

NHỮNG KHÓ KHĂN TRONG GIAI ĐOẠN ĐẦU CỦA CÁC STARTUP VIỆT VÀ CÁC GIẢI PHÁP ĐƯỢC ĐỀ XUẤT

● NGUYỄN THỊ NGỌC ÁNH - TRẦN DUY KHIÊM
- LÊ ĐỖ THIÊN TRÚC - HỒ ĐIỆN

TÓM TẮT:

Start-up (khởi nghiệp) đang trở thành đề tài nóng tại các quốc gia nói chung và Việt Nam nói riêng. Việc start-up chưa gặp hái được nhiều thành công trên thị trường Việt Nam vẫn luôn là mối quan tâm hàng đầu.

Bài viết thực hiện phương pháp phỏng vấn sâu các công ty khởi nghiệp để tìm ra các khó khăn hiện tại. Từ đó, nhóm tác giả giới thiệu các giải pháp nhằm giúp hoàn thiện và phát triển các công ty này.

Từ khóa: Công ty khởi nghiệp, thất bại, giải pháp, khởi nghiệp, giai đoạn đầu.

1. Đặt vấn đề

Gần đây, nền kinh tế Việt Nam đã thu hút nhiều sự chú ý vào nghiên cứu toàn cầu do quá trình phát triển cao. Theo Dezan Shira & Associates (2019), những lý do dẫn đến những lợi thế kinh tế như: Sự lãnh đạo của Đảng Cộng sản, nền kinh tế mở và sự hỗ trợ của Chính phủ. Hơn nữa, dân số trẻ và tỷ lệ người dùng internet cao khiến Việt Nam trở thành điểm đến khởi nghiệp trong những năm gần đây. Theo Austrade (2019), Việt Nam xếp vị trí thứ 3 công ty khởi nghiệp ở Đông Nam Á, thu hút khoảng 129 triệu USD cho các khoản đầu tư.

Tuy nhiên, doanh nghiệp khởi nghiệp ở Việt Nam đang gặp không ít khó khăn. Austrade (2019) đã liệt kê những thách thức của hệ sinh thái khởi nghiệp dẫn đến những khó khăn khi start-up. Trong

nghiên cứu của Viettronkun Consulting (2019): 80% khởi nghiệp đã thất bại sau 2 năm đầu tiên và Việt Nam được xếp hạng là quốc gia có năng lực áp dụng kế hoạch kinh doanh thực tế thấp nhất. Học hỏi kinh nghiệm từ các nước, từ đó tìm hiểu những trở ngại thực tế mà mỗi doanh nghiệp khởi nghiệp phải đối mặt cũng như đưa ra các giải pháp giải quyết khó khăn là cần thiết.

Nghiên cứu nhằm tìm ra những khó khăn chính gây ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khởi nghiệp, từ đó tìm ra phương pháp giải quyết tương ứng.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khởi nghiệp

Có nhiều định nghĩa về khởi nghiệp do sự khác biệt trong suy nghĩ, kinh nghiệm và đặc điểm của doanh nghiệp (DN).

Theo Nghị định 14/2017/QH14 của Chính phủ: Khởi nghiệp là một DN nhỏ hoặc vừa được thành lập để hiện thực hóa ý tưởng bằng cách khai thác sở hữu trí tuệ, công nghệ hoặc mô hình kinh doanh và có khả năng tăng trưởng nhanh. Tại Việt Nam, từ năm 2004 xuất hiện làn sóng khởi nghiệp với 3 giai đoạn: 2004 - 2007, 2006 - 2010 và 2010 đến nay (Hệ sinh thái đổi mới Việt Nam, 2019).

Theo Ries (2011), các công ty khởi nghiệp là các công ty hoạt động thiếu nguồn lực và chịu nhiều bất trắc. Theo Sutton (2000), các công ty khởi nghiệp là những công ty không có hoạt động lịch sử do thời gian hoạt động ngắn. Về mục đích kinh doanh, theo Eisenmann (2011), các công ty khởi nghiệp là công ty tạo ra kết quả sáng tạo cho thị trường.

Schefchot (2006) đã đóng góp 3 giai đoạn của một doanh nghiệp là giai đoạn đầu, giai đoạn mở rộng và giai đoạn muộn. Nghiên cứu chủ yếu tập trung vào giai đoạn đầu khi chủ doanh nghiệp phải xây dựng quy trình làm việc và tìm hiểu nhu cầu thị trường. Tùy thuộc vào quá trình phát triển khởi nghiệp, sự tập trung vào các bên liên quan cụ thể sẽ được xác minh tương ứng (Rumler, Schmidt và Zumdick, 2019). Việc xác minh đã giải thích một số khó khăn trong từng giai đoạn mà chủ sở hữu khởi nghiệp phải đối phó.

Viettonkin Consulting (2019) liệt kê những khó khăn phổ biến mà các công ty khởi nghiệp phải đối mặt trong quá trình điều hành DN như: Vấn đề thị trường, tài chính, nhân lực, giá cả, sản phẩm không có sẵn và mô hình kinh doanh.

2.2. Vấn đề thị trường

Vấn đề thị trường ảnh hưởng đến doanh số của công ty, bao gồm: Nghiên cứu thị trường, nhu cầu thị trường, thay đổi thị trường và hoạt động tiếp thị. Viettonkin Consulting (2019) cho thấy, 42% các công ty khởi nghiệp thất bại do các vấn đề thị trường, trong đó nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan tâm thị trường trong hoạt động kinh doanh. Báo cáo đã chứng minh, các công ty khởi nghiệp tập trung vào việc tạo ra và thiết kế các sản phẩm mới trong một thời gian ngắn thay vì quan tâm đến các vấn đề thị trường với 3 lý do cho sự cần thiết của nghiên cứu thị trường.

- *Thứ nhất*, nghiên cứu thị trường rõ ràng sẽ loại bỏ rủi ro và cung cấp thông tin có giá trị về sự ổn

định và độ co giãn của thị trường. Start-up có thể cung cấp các sản phẩm cần thiết với thiết kế phù hợp với thị trường.

- *Thứ hai*, khách hàng tiềm năng sẽ được công bố rõ ràng hơn trong nghiên cứu thị trường, giúp tiết kiệm thời gian tìm kiếm khách hàng mục tiêu.

- *Thứ ba*, hiểu được năng lực cạnh tranh cũng là một kết quả quan trọng của nghiên cứu thị trường. Nghiên cứu thị trường sẽ cho thấy, các sản phẩm tương tự trong cùng ngành công nghiệp thị trường thu hút sự chú ý của khách hàng. Người dùng có thể so sánh các sản phẩm đó để hiểu sự quan tâm của khách hàng.

Tuy nhiên, ngay cả khi nhận ra tầm quan trọng của vấn đề thị trường, start-up cũng chưa tiếp cận thị trường chính xác. Lý do vì start-up đều còn trẻ, chưa có chuyên môn trong lĩnh vực hoặc doanh nghiệp phải trả một món tiền lớn cho việc nghiên cứu. Thứ hai, start-up cũng chưa có đủ kỹ năng để sắp xếp thông tin có sẵn cho DN. Thứ ba, start-up không thể thực hiện các hoạt động tiếp thị cho sản phẩm do thiếu kiến thức tiếp thị. Nghiên cứu cho thấy, 80% các công ty khởi nghiệp không thể tồn tại trong 2 năm đầu hoạt động do thiếu nhận thức về thương hiệu.

2.3. Tài chính

Trong bất kể các giai đoạn phát triển kinh doanh nào của một doanh nghiệp thì tài chính luôn là nguồn hoạt động. Tuy nhiên, Viettonkin Consulting (2019) đã chứng minh rằng, 26% các công ty khởi nghiệp không thể đạt đến giai đoạn mở rộng. Cụ thể, các nhà đầu tư chỉ đóng góp quỹ khi doanh nghiệp đó có lợi nhuận. Hầu hết các công ty mới thành lập ở Việt Nam vẫn chờ đợi những khoản đầu tư giai đoạn đầu (Austrade, 2019). Điều đó dẫn đến sự thất bại của start-up trong giai đoạn mở rộng.

2.4. Nhân sự

Austrade (2019) đã chứng minh, hầu hết các công ty khởi nghiệp Việt Nam không được cung cấp kiến thức kinh doanh. Theo Viettonkin Consulting (2019), những công ty khởi nghiệp chủ yếu tập trung vào việc tạo ra những sản phẩm thay vì xem xét cách quản lý nhân viên theo phương pháp tiếp cận chiến lược.

Theo Fleet et.al (2017), tầm quan trọng của phương pháp quản lý là phù hợp. Việc tập trung

hoặc phân cấp nhân viên quản lý nên phụ thuộc vào chức năng điển hình của nhiệm vụ thay vì áp dụng cho toàn bộ tổ chức.

Dragomir (2017) cho thấy, xung đột lợi ích sẽ là kết quả không thể tránh khỏi khi thiếu mục tiêu của tổ chức, bất chấp tham vọng của chủ doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp phải thỏa mãn lợi ích của các bên liên quan trước khi tập trung vào tầm nhìn lớn của mình. Cụ thể, nhân viên của một tổ chức có thể tiết lộ thông tin bí mật cho đối thủ cạnh tranh để nhận được lợi ích cá nhân vì tổ chức đó không làm họ hài lòng. Dragomir (2017) đã minh họa một số phương pháp để ngăn ngừa xung đột lợi ích trong tổ chức như: Tạo ra sự kiểm soát thông tin nghiêm ngặt, tạo ra một khóa đào tạo đạo đức cho nhân viên hoặc tạo ra một tiêu chuẩn làm việc để làm rõ nhiệm vụ của mỗi người.

2.5. Mô hình kinh doanh

KPMG (2016) cho thấy, xây dựng mô hình kinh doanh là điểm yếu của nhiều công ty khởi nghiệp. Mô hình kinh doanh là bản đồ cho bất kỳ tổ chức kinh doanh nào để giúp mọi người trong tổ chức có cùng định hướng và mối quan hệ của từng bộ phận và chuỗi công ty (Sla hævik, 2019). Tác giả cũng chỉ ra, mô hình kinh doanh rõ ràng có thể loại bỏ một số vấn đề về kiểm soát nguồn nhân lực, chất lượng và mối quan hệ khách hàng.

Cụ thể, mô hình kinh doanh có thể được coi là một chuỗi giá trị bắt đầu từ điểm nguyên liệu thô đến điểm người dùng cuối như một quá trình liên tục. Các công ty start-up có thể biến tham vọng thành hiện thực bằng cách kết hợp mô hình kinh doanh với đội ngũ nhân mẽ và chiến lược kinh doanh hiệu quả. Mô hình kinh doanh sẽ làm rõ khả năng của ý tưởng trong nhóm người có cùng tầm nhìn và sứ mệnh. Sau đó, chiến lược kinh doanh sẽ hướng toàn bộ hệ thống đến con đường logic.

Kopera et al. (2018) đã chứng minh, lý do chính của thất bại khởi nghiệp là mô hình kinh doanh không khả thi hoặc thiếu mô hình kinh doanh, mặc dù có các giải pháp công nghệ và sản phẩm mạnh mẽ. Johnson và cộng sự (2008) đã cho thấy, sự cân nhắc mối quan hệ mới giữa doanh nghiệp, nguồn lực chính, quy trình chính và cơ cấu lợi nhuận. Tác giả nhấn mạnh, các công ty khởi nghiệp không biết cách tận dụng các nguồn lực thực hiện mô hình

kinh doanh phù hợp để tối đa hóa lợi nhuận. Mối quan hệ giữa 3 yếu tố đó cho thấy lý do thất bại của các công ty khởi nghiệp đang thiếu kiến thức quản lý chiến lược.

3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết thực hiện phương pháp nghiên cứu định tính. Phỏng vấn sâu là cách tiếp cận chính, những người được phỏng vấn là CEO/người sáng lập của các công ty khởi nghiệp.

Bài viết tập trung vào những khó khăn của các công ty start-up ở Việt Nam ở giai đoạn đầu tiên và cách họ đối phó với những trở ngại đó. Đặc biệt tập trung vào hoạt động kinh doanh của từng trường hợp để tìm hiểu về khó khăn của mỗi lần khởi nghiệp. Câu trả lời đã nhận được từ các CEO/người sáng lập của những công ty khởi nghiệp từ miền Bắc đến miền Nam. Tác giả đã liên hệ với 15 CEO/người sáng lập khởi nghiệp để nhận 11 phản hồi nhằm làm rõ kinh nghiệm.

Tất cả những người phỏng vấn được tiến hành và ghi lại theo trợ lý của người trả lời. Nhà nghiên cứu đã yêu cầu làm theo các câu hỏi để tìm hiểu cũng nhiều câu hỏi tiếp những khó khăn và câu chuyện của từng start-up.

Bài viết tập trung chủ yếu vào những khó khăn của các công ty khởi nghiệp trước khi lắng nghe những trở ngại vượt qua ở giai đoạn đầu tiên kinh doanh. Tuy nhiên, không để tiếp cận những start-up, vì:

Thứ nhất, start-up không muốn nói về sự thất bại hoặc những khó khăn có thể tiết lộ điểm yếu.

Thứ hai, dữ liệu khởi nghiệp thật bại rất khó để phân tích vì họ tránh câu hỏi chính của nhóm nghiên cứu và không sẵn sàng chia sẻ.

Thứ ba, một số công ty khởi nghiệp phát triển và trở thành doanh nghiệp vừa và nhỏ nên khó kết nối để phỏng vấn.

Những người được phỏng vấn đã được tìm thấy bởi mạng lưới trường đại học nghiên cứu đóng góp dữ liệu của các công ty khởi nghiệp công nghệ.

4. Kết quả nghiên cứu

Bài viết tập hợp 11 công ty khởi nghiệp từ miền Bắc đến miền Nam. Trong đó, 63,6% người tham gia là các công ty khởi nghiệp sản xuất, 36,36% còn lại là các công ty khởi nghiệp kỹ thuật. (Hình 1)

Kết quả nghiên cứu được phân tích và nêu ra như những câu hỏi và câu trả lời sau đây: (Bảng 1)

Hình 1. Thống kê công ty khởi nghiệp



- Công ty khởi nghiệp sản xuất
- Công ty khởi nghiệp kỹ thuật

Câu hỏi nghiên cứu 1: Những khó khăn ở giai đoạn đầu tiên mà các công ty khởi nghiệp phải đối mặt là gì?

Theo Ries (2011), các công ty khởi nghiệp là các công ty hoạt động thiếu nguồn lực và thiếu hiểu biết về các sản phẩm mới. Trong khi theo Sutton (2000), các công ty khởi nghiệp đó có thể không có hoạt động lịch sử, thiếu thời gian và tài nguyên. Hơn nữa, những doanh nghiệp này cũng dễ dàng bị ảnh hưởng bởi môi trường bên ngoài.

Trong quá trình thu thập, tất cả các công ty khởi nghiệp đều cho biết tài chính là một trở ngại phải đối mặt khi bắt đầu kinh doanh. (Bảng 2)

Bảng 2. Những khó khăn chung của các công ty khởi nghiệp

TT	Khó khăn của các công ty khởi nghiệp	Số phản hồi từ các công ty được khảo sát
1	Tài chính	10
2	Nhân sự	10
3	Thiếu quy trình/tiêu chuẩn chuyên nghiệp	4
4	Thiếu kiểm soát chất lượng	4
5	Thiếu hoạt động marketing	2
5	Thiếu kiến thức và tiêu chuẩn về công tác hành chính	6
6	Thiếu kiến thức về nhu cầu thị trường	4
7	Khả năng thích ứng với sự thay đổi của thị trường	1
8	Văn hóa khác biệt	2

Bảng 1. Đặc điểm của những người được phỏng vấn

TT	Loại hình công ty khởi nghiệp	Lĩnh vực	Nhân viên	Số năm hoạt động	Vị trí
1	Sản xuất	Xây dựng	20	3,5	TPHCM
2		Giấy	5	2	Đồng Nai
3		Xây dựng	8	3	Hà Nội
4		Vận tải	5	2	Đồng Nai
5		Thực phẩm	12	3	TPHCM
6		Y tế	14	3	Hà Nội
7	Kỹ thuật	Xây dựng	15	3	Nội
8		Giáo dục/Kinh doanh	5	4	TPHCM
9		Thực phẩm	12	3	ANN, Sóc
10		Giải trí	8	3	5c
11		Giáo dục	5	2 (thất bại)	TPHCM

Những khó khăn mà các CEO liệt kê như: Tài chính, tài năng và thay đổi thị trường. Nó có nghĩa, các câu trả lời dưới đây là giải pháp ngắn hạn để hoạt động liên tục. Tất cả các start-up đều cho biết, khi bắt đầu kinh doanh các cơ hội tiềm năng và nhu cầu thị trường lớn. Những phản hồi sau cho thấy có nhiều vấn đề nội bộ về các hệ điều hành, các vấn đề sản xuất và công nghệ.

Công ty khởi nghiệp sản xuất

Tất cả các công ty khởi nghiệp sản xuất đều tuyển bố họ kinh doanh dựa trên vốn gia đình hoặc vốn cá nhân thay vì tìm nguồn vốn bên ngoài. Hầu hết, các doanh nghiệp đã hoạt động hợp pháp trong ít nhất 3 năm, bao gồm khoản đầu tư ban đầu và phần trăm nhỏ lợi nhuận ròng. Hơn nữa, các sản phẩm được sản xuất theo đơn đặt hàng do khả năng tài chính thấp làm hạn chế số lượng sản phẩm. Do đó, dường như start-up không thể tiếp cận các nhà đầu tư.

Về nguồn nhân lực, sản xuất các sản phẩm hữu hình là một quá trình liên tục, đòi hỏi phải làm việc nhóm chặt chẽ. 4 người được hỏi cho biết, rất khó tìm được người phù hợp trước khi tuyển dụng được nhân viên xuất sắc. Trong thời gian đầu, chủ sở hữu khởi nghiệp phải làm tất cả các công việc. Đầu tiên, họ không thể tìm thấy một người tin tưởng vào tương lai của công ty. Thứ hai, do vốn cá nhân hạn chế ngay từ đầu cho nên họ không tin tưởng đối tác và nhân viên của mình dù năng lực để trao quyền hoặc chia sẻ nhiều về kế hoạch của công ty. Thứ ba, tất cả các chủ sở hữu khởi nghiệp sản xuất có chiến lược sử dụng nguồn nhân lực cho các công việc liên quan đến kinh doanh. Tuy nhiên, do vấn đề tài chính nhạy cảm, mức lương nhân viên thấp không thể giữ chân họ.

Bên cạnh những lý do đó, CEO của các công ty khởi nghiệp sản xuất cho biết do thương hiệu rất nhỏ nên họ dành phần lớn thời gian để bán hàng trực tiếp và làm dịch vụ hậu mãi. Họ không dành đủ thời gian đào tạo nhân viên và kiểm tra chất lượng dẫn đến vấn đề về chất lượng sản phẩm, uy tín công ty và mối quan hệ khách hàng.

Sự thiếu hụt về tài chính và nhân lực dẫn đến

lỗ hồng trong quy trình làm việc chuyên nghiệp. Tất cả các start-up cho biết, có rất nhiều vấn đề nhỏ trong tổ chức mà họ không có đủ kinh nghiệm và kiến thức để xây dựng tiêu chuẩn. Xung đột lợi ích xảy ra trong việc sử dụng nhân lực đã làm giảm động lực và sức thu hút ảnh hưởng.

Những chủ sở hữu khởi nghiệp sản xuất thường gặp khó khăn trong các hoạt động tiếp thị. Thứ nhất, hầu hết là Phó giám đốc và Quản lý dự án của các công ty lớn trong cùng ngành là kỹ sư, có nhiều mạng lưới kinh doanh và sẵn sàng hợp tác để tìm hiểu về luật pháp, cơ hội trong tương lai gần. Hơn nữa, họ không phải chi một ngân sách lớn cho nghiên cứu thị trường vì mối quan hệ đủ lớn và thực tế đủ để phát triển sản phẩm đáp ứng chính xác nhu cầu của khách hàng. Những người khởi nghiệp cho biết, do ngân sách hạn chế nên không tập trung vào các hoạt động tiếp thị làm giảm doanh số của công ty.

Công ty khởi nghiệp kỹ thuật

Tài chính cũng là một khó khăn không thể tránh khỏi trong các công ty khởi nghiệp công nghệ. 2 công ty khởi nghiệp công nghệ cho rằng, họ phải bán nhà để có đủ vốn để phát triển sản phẩm và trả lương hàng tháng cho nhân viên. 2 trong số họ đã nhận được tiền từ các nhà đầu tư được 1 năm. Họ cũng thừa nhận trả một mức lương phải chăng cho nhân viên có thể giúp họ tiết kiệm chi phí. Một người được hỏi cho biết, do thiếu kinh nghiệm, họ đã trả mức lương thực sự cao cho các kỹ sư và điều này đã trở thành gánh nặng tài chính.

Có những vấn đề thiết yếu từ nguồn nhân lực phải đối mặt. Đầu tiên, tất cả start-up đều thừa nhận khó tuyển dụng được người tài khi các công ty khởi nghiệp vẫn đang phát triển hình ảnh. Đặc biệt, các công ty khởi nghiệp công nghệ đòi hỏi những người phù hợp có kiến thức cơ bản về thị trường khách hàng mục tiêu để họ có thể theo kịp chiến lược của công ty. Bên cạnh đó, những công ty khởi nghiệp đó không thể dành một ngân sách lớn để thuê các kỹ sư công nghệ thông tin (CNTT) phát triển các sản phẩm, điều này ngăn

cần quá trình phát triển và tăng tốc ra thị trường. Thứ hai, họ không thể thuyết phục mọi người làm việc do thương hiệu chưa biết. Chọn sai người đã xảy ra với 2 người được hỏi vì hợp tác với các thành viên gia đình và bạn bè, điều này mang lại mâu thuẫn cá nhân khi đóng góp của nhóm không hiệu quả và bình đẳng. Hơn nữa, tất cả các công ty khởi nghiệp công nghệ trong nghiên cứu này đều cho biết có một hoặc nhiều người đồng sáng lập đã tham gia vào doanh nghiệp này. Tuy nhiên, những người sáng lập và đồng sáng lập chỉ có thể mạnh điển hình như tài chính, tiếp thị, CNTT. Vấn đề thứ hai cho phép nhiều người tham gia vào doanh nghiệp là thiếu các mối quan hệ. 2 chủ sở hữu khởi nghiệp kỹ thuật cho biết có thể tận dụng mối quan hệ lớn của các đối tác. Tuy nhiên, họ thậm chí còn tiết lộ bí mật công ty trước khi tung ra sản phẩm.

Tất cả các công ty khởi nghiệp công nghệ có thể có vấn đề về nguồn nhân lực nhưng không lo lắng về quy trình làm việc chuyên nghiệp. Start-up cũng chỉ ra rằng, phương pháp quản lý này đã cho nhân viên tự do sáng tạo, điều quan trọng trong việc thiết kế các ứng dụng và chương trình CNTT. Hơn nữa, kết quả là sản phẩm vô hình sẽ được phát hành trong nước hoặc thậm chí là nước ngoài. Do đó, phương pháp phân cấp sẽ trao quyền cho nhân viên cấp dưới đưa ra quyết định nhanh chóng và hiệu quả.

Những người trả lời về khởi nghiệp cảm thấy hối tiếc khi không khởi động bất kỳ hoạt động tiếp thị nào trong quá khứ. Một người được phỏng vấn cho biết, không có ý tưởng gì về tiếp thị hay giới thiệu sản phẩm trên thị trường, công ty đã dành phần lớn thời gian để hoàn thành đơn hàng theo đơn đặt hàng.

Một điểm đáng chú ý là nhu cầu thị trường. Đây là một mối quan tâm tò mò của các công ty khởi nghiệp kỹ thuật cung cấp các sản phẩm hoặc dịch vụ vô hình. Những người được hỏi cho biết, có lo lắng về nhu cầu thị trường từ giai đoạn đầu tiên kinh doanh cho đến bây giờ, ngay cả khi họ đã thực hiện nghiên cứu thị trường. Hơn nữa, do thị trường mục tiêu đặc biệt, start-up phải gặp gỡ các đối tác có tiềm năng để có được thỏa thuận

hợp tác thương xuyên bằng cách kiểm tra chất lượng thực sự trước khi tham gia. Trên thực tế, các công ty khởi nghiệp sản xuất không đáp ứng nhu cầu thị trường vì sản phẩm hữu hình hoặc chỉ có 1 mẫu để kiểm tra chất lượng. Một người được hỏi cho biết, doanh nghiệp cung cấp xe nâng đã qua sử dụng cho thị trường Việt Nam bằng cách nhập trực tiếp từ các cuộc đấu giá từ Nhật Bản, giúp giảm được nhiều khoản phí. Tuy nhiên, doanh nghiệp không thể theo kịp sự thay đổi của thị trường trong năm đầu do khả năng tài chính.

Câu hỏi nghiên cứu 2: Làm cách nào để họ vượt qua các khó khăn này?

Có các khía cạnh khác nhau của các công ty khởi nghiệp sản xuất và khởi nghiệp công nghệ về mặt sản phẩm. Tuy nhiên, start-up có thể gặp khó khăn chung do thiếu kinh nghiệm và nguồn nhân lực. Trong quá trình thu thập dữ liệu, những khó khăn được đề cập được phân thành 2 nhóm dựa trên nhận thức của người trả lời. (Bảng 3)

Bảng 3. Các yếu tố khó khăn nội vi và ngoại vi

TT	Khó khăn nội vi	Khó khăn ngoại vi
1	Tài chính	Tài chính
2	Nhân sự	Sự thay đổi thị trường
3	Quy trình/Tiêu chuẩn làm việc	Nhu cầu thị trường
4	Hành chính	Vấn hóa
5	Kiểm soát chất lượng	

Tất cả những người được hỏi điều hành doanh nghiệp trong 3 năm nhưng công ty vẫn còn non trẻ và không chuyên nghiệp. Hầu hết, họ thừa nhận những khó khăn đó là kết quả của sự yếu kém. Một số người cho biết, họ phải trải qua những khó khăn đó trong quá trình phát triển. Do vậy, họ chọn cách giải quyết vấn đề từng bước một. Phân tích này sẽ phân biệt giải pháp của hai loại khởi nghiệp.

Công ty khởi nghiệp sản xuất:

- Nhân sự

6 người được hỏi cho biết, thuê ngoài là cách tiếp cận khả dụng nhất trong ngắn hạn. Việc thuê một kế toán là cần thiết để quản lý hóa đơn VAT đầu vào và đầu ra. Hơn nữa, có thể giảm gánh nặng tài chính so với thuê một kế toán toàn thời gian. Tuy nhiên, một người được phỏng vấn khác cho biết, đã thuê một kế toán viên chính thức vì người đó có thể tính toán chi phí và ước tính giá bán chính xác. Hơn nữa, có thể sử dụng nguồn nhân lực này cho một số nhiệm vụ thay vì thực hiện một nhiệm vụ duy nhất.

Bên cạnh đó, 2 người trả lời sử dụng nhân viên từ một số công việc. Trong nhà ga, họ cho phép kỹ sư đi đến các dự án để có một hình ảnh thực sự của sản phẩm thực tế. Những kỹ sư đó có thể được đào tạo để trở thành một nhân viên bán hàng chuyên nghiệp. Trên thực tế, họ đã chi một khoản ngân sách lớn để tuyển dụng đúng người, nhưng những ứng viên đó không chịu được áp lực làm việc.

- Tài chính

Về vấn đề tài chính, tất cả các công ty khởi nghiệp sản xuất đều không đề cập đến giải pháp. Họ nghĩ tập trung vào việc cải thiện sản phẩm và dịch vụ để tăng doanh số quan trọng hơn. 2 người được hỏi cho biết, họ đã làm việc với những người có chuyên ngành trong lĩnh vực xây dựng để xây dựng một danh sách về giá cả và số lượng các mặt hàng cần mua. Họ có thể biết giá ước tính của những nguyên liệu ban đầu đó để cân bằng ngân sách và tiết kiệm tiền.

- Quy trình/ Tiêu chuẩn làm việc

Tất cả những người được hỏi có những khó khăn trong việc xây dựng tiêu chuẩn và quy trình làm việc. Chủ sở hữu của những doanh nghiệp này thừa nhận, họ là nhân viên bán hàng chính trong công ty vì họ là người duy nhất hiểu sâu sắc về sản phẩm, dịch vụ. Họ không tập trung vào quản lý mối quan hệ nội bộ. Sau khi nhận ra sự nhầm lẫn giữa các công việc trong công ty, 3 người được hỏi cho biết, họ phân loại từng công việc thành các trách nhiệm khác nhau của từng

bộ phận như bộ phận mua hàng, bộ phận bán hàng, trợ lý của tổng giám đốc. Sự phân loại này đã giúp họ chi ra trách nhiệm của mỗi người.

- Sự thay đổi của thị trường

Theo các chủ sở hữu khởi nghiệp sản xuất, họ không gặp vấn đề với thay đổi thị trường vì có mối quan hệ để tìm hiểu nhu cầu thực tế, thay đổi thị trường và phát triển sản phẩm theo đúng hướng. Tuy nhiên, những doanh nhân đó vẫn quan sát nhu cầu khách hàng thông qua hoạt động của các dịch vụ sau bán hàng để tìm hiểu nhu cầu trong tương lai. 3 chủ sở hữu khởi nghiệp cho biết, họ đã cố gắng xây dựng một nhóm để phân tích nhu cầu của khách hàng và xu hướng thị trường thông qua các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Do đó, họ có thể cung cấp các sản phẩm phụ bên cạnh các sản phẩm chính đã mở rộng thương hiệu trong ngành này.

- Việc hành chính

Tất cả các công ty khởi nghiệp sản xuất quyết định cần có một kế toán viên trong công ty. Tuy nhiên, vì ngân sách hạn hẹp và quy mô công ty mà có quyết định khác nhau. Một start-up đã thuê một kế toán chính thức cho công ty để quản lý tài liệu, ước tính chi phí và doanh thu. Đồng thời, tận dụng kế toán đó cho các nhiệm vụ tương đối trong một tình huống cụ thể như vậy. Một start-up khác đã thuê một kế toán bán thời gian để tiết kiệm chi phí nhưng họ không chắc chắn các tài liệu sẽ được tiến hành hợp pháp. Khởi nghiệp cuối cùng lựa chọn dịch vụ kế toán thuê ngoài và cho biết đã có một số công ty cung cấp loại dịch vụ này một cách chuyên nghiệp với mức giá hợp lý. Do đó, sẽ không lo lắng nhiều về sai lầm của một kế toán trong khi vẫn tiết kiệm chi phí một cách hiệu quả.

- Kiểm soát chất lượng

Kiểm soát chất lượng là một mối quan tâm quan trọng của quản lý trong lĩnh vực sản xuất. Tất cả các chủ sở hữu khởi nghiệp sản xuất đã đối phó với vấn đề này trong khi xử lý các vấn đề nhân sự và thiếu quy trình làm việc chuyên nghiệp. 4 người được hỏi cho biết, họ đã dành thời gian để đào tạo và đồng viên các kỹ sư, công

nhân. Các kỹ sư đã thiết kế từng đặc tính của toàn bộ máy sẽ hiểu sâu hoạt động của máy.

Công ty khởi nghiệp kỹ thuật

- Tài chính

Có 2 vấn đề tài chính mà các công ty khởi nghiệp kỹ thuật phải đối phó. Thứ nhất, quản lý tài chính xảy ra khi trả mức lương cao để thu hút nhân tài. 2 công ty khởi nghiệp công nghệ cho biết, họ phải thuê các kỹ sư CNTT giỏi để phát triển chương trình với chi phí cao. Họ đã phải thiết lập lại ngân sách tiền lương bằng cách cắt giảm một kỹ sư, thuê sinh viên mới tốt nghiệp và đào tạo họ ngay từ đầu. Thứ hai, thiếu ngân sách. 4 công ty khởi nghiệp kỹ thuật cho biết, họ đã cố gắng sửa đổi các chương trình ứng dụng để có thể yêu cầu vốn nhiều hơn từ các nhà đầu tư. Kết quả là, những cải tiến đó đã được thực hiện sau khi doanh nghiệp có dòng tiền ổn định.

- Sự thay đổi thị trường

Có 2 cách đối phó với thay đổi thị trường hiện nay. Một người được hỏi cho biết, thay đổi thị trường không phải là mối quan tâm và nhấn mạnh đã thực hiện một chương trình quản lý dựa trên mô tả của khách hàng. Tuy nhiên, nhu cầu thị trường lại là mối quan tâm lớn của một người trả lời khác. Người sáng lập thứ hai cho biết, do năng lực hạn chế, công ty chỉ có thể tập trung vào sản phẩm tiêu biểu của mình. Cả 2 nhà sáng lập đều cho biết, các công ty khởi nghiệp phải tập trung phát triển thế mạnh, sản phẩm và dịch vụ chính thay vì mở rộng sản phẩm và thị trường. Có 2 người được hỏi lo ngại về sự thay đổi của thị trường vì dịch vụ phục vụ là về ẩm thực. 2 chủ sở hữu khởi nghiệp cho biết, họ quyết định trả tiền cho nghiên cứu thị trường để đảm bảo và nắm bắt xu hướng thị trường nhằm phát triển dịch vụ mới. Họ là hai công ty khởi nghiệp đã nhận được tiền đầu tư trong 6 tháng để tiến hành nghiên cứu thị trường chính xác.

- Văn hóa

2 chủ sở hữu khởi nghiệp cho biết, họ phải đối phó với sự khác biệt về văn hóa. Những công ty khởi nghiệp này cung cấp dịch vụ thử nghiệm cho người nước ngoài và người Việt Nam đi du lịch

khắp cả nước. Chương trình di động có thể gọi ý các nhà hàng, khách sạn, quán bar... các địa điểm đẹp của người Việt với nhiều khuyến nghị khác nhau về giá cả. Họ thừa nhận các nền văn hóa khác nhau đều có những khó khăn nhất định. Trong tình huống như vậy, họ không thể dừng chương trình để thiết kế lại mà quyết định bổ sung thể nhà ở quê hương trên nền tảng của chương trình di động. Do đó, họ có thể phân loại khách hàng theo các khuyến nghị phù hợp, điều này sẽ không vi phạm văn hóa truyền thống của khách hàng.

5. Kết luận và khuyến nghị

Tài chính là một vấn đề không thể tránh khỏi của bất kỳ doanh nghiệp khởi nghiệp nào.

- Tất cả các công ty khởi nghiệp được thành lập do nhu cầu thị trường. Trên thực tế, vấn đề tài chính không thể là trở ngại lớn để ngăn chặn sự phát triển của những người khởi nghiệp.

- Xây dựng danh sách tiêu chuẩn của nguyên liệu thô có thể giúp ước tính chính xác chi phí ban đầu của mỗi sản phẩm.

Vấn đề nguồn nhân lực có thể giải quyết bằng cách thay đổi chiến lược quản lý.

- Xung đột lợi ích, xung đột vai trò là những vấn đề chính của nguồn nhân lực.

- Thiếu tài năng là một vấn đề khác của nguồn nhân lực.

- Việc kết nối nhân viên vào những nhóm khác nhau dựa trên loại nhiệm vụ có thể làm giảm xung đột vai trò. Bởi mỗi nhân viên sẽ biết nhiệm vụ đa dạng bên cạnh nhiệm vụ chính trong các tổ chức đó.

- Phân cấp là một phương pháp quản lý hiệu quả cho các công ty khởi nghiệp khi sử dụng nguồn nhân lực cho một số nhiệm vụ. Phương pháp quản lý này cho phép họ có không khí làm việc riêng dưới sự quan sát chung của người quản lý.

Quy trình làm việc chuyên nghiệp có liên quan đến quản lý nguồn nhân lực. Một vấn đề quy trình làm việc tiêu chuẩn có thể được giải quyết hiệu quả khi người quản lý giám sát tốt nguồn nhân lực. Tất cả các chủ sở hữu khởi

ngành chọn dịch vụ kế toán thuê ngoài cho công ty. Quản lý tài liệu tốt và dòng tiền rõ ràng được đánh giá cao. Nghiên cứu này đã tìm ra vai trò quan trọng của kế toán trong các công ty khởi nghiệp.

Thay đổi thị trường: Xu hướng và nhu cầu thị trường được xem xét khác nhau trong nghiên cứu này. Các công ty khởi nghiệp sản xuất có lợi thế từ mối quan hệ rộng lớn giúp họ hiểu được nhu cầu thực tế của thị trường. Các công ty khởi nghiệp kỹ thuật lại gặp khó khăn về sự thay đổi và xu hướng do thiếu nghiên cứu thị trường. Dữ liệu thực tế của nghiên cứu cho thấy, những người

khởi nghiệp kỹ thuật không thể tận dụng mối quan hệ và kinh doanh để tìm hiểu về nhu cầu thị trường. Do đó, họ phải trả một ngân sách lớn cho nhu cầu thị trường chính xác

Nghiên cứu đã tìm ra nhiều giải pháp thực tế của người trả lời. Có những khó khăn tương tự giữa lý thuyết và thực tiễn được xem xét nhưng chúng khác nhau về giải pháp. Các lý thuyết không đề cập đến nền tảng của các chủ doanh nghiệp đã đóng góp cho nhu cầu thị trường. Trong khi đó, các câu trả lời thực tế đã chứng minh mạng lưới các chủ doanh nghiệp đã giúp họ rất nhiều trong việc tìm hiểu nhu cầu thị trường ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. (3rd edited.) New York, USA Teachers College Press.
2. Patton, M. (2002) *Qualitative research & evaluation methods (3rd edited)*. Thousand Oaks, Sage Publications.
3. Sla'vik, S. (2019). *The Business Model of Start-Up-Structure and Consequences*. *Administrative sciences*, 9.
4. Dragomir, V.(2018). *Conflict of interest in business: A review of the concept*. *Accounting and Management Information Systems*. 16(4), 474 - 482
5. Hutt, R. (2017). *Entrepreneurial Preferences Regarding Centralization: Behavioral and Applied Management*, 39.
6. Australian Trade and Investment Commission (2019). *Vietnam's innovation ecosystem 2019*. Commonwealth of Australia 2019.
7. Viettonkin Consulting (2019). *Startup Ecosystem in Vietnam* Viettonkin JSC
8. Kopera, Sebastina, Skulska, W., Ewa, Cebulak, Joanna, Grabowski, Sebastian (2018) *Interdisciplinarity in tech startups development: Case study of "unistartapp" project* *Foundations of Management*, 10(1), 23-32.
9. Johnson, W., Christensen, C., Kagermann, H (2008). *Reinventing Your Business Model* *Harvard Business Review*, 86, 51-59.
10. Ries, Eric (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Books Limited
11. The World Bank (2019). *Vietnam Development Report 2019*. Washington DC 20433: The World Bank.

Ngày nhận bài: 9/4/2020

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/4/2020

Ngày chấp nhận đăng bài: 7/5/2020

Thông tin tác giả:

1. NGUYỄN THỊ NGỌC ÁNH

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Quốc tế

2. NCS. TRẦN DUY KHIÊM

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Quốc tế

3. ThS. LÊ ĐỖ THIÊN TRÚC

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Sài Gòn

4. TS. HỒ ĐIỆP

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Quốc tế

DIFFICULTIES FACING BY VIETNAMESE STARTUP COMPANIES IN THEIR EARLY STAGES AND SOLUTIONS

● **NGUYEN THI NGOC ANH**

School of Business,
Ho Chi Minh City International University

● Ph.D's student **TRAN DUY KHIEM**

School of Business,
Ho Chi Minh City International University

● Master. **LE DO THIEN TRUC**

Business Administration Department,
Saigon University

● Ph.D **HO DIEP**

School of Business,
Ho Chi Minh City International University

ABSTRACT:

Start-ups is a hot topic around the world in general and Vietnam in particular. The performance of Vietnamese startup companies is a matter of great concern as startups in Vietnam market have not achieved much success. By conducting in-depth interviews with startup companies, this article is to find out current difficulties facing by Vietnamese startup companies and propose solutions to support the growth of their businesses.

Keywords: Startup company, failures, solutions, startup, early stages.