiên cứu sử dụng phương pháp PLS-SEM để phân tích dữ liệu. Vì ưu thế của phương pháp PLS-SEM cho phép xử lý dữ liệu mẫu nhỏ (dưới 100), dữ liệu không tuân theo luật phân phối chuẩn và mô hình yếu tố phân cấp (*reflective-formative*) (Hair & cộng sự, 2017).

Mẫu nghiên cứu chính thức: Kết quả khảo sát trực tuyến cho thấy có 153 DNKN phản hồi, trong đó có 3 phản hồi không hợp lệ vì thời gian hoạt động của DNKN trên 5 năm. Số phản hồi hợp lệ chính thức còn lại là 150 DNKN, được sử dụng cho nghiên cứu định lượng chính thức.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu chính thức là 150 DNKN được chọn tại Thành phố Hồ Chí Minh, Bà Rịa – Vũng Tàu, Đồng Nai, Bình Dương và một số tỉnh lân cận khác. Trong mẫu, các DNKN hoạt động chủ yếu dưới hình thức là doanh nghiệp tư nhân (42,7%) và công ty trách nhiệm hữu hạn (43,3%). Về lĩnh vực hoạt động, các DNKN hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ (49,3%) và thương mại (30%). Về quy mô lao động, các DNKN có quy mô lao động chủ yếu dưới 10 người (43,3%) và từ 10 đến 30 người (41,3%). Phương pháp thu thập dữ liệu thuận tiện, số lượng các DNKN chưa được phân bố đồng đều giữa các tỉnh thành. Các DNKN được khảo sát nhiều nhất ở tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu (54%) (Bảng 2).

Bảng 2

Đặc điểm của mẫu nghiên cứu

	Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)
Loại hình hoạt động	Doanh nghiệp tư nhân	64	42,7
	Công ty trách nhiệm hữu hạn	65	43,3
	Công ty cổ phần	17	11,3
	Loại hình khác	4	2,7
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất	26	17,3
	Dịch vụ	74	49,3
	Thương mại	45	30
	Khác	5	3,3
Quy mô lao động	Dưới 10	65	43,3
	Từ 11 đến 30	62	41,3
	Từ 31 – 50	18	12
	Từ 51 trở lên	5	3,3
Địa phương hoạt động	Bà Rịa - Vũng Tàu	81	54
	Tp. Hồ Chí Minh	24	16
	Đồng Nai	16	10,7
	Bình Dương	10	6,7
	Khác	19	12,7

4.2. Đánh giá thang đo

Để đánh giá mô hình đo lường, nghiên cứu sử dụng phương pháp ước lượng Consistent PLS Algorithm. Bảng 2 trình bày kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp, phương sai trích trung bình (AVE) và hệ số tải của các biến quan sát của các thang đo trong mô hình.

Bảng 3

Các chỉ số thống kê của các thang đo

Năng lực mới: Cronbach's Alpha ($\alpha = 0,827$); Độ tin cậy tổng hợp (CR = 0,897); Phương sai trích (AVE = 0,743)		Trọng số tải
cap1	Nhân viên của doanh nghiệp được đào tạo định kỳ để phát triển năng lực mới	0,855
cap2	Nhân viên của doanh nghiệp có kiến thức và khả năng cập nhật	0,866
cap3	Doanh nghiệp xem xét và thiết lập những năng lực mới để thích nghi với thay đổi thị trường	0,866
Công nghệ mới: $\alpha = 0,823$; CR = 0,900; AVE = 0,749		

tec1	Doanh nghiệp luôn cập nhật các nguồn lực công nghệ mới	0,878
tec2	Thiết bị kỹ thuật của doanh nghiệp luôn được cải tiến	0,872
tec3	Doanh nghiệp sử dụng các tiềm năng công nghệ mới để mở rộng danh mục sản phẩm/dịch vụ	0,846
Đôi tác mới: $\alpha = 0,823$; CR = 0,883; AVE = 0,654		
part1	Doanh nghiệp luôn tìm kiếm đối tác mới để hợp tác	0,820
part2	Doanh nghiệp luôn tận dụng các cơ hội đem lại từ đối tác mới	0,868
part3	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét lợi ích tiềm năng của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài	0,806
part4	Doanh nghiệp được đối tác mới hỗ trợ phát triển mô hình kinh doanh	0,734
Quy trình mới: $\alpha = 0,873$; CR = 0,922; AVE = 0,798		
pro1	Doanh nghiệp cải thiện đáng kể các quy trình nội bộ	0,882
pro2	Doanh nghiệp sử dụng quy trình sáng tạo trong sản xuất sản phẩm	0,919
pro3	Doanh nghiệp thường xuyên đánh giá và cải tiến quy trình cho phù hợp	0,878
Thị trường mới: $\alpha = 0,812$; CR = 0,888; AVE = 0,727		
mark1	Doanh nghiệp nắm bắt cơ hội phát sinh tại thị trường mới hoặc thị trường đang phát triển	0,875
mark2	Doanh nghiệp quan tâm đến các phân khúc thị trường mới và thị trường chưa được phục vụ	0,799
mark3	Doanh nghiệp tìm kiếm các phân khúc khách hàng và thị trường mới cho sản phẩm/dịch vụ	0,881
Kênh phân phối mới: $\alpha = 0,867$; CR = 0,919; AVE = 0,790		
cha1	Doanh nghiệp sử dụng các kênh phân phối mới cho sản phẩm/dịch vụ	0,894
cha2	Doanh nghiệp thay đổi liên tục các kênh phân phối để cải thiện hiệu quả chức năng phân phối	0,889
cha3	Doanh nghiệp thay đổi liên tục danh mục các kênh phân phối	0,883
Mối quan hệ mới: $\alpha = 0,82$; CR = 0,893; AVE = 0,735		
rel1	Doanh nghiệp tăng cường duy trì khách hàng bằng các dịch vụ mới	0,850
rel2	Doanh nghiệp đẩy mạnh các hoạt động sáng tạo/hiện đại để gia tăng duy trì khách hàng (ví dụ: quản lý quan hệ khách hàng)	0,895
rel3	Doanh nghiệp thực hiện nhiều hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ khách hàng	0,826
Doanh thu mới: $\alpha = 0,865$; CR = 0,909; AVE = 0,714		
rev1	Doanh nghiệp phát triển các cơ hội doanh thu mới (ví dụ: bán hàng bổ sung liên quan đến sản phẩm/dịch vụ đã cung cấp)	0,805
rev2	Doanh nghiệp cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp để nhận được lợi nhuận dài hạn (ví dụ: hợp đồng bảo trì)	0,918

rev3	Doanh nghiệp bổ sung/thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn	0,794
rev4	Doanh nghiệp không phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn thu ổn định hiện có	0,857
Chi phí mới: $\alpha = 0,848$; $CR = 0,908$; $AVE = 0,767$		
cost1	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét chiến lược định giá	0,862
cost2	Doanh nghiệp chủ động tìm kiếm các cơ hội để tiết kiệm chi phí sản xuất	0,888
cost3	Doanh nghiệp kiểm tra và điều chỉnh chi phí sản xuất theo giá thị trường	0,879
startperf1	Doanh nghiệp đã có đơn đặt hàng ổn định và thu nhập tăng đều	0,801
startperf2	Doanh nghiệp đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, sản phẩm/dịch vụ mới, v.v.)	0,868
startperf3	Doanh nghiệp được đánh giá cao bởi các đối tác về hoạt động khởi nghiệp	0,842
startperf4	Doanh nghiệp đạt được sự tin nhiệm của khách hàng và đối tác	0,831

Kết quả cho thấy hệ số tải của tất cả các biến quan sát giữ lại đều lớn 0,5 nên các thang đo sử dụng trong mô hình nghiên cứu đạt giá trị hội tụ. Ngoại trừ, 3 biến quan sát của thành phần sản phẩm mới (off) và biến quan sát (cost4) < 0,5 nên bị loại (Hair & cộng sự, 2017). Ngoài ra, kết quả cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp đều lớn hơn mức tiêu chuẩn 0,7. Hơn nữa, giá trị phương sai trích của các thang đo trong mô hình đều > 0,5. Vì vậy, các thang đo đều đảm bảo tiêu chí về độ tin cậy và giá trị hội tụ.

Để đánh giá giá trị phân biệt của các biến tiềm ẩn trong mô hình, nghiên cứu sử dụng tiêu chuẩn Fornell – Lacker theo Hair & cộng sự (2017). Kết quả phân tích được thể hiện ở Bảng 4.

Bảng 4

Kiểm định giá trị phân biệt (Fornell – Lacker)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. CAP	0,862									
2. CHAL	0,525	0,889								
3. COST	0,268	0,338	0,876							
4. MARK	0,279	0,238	0,165	0,852						
5. PART	0,100	0,197	0,328	0,077	0,808					
6. PRO	0,424	0,329	0,371	0,165	0,160	0,893				
7. REL	0,369	0,353	0,253	0,021	0,209	0,476	0,857			
8. REV	0,224	0,242	0,482	0,224	0,093	0,395	0,25	0,845		
9. STARTPERF	0,595	0,602	0,558	0,510	0,361	0,474	0,415	0,506	0,836	
10. TEC	0,317	0,332	0,274	0,472	0,109	0,315	0,175	0,302	0,613	0,866

Bảng 4 cho thấy tất cả các giá trị căn bậc hai của AVE của mỗi biến nghiên cứu đều lớn hơn hệ số tương quan giữa biến đó với các biến còn lại trong mô hình. Vì vậy các thang đo của các biến nghiên cứu đều đạt giá trị phân biệt.

Đánh giá mô hình yếu tố phân cấp BMI: BMI có mô hình thang đo: cấp bậc 1 có biến đo lường dạng kết quả, cấp bậc 2 có biến đo lường dạng nguyên nhân (*second-order formative*). Mô hình thang đo dạng nguyên nhân được kiểm định dựa vào phương pháp hồi quy bội và hiện tượng đa cộng tuyến (Clauss, 2019). Kết quả cho thấy, giá trị VIF của các thành phần bậc nhất trong 3 thành phần của BMI < 5 (Hair & cộng sự, 2017) nên mô hình không bị hiện tượng đa cộng tuyến. Ngoài ra, tầm quan trọng của mỗi quan hệ (*relative importance*) của biến nguyên nhân được đánh giá dựa vào trọng số bậc 2 (*second-order weights*) (Becker & cộng sự, 2012). Kết quả cho thấy, các trọng số bậc 2 đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$) (Bảng 5). Do đó, các thành phần được giữ lại trong mô hình để phân tích trong mô hình cấu trúc.

Bảng 5

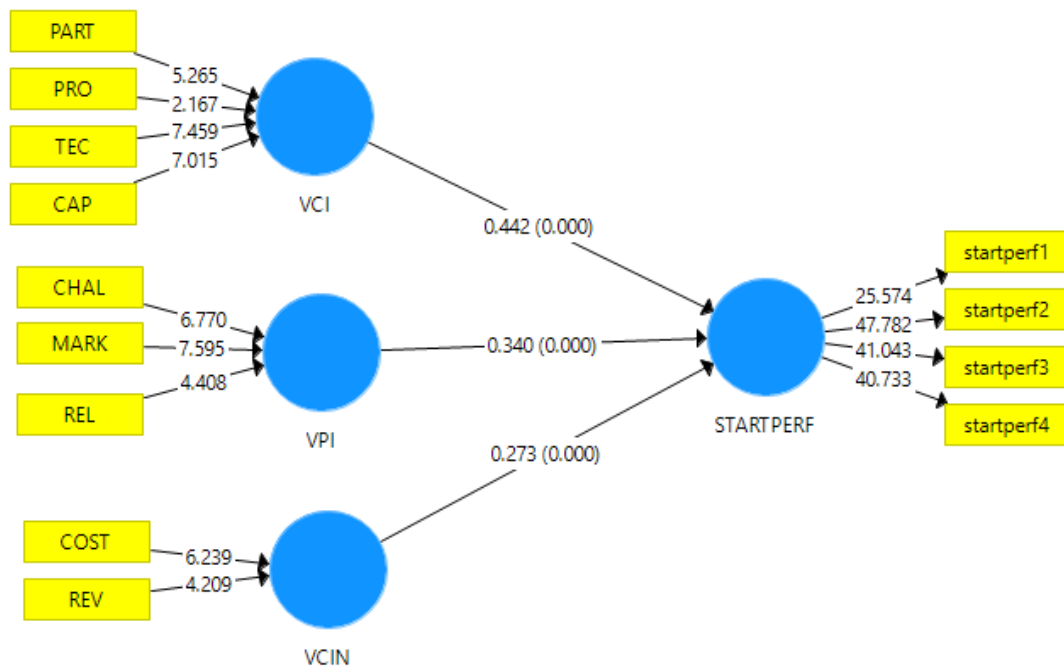
Đánh giá mô hình thang đo BMI dạng nguyên nhân (*formative*)

Thành phần (Constructs)	Hệ số đường dẫn (path coefficient)	VIF
Đổi mới giá trị sáng tạo (VCI)		
1. CAP	0,464***	1,415
2. TEC	0,449***	1,236
3. PART	0,325***	1,041
4. PRO	0,425***	1,425
Đổi mới giá cung cấp (VPI)		
1. MARK	0,482***	1,098
2. CHAL	0,686***	1,329
3. REL	0,484***	1,225
Đổi mới giá trị nắm giữ (VCIN)		
1. REV	0,723***	1,456
2. COST	0,553***	1,456

4.3. Kết quả ước lượng và thảo luận

Để đánh giá mô hình thang đo phân cấp (*kết quả - nguyên nhân*), nghiên cứu sử dụng phương pháp tiếp cận hai giai đoạn (*two-stage approach*). Trong giai đoạn đầu, phương pháp tiếp cận biến quan sát lặp đi lặp lại (*Repeated Indicators Approach*) được sử dụng để lưu lại giá trị dùng để phân tích sâu hơn ở giai đoạn 2. Trong giai đoạn 2, biến tiềm ẩn ở cấp bậc 1 đóng vai trò là biến quan sát. Thông qua giai đoạn này, hệ số đường dẫn được xác định trong phân tích mô hình cấu trúc.

Kết quả ước lượng mô hình bằng phương pháp Consistent PLS Bootstrapping với cỡ mẫu là 5000 được thể hiện tại Hình 2.



Hình 2. Kết quả ước lượng PLS-SEM

Bảng 6

Trọng số ước lượng

Mối quan hệ	Ước lượng		SD	t	P-values
	β	B(Bootstrap)			
VCI -> STARTPERF	0,442	0,445	0,059	7,554	0,000
VCIN -> STARTPERF	0,273	0,270	0,049	5,505	0,000
VPI -> STARTPERF	0,340	0,340	0,050	6,861	0,000
R^2	0,778				
Độ lớn ảnh hưởng	$f^2_{VCI \rightarrow STARTPERF} = 0,438$; $f^2_{VCIN \rightarrow STARTPERF} = 0,225$; $f^2_{VPI \rightarrow STARTPERF} = 0,276$				

Ghi chú: β : trọng số chưa chuẩn hóa; SD: độ lệch chuẩn.

Bảng 6 cho thấy giá trị $R^2 > 0,75$ nên mức độ giải thích 3 thành phần của BMI là mạnh. Ngoài ra, độ lớn ảnh hưởng của thành phần (đổi mới giá trị sáng tạo) đến kết quả hoạt động là mạnh ($f^2 = 0,438 > 0,35$), hai thành phần còn lại có độ lớn ảnh hưởng vừa phải ($f^2 < 0,35$). Kết quả đánh giá thông qua R^2 và độ lớn f^2 cho thấy chất lượng mô hình nghiên cứu là tốt.

Kết quả cho thấy các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê ($p < 0,001$), các giả thuyết kỳ vọng trong mô hình nghiên cứu lý thuyết đều được chấp nhận. Đổi mới giá trị sáng tạo có mối quan hệ dương mạnh với kết quả hoạt động, kế tiếp là đổi mới giá trị cung cấp và cuối cùng là đổi mới giá trị nắm giữ. Vì chưa có nhiều nghiên cứu sử dụng mô hình thang đo BMI của Clauss (2017) để xem xét mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động, do đó, kết quả của nghiên cứu này chủ yếu được so sánh với nghiên cứu của Clauss & cộng sự (2019).

Kết quả kiểm định cho thấy giả thuyết H_1 , đổi mới giá trị sáng tạo có tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN, giả thuyết H_1 được chấp nhận ($H_1: \beta = 0,445, p = 0,000 < 0,001$). Kết quả nghiên cứu giống với nghiên cứu của Clauss & cộng sự (2019). Đổi mới giá trị sáng tạo

có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho DNKN vì nó giúp DNKN đạt được hiệu quả kinh doanh trong nhiều khía cạnh (thị phần, tăng trưởng doanh số, phát triển tổ chức, v.v.). Những cải tiến kinh doanh này có thể không dễ dàng chuyển thành kết quả tài chính (theo quan điểm kế toán). Đổi mới giá trị sáng tạo có thể dẫn đến sự gián đoạn hoạt động tạm thời nhưng chi phí có thể được bù đắp bởi lợi ích tài chính tiềm năng trong thời gian tới.

Kết quả kiểm định cho thấy giả thuyết H₂, đổi mới giá trị cung cấp có tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN. Giả thuyết H₂ được chấp nhận ($H_2: \beta = 0,34, p = 0,000 < 0,001$). Kết quả nghiên cứu giống với nghiên cứu của Clauss & cộng sự (2019). Khi DNKN đổi mới giá trị cung cấp, DNKN có nhiều đối tác, giải quyết vấn đề đầu ra của sản phẩm. Khi đó, DNKN có nhiều đơn đặt hàng từ phía khách hàng, giúp DNKN tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận (với điều kiện kiểm soát chi phí).

Giả thuyết H₃, đổi mới giá trị nắm giữ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN. Kết quả kiểm định cho thấy, giả thuyết H₃ được chấp nhận ($H_3: \beta = 0,270, p = 0,000 < 0,001$). Kết quả nghiên cứu phù hợp với nghiên cứu của (Karimi & Walter, 2016), nhưng khác với nghiên cứu của Clauss & cộng sự (2019). Nghiên cứu này cho thấy rằng, đổi mới giá trị nắm giữ ảnh hưởng ngược chiều với kết quả hoạt động của các doanh nghiệp ở Đức. Ở Việt Nam, DNKN được Chính phủ hỗ trợ trong giai đoạn đầu. Các văn bản Chính sách ban hành đều thể hiện nội dung hỗ trợ: mặt bằng, cơ sở sản xuất, đào tạo kỹ năng, tiếp cận vốn, thương mại hóa sản phẩm v.v. Đặc biệt, trong nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam, các khoản chi phí này rất tốn kém. Do đó, DNKN được hỗ trợ trong giai đoạn đầu sẽ tiết kiệm nhiều khoản chi phí, góp phần cải thiện kết quả hoạt động.

Một cách tổng quát, kết quả nghiên cứu cũng giống với các nghiên cứu trước như: Zott & Amit (2008), Heij & cộng sự (2014) và Anwar (2018). Nó cho thấy rằng BMI có ảnh hưởng dương đến kết quả hoạt động. Kết quả nghiên cứu đã đóng góp và khẳng định thêm chiều hướng tác động này.

5. Kết luận và Hàm ý quản trị

Nghiên cứu đã bổ sung vào hệ thống thang đo BMI cho DNKN tại thị trường Việt Nam (sau kiểm định mô hình lý thuyết với 150 DNKN). Do đó, các nhà nghiên cứu có thể sử dụng thang đo BMI này để tiến hành nghiên cứu tại thị trường chuyển đổi.

Kết quả nghiên cứu đem lại ý nghĩa thực tiễn cho các nhà khởi nghiệp và cơ quan ban ngành. Đối với các DNKN, chủ DNKN cần hiểu rõ vai trò của BMI, đặc biệt là trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0 để thích ứng với sự thay đổi thị trường. Một số hàm ý cụ thể như sau:

Đổi mới giá trị sáng tạo: DNKN cải thiện 4 thành phần:

Cải thiện quy trình: Căn cứ vào nguồn lực hiện có, DNKN có thể học hỏi và vận dụng phù hợp quy trình hoạt động của doanh nghiệp đã khởi nghiệp thành công. Do đó, DNKN cần kết nối với các nhà cố vấn khởi nghiệp để được tư vấn và hỗ trợ cần thiết.

Cải thiện năng lực: DNKN tham gia chương trình đào tạo miễn phí nhằm cải thiện năng lực và kỹ năng làm việc, ví dụ kỹ năng làm việc nhóm, kỹ năng quản lý nhân sự, kỹ năng lập kế hoạch marketing, kế hoạch tài chính, v.v.

Cải thiện công nghệ: DNKN tích cực tham gia các cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Nếu dự án khởi nghiệp được đánh giá cao sẽ được hỗ trợ công nghệ, cơ sở kỹ thuật nhằm hoàn thiện công nghệ. Ngoài ra, DNKN kết nối với trường đại học để được hỗ trợ nghiên cứu, phòng thí nghiệm nhằm phát triển công nghệ.

Cải thiện đối tác: DNKN tham gia mạng lưới xã hội (hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp) để gia tăng quy mô đối tác và hợp đồng mua bán giữa các thành viên với nhau.

Đổi mới giá trị cung cấp: DNKN cần cải thiện 3 thành phần sau:

Cải thiện kênh phân phối: DNKN tham gia các phiên chợ, hội chợ triển lãm sản phẩm và điểm kết nối cung - cầu công nghệ để có cơ hội giới thiệu sản phẩm/dịch vụ đến khách hàng và đối tác. Ngoài ra, DNKN tham gia vào kênh phân phối có sẵn trên thị trường nhằm giải quyết đầu ra sản phẩm.

Cải thiện thị trường: DNKN tham gia Chương trình Xúc tiến thương mại quốc gia nhằm mở rộng thị trường tiêu thụ trong nước và thị trường xuất khẩu. Ngoài ra, DNKN kết nối với Quỹ Khoa học và Công nghệ Việt Nam (SVF) để được giới thiệu sản phẩm khởi nghiệp tại các thị trường nước ngoài (Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan và Ấn Độ).

Cải thiện mối quan hệ khách hàng: DNKN cần đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của khách hàng, điều này sẽ giúp DNKN gia tăng lòng trung thành và hoạt động truyền miệng từ khách hàng. DNKN có nhiều cơ hội để thu hút thêm khách hàng mới.

Đổi mới giá trị nắm giữ: DNKN cần cải thiện 2 thành phần:

Cải thiện mô hình doanh thu: DNKN cần kết nối với Quỹ SVF để được hỗ trợ thương mại hóa sản phẩm của dự án và được ưu tiên tham dự chương trình xúc tiến thương mại có sử dụng ngân sách nhà nước. Ngoài ra, DNKN chủ động đề xuất với Sở ban ngành thử nghiệm sản phẩm. Qua thời gian thử nghiệm, DNKN mời các tổ chức có chức năng kiểm định và đánh giá hiệu quả sản phẩm. Dựa trên cơ sở đó, doanh nghiệp có nhiều cơ hội tìm kiếm đơn đặt hàng từ khách hàng và đối tác.

Cải thiện cấu trúc chi phí mới: DNKN nhận được hỗ trợ về thuế, vốn, miễn giảm chi phí đăng kí kinh doanh và giảm thiểu thủ tục hành chính, v.v. Các chi phí trên rất tốn kém, sự hỗ trợ giúp DNKN tiết kiệm chi phí đáng kể và góp phần đem lại hiệu quả hoạt động cho DNKN.

Đối với Sở ban ngành: Kết quả nghiên cứu giúp các Sở ban ngành hiểu rõ về vai trò của BMI của DNKN. Hiện nay, nhiều văn bản chính sách chưa đề cập đến BMI. Do đó, các chính sách hỗ trợ cần đề cập đến BMI trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.

Hạn chế của nghiên cứu này là sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Để khái quát hóa kết quả nghiên cứu, các nhà nghiên cứu cần chọn mẫu phân tầng và khảo sát thêm một số tỉnh thành khác như: Cần Thơ, Đà Nẵng, Hải Phòng và Hà Nội.

Các DNKN hoạt động trong nhiều ngành nghề nên nghiên cứu chưa thấy được tính đặc trưng của từng ngành nghề. Các nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định lại mối quan hệ trên cho một ngành nghề cụ thể.

Theo đánh giá của GEM (2018), Việt Nam là quốc gia có thị trường năng động so với các nước trong khu vực Đông Nam Á. Nghiên cứu tiếp theo cần xem vai trò điều tiết tính năng động thị trường lên mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động.

Tài liệu tham khảo

- Anwar, M. (2018). Business model innovation and smes performance - Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1-31 <https://doi.org/10.1142/s1363919618500573>
- Anwar, M., & Ali Shah, S. Z. (2018). Managerial networking and business model innovation: Empirical study of new ventures in an emerging economy. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1490509>

- Aspara, J., Hietanen, J., & Tikkanen, H. (2010). Business model innovation vs replication : financial performance implications of strategic emphases. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 39–56. DOI: 10.1080/09652540903511290.
- Baden-fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models : A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427. DOI: 10.1177/1476127013510112.
- Becker, J. M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45, 359–394.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Churchill, G. A. Jr (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development , and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403. DOI: 10.1111/radm.12186.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*. DOI: 10.1109/TEM.2019.2910381.
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329–350. DOI: 10.1007/s11187-015-9631-7.
- Doris, O. G., Irena, K., Gomezelj, D. O., & Kus, I. (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs ' performance. *Emerald Group Publishing Limited*, 42(6), 906-927. DOI: 10.1108/K-08-2012-0024
- Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. (2010). Business model replication for early and rapid internationalisation: The ING direct experience. *Long Range Planning*, 43(5/6), 655–674. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.06.004.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen years of research on business model innovation : How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 1–28. DOI: 10.1177/0149206316675927.
- Futterer, F., Schmidt, J., & Heidenreich, S. (2018). Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51(1), 64–81. DOI:10.1016/j.lrp.2017.06.008
- GEM (2018). *Báo cáo Chỉ số Khởi nghiệp Việt Nam 2017/18*. Chủ đề năm: Kinh doanh - xã hội. NXB: Thanh Niên.
- Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447-469.
- Guo, H., Su, Z., Ahlstrom, D. (2015). Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*. DOI: 0.1007/s10490-015-9428-x
- Halecker, B., Bickmann, R., & Holzle, K. (2014). Failed business model innovation – A theoretical and practical illustration on a feared phenomenon. *R&D Management Conference, Stuttgart, Germany*. Available at <http://ssrn.com/abstract=2449211>.

- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1988). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *The Journal of marketing*, 62, 30-45.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Heij, C. V., Volberda, H. W., & Bosch, F. V. (2014). How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.234>.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218. <https://doi.org/10.1086/376806>.
- Ju, W., Zhou, X., & Wang, S. (2019). The impact of scholars' guanxi networks on entrepreneurial performance—The mediating effect of resource acquisition. *Physica A*, <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.01.066>
- Littunen, H., Storhammar, E., & Nenonen, T. (1998). An The survival of firms over the critical first 3 years and the local environment. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10, 37–41. DOI: 10.1080/08985629800000011.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). Corporate entrepreneurship, disruptive business model innovation adoption, and its performance: The case of the newspaper industry. *Long Range Planning*, 49, 342-360.
- Nguyễn, Q. T., Ngô, Q. H., & Trần, N. G. (2016). Mối quan hệ giữa nguồn lực doanh nghiệp, năng lực động và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khởi nghiệp tại tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh châu Á*, 28(12), 05-21.
- Patzelt, H., Knyphausen-Aufseß, D. Z., & Nikol, P. (2008). Top management teams, business models, and performance of biotechnology ventures: An upper echelon perspective. *British Journal of Management*, 19(3), 205–221. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00552.x>
- Pirollo, L., & Presutti, M. (2010). The impact of social capital on the start-ups' performance growth. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 197-227.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199–207.
- Trimi, S., & Berbegal-Mirabent, J. (2012). Business model innovation in entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(4), 449–465. DOI: 10.1007/s11365-012-0234-3.
- Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển truyền thông KH&CN (2019). *Giải nút thắt cho các mô hình kinh doanh mới và khởi nghiệp sáng tạo*. Truy cập từ <https://techfest.vn/tin-tuc/giai-nut-that-cho-cac-mo-hinh-kinh-doanh-moi-va-khoi-nghiep-sang-tao>, ngày truy cập 01 tháng 01 năm 2020.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18(2), 181–199. DOI: 10.1287/orsc.1060.0232.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29,1-26.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Business model innovation: Creating value in times of change. *Universia Business Review*, 3, 108-121.