

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

TRẦN NHA GHI

**MẠNG LƯỚI QUAN HỆ, ĐỔI MỚI MÔ HÌNH KINH
DOANH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH
NGHIỆP KHỞI NGHIỆP TẠI VIỆT NAM**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2019

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH

TRẦN NHA GHI

**MẠNG LƯỚI QUAN HỆ, ĐỔI MỚI MÔ HÌNH KINH
DOANH VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA DOANH
NGHIỆP KHỞI NGHIỆP TẠI VIỆT NAM**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số : 9340101

LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:

1. PGS.TS. NGUYỄN QUANG THU
2. TS. NGÔ QUANG HUÂN

Tp. Hồ Chí Minh - Năm 2019

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án “*Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam*” là công trình nghiên cứu của riêng tôi và được thực hiện dưới sự hướng dẫn của Người hướng dẫn khoa học.

Các kết quả nghiên cứu trong luận án là trung thực. Nội dung của luận án chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào.

Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính pháp lý trong quá trình nghiên cứu khoa học của luận án này.

TP. Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2019

Nghiên cứu sinh

Trần Nha Ghi

LỜI CẢM ƠN

Luận án này là công trình nghiên cứu của riêng tôi dưới sự hướng dẫn tận tình, chu đáo, có tâm và có tầm từ những Người hướng dẫn khoa học.

Trước hết, tôi xin bày tỏ sự kính trọng và lòng biết ơn sâu sắc nhất đến Cô, PGS.TS. Nguyễn Quang Thu và Thầy, TS. Ngô Quang Huân đã luôn nhiệt tình và tận tâm hướng dẫn tôi thực hiện và hoàn thành luận án trong suốt 4 năm qua. Đây là những bài học vô cùng quý giá và là nền tảng vững chắc cho nghiên cứu khoa học của bản thân tôi sau này.

Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến các Thầy, Cô khoa Quản trị thuộc trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh đã tận tình giảng dạy và hướng dẫn tôi hoàn thành các học phần.

Tôi chân thành cảm ơn Viện Sau đại học Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh đã hướng dẫn, hỗ trợ cho tôi hoàn thành các thủ tục để bảo vệ ở mỗi giai đoạn.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn đặc biệt đến gia đình, những người thân đã luôn bên cạnh, động viên, giúp đỡ và tạo điều kiện tốt nhất để tôi có đủ nghị lực và sự tập trung hoàn thành luận án này.

Trân trọng cảm ơn!

TP. Hồ Chí Minh, ngày tháng năm 2019

Nghiên cứu sinh

Trần Nha Ghi

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	ix
DANH MỤC HÌNH VẼ	xii
TÓM TẮT LUẬN ÁN.....	xiii
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1. Giới thiệu.....	1
1.2. Sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu.....	1
1.2.1. Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn	1
1.2.2. Xuất phát từ khoảng trống lý thuyết qua lược khảo các nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới và ở Việt Nam.....	4
1.3. Mục tiêu nghiên cứu	13
1.3.1. Mục tiêu nghiên cứu	13
1.3.2. Câu hỏi nghiên cứu	14
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	14
1.5. Phương pháp nghiên cứu.....	15
1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính	15
1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	16
1.6. Điểm mới của luận án	17
1.7. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu.....	18
1.7.1. Ý nghĩa về mặt thực tiễn.....	18
1.7.2. Ý nghĩa về mặt lý thuyết	18
1.8. Kết cấu của luận án	19
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	21
2.1. Giới thiệu.....	21
2.2. Lý thuyết thể chế.....	21
2.2.1. Khái niệm về thể chế	22

2.2.2. Ứng dụng lý thuyết thể chế vào hoạt động khởi nghiệp.....	23
2.2.3. Đặc điểm của thể chế trong nền kinh tế chuyển đổi.....	24
2.3. Lý thuyết mạng lưới xã hội.....	25
2.3.1. Khái niệm mạng lưới (networking).....	25
2.3.2. Góc độ tiếp cận lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội của luận án.....	27
2.4. Lý thuyết về sự đổi mới (Theory of Innovation).....	27
2.4.1. Khái niệm về đổi mới.....	27
2.4.2. Phân loại đổi mới.....	28
2.4.3. Đổi mới mô hình kinh doanh.....	28
2.5. Lý thuyết VARIM.....	34
2.6. Các khái niệm về khởi nghiệp, doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và sự hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.....	38
2.6.1. Khái niệm khởi nghiệp.....	38
2.6.2. Doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.....	38
2.6.3. Sự hỗ trợ cho các doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.....	40
2.8. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết.....	42
2.8.1. Các khái niệm nghiên cứu.....	42
2.8.2. Phát triển các giả thuyết nghiên cứu.....	44
2.8.3. Đề xuất mô hình nghiên cứu và tổng hợp các giả thuyết.....	57
2.9. Tóm tắt chương 2.....	60
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	61
3.1. Giới thiệu chương 3.....	61
3.2. Quy trình nghiên cứu.....	61
3.3. Phương pháp nghiên cứu định tính.....	64
3.3.1. Quy trình nghiên cứu định tính.....	64
3.3.2. Kết quả nghiên cứu định tính.....	65
3.4. Phương pháp nghiên cứu định lượng.....	75
3.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu.....	75
3.4.2. Phương pháp chọn mẫu.....	76
3.4.3. Phương pháp phân tích số liệu.....	76
3.4.5. Phương pháp phân tích PLS-SEM.....	78

3.5. Đánh giá sơ bộ thang đo.....	79
3.5.1. Đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha	80
3.5.2. Phân tích yếu tố khám phá EFA.....	85
3.7. Mẫu nghiên cứu chính thức.....	89
3.8. Tóm tắt chương 3	90
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	91
4.1. Giới thiệu chương 4	91
4.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu.....	91
4.3. Kiểm định thang đo.....	92
4.3.1. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha.....	92
4.3.2. Phân tích yếu tố khám phá EFA.....	98
4.4. Đánh giá mô hình yếu tố phân cấp (các thành phần của BMI).....	101
4.5. Đánh giá mô hình đo lường ở giai đoạn 2.....	108
4.6. Đánh giá mô hình cấu trúc	110
4.6.1. Đánh giá hệ số xác định có điều chỉnh(R^2_{adj}).....	111
4.6.2. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến	113
4.6.3. Đánh giá mức độ ảnh hưởng (f^2).....	113
4.6.4. Ước lượng hệ số đường dẫn và khoảng tin cậy.....	114
4.6.5. Dự đoán mức độ phù hợp Q^2 sử dụng Blindfolding.....	115
4.6.6. Kiểm định giả thuyết.....	116
4.6.7. Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu	125
4.7. Tóm tắt chương 4	126
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ.....	127
5.1. Giới thiệu chương	127
5.2. Kết luận	127
5.2.1. Mức độ đạt được mục tiêu nghiên cứu của luận án	127
5.2.2. Kết quả nghiên cứu.....	129
5.2.3. Đóng góp mới của nghiên cứu	130
5.3. Hàm ý quản trị.....	134
5.3.1. Phân tích biểu đồ quan hệ giữa mức độ quan trọng và hiệu suất của mạng lưới quan hệ và BMI đến kết quả hoạt động của DNKN.....	134

5.3.2. Tăng cường xây dựng mạng lưới quan hệ với các bên liên quan	135
5.3.3. Thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh	139
5.4. Một số kiến nghị khác	145
5.4.1. Nguồn lực hỗ trợ cho DNKN tại Việt Nam	145
5.4.2. Biện pháp hỗ trợ khởi nghiệp của Chính phủ	146
5.4.3. Một số hàm ý quản trị khác cho người chủ/quản lý cấp cao của DNKN	148
5.5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo	149
TÀI LIỆU THAM KHẢO	152
1. Tài liệu tiếng Việt	152
2. Tài liệu tiếng Anh	154
PHỤ LỤC.....	1
1. Dàn bài phỏng vấn chuyên gia	1
2. Danh sách chuyên gia.....	9
3. Bảng câu hỏi khảo sát định lượng sơ bộ	10
4. Bảng câu hỏi khảo sát chính thức	14
5. Tổng hợp ý kiến phỏng vấn của các chuyên gia	18
6. Kết quả bổ sung và điều chỉnh thang đo	27
7. Thang đo gốc.....	31
8. Nội dung phụ lục ở các chương.....	34
Nội dung phụ lục ở chương 1	34
Nội dung phụ lục ở chương 2.....	35
Nội dung phụ lục ở chương 3.....	40
9. Kết quả xử lý dữ liệu.....	47
Đánh giá mô hình đo lường	47
Đánh giá mô hình cấu trúc.....	51

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Thuật ngữ	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AVE	Average Variance Extracted	Tổng phương sai trích
BHXH		Bảo hiểm xã hội
BMI	Business model innovation	Đổi mới mô hình kinh doanh
BKHCN		Bộ Khoa học và Công nghệ
CAP	New capabilities	Năng lực mới
CHAL	New channels	Kênh phân phối mới
CR	Composite Reliability	Độ tin cậy tổng hợp
CP		Chính phủ
COST	New cost structures	Cấu trúc chi phí mới
DNKN	Start-up firm	Doanh nghiệp khởi nghiệp
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
ENVIRDYNA	Environmental dynamism	Năng động của thị trường
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
GEM	Global Entrepreneurship Monitor	Chỉ số khởi nghiệp toàn cầu
HCMs	Hierarchical component models	Mô hình yếu tố phân cấp
M&A	Merger and Acquisition	Mua bán và sáp nhập
MARK	New customers/markets	Khách hàng/thị trường mới
NQ		Nghị quyết
NĐ		Nghị định
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
OFF	New offerings	Sản phẩm/dịch vụ mới
PART	New partnerships	Đối tác mới
PLS	Partial Least Squares	Phương pháp bình phương tối thiểu từng phần
PRO	New processes/structures	Quy trình/cấu trúc mới
REL	New customer relationships	Mối quan hệ với khách hàng mới
REV	New revenue models	Mô hình doanh thu mới
ROA	Return on asset	Suất sinh lời trên tổng tài sản
ROE	Return on equity	Suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu
ROS	Return on sale	Suất sinh lời trên doanh thu thuần
QĐ		Quyết định
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình cấu trúc tuyến tính
SIYB	Start and Improve Your Business	Khởi nghiệp và Phát triển Kinh

		doanh
SOTIES	Social ties	Quan hệ xã hội
SMES	Small and Medium Enterprises	Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV)
STARTPERF	Start-up performance	Kết quả hoạt động của DNKN
SVF	Startup Vietnam Foundation	Quỹ Khởi nghiệp Doanh nghiệp Khoa học Công nghệ Việt Nam
TEC	New technologies/equipment	Công nghệ/thiết bị mới
TIESMANAGER	Ties with managers other firms	Quan hệ với nhà quản lý của doanh nghiệp khác
TTG		Thủ tướng
TP		Thành phố
TPB	Theory of Planned Behavior	Thuyết hành vi dự định
TRA	Theory of Reasoned Action	Thuyết hành động hợp lý
VARIM	Value- Adaptability – Rareness – Inimitability - Monetization	Giá trị - Sự thích ứng – Khan hiếm – Khó bắt chước – Tạo sinh lợi
VCI	Value creation innovation	Đổi mới giá trị sáng tạo
VCIN	Value capture innovation	Đổi mới giá trị nắm giữ
VPI	Value proposition innovation	Đổi mới giá trị cung cấp

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 2.1. Khung lý thuyết thể chế trong nền kinh tế chuyển đổi	24
Bảng 2.2. Tóm tắt các thành phần của lý thuyết VARIM	36
Bảng 2.3. Phân biệt giữa DNKN đổi mới sáng tạo và doanh nghiệp thông thường	39
Bảng 2.4. Các biện pháp hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo	40
Bảng 2.5. Tổng hợp giả thuyết nghiên cứu.....	58
Bảng 3.1. Tiến độ thực hiện đề tài nghiên cứu	62
Bảng 3.2. Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu	66
Bảng 3.3. Thang đo quan hệ của DNKN với cán bộ Chính phủ	68
Bảng 3.4. Thang đo quan hệ của DNKN với xã hội.....	68
Bảng 3.5. Thang đo quan hệ với đối tác kinh doanh	69
Bảng 3.6. Thang đo BMI (Đổi mới giá trị sáng tạo)	71
Bảng 3.7. Thang đo BMI (Đổi mới giá trị cung cấp)	72
Bảng 3.8. Thang đo BMI (Đổi mới giá trị nắm giữ)	73
Bảng 3.9. Thang đo kết quả khởi nghiệp.....	74
Bảng 3.10. Thang đo tính năng động thị trường.....	75
Bảng 3.11. Quy trình phân tích dữ liệu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ.....	76
Bảng 3.12. Đặc điểm mẫu nghiên cứu sơ bộ	79
Bảng 3.13. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thang đo mạng lưới quan hệ.....	80
Bảng 3.14. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo đổi mới giá trị sáng tạo	81
Bảng 3.15. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo đổi mới giá trị cung cấp.....	83
Bảng 3.16 Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo đổi mới giá trị nắm giữ	84

Bảng 3.17. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo tính năng động thị trường	85
Bảng 3.18. Kết quả EFA của thang đo mạng lưới quan hệ	86
Bảng 3.19. Kết quả EFA của các thành phần của BMI	87
Bảng 3.20. Kết quả EFA của thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN	88
Bảng 4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu	91
Bảng 4.2. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thang đo mạng lưới quan hệ	93
Bảng 4.3. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo đổi mới giá trị sáng tạo	94
Bảng 4.4. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo đổi mới giá trị cung cấp	95
Bảng 4.5. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo đổi mới giá trị nắm giữ	96
Bảng 4.6. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo tính năng động thị trường	97
Bảng 4.7. Kết quả EFA của thang đo mạng lưới quan hệ	98
Bảng 4.8. Kết quả EFA của các thành phần của BMI	99
Bảng 4.9. Kết quả EFA của thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN	100
Bảng 4.10. Hệ số tải ngoài của các biến quan sát (hệ số chuẩn hóa)	102
Bảng 4.11. Đánh giá mức độ dự đoán liên quan	107
Bảng 4.12. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ	109
Bảng 4.13. Kiểm định giá trị phân biệt (Fornell – Larcker)	109
Bảng 4.14. Giá trị phóng đại phương sai (VIF)	110
Bảng 4.15. Đánh giá mức độ phù hợp mô hình	110
Bảng 4.16. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc	112
Bảng 4.17. Ước lượng hệ số đường dẫn và khoảng tin cậy	114

Bảng 4.18. Kết quả mức độ dự đoán liên quan	115
Bảng 4.19. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu	121
Bảng 4.20. Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng.....	125
Bảng 5.1. Tổng hợp phát hiện mới từ kết quả nghiên cứu của luận án	131

DANH MỤC HÌNH VẼ

Hình 1.1. Phát triển kinh doanh ở Việt Nam năm 2017	2
Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu BMI trong tương lai	6
Hình 1.3. Khung nghiên cứu tổng quát	17
Hình 2.1. Môi quan hệ giữa các lý thuyết nền trong luận án	37
Hình 2.2. Quan hệ với cán bộ Chính phủ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN.....	49
Hình 2.3. Quan hệ xã hội, BMI và kết quả hoạt động của DNKN.....	52
Hình 2.4. Quan hệ với đối tác kinh doanh và BMI	54
Hình 2.5. BMI và kết quả hoạt động của DNKN	56
Hình 2.6. Tính năng động thị trường điều tiết mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN	57
Hình 2.7. Mô hình nghiên cứu được đề xuất.....	60
Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu.....	63
Sơ đồ 3.2. Quy trình nghiên cứu định tính	64
Hình 4.1. Mô hình đo lường ở giai đoạn 1	104
Hình 4.2. Mô hình yếu tố phân cấp: BMI (Đổi mới giá trị sáng tạo-VCI)	105
Hình 4.3. Mô hình yếu tố phân cấp: BMI (Đổi mới giá trị cung cấp-VPI).....	105
Hình 4.4. Mô hình yếu tố phân cấp: BMI (Đổi mới giá trị nắm giữ-VCIN).....	105
Hình 4.5. Mô hình đo lường ở giai đoạn 2	108
Hình 4.6. Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết.....	124
Hình 5.1. Mức độ ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ và BMI đến kết quả hoạt động của DNKN.....	134

TÓM TẮT LUẬN ÁN

Đề tài: “Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam”

Lí do nghiên cứu: Trong giai đoạn đầu hoạt động (dưới 5 năm), tỷ lệ khởi nghiệp thành công của DNKN sau 3,5 năm là 20,8% (GEM, 2017). Và cũng trong giai đoạn này, DNKN được hưởng ưu đãi từ các Chính sách hỗ trợ của Chính phủ, sự quan tâm của xã hội và ủng hộ của các chủ thể liên quan. Tuy nhiên, thực tế cho thấy các DNKN còn gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận thông tin và nguồn lực từ các cá nhân/tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp bên ngoài. Vì vậy, luận án thực hiện nhằm giúp DNKN dễ dàng tiếp cận thông tin và nguồn lực để đổi mới mô hình kinh doanh (BMI) và nâng cao kết quả hoạt động của DNKN, góp phần giảm thiểu tỷ lệ khởi nghiệp thất bại.

Mục tiêu nghiên cứu: Xây dựng và kiểm định mô hình lý thuyết giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN: Vai trò điều tiết của tính năng động thị trường. Trên cơ sở đó, luận án đưa ra hàm ý quản trị cho người chủ/nhà quản lý cấp cao của DNKN tăng cường xây dựng mạng lưới quan hệ, thực hiện BMI nhằm góp phần nâng cao kết quả hoạt động của DNKN.

Phương pháp nghiên cứu: Luận án đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp nghiên cứu định lượng. Phương pháp nghiên cứu định tính (phỏng vấn tay đôi chuyên gia) để điều chỉnh, bổ sung thang đo của các khái niệm nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu định lượng để kiểm tra độ tin cậy, giá trị cho phép (tính đơn hướng, tính riêng biệt và giá trị hội tụ), kiểm định mô hình (mô hình đo lường và mô hình cấu trúc) và giả thuyết nghiên cứu bằng phương pháp phân tích PLS-SEM với công cụ hỗ trợ SmartPLS.

Kết quả nghiên cứu: Mạng lưới quan hệ (quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội, quan hệ với đối tác kinh doanh) tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN. Quan hệ với cán bộ Chính phủ tác động cùng chiều đến các thành phần của

BMI (đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị nắm giữ). Quan hệ xã hội tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp. Quan hệ với đổi mới kinh doanh tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo và đổi mới giá trị cung cấp. Các thành phần của BMI góp phần làm tăng kết quả hoạt động của DNKN. Cuối cùng, tính năng động thị trường không có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN.

Kết luận và hàm ý quản trị: Kết quả nghiên cứu đã lấp vào khoảng trống lý thuyết về mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN khi mà các nghiên cứu trước chưa kiểm định. Kết quả nghiên cứu đem lại ý nghĩa cho người chủ/quản lý cấp cao của DNKN, các nhà hoạch định chính sách, các Sở ban ngành (Sở Khoa học & Công nghệ, Sở Công thương, v.v.) và các tổ chức đoàn thể (câu lạc bộ, hiệp hội khởi nghiệp, v.v.).

Từ khóa: Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh, kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp

ABSTRACT OF THE DISSERTATION

Dissertation title: “Relationship network, business model innovation and start-up performance of start-up firms in Vietnam”

Reason for research: During the first five-year operation period of start-up firms, the start-up success rate after 3.5 years is 20.8% (GEM, 2017). Also, in this period, start-up firms are entitled to incentives from the government's support policies, social concerns and supports of related parties. However, start-up firms face many difficulties in accessing information and external support resources. Therefore, the dissertation is implemented to support start-up firms in achieving information and resources to implement business model innovation (BMI) and improve firm performance, contributing to minimizing failure risk in starting business.

Research objectives: Constructing and verifying the theoretical model between the relationship network, BMI and start-up performance of start-up firms: the regulation role of environmental dynamism. On that basis, the thesis proposes managerial suggestions to owners/senior managers of start-up firms to strengthen the relationship network, implement BMI in order to improve the start-up performance.

Research method: The dissertation has used qualitative and quantitative research methods. Qualitative method (interview with experts) is used to adjust and supplement the scale. Quantitative method is used for testing reliability, permissible values (convergent validity, discriminant validity, construct reliability), model testing (measurement model and structural model evaluation) and research hypotheses by using PLS-SEM analysis method with SmartPLS support tool.

Research findings and results: Relationship network (with government officials, social relations, business partners) has a positive impact on start-up performance of start-up firms. Ties with government officials positively impact value creation innovation, value proposition innovation and value capture innovation. Social relations have a positive impact on value proposition innovation. Ties with business

partners have a positive impact on value creation innovation and value proposition innovation. Business model innovation has a positive impact on start-up performance of start-up firm. Finally, environmental dynamism has no regulation role between business model innovation and start-up performance of start-up firms.

Conclusions and managerial implications: The research results have filled the theoretical gaps on the relationship between the relationship network, business model innovation and the start-up performance of start-up firms, which previous studies have not verified. Research results propose managerial suggestions to owners/senior managers of start-up firms, policy makers and official departments (Department of Science and Technology, Department of Industry and Trade, etc.) and startup-related organizations (clubs, start-up associations, etc.).

Keywords: Relationship network, business model innovation, start-up performance

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1. Giới thiệu

Chương 1 giới thiệu cơ sở nền tảng của vấn đề nghiên cứu liên quan đến luận án. Bố cục trình bày của chương 1 bao gồm: (1) Sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu, (2) Mục tiêu nghiên cứu, (3) Câu hỏi nghiên cứu, (4) Phương pháp nghiên cứu, (5) Đối tượng và phạm vi nghiên cứu; (6) Ý nghĩa, đóng góp mới của kết quả nghiên cứu và (7) Kết cấu của luận án.

1.2. Sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu

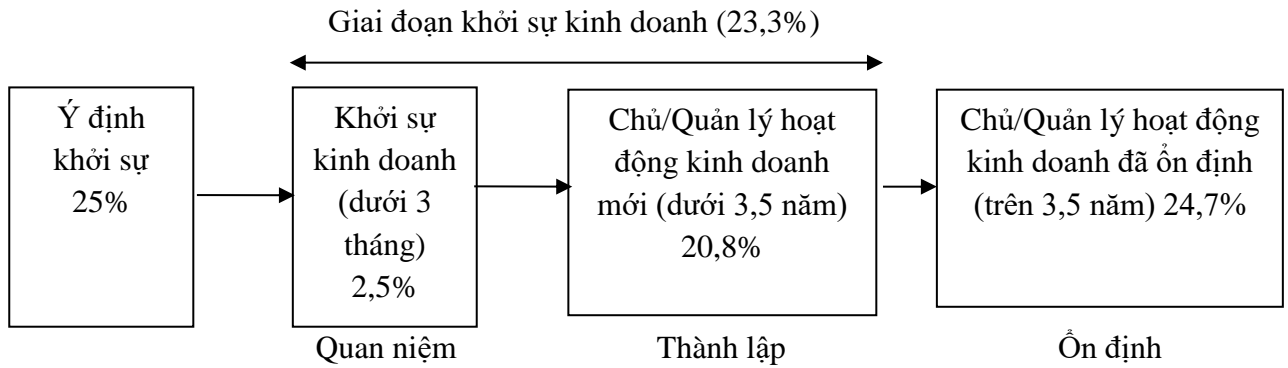
1.2.1. Xuất phát từ nhu cầu thực tiễn

Năm 2017, hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam có xu hướng được cải thiện. Các yếu tố về cơ sở hạ tầng, năng động thị trường, văn hóa và chuẩn mực xã hội và các Quy định của Chính phủ được đánh giá cao (GEM, 2017). Các yếu tố về chương trình hỗ trợ của Chính phủ, chuyển giao công nghệ, Chính sách của Chính phủ có sự suy giảm qua các năm; không phải các yếu tố này kém đi mà do sự kì vọng về mức độ cải thiện trong hệ sinh thái khởi nghiệp chưa được đáp ứng (xem Bảng 1.1, Phụ lục, trang 34). Một hệ thống chính sách tốt và hiệu quả thúc đẩy khởi nghiệp không chỉ là vấn đề của Việt Nam mà là của nhiều nước trên thế giới.

Tại Việt Nam, kinh tế tư nhân đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển kinh tế của đất nước. Thống kê cho thấy khoảng 97% doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) đóng góp 40% ngân sách Nhà nước và tạo điều kiện việc làm cho 50% lao động (Nguyễn Trọng Hoài, 2016). Khởi nghiệp tạo ra những doanh nghiệp mới (Gartner, 1985). Do đó, doanh nghiệp khởi nghiệp (*từ đây viết tắt là DNKN*) là bước đầu cho sự hình thành, phát triển và trở thành các doanh nghiệp trưởng thành sau này. Năm 2016 được Việt Nam xác định là năm quốc gia khởi nghiệp và giai đoạn 2017 – 2020 được xem là thời kì vàng cho hoạt động khởi nghiệp¹. Theo thống kê của

¹ <http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/tai-chinh-doanh-nghiep/khoi-nghiep-o-viet-nam-kho-hay-de-122780.html>

GEM (2017), tỷ lệ duy trì hoạt động kinh doanh sau khi khởi sự dưới 3,5 năm chiếm 20,8% (Hình 1.1). Mặc dù đã được cải thiện so với năm 2016 là 12,7% nhưng tỷ lệ khởi nghiệp thành công vẫn còn rất thấp.



Hình 1.1. Phát triển kinh doanh ở Việt Nam năm 2017

Nguồn: GEM (2017) khảo sát người trưởng thành ở Việt Nam

Nguyên nhân dẫn đến sự thất bại của các DNKN trong giai đoạn khởi sự rất đa dạng, có thể kể đến một số nguyên nhân cơ bản như: chiến lược kinh doanh không phù hợp, thiếu hiểu biết về pháp lý, bài toán “gọi vốn” và rào cản thủ tục hành chính (Ý Nhi, 2017). Tuy DNKN nhận được nhiều ưu tiên từ chính sách hỗ trợ phát triển của Chính phủ, sự quan tâm của xã hội và ủng hộ của các chủ thể liên quan:

Chính phủ đã ban hành Quyết định số 844/QĐ-TTg về Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo đến năm 2025; Nghị định số 35/NQ-CP về Hỗ trợ phát triển doanh nghiệp đến năm 2020; Nghị định số 39/2018/NĐ-CP về quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, v.v.

Thực tế, nhiều DNKN vẫn còn gặp nhiều khó khăn trong việc tiếp cận thông tin và nguồn lực. *Thứ nhất*, DNKN gặp nhiều hạn chế trong việc tiếp cận vốn từ ngân hàng và các quỹ đầu tư, nguồn vốn hạn hẹp tự có chủ yếu đến từ các thành viên sáng lập. *Thứ hai*, DNKN không đủ điều kiện đầu tư phòng thí nghiệm, máy móc thiết bị để nghiên cứu và phát triển ý tưởng, sản phẩm mới. *Thứ ba*, DNKN còn hạn chế về kỹ năng quản trị, điều hành kinh doanh, xúc tiến, quảng bá sản phẩm vì người chủ/quản lý chủ yếu được đào tạo từ ngành kỹ thuật, công nghệ thông tin.

Cuối cùng, nhiều DNKN còn gặp khó khăn trong việc thực hiện thủ tục hành chính (đăng kí kinh doanh, đất đai, giấy phép kinh doanh...), bảo hộ sở hữu trí tuệ (đăng kí bảo hộ sản phẩm sở hữu trí tuệ), tài chính (tiêu chuẩn kế toán, hóa đơn, kê khai thuế, v.v).

Như vậy, DNKN rất khó tiếp cận thông tin và nguồn lực để xem xét và quyết định đầu tư (Hồ Quang Huy, 2018). Trong khi đó, thông tin được cung cấp từ các cơ quan Nhà nước còn rất hạn chế, nhiều DNKN thụ động khi tiếp nhận thông tin. Theo kết quả khảo sát của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), mối quan hệ giữa doanh nghiệp và cơ quan Nhà nước giữ vai trò quan trọng trong khả năng tiếp cận thông tin và nguồn lực, liên quan đến hoạt động sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.²

Một chủ đề mới gần đây đang thu hút nhiều sự quan tâm của các học giả trong phát triển lý thuyết khoa học đó là nghiên cứu đổi mới mô hình kinh doanh (*từ đây viết tắt là BMI-Business Model Innovation*) trong hoạt động khởi nghiệp, như nghiên cứu của Trimi & Berbegal-Mirabent (2012). Mỗi doanh nghiệp trong ngành đều có một mô hình kinh doanh khác nhau, hoạt động dựa trên nguồn lực sẵn có. Các đối thủ cạnh tranh khó có thể bắt chước hoặc sao chép mô hình kinh doanh khác để áp dụng cho doanh nghiệp của họ (theo quan điểm nguồn lực). Trong giai đoạn ban đầu, mô hình kinh doanh của DNKN chưa ổn định, liên tục thay đổi nhằm thích ứng với sự biến động thị trường. Các thành phần của mô hình kinh doanh như: sản phẩm, công nghệ, khách hàng, đối tác, thị trường tiêu thụ, kênh phân phối, v.v. chưa ổn định, DNKN luôn chủ động tìm kiếm hoặc cần sự trợ giúp từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp.

Trong xu thế phát triển cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4, công nghệ luôn thay đổi nhanh chóng. Vậy, làm sao DNKN có thể thích ứng và nắm bắt được cơ hội kinh doanh trong môi trường năng động như hiện nay? Vấn đề BMI cho các

² <https://baomoi.com/bao-dam-nhu-cau-tiep-can-thong-tin-cua-doanh-nghiep-khoi-nghiep/c/25023396.epi>

DNKN trở nên rất quan trọng vì nó quyết định sự tồn tại và phát triển sau này. Ibarra & cộng sự (2017) cho rằng cách mạng công nghiệp lần thứ 4 ảnh hưởng đến mô hình kinh doanh, doanh nghiệp cần thực hiện BMI như định hướng dịch vụ, hệ sinh thái trong mạng lưới kết nối (*networked ecosystems*) và định hướng khách hàng. Để thực hiện BMI, DNKN cần những nguồn lực bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Như vậy, từ những chính sách pháp luật đã ban hành, các thông tin và nguồn lực hỗ trợ cho các DNKN trở nên cấp thiết, đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện BMI, và quyết định sự thành công của DNKN. Theo Nghị định số 39/2018/NĐ-CP, hỗ trợ cho khởi nghiệp đổi mới sáng tạo bao gồm hỗ trợ tư vấn sở hữu trí tuệ, hoàn thiện sản phẩm mới và mô hình kinh doanh mới, sử dụng cơ sở kỹ thuật, cơ sở ươm tạo, và khu làm việc chung. Thực tế cho thấy, vườn ươm doanh nghiệp đã góp phần giảm thiểu rủi ro khởi nghiệp, gia tăng khả năng tồn tại và phát triển cho DNKN (Phạm Tiến Đạt, 2018).

Tóm lại, trong giai đoạn đầu, khi DNKN thiếu nguồn lực, việc thực hiện BMI để thích ứng với sự thay đổi thị trường và cải thiện kết quả hoạt động đòi hỏi DNKN phải có nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài. Và cũng trong giai đoạn này, DNKN nhận được sự quan tâm hỗ trợ của Chính phủ. Do vậy, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để DNKN tiếp cận thông tin và nguồn lực từ các cá nhân/tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp? Để trả lời cho câu hỏi trên, vấn đề nghiên cứu DNKN xây dựng mạng lưới quan hệ (*relationship network*) với các cơ quan Chính phủ và cá nhân/tổ chức hỗ trợ để tiếp cận thông tin và nguồn lực nhằm thực hiện đổi mới cho mô hình kinh doanh, cải thiện kết quả hoạt động là rất cần thiết được thực hiện trong bối cảnh hiện nay.

1.2.2. Xuất phát từ khoảng trống lý thuyết qua lược khảo các nghiên cứu thực nghiệm trên thế giới và ở Việt Nam

Vấn đề nghiên cứu sự đổi mới của doanh nghiệp thông qua mạng lưới quan hệ nhằm cải thiện kết quả hoạt động là một lĩnh vực được nhiều học giả quan tâm. Tuy nhiên, mức độ công bố các nghiên cứu về mối quan hệ giữa 3 yếu tố (mạng lưới quan hệ, đổi mới và kết quả hoạt động) còn khá hạn chế. Nghiên cứu của Gronum &

cộng sự (2012), và Dolfsma & Eijk (2017) là 2 nghiên cứu điển hình trong lĩnh vực này, nhưng các nghiên cứu này đều chưa xác định đầy đủ mạng lưới quan hệ và hoạt động đổi mới của doanh nghiệp. Các học giả thường tập trung vào từng mảng nghiên cứu khác nhau. Ví dụ, mạng lưới quan hệ ảnh hưởng đến hoạt động đổi mới của doanh nghiệp (Xu & cộng sự, 2008; Jørgensen & Uihøi, 2010; Wu, 2011; Gao & cộng sự, 2017; v.v.), mạng lưới quan hệ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động (Su & cộng sự, 2015; Pratono, 2018; Kregar & Antončič, 2016; Anwar & cộng sự, 2018, v.v.) và hoạt động đổi mới tác động đến kết quả hoạt động (Atalay & cộng sự, 2013; Kafetzopoulos & Psomas, 2015, v.v.).

Cụ thể cho vấn đề đổi mới là BMI đang thu hút nhiều học giả áp dụng trong lĩnh vực khởi nghiệp. Doanh nghiệp thực hiện BMI thông qua mạng lưới quan hệ của nhà quản lý như nghiên cứu điển hình của Guo & cộng sự (2013), Anwar & Shah (2018), hay ảnh hưởng của BMI đến kết quả hoạt động như nghiên cứu của Zott & Amit (2008), Heij & cộng sự (2014) Halecker & cộng sự (2014), Anwar (2018). Các nghiên cứu trên chủ yếu được thực hiện tại các quốc gia có nền kinh tế đã phát triển (Đức, Hà Lan, và một số quốc gia thuộc châu Âu) và thị trường mới nổi (Trung Quốc, Pakistan, v.v.). Đối tượng nghiên cứu là SMEs và doanh nghiệp hoạt động có vốn mạo hiểm. Các doanh nghiệp này hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ, sản xuất, thương mại, và thường phân loại theo quy mô (vốn, lao động, doanh thu, v.v.).

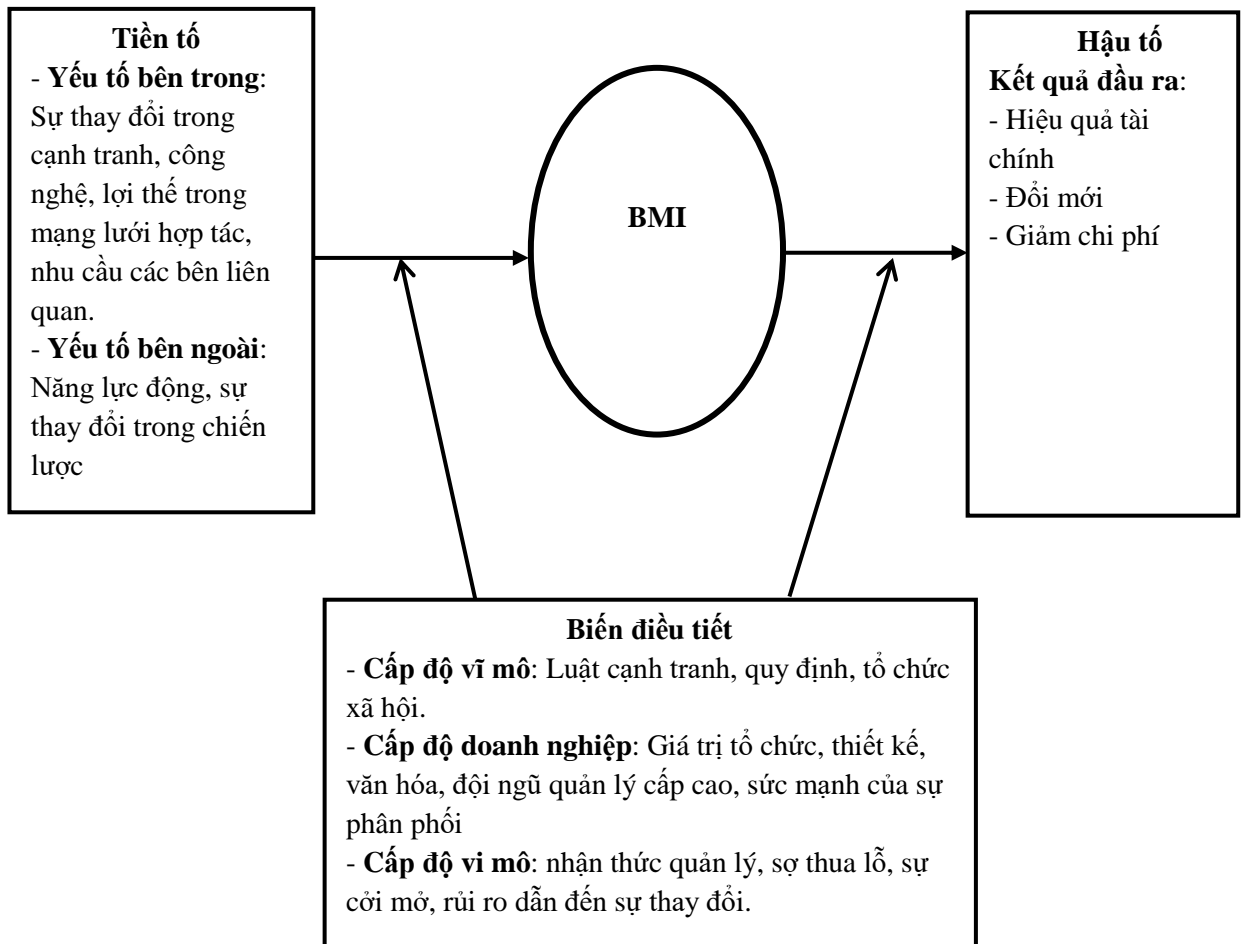
Foss & Saebi (2016) đã tổng hợp các nghiên cứu BMI giai đoạn 2000 - 2015 và đề xuất 4 dòng nghiên cứu trong tương lai cho BMI, thể hiện trong Hình 1.2.

Dòng nghiên cứu thứ 1: Xây dựng khái niệm BMI và các thành phần của BMI;

Dòng nghiên cứu thứ 2: Xác định các yếu tố là tác nhân và kết quả của BMI;

Dòng nghiên cứu thứ 3: Xác định các biến điều tiết giữa tác nhân và kết quả của BMI;

Dòng nghiên cứu thứ 4: Tác động biên của các yếu tố dẫn đến thực hiện BMI và kết quả của BMI.



Hình 1.2. Mô hình nghiên cứu BMI trong tương lai

Nguồn: Đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai của BMI (Foss & Saebi, 2016)

Tuy nhiên, theo lược khảo mới nhất của tác giả cho đến nay vẫn chưa có công trình nào đo lường và kiểm định vai trò trung gian của BMI giữa mạng lưới quan hệ và kết quả hoạt động của DNKN (xem Phụ lục, Bảng 2.3, trang 37).

Xét về khía cạnh BMI tác động đến kết quả hoạt động:

Một số học giả đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của đối tượng là doanh nghiệp thành lập mới, doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm. Đa phần, các học giả cho rằng kết quả hoạt động chịu ảnh hưởng bởi yếu tố cá nhân của nhà khởi nghiệp và yếu tố môi trường. Ví dụ, yếu tố cơ hội kinh doanh, kinh nghiệm của nhà sáng lập (Dencker & Gruber, 2014), đặc điểm tính cách của nhà khởi nghiệp (mong muốn tự chủ, tự tin, kiến thức và thông tin, nhận diện cơ hội...), môi trường

khởi nghiệp (hỗ trợ tài chính, chính sách của chính phủ, giáo dục và đào tạo, cơ sở hạ tầng, văn hóa và xã hội...) (Gomezelj & Kusce, 2013), vốn con người và vốn xã hội (Pirolo & Presutti, 2010), ràng buộc tài chính (Stucki, 2013), v.v.

Như vậy, nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp mới thành lập là rất đa dạng. Song, nghiên cứu ảnh hưởng của BMI đến kết quả hoạt động cho đối tượng là DNKN vẫn chưa có nhiều. Hơn nữa, các kết quả nghiên cứu về vấn đề này có sự khác nhau. Một số nghiên cứu như Zott & Amit (2008); Aspara & cộng sự (2010); Heij & cộng sự (2014); Guo & cộng sự (2017); Futterer & cộng sự (2018) và Anwar (2018) tìm thấy BMI tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Trong khi đó, Patzelt & cộng sự (2008) không tìm thấy mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động. Hoặc, Halecker & cộng sự (2014) đã tìm ra mối quan hệ ngược chiều giữa BMI và kết quả hoạt động. Gần đây nhất là nghiên cứu của Anwar (2018) cho thấy mối quan hệ cùng chiều giữa BMI và kết quả hoạt động cho SMEs dưới sự điều tiết của biến “lợi thế cạnh tranh”. Nghiên cứu của Hamelink & Opdenakker (2018) chứng minh BMI có ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của ngành dự trữ năng lượng, tuy nhiên mối quan hệ giữa chúng vẫn chưa rõ ràng. Hầu hết các nghiên cứu trên chủ yếu tập trung ở các quốc gia có nền kinh tế phát triển – nơi mà hệ thống chính sách và pháp luật thị trường đã ổn định, môi trường thuận lợi cho phát triển kinh doanh. Vì vậy, luận án thực hiện kiểm định mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN tại nền kinh tế chuyển đổi. Đồng thời, khẳng định lại chiều hướng tác động của BMI lên kết quả hoạt động.

Mạng lưới quan hệ ảnh hưởng đến BMI:

Một số nghiên cứu mới gần đây đã khám phá các tiền tố của BMI. Ví dụ, nghiên cứu mới nhất của Futterer & cộng sự (2018) đánh giá ảnh hưởng của hành vi khởi nghiệp đến BMI và hiệu quả sử dụng vốn mạo hiểm. Nghiên cứu của Mütterlein & Kunz (2018) đo lường ảnh hưởng của định hướng kinh doanh và định hướng liên minh đến BMI.

Tuy nhiên, ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ đến BMI còn ít các nghiên cứu được công bố. Ngoài nghiên cứu của Guo & cộng sự (2013) xem xét ảnh hưởng của

vốn con người và vốn xã hội lên BMI, thì nghiên cứu của Anwar & Shah (2018) đánh giá ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ tài chính, quan hệ chính trị và quan hệ đối tác kinh doanh lên BMI. BMI của 2 nghiên cứu trên là thang đo đơn hướng gồm có 9 biến quan sát, tiếp cận theo quan điểm của Zott & Amit (2007) và được thực hiện tại nền kinh tế đang phát triển (Trung Quốc và Pakistan), đối tượng là SMEs nên có nét tương đồng về đặc điểm văn hóa, môi trường và thể chế như tại Việt Nam. Cho đến nay, nghiên cứu ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ đến BMI cho đối tượng DNKN chưa có công trình nào công bố tại Việt Nam.

Cách tiếp cận khái niệm BMI:

BMI được các học giả tiếp cận theo nhiều trường phái khác nhau. Kết quả lược khảo mới nhất từ giai đoạn 2010-2018 về BMI. Theo đó, mô hình thang đo BMI có dạng kết quả (*reflective*) (Zott & Amit, 2007); mô hình thang đo nguyên nhân (*formative*) (Spieth & Schneider, 2015); mô hình yếu tố phân cấp thuộc loại IV của Jarvis (Futterer & cộng sự, 2018) và mô hình yếu tố phân cấp thuộc loại II của Jarvis (Clauss, 2017). Cách tiếp cận theo quan điểm của Zott & Amit (2007) về BMI được các học giả sử dụng nhiều nhất cho các nghiên cứu của mình. Một số nghiên cứu cho trường phái này là của Guo & cộng sự (2013), Guo & cộng sự (2015), Anwar & Shah (2018), v.v. Mặt khác, nghiên cứu của Clauss (2017), trong cách tiếp cận BMI theo kiểu thang đo loại II của Jarvis (2003), BMI là mô hình thang đo có dạng kết quả - nguyên nhân vẫn còn ít các học giả sử dụng. Do đó, luận án sẽ tiếp cận BMI theo quan điểm của Clauss (2017).

Các lý thuyết nền đã được sử dụng từ những nghiên cứu trước:

Việc DNKN thực hiện BMI là một công việc không dễ dàng, phụ thuộc vào năng lực của doanh nghiệp và nguồn lực từ bên ngoài. Trong giai đoạn ban đầu (dưới 5 năm), DNKN thiếu thông tin và nguồn lực để hoạt động khởi nghiệp. Do đó, nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện BMI và đem lại hiệu quả hoạt động. Khi nghiên cứu các nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài,

các học giả đã sử dụng nhiều lý thuyết khoa học (nền) khác nhau để giải thích cho mô hình nghiên cứu của mình:

Cách tiếp cận từ lý thuyết mạng lưới xã hội: Lý thuyết này cho rằng doanh nghiệp xây dựng quan hệ với các thành phần khác trong xã hội để có được thông tin nhanh chóng (Burt, 1992). Lợi ích của mối quan hệ này là doanh nghiệp có được kiến thức mới, nguồn lực mới, và thông tin đem lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Granovetter, 1973). Doanh nghiệp thực hiện BMI nhờ vào mối quan hệ của nhà quản lý cấp cao. Một nghiên cứu điển hình cho trường phái này là của Anwar & Shad (2018).

Các tiếp cận từ lý thuyết vốn xã hội: Vốn xã hội liên quan đến việc một nhà quản lý xây dựng kết nối với các thực thể bên ngoài: nhà quản lý của đối tác kinh doanh (người mua, nhà cung cấp hoặc đối thủ cạnh tranh), cán bộ Chính phủ. Nhờ vào vốn xã hội của nhà quản lý nên doanh nghiệp dễ tiếp cận kiến thức và nguồn lực bên ngoài, nhận diện cơ hội kinh doanh, và tìm kiếm các đối tác mong muốn. Doanh nghiệp thực hiện BMI nhờ vào vốn xã hội và kỹ năng của nhà quản lý. Nghiên cứu điển hình cho trường phái này là của Guo & cộng sự (2013).

Cách tiếp cận từ lý thuyết khuếch tán đổi mới (Innovation diffusion theory): Lý thuyết khuếch tán đổi mới đề cập đến việc thông tin được truyền tải tới mọi người hoặc tổ chức theo thời gian dẫn đến sự đổi mới (Rogers, 2003). Khuếch tán đổi mới là quá trình mà sự đổi mới được kết hợp hoặc chia sẻ, thông qua các kênh truyền thông theo thời gian tới mọi người trong một hệ thống xã hội. Liu & cộng sự (2017) chứng minh rằng lý thuyết khuếch tán đổi mới xảy ra trong các doanh nghiệp, tổ chức hoặc cá nhân thông qua việc thiết lập mạng lưới. Các nhà quản lý muốn đổi mới dựa vào mối quan hệ với người thân, đối tác bên ngoài, hỗ trợ xã hội và giao tiếp. Anwar & Shad (2018) kết hợp hai lý thuyết trên (lý thuyết khuếch tán đổi mới và lý thuyết mạng lưới xã hội) để biện luận nguồn lực hỗ trợ bên ngoài nhằm thực hiện BMI cho SMEs.

Như vậy, các trường phái lý thuyết nêu trên có chung quan điểm giải thích sự hình thành nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài của doanh nghiệp. Các trường phái lý thuyết không hề mâu thuẫn mà thực sự bổ sung cho nhau. Các lý thuyết trên cũng được ứng dụng khá nhiều trong lĩnh vực quan hệ xã hội.

Ngoài ra, các nghiên cứu trước đây đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính (ví dụ: Hamelink & Opdenakker (2018) phân tích 4 tình huống về BMI tác động đến kết quả hoạt động). Một số nghiên cứu đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, phân tích ảnh hưởng mạng lưới quan hệ đến BMI (Guo & cộng sự, 2013; Anwar & Shah, 2018) hoặc ảnh hưởng của BMI đến kết quả hoạt động (Aspara & cộng sự, 2010; Heij & cộng sự, 2014; Guo & cộng sự 2017; Futterer & cộng sự 2018; Anwar, 2018, v.v.). Đối với các nghiên cứu định lượng, phương pháp phân tích dữ liệu đã được sử dụng chủ yếu là hồi quy phân cấp, SEM, PLS, v.v. Khi BMI được tiếp cận theo mô hình đo lường kết quả thì phương pháp sử dụng là hồi quy phân cấp, SEM (ví dụ: Guo & cộng sự, 2013; Heij & cộng sự, 2014; Guo & cộng sự, 2015; Anwar & Shah, 2018). Với BMI là thang đo có dạng mô hình đo lường nguyên nhân thì đa phần các nghiên cứu sử dụng phương pháp bình phương tối thiểu từng phần (PLS) (Spieth & Schneider, 2016; Futterer & cộng sự, 2018); Mütterlein & Kunz, 2018).

Một số hướng nghiên cứu điển hình trong lĩnh vực khởi nghiệp tại Việt Nam:

Tại Việt Nam, phong trào khởi nghiệp đang được Nhà nước khuyến khích và phát triển mạnh mẽ. Nhưng các nghiên cứu hàn lâm về BMI cho DNKN còn rất ít. Một số nghiên cứu chủ yếu của Việt Nam hiện nay bao gồm:

Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp sau khi khởi nghiệp: Kết quả hoạt động của các doanh nghiệp có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố. Chẳng hạn như: năng lực của nhà khởi nghiệp và môi trường hỗ trợ khởi nghiệp. Nghiên cứu điển hình trong trường hợp này là Trần Thế Hoàng & Trần Đăng Khoa (2016), Hoàng La Phương Hiền & cộng sự (2018).

Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định khởi nghiệp: Một số nghiên cứu tập trung tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng ý định khởi nghiệp của nhiều đối tượng (sinh viên, thanh niên, v.v.). Lý thuyết thường được sử dụng trong các nghiên cứu này là lý thuyết hành vi hoạch định (TPB), lý thuyết hành động hợp lý (TRA). Nghiên cứu điển hình theo hướng này là của Nguyễn Thu Thủy (2015), Bùi Thị Thanh & Nguyễn Xuân Hiệp (2016), Nguyễn Thanh Lâm (2018).

Giải pháp để thúc đẩy khởi nghiệp: Các nghiên cứu đã chỉ ra những rào cản trong môi trường khởi nghiệp và đề xuất các giải pháp nhằm thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp: thành lập và phát triển quỹ hỗ trợ khởi nghiệp, vườn ươm khởi nghiệp, cải thiện chính sách thuế, đổi mới công nghệ, v.v. Một số nghiên cứu điển hình: Nguyễn Hữu Thọ & Nguyễn Văn Hóa (2016); Trần Xuân Hải & Đào Thị Hương (2018); Trần Thị Mơ (2018); Lê Vũ Thanh Tâm (2018), v.v.

Hơn nữa, nhiều nhà nghiên cứu đã ứng dụng lý thuyết thể chế cho các công trình của mình. Nghiên cứu của Tran và cộng sự (2009) xem xét tác động môi trường thể chế lên kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Thang & cộng sự (2013) đo lường ảnh hưởng của thể chế lên chiến lược và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Nguyen & cộng sự (2005), Nguyen & Rose (2009) sử dụng lý thuyết thể chế để nghiên cứu hành vi và kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Le & cộng sự (2006) đã áp dụng lý thuyết thể chế trong việc tăng tiếp cận vốn của ngân hàng. Các biện pháp được nghiên cứu là quan hệ xã hội, thực hành quản lý tốt, và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Hoặc nghiên cứu của Le & Nguyen (2009) sử dụng mạng lưới quan hệ của doanh nghiệp với đối tác kinh doanh, bạn bè người thân, cán bộ Chính phủ và các hiệp hội kinh doanh để tiếp cận vốn ngân hàng, v.v.

Khoảng trống nghiên cứu: Từ cơ sở tổng hợp các hướng nghiên cứu trên thế giới và trong nước, luận án đưa ra một số nhận định và chỉ ra khoảng trống nghiên cứu như sau:

Thứ nhất, hướng tiếp cận theo trường phái lý thuyết thể chế hoặc kết hợp lý thuyết thể chế và lý thuyết mạng lưới quan hệ để giải thích sự hình thành nguồn lực hỗ trợ bên ngoài còn rất ít, chưa được sử dụng nhiều, điều này sẽ mang lại luận giải mới về vấn đề nghiên cứu. Lý thuyết thể chế giải thích cách thức để gia tăng mức độ chấp nhận của xã hội (các bên liên quan, công chúng, Chính phủ) đối với DNKN. Khi được xã hội chấp nhận, DNKN sẽ tiếp cận thông tin, nguồn lực để thực hiện BMI bằng những chiến lược.

Thứ hai, môi trường thể chế chưa hoàn thiện nên vai trò của nhà quản lý được chú trọng (Peng & Luo, 2000). Bối cảnh nghiên cứu tại các quốc gia có nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam còn khan hiếm các nghiên cứu về BMI thông qua mạng lưới quan hệ của người chủ/quản lý cấp cao doanh nghiệp. Đặc biệt, đối tượng là DNKN vẫn chưa được đề cập trong các nghiên cứu trên. Kết quả nghiên cứu tại các quốc gia có nền kinh tế phát triển có thể khác so với nền kinh tế chuyển đổi (Nguyễn Văn Thắng, 2017).

Thứ ba, việc đo lường và kiểm định mối quan hệ giữa 3 yếu tố (mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động) chưa được thực hiện nghiên cứu. Tại Việt Nam, nơi mà thể chế chưa được hoàn thiện, tính năng động thị trường được các chuyên gia của GEM (2017) đánh giá khá cao. Chỉ số này cao hơn Thái Lan và Malaysia, tương đương với Indonesia. Sabatier & cộng sự (2010), Voelpel & cộng sự (2005) lập luận rằng BMI ngày càng trở nên quan trọng trong thị trường năng động. Vậy, yếu tố này có đóng vai trò điều tiết đến mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN không? Điều này cần phải kiểm định.

Cuối cùng, cách tiếp cận BMI theo mô hình yếu tố phân cấp của Clauss (2017) chưa được các nghiên cứu trước kiểm định trong mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ và BMI, giữa BMI và kết quả hoạt động hoặc giữa cả 3 yếu tố này (mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động).

Lý do nghiên cứu thực hiện tại Việt Nam:

Bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam là nền kinh tế chuyển đổi, môi trường kinh doanh, thể chế, văn hóa và xã hội, động cơ khởi nghiệp có sự khác biệt lớn so với

các nước phát triển. Kết quả tác động của mạng lưới quan hệ đến BMI hoặc BMI đến kết quả hoạt động của các DNKN có thể khác biệt so với các nước phát triển khác. Trong giai đoạn ban đầu, DNKN được hưởng Chính sách ưu đãi của Chính phủ, sự ủng hộ và quan tâm từ người thân, bạn bè và đồng nghiệp. Vậy câu hỏi nghiên cứu đặt ra là làm thế nào để DNKN tiếp cận thông tin và nguồn lực? Để trả lời câu hỏi này, luận án sử dụng lý thuyết thể chế kết hợp với lý thuyết mạng lưới xã hội giải thích sự hình thành nguồn lực từ bên ngoài. Đây là cách lý giải mới mà các nghiên cứu trước đây chưa sử dụng. Với hướng tiếp cận này, người chủ/quản lý cấp cao đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng mạng lưới quan hệ để giúp DNKN tiếp cận thông tin và nguồn lực nhằm thực hiện BMI và cải thiện kết quả hoạt động.

Từ những phân tích trên, đề tài “**Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam**” là cần thiết được thực hiện trong bối cảnh thực tế hiện nay nhằm kiểm định vai trò của mạng lưới quan hệ trong việc đổi mới mô hình kinh doanh hiện tại, góp phần cải thiện kết quả hoạt động của DNKN.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

1.3.1. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát của luận án là tiến hành xây dựng và kiểm định mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của các DNKN. Từ kết quả đạt được, nghiên cứu đưa ra các hàm ý quản trị để DNKN tăng cường xây dựng mạng lưới quan hệ, thúc đẩy thực hiện BMI, góp phần cải thiện kết quả hoạt động cho các DNKN tại Việt Nam.

Mục tiêu nghiên cứu cụ thể:

Mục tiêu 1: Xây dựng mô hình mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN;

Mục tiêu 2: Kiểm định mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN;

Mục tiêu 3: Kiểm định sự điều tiết của tính năng động thị trường lên mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN;

Mục tiêu 4: Đưa ra hàm ý quản trị để cải thiện kết quả hoạt động thông qua mạng lưới quan hệ và thực hiện BMI của DNKN.

1.3.2. Câu hỏi nghiên cứu

Để trả lời cho các mục tiêu nghiên cứu, luận án đưa ra các câu hỏi nghiên cứu sau:

Câu hỏi số 1: Mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN có mối quan hệ thế nào với nhau?

Câu hỏi số 2: Có hay không tác động trực tiếp của mạng lưới quan hệ đến kết quả hoạt động của DNKN và tác động gián tiếp thông qua vai trò trung gian của BMI?

Câu hỏi số 3: Tính năng động thị trường có tác động điều tiết lên mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN hay không?

Câu hỏi số 4: Những hàm ý quản trị nào giúp xây dựng mạng lưới quan hệ và thực hiện BMI để nâng cao kết quả hoạt động của DNKN?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu: Các khái niệm nghiên cứu như mạng lưới quan hệ, BMI, kết quả hoạt động của DNKN và mối quan hệ giữa chúng.

Đối tượng khảo sát (*unit of observation*): Chủ/nhà quản lý cấp cao của các DNKN đổi mới sáng tạo, họ là ban giám đốc, người bỏ vốn, người sáng lập hoặc là người đại diện của DNKN có thời gian hoạt động không quá 5 năm (theo Quyết định số 844/QĐ-TTg). **Đơn vị phân tích (*unit of analysis*)** là các DNKN.

Phạm vi nghiên cứu:

Phạm vi về không gian nghiên cứu: Nghiên cứu khảo sát chủ yếu các DNKN trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Đồng Nai, Bình Dương và một số tỉnh thành khác.

Giới hạn vấn đề nghiên cứu: Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của DNKN là hướng nghiên cứu rất rộng. Kết quả hoạt động của DNKN phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Luận án chỉ xem xét tác động của yếu tố mạng lưới quan hệ, thông qua biến trung gian là BMI, vào kết quả hoạt động của DNKN. Và kiểm định vai trò của tính năng động thị trường điều tiết đến mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện trên các DNKN hoạt động trong nhiều ngành nghề tại Việt Nam. Tổng thể mẫu sẽ được phân chia thành các nhóm theo quy mô của doanh nghiệp, loại hình doanh nghiệp, và ngành nghề hoạt động. Trên cơ sở đó, tỷ lệ và cỡ mẫu của các nhóm sẽ được xác định để đáp ứng điều kiện mẫu nghiên cứu và đảm bảo tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu.

Quá trình nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn: giai đoạn nghiên cứu sơ bộ và giai đoạn nghiên cứu chính thức. Trong nghiên cứu này, phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng sẽ được áp dụng theo từng giai đoạn nghiên cứu.

1.5.1. Phương pháp nghiên cứu định tính

Phương pháp phỏng vấn chuyên gia được sử dụng trong nghiên cứu định tính. Luận án tiến hành thu thập ý kiến của các chuyên gia, là những người có kinh nghiệm trong lĩnh vực hoạt động khởi nghiệp. Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm chuẩn hóa mô hình lý thuyết, nghiên cứu khám phá và điều chỉnh thang đo. Kỹ thuật thực hiện là phỏng vấn tay đôi với chuyên gia theo dàn bài đã được thiết kế sẵn. Kết quả phỏng vấn sẽ được tổng hợp và trên cơ sở đó hình thành thang đo nháp để phục vụ nghiên cứu định lượng sơ bộ và định lượng chính thức.

1.5.2. Phương pháp nghiên cứu định lượng

1) Phương pháp thống kê

Nghiên cứu sử dụng thống kê mô tả và thống kê suy diễn để phục vụ cho các mục tiêu khác nhau. Thống kê mô tả dùng để phân tích mẫu nghiên cứu. Thống kê suy diễn được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu nhằm tìm ra mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu.

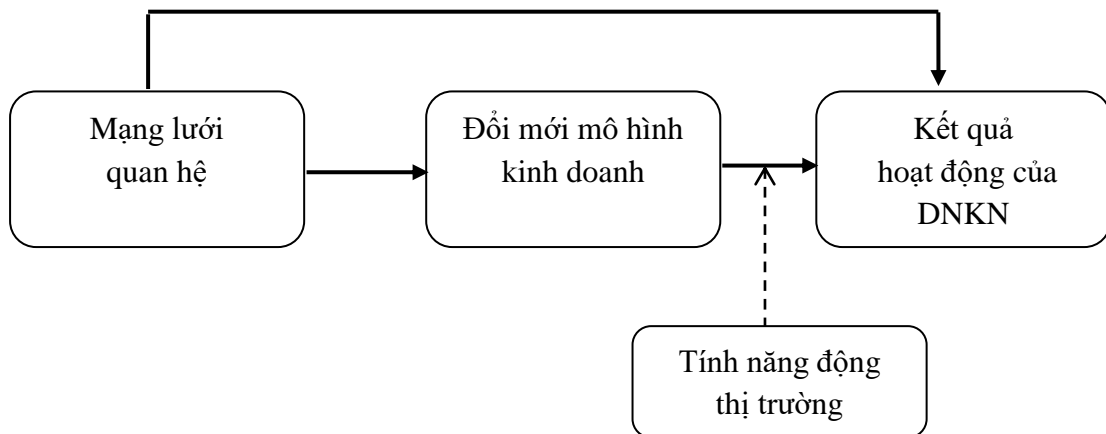
2) Phương pháp xử lý dữ liệu

Nghiên cứu sơ bộ (n =50): Mẫu nghiên cứu sơ bộ được nhập liệu và phân tích sơ bộ bằng hệ số tin cậy Cronbach Alpha và nhân tố khám phá EFA nhằm kiểm định giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của các biến quan sát trong thang đo. Các biến quan sát của thang đo không thỏa mãn điều kiện trong bước này sẽ bị loại và các biến quan sát còn lại được sử dụng trong nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu chính thức (N =150): Luận án tiến hành khảo sát bằng bảng câu hỏi chính thức. Dữ liệu nghiên cứu được làm sạch và xử lý: Các thang đo sẽ được kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA một lần nữa. Tiếp theo, thang đo sẽ được đánh giá bằng phân tích mô hình đo lường và mô hình cấu trúc tuyến tính thông qua phần mềm hỗ trợ PLS-SEM. Luận án sử dụng phương pháp PLS-SEM vì phương pháp này cho phép xử lý cỡ mẫu nhỏ. Để kiểm định giả thuyết nghiên cứu, nghiên cứu sử dụng kỹ thuật PLS Bootstrapping với cỡ mẫu lặp lại là 5000 quan sát.

Khung nghiên cứu tổng quát của luận án:

Hoạt động BMI thông qua mạng lưới quan hệ sẽ góp phần cải thiện kết quả hoạt động của DNKN, được thể hiện trong khung nghiên cứu tổng quát (Hình 1.3). Mạng lưới quan hệ tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN và tác động gián tiếp thông qua BMI như là biến trung gian. Tính năng động thị trường được xem xét là biến điều tiết lên mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN.



Hình 1.3. Khung nghiên cứu tổng quát

Nguồn: Đề xuất của tác giả

1.6. Điểm mới của luận án

Dựa vào khung nghiên cứu tổng quát, luận án kết luận những điểm mới mà các nghiên cứu trước chưa đề cập:

Điểm mới 1: Mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN chưa được kiểm định tại thị trường chuyển đổi. Theo lược khảo mới nhất của tác giả thì mối quan hệ trên cũng chưa được khám phá tại thị trường phát triển.

Điểm mới 2: Hướng tiếp cận lý thuyết thể chế kết hợp lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội giải thích sự hình thành nguồn lực bên ngoài để thực hiện BMI của DNKN chưa được sử dụng trong những nghiên cứu trước. Hay nói cách khác, sử dụng lý thuyết thể chế và lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội để biện luận cho mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ và BMI vẫn chưa được thực hiện.

Điểm mới 3: Cách tiếp cận thang đo BMI theo nghiên cứu của Clauss (2017) – thang đo có dạng mô hình yếu tố phân cấp (*Hierarchical component models – HCMs*) chưa được kiểm định rộng rãi. Chỉ có nghiên cứu của Anwar & Shah (2018) đã kiểm định mạng lưới quan hệ tác động đến BMI. Tuy nhiên, Anwar & Shah (2018) tiếp cận BMI dựa theo nghiên cứu của Zott & Amit (2007).

1.7. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

1.7.1. Ý nghĩa về mặt thực tiễn

Kết quả nghiên cứu đem lại giá trị thực tiễn cho các đối tượng liên quan bao gồm người chủ/quản lý cấp cao của DNKN, các nhà hoạch định chính sách (các cấp chính quyền) và các đơn vị tư vấn khởi nghiệp.

Đối với các DNKN: DNKN thấy được tầm quan trọng của việc xây dựng mạng lưới quan hệ nhằm bổ sung thông tin và nguồn lực cho hoạt động khởi nghiệp trong giai đoạn đầu. Nguồn lực hỗ trợ này giúp DNKN thực hiện BMI, góp phần làm tăng kết quả hoạt động và giảm thiểu tỷ lệ thất bại. Đồng thời, DNKN thấy được tầm quan trọng của việc thực hiện BMI nhằm đáp ứng sự thay đổi của môi trường.

Đối với nhà hoạch định chính sách: Kết quả nghiên cứu giúp các nhà hoạch định chính sách ban hành các chính sách, giải pháp hỗ trợ cho các DNKN cụ thể và thiết thực. Một số văn bản (Quyết định, Nghị định, Kế hoạch, Luật, v.v.) đã ban hành nhưng chưa đề cập cụ thể nội dung hỗ trợ đổi mới mô hình kinh doanh. Vì vậy, các văn bản ban hành sau này cần bổ sung nội dung hỗ trợ đổi mới mô hình kinh doanh cho DNKN.

Đối với các đơn vị tư vấn: Đơn vị tư vấn khởi nghiệp nhận thấy nhiệm vụ của mình trong việc cung cấp các dịch vụ đào tạo, thông tin hỗ trợ về pháp luật, chính sách về thuế, đặc biệt là tư vấn xây dựng mô hình kinh doanh phù hợp, nhằm giúp các DNKN nâng cao kỹ năng quản trị, nghiệp vụ chuyên môn và lựa chọn mô hình kinh doanh phù hợp.

1.7.2. Ý nghĩa về mặt lý thuyết

Kết quả nghiên cứu có ý nghĩa về mặt lý thuyết như sau:

Thứ nhất, luận án đã tổng hợp lý thuyết thể chế, lý thuyết mạng lưới xã hội, lý thuyết đổi mới và lý thuyết VARIM. Ngoài ra, luận án đã hệ thống hóa mối quan hệ

giữa các lý thuyết nền và xây dựng chiến lược của DNKN trong nền kinh tế chuyển đổi.

Thứ hai, mô hình nghiên cứu đề xuất được kết hợp từ các lý thuyết nền và được kiểm định tại thị trường Việt Nam với kết quả như sau:

- Mạng lưới quan hệ gồm có 3 thành phần (quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ với đối tác kinh doanh) có ảnh hưởng tích cực đến BMI và kết quả hoạt động của DNKN.

- BMI là một khái niệm có cấu trúc bậc cao, thang đo có dạng mô hình yếu tố phân cấp (thang đo kết quả - nguyên nhân) được kế thừa từ nghiên cứu của Clauss (2017). Kết quả kiểm chứng tại thị trường Việt Nam cho thấy BMI đạt giá trị cho phép có tác động tích cực đến kết quả hoạt động của DNKN.

- Các nhà khoa học có thể đánh giá tổng quát về mối quan hệ giữa các lý thuyết đã đề cập và kiểm định lại các mối quan hệ trên ở phạm vi khác (không gian, ngành nghề cụ thể).

Cuối cùng, luận án đã điều chỉnh, bổ sung và kiểm định thang đo của các khái niệm nghiên cứu và phát triển thành một tập hợp các biến quan sát cho đặc thù thang đo trong hoạt động khởi nghiệp tại Việt Nam.

1.8. Kết cấu của luận án

Chương 1. Giới thiệu đề tài nghiên cứu

Chương này trình bày sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu, mục tiêu, phương pháp tiến hành nghiên cứu đồng thời nêu đối tượng, phạm vi và kết cấu của luận án.

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 2 trình bày, tổng hợp, hệ thống các lý thuyết nền và các khái niệm nghiên cứu. Từ đó, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết áp dụng cho các DNKN tại Việt Nam.

Chương 3. Phương pháp nghiên cứu

Chương 3 trình bày quy trình và phương pháp nghiên cứu. Ngoài ra, nghiên cứu còn đưa ra cách thức chọn mẫu, các bước xử lý dữ liệu, phương pháp kiểm định mô hình, kiểm định giả thuyết để phân tích mối quan hệ và mức độ ảnh hưởng giữa các khái niệm nghiên cứu.

Chương 4. Kết quả nghiên cứu

Chương này trình bày đặc điểm mẫu nghiên cứu của các DNKN tại Việt Nam. Tiếp theo, các bước kỹ thuật phân tích bao gồm: phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc. Luận án kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất ban đầu và thảo luận kết quả nghiên cứu.

Chương 5. Kết luận và hàm ý cho nhà quản trị

Chương này tổng kết kết quả nghiên cứu đạt được. Trên cơ sở đó, nghiên cứu tiến hành đưa ra các hàm ý quản trị giúp các DNKN xây dựng mạng lưới mối quan hệ, thực hiện BMI nhằm cải thiện kết quả hoạt động. Ngoài ra, nghiên cứu đưa ra một số hạn chế và đề xuất một số hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Danh mục tài liệu tham khảo

Phụ lục

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1. Giới thiệu

Trong chương 2, luận án sẽ trình bày bốn lý thuyết nền cho nghiên cứu là: lý thuyết thể chế, lý thuyết mạng lưới xã hội, lý thuyết đổi mới, và lý thuyết VARIM. Từ các lý thuyết, bốn khái niệm nghiên cứu được sử dụng là: mạng lưới quan hệ, BMI, tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN. Luận án vận dụng lý thuyết nền và một số nghiên cứu thực nghiệm trước để biện luận cho các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết được đề xuất trong chương này.

2.2. Lý thuyết thể chế

Lý thuyết thể chế (*Institutional Theory*) được các nhà nghiên cứu trên thế giới sử dụng và tiếp cận theo góc độ khác nhau. Có hai cách tiếp cận từ lý thuyết này là kinh tế học thể chế và xã hội học.

Theo cách tiếp cận từ góc độ kinh tế học thể chế:

Các yếu tố thường được quan tâm chính về thể chế là quyền sở hữu, hợp đồng, và hiệu lực thực thi hợp đồng cũng như các điều kiện (thông tin, cơ quan kiểm định...) thúc đẩy quá trình thực thi hợp đồng. Khi thể chế chính thống còn yếu, các doanh nghiệp sẽ sử dụng thể chế không chính thống (tục lệ, văn hóa, v.v.) nhiều hơn trong tương tác.

Theo cách tiếp cận từ xã hội học:

Vấn đề chính được quan tâm là doanh nghiệp làm thế nào để được xã hội chấp nhận. Sự chấp nhận có 3 trụ cột chính: kiểm soát (các luật lệ rõ ràng để kiểm soát hành vi), chuẩn mực (các chuẩn mực giá trị đạo đức điều chỉnh hành vi) và nhận thức (định hướng vấn đề). Khi một doanh nghiệp có sự chấp nhận của xã hội càng cao thì sẽ càng có nhiều cơ hội tồn tại. Một ngành càng có nhiều tổ chức hoạt động giống nhau thì càng có sự chấp thuận cao. Theo quan điểm từ sự tiếp cận này, lý

thuyết thể chế lí giải sự tồn tại của doanh nghiệp/ngành, không lí giải kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

2.2.1. Khái niệm về thể chế

North (1990) định nghĩa thể chế là “luật chơi của xã hội”, là các quy định, hạn chế do con người tạo ra để định hướng, quy định những việc cá nhân không được làm, hoặc được làm trong một số điều kiện nhất định, là khung quy định về sự tương tác giữa con người.

Scott (1995) định nghĩa thể chế bao gồm các ràng buộc và hành động thuộc về nhận thức, chuẩn mực và luật lệ nhằm tạo ra sự ổn định và ý nghĩa của hành vi xã hội.

Phân loại: Thể chế bao gồm thể chế chính thống và thể chế không chính thống. Thể chế chính thống là các luật lệ, chính sách được ban hành thành các văn bản của nhà nước. Thể chế không chính thống thường đề cập đến các tục lệ, truyền thống, quy định ngầm.

Quan điểm được rút ra của lý thuyết thể chế từ sự tiếp cận của kinh tế học và xã hội học là mỗi doanh nghiệp khi tuân thủ các ràng buộc từ thể chế, sẽ được xã hội chấp nhận (*legitimacy*). Khi được chấp nhận, doanh nghiệp có nhiều khả năng “sống sót”, tồn tại. “Sự chấp nhận của xã hội” trở thành mấu chốt trong lý thuyết thể chế. Aldrich & Fiol (1994) nêu ra hai loại chấp nhận:

Sự chấp nhận trong nhận thức: nhận thức về thực thể (doanh nghiệp/ngành) hay thực hành (hệ thống, chính sách quản lí) mới được lan tỏa.

Sự chấp nhận về chính trị - xã hội: mức độ mà xã hội (các bên liên quan, công chúng, quan chức...) xem thực thể/thực hành là phù hợp với chuẩn mực xã hội và luật pháp.

Vai trò của thể chế: Thể chế được tạo ra cung cấp một khuôn khổ hành vi cho các hoạt động, nhằm giảm tính bất định cho sự giao dịch của con người/tổ chức. Ngoài ra, thể chế còn ảnh hưởng đến chi phí giao dịch và chi phí sản xuất sản phẩm.

Thể chế ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí giao dịch hàng hóa và tác động gián tiếp đến chi phí sản xuất (Nguyễn Văn Thắng, 2015).

2.2.2. Ứng dụng lý thuyết thể chế vào hoạt động khởi nghiệp

Lý thuyết thể chế đã trở nên phổ biến trong nghiên cứu khởi nghiệp (Bruton & cộng sự, 2010; Su & cộng sự, 2017). Ứng dụng lý thuyết này trong nghiên cứu khởi nghiệp đã được chứng minh là rất hữu ích vì nó đóng vai trò quan trọng trong việc giải thích sự hình thành các nguồn lực khởi nghiệp, ngoài các nguồn lực của tổ chức (Peng, 2006), hay ảnh hưởng của môi trường thể chế đối với tinh thần khởi nghiệp, tỷ lệ khởi nghiệp, và sự chấp nhận (North, 1990; Aldrich & Fiol, 1994; Bruton & cộng sự, 2010;).

Thiết lập thể chế và khởi nghiệp:

Khởi nghiệp bị ràng buộc bởi thể chế trong môi trường hoạt động. Các yếu tố của thể chế tác động đến khởi nghiệp bao gồm: hành động trực tiếp của Chính phủ trong việc xây dựng và duy trì môi trường hỗ trợ khởi nghiệp, các chuẩn mực xã hội đối với tinh thần khởi nghiệp. Chính phủ có thể đảm bảo thị trường hoạt động hiệu quả bằng cách loại bỏ các rào cản gia nhập, thông tin không hoàn hảo của thị trường, và các quy định không cần thiết (Bruton & cộng sự, 2010).

Broadman & cộng sự (2004) phát hiện ra rằng tăng trưởng kinh tế bị cản trở do thiếu các thể chế dựa trên thị trường hiệu quả (*effective market-based institutions*) để bảo vệ quyền sở hữu và đảm bảo cạnh tranh công bằng. Do đó, các mối quan hệ không chính thức và mối quan hệ với Chính phủ sẽ bổ sung vào khoảng trống thể chế do thể chế chính thống không đầy đủ (Khanna & Palepu, 1997). Các thể chế không chính thống như xây dựng kết nối với các cán bộ Chính phủ và các mối quan hệ quản lý khác (Peng & Luo, 2000) có thể rất hữu ích, nhưng cũng có thể gây tổn kém chi phí cho doanh nghiệp và cản trở sự phát triển trong việc đầu tư mạo hiểm mới (Rajan & Zingales, 1998; Huang, 2008).

Các nhà khởi nghiệp sẽ không khuyến khích đầu tư mạo hiểm nếu không có các thể chế chính thống. Họ sẽ nản lòng nếu bị buộc tuân thủ quá nhiều quy tắc, yêu

cầu về thủ tục, phải dành thời gian và tiền bạc đáng kể để hoàn thành thủ tục (Soto, 2000). Tuy nhiên, môi trường thể chế thuận lợi sẽ giảm bớt rào cản và khuyến khích tiềm năng khởi sự kinh doanh (Baumol & cộng sự, 2009).

Sự chấp nhận (legitimacy) và khởi nghiệp:

Lý thuyết thể chế cũng đã hình thành nền tảng cho việc làm thế nào để tạo ra các sản phẩm/dịch vụ mới và được xã hội “chấp nhận” đối với các dự án đầu tư mạo hiểm. Để làm được điều này, dự án đó phải tuân thủ các hoạt động hợp pháp. Môi trường thể chế giúp gia tăng nhận thức (*cognitive*) và sự chấp nhận, đó là tiêu chí rất quan trọng cho các DNKN gia tăng sự tồn tại (Ahlstrom & Bruton, 2001).

Sự tiếp cận nguồn lực của DNKN ít hơn so với các doanh nghiệp đã thành lập vì kết quả hoạt động trong quá khứ cung cấp tính hợp pháp. Các doanh nghiệp đã thành lập có thể sử dụng kết quả hoạt động trong quá khứ để có được “sự chấp nhận” và tiếp cận nguồn lực. Còn đối với dự án đầu tư mạo hiểm, điều này là không thể vì kết quả hoạt động trong quá khứ còn hạn chế hoặc không có. Lý thuyết thể chế giúp làm sáng tỏ và xây dựng tính hợp pháp cho đầu tư mạo hiểm mới (Oliver, 1995).

2.2.3. Đặc điểm của thể chế trong nền kinh tế chuyển đổi

Bảng 2.1. Khung lý thuyết thể chế trong nền kinh tế chuyển đổi

Thể chế	Trước chuyển đổi	Trong giai đoạn chuyển đổi
Ràng buộc/thể chế chính thống (<i>Formal constraints</i>)	Chế độ kế hoạch tập trung	Thiếu khung pháp lý đáng tin cậy
	Kiểm soát quan liêu	Thiếu cấu trúc chính trị ổn định
		Thiếu các chiến lược thị trường
Thể chế không chính thống (<i>Informal constraints</i>)	Mạng lưới và trao đổi cá nhân	Mạng lưới và trao đổi cá nhân

Nguồn: Peng (2000, trang 47)

Đặc điểm về thể chế chính thống trong nền kinh tế chuyển đổi nói chung và Việt Nam nói riêng còn yếu, tức là hệ thống chính sách, pháp luật, sự thực thi pháp

luật, ý thức tuân thủ pháp luật và sự sẵn có thông tin chưa được hoàn thiện (xem Bảng 2.1)

North (1990) đề nghị rằng, trong tình huống thể chế chính thống thất bại thì thể chế không chính thống sẽ ra đời để giảm bớt sự không chắc chắn và cung cấp sự kiên định (*constancy*) cho các cá nhân và tổ chức. Thể chế không chính thống đóng vai trò lớn hơn trong việc điều tiết các trao đổi kinh tế ở các quốc gia trong thời gian chuyển đổi và có ảnh hưởng đáng kể đến cả hành vi/chiến lược của các nhà quản lý, cũng như tạo ra các ràng buộc chính thức mới (Peng & Heath, 1996, trang 504). Trong môi trường mà các thể chế chính thống (luật pháp và các quy định) còn yếu, các ràng buộc thể chế không chính thống (mạng lưới cá nhân, kết nối và mối quan hệ) được nuôi dưỡng bởi các nhà quản lý/nhà khởi nghiệp, đóng vai trò quan trọng trong việc tạo điều kiện trao đổi kinh tế (North, 1990; Peng & Heath, 1996).

Như vậy, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để DNKN gia tăng sự chấp nhận của xã hội trong môi trường thể chế yếu? Tức là DNKN làm thế nào để được công chúng trong xã hội biết đến hoạt động thực tiễn của mình.

Tóm lại, luận án tiếp cận lý thuyết thể chế theo quan điểm xã hội học, làm sao để DNKN gia tăng sự chấp nhận. Dựa vào đặc điểm của thể chế ở nền kinh tế chuyển đổi (thể chế chính thống còn yếu), thể chế không chính thống đóng vai trò quan trọng nhằm khắc phục những nhược điểm của thể chế chính thống. Chiến lược xây dựng mạng lưới quan hệ cũng là 1 trong 3 chiến lược mà Peng (2000, trang 155) đề xuất cho các DNKN trong nền kinh tế chuyển đổi.

2.3. Lý thuyết mạng lưới xã hội

2.3.1. Khái niệm mạng lưới (networking)

Trong thuật ngữ kinh doanh, mạng lưới có nghĩa là biết “đúng người” và tạo sự kết nối để thực hiện các mục tiêu cá nhân và tổ chức (Granovetter, 1985; Powell & Smith-Doerr, 1994).

Trong tài liệu học thuật gần đây, mạng lưới được định nghĩa là sự nỗ lực bản thân trong việc giao tiếp cá nhân nhằm kiếm lợi từ các cơ hội gia tăng (Burt, 1997) hoặc nỗ lực hợp tác với những người khác để đạt được và duy trì lợi thế cạnh tranh (Jones & cộng sự, 1997).

Nền tảng của lý thuyết mạng lưới xã hội (*social network theory*) là mọi người có xu hướng suy nghĩ và hành động giống nhau vì họ được kết nối. Lý thuyết này xem xét tập hợp các mối quan hệ (cá nhân, nhóm hoặc tổ chức) được xác định, với quan điểm rằng toàn bộ các mối quan hệ đó có thể được sử dụng để diễn giải hành vi xã hội của các bên liên quan (Tichy & cộng sự, 1979). Mọi người có được vốn xã hội thông qua vị trí của họ trong cấu trúc xã hội hoặc mạng lưới xã hội (Lin, 2002).

Độ mạnh của mỗi quan hệ (*the strength of a tie*) phụ thuộc vào lượng thời gian bỏ ra cho mỗi quan hệ, cường độ biểu lộ cảm xúc (*emotional intensity*), sự trao đổi lẫn nhau giữa các cá nhân trong mạng lưới xã hội. Mỗi quan hệ yếu có thể giúp các cá nhân tạo sự kết nối trong mạng lưới xã hội. Phân tích mạng lưới xã hội tập trung vào tương tác giữa các thành viên trong mạng lưới và cấu trúc của những tương tác đó (Wasserman & Faust, 1994).

Kilduff & Brass (2010) đã thảo luận về 4 dòng nghiên cứu trong lý thuyết mạng lưới xã hội: (1) mối quan hệ giữa các bên; (2) gắn kết (*embeddedness*); (3) cấu trúc (*structural patterning*); (4) các tiện ích xã hội của kết nối mạng lưới:

Mối quan hệ giữa các bên: Phân tích mạng lưới xã hội tập trung vào các mối quan hệ đã kết nối hoặc tách ra một nhóm (Tichy & cộng sự, 1979).

Gắn kết: Giả định thứ hai của lý thuyết là sự gắn kết, hoặc xu hướng liên quan đến việc làm mới, hoặc mở rộng các mối quan hệ qua thời gian (Uzzi, 1996).

Cấu trúc: Ý tưởng cốt lõi thứ ba trong lý thuyết mạng lưới xã hội là có các mô hình phân cụm, kết nối, và sự tập trung. Phân tích mạng lưới xã hội là kiểm tra toàn bộ và các bộ phận của mạng lưới xã hội (Moliterno & Mahony, 2011).

Các tiện ích xã hội của kết nối mạng lưới: Ý tưởng cốt lõi thứ tư trong lý thuyết mạng lưới xã hội là tiện ích xã hội trong kết nối mạng lưới, các bên sẽ cung cấp cơ hội và sự ràng buộc. Theo cách tiếp cận này, những mối quan hệ có tính đặc biệt sẽ cung cấp thông tin, nguồn lực và giúp đem lại nhiều cơ hội hơn.

2.3.2. Góc độ tiếp cận lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội của luận án

Luận án tiếp cận lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội theo hướng nghiên cứu thứ 4 của Kilduff & Brass (2010) là lợi ích có được từ mạng lưới quan hệ. Mạng lưới quan hệ của DNKN được đề cập gồm: mạng lưới quan hệ chính thức (*formal networks*) và mạng lưới quan hệ không chính thức (*informal networks*). Trong đó, mạng lưới quan hệ chính thức với ngân hàng, cơ quan Chính phủ, luật sư, v.v. và mạng lưới quan hệ không chính thức với gia đình, bạn bè và đồng nghiệp. Trong giai đoạn đầu, nhà khởi nghiệp quan tâm đến mạng lưới quan hệ không chính thức hơn là mạng lưới quan hệ chính thức (Peng, 2000, trang 158). Các tổ chức cần trao đổi nguồn lực với các thực thể khác để tồn tại (Pfeffer & Salancik, 1978), các nhà nghiên cứu cho rằng, nhà khởi nghiệp có xu hướng khéo léo hơn trong việc sử dụng các nguồn lực bên ngoài trong mạng lưới của họ (Burt, 1992).

2.4. Lý thuyết về sự đổi mới (*Theory of Innovation*)

2.4.1. Khái niệm về đổi mới

Theo Oslo Manual được phát triển bởi tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế - OECD (2005) định nghĩa “đổi mới là sự cải tiến đáng kể về sản phẩm/dịch vụ, quy trình, phương pháp tiếp thị hoặc phương pháp tổ chức mang tính mới trong thực tiễn”. Các hoạt động đổi mới được diễn ra ở lĩnh vực khoa học, công nghệ, tổ chức, tài chính và thương mại.

Vai trò của đổi mới: Đổi mới đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sản phẩm/dịch vụ mới, thay đổi quá trình sản xuất nhằm đạt hiệu quả hơn, góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Lý thuyết đổi mới cổ điển của Schumpeter (1943) nhấn mạnh vai trò đổi mới giúp doanh nghiệp đạt được lợi nhuận độc quyền và cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Đổi mới sẽ thay đổi các

chức năng sản xuất, mối quan hệ giữa các yếu tố đầu vào và đầu ra của sản phẩm, tối đa hóa giá trị chiết khấu của lợi nhuận trong điều kiện thị trường nhất định.

2.4.2. Phân loại đổi mới

Đổi mới được phân loại theo nhiều quan điểm khác nhau:

Theo quan điểm của Schumpeter (1943) đã phân loại đổi mới thành 5 nhóm: (1) tạo ra sản phẩm mới, (2) quy trình và phương pháp sản xuất mới, (3) nguồn cung cấp mới, (4) mở rộng thị trường mới, (5) cách thức tổ chức kinh doanh mới.

Theo OECD (2005) đã phân loại đổi mới thành bốn loại:

Đổi mới sản phẩm: là giới thiệu sản phẩm/dịch vụ được cải tiến mới hoặc cải tiến đáng kể với các đặc tính hoặc mục đích sử dụng của nó. Những cải tiến đáng kể thuộc về đặc điểm kỹ thuật, thành phần, nguyên liệu, phần mềm kết hợp, tính thân thiện với người tiêu dùng hoặc các đặc tính chức năng khác.

Đổi mới quy trình: là thực hiện phương pháp sản xuất hoặc phương thức phân phối được cải tiến đáng kể. Điều này bao gồm những thay đổi đáng kể về kỹ thuật, thiết bị và phần mềm.

Đổi mới marketing: là thực hiện một phương pháp tiếp thị mới liên quan đến những thay đổi đáng kể trong việc thiết kế, đóng gói sản phẩm, định vị sản phẩm, khuyến mãi hoặc định giá sản phẩm.

Đổi mới tổ chức: là thực hiện một phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp, tổ chức nơi làm việc hoặc quan hệ đối ngoại.

2.4.3. Đổi mới mô hình kinh doanh

2.4.3.1. Khái niệm mô hình kinh doanh

Mô hình kinh doanh được nhiều nhà nghiên cứu định nghĩa theo các quan điểm khác nhau:

Theo quan điểm nguồn lực: DaSilva & Trkman (2014) định nghĩa mô hình kinh doanh là sự kết hợp cụ thể các nguồn lực thông qua các giao dịch để tạo ra giá trị cho khách hàng và doanh nghiệp.

Theo quan điểm chiến lược: Magretta (2002) định nghĩa mô hình kinh doanh là một hệ thống phối hợp các mảng hoạt động của một doanh nghiệp và phản ánh việc thực hiện chiến lược.

Theo quan điểm về tính năng động thị trường (dynamic perspectives): cho rằng mô hình kinh doanh không tĩnh mà liên tục hoặc định kỳ thay đổi các thành phần, các mối quan hệ và cấu trúc. Do đó, mô hình kinh doanh có liên quan chặt chẽ đến BMI (Andreini & Cristina, 2016).

Zott & Amit (2010) định nghĩa mô hình kinh doanh là một hệ thống các hoạt động phụ thuộc lẫn nhau, cho phép doanh nghiệp phối hợp với các đối tác để tạo ra giá trị và thu được một phần giá trị.

Teece (2010) cho rằng bản chất của mô hình kinh doanh là xác định cách thức mà doanh nghiệp mang lại giá trị cho khách hàng, thuyết phục khách hàng chi trả cho giá trị có được và chuyển đổi các khoản thanh toán đó thành lợi nhuận. Hay nói cách khác, mô hình kinh doanh cho thấy khách hàng được phục vụ và tiền được tạo ra.

2.4.3.2. Khái niệm đổi mới mô hình kinh doanh

Morris & cộng sự (2005) định nghĩa BMI là sự mô tả cho việc doanh nghiệp theo đuổi mục tiêu nâng cao hiệu quả và lợi thế cạnh tranh để cho phép doanh nghiệp khai thác các cơ hội.

Amit & Zott (2012) định nghĩa BMI là tìm kiếm cách thức tạo ra giá trị cho các bên liên quan của doanh nghiệp, tạo ra lợi nhuận và xác định giá trị cung cấp cho khách hàng, đối tác và nhà cung cấp.

Andreini & Bettinelli (2016) liệt kê bốn lĩnh vực chính cần nghiên cứu khi xem xét BMI (marketing, nghiên cứu tổ chức, quản lý chiến lược và khởi nghiệp) và đề xuất khái niệm BMI từ các quan điểm khác biệt:

Lĩnh vực marketing: BMI là sự thay đổi khách hàng mục tiêu và giá trị cung cấp các cho bên liên quan; là mô hình tiêu dùng/phân phối mới; hoặc là dịch vụ hóa các sản phẩm được sản xuất.

Nghiên cứu tổ chức: BMI là sự thay đổi mà các nhà quản lý có thể thực hiện thông qua việc học hỏi từ các hoạt động thử nghiệm, thực nghiệm, và học hỏi từ sai lầm.

Quản trị chiến lược: BMI là cách thức giới thiệu các sáng kiến để tạo ra và nắm bắt giá trị cho các bên liên quan thông qua mô hình kinh doanh.

Khởi nghiệp: BMI có liên quan đến những đổi mới đáng kể được ứng dụng và phát triển để nắm bắt các cơ hội kinh doanh mới (Gerasymenko & cộng sự, 2015).

Schneider & Spieth (2013) định nghĩa BMI dựa trên ba quan điểm chính: (1) nguồn lực doanh nghiệp (Barney, 1991), năng lực động của doanh nghiệp (Teece & cộng sự, 1997) và chiến lược kinh doanh của nhà khởi nghiệp (Kuratko & Audretsch, 2013):

Quan điểm nguồn lực doanh nghiệp: Mô hình kinh doanh của mỗi doanh nghiệp sẽ khác nhau vì chúng hoạt động dựa trên các nguồn lực và mục tiêu của chủ doanh nghiệp. BMI sẽ hoạt động theo cơ chế khác nhau dựa trên mô hình kinh doanh. Do đó, BMI của mỗi doanh nghiệp được xem là một nguồn lực duy nhất và đối thủ cạnh tranh rất khó có thể bắt chước.

Quan điểm năng lực động: Lindgardt & cộng sự (2009) cho rằng BMI được gắn liền với các hoạt động kinh doanh cốt lõi hiện tại, cho phép sử dụng các năng lực hiện có hoặc kết hợp với một doanh nghiệp khác để đáp ứng với những đổi mới.

Quan điểm chiến lược kinh doanh: BMI chủ yếu bắt nguồn từ chiến lược kinh doanh. Việc lựa chọn chiến lược đổi mới hoàn toàn hay thay đổi mô hình kinh doanh hiện tại đem lại những cải tiến kết quả kinh doanh bền vững (Lindgardt & cộng sự, 2009).

2.4.3.4. Đo lường đổi mới mô hình kinh doanh

Nghiên cứu của Clauss (2017) đã phát triển các thành phần đo lường khái niệm BMI đảm bảo độ tin cậy và giá trị. Kết quả cho thấy thành phần của BMI gồm có đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị nắm giữ:

1. *Đổi mới giá trị sáng tạo (Value creation innovation)*: có 4 thành phần gồm năng lực mới, công nghệ/thiết bị mới, đối tác mới, và quy trình/cấu trúc mới:

Năng lực mới (New capabilities): Doanh nghiệp cần có năng lực mới để thực hiện BMI. Doanh nghiệp cần tận dụng và phát triển các năng lực mới để nắm bắt các cơ hội phát sinh từ môi trường bên ngoài (Teece & cộng sự, 1997). Vì vậy, các doanh nghiệp cần thiết lập, quản lý, tổ chức hoạt động xác định năng lực mới, khai thác các thay đổi liên quan đến công nghệ và thị trường bên ngoài, định dạng lại các năng lực bên trong, các cấu trúc và nguồn lực tương ứng. Năng lực mới có thể được phát triển thông qua đào tạo, học tập liên tục và tích hợp kiến thức. Các doanh nghiệp nên trao cho các thành viên quyền tự do phát triển và khám phá những ý tưởng mới, chấp nhận những sai lầm vì chúng cho phép xây dựng năng lực từ bài học kinh nghiệm (Achtenhagen & cộng sự, 2013).

Công nghệ/thiết bị mới (New technologies/equipment): là việc tập trung vào các nguồn lực khoa học công nghệ và thiết bị để thực hiện BMI. Các nghiên cứu gần đây cho thấy tầm quan trọng của việc điều chỉnh sự phát triển công nghệ phù hợp với mô hình kinh doanh thành công (Wei & cộng sự, 2014). Doanh nghiệp cần có công nghệ mới để tái cấu trúc mô hình kinh doanh. Ví dụ, sản phẩm/dịch vụ mới có thể đòi hỏi công nghệ sản xuất mới, hoặc mô hình doanh thu mới sẽ đòi hỏi hệ thống kỹ thuật thanh toán mới.

Hợp tác mới (New partnerships): điển hình là hợp tác với nhà cung cấp, khách hàng hoặc đối thủ cạnh tranh, đại diện cho các nguồn lực bên ngoài sẵn có để doanh nghiệp thực hiện BMI. Các đối tác chiến lược là một nguồn lực bên ngoài quan trọng mà doanh nghiệp chưa thể phát triển trong thời điểm hiện tại (Dyer & Singh, 1998). BMI là một hoạt động phức tạp cần sự trợ giúp từ các đối tác mới, doanh nghiệp cần tìm kiếm các đối tác hợp tác mới và duy trì mối quan hệ với đối tác hiện tại (Bierly & Gallagher, 2007).

Quy trình/cấu trúc mới (New processes/structures): Các quy trình/cấu trúc mới được định nghĩa là cách thức kết nối các hoạt động trong mô hình kinh doanh với

nhau (Zott & Amit, 2010). Casadesus-Masanell & Ricart (2010) cho thấy cấu trúc/quy trình của hệ thống hoạt động quyết định đáng kể đến mức độ hiệu quả của mô hình kinh doanh. Ngược lại, các quy trình mới cũng có thể là cơ sở cho hoạt động BMI.

2. *Đổi mới giá trị cung cấp (Value proposition innovation)*: có 4 thành phần gồm sản phẩm/dịch vụ mới, khách hàng/thị trường mới, kênh phân phối mới, mối quan hệ với khách hàng mới:

Các sản phẩm/dịch vụ mới (New offerings): là những gì doanh nghiệp cung cấp để giải quyết các vấn đề của khách hàng hoặc đáp ứng nhu cầu của họ theo cách mới hoặc tốt hơn (Johnson & cộng sự, 2008). Đổi mới sản phẩm/dịch vụ thông qua hoạt động nghiên cứu và phát triển hoặc sử dụng các công nghệ mới (Teece, 2010). Các sản phẩm/dịch vụ mới là một trong những thay đổi rõ ràng nhất trong mô hình kinh doanh của doanh nghiệp.

Khách hàng/thị trường mới (New customers/markets): là nhóm khách hàng hoặc phân khúc thị trường mà doanh nghiệp cung cấp sản phẩm/dịch vụ trong hiện tại hoặc trong tương lai (Afuah, 2014). BMI xác định lại thị trường hiện tại hoặc thâm nhập thị trường mới. Khách hàng hoặc thị trường mục tiêu được quyết định bởi câu hỏi “Ai sẵn sàng trả tiền cho sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp?” (Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

Các kênh phân phối mới (New channels): liên quan đến việc phân phối giá trị cho khách hàng (Baden-Fuller & Mangematin, 2013). Phân phối sản phẩm/dịch vụ đến người tiêu dùng có thể được thực hiện bằng nhiều cách khác nhau, đặc biệt đối với hàng hoá vô hình hoặc dịch vụ (Osterwalder & cộng sự, 2005). Ví dụ, Dell là doanh nghiệp đã xây dựng mô hình kinh doanh dựa trên kênh phân phối trực tiếp tới người tiêu dùng mà không có sự tham gia của các nhà bán lẻ.

Mối quan hệ với khách hàng mới (new customer relationships): liên quan đến khả năng doanh nghiệp xây dựng mối quan hệ hiện tại hoặc thiết lập các mối quan hệ mới với khách hàng. Đổi mới mối quan hệ với khách hàng diễn ra khi sản phẩm

có thể được thay thế hoặc thị trường đã trưởng thành. Các mối quan hệ với khách hàng sẽ cung cấp thông tin cập nhật về môi trường và nhu cầu thị trường tiềm năng, từ đó dẫn đến thay đổi mô hình kinh doanh (Chesbrough, 2006). Các mối quan hệ khách hàng có thể được thiết lập và thay đổi bằng phương thức tương tác cá nhân hoặc hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (Reinartz & cộng sự, 2004). Một số mô hình kinh doanh nổi bật được thiết lập dựa trên các mối quan hệ ràng buộc (Amit & Zott, 2001).

3. *Đổi mới giá trị nắm giữ (Value capture innovation)*: có 2 thành phần gồm mô hình doanh thu mới và cơ cấu chi phí mới:

Mô hình doanh thu mới (New revenue models): là khi khách hàng trả tiền cho giá trị mà doanh nghiệp cung cấp (Afuah, 2014). Những câu hỏi có liên quan đến vấn đề này là khi nào doanh thu được tạo ra, doanh thu được tạo ra trong bao lâu và bên tạo ra doanh thu là ai (Baden-Fuller & Haefliger, 2013).

Cơ cấu chi phí mới (New cost structures): phụ thuộc vào tất cả các chi phí trực tiếp và gián tiếp liên quan đến hoạt động kinh doanh (Johnson & cộng sự, 2008), hoặc các chi phí phát sinh trong hệ thống hoạt động của doanh nghiệp (Casadesu-Masanell & Ricart, 2010). Cơ cấu chi phí được thiết lập sẽ quyết định phạm vi chiến lược của sản phẩm/dịch vụ và sự phù hợp với chiến lược thị trường (Zott & Amit, 2008).

2.4.3.5. Ứng dụng của đổi mới mô hình kinh doanh trong hoạt động khởi nghiệp

Mô hình kinh doanh được xem là một đơn vị tiềm năng của sự đổi mới (Zott & cộng sự, 2011). BMI là một phần mở rộng của mô hình kinh doanh (Foss & Saebi, 2016). Các nghiên cứu hàn lâm gần đây đang có xu hướng tập trung vào các hoạt động khởi nghiệp và đổi mới, cung cấp sự hiểu biết rộng hơn về cách thức thực hiện BMI của các doanh nghiệp mới thành lập và các doanh nghiệp ổn định (Andreini & Bettinelli, 2016).

Khởi nghiệp liên quan chặt chẽ với BMI. Đối với những DNKN, bất kỳ hoạt động kinh doanh nào cũng liên quan đến việc lựa chọn mô hình kinh doanh phù

hợp. Khi xem xét sự phát triển của mô hình kinh doanh, Foss & Saebi (2016) nhận thấy các nghiên cứu BMI cho hoạt động khởi nghiệp đổi mới sáng tạo chưa xem xét các yếu tố thúc đẩy hoặc cản trở BMI và sự khác biệt với các yếu tố đó của các doanh nghiệp ổn định. Zott & Amit (2007), Cucculelli & Bettinelli (2015) đề xuất cần có nhiều nghiên cứu về đo lường hiệu quả của việc thực hiện BMI trong các DNKN.

DNKN thường xuyên thử nghiệm mô hình kinh doanh hoặc thay thế các thành phần của mô hình để xác định các thành phần tốt hơn và nhân rộng trong giai đoạn sau này (Murray & Tripsas, 2004; Winter & Szulanski, 2001). DNKN chưa bị khóa vào một mô hình kinh doanh thiết lập ban đầu mà có thể lựa chọn các thành phần của mô hình kinh doanh khác nhau nhằm nắm bắt cơ hội kinh doanh mới (Waldner & cộng sự, 2015).

2.5. Lý thuyết VARIM

Lý thuyết Giá trị - Sự thích ứng – Khan hiếm – Khó bắt chước – Tạo sinh lợi (VARIM) dùng để đánh giá lợi nhuận tiềm năng của BMI. Lý thuyết VARIM có nguồn gốc từ lý thuyết quản trị chiến lược, lý thuyết nguồn lực doanh nghiệp và lý thuyết cạnh tranh động. Afuah (2014) trình bày thành phần của VARIM bao gồm:

- *Giá trị (Value)*: Doanh thu đến từ khách hàng và họ sẽ tiếp tục mua sản phẩm khi nó đáp ứng được nhu cầu của họ. Điều kiện cần thiết để kiếm tiền trên thị trường là cung cấp cho khách hàng những lợi ích mà khách hàng cho là có giá trị đối với họ. Do đó, câu hỏi đặt ra là: BMI có mang lại lợi ích cho khách hàng hay không? Nếu câu trả lời là "có", doanh nghiệp cần đáp ứng nhu cầu của khách hàng khi họ muốn. Nếu "không", doanh nghiệp cần phải thay đổi và thực hiện các hành động cần thiết để thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

- *Sự thích ứng (Adaptability)*: Trong thời đại toàn cầu hoá với sự thay đổi về công nghệ và nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp có thể tìm kiếm khách hàng nước ngoài để phục vụ. Sự đổi mới công nghệ sẽ mở ra những phương thức mang đến lợi ích vượt trội cho khách hàng. BMI sẽ đáp ứng nhu cầu mới của khách hàng

khi có sự thay đổi. Thành phần đáp ứng cần trả lời câu hỏi: BMI có đem lại lợi nhuận khi cung cấp các lợi ích mà khách hàng nhận thấy có giá trị đối với họ?

- *Khan hiếm (Rareness)*: Khi đối mặt với thay đổi lớn, doanh nghiệp không đạt được doanh thu kì vọng nếu nhiều doanh nghiệp khác cung cấp lợi ích tương tự cho khách hàng. Nếu duy nhất mô hình kinh doanh cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn, doanh nghiệp sẽ tạo ra doanh thu. Doanh nghiệp có thể đạt được doanh thu nếu tận dụng lợi thế so với đối thủ cạnh tranh để thu hút khách hàng.

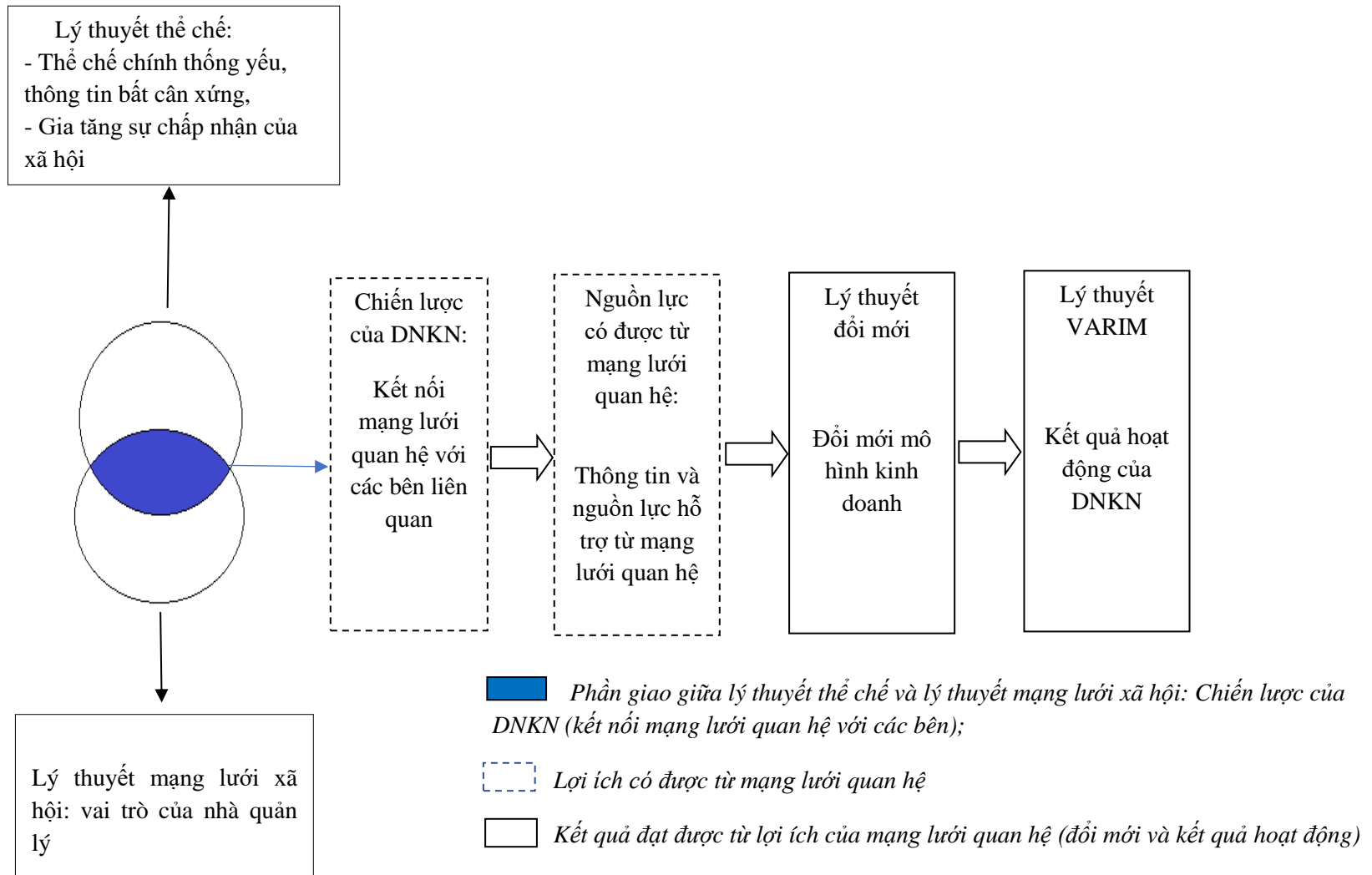
- *Khó bắt chước (Inimitability)*: Nếu mô hình kinh doanh của doanh nghiệp có thể cung cấp lợi ích cho khách hàng và khả năng đáp ứng của mô hình là cao, doanh nghiệp sẽ tiếp tục kiếm tiền chỉ khi lợi ích mang lại khó bắt chước hoặc thay thế. Tính không thể bắt chước và thay thế các lợi ích được cung cấp là những yếu tố quan trọng mà doanh nghiệp phải tìm ra. Hai nguồn lực khó bắt chước và thay thế đó là đổi mới công nghệ và toàn cầu hóa.

- *Tạo sinh lợi (Monetization)*: Các lợi ích cung cấp cho khách hàng tốt hơn đối thủ cạnh tranh là điều kiện cần thiết để mô hình kinh doanh có thể sinh lời nhưng không phải là điều kiện đủ. Một số yếu tố khác cũng ảnh hưởng đến lợi nhuận (Afuah, 2013). Thứ nhất, định giá hợp lý cho những lợi ích mà khách hàng mong muốn là rất quan trọng. Nếu doanh nghiệp đưa ra giá quá cao dẫn đến nhiều khách hàng tránh xa. Vì vậy, để kiếm được tiền, doanh nghiệp cần có một chiến lược giá tốt. Thứ hai, doanh nghiệp cần có nhiều khách hàng với mức độ sẵn sàng chi trả cao. Có nhiều khách hàng sẵn sàng trả giá cao là một thuận lợi. Thứ ba, việc chọn mô hình doanh thu phù hợp với các thành phần khác của mô hình kinh doanh làm tăng khả năng sinh lời cao. Thứ tư, nếu chi phí cho việc cung cấp những lợi ích khách hàng mong muốn là quá cao thì doanh nghiệp sẽ không kiếm được doanh thu. Do đó, doanh nghiệp cần thực hiện các biện pháp để giữ chi phí thấp sao cho mô hình kinh doanh có lợi nhuận. Cuối cùng, nếu doanh nghiệp không có vị trí tốt trong ngành thì sẽ nắm bắt thị phần không đáng kể, dẫn đến giá trị tạo ra và lợi nhuận của doanh nghiệp thấp.

Bảng 2.2. Tóm tắt các thành phần của lý thuyết VARIM

Yếu tố	Câu hỏi chính	Đo lường
Giá trị	Mô hình kinh doanh có cung cấp lợi ích mà khách hàng nhận thức có giá trị đối với họ?	Sự hài lòng và lòng trung thành
		Thị phần
		Lợi ích được cung cấp cho khách hàng liên quan đến các dịch vụ của đối thủ cạnh tranh
		Danh tiếng/hình ảnh theo nhận thức của khách hàng
		Chất lượng nguồn lực
		Chất lượng hoạt động
Sự thích ứng	Mô hình kinh doanh có thể định dạng lại để cung cấp các lợi ích mà khách hàng nhận thấy có giá trị đối với họ?	Số lượng và sự đa dạng của các sản phẩm mới (lợi ích) được cung cấp bởi doanh nghiệp
		Mức độ cải thiện lợi ích mà khách hàng nhận thấy
		Doanh thu từ sản phẩm mới
		Tính linh hoạt của các năng lực có giá trị
Khan hiếm	Doanh nghiệp có phải là duy nhất khi cung cấp lợi ích cho khách hàng? Nếu không, mức độ lợi ích của doanh nghiệp có cao hơn đối thủ cạnh tranh?	Số lượng đối thủ cạnh tranh hoặc doanh nghiệp có sản phẩm thay thế
		Mức độ lợi ích của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh
Khó bắt chước	Lợi ích đem lại cho khách hàng có khó để đối thủ cạnh tranh khó bắt chước, thay thế hay không?	Số đối tượng bắt chước
		Khó bắt chước nguồn lực
		Khó bắt chước phạm vi hoạt động
Tạo sinh lợi	Doanh nghiệp có tạo sinh lợi từ việc cung cấp các lợi ích cho khách hàng?	ROS, ROE
		Mức giá phù hợp
		Tầm quan trọng và giá trị của tài sản bổ sung
		Số lượng khách hàng có mức độ sẵn sàng chi trả cao
		Số lượng và chất lượng nguồn thu
		Cấu trúc chi phí
Sự hấp dẫn của ngành và định vị của doanh nghiệp trong ngành		

Nguồn: Afuah (2014, trang 54)



Hình 2.1. Mối quan hệ giữa các lý thuyết nền trong luận án

Nguồn: Tổng hợp từ cơ sở lý thuyết của tác giả

Hình 2.1 diễn giải mối quan hệ giữa các lý thuyết nền và khái niệm nghiên cứu trong luận án. Xuất phát từ đặc điểm thể chế của nền kinh tế chuyển đổi, vai trò của người chủ/quản lý cấp cao của DNKN được đề cao. Chiến lược của DNKN trong nền kinh tế chuyển đổi là xây dựng mạng lưới quan hệ để khắc phục nhược điểm của thể chế chính thống (luật pháp). Tùy thuộc vào độ mạnh/yếu mối quan hệ của người chủ/quản lý trong mạng lưới quan hệ để có được thông tin và nguồn lực hỗ trợ. Nguồn lực có được từ mạng lưới quan hệ sẽ giúp DNKN thực hiện BMI và cải thiện kết quả hoạt động của DNKN.

2.6. Các khái niệm về khởi nghiệp, doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và sự hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

2.6.1. Khái niệm khởi nghiệp

Khởi nghiệp là một hiện tượng nhiều mặt (*multifaceted phenomenon*) và những định nghĩa của nó thay đổi đáng kể (Peng, 2000). Schumpeter (1942) định nghĩa khởi nghiệp là thực hiện “kết hợp mới”. Kirzner (1997) cho rằng nhà khởi nghiệp giỏi là những người có khả năng khai thác sự không hoàn hảo và mất cân bằng của thị trường. Khởi nghiệp có thể được định nghĩa là việc tạo ra doanh nghiệp mới (Low & MacMillan, 1988; Peng, 2000).

Theo cách tiếp cận của Cable (2010), thuật ngữ “khởi nghiệp” được hiểu là những dự án kinh doanh mang tính sáng tạo, có rủi ro và tăng trưởng cao, thường đòi hỏi một khoản tài trợ lớn từ bên ngoài. Hầu hết, các nguồn vốn khởi nghiệp đến từ nguồn tích lũy cá nhân trong giai đoạn đầu tiên (Cole, 2009). Những người mới bắt đầu cũng có thể nhận được ủng hộ phi chính thức từ bạn bè và gia đình hoặc những người trong cuộc (Alden, 2011).

2.6.2. Doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Việt Nam có số lượng DNKN đổi mới sáng tạo là 3000 (Echelon của Singapore, 2018), số lượng các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp có sự gia tăng: 70 không gian làm việc chung, 40 quỹ đầu tư mạo hiểm, 50 cơ sở ươm tạo, thu hút gần 890 triệu USD, gấp 3 lần so với năm 2017. Để DNKN theo đuổi kịp với cuộc cách mạng

công nghiệp lần thứ 4.0, thực hiện mô hình kinh doanh mới và khởi nghiệp đổi mới sáng tạo là tất yếu.

Tại Việt Nam, DNKN được quy định rõ theo Quyết định số 844/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Đề án hỗ trợ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025 quy định: “DNKN đổi mới sáng tạo là cá nhân, tổ chức mà dự án khởi nghiệp có khả năng tăng trưởng nhanh dựa trên khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới và thời gian hoạt động không quá 5 năm kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu”. Bảng 2.3 trình bày sự khác nhau giữa DNKN đổi mới sáng tạo và doanh nghiệp thông thường theo các tiêu chí về thời gian hoạt động và một số đặc điểm khác.

Bảng 2.3. Phân biệt giữa DNKN đổi mới sáng tạo và doanh nghiệp thông thường^{3,4}

Tiêu chí	DNKN đổi mới sáng tạo	Doanh nghiệp thông thường
Mô hình kinh doanh	Chưa hoàn chỉnh: thử nghiệm, cải tiến và làm mới	Hoàn chỉnh: mô hình doanh thu đã ổn định
Tăng trưởng	Quy mô, nhân sự, mở rộng thị trường, thu hút nhiều nhà đầu tư, tăng trưởng càng nhanh càng tốt.	Quy mô, nhân sự, mở rộng thị trường, thu hút nhiều nhà đầu tư. Khi chủ doanh nghiệp mong đạt lợi nhuận cao hơn thì mới mở rộng thị trường
Đổi mới	Mang tính đổi mới sáng tạo nhiều	Ít sự thay đổi
Rủi ro	Chủ động tìm kiếm rủi ro	Đưa ra biện pháp giảm thiểu rủi ro
Lợi nhuận	Chưa đặt mục tiêu lợi nhuận trong vài năm đầu	Đặt mục tiêu lợi nhuận ngay từ ban đầu (hoặc sau 3 tháng)
Yêu cầu	Công nghệ/sản phẩm mới, thị trường mới	Ít đòi hỏi công nghệ mới/sản phẩm mới, thị trường mới
Nguồn vốn	Từ nhà sáng lập, gia đình, người thân, bạn bè, gọi vốn từ cộng đồng (crowdfunding), Nhà đầu tư thiên thần, Quỹ đầu tư mạo hiểm.	Từ chủ doanh nghiệp, gia đình, bạn bè, vay ngân hàng, vốn góp từ nhiều nhà đầu tư
Công nghệ	Sử dụng công nghệ	Không bắt buộc
Vòng đời ⁵	92% thất bại trong 3 năm đầu	32% thất bại trong 3 năm đầu

Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả

³<http://ictnews.vn/khoi-nghiep/su-khac-nhau-giua-cong-ty-khoi-nghiep-va-cong-ty-da-truong-thanh-120933.ict>

⁴ <https://www.facebook.com/startupinsider.vn/posts/953365361378141:0>

⁵ <https://khoinghieptre.vn/doanh-nghiep-khoi-nghiep-khac-gi-doanh-nghiep-tu-nhan/>

2.6.3. Sự hỗ trợ cho các doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Theo hệ thống chính sách và pháp luật Việt Nam sự hỗ trợ cho khởi nghiệp đổi mới sáng tạo được phân loại thành 2 nhóm: (1) nhóm các chính sách hỗ trợ về khởi nghiệp sáng tạo; (2) nhóm các quy định pháp luật về khởi nghiệp sáng tạo.

2.6.3.1. Nhóm các chính sách hỗ trợ khởi nghiệp sáng tạo (startup)

Bảng 2.4. Các chính sách hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Nhóm biện pháp	Các hoạt động trong chính sách	Nguồn
1. Hỗ trợ cơ sở vật chất, kỹ thuật	<ul style="list-style-type: none"> - Vườn ươm startup - Không gian làm việc chung - Cơ sở thí nghiệm, thực nghiệm <p><i>Hỗ trợ:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kinh phí thuê không gian, sử dụng thiết bị, - Kinh phí lắp đặt thiết bị - Kinh phí sử dụng mạng Internet 	Đề án 844
2. Đào tạo nâng cao năng lực	<ul style="list-style-type: none"> - Hỗ trợ mua bản quyền các chương trình đào tạo - Thuê chuyên gia, huấn luyện - Chuyên gia, phổ biến chương trình khởi nghiệp - Đào tạo kỹ năng quản lý, nghiệp vụ về thuế, thủ tục pháp lý, lập kế hoạch kinh doanh, v.v. 	
3. Hỗ trợ về vốn	<ul style="list-style-type: none"> - Hình thành các Quỹ phát triển khoa học công nghệ, quỹ hỗ trợ cho vay, gọi vốn, đầu tư vào các startup - Hỗ trợ lãi suất - Hợp tác với các tổ chức tín dụng để cung cấp vốn ưu đãi 	
4. Hỗ trợ thuế	Ưu đãi thuế với các startup	
5. Thông tin, cổ vũ phong trào startup	<ul style="list-style-type: none"> - Công thông tin, chuyên mục startup, phóng sự, chuyên đề, hội thảo - Câu lạc bộ startup, cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, v.v. 	Các Nghị quyết, Quyết định của địa phương
6. Thiết lập mạng lưới hỗ trợ startup	Kết nối chủ thể liên quan đến hỗ trợ startup (Cố vấn, kết nối đối tác, v.v.)	
7. Hỗ trợ về sở hữu trí tuệ, chất lượng sản phẩm	Hỗ trợ thủ tục đăng ký sở hữu trí tuệ, xây dựng tiêu chuẩn quốc tế, quốc gia	
8. Hỗ trợ thủ tục hành chính	Hỗ trợ hướng dẫn, tư vấn: đăng ký kinh doanh, viết dự án, v.v.	
9. Hỗ trợ quảng bá, xúc tiến, cung cấp thông tin	Giới thiệu đối tác cho startup, hình thành các hội đồng cố vấn hỗ trợ khởi nghiệp, v.v.	

Nguồn: Kết quả tổng hợp của tác giả

Nhóm này bao gồm các văn bản chính sách ở cấp trung ương và địa phương đưa ra các định hướng, mục tiêu và giải pháp hỗ trợ, phát triển khởi nghiệp đổi mới sáng tạo trong phạm vi toàn quốc. Nhóm chính sách này tạo cơ sở để các cơ quan có thẩm quyền triển khai các hoạt động thực tế tại địa phương (xem Bảng 2.4).

2.6.3.2. Nhóm văn bản pháp luật về hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Thực hiện mục tiêu Đề án 844, chế định về startup được hình thành trong *Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa* (Luật DNNVV) ban hành ngày 6/2017, có hiệu lực từ ngày 1/1/2018.

Theo Luật DNNVV, các startup thỏa mãn các tiêu chí sẽ được hỗ trợ:

- + Ứng dụng và chuyển giao công nghệ, sử dụng thiết bị/công cụ dụng cụ, tham gia các vườn ươm tạo, khu làm việc chung, hướng dẫn thử nghiệm, hoàn thiện sản phẩm/dịch vụ mới và mô hình kinh doanh mới;
- + Trang bị kiến thức về phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, đăng kí sở hữu trí tuệ, thực hiện các tiêu chuẩn về kỹ thuật, chất lượng;
- + Đẩy mạnh xúc tiến thương mại, kết nối mạng lưới, kêu gọi các quỹ đầu tư khởi nghiệp sáng tạo;
- + Đẩy mạnh thương mại hóa kết quả nghiên cứu khoa học và phát triển công nghệ, phát triển tài sản trí tuệ;
- + Hỗ trợ cấp bù lãi suất ưu đãi thông qua các trung gian tài chính;
- + Hỗ trợ cho các tổ chức đầu tư vào các startup.

Động cơ hỗ trợ khởi nghiệp cho các DNKN đổi mới sáng tạo:

Tại Việt Nam, khu vực kinh tế tư nhân đóng góp khoảng 48 – 49% tổng sản phẩm quốc nội (GDP). Đến năm 2020, Việt Nam phấn đấu có ít nhất 1 triệu doanh nghiệp hoạt động (Nghị quyết 35/NQ-CP). Năm 2025, hỗ trợ cho 2000 dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, 600 DNKN đổi mới sáng tạo và 100 doanh nghiệp gọi được vốn từ nhà đầu tư mạo hiểm, thực hiện mua bán và sáp nhập (M&A) với tổng giá trị là 2000 tỷ đồng (Đề án 844).

Để đạt được mục tiêu trên, Chính phủ đã ban hành hệ thống các chính sách pháp luật để khuyến khích và hỗ trợ khởi nghiệp cho các dự án khởi nghiệp mang tính đổi mới sáng tạo và các DNKN.

Như vậy, động cơ hỗ trợ khởi nghiệp cho các DNKN nhằm đạt được mục tiêu: tăng trưởng kinh tế, giải quyết việc làm, giảm tỷ lệ thất nghiệp, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững cho các doanh nghiệp Việt Nam.

2.8. Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết

2.8.1. Các khái niệm nghiên cứu

1) Mạng lưới quan hệ:

Mạng lưới quan hệ của người chủ/quản lý cấp cao của DNKN (*startup firm's top managers*) với 3 nhóm cá nhân/tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp:

Nhóm 1: Quan hệ với cán bộ Chính phủ (*Ties with government officials*): lãnh đạo ở các cấp chính quyền; cán bộ ở Cục công nghiệp địa phương; cán bộ ở các tổ chức hỗ trợ như Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở Công thương/Sở Khoa học và công nghệ, v.v. (Peng & Luo, 2000).

Nhóm 2: Quan hệ với người thân và bạn bè, thành viên hiệp hội/câu lạc bộ (*Ties with relatives and friends, members of social associations and clubs*): người thân và bạn bè, các thành viên của các hiệp hội/câu lạc bộ; và những người không thuộc các nhóm trên (Le & cộng sự, 2006).

Nhóm 3: Quan hệ với đối tác kinh doanh: khách hàng, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh (Peng & Luo, 2000).

2) Đổi mới mô hình kinh doanh:

Baden-Fuller & Mangematin (2013), Zott & Amit (2013) và Spieth & cộng sự (2014) đưa ra ba thành phần của mô hình kinh doanh gồm: Sự tạo ra giá trị (*value creation*), cung cấp giá trị (*value proposition*) và nắm giữ giá trị (*value capture*). Sự tạo ra giá trị là việc doanh nghiệp tạo ra giá trị trong chuỗi giá trị khi sử dụng các

nguồn lực, năng lực cốt lõi của bên trong tổ chức (Achtenhagen & cộng sự, 2013). Cung cấp giá trị bao gồm các giải pháp giải quyết cho khách hàng (Morris & cộng sự, 2005). Nắm giữ giá trị là chuyển đổi từ cung cấp giá trị thành doanh thu cho doanh nghiệp. Sự kết hợp của ba thành phần trên tạo thành mô hình kinh doanh của doanh nghiệp (Shafer & cộng sự, 2005). BMI là việc xem xét lại mô hình kinh doanh hiện tại và đòi hỏi phải thay đổi ba thành phần trên (Winter & Szulanski, 2001; Johnson & cộng sự, 2008; Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Clauss, 2017):

Đổi mới giá trị sáng tạo: phát triển năng lực mới, công nghệ/thiết bị mới, đối tác mới, và quy trình/cấu trúc mới.

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

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

3) *Kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp*

Kết quả hoạt động của doanh nghiệp được định nghĩa là sự đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (Cyert & March, 1992). Jin (2017) định nghĩa kết quả hoạt động của DNKN là kết quả thu được khi sử dụng hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải hoàn thành các mục tiêu khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, thể hiện dưới dạng hiệu quả, năng suất, chất lượng và sự đáp ứng. Kết quả hoạt động của doanh nghiệp được đo lường theo 2 khía cạnh:

Xét về khía cạnh phi tài chính: Trong giai đoạn đầu hoạt động, chỉ số tài chính còn thấp, kết quả hoạt động cần được đo lường bằng chỉ tiêu phi tài chính (*non-financial criteria*). Đo lường kết quả hoạt động phi tài chính nên chú trọng đến các chỉ tiêu như sự hài lòng của người lao động, khách hàng, cảm nhận về sự thành công và tăng trưởng của doanh nghiệp, triển vọng phát triển trong tương lai và sự đáp ứng các mục tiêu ban đầu của nhà khởi nghiệp (Reijonen & Komppula, 2007). Chandler & Hanks (1994) đo lường kết quả hoạt động phi tài chính thông qua: sự hài lòng của chủ doanh nghiệp, khách hàng, người lao động, mối quan hệ tốt đẹp

với nhà cung ứng, môi trường làm việc gắn kết, sản phẩm/dịch vụ được chấp nhận trên thị trường và tạo dựng được hình ảnh doanh nghiệp.

Xét về khía cạnh tài chính: Khi doanh nghiệp đã tăng trưởng thì kết quả hoạt động nên được đo lường bằng các chỉ số tài chính như tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE), tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản (ROA), tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu thuần (ROS)... Ngoài ra, các chỉ tiêu tài chính đo lường kết quả hoạt động bao gồm sự gia tăng doanh số, sự tăng trưởng lợi nhuận, sự gia tăng đáng kể về thị phần, hiệu suất sử dụng nguồn lực, và hệ số hoàn vốn đầu tư (Ahmad & Seet, 2009).

Dựa vào 2 khía cạnh đo lường kết quả hoạt động, luận án đo lường kết quả hoạt động của DNKN theo khía cạnh phi tài chính. Từ lý thuyết VARIM và nghiên cứu của Ju & cộng sự (2019), kết quả hoạt động của DNKN được hiểu là sự đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, v.v.) và được đánh giá cao bởi đối tác.

2.8.2. Phát triển các giả thuyết nghiên cứu

2.8.2.1. Môi quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của DNKN

Theo lý thuyết thể chế:

Các yếu tố thể chế ảnh hưởng đến quy trình và chiến lược của tổ chức (Scott, 1995). Sự thành công của tổ chức phụ thuộc vào sự chấp nhận của xã hội. Sự chấp nhận này là mức độ mà các bên liên quan, công chúng, các nhà lãnh đạo hoặc cán bộ Chính phủ biết và chấp nhận một tổ chức, là phù hợp với chuẩn mực và luật pháp (Aldrich & Fiol, 1994; Scott, 1995). Do đó, tổ chức có thể tăng cường độ chấp nhận bằng cách mở rộng nhận biết về sự tồn tại của mình cho các bên liên quan và chứng minh rằng các hoạt động của mình là phù hợp với xã hội.

Theo lý thuyết mạng lưới xã hội:

Pfeffer & Salancik (1978) và Powell (1990) cho rằng nếu môi trường không chắc chắn, nhiều khả năng các doanh nghiệp sẽ dựa vào mối quan hệ của nhà quản lý khi tham gia các mối quan hệ trao đổi (*exchange relationships*). Trong môi trường cạnh tranh không hoàn hảo, sự hỗ trợ thể chế (luật pháp) còn yếu và thông tin có thể sai lệch (thiếu tính minh bạch), vốn xã hội trong các mối quan hệ của nhà quản lý có thể trở nên quan trọng hơn (Peng & Luo, 2000).

Một số học giả như Shenkar & von Glinow (1994), Hoskisson & cộng sự (2000) và Meyer & Nguyen (2005) cho rằng quan điểm của lý thuyết thể chế là phù hợp nhất để nghiên cứu hành vi của doanh nghiệp trong các nền kinh tế chuyển đổi. Các doanh nghiệp tư nhân hoạt động trong nền kinh tế chuyển đổi có nhiều cơ hội kinh doanh, môi trường kinh doanh không chắc chắn, và đang trong giai đoạn đầu hỗ trợ của Chính phủ (Peng, 2003). Trong trường hợp không có các thể chế thị trường hiệu quả, các doanh nghiệp tư nhân phải dựa vào các chiến lược khác nhau để đạt được sự chấp nhận (Tsang, 1994; Peng & Heath, 1996). Các chiến lược này bao gồm: kết nối với cán bộ Chính phủ, kết nối với các nhà quản lý của các doanh nghiệp khác, và kết nối với người thân và bạn bè (Peng & Luo, 2000; Peng, 2004), liên minh với các doanh nghiệp Nhà nước (Tsang, 1994) để được xã hội ngày càng chấp nhận (Peng, 2003; Nguyen & Bryant, 2004).

Mạng lưới quan hệ đã được chứng minh là đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp tư nhân trong nền kinh tế chuyển đổi để có được mức độ chấp nhận cần thiết (Tsang, 1994; Peng & Heath, 1996; Xin & Pearce, 1996; Nguyen & cộng sự, 2005). Mối quan hệ giữa các cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc mở rộng nhận biết về sự tồn tại và thực tiễn của mình. Điều này giúp doanh nghiệp nhận được sự hỗ trợ cần thiết từ các bên liên quan và công chúng. Nhiều nghiên cứu thực nghiệm ủng hộ lập luận trên (Peng, 2003). Mạng lưới quan hệ có thể cung cấp một số nguồn lực, có vai trò quan trọng đóng góp vào sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp (Adler & Kwon, 2002; Hoang & Antoncic, 2003).

Tại Việt Nam, phong trào khởi nghiệp mới phát triển mạnh trong vài năm gần đây. Hệ thống văn bản pháp luật hỗ trợ cho DNKN duy nhất chỉ có Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, còn lại chủ yếu là các Quyết định, Nghị quyết và văn bản khác ban hành nhằm triển khai cụ thể Đề án 844. Trong giai đoạn đầu, DNKN được ưu tiên hỗ trợ từ các tổ chức Chính phủ. Vì vậy, DNKN thực hiện chiến lược xây dựng mạng lưới quan hệ với các bên liên quan như cán bộ Chính phủ, cá nhân/tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp khác để gia tăng sự chấp nhận là phù hợp. Các nhà khởi nghiệp có nguy cơ thất bại trong giai đoạn đầu nên việc xây dựng mạng lưới quan hệ rất được khuyến khích (Zhang & Li, 2010). Mạng lưới quan hệ được xem là đặc biệt quan trọng đối với hoạt động đổi mới của doanh nghiệp, hoặc đối với doanh nghiệp hoạt động dựa trên khoa học và công nghệ (DePropris, 2002; Neergaard, 2005; Pitt & cộng sự, 2006). Shaw (2006) cho rằng các nhà khởi nghiệp dựa vào mạng lưới quan hệ của mình để tiếp cận các nguồn lực. Mạng lưới quan hệ được xem là nền tảng giúp các nhà quản lý có thể tiếp cận các nguồn lực từ những người khác, bao gồm vốn, thông tin và lời khuyên, hỗ trợ tinh thần và sự chứng thực (Granovetter, 1985; Coleman, 1988). Doanh nghiệp nhỏ thường phụ thuộc vào mạng lưới quan hệ cá nhân của người quản lý, điều này phù hợp với văn hóa Việt Nam (Ralston & cộng sự, 1999).

1) Quan hệ với cán bộ Chính phủ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp:

Cán bộ ở các cấp chính quyền có quyền lực đáng kể trong việc phê duyệt các dự án và phân bổ nguồn lực (Walder, 1995). Do đó, sự can thiệp của Chính phủ vẫn là mối đe dọa lớn đối với nhiều doanh nghiệp (Nee, 1992; Peng, 1997). Tại nền kinh tế chuyển đổi như ở Trung Quốc, các giám đốc điều hành báo cáo rằng trong số tám yếu tố môi trường tác động đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp thì chính sách điều tiết của Nhà nước có ảnh hưởng mạnh nhất, phức tạp và ít dự đoán nhất (Tan & Litschert, 1994; Peng & Luo, 2000). Quan hệ với cán bộ Chính phủ được công nhận hữu ích vì nó đem lại hiệu quả hoạt động cho dự án kinh doanh

mạo hiểm (*venture's performance*) (Kotabe & cộng sự, 2017; Li & Zhang, 2007). Từ đó, giả thuyết H_{1a} được phát biểu:

Giả thuyết H_{1a}: Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;

Nghiên cứu của Du & cộng sự (2016) cho thấy ở Trung Quốc, các dự án kinh doanh mạo hiểm dựa vào mạng lưới quan hệ chính trị để tồn tại và phát triển. Sự tương tác với các cơ quan Chính phủ cho phép doanh nghiệp tiếp cận cơ hội kinh doanh mới và các nguồn lực có giá trị bao gồm đất đai, các kênh phân phối, hành vi đặc quyền (*privileged behavior*) và lợi thế giấy phép, v.v. (Khwaja & Mian, 2005). Theo lý thuyết thể chế, kết nối với cán bộ Chính phủ làm tăng sự chấp nhận của doanh nghiệp và tăng khả năng tiếp cận các nguồn tài chính bên ngoài, ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Kết nối với cán bộ Chính phủ sẽ đơn giản hóa việc làm thủ tục với các tổ chức Chính phủ và ngân hàng (Peng & Luo, 2000; McMillan & Woodruff, 1999; Meyer & Nguyen, 2005). Hơn nữa, một vườn ươm tạo từ các tổ chức hỗ trợ của Chính phủ có thể tăng cường sự chấp nhận của DNKN (Tötterman & Sten, 2005). Do đó, DNKN sẽ tiếp cận nhiều khoản quyên góp, viện trợ và các chương trình hỗ trợ của Chính phủ. DNKN sẽ được hỗ trợ đào tạo để nâng cao năng lực (kiến thức/chuyên môn, năng lực đáp ứng sự thay đổi môi trường, v.v.); hỗ trợ hoàn thiện và phát triển công nghệ. Ngoài ra, DNKN còn được giới thiệu đối tác, nhà đầu tư, hỗ trợ kinh phí thử nghiệm, làm sản phẩm mẫu và thay đổi quy trình phù hợp. Vì vậy, quan hệ mạnh với cán bộ Chính phủ sẽ giúp doanh nghiệp phát triển năng lực mới, công nghệ/thiết bị mới, đối tác mới, và quy trình/cấu trúc mới. Giả thuyết H_{1b} được đề xuất:

Giả thuyết H_{1b}: Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ có tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;

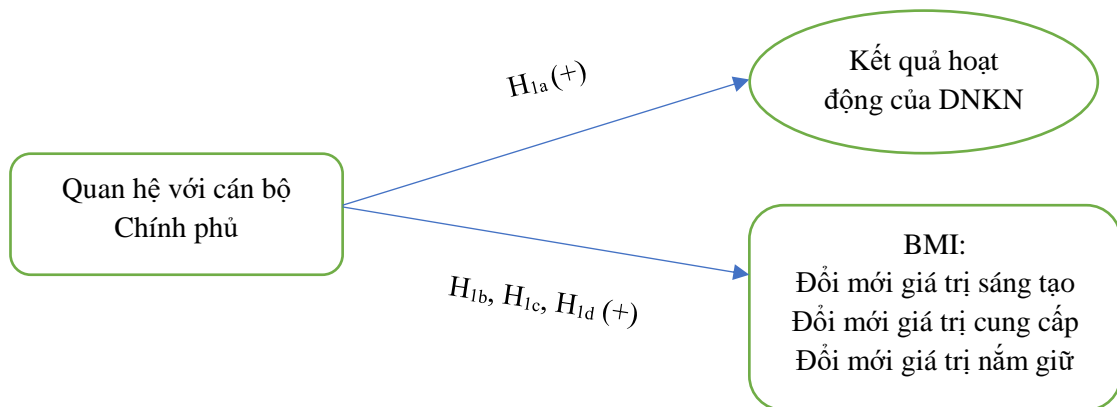
Kết nối với cán bộ Chính phủ còn giúp doanh nghiệp tiếp cận các dự án do Chính phủ tài trợ hoặc khách hàng của Chính phủ (Le & cộng sự, 2006). DNKN sẽ được hỗ trợ hoàn thiện sản phẩm/dịch vụ mới, huấn luyện chuyên sâu về xây dựng và phát triển sản phẩm, hỗ trợ thử nghiệm thị trường, tiếp cận thị trường nước ngoài, tham gia vào kênh phân phối có sẵn trên thị trường, được giới thiệu và kết nối khách hàng. Do đó, quan hệ mạnh với cán bộ Chính phủ sẽ giúp doanh nghiệp phát triển sản phẩm/dịch vụ mới, các kênh phân phối mới, khách hàng và thị trường mới, và mối quan hệ với khách hàng mới. Do đó, giả thuyết H_{1c} được kỳ vọng:

Giả thuyết H_{1c} : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;

DNKN xây dựng mối quan hệ với cán bộ Chính phủ sẽ giúp giảm thiểu chi phí giao dịch trong các hoạt động đăng ký và kinh doanh, chẳng hạn như tiếp cận thông tin, đất đai, và các giấy phép hoạt động khác (Meyer & Nguyen, 2005). Trong nền kinh tế chuyển đổi, chi phí cho những rào cản này rất tốn kém và đôi khi rất cao đối với các doanh nghiệp tư nhân (Tenev & cộng sự, 2003). DNKN còn được hỗ trợ cho vay với lãi suất thấp. Trong từng giai đoạn, Chính phủ quyết định chính sách cấp bù lãi suất đối với khoản vay thông qua các tổ chức tín dụng, giúp DNKN giảm thiểu được chi phí sử dụng vốn. Cuối cùng, DNKN sẽ được hỗ trợ thương mại hóa kết quả nghiên cứu khoa học, khai thác và phát triển tài sản trí tuệ nhằm tạo thêm nguồn thu cho DNKN. Như vậy, quan hệ mạnh với cán bộ Chính phủ sẽ giúp doanh nghiệp phát triển mô hình doanh thu mới và cơ cấu chi phí mới. Từ cơ sở nêu trên, giả thuyết H_{1d} được đề xuất:

Giả thuyết H_{1d} : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;

Tóm lại, DNKN quan hệ mạnh với cán bộ Chính phủ sẽ tác động đến mô hình kinh doanh (Gao & cộng sự, 2017; Wu, 2011). Thông qua mối quan hệ này, vốn xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện BMI (Guo & cộng sự, 2013) (xem Hình 2.2).



Hình 2.2. Quan hệ với cán bộ Chính phủ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN

Nguồn: Đề xuất của tác giả

2) Quan hệ xã hội, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp:

Quan hệ xã hội⁶ đã được chứng minh đem lại sự thành công của SMEs ở nhiều bối cảnh (Larson, 1991; Birley, 1985; Hoang & Antoncic, 2003). Greve & Salaff (2003) cho rằng trong giai đoạn lập kế hoạch kinh doanh, các nhà khởi nghiệp sử dụng các mối quan hệ xã hội của họ để thử nghiệm ý tưởng kinh doanh ban đầu. Để có được sự hỗ trợ cần thiết, các nhà khởi nghiệp cần tương tác với gia đình, bạn bè, và các đối tác kinh doanh của họ, v.v. (Kregar & Antončič, 2016).

Quan hệ xã hội sẽ làm gia tăng mức độ chấp nhận của doanh nghiệp theo nhiều cách (Le & cộng sự, 2006). Thứ nhất, nó giúp mở rộng nhận biết về sự tồn tại và hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp cho các bên liên quan và công chúng. Điều này sẽ giúp gia tăng sự chấp nhận trong nhận thức của doanh nghiệp (*cognitive legitimacy*). Thứ hai, sự chứng thực (*endorsement*) hoặc giới thiệu từ một cá nhân thường tạo ra hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp (Granovetter, 1985; Coleman, 1988), làm tăng sự chấp nhận về chính trị - xã hội.

⁶ DNKN quan hệ với người thân, bạn bè, và thành viên từ câu lạc bộ/hiệp hội khởi nghiệp được gọi tắt là quan hệ xã hội (Le & cộng sự, 2009)

Đối với nhiều doanh nghiệp nhỏ có nguồn lực hạn chế, kết quả hoạt động phụ thuộc vào khả năng có được từ nguồn lực bên ngoài (Partanen & cộng sự, 2011). Hansen (1995) thừa nhận một số đặc điểm của mạng lưới quan hệ (quy mô mạng lưới quan hệ, số lượng mối quan hệ và tần suất liên hệ) trước khi khởi nghiệp ảnh hưởng mạnh đến sự tăng trưởng của doanh nghiệp. Một số nghiên cứu đã xác nhận mạng lưới quan hệ chặt chẽ (close-knit networks) có thể tăng lợi nhuận vững chắc, phát triển doanh nghiệp (Shaw, 2006) và tăng trưởng doanh số (Tuli, 2006). Vì vậy, giả thuyết H_{2a} được phát biểu:

Giả thuyết H_{2a}: Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động;

Khi DNKN kết nối với các hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp sẽ được hỗ trợ miễn phí các khóa đào tạo, khóa huấn luyện nhà khởi nghiệp (*startup coaching*) để nâng cao năng lực (*phát triển năng lực mới*). DNKN sẽ được hỗ trợ pháp lý, tham gia không gian làm việc chung để trải nghiệm và học hỏi kinh nghiệm từ các chuyên gia trong lĩnh vực (*đổi mới quá trình*). Câu lạc bộ khởi nghiệp hỗ trợ hợp tác, kết nối các hội viên với nhau, với hệ sinh thái khởi nghiệp và các câu lạc bộ khởi nghiệp khác (*đổi tác mới*). Các doanh nghiệp có mối quan hệ mạnh sẽ có nhiều cơ hội để tiếp xúc và kết nối với các đối tác kinh doanh mong muốn (Wong & Ellis, 2002). Như vậy, quan hệ xã hội sẽ giúp DNKN đổi mới giá trị sáng tạo của BMI. Giả thuyết H_{2b} được kỳ vọng:

Giả thuyết H_{2b}: Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;

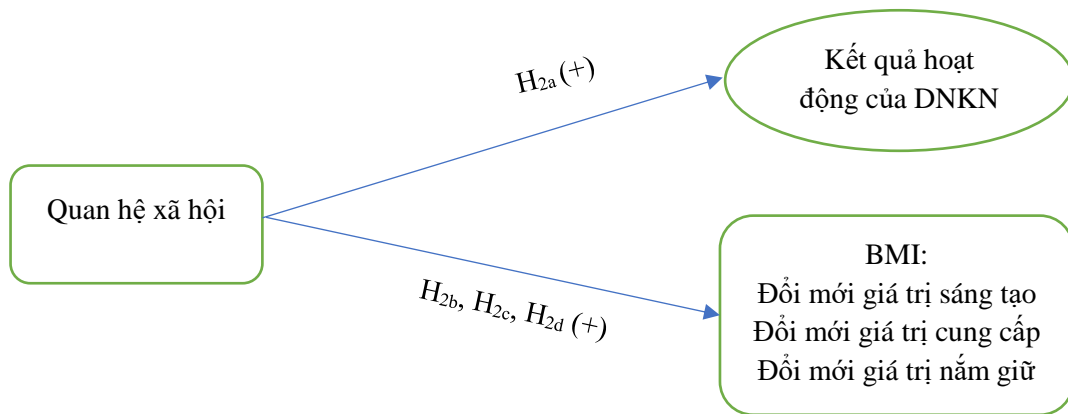
Khi tham gia hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp, DNKN sẽ được kết nối với các nhà tư vấn, nhà đầu tư, doanh nhân, các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp, và các nhà hoạch định chính sách để tạo cầu nối và lan rộng giải pháp hỗ trợ cho cộng đồng khởi nghiệp (*phát triển sản phẩm, kênh phân phối và mối quan hệ với khách hàng mới*). Ngoài ra, câu lạc bộ khởi nghiệp liên kết với các địa phương xung quanh và các tỉnh khác để mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm khởi nghiệp (*phát triển thị*

trường mới). Như vậy, thông qua mạng lưới quan hệ, các nhà quản lý của doanh nghiệp nhận ra các cơ hội kinh doanh (Ma & cộng sự, 2011; Tang, 2010), tiếp cận thông tin và nguồn lực bên ngoài (Peng & Luo, 2000). Các doanh nghiệp có mối quan hệ mạnh sẽ thuyết phục thành công các bên liên quan chấp nhận, thúc đẩy hỗ trợ mô hình kinh doanh mới (Guo & cộng sự, 2013). Do đó, quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ phát triển giá trị cung cấp của BMI. Do đó, giả thuyết H_{2c} được đề xuất:

Giả thuyết H_{2c}: Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;

Theo Birley (1985), trong giai đoạn đầu phát triển của doanh nghiệp, các giao tiếp không chính thức (*informal contacts*) với cộng tác viên kinh doanh (*business associates*), người nhà và bạn bè sẽ cung cấp nguồn lao động và cơ sở vật chất cho doanh nghiệp. Câu lạc bộ khởi nghiệp chia sẻ cơ hội kinh doanh, bán hàng chéo lẫn nhau giữa các thành viên trong câu lạc bộ, và bảo lãnh những đơn hàng lớn (*phát triển mô hình doanh thu mới*). Câu lạc bộ khởi nghiệp xây dựng Quỹ khởi nghiệp do hội viên đóng góp để hỗ trợ vốn. Ngoài ra, quan hệ của DNKN với người thân, bạn bè và đồng nghiệp sẽ giúp doanh nghiệp huy động vốn nhanh, thủ tục đơn giản, chi phí thấp (*phát triển cấu trúc chi phí mới*). Các nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng các doanh nghiệp nhỏ thường phải dựa vào các nguồn tài chính không chính thức, trước khi đến các ngân hàng thương mại (Carlier & Tran, 2004; Ebben & Johnson, 2006). Như vậy, quan hệ xã hội giúp DNKN đổi mới giá trị nắm giữ của BMI. Từ các luận cứ vừa nêu trên, giả thuyết H_{2d} được phát biểu như sau:

Giả thuyết H_{2d}: Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;



Hình 2.3. Quan hệ xã hội, BMI và kết quả hoạt động của DNKN

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3) Quan hệ với đối tác kinh doanh với đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của DNKN:

Doanh nghiệp quan hệ tốt với nhà cung cấp có thể có được nguyên liệu chất lượng, dịch vụ tốt và giao hàng kịp thời. Tương tự, mối quan hệ tốt với người mua có thể thúc đẩy lòng trung thành của người mua, khối lượng bán hàng và thanh toán đáng tin cậy. Hơn nữa, quan hệ tốt với các giám đốc điều hành của các đối thủ cạnh tranh có thể tạo điều kiện cho sự hợp tác bên trong và thông đồng ngầm (*implicit collusion*), giảm thiểu sự không chắc chắn (Peng & Luo, 2000). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra trong môi trường không chắc chắn, nhiều khả năng các mối quan hệ không chính thức của nhà quản lý với các doanh nghiệp khác sẽ được sử dụng (Pfeffer & Salancik, 1978). Các mối quan hệ này được xem là cơ hội hoặc như một chất bôi trơn để giảm chi phí giao dịch (Williamson, 2010). Doanh nghiệp quan hệ mạnh với đối tác có uy tín sẽ được tiếp cận các nguồn lực khác (Stuart, 2000), chẳng hạn như nguồn lao động chất lượng cao, nguồn lực tài chính, công nghệ và hỗ trợ của Chính phủ. Các nguồn lực này rất quan trọng cho sự tăng trưởng của DNKN. Vì vậy, giả thuyết H_{3a} được phát biểu:

Giả thuyết H_{3a} : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động;

Quan hệ với nhà quản lý cấp cao của đối tác kinh doanh cũng giúp DNKN gia tăng sự chấp nhận theo nhiều cách. Đầu tiên, mạng lưới quan hệ giúp mở rộng nhận biết về sự tồn tại và các hoạt động kinh doanh của DNKN cho các bên liên quan, và công chúng. Điều này sẽ làm tăng sự chấp nhận trong nhận thức của doanh nghiệp (Aldrich & Fiol, 1994). Thứ hai, sự chứng thực và giới thiệu từ các nhà quản lý của doanh nghiệp cung ứng hoặc người mua thường tạo ra hình ảnh tích cực về doanh nghiệp (Peng & Luo, 2000). Thứ ba, thông qua mạng lưới quan hệ, chủ DNKN có thể học hỏi hành vi kinh doanh phù hợp từ các nhà quản lý khác, do đó làm tăng sự chấp nhận về chính trị - xã hội của doanh nghiệp.

Anwar & Shah (2018) cho rằng doanh nghiệp giao tiếp tốt với đối tác kinh doanh sẽ có được ý tưởng mới, cơ hội kinh doanh mới, nắm bắt nhu cầu khách hàng, kiến thức và công nghệ mới. Doanh nghiệp mới thành lập quan hệ tốt với nhà quản lý của doanh nghiệp trưởng thành sẽ dễ dàng tiếp cận thông tin mới, nguồn lực và kiến thức mới (Li & cộng sự, 2015), điều này sẽ ảnh hưởng đến đổi mới của doanh nghiệp (Breuer & Ludeke-Freund, 2017). DePropriis (2002) cho rằng đổi mới quy trình có liên quan đến việc hợp tác với nhà cung cấp. Doanh nghiệp tăng cường quan hệ với khách hàng sẽ ảnh hưởng tích cực đến các hoạt động đổi mới sản phẩm (Wu, 2011; Gao & cộng sự, 2017). Khi kết nối với các đối tác và doanh nghiệp khác, DNKN thường có được lợi thế trong việc giảm thiểu chi phí.

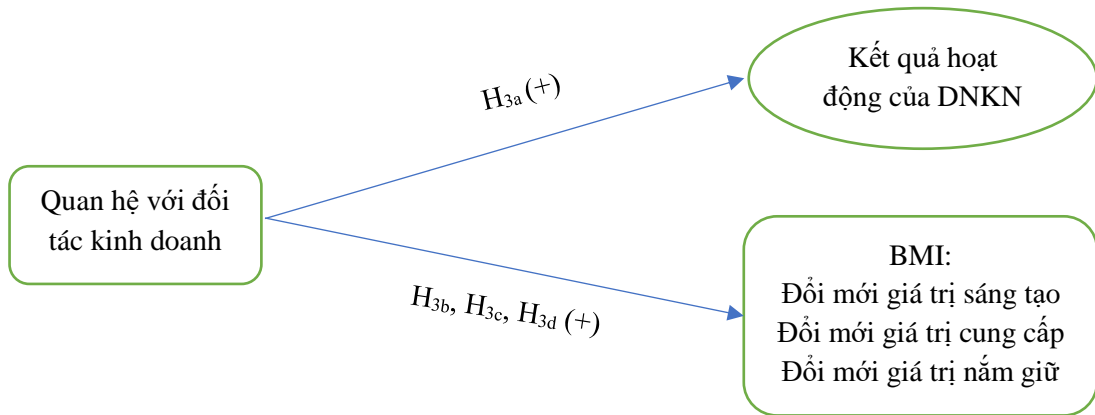
Quan hệ của nhà quản lý cấp cao sẽ đẩy mạnh hoạt động BMI của doanh nghiệp (Guo & cộng sự, 2013). Việc thiết kế mô hình kinh doanh mới đòi hỏi doanh nghiệp phải có nhiều thông tin về khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh (Timmers, 1998), và phải biết phát triển, chia sẻ, định dạng lại các nguồn lực.

Trên cơ sở đó, giả thuyết H_{3b} , H_{3c} và H_{3d} được đề xuất:

Giả thuyết H_{3b} : Mọi quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;

Giả thuyết H_{3c} : Mọi quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;

Giả thuyết H_{3d} : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị năm giữ của BMI;



Hình 2.4. Quan hệ với đối tác kinh doanh và BMI

Nguồn: Đề xuất của tác giả

2.8.2.2. Mối quan hệ giữa đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của DNKN

BMI đem lại năng suất, tỷ suất sinh lời trên doanh thu, giá trị thị trường (Andreini & Bettinelli, 2016) và hiệu quả tài chính cho doanh nghiệp (Pedersen & cộng sự, 2016). BMI đem lại hiệu quả tài chính đáng kể ở nền kinh tế đang phát triển (Gerdoçi & cộng sự, 2017). Chẳng hạn, BMI đem lại lợi nhuận gấp bốn lần so với hoạt động đổi mới chỉ dựa vào sản phẩm/dịch vụ (Bashir & Verma, 2017). SMEs thực hiện BMI có hiệu quả kinh doanh cao hơn so với các doanh nghiệp khác (Carayannis & cộng sự, 2014; Kim & Min, 2015; Karimi & Walter, 2016; Futterer & cộng sự, 2018). Các dự án kinh doanh mạo hiểm thực hiện BMI sẽ đem lại lợi thế cạnh tranh và tồn tại lâu dài trong thị trường năng động (Velu, 2015). Mô hình kinh doanh là yếu tố quan trọng để cải thiện kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Dunford & cộng sự, 2010).

Đổi mới năng lực có tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp (Alam, 2013). Reichert & Zawislak (2014) cho rằng năng lực công nghệ có tác động tích cực đến kết quả hoạt động. Lý thuyết đổi mới đã nhấn mạnh vai trò của đổi mới quy trình, đổi mới sản phẩm và đổi mới marketing đối với kết quả hoạt động doanh nghiệp. Nghiên cứu của Atalay & cộng sự (2013) cho thấy đổi mới quy

trình tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động. Lợi nhuận doanh nghiệp được cải thiện từ việc đổi mới sản phẩm, kênh phân phối và thị trường mới chưa được phục vụ. Thực tiễn cho thấy, lợi nhuận của doanh nghiệp chủ yếu đến từ khách hàng hiện có (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2009). Foss & Saebi (2016) cho rằng BMI rất hữu ích trong việc giới thiệu sản phẩm mới, tiếp cận thị trường mới và nâng cao hiệu quả tài chính. Do đó, giả thuyết H₄ được đề xuất:

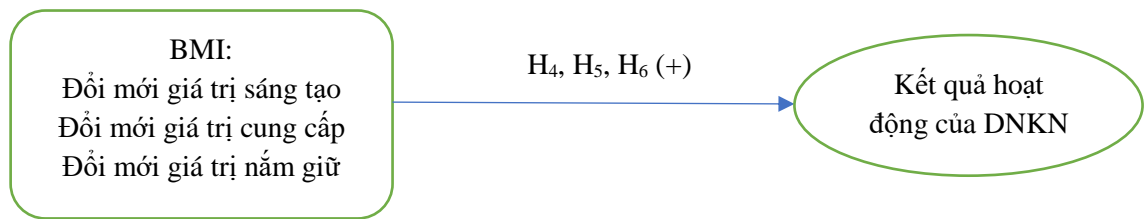
Giả thuyết H₄: Đổi mới giá trị sáng tạo của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;

BMI cho phép doanh nghiệp lấy lại vị thế và lợi nhuận ở thị trường hiện tại (Johnson & cộng sự, 2008). Mô hình kinh doanh mới tác động mạnh đến kết quả hoạt động so với mô hình cũ (Nunes & Breene, 2011). Bên cạnh việc đảm bảo lợi nhuận trong thị trường hiện tại, BMI giúp doanh nghiệp mở rộng phạm vi hoạt động bằng cách thâm nhập vào thị trường mới. Các thành phần của mô hình kinh doanh mới tập trung vào những khách hàng mục tiêu chưa được phục vụ (Aspara & cộng sự, 2010) và tạo ra thị trường mới (Zott & Amit, 2007). Việc khai thác cơ hội mới có thể giúp các doanh nghiệp duy trì hiệu quả hoạt động (Velu & Stiles, 2013). Giả thuyết H₅ được phát biểu:

Giả thuyết H₅: Đổi mới giá trị cung cấp của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;

Doanh nghiệp đổi mới mô hình doanh thu để tạo ra doanh thu dài hạn và không phụ thuộc vào nguồn thu hiện có. Trong giai đoạn khởi sự, DNKN phát sinh nhiều chi phí cho hoạt động đầu tư và đầu tư cố định. Cấu trúc chi phí quyết định kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Đổi mới cấu trúc chi phí nhằm xác định các loại chi phí cần thiết liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp ở mức thấp nhất. Foss & Saebi (2016) cho rằng BMI sẽ làm giảm thiểu chi phí. Từ cơ sở vừa nêu trên, các giả thuyết H₆ được đề xuất:

Giả thuyết H₆: Đổi mới giá trị nắm giữ của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;



Hình 2.5. BMI và kết quả hoạt động của DNKN

Nguồn: Đề xuất của tác giả

2.8.2.3. Vai trò điều tiết của tính năng động thị trường đến mối quan hệ giữa đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của DNKN

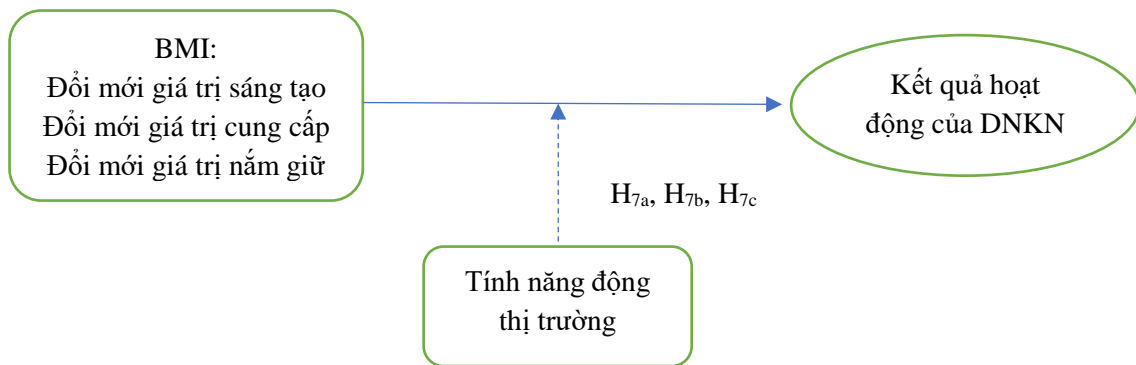
Tính năng động thị trường đề cập đến tần suất và cường độ thay đổi trong môi trường bên ngoài của doanh nghiệp (Dess và Beard, 1984), chẳng hạn như thay đổi sở thích của khách hàng (Volberda, 2004). Các học giả (ví dụ: Baden-Fuller & Morgan, 2010; Schneider & Spieth, 2013) cho rằng BMI là cần thiết để đáp ứng hoặc thích ứng với các điều kiện môi trường thay đổi. Tính năng động thị trường có thể đòi hỏi doanh nghiệp phải thích nghi hoặc sửa đổi căn bản mô hình kinh doanh của mình (Morris & cộng sự, 2005).

Trong thị trường năng động, thực hiện BMI là cần thiết để thay thế mô hình kinh doanh hiện có (McGrath, 2010) nhằm: (1) đối phó các mối đe dọa (Heij & cộng sự, 2014), (2) tạo ra sự phù hợp với môi trường mới (Giessen & cộng sự, 2010) và (3) theo đuổi sự tồn tại vững chắc (Hamel & Välikangas, 2003). Do đó, trong thị trường năng động, BMI có tác động mạnh mẽ hơn đến kết quả hoạt động doanh nghiệp so với thị trường kém năng động. Bởi vì, trong thị trường năng động, thực hiện BMI nhằm nắm bắt cơ hội (Schneider & Spieth, 2013) để tạo ra giá trị cho khách hàng và đem lại thu nhập cho doanh nghiệp. Vì vậy, với tính năng động thị trường như Việt Nam hiện nay, các giả thuyết H_{7a}, H_{7b} và H_{7c} được kỳ vọng:

Giả thuyết H_{7a}: Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị sáng tạo và kết quả hoạt động của DNKN;

Giả thuyết H_{7b}: Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị cung cấp và kết quả hoạt động của DNKN;

Giả thuyết H_{7c}: Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị nắm giữ và kết quả hoạt động của DNKN;



Hình 2.6. Tính năng động thị trường điều tiết mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN

Nguồn: Đề xuất của tác giả

2.8.3. Đề xuất mô hình nghiên cứu và tổng hợp các giả thuyết

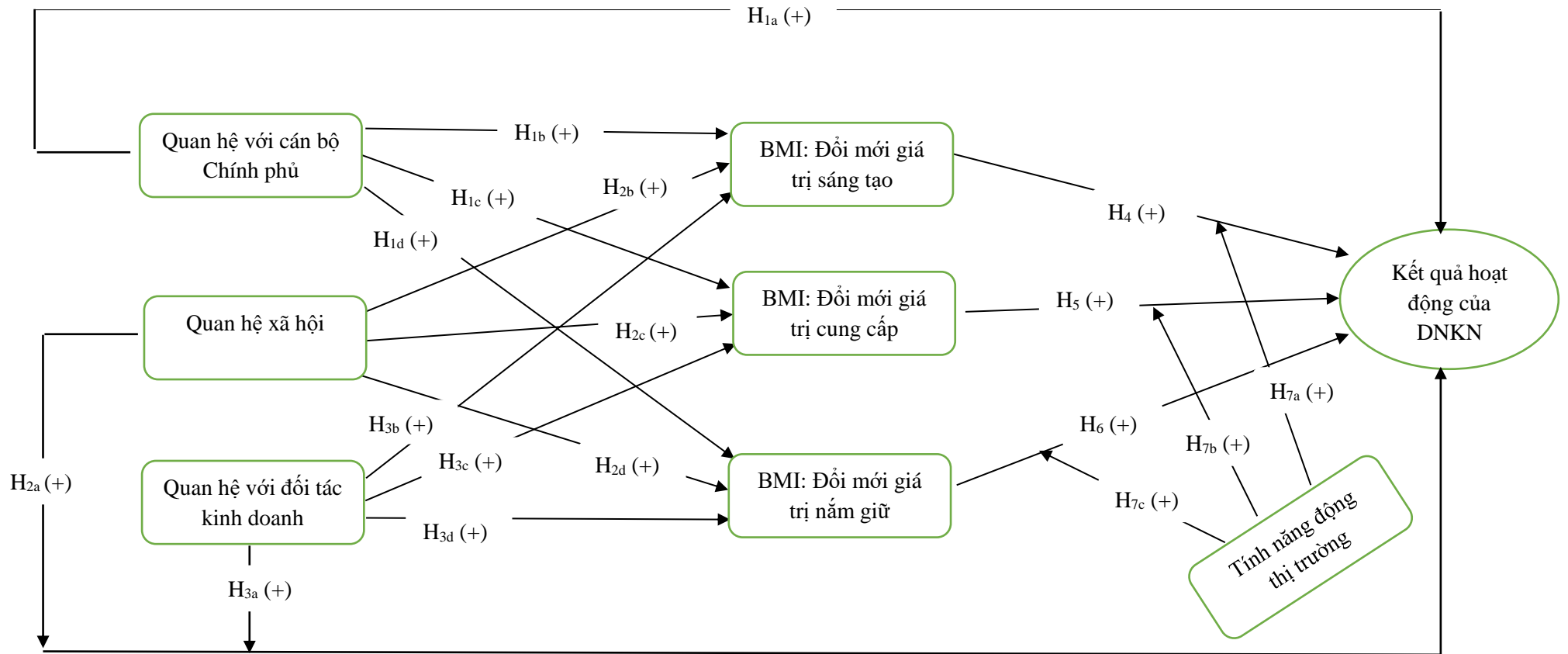
Mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên cơ sở lý thuyết nền bao gồm lý thuyết thể chế, lý thuyết mạng lưới xã hội, lý thuyết đổi mới, và lý thuyết VARIM. Trong đó, lý thuyết thể chế và lý thuyết mạng lưới xã hội được dùng để luận giải mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ của DNKN với BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Lý thuyết đổi mới được dùng để giải thích sự tồn tại khái niệm BMI và lý thuyết VARIM dùng để đánh giá lợi nhuận tiềm năng của BMI thông qua khái niệm kết quả hoạt động của DNKN.

Luận án dựa trên thang đo gốc của Peng & Luo (2000) và nghiên cứu của Le & cộng sự (2006) để phát triển khái niệm nghiên cứu mạng lưới quan hệ của DNKN. Trong đó, quan hệ của DNKN với cán bộ Chính phủ và đối tác kinh doanh được kế thừa từ nghiên cứu của Peng & Luo (2000), quan hệ xã hội được dựa vào nghiên cứu của Le & cộng sự (2006). Khái niệm nghiên cứu BMI được kế thừa từ nghiên cứu của Clauss (2017). Khái niệm nghiên cứu kết quả hoạt động của DNKN được phát triển dựa trên lý thuyết VARIM và nghiên cứu của Ju & cộng sự (2019). Cuối cùng, khái niệm tính năng động thị trường được kế thừa từ nghiên cứu của Jansen & cộng sự (2006). Dựa trên cơ sở phát triển lý thuyết, luận án tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu như Bảng 2.5 sau:

Bảng 2.5. Tổng hợp giả thuyết nghiên cứu

Mối quan hệ	Giả thuyết đề xuất
Mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN	
Quan hệ với cán bộ Chính phủ --> BMI, kết quả hoạt động của DNKN	<i>Giả thuyết H_{1a}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H_{1b}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{1c}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{1d}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;
Quan hệ xã hội --> BMI, kết quả hoạt động của DNKN	<i>Giả thuyết H_{2a}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H_{2b}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{2c}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{2d}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;
Quan hệ với đối tác kinh doanh --> BMI, kết quả hoạt động của DNKN	<i>Giả thuyết H_{3a}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H_{3b}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{3c}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{3d}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;
BMI --> Kết quả hoạt động của DNKN	<i>Giả thuyết H₄</i> : Đổi mới giá trị sáng tạo của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H₅</i> : Đổi mới giá trị cung cấp của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H₆</i> : Đổi mới giá trị nắm giữ của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
Tính năng động thị trường có tác động điều tiết mối quan hệ BMI --> kết quả hoạt động của DNKN	<i>Giả thuyết H_{7a}</i> : Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị sáng tạo và kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H_{7b}</i> : Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị cung cấp và kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H_{7c}</i> : Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị nắm giữ và kết quả hoạt động của DNKN;

Nguồn: Tổng hợp của tác giả



Hình 2.7. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của tác giả

2.9. Tóm tắt chương 2

Trong chương 2, luận án đã trình bày 4 lý thuyết nền gồm: lý thuyết thể chế, lý thuyết mạng lưới xã hội, lý thuyết đổi mới và lý thuyết VARIM. Các khái niệm nghiên cứu được hình thành gồm: mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Mạng lưới quan hệ của DNKN bao gồm: quan hệ với Chính phủ, quan hệ xã hội (người thân và bạn bè, thành viên từ hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp), và quan hệ với đối tác kinh doanh (khách hàng, nhà cung cấp, và đối thủ cạnh tranh). Khái niệm nghiên cứu BMI được kế thừa từ nghiên cứu của Clauss (2017), bao gồm 3 thành phần: đổi mới giá trị sáng tạo (năng lực mới, công nghệ mới, đối tác mới, quy trình mới); đổi mới giá trị cung cấp (sản phẩm mới, thị trường mới, kênh phân phối mới, mối quan hệ khách hàng mới), và đổi mới giá trị nắm giữ (mô hình doanh thu mới, cấu trúc chi phí mới). Khái niệm kết quả hoạt động của DNKN được đo lường dựa vào tiêu chí phi tài chính. Biến năng động thị trường được sử dụng để điều tiết mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Mô hình lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu được xây dựng dựa trên lý thuyết nền và các khái niệm nghiên cứu. Có 18 giả thuyết nghiên cứu được xây dựng trong mô hình nghiên cứu lý thuyết.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Giới thiệu chương 3

Trong chương 3, luận án trình bày quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án. Kết quả nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ được trình bày chi tiết ở chương này. Ngoài ra, phương pháp xử lý dữ liệu định tính, định lượng và phương pháp chọn mẫu cũng được thể hiện ở chương 3.

3.2. Quy trình nghiên cứu

Nghiên cứu này được tiến hành theo hai giai đoạn chính: (1) nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp định tính và định lượng sơ bộ, (2) nghiên cứu chính thức bằng phương pháp định lượng.

Nghiên cứu sơ bộ:

Nghiên cứu sơ bộ định tính: Từ mục tiêu nghiên cứu, luận án tổng hợp cơ sở lý thuyết (lý thuyết nền, khái niệm nghiên cứu và các nghiên cứu trước) có liên quan. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu, các giả thuyết và biến quan sát đo lường thang đo của các khái niệm nghiên cứu được hình thành. Thang đo của các khái niệm nghiên cứu ở giai đoạn này gọi là thang đo nháp 1. Thông qua phương pháp chuyên gia bằng hình thức phỏng vấn tay đôi, mô hình nghiên cứu được đánh giá để chuẩn hoá mô hình lý thuyết, khám phá yếu tố mới và điều chỉnh/bổ sung thang đo cho rõ ràng, phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Kết quả phỏng vấn được ghi nhận, phát triển và điều chỉnh trở thành thang đo nháp 2 để hỗ trợ cho nghiên cứu sơ bộ định lượng.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng: Thang đo nháp 2 được dùng để phỏng vấn thử với mẫu 50 DNKN theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Nghiên cứu sơ bộ định lượng nhằm đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA. Sau bước này, thang đo được hoàn chỉnh và sử dụng cho nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu chính thức:

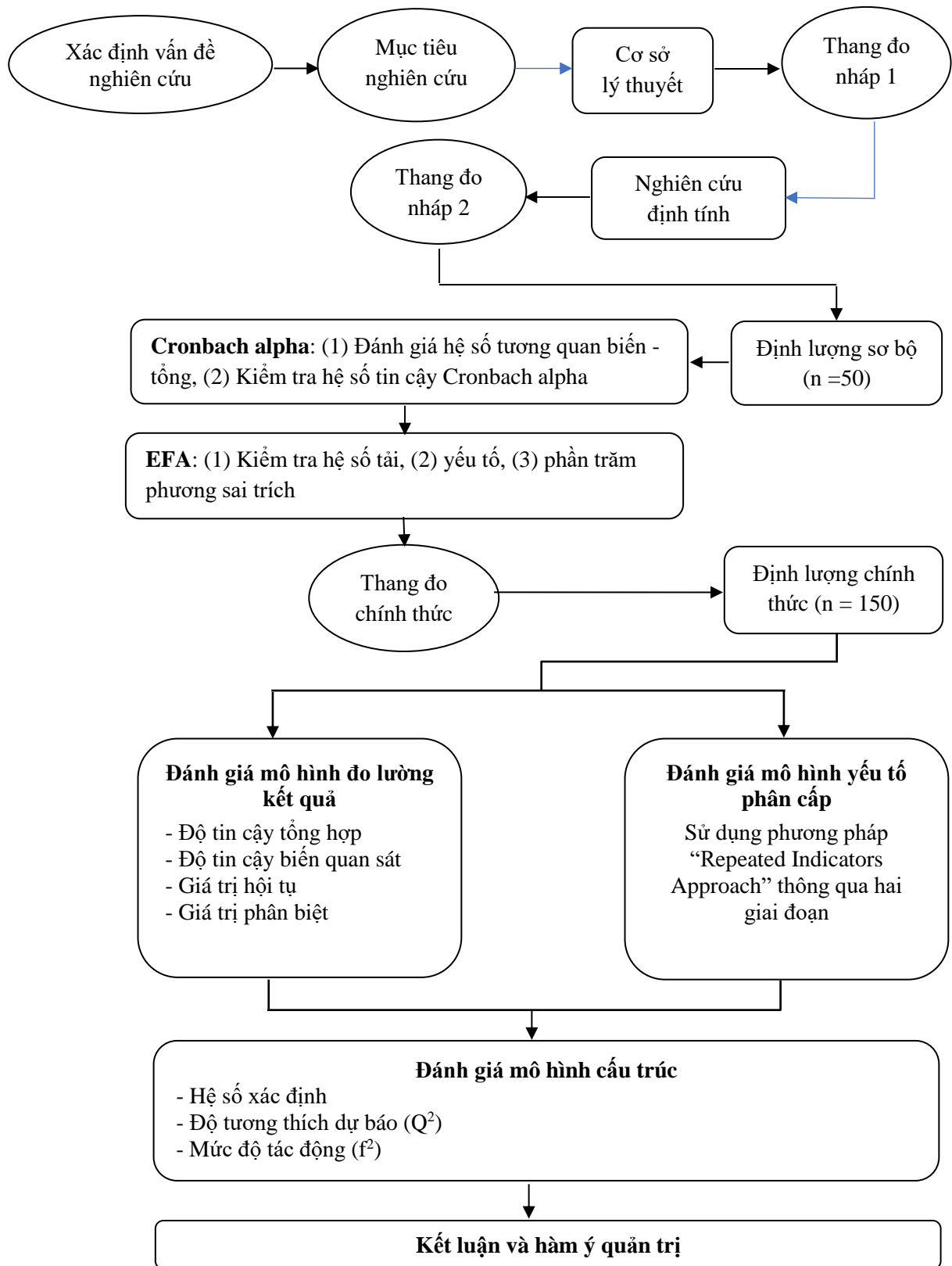
Dữ liệu nghiên cứu được thực hiện bằng phương pháp khảo sát trực tiếp, gửi bảng câu hỏi qua email, kênh mạng xã hội sau khi đối tượng khảo sát chấp nhận tham gia. Mục đích của phương pháp này đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc bằng phương pháp PLS-SEM. Đánh giá mô hình đo lường: các thang đo được kiểm định bằng độ tin cậy tổng hợp, giá trị hội tụ, tính đơn hướng và giá trị phân biệt. Đánh giá mô hình yếu tố phân cấp bằng phương pháp “*Repeated Indicators Approach*” thông qua hai giai đoạn. Đánh giá mô hình cấu trúc với Bootstrapping (N = 5000): hệ số xác định (R^2), độ tương thích dự báo (Q^2), mức độ tác động (f^2).

Quy trình nghiên cứu và tiến độ thực hiện được thể hiện trong Sơ đồ 3.1 và Bảng 3.1:

Bảng 3.1. Tiến độ thực hiện đề tài nghiên cứu

Bước	Giai đoạn	Phương pháp	Kỹ thuật thu thập dữ liệu	Cỡ mẫu	Địa điểm
1	Nghiên cứu sơ bộ	Định tính	Phỏng vấn tay đôi với chuyên gia	n = 7	TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Bà Rịa - Vũng Tàu và một số tỉnh khác
		Định lượng sơ bộ	Gửi bảng hỏi trực tiếp qua email, mạng xã hội	n = 50	
2	Nghiên cứu chính thức	Định lượng chính thức	Gửi bảng hỏi trực tiếp qua email, mạng xã hội	n = 150	

Nguồn: Đề xuất của tác giả



Sơ đồ 3.1. Quy trình nghiên cứu

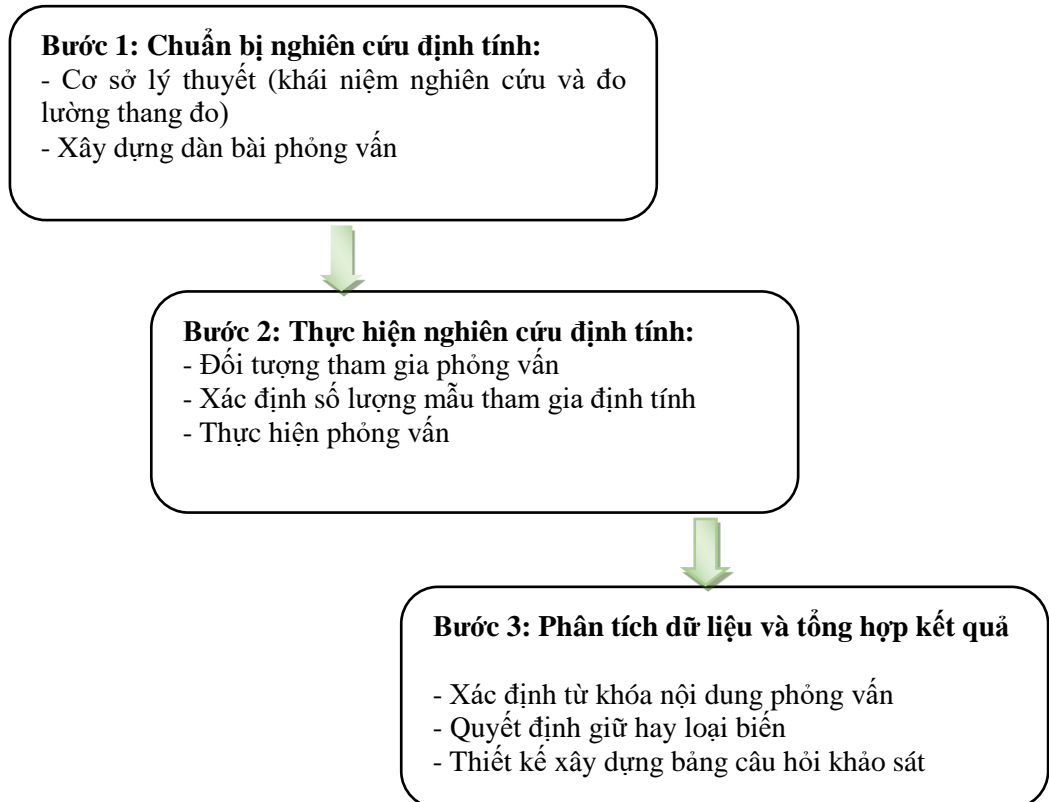
Nguồn: Đề xuất của tác giả

3.3. Phương pháp nghiên cứu định tính

3.3.1. Quy trình nghiên cứu định tính

Mô hình lý thuyết và thang đo nhập 1 chủ yếu được xây dựng dựa trên tổng quan lý thuyết. Chúng được xây dựng trên thị trường quốc tế và có sự khác biệt về văn hóa, mức độ phát triển kinh tế cũng như chưa phù hợp với thị trường Việt Nam (Nguyễn Đình Thọ, 2014). Khi nghiên cứu trong một bối cảnh khác với bối cảnh đã được nghiên cứu, nhà nghiên cứu cần phải đánh giá lại mô hình lý thuyết và thang đo có phù hợp bối cảnh nghiên cứu hay không (Nguyễn Văn Thắng, 2017). Vì vậy, để khám phá, đánh giá chuẩn hóa mô hình lý thuyết và thang đo của các khái niệm nghiên cứu, luận án tiến hành nghiên cứu nghiên cứu định tính thông qua phương pháp phỏng vấn tay đôi với các chuyên gia.

Quy trình nghiên cứu định tính (phương pháp chuyên gia) (Xem: Phụ lục, trang 40)



Sơ đồ 3.2. Quy trình nghiên cứu định tính

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3.3.2. Kết quả nghiên cứu định tính

Danh sách các chuyên gia và thông tin chính được thể hiện trong Phụ lục (xem Bảng 6, trang 9). Tổng số các chuyên gia tham gia phỏng vấn là 7 người, họ là thành viên ban giám đốc của DNKN.

3.2.2.1. Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu

Kết quả phỏng vấn cho thấy, những người tham gia phỏng vấn đều hiểu rõ đặc điểm của DNKN trong giai đoạn khởi sự ban đầu. Họ cũng đồng ý rằng, kết quả hoạt động của DNKN chịu tác động từ nhiều yếu tố. Hai yếu tố đề cập trong lý thuyết của luận án: mạng lưới quan hệ của DNKN và BMI là rất quan trọng trong việc cải thiện kết quả hoạt động của DNKN. Trong giai đoạn đầu hoạt động, DNKN chủ động tạo dựng, kết nối quan hệ với các bên liên quan để gia tăng tiếp cận thông tin và nguồn lực hỗ trợ.

Hầu hết các chuyên gia đồng ý các thành phần đo lường của yếu tố mạng lưới quan hệ, BMI là phù hợp và đầy đủ. Nội dung đo lường kết quả hoạt động của DNKN trong giai đoạn đầu là hợp lí. Các chuyên gia cũng tán thành việc đổi mới rất cần nguồn lực hỗ trợ từ bên ngoài. Khi nguồn lực hoạt động khan hiếm thì vai trò của người chủ/quản lý cấp cao càng trở nên quan trọng. Người chủ/quản lý cấp cao của DNKN xây dựng mạng lưới quan hệ không chính thức (người thân trong gia đình, bạn bè, đồng nghiệp và các thành viên từ hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp, v.v.) và mạng lưới quan hệ chính thức (các bộ Chính phủ, nhà quản lý cấp cao của khách hàng doanh nghiệp, nhà cung cấp và đối thủ cạnh tranh) sẽ có cơ hội tiếp cận nhiều thông tin và nguồn lực. Nhờ vào mối quan hệ mạnh, DNKN sẽ được hỗ trợ nguồn lực, và với những mối quan hệ yếu hơn, DNKN có thể được hỗ trợ thông tin cần thiết. Tỷ lệ đồng thuận của các chuyên gia về các thành phần đo lường mạng lưới quan hệ và BMI là trên 75%. Mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ và BMI là phù hợp với thực tiễn hiện nay của các DNKN Việt Nam. Và mối quan hệ này phù hợp với nền kinh tế chuyển đổi cũng như văn hóa tại Việt Nam.

Bảng 3.2. Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu

Thang đo	Mức độ đánh giá của chuyên gia			Tỷ lệ đồng thuận	Kết luận
	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến		
Thành phần của mạng lưới quan hệ					
1. Quan hệ với cán bộ Chính phủ	7			100%	
2. Quan hệ xã hội (người thân, bạn bè và thành viên từ hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp)	6		1	86%	
3. Quan hệ với đối tác kinh doanh	6	1		86%	
Thành phần của BMI					
Đổi mới giá trị sáng tạo					
1. Năng lực mới	7			100%	
2. Công nghệ mới	7			100%	
3. Đối tác mới	7			100%	
4. Quy trình mới	7			100%	
Đổi mới giá trị cung cấp					
1. Sản phẩm mới	7			100%	
2. Thị trường mới	7			100%	
3. Kênh phân phối mới	7			100%	
4. Mối quan hệ khách hàng mới	7			100%	
Đổi mới giá trị nắm giữ					
1. Mô hình doanh thu mới	7			100%	
2. Cấu trúc chi phí mới	7			100%	

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu định tính

Tổng hợp dữ liệu nghiên cứu của đối tượng phỏng vấn và kết hợp với lý thuyết nghiên cứu cho thấy:

(1) Các khái niệm nghiên cứu mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN có tồn tại. Các thành phần của mạng lưới quan hệ: quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ đối tác kinh doanh được khẳng định rõ ràng. Thành phần của BMI là đầy đủ, cụ thể và phù hợp với mô hình kinh doanh của các DNKN tại Việt Nam. Trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 và yếu tố công nghệ được đề cao thì vai trò BMI của DNKN trở nên cấp thiết.

(2) Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy vai trò của người chủ/quản lý cấp cao của DNKN trong việc xây dựng mạng lưới quan hệ với các bên liên để thực hiện BMI và góp phần cải thiện kết quả hoạt động. Điều này cho thấy, tồn tại mối quan hệ tương tác giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Hơn nữa, tính năng động thị trường tại Việt Nam được đánh giá cao nên vai trò của nó trong việc thúc đẩy BMI góp phần cải thiện kết quả hoạt động của DNKN là cần thiết để kiểm định.

Dựa trên kết quả nghiên cứu phỏng vấn tay đôi với các chuyên gia, mô hình lý thuyết được đánh giá là phù hợp với thực tiễn và bối cảnh nghiên cứu tại thị trường Việt Nam.

Tóm lại, các khái niệm nghiên cứu được sử dụng trong luận án là mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Trong đó bao gồm 4 khái niệm đơn hướng và 3 khái niệm có cấu trúc bậc cao. Năm khái niệm đơn hướng là quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội, quan hệ với đối tác kinh doanh, tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN. Ba khái niệm có cấu trúc bậc cao là đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị nắm giữ. Tất cả các thang đo được đo lường dạng Likert 5 mức trong đó: (1) Hoàn toàn phản đối, (2) Phản đối, (3) Không có ý kiến, (4) Đồng ý, và (5) Hoàn toàn đồng ý được sử dụng cho thang đo BMI, tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN; và Likert 5 mức: (1) Rất ít, (2) Ít; (3) Vừa phải; (4) Rộng và (5) Rất rộng được sử dụng cho thang đo mạng lưới quan hệ của DNKN.

Từ các ý kiến đóng góp điều chỉnh thang đo, tác giả sẽ tổng hợp bổ sung, điều chỉnh các thang đo của các khái niệm nghiên cứu.

3.2.2.2. Xây dựng, điều chỉnh và phát triển thang đo

Các thành phần của mạng lưới quan hệ được kế thừa từ nghiên cứu của Peng & Luo (2000), và Le & cộng sự (2006).

1) Thang đo quan hệ của DNKN với cán bộ Chính phủ

Bảng 3.3. Thang đo quan hệ của DNKN với cán bộ Chính phủ

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Tiesgov1	Doanh nghiệp có mối quan hệ với lãnh đạo các cấp chính quyền	Peng & Luo (2000)
Tiesgov2	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của Cục Công Nghiệp địa phương ⁷	
Tiesgov3	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của các tổ chức hỗ trợ như: Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở Công thương/Sở Khoa học và Công nghệ, Bảo hiểm xã hội, và Liên đoàn Lao động, v.v.	Điều chỉnh từ biến quan sát của Peng & Luo (2000) theo nghiên cứu định tính

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Peng & Luo (2000)

Quan hệ với cán bộ Chính phủ được đo lường bằng 3 biến quan sát và xây dựng dựa vào nghiên cứu của Peng & Luo (2000); được kí hiệu từ tiesgov1 đến tiesgov3. Kết quả nghiên cứu định tính bổ sung thêm cán bộ ở tổ chức bảo hiểm xã hội (BHXH) và Liên đoàn Lao động vào biến quan sát tiesgov3. Tổ chức BHXH hỗ trợ tư vấn doanh nghiệp liên quan đến công tác chế độ chính sách BHXH, bảo hiểm thất nghiệp. Còn Liên đoàn Lao động hướng dẫn doanh nghiệp thực hiện đúng pháp luật liên quan đến quyền lợi và lợi ích của người lao động.

2) *Thang đo quan hệ của DNKN với xã hội*

Bảng 3.4. Thang đo quan hệ của DNKN với xã hội

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Soties1	Doanh nghiệp có mối quan hệ với các thành viên từ hiệp hội khởi nghiệp	Le & cộng sự (2006)
Soties2	Doanh nghiệp có mối quan hệ với các thành viên từ câu lạc bộ khởi nghiệp	
Soties3	Chủ doanh nghiệp có mối quan hệ với người thân trong gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp	
Soties4	Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu định tính

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Le & cộng sự (2006)

⁷ Cục Công nghiệp địa phương được thành lập tháng 7 năm 2003, là cơ quan trực thuộc Bộ Công Thương. (Nguồn: <http://bit.ly/2J26WM9>.)

Quan hệ xã hội (quan hệ với người thân trong gia đình, bạn bè, thành viên từ các hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp, trường đại học và viện nghiên cứu) được đo lường bằng 4 biến quan sát. Trong đó, biến quan sát thứ 4 “*Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu*” là kết quả nghiên cứu định tính được bổ sung vào thang đo này. Các nghiên cứu trước cho thấy rằng, để thành công, các doanh nghiệp đổi mới theo định hướng công nghệ cần mở rộng mạng lưới quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu, và các loại quan hệ khác nhau (Maurer & Ebers, 2006). Các biến quan sát được kí hiệu từ soties1 đến soties4.

3) *Thang đo quan hệ của DNKN với đối tác kinh doanh*

Bảng 3.5. Thang đo quan hệ với đối tác kinh doanh

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Tiesmanager1	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của khách hàng doanh nghiệp	Peng & Luo (2000)
Tiesmanager2	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của nhà cung cấp	
Tiesmanager3	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của đối thủ cạnh tranh	
Tiesmanager4	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của bên thứ ba (ví dụ: đối tác của khách hàng, khách hàng của khách hàng, v.v.)	Kết quả nghiên cứu định tính

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Peng & Luo (2000)

Quan hệ với các đối tác kinh doanh được đo lường bằng 4 biến quan sát và được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Peng & Luo (2000), kí hiệu từ tiesmanager1 đến tiesmanager4. Kết quả nghiên cứu định tính bổ sung thêm biến quan sát số 4 (Tiesmanager4) “*Doanh nghiệp có mối quan hệ với nhà quản lý cấp cao của bên thứ ba (ví dụ, đối tác của khách hàng, khách hàng của khách hàng, v.v.)*”. Ý kiến chuyên gia cho rằng:

“*Khi doanh nghiệp thực hiện hợp đồng giao dịch với khách hàng, thì cần một tổ chức bên thứ 3 tiến hành kiểm định chất lượng, tiêu chuẩn của sản phẩm/dịch vụ (các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực công nghệ, cơ khí chẳng hạn). Tổ chức*

bên thứ 3 này có thể là do khách hàng yêu cầu. Nhờ vào giao dịch này doanh nghiệp biết được thông tin bên thứ 3 và sẽ liên lạc, trao đổi khi cần”

Vai trò mới hơn theo quan điểm của lý thuyết mạng lưới xã hội đề cập đến bên thứ 3 (*a third who joins*). Bên thứ 3 có thể đem đến sự kết nối giữa những người không tự kết nối với nhau (Miles, 2012, trang 301).

4) Thang đo đổi mới mô hình kinh doanh

Thang đo BMI được kế thừa từ nghiên cứu của Clauss (2017) vì thang đo này thể hiện đầy đủ và rõ ràng các yếu tố trong mô hình kinh doanh, phù hợp với mô hình kinh doanh của các DNKN tại Việt Nam.

Thang đo BMI gồm có 3 thành phần: đổi mới giá trị sáng tạo (*năng lực mới, công nghệ/thiết bị mới, đối tác mới, quy trình mới*); đổi mới giá trị cung cấp (*sản phẩm/dịch vụ mới, thị trường mới, kênh phân phối mới, mối quan hệ khách hàng mới*), đổi mới giá trị nắm giữ (*mô hình doanh thu mới và cấu trúc chi phí mới*) (xem Bảng 3.6).

Bảng 3.6. Thang đo BMI (Đổi mới giá trị sáng tạo)

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Đổi mới giá trị sáng tạo (VCI)		
<i>Năng lực mới (cap):</i>		
Cap1	Nhân viên của doanh nghiệp được đào tạo định kì để phát triển năng lực mới	Clauss (2017)
Cap2	Nhân viên của doanh nghiệp có kiến thức và khả năng cập nhật	
Cap3	Doanh nghiệp xem xét và thiết lập những năng lực mới để thích nghi với thay đổi thị trường	
<i>Công nghệ/thiết bị mới (tec):</i>		
Tec1	Doanh nghiệp luôn cập nhật các nguồn lực công nghệ mới	Clauss (2017)
Tec2	Thiết bị kỹ thuật của doanh nghiệp luôn được cải tiến	
Tec3	Doanh nghiệp sử dụng các tiềm năng công nghệ mới để mở rộng danh mục sản phẩm/dịch vụ	
<i>Đối tác mới (part):</i>		
Part1	Doanh nghiệp luôn tìm kiếm đối tác mới để hợp tác	Clauss (2017)
Part2	Doanh nghiệp luôn tận dụng các cơ hội đem lại từ đối tác mới	
Part3	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét lợi ích tiềm năng của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài	
Part4	Doanh nghiệp được đối tác mới hỗ trợ phát triển mô hình kinh doanh	
<i>Quy trình mới (pro):</i>		
Pro1	Doanh nghiệp cải thiện đáng kể các quy trình nội bộ	Clauss (2017)
Pro2	Doanh nghiệp sử dụng quy trình sáng tạo trong sản xuất sản phẩm	
Pro3	Doanh nghiệp thường xuyên đánh giá và cải tiến quy trình cho phù hợp	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Clauss (2017)

BMI (đổi mới giá trị sáng tạo, kí hiệu VCI) là thang đo đa hướng, có cấu trúc bậc 2 ở dạng mô hình thang đo nguyên nhân, cấp biến quan sát (items) đo lường dạng kết quả.

Thành phần năng lực mới gồm 3 biến quan sát, kí hiệu từ cap1 đến cap3; thành phần công nghệ/thiết bị mới gồm 3 biến quan sát, kí hiệu từ tec1 đến tec3;

thành phần đối tác mới gồm 4 biến quan sát, kí hiệu từ part1 đến part4; và thành phần quy trình mới gồm có 3 biến quan sát, kí hiệu từ pro1 đến pro3. Các thành phần này được điều chỉnh từ thang đo gốc của Clauss (2017).

Bảng 3.7. Thang đo BMI (Đổi mới giá trị cung cấp)

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Đổi mới giá trị cung cấp (VPI)		
<i>Sản phẩm mới (off)</i>		
Off1	Doanh nghiệp quan tâm đến các nhu cầu mới chưa được đáp ứng của khách hàng	Clauss (2017)
Off2	Doanh nghiệp luôn cải tiến các sản phẩm/dịch vụ	
Off3	Các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của khách hàng	
<i>Thị trường mới (mark)</i>		
Mark1	Doanh nghiệp nắm bắt cơ hội phát sinh tại thị trường mới hoặc thị trường đang phát triển	Clauss (2017)
Mark2	Doanh nghiệp quan tâm đến các phân khúc thị trường mới và thị trường chưa được phục vụ	
Mark3	Doanh nghiệp tìm kiếm các phân khúc khách hàng và thị trường mới cho sản phẩm/dịch vụ	
<i>Kênh phân phối mới (chal)</i>		
Chal1	Doanh nghiệp sử dụng các kênh phân phối mới cho sản phẩm/dịch vụ	Clauss (2017)
Chal2	Doanh nghiệp thay đổi liên tục các kênh phân phối để cải thiện hiệu quả chức năng phân phối	
Chal3	Doanh nghiệp thay đổi liên tục danh mục các kênh phân phối	
<i>Mối quan hệ khách hàng mới (rel)</i>		
Rel1	Doanh nghiệp tăng cường duy trì khách hàng bằng các dịch vụ mới	Clauss (2017)
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)	
Rel3	Doanh nghiệp thực hiện nhiều hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ khách hàng	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Clauss (2017)

BMI (đổi mới giá trị cung cấp, kí hiệu là VPI) là thang đo đa hướng, có cấu trúc bậc 2 ở dạng mô hình thang đo nguyên nhân, cấp biến quan sát (*items*) đo lường dạng kết quả (xem Bảng 3.7)

Đổi mới giá trị sáng tạo gồm có 4 thành phần. Trong đó, thành phần sản phẩm/dịch vụ mới được đo lường bằng 3 biến quan sát, kí hiệu từ off1 đến off3. Thành phần thị trường mới được đo lường bằng 3 biến quan sát, kí hiệu từ mark1 đến mark3. Thành phần kênh phân phối mới được đo lường bằng 3 biến quan sát, kí hiệu từ chal1 đến chal3. Thành phần mối quan hệ khách hàng mới được đo lường bằng 3 biến quan sát, kí hiệu từ rel1 đến rel3. Tất cả các thành phần của đổi mới giá trị sáng tạo được dựa vào thang đo của Clauss (2017).

Bảng 3.8. Thang đo BMI (Đổi mới giá trị nắm giữ)

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Đổi mới giá trị nắm giữ (VCIN)		
<i>Mô hình doanh thu mới (rev)</i>		
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)	Clauss (2017)
Rev2	Doanh nghiệp cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp để nhận được lợi nhuận dài hạn (ví dụ: hợp đồng bảo trì)	
Rev3	Doanh nghiệp bổ sung/thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn	
Rev4	Doanh nghiệp không phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn thu ổn định hiện có	
<i>Cấu trúc chi phí mới (cost)</i>		
Cost1	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét chiến lược định giá	Clauss (2017)
Cost2	Doanh nghiệp chủ động tìm kiếm các cơ hội để tiết kiệm chi phí sản xuất	
Cost3	Doanh nghiệp kiểm tra và điều chỉnh chi phí sản xuất theo giá thị trường	
Cost4	Doanh nghiệp tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Clauss (2017)

BMI (đổi mới giá trị nắm giữ) được kí hiệu là VCIN, là thang đo có cấu trúc bậc cao: bậc 2 ở dạng mô hình thang đo nguyên nhân, cấp biến quan sát (items) đo lường dạng kết quả. Đổi mới giá trị nắm giữ gồm có hai thành phần, thành phần mô hình doanh thu mới và thành phần cấu trúc chi phí mới (xem Bảng 3.8). Thành phần mô hình doanh thu mới được đo lường bằng 4 biến quan sát, kí hiệu từ rev1 đến

rev4. Thành phần cấu trúc chi phí mới được đo lường bằng 4 biến quan sát, kí hiệu từ cost1 đến cost4.

Kết quả nghiên cứu định tính cho thấy, các câu hỏi này cũng rõ ràng, những người tham gia phỏng vấn có thể trả lời được và mỗi câu hỏi đều thể hiện khía cạnh khác nhau về mức độ cảm nhận của họ.

5) Thang đo kết quả hoạt động của DNKN

Thang đo kết quả hoạt động của DNKN là một khái niệm đơn hướng gồm 4 biến quan sát, dựa vào lý thuyết VARIM và nghiên cứu của Ju & cộng sự (2019), được kí hiệu từ startperf1 đến startperf4. Kết quả nghiên cứu định tính bổ sung biến quan sát số 4 “Doanh nghiệp đạt được sự tín nhiệm của khách hàng và đối tác”. Kết quả thảo luận nhóm cho rằng, các câu hỏi rõ ràng, dễ hiểu, thể hiện được nội dung của vấn đề cần đánh giá và những người tham gia phỏng vấn có thể trả lời được (xem Bảng 3.9).

Bảng 3.9. Thang đo kết quả khởi nghiệp

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Startperf1	Doanh nghiệp đã có đơn đặt hàng ổn định và thu nhập tăng đều	Lý thuyết VARIM, Ju & cộng sự (2019)
Startperf2	Doanh nghiệp đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, sản phẩm/dịch vụ mới, v.v.)	
Startperf3	Doanh nghiệp được đánh giá cao bởi các đối tác về hoạt động khởi nghiệp	
Startperf4	Doanh nghiệp đạt được sự tín nhiệm của khách hàng và đối tác	Kết quả nghiên cứu định tính

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Ju & cộng sự (2019)

6) Thang đo tính năng động thị trường

Thang đo tính năng động thị trường được dựa vào nghiên cứu của Jansen & cộng sự (2006), gồm có 4 biến quan sát và được kí hiệu từ envirdyna1 đến envirdyna4. Nội dung biến quan sát đo lường thành phần này thể hiện sự biến động

lớn và thường xuyên trong thị trường như về công nghệ, nhu cầu của khách hàng và khối lượng sản phẩm được phân phối (xem Bảng 3.10).

Bảng 3.10. Thang đo tính năng động thị trường

Kí hiệu	Nội dung thang đo	Nguồn
Envirdyna1	Sự thay đổi trong thị trường là rất lớn	Jansen & cộng sự (2006)
Envirdyna2	Khách hàng thường xuyên yêu cầu các sản phẩm/dịch vụ mới	
Envirdyna3	Sự thay đổi trong thị trường diễn ra liên tục (ví dụ: công nghệ)	
Envirdyna4	Khối lượng sản phẩm/dịch vụ trong thị trường thay đổi nhanh và thường xuyên	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu định tính từ điều chỉnh thang đo của Jansen & cộng sự (2006)

3.4. Phương pháp nghiên cứu định lượng

3.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Để thu thập dữ liệu, luận án chủ yếu gửi bảng khảo sát trực tuyến qua email và các kênh mạng xã hội (facebook và zalo) bằng công cụ Microsoft Forms. Bảng khảo sát được gửi đến các cộng đồng khởi nghiệp ở các địa phương (Tp. Hồ Chí Minh, tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Đồng Nai, Bình Dương, v.v.), câu lạc bộ Khởi nghiệp và Phát triển Kinh doanh (SIYB), và cộng đồng khởi nghiệp Việt Nam. Sau đó, tác giả liên hệ trực tiếp qua facebook và zalo với từng DNKN để nhờ họ dành thời gian từ 5 đến 10 phút khảo sát. Khi nhận được sự đồng ý, tác giả gửi đường dẫn⁸ bảng câu hỏi khảo sát trực tuyến. Riêng các DNKN được biết thông tin (số điện thoại và địa chỉ email), tác giả gọi điện trước nhờ sự hỗ trợ. Sau khi DNKN đồng ý chấp nhận, tác giả gửi đường dẫn bảng câu hỏi khảo sát qua email. Danh sách các DNKN được cung cấp bởi Sở Khoa học & Công nghệ và Cục thuế.

⁸ Đường dẫn bảng câu hỏi khảo sát trực tuyến: <http://bit.ly/2ZYE3FO>.

3.4.2. Phương pháp chọn mẫu

Do hạn chế về thời gian, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Các DNKN được phân loại theo tiêu chí như quy mô (số lượng lao động), loại hình và ngành nghề hoạt động.

Mẫu nghiên cứu sơ bộ ($n = 50$): Tại Việt Nam, số lượng DNKN đổi mới sáng tạo còn hạn chế. Tác giả khó tiếp cận với đối tượng khảo sát. Ngoài ra, dựa vào lợi thế công cụ phân tích SmartPLS cho phép xử lý cỡ mẫu nhỏ. Theo thử nghiệm của tác giả, nếu dữ liệu có số quan sát trên 20 ($n > 20$) thì phần mềm SmartPLS 3.0 cho phép thực hiện được. Khi các DNKN phản hồi theo đường dẫn đã gửi sẽ được cập nhật liên tục trên Microsoft Forms 365. Như vậy, tới số quan sát thứ 50, tác giả sử dụng cỡ mẫu $n = 50$ để đánh giá sơ bộ thang đo.

3.4.3. Phương pháp phân tích số liệu

Quy trình phân tích dữ liệu được thực hiện qua hai giai đoạn trong nghiên cứu định lượng:

Giai đoạn 1: Nghiên cứu định lượng sơ bộ với cỡ mẫu $n = 50$ DNKN, kỹ thuật phân tích và tiêu chí đánh giá được thể hiện trong Bảng 3.11.

Bảng 3.11. Quy trình phân tích dữ liệu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ

Thứ tự phân tích	Kỹ thuật phân tích	Tiêu chí đánh giá	Nguồn
Bước 1	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng $> 0,3$ Giá trị Cronbach's Alpha: $> 0,6$	Nunnally & Burnstein (1994)
Bước 2	EFA	Giá trị KMO nằm trong khoảng (0,5; 1); và giá trị Sig: $< 0,5$ Hệ số tải: $> 0,5$ Phương sai trích lũy kế: $> 50\%$	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Giai đoạn 2: Nghiên cứu định lượng chính thức với mẫu nghiên cứu là $N = 150$ DNKN. Trình tự các bước thực hiện, kỹ thuật phân tích và tiêu chí đánh giá được thực hiện như sau:

Bước 1: Kiểm định thang đo bằng Cronbach's Alpha

Bước 2: Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Tiêu chí đánh giá ở Bước 1 và Bước 2 giống như ở giai đoạn 1.

Bước 3: Đánh giá mô hình thang đo dạng kết quả: Tiêu chí đánh giá dựa vào nghiên cứu của Henseler & cộng sự (2015):

1. Độ tin cậy tổng hợp (CR): $\geq 0,7$
2. Giá trị hội tụ:
 - Hệ số tải ngoài của biến quan sát (chuẩn hóa) $\geq 0,7$;
 - Giá trị phương sai trích (AVE): $\geq 0,5$
 - Hệ số rho_A: $> 0,7$
3. Giá trị phân biệt: Hệ số trên cùng lớn hơn các hệ số tương quan trong cùng 1 cột (hệ số ma trận Fornell – Larcker).
4. Đa cộng tuyến (VIF) < 5 : không có hiện tượng đa cộng tuyến;
5. Độ phù hợp mô hình với dữ liệu thị trường:
 - Hệ số SRMR: $< 0,082$; (có thể chấp nhận mức $< 0,12$);
 - Hệ số d_ULS: $< 95\%$;

Bước 4: Đánh giá mô hình yếu tố phân cấp (HCMs): (kỹ thuật xử lý xem Phụ lục trang 44): Phương pháp sử dụng là “Repeated Indicators Approach”, được thực hiện thông qua hai giai đoạn:

Giai đoạn 1:

- Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến ở cấp bậc 1
- Đánh giá ý nghĩa và sự liên quan của các biến ở dạng nguyên nhân (*Assess the significance and relevance of the formative indicators*)
- Đánh giá giá trị dự đoán mức độ phù hợp (Q^2):

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.

Bước 5: Đánh giá mô hình bên trong/cấu trúc (*Inner model evaluation*): Tiêu chí đánh giá dựa vào nghiên cứu của Hair & cộng sự (2017, trang 456)

1. Hệ số xác định (R^2): Dựa vào bối cảnh nghiên cứu để xác định mức độ chấp nhận được;
2. Đánh giá mức độ ảnh hưởng (f^2):
 - Ảnh hưởng yếu: $f^2 = 0,02$
 - Ảnh hưởng vừa: $f^2 = 0,15$
 - Ảnh hưởng mạnh: $f^2 = 0,35$
3. Ước lượng hệ số đường dẫn: Đánh giá ý nghĩa và khoảng tin cậy
4. Dự đoán mức độ phù hợp Q^2 : Sử dụng Blindfolding:
 - Dự đoán yếu: $Q^2 = 0,02$
 - Dự đoán vừa: $Q^2 = 0,15$
 - Dự đoán mạnh: $Q^2 = 0,35$

3.4.5. Phương pháp phân tích PLS-SEM

Luận án sử dụng phương pháp phân tích PLS-SEM với ba lí do:

Thứ nhất, động cơ khởi nghiệp tại Việt Nam chủ yếu vì nhu cầu thiết yếu của cuộc sống, đa phần hoạt động theo ngành nghề bán buôn/bán lẻ chiếm 76% (GEM, 2017). Do đó, số lượng DNKN được hiểu đúng bản chất theo Đề án 844 còn rất hạn chế. Vì vậy, phương pháp phân tích PLS-SEM được sử dụng vì nó cho phép xử lý dữ liệu với cỡ mẫu nhỏ.

Thứ hai, BMI được sử dụng trong luận án này có thang đo dạng mô hình yếu tố phân cấp (*reflective – formative type*). Phương pháp PLS-SEM xử lý thuận tiện và khá dễ dàng đối với dạng thang đo này. Thang đo có cấu trúc bậc cao rất khó xử lý trong phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM.

Cuối cùng, mô hình lý thuyết đề xuất có biến độc lập (mạng lưới quan hệ), biến trung gian (BMI) và biến điều tiết (tính năng động thị trường), do đó, kĩ thuật phân tích bằng phương pháp PLS-SEM sẽ dễ thực hiện hơn so với phương pháp AMOS-SEM khi mô hình lý thuyết phức tạp.

3.5. Đánh giá sơ bộ thang đo

Như vừa đề cập ở trên, các thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được kế thừa từ các thang đo gốc tại các thị trường nước ngoài. Kết quả nghiên cứu định tính đã bổ sung, điều chỉnh thang đo phù hợp với thị trường tại Việt Nam. Do đó, các thang đo này được sử dụng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ để tiếp tục đánh giá hệ số tin cậy Cronch's Alpha và phân tích yếu tố khám phá EFA.

Mẫu nghiên cứu sơ bộ là 50 DNKN hoạt động trên địa bàn Tp. Hồ Chí Minh, tỉnh Bình Dương, Bà Rịa – Vũng Tàu và Đồng Nai. Đặc điểm mẫu được phân loại theo loại hình hoạt động, lĩnh vực và quy mô lao động. Đa phần loại hình hoạt động của các DNKN là công ty trách nhiệm hữu hạn (chiếm tỷ lệ 60%), hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ (chiếm tỷ lệ 46%) và có số lượng lao động dưới 10 người (tỷ lệ là 48%).

Bảng 3.12. Đặc điểm mẫu nghiên cứu sơ bộ

	Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)
Loại hình hoạt động	Doanh nghiệp tư nhân	10	20
	Công ty trách nhiệm hữu hạn	30	60
	Công ty cổ phần	8	16
	Loại hình khác	2	4
Lĩnh vực hoạt động	Sản xuất	13	26
	Dịch vụ	23	46
	Thương mại	11	22
	Khác	3	6
Quy mô lao động	Dưới 10	24	48
	Từ 11 đến 30	16	32
	Từ 31 – 50	5	10
	Từ 51 trở lên	5	10

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu khảo sát của tác giả

3.5.1. Đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

3.5.1.1. Các thang đo mạng lưới quan hệ

Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo mạng lưới quan hệ được trình bày trong Bảng 3.13.

Bảng 3.13. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thang đo mạng lưới quan hệ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
Mạng lưới quan hệ xã hội				
<i>Quan hệ với cán bộ Chính phủ: $\alpha = 0,895$</i>				
tiesgov1	5,52	6,051	,841	,809
tiesgov2	5,76	6,635	,709	,923
tiesgov3	5,28	6,042	,836	,814
<i>Quan hệ xã hội: $\alpha = 0,881$ (Khi chưa loại biến soties4: $\alpha = 0,768$)</i>				
soties1	5,24	4,390	,756	,844
soties2	5,42	3,636	,878	,728
soties3	5,78	4,502	,686	,903
soties4 (biến bị loại)	8,22	8,869	,197	,881
<i>Quan hệ với đối tác kinh doanh: $\alpha = 0,846$</i>				
tiesmanager1	8,66	7,984	,644	,821
tiesmanager2	8,66	8,229	,549	,857
tiesmanager3	9,32	6,222	,819	,739
tiesmanager4	9,30	6,582	,738	,779

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Thang đo “Quan hệ với cán bộ Chính phủ” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha (lần 1) = 0,895 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát đo lường thang đo này dao động từ 0,709 đến 0,841, tất cả đều lớn hơn 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, thang đo quan hệ với cán bộ Chính phủ đáp ứng độ tin cậy.

Thang đo “Quan hệ xã hội” gồm có 4 biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha (lần 1) là 0,676 nhưng vì hệ số tương quan biến tổng của biến quan sát soties4 “Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu” là 0,197 < 0,3 nên bị loại. Hệ số Cronbach's Alpha (lần 2) = 0,881 > 0,6 và hệ số tương quan

biến tổng của các biến quan sát đo lường thang đo quan hệ xã hội nằm trong khoảng từ 0,686 đến 0,878, và đều lớn hơn 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy và đáp ứng yêu cầu phân tích EFA ở bước tiếp theo.

Thang đo “Quan hệ đối tác kinh doanh” gồm có 4 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,864 > 0,6. Các biến quan sát đo lường thang đo này có hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,549 đến 0,819, và đều > 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, thang đo quan hệ với đối tác kinh doanh đạt yêu cầu.

3.5.1.2. Các thành phần của thang đo BMI

Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị sáng tạo được trình bày trong Bảng 3.14

Bảng 3.14. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị sáng tạo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến này
Thang đo đổi mới giá trị sáng tạo (VCI):				
<i>Năng lực mới: $\alpha = 0,815$</i>				
cap1	5,84	3,933	,645	,772
cap2	5,98	3,449	,701	,711
cap3	5,78	3,318	,664	,754
<i>Công nghệ/thiết bị mới: $\alpha = 0,859$</i>				
tec1	5,76	4,513	,795	,747
tec2	5,48	4,867	,667	,861
tec3	5,52	4,132	,747	,792
<i>Đối tác mới: $\alpha = 0,771$</i>				
part1	7,30	6,010	,610	,696
part2	7,20	6,122	,631	,687
part3	7,06	5,976	,549	,732
part4	6,76	6,717	,508	,748
<i>Quy trình mới: $\alpha = 0,891$</i>				
pro1	5,28	4,287	,747	,886
pro2	5,32	3,610	,841	,798
pro3	5,36	3,092	,808	,842

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Thang đo “Năng lực mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,815 > 0,6. Các biến quan sát đo lường thang đo này có hệ số tương quan biến tổng biến thiên từ 0,645 đến 0,701, và đều > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo “Công nghệ/thiết bị mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,859 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát nằm trong khoảng từ 0,667 đến 0,795, tất cả lớn hơn 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, thang đo công nghệ/thiết bị mới đạt độ tin cậy.

Thang đo “Đối tác mới” gồm có 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,771 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng biến thiên từ 0,508 đến 0,631, và đều > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích ở bước tiếp theo.

Thang đo “Quy trình mới” gồm có 3 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,891 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát dao động từ 0,747 đến 0,841, và đều > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy.

Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị cung cấp được trình bày trong Bảng 3.15.

Bảng 3.15. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo đổi mới giá trị cung cấp

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
Thang đo đổi mới giá trị cung cấp (VPI):				
<i>Sản phẩm mới: $\alpha = 0,726$</i>				
off1	5,12	2,230	,515	,677
off2	5,14	2,041	,690	,480
off3	5,26	2,074	,464	,754
<i>Thị trường mới: $\alpha = 0,811$</i>				
mark1	6,12	2,761	,757	,645
mark2	6,18	3,253	,569	,829
mark3	5,78	2,502	,677	,732
<i>Kênh phân phối mới: $\alpha = 0,904$</i>				
cha1	5,92	3,830	,824	,853
cha2	5,96	3,468	,776	,895
cha3	5,88	3,577	,833	,841
<i>Mối quan hệ với khách hàng mới: 0,853</i>				
rel1	5,28	4,491	,671	,846
rel2	5,26	3,747	,799	,722
rel3	5,26	3,462	,723	,806

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả Bảng 3.15 cho thấy thang đo “Sản phẩm mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha (lần 1) = 0,726 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng dao động từ 0,464 đến 0,690, đều lớn hơn 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, thang đo sản phẩm mới đạt độ tin cậy.

Thang đo “Thị trường mới” gồm có 3 biến quan sát, có hệ số Cronbach's Alpha (lần 1) = 0,811 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát biến thiên từ 0,569 đến 0,757, và đều > 0,3 nên thang đo thị trường mới đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo “Kênh phân phối mới” gồm có 3 biến quan sát, có hệ số Cronbach's Alpha (lần 1) = 0,904 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng biến thiên từ 0,776 đến 0,833, và đều > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích ở bước tiếp theo.

Thang đo “Mối quan hệ với khách hàng mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,853 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng nằm trong khoảng từ 0,671 đến 0,799, đều lớn hơn 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy.

Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị năm giữ được trình bày ở Bảng 3.16.

Bảng 3.16. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị năm giữ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến này
Thang đo đổi mới giá trị năm giữ (VPI):				
<i>Mô hình doanh thu mới: $\alpha = 0,856$</i>				
rev1	7,66	8,760	,524	,883
rev2	7,74	6,931	,855	,748
rev3	7,72	7,675	,635	,845
rev4	7,60	7,102	,804	,771
<i>Cấu trúc chi phí mới: $\alpha = 0,843$</i>				
cost1	8,86	8,490	,683	,801
cost2	8,78	8,298	,686	,799
cost3	8,92	7,422	,818	,739
cost4	8,24	7,778	,566	,863

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả Bảng 3.16 cho thấy thang đo “Mô hình doanh thu mới” gồm có 4 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,856 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng nằm trong khoảng từ 0,524 đến 0,855, đều lớn hơn 0,3 nên thang đo mô hình doanh thu mới đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo “Cấu trúc chi phí mới” gồm có 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha (lần 1) = 0,843 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát biến thiên từ 0,566 đến 0,818, và đều > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích ở bước tiếp theo.

3.4.1.3. Thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Kết quả kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN được trình bày ở Bảng 3.17

Bảng 3.17. Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha của thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
<i>Tính năng động thị trường: $\alpha = 0,891$</i>				
envirdyna1	10,90	9,480	,670	,891
envirdyna2	10,86	9,021	,803	,845
envirdyna3	10,72	8,369	,804	,842
envirdyna4	11,02	8,469	,768	,856
<i>Kết quả hoạt động của DNKN: $\alpha = 0,786$</i>				
startperf1	10,92	5,749	,684	,690
startperf2	10,84	6,831	,500	,778
startperf3	10,96	5,549	,602	,729
startperf4	10,84	5,117	,615	,727

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Bảng 3.17 cho thấy thang đo “tính năng động thị trường” gồm có 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach's Alpha (lần 1) = 0,891 > 0,6, hệ số tương quan biến tổng > 0,3 dao động từ 0,670 đến 0,804. Thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA ở bước tiếp theo.

Thang đo “Kết quả hoạt động của DNKN” gồm có 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach's Alpha (lần 1) = 0,786 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 và dao động từ 0,500 đến 0,684. Thang đo kết quả hoạt động của DNKN đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA ở bước tiếp theo.

3.5.2. Phân tích yếu tố khám phá EFA

Sau khi phân tích độ tin cậy của các thang đo cho các khái niệm nghiên cứu, các thang đo được đánh giá tiếp theo bằng phương pháp phân tích yếu tố khám phá EFA.

3.5.2.1. Phân tích EFA cho các thang đo mạng lưới quan hệ

Kết quả EFA của thang đo mạng lưới quan hệ được trình bày trong Bảng 3.18.

Bảng 3.18. Kết quả EFA của thang đo mạng lưới quan hệ

Biến quan sát	Yếu tố		
	1	2	3
tiesgov1	,090	,936	,054
tiesgov2	,138	,801	,302
tiesgov3	,234	,904	,105
soties1	,085	,128	,881
soties2	,050	,127	,944
soties3	,172	,124	,819
tiesmanager1	,738	,387	,011
tiesmanager2	,707	,118	,046
tiesmanager3	,919	,032	,139
tiesmanager4	,851	,090	,168
Eigenvalue	4,152	1,957	1,672
% phương sai trích	41,522	19,567	16,721
Phương sai trích lũy kế	41,522	61,088	77,809
Giá trị KMO			0,666
Kiểm định Barlett	Chi-bình phương (χ^2)		325,255
	Bậc tự do (df)		45
	Sig		0,000

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Bảng 3.18 cho thấy giá trị KMO = 0,666 > 0,5 và giá trị Sig = 0,000 < 0,05. Kết quả EFA cho thấy có 3 yếu tố được trích tại eigenvalue là 1,672 > 1 và phương sai trích lũy kế 77,809% > 50%. Như vậy, phương sai trích đạt yêu cầu. Các biến quan sát có trọng số đạt yêu cầu (> 0,5).

Như vậy, thang đo mạng lưới quan hệ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ đối tác kinh doanh đạt giá trị hội tụ và riêng biệt.

3.5.2.2. Phân tích EFA cho các thang đo BMI

Kết quả EFA của thang đo các thành phần của BMI được trình bày trong Bảng 3.19. Bảng 3.19 cho thấy giá trị KMO = 0,532 > 0,5 và giá trị Sig = 0,000 < 0,05. Kết quả EFA cho thấy có 10 yếu tố được rút trích tại giá trị eigenvalue là 1,031 > 1 và phương sai trích lũy kế 80,189% > 50%. Như vậy, phương sai trích đạt yêu cầu. Các biến quan sát đo lường các thành phần BMI đều có trọng số đạt yêu cầu (> 0,5). Như vậy, các thang đo của BMI đạt yêu cầu (hội tụ và phân biệt), gồm có 33 biến quan sát.

Bảng 3.19. Kết quả EFA của các thành phần của BMI

Biến quan sát	Yếu tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
cap1	,156	,056	,069	,194	,032	-,091	,760	-,094	,340	,172
cap2	,377	,312	,090	,036	,228	,143	,671	-,071	,084	-,021
cap3	,231	,158	,179	,140	,203	,152	,765	,115	,030	-,035
tec1	,088	-,105	,092	-,044	,883	-,167	,101	,011	-,003	,051
tec2	,090	,244	-,021	,064	,808	-,045	,156	,120	,153	,183
tec3	-,180	-,023	,129	,087	,881	-,122	,056	-,105	,058	-,125
part1	,131	,283	,000	-,022	-,225	,707	,052	-,153	,028	-,114
part2	,192	-,088	,202	,080	-,150	,760	,105	-,027	-,043	-,256
part3	-,100	,083	-,045	-,264	,110	,759	-,005	,025	,169	-,137
part4	-,040	-,043	,109	-,023	-,158	,764	-,031	-,003	-,104	,292
pro1	,305	,243	,185	,169	,021	,055	,159	-,044	,737	-,097
pro2	,338	,133	,158	,109	,151	,069	,196	,181	,767	-,064
pro3	,412	,232	,180	,210	,115	-,045	,147	,141	,630	-,117
off1	,159	-,008	,216	-,035	,001	-,012	-,054	-,081	-,167	,740
off2	-,075	,115	,005	-,097	,001	-,069	,221	,058	-,199	,860
off3	-,196	,139	-,114	,051	,105	-,097	-,062	-,137	,257	,736
mark1	-,050	,182	-,065	,187	-,003	-,102	,050	,863	,068	-,013
mark2	,150	-,066	,068	,062	-,012	,043	-,053	,795	-,129	-,253
mark3	-,020	-,071	-,177	,103	,027	-,061	,022	,833	,234	,100
cha1	,126	,130	,896	,152	,049	,044	,004	,004	,099	,091
cha2	,158	,158	,827	-,023	-,032	,110	,218	-,039	,185	-,040
cha3	,112	,156	,856	,086	,208	,065	,076	-,138	,055	,067
rel1	,772	-,052	,205	,093	-,075	,108	,259	,072	,141	-,020
rel2	,819	,181	,050	-,032	,103	-,060	,124	,053	,335	-,049
rel3	,790	,203	,135	,031	-,049	,056	,091	-,043	,135	-,009
rev1	,381	,067	-,001	,804	,171	,121	-,156	,106	,119	-,028
rev2	-,031	,220	,148	,768	-,071	-,168	,328	,204	,196	,020
rev3	-,217	,043	,075	,544	,080	-,200	,466	,204	,379	,032
rev4	-,034	,326	,142	,771	-,007	-,187	,275	,156	,036	-,138
cost1	,263	,827	,078	,049	,089	,053	,030	,221	,069	,056
cost2	,357	,709	,036	,162	-,066	,082	,148	-,109	,203	,174
cost3	,066	,766	,306	,153	-,030	,103	,248	-,094	,141	,149
cost4	-,234	,657	,310	,348	,101	-,015	,081	,000	,177	-,041
Eigenvalue	8,129	3,734	3,038	2,45	2,082	1,762	1,645	1,464	1,127	1,031
% Phương sai trích	24,633	11,316	9,205	7,426	6,310	5,339	4,986	4,435	3,417	3,123

Phương sai trích lũy kế	24,633	35,948	45,154	52,579	58,889	64,228	69,214	73,649	77,066	80,189
Giá trị KMO										0,532
Kiểm định Barlett	Chi-bình phương (χ^2)									1155,982
	Bậc tự do (df)									528
	Sig									0,000

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

3.5.2.3. Phân tích EFA cho các thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Bảng 3.20 cho thấy giá trị KMO = 0,818 > 0,5 và giá trị Sig = 0,000 < 0,05. Kết quả EFA cho thấy có 2 yếu tố được rút trích tại giá trị eigenvalue là 1,700 > 1 và phương sai trích lũy kế 70,413% > 50%. Như vậy, phương sai trích đạt yêu cầu. Các biến quan sát đo lường thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN có trọng số tải đạt yêu cầu (> 0,5). Như vậy, hai thang đo này đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và phân biệt.

Bảng 3.20. Kết quả EFA của thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Biến quan sát	Yếu tố		
	1	2	
envirdyna1	,829	-,006	
envirdyna2	,885	,083	
envirdyna3	,859	,253	
envirdyna4	,829	,286	
startperf1	,084	,856	
startperf2	-,005	,772	
startperf3	,212	,734	
startperf4	,471	,666	
Eigenvalues	3,933	1,700	
% phương sai trích	49,160	21,254	
Phương sai lũy kế	49,160	70,413	
Giá trị KMO	0,818		
Kiểm định Barlett	Chi-bình phương (χ^2)		190,319
	Bậc tự do (df)		28
	Sig		0,000

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Nhận xét chung về các thang đo sau khi đánh giá sơ bộ thang đo:

Sau khi kiểm định mẫu nhỏ là 50 DNKN với phần mềm SPSS 23, hầu hết các thang đo đề cập trong mô hình lý thuyết đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị phân biệt và giá trị hội tụ. Biến quan sát *soties4* “*Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện viện nghiên cứu*” bị loại ra khỏi thang đo quan hệ xã hội. Tuy nhiên, do hạn chế là mẫu nhỏ, biến quan sát này vẫn được giữ lại trong bảng câu hỏi khảo sát chính thức để xem xét.

3.7. Mẫu nghiên cứu chính thức

Mẫu nghiên cứu chính thức được chọn bằng phương pháp thuận tiện, khảo sát trực tuyến qua Microsoft Forms. Do hạn chế về thời gian thực hiện luận án, kết quả khảo sát trực tuyến được thiết đặt thời gian thực hiện, từ ngày bắt đầu khảo sát (20.04.2019) đến ngày kết thúc là 25.05. 2019.

Sau khi nhận được sự đồng ý, đường dẫn bảng câu hỏi khảo sát được gửi trực tiếp đến từng DNKN. Tuy nhiên, mức độ sẵn lòng hỗ trợ và hợp tác từ phía các DNKN còn rất hạn chế. 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.

Hair & cộng sự (2010) cho rằng kích thước mẫu tối thiểu phải từ 100 đến 150. Nguyễn Đình Thọ (2014) đề xuất mẫu được chọn theo phương pháp thuận tiện: $5 * \text{số biến quan sát}$. Theo kết quả nghiên cứu định tính, số biến quan sát là 52, vậy mẫu tối thiểu: $5 * 52 = 260$.

Luận án sử dụng công cụ phân tích SmartPLS 3 do đó có thể dùng cỡ mẫu nhỏ là 150 DNKN cho nghiên cứu định lượng chính thức, dựa theo quan điểm của Hair & cộng sự (2010).

Tiêu chí chọn mẫu quan sát: DNKN đổi mới sáng tạo được chọn trong luận án này là các DNKN phải thỏa mãn các tính chất được nêu trong Đề án 844. DNKN phải có 4 đặc điểm sau: (1) thời gian hoạt động kinh doanh không quá 5 năm tính từ

thời điểm cấp Giấy phép hoạt động kinh doanh, (2) dự án khởi nghiệp có ứng dụng công nghệ hoặc 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 mới (mô hình kinh doanh khác với mô hình kinh doanh có sẵn trên thị trường).

3.8. Tóm tắt chương 3

Chương 3 trình bày quy trình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu sử dụng trong luận án. Nghiên cứu được thực hiện thông qua hai giai đoạn: Nghiên cứu sơ bộ (nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ) và nghiên cứu định lượng chính thức. Kết quả nghiên cứu định tính nhằm chuẩn hóa mô hình lý thuyết, bổ sung và điều chỉnh thang đo của các khái niệm nghiên cứu để phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu. Kỹ thuật sử dụng trong nghiên cứu định tính là thảo luận tay đôi với chuyên gia.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với mẫu là 50 DNKN. Kết quả nghiên cứu sơ bộ thông qua phương pháp đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích yếu tố khám phá (EFA) cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Vì vậy, các thang đo này được sử dụng trong nghiên cứu định lượng chính thức với kích thước mẫu là 150.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Giới thiệu chương 4

Trong chương 4, luận án sẽ trình bày kết quả nghiên cứu. Nội dung chính của kết quả nghiên cứu gồm có: đặc điểm mẫu nghiên cứu, kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích EFA của các thang đo, đánh giá mô hình đo lường, đánh giá mô hình yếu tố phân cấp, và đánh giá mô hình cấu trúc. Cuối cùng, luận án thảo luận kết quả nghiên cứu (so sánh kết quả của luận án với lý thuyết nền, nghiên cứu trước, trình bày kết quả mới được phát hiện từ nghiên cứu của luận án).

4.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức (xem Bảng 4.1) với $n = 150$ DNKN được phân loại theo loại hình doanh nghiệp, theo lĩnh vực kinh doanh, quy mô lao động và địa phương hoạt động.

Bảng 4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu nghiên cứu		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

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Loại hình hoạt động: các DNKN hoạt động chủ yếu dưới hình thức là doanh nghiệp tư nhân (chiếm tỷ lệ 42,7%) và công ty trách nhiệm hữu hạn (chiếm tỷ lệ 43,3%). Loại hình hoạt động khác chiếm tỷ lệ rất ít. Vốn thành lập doanh nghiệp chủ yếu từ cá nhân nhà khởi nghiệp và vốn góp từ các thành viên sáng lập, do đó loại hình hoạt động của mẫu nghiên cứu phù hợp thực tế.

Lĩnh vực hoạt động: các DNKN hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dịch vụ (chiếm tỷ lệ 49,3%) và thương mại (chiếm tỷ lệ 30%). Đặc điểm mẫu phù hợp theo khảo sát của GEM (2017), hoạt động khởi nghiệp thường tập trung chủ yếu trong lĩnh vực bán buôn/bán lẻ.

Quy mô lao động: các DNKN có quy mô lao động chủ yếu dưới 10 người (chiếm tỷ lệ 43,3%) và từ 10 đến 30 người (chiếm tỷ lệ 41,3%). Trong giai đoạn đầu, DNKN đang hoàn thiện sản phẩm và phát triển thị trường. DNKN cần tiết kiệm chi phí tối đa và tận dụng hết mọi nguồn lực của mình. Do đó, nhân sự hoạt động chưa cần nhiều. Đặc điểm mẫu phù hợp với tình hình thực tế khởi nghiệp hiện nay.

Địa phương hoạt động: Do 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 (chiếm tỷ lệ 54%). Tác giả của luận án sinh sống và làm việc tại tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu, nhờ vào mối quan hệ cá nhân nên sự tiếp cận đến các DNKN dễ dàng hơn so với địa phương khác.

4.3. Kiểm định thang đo

4.3.1. Kiểm định thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

4.3.1.1. Các thang đo mạng lưới quan hệ

Bảng 4.2. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của các thang đo mạng lưới quan hệ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến này
Mạng lưới quan hệ xã hội				
<i>Quan hệ với cán bộ Chính phủ: $\alpha = 0,849$</i>				
tiesgov1	7,63	3,818	,770	,740
tiesgov2	7,61	4,024	,646	,860
tiesgov3	7,43	3,992	,743	,766
<i>Quan hệ xã hội: $\alpha = 0,880$</i>				
soties1	10,53	7,432	,741	,847
soties2	10,59	7,560	,732	,850
soties3	10,70	6,977	,767	,837
soties4	10,82	7,571	,726	,852
<i>Quan hệ với đối tác kinh doanh: $\alpha = 0,860$</i>				
tiesmanager1	10,37	6,746	,646	,846
tiesmanager2	10,55	6,155	,795	,782
tiesmanager3	10,80	7,034	,678	,833
tiesmanager4	10,59	6,310	,710	,820

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha của các thang đo của mạng lưới quan hệ được trình bày trong Bảng 4.2, cụ thể như sau:

Thang đo “Quan hệ với cán bộ Chính phủ” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha = 0,849 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát > 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy. Thang đo “quan hệ với cán bộ Chính phủ” đáp ứng độ tin cậy và đủ điều kiện phân tích EFA.

Thang đo “Quan hệ xã hội” gồm có 4 biến quan sát. Hệ số Cronbach's Alpha = 0,880 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát > 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy và đáp ứng yêu cầu phân tích EFA ở bước tiếp theo. Riêng biến quan sát soties4 “Doanh nghiệp có mối quan hệ với trường đại học và viện nghiên cứu” đã bị loại ra khỏi thang đo “quan hệ xã hội” ở bước nghiên cứu định lượng sơ bộ (n = 50). Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu chính thức n = 150, hệ số tương quan biến tổng được cải thiện và đáp ứng yêu cầu về độ tin cậy.

Thang đo “Quan hệ với đối tác kinh doanh” gồm có 4 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha = 0,860 > 0,6. Hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, thang đo “quan hệ với đối tác kinh doanh” đạt yêu cầu và đủ điều kiện phân tích EFA ở bước tiếp theo.

4.3.1.2. Các thành phần của thang đo BMI

Bảng 4.3. Kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị sáng tạo

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến này
Thang đo đổi mới giá trị sáng tạo (VCI):				
<i>Năng lực mới: $\alpha = 0,823$</i>				
cap1	5,74	3,603	,687	,756
cap2	5,66	3,273	,682	,753
cap3	5,69	2,952	,682	,761
<i>Công nghệ/thiết bị mới: $\alpha = 0,830$</i>				
tec1	5,33	3,915	,720	,738
tec2	5,17	3,898	,680	,773
tec3	5,09	3,476	,674	,786
<i>Đối tác mới: $\alpha = 0,822$</i>				
part1	7,74	6,556	,650	,773
part2	7,53	6,560	,710	,747
part3	7,37	6,182	,646	,777
part4	7,16	7,088	,582	,803
<i>Quy trình mới: $\alpha = 0,868$</i>				
pro1	5,01	4,080	,723	,839
pro2	4,94	3,775	,811	,761
pro3	4,95	3,374	,730	,844

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Thang đo “Năng lực mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha = 0,823 > 0,6. Các biến quan sát đo lường thang đo này có hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA.

Thang đo “Công nghệ/thiết bị mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha = 0,830 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát > 0,3 nên

đảm bảo độ tin cậy. Như vậy, thang đo “công nghệ/thiết bị mới” đạt độ tin cậy và đạt yêu cầu cho phân tích EFA.

Thang đo “Đối tác mới” gồm có 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha = 0,822 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA ở bước tiếp theo.

Thang đo “Quy trình mới” gồm có 3 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha = 0,868 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đạt yêu cầu cho phân tích EFA.

Bảng 4.4. Kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị cung cấp

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến này
Thang đo đổi mới giá trị cung cấp (VPI):				
<i>Sản phẩm mới: $\alpha = 0,784$</i>				
off1	4,96	2,656	,588	,744
off2	4,96	2,388	,723	,603
off3	5,03	2,308	,574	,773
<i>Thị trường mới: $\alpha = 0,806$</i>				
mark1	5,62	3,137	,694	,705
mark2	5,79	3,185	,603	,786
mark3	5,40	2,416	,692	,707
<i>Kênh phân phối mới: $\alpha = 0,866$</i>				
cha1	5,59	3,652	,752	,807
cha2	5,57	3,361	,748	,807
cha3	5,53	3,338	,737	,819
<i>Mối quan hệ với khách hàng mới: 0,818</i>				
rel1	5,32	3,642	,631	,790
rel2	5,31	3,049	,748	,668
rel3	5,19	3,110	,644	,782

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Thang đo “Sản phẩm mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha = 0,784 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo “Thị trường mới” gồm có 3 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha = 0,806 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo “thị trường mới” đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo “Kênh phân phối mới” gồm có 3 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha = 0,866 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo “Mối quan hệ với khách hàng mới” gồm có 3 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha = 0,818 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy.

Như vậy các thành phần thang đo của đổi mới giá trị cung cấp đều đạt độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA ở bước tiếp theo.

Bảng 4.5. Kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo đổi mới giá trị năm giữ

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến này
Thang đo đổi mới giá trị năm giữ (VPI):				
<i>Mô hình doanh thu mới: $\alpha = 0,864$</i>				
rev1	8,01	7,960	,653	,851
rev2	8,03	6,744	,831	,777
rev3	8,03	7,281	,654	,853
rev4	8,02	6,986	,727	,821
<i>Cấu trúc chi phí mới: $\alpha = 0,848$ (Khi chưa loại biến: $\alpha = 0,708$)</i>				
cost1	8.39	6.012	.609	.586
cost2	8.39	5.676	.626	.568
cost3	8.45	5.430	.659	.543
cost4	7,77	6,677	,205	,848

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Thang đo “Mô hình doanh thu mới” gồm có 4 biến quan sát. Hệ số Cronbach’s Alpha = 0,864 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo “mô hình doanh thu mới” đảm bảo độ tin cậy.

Thang đo “Cấu trúc chi phí mới” gồm có 3 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha = 0,848 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3 nên thang đo này đảm bảo độ tin cậy. Biến quan sát cost4 “Doanh nghiệp tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá” có hệ số tương quan biến tổng < 0,3 nên bị loại. 3 biến quan sát còn lại đảm bảo độ tin cậy.

Như vậy, các thành phần thang đo đổi mới giá trị nắm giữ đạt độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA.

4.3.1.3. Thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Bảng 4.6. Kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha của thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach’s Alpha nếu loại biến này
<i>Tính năng động thị trường: $\alpha = 0,884$</i>				
envirdyna1	9,37	10,021	,738	,854
envirdyna2	9,31	9,583	,804	,829
envirdyna3	9,31	8,901	,778	,840
envirdyna4	9,29	10,407	,676	,877
<i>Kết quả hoạt động của DNKN: $\alpha = 0,854$</i>				
startperf1	9,99	10,309	,658	,832
startperf2	10,03	9,087	,733	,799
startperf3	9,99	9,691	,710	,810
startperf4	9,92	8,692	,699	,817

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Thang đo “tính năng động thị trường” gồm có 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha = 0,884 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3. Thang đo này đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA ở bước tiếp theo.

Thang đo “Kết quả hoạt động của DNKN” gồm có 4 biến quan sát, có hệ số Cronbach’s Alpha = 0,854 > 0,6 và hệ số tương quan biến tổng > 0,3. Thang đo kết quả hoạt động của DNKN đảm bảo độ tin cậy và đủ điều kiện cho phân tích EFA ở bước tiếp theo.

4.3.2. Phân tích yếu tố khám phá EFA

Sau khi phân tích độ tin cậy của các thang đo cho các khái niệm nghiên cứu, các thang đo được đánh giá tiếp theo bằng phương pháp phân tích yếu tố khám phá EFA.

4.3.2.1. Phân tích EFA cho các thang đo mạng lưới quan hệ

Bảng 4.7. Kết quả EFA của thang đo mạng lưới quan hệ

Biến quan sát	Yếu tố		
	1	2	3
tiesgov1			,879
tiesgov2			,819
tiesgov3			,872
soties1	,831		
soties2	,800		
soties3	,870		
Soties4	,802		
tiesmanager1		,758	
tiesmanager2		,873	
tiesmanager3		,792	
tiesmanager4		,822	
Eigenvalue	4,728	1,765	1,614
% phương sai trích	42,984	16,048	14,673
Phương sai trích lũy kế	42,984	59,032	73,705
Giá trị KMO			0,824
Kiểm định Barlett	Chi-bình phương (χ^2)		872,870
	Bậc tự do (df)		55
	Sig		,000

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Bảng 4.7 cho thấy giá trị KMO = 0,824 > 0,5 và giá trị Sig = 0,000 < 0,05. Kết quả EFA cho thấy có 3 yếu tố được trích tại eigenvalue là 1,614 > 1 và phương sai trích lũy kế 73,705% > 50%. Như vậy, phương sai trích đạt yêu cầu. Các biến quan sát có trọng số tải đạt yêu cầu (> 0,5).

Như vậy, thang đo mạng lưới quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ với đối tác kinh doanh đạt giá trị hội tụ và riêng biệt.

4.3.2.2. Phân tích EFA cho các thang đo BMI

Bảng 4.8. Kết quả EFA của các thành phần của BMI

Biến quan sát	Yếu tố									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
cap1						,779				
cap2						,807				
cap3						,753				
tec1								,827		
tec2								,752		
tec3								,827		
part1		,768								
part2		,838								
part3		,815								
part4		,750								
pro1				,777						
pro2				,855						
pro3				,789						
off1										,800
off2										,863
off3										,822
mark1									,825	
mark2									,822	
mark3									,794	
cha1			,810							
cha2			,793							
cha3			,837							
rel1								,722		
rel2								,860		
rel3								,816		
rev1	,779									
rev2	,870									
rev3	,775									
rev4	,762									
cost1					,818					
cost2					,770					
cost3					,782					
Eigenvalue	7,763	2,908	2,687	2,556	2,106	1,578	1,322	1,187	1,085	1,016
% Phương sai trích	24,260	9,087	8,397	7,987	6,581	4,932	4,133	3,710	3,390	3,175

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Bảng 4.8 cho thấy giá trị KMO = 0,799 > 0,5 và giá trị Sig = 0,000 < 0,05. Kết quả EFA cho thấy có 10 yếu tố được rút trích tại giá trị eigenvalue là 1,016 > 1 và phương sai trích lũy kế 75,651% > 50%. Như vậy, phương sai trích đạt yêu cầu. Các biến quan sát đo lường các thành phần BMI đều có trọng số tải đạt yêu cầu (> 0,5). Riêng biến quan sát cost4 “Doanh nghiệp tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá” có hệ số tải < 0,5 nên bị loại khỏi thang đo cấu trúc chi phí mới. Như vậy, các thang đo của BMI đạt yêu cầu (hội tụ và phân biệt), gồm có 32 biến quan sát.

4.3.2.3. Phân tích EFA cho các thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Bảng 4.9. Kết quả EFA của thang đo tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN

Biến quan sát	Yếu tố	
	1	2
envirdyna1	,827	
envirdyna2	,883	
envirdyna3	,895	
envirdyna4	,740	
startperf1		,781
startperf2		,848
startperf3		,820
startperf4		,809
Eigenvalues	4,166	1,642
% phương sai trích	52,071	20,524
Phương sai lũy kế	52,071	72,595
Giá trị KMO		0,821
Kiểm định Barlett	Chi-bình phương (χ^2)	669,529
	Bậc tự do (df)	28
	Sig	,000

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Bảng 4.9 cho thấy giá trị KMO = 0,818 > 0,5 và giá trị Sig = 0,000 < 0,05. Kết quả EFA cho thấy có 2 yếu tố được rút trích tại giá trị eigenvalue là 1,642 > 1 và phương sai trích lũy kế 72,595% > 50%. Như vậy, phương sai trích đạt yêu cầu. Các

biến quan sát đo lường thang đo “tính năng động thị trường” và “kết quả hoạt động của DNKN” có trọng số tải đạt yêu cầu ($> 0,5$). Như vậy, hai thang đo này đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và phân biệt.

4.4. Đánh giá mô hình yếu tố phân cấp (các thành phần của BMI)

Các tiêu chí đánh giá mô hình yếu tố phân cấp thể hiện: hiện tượng đa cộng tuyến, mức ý nghĩa và giá trị dự đoán liên quan của các thành phần bậc nhất đối với biến tiềm ẩn (bậc 2).

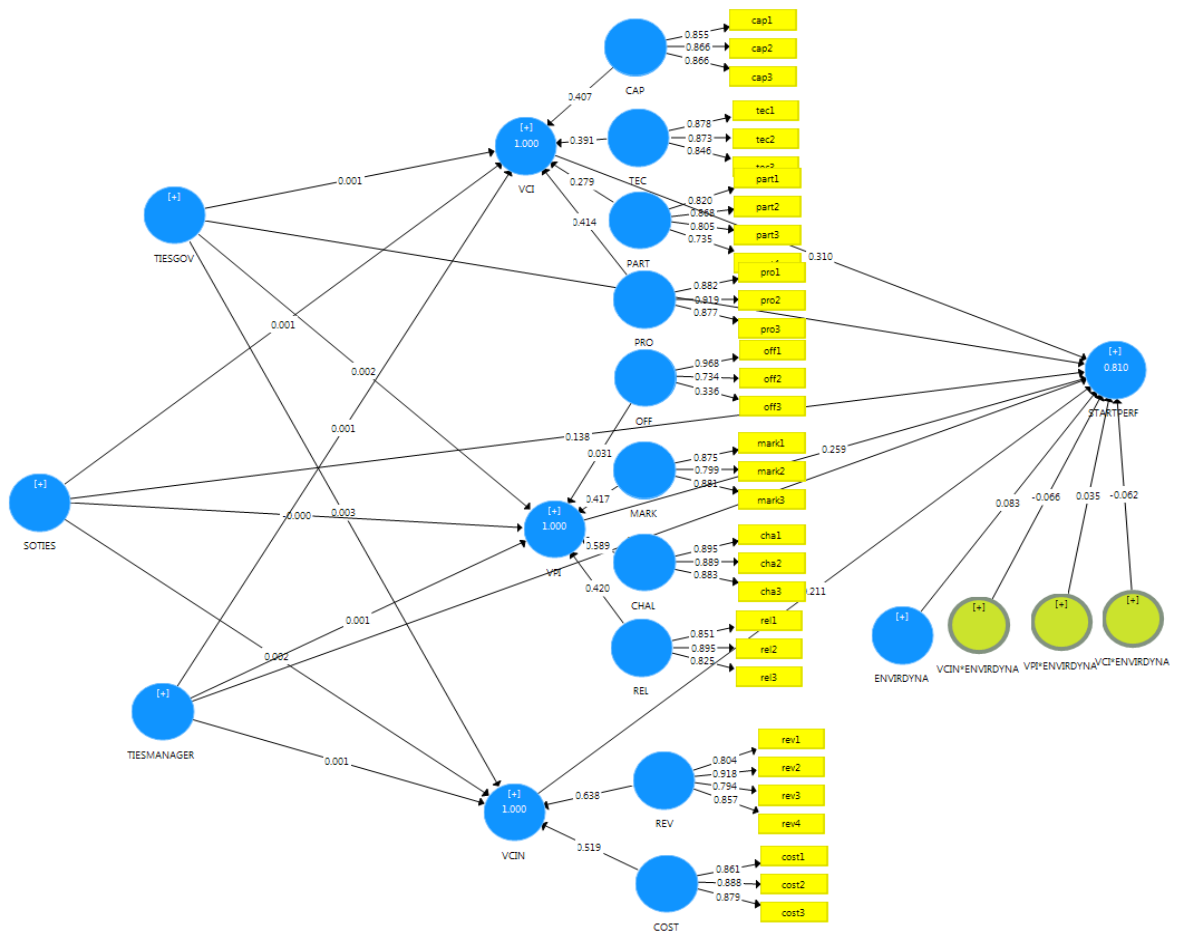
Bảng 4.10. Hệ số tải ngoài của các biến quan sát (hệ số chuẩn hóa)

	CAP	CHAL	COST	ENVIRDYNA	MARK	OFF	PART	PRO	REL	REV	SOTIES	STARTPERF	TEC	TIESGOV	TIESMANAGER
cap1	0,855														
cap2	0,866														
cap3	0,866														
cha1		0,895													
cha2		0,889													
cha3		0,883													
cost1			0,861												
cost2			0,888												
cost3			0,879												
envirdyna1				0,856											
envirdyna2				0,886											
envirdyna3				0,854											
envirdyna4				0,844											
mark1					0,875										
mark2					0,799										
mark3					0,881										
off1						0,968									
off2						0,734									
off3						0,336									
part1							0,820								
part2							0,868								
part3							0,805								
part4							0,735								
pro1								0,882							
pro2								0,919							
pro3								0,877							

rel1	0,851		
rel2	0,895		
rel3	0,825		
rev1	0,804		
rev2	0,918		
rev3	0,794		
rev4	0,857		
soties1		0,825	
soties2		0,855	
soties3		0,874	
soties4		0,871	
startperf1			0,802
startperf2			0,868
startperf3			0,839
startperf4			0,834
tec1			0,878
tec2			0,873
tec3			0,846
tiesgov1			0,910
tiesgov2			0,835
tiesgov3			0,886
tiesmanager1			0,804
tiesmanager2			0,892
tiesmanager3			0,808
tiesmanager4			0,852

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

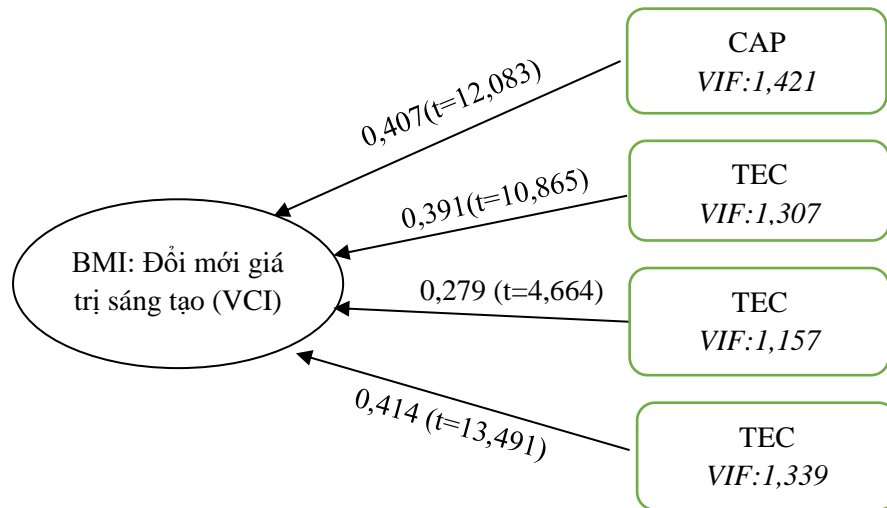
Hệ số tải ngoài của các biến quan sát đều $> 0,7$. Ngoại trừ biến quan sát off3 “Các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của khách hàng” có hệ số tải ngoài là $0,336 < 0,7$ (xem Bảng 4.10). Tuy nhiên, nội dung biến quan sát này rất quan trọng trong thang đo “sản phẩm mới”. Nếu loại biến quan sát này, sẽ vi phạm giá trị nội dung của thang đo (Nguyễn Đình Thọ, 2014). Do đó, biến quan sát off3 sẽ được giữ lại trong thang đo này.



Hình 4.1. Mô hình đo lường ở giai đoạn 1

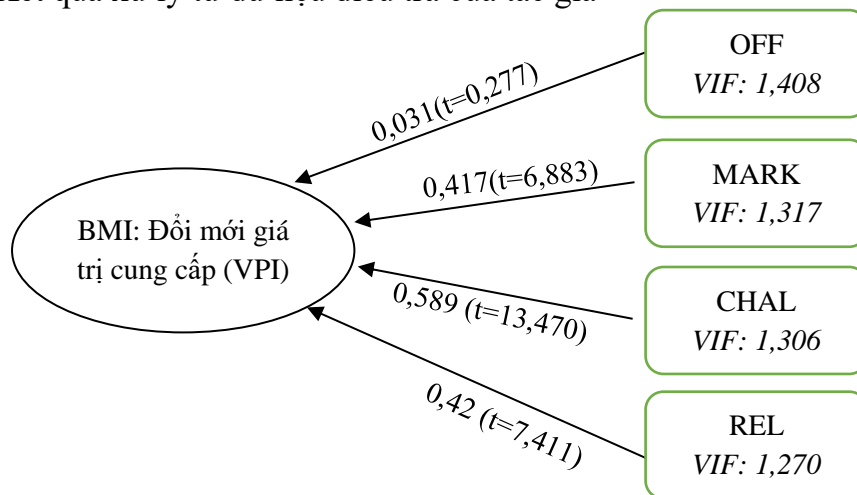
Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Hình 4.1 thể hiện mô hình đo lường ban đầu khi các thành phần mô hình yếu tố phân cấp của BMI ở giai đoạn 1. Để đánh giá mô hình yếu tố phân cấp, luận án đánh giá từng thành phần của BMI.



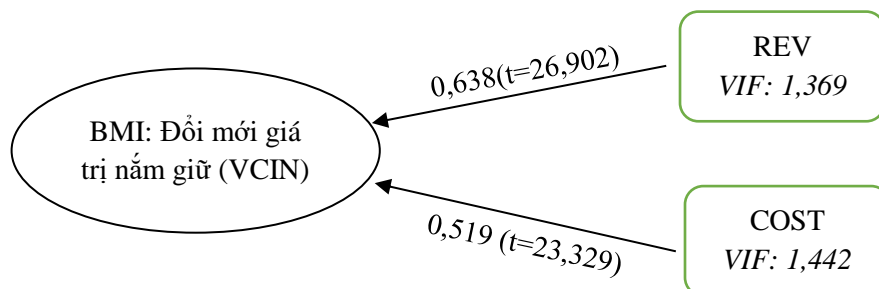
Hình 4.2. Mô hình yếu tố phân cấp: BMI (Đổi mới giá trị sáng tạo-VCI)

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả



Hình 4.3. Mô hình yếu tố phân cấp: BMI (Đổi mới giá trị cung cấp-VPI)

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả



Hình 4.4. Mô hình yếu tố phân cấp: BMI (Đổi mới giá trị nắm giữ-VCIN)

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Các Hình 4.2, Hình 4.3 và Hình 4.4 thể hiện mô hình yếu tố phân cấp của các thành phần BMI, loại II thuộc dạng kết quả - nguyên nhân (*reflective – formative*) (Javis, 2003).

Đánh giá mô hình yếu tố phân cấp:

Hiện tượng đa cộng tuyến:

Theo phương pháp truyền thống, kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ không cần thiết đối với mô hình dạng nguyên nhân vì không có giả định trước về độ mạnh mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn ở cấu trúc bậc nhất (*first-order*) và cấu trúc bậc 2 (*second-order*) (Hulland, 1999). Vì vậy, các yếu tố ở cấu trúc bậc nhất đảm bảo không tương quan mạnh với nhau.

Hình 4.2 cho thấy giá trị VIF các thành phần của đổi mới giá trị sáng tạo dao động từ 1,157 đến 1,421 và nhỏ hơn giá trị ngưỡng cho phép là 5 (Hair & cộng sự, 2017).

Hình 4.3 cho thấy giá trị VIF các thành phần của đổi mới giá trị cung cấp nằm trong khoảng từ 1,270 đến 1,408 và nhỏ hơn giá trị ngưỡng cho phép là 5 (Hair & cộng sự, 2017).

Hình 4.4 cho thấy giá trị VIF các thành phần của đổi mới giá trị nắm giữ biến thiên từ 1,369 đến 1,442 và nhỏ hơn giá trị ngưỡng cho phép là 5 (Hair & cộng sự, 2017).

Kết luận: Mô hình yếu tố của BMI không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến ở cấu trúc bậc nhất.

Đánh giá ý nghĩa và sự liên quan của các biến ở dạng nguyên nhân (Assess the significance and relevance of the formative indicators):

Hình 4.2, Hình 4.3 và Hình 4.4 cho thấy các thành phần bậc nhất đều có ý nghĩa thống kê ($t > 1,96$). Ngoại trừ thành phần sản phẩm mới (OFF) của đổi mới giá trị cung cấp (VPI), không có ý nghĩa thống kê (giá trị thống kê $t = 0,277 < 1,96$). Tuy nhiên, thành phần này vẫn được giữ lại trong phân tích mô hình cấu trúc vì giá

trị nội dung của yếu tố này rất quan trọng trong thành phần đổi mới giá trị cung cấp của BMI.

Đánh giá giá trị dự đoán mức độ phù hợp (Q^2):

Bảng 4.11. Đánh giá mức độ dự đoán liên quan

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
VCI	1950	1389,052	0,288
VCIN	1050	515,966	0,509
VPI	1800	1355,394	0,247

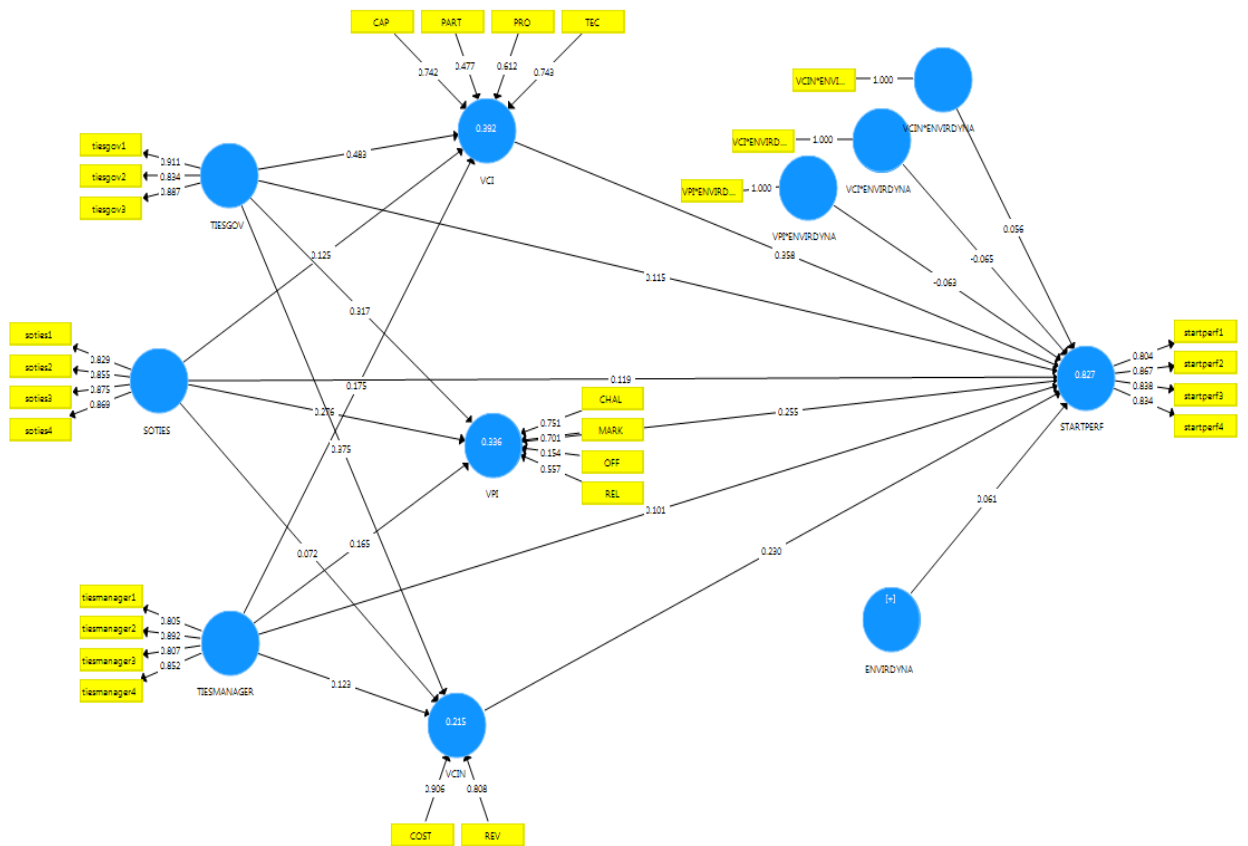
Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Theo Hair & cộng sự (2017), giá trị dự đoán Q^2 là 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng là yếu, vừa, và mạnh. Như vậy, bốn thành phần (năng lực mới, công nghệ/thiết bị mới, đổi tác mới và quy trình mới) dự đoán liên quan là khá mạnh ($Q^2 = 0,288 < 0,35$) đến đổi mới giá trị sáng tạo (VCI).

Mức độ dự đoán liên quan của 4 thành phần (sản phẩm mới, thị trường mới, kênh phân phối mới và mối quan hệ khách hàng mới đến đổi mới giá trị sáng tạo (VPI) là tương đối mạnh ($Q^2 = 0,247 < 0,35$).

Cuối cùng, mức độ dự đoán liên quan của 2 thành phần (mô hình doanh thu mới, cấu trúc chi phí mới) đến đổi mới giá trị nắm giữ là rất mạnh ($Q^2 = 0,509 > 0,35$).

Như vậy, mô hình yếu tố phân cấp của BMI đạt yêu cầu về giá trị cho phép và sẽ được xử lý ở giai đoạn 2 nhằm đánh giá mô hình đo lường và mô hình yếu tố cấu trúc (Hình 4.5).



Hình 4.5. Mô hình đo lường ở giai đoạn 2

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.5. Đánh giá mô hình đo lường ở giai đoạn 2

Các thang đo của các khái niệm nghiên cứu trong mô hình lý thuyết được kế thừa từ thị trường quốc tế. Chúng được bổ sung, điều chỉnh tại không gian nghiên cứu mới. Hơn nữa, khởi nghiệp tại Việt Nam mới bắt đầu được chú trọng, nên có rất ít các nghiên cứu hàn lâm về lĩnh vực này. Vì vậy, các thang đo được sử dụng còn rất mới đối với thị trường tại Việt Nam. Do đó, luận án sử dụng phương pháp PLS Algorithm để đánh giá mô hình đo lường (Henseler & cộng sự, 2015).

Bảng 4.12. Kết quả đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Thang đo	Cronbach's Alpha	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình
ENVIRDYNA	0,884	0,901	0,919	0,740
SOTIES	0,881	0,895	0,917	0,734
STARTPERF	0,856	0,859	0,903	0,699
TIESGOV	0,851	0,856	0,910	0,771
TIESMANAGER	0,860	0,865	0,905	0,705

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả Bảng 4.12 cho thấy các thang đo có độ tin cậy tổng hợp (CR) > 0,7; giá trị CR thấp nhất là 0,903 và giá trị CR cao nhất là 0,919. Các thang đo đều đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ. Giá trị phương sai trích (AVE) của các thang đo > 0,5.

Bảng 4.13. Kiểm định giá trị phân biệt (Fornell – Larcker)

	ENVIRDYNA	SOTIES	STARTPERF	TIESGOV	TIESMANAGER
ENVIRDYNA	0,860				
SOTIES	0,137	0,857			
STARTPERF	0,457	0,506	0,836		
TIESGOV	0,266	0,340	0,621	0,878	
TIESMANAGER	0,190	0,440	0,497	0,302	0,840

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Bảng 4.13 (hệ số ma trận Fornell – Larcker) cho thấy các hệ số trên cùng (in đậm) đều lớn hơn các hệ số trong cùng 1 cột. Do đó, các thang đo đều đạt giá trị phân biệt.

Giá trị phóng đại phương sai (VIF) của các biến quan sát đều < 5 nên mô hình không bị hiện tượng đa cộng tuyến (xem Bảng 4.14).

Bảng 4.14. Giá trị phóng đại phương sai (VIF)

Biến quan sát	VIF	Biến quan sát	VIF	Biến quan sát	VIF
envirdyna1	2,300	startperf1	2,141	tiesmanager1	1,864
envirdyna2	2,930	startperf2	2,518	tiesmanager2	2,822
envirdyna3	2,600	startperf3	2,323	tiesmanager3	2,109
envirdyna4	1,851	startperf4	2,264	tiesmanager4	2,018
soties1	2,383	tiesgov1	2,616		
soties2	2,262	tiesgov2	1,723		
soties3	2,578	tiesgov3	2,453		
soties4	2,278				

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả Bảng 4.15 cho thấy hệ số SRMR của mô hình tới hạn và mô hình ước lượng đều < 0,12. Như vậy, mô hình ước lượng đạt yêu cầu về độ tương thích dữ liệu khảo sát so với dữ liệu thị trường.

Bảng 4.15. Đánh giá mức độ phù hợp mô hình

Chỉ tiêu	Mô hình tới hạn	Mô hình ước lượng
SRMR	0,060	0,086
d_ ULS	1,886	3,935
d_ G1	1,093	1,329
d_ G2	0,838	1,033
Chi-Square	692,816	789,895
NFI	0,754	0,720

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.6. Đánh giá mô hình cấu trúc

Để đánh giá mô hình cấu trúc, luận án kiểm định với cỡ mẫu Bootstrapping N=5000 (Henseler & cộng sự, 2015). Với giá trị p-value < 1%, 5%, và 10% thì các giả thuyết đề xuất được xem là có ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 99%, 95% và 90%. Từ kết quả ước lượng ở Bảng 4.16, luận án đưa ra một số đánh giá như sau:

4.6.1. Đánh giá hệ số xác định có điều chỉnh (R^2_{adj})

Mức độ giải thích của mạng lưới quan hệ (quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ với đối tác kinh doanh) lên BMI (đổi mới giá trị sáng tạo-VCI; đổi mới giá trị cung cấp-VPI và đổi mới giá trị nắm giữ-VCIN) lần lượt là 0,379; 0,322 và 0,199. Kết quả cho thấy mức độ giải thích của R^2_{adj} là vừa phải (nằm trong khoảng từ 0,25 đến 0,5, ngoại trừ R^2_{adj} của VCIN = 0,199 < 0,25).

Mạng lưới quan hệ và BMI (VCI, VPI, VCIN) có mức độ giải thích đồng thời lên kết quả hoạt động của DNKN là $R^2_{adj} = 0,814$. Hệ số xác định có điều chỉnh $R^2_{adj} = 0,814 > 0,75$ được đánh giá là đáng kể (Hair & cộng sự, 2017, trang 206).

Bảng 4.16. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Mối quan hệ	Ước lượng		Độ lệch chuẩn	t	VIF	P
	β	B (Bootstrap)				
Quan hệ với cán bộ Chính phủ--->BMI và kết quả hoạt động của DNKN						
TIESGOV -> VCI	0,483	0,485***	0,061	7,895	1,169	0,000
TIESGOV -> VPI	0,317	0,319***	0,069	4,633	1,169	0,000
TIESGOV -> VCIN	0,375	0,377***	0,070	5,326	1,169	0,000
TIESGOV -> STARTPERF	0,115	0,113***	0,047	2,473	1,635	0,008
Quan hệ xã hội ---> BMI và kết quả hoạt động của DNKN						
SOTIES -> VCI	0,125	0,129 ^{ns}	0,078	1,601	1,318	0,109
SOTIES -> VPI	0,276	0,278***	0,071	3,880	1,318	0,000
SOTIES -> VCIN	0,072	0,074 ^{ns}	0,079	0,914	1,318	0,361
SOTIES -> STARTPERF	0,119	0,117**	0,050	2,373	1,480	0,018
Quan hệ với đối tác kinh doanh -->BMI và kết quả hoạt động của DNKN						
TIESMANAGER -> VCI	0,175	0,179**	0,075	2,328	1,282	0,020
TIESMANAGER -> VPI	0,165	0,170**	0,068	2,415	1,282	0,016
TIESMANAGER -> VCIN	0,123	0,127 ^{ns}	0,090	1,376	1,282	0,169
TIESMANAGER -> STARTPERF	0,101	0,099**	0,042	2,416	1,391	0,016
Đổi mới mô hình kinh doanh---> Kết quả hoạt động của DNKN						
VCI -> STARTPERF	0,358	0,362***	0,059	6,061	2,415	0,000
VPI -> STARTPERF	0,255	0,256***	0,049	5,175	2,132	0,000
VCIN -> STARTPERF	0,230	0,226***	0,054	4,215	1,772	0,000
Biến điều tiết						
ENVIRDYNA -> STARTPERF	0,061	0,062 ^{ns}	0,045	1,375	1,429	0,169
VCI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0,065	-0,068 ^{ns}	0,054	1,205	2,197	0,228
VPI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0,063	-0,059 ^{ns}	0,048	1,304	1,499	0,192
VCIN*ENVIRDYNA -> STARTPERF	0,056	0,054 ^{ns}	0,046	1,210	1,830	0,226
R ² điều chỉnh	R ² _{VCI} = 0,379; R ² _{VPI} = 0,322; R ² _{VCIN} = 0,199; R ² _{STARTPERF} = 0,814					
Độ lớn tác động f ²	f ² _{SOTIES->STARTPERF} = 0,056; f ² _{TIESGOV->STARTPERF} = 0,047;					
	f ² _{TIESMANGER->STARTPERF} = 0,042; f ² _{VCI->STARTPERF} = 0,307; f ² _{VCIN->STARTPERF} = 0,173; f ² _{VPI->STARTPERF} = 0,176;					
	f ² _{TIESGOV->VCI} = 0,329; f ² _{TIESMANGER->VCI} = 0,039					
	f ² _{TIESGOV->VCIN} = 0,153					
f ² _{SOTIES->VPI} = 0,087; f ² _{TIESGOV->VPI} = 0,130; f ² _{TIESMANGER->VPI} = 0,032						

Ghi chú: *, **, *** tương ứng với mức ý nghĩa 10%, 5% và 1%; ns(non-significant): không có ý nghĩa thống kê

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.6.2. Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Căn cứ vào Bảng 4.16 cho thấy giá trị phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn ngưỡng cho phép (< 5). Vì vậy, mô hình cấu trúc ước lượng không bị hiện tượng đa cộng tuyến. Mức độ giải thích của biến độc lập lên biến phụ thuộc là đáng tin cậy.

4.6.3. Đánh giá mức độ ảnh hưởng (f^2)

Đánh giá mức độ ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ đến BMI:

- Độ lớn ảnh hưởng của quan hệ với cán bộ Chính phủ đến BMI nằm trong khoảng từ 0,130 đến 0,329 ($f^2_{\text{TIESGOV} \rightarrow \text{VCI}} = 0,329$; $f^2_{\text{TIESGOV} \rightarrow \text{VCIN}} = 0,153$; $f^2_{\text{TIESGOV} \rightarrow \text{VPI}} = 0,130$). Trong đó, quan hệ với cán bộ Chính phủ ảnh hưởng khá mạnh và có giá trị lớn nhất đến đổi mới giá trị sáng tạo -VCI ($f^2 = 0,329 < 0,35$); tiếp theo là ảnh hưởng vừa phải đến đổi mới giá trị nắm giữ – VCIN có ($f^2_{\text{TIESGOV} \rightarrow \text{VCIN}} = 0,153 > 0,15$); cuối cùng, ảnh hưởng có mức độ vừa phải và có giá trị thấp nhất đến đổi mới giá trị cung cấp-VPI ($f^2_{\text{TIESGOV} \rightarrow \text{VPI}} = 0,130 < 0,15$).

- Quan hệ với đối tác kinh doanh ảnh hưởng đến BMI có độ lớn nằm trong khoảng từ 0,032 đến 0,039 ($f^2_{\text{TIESMANGER} \rightarrow \text{VPI}} = 0,032$; $f^2_{\text{TIESMANGER} \rightarrow \text{VCI}} = 0,039$). Mức độ ảnh hưởng được đánh giá là yếu ($f^2 < 0,15$). Trong đó, quan hệ với đối tác kinh doanh ảnh hưởng yếu đến đổi mới giá trị sáng tạo -VCI ($f^2 = 0,039 < 0,15$), và ảnh hưởng có giá trị thấp nhất đến đổi mới giá trị cung cấp-VPI ($f^2_{\text{TIESGOV} \rightarrow \text{VPI}} = 0,032 < 0,15$).

- Độ lớn ảnh hưởng của quan hệ xã hội đến đổi mới giá trị cung cấp – VPI có giá trị thấp ($f^2_{\text{SOTIES} \rightarrow \text{VPI}} = 0,087 < 0,15$).

Đánh giá mức độ ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ đến kết quả hoạt động của DNKN:

Mạng lưới quan hệ ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của DNKN có độ lớn nằm trong khoảng từ 0,042 đến 0,056 ($f^2_{\text{SOTIES} \rightarrow \text{STARTPERF}} = 0,056$; $f^2_{\text{TIESGOV} \rightarrow \text{STARTPERF}} = 0,047$; $f^2_{\text{TIESMANGER} \rightarrow \text{STARTPERF}} = 0,042$). Độ ảnh hưởng là yếu ($f^2 < 0,15$). Trong đó, quan hệ xã hội có ảnh hưởng lớn nhất đến kết quả hoạt động của

DNKN, tiếp theo là quan hệ với cán bộ Chính phủ và cuối cùng là quan hệ với đối tác kinh doanh có ảnh hưởng yếu nhất đến kết quả hoạt động của DNKN.

Đánh giá mức độ ảnh hưởng của BMI đến kết quả hoạt động của DNKN:

Mức độ ảnh hưởng của BMI đến kết quả hoạt động của DNKN là vừa phải ($f^2 < 0,35$). Trong đó, ảnh hưởng của đổi mới giá trị sáng tạo – VCI đến kết quả hoạt động của DNKN có giá trị lớn nhất là $f^2_{VCI \rightarrow STARTPERF} = 0,307 < 0,35$; kế tiếp là đổi mới giá trị cung cấp với giá trị là $f^2_{VPI \rightarrow STARTPERF} = 0,176 > 0,15$; và cuối cùng là đổi mới giá trị nắm giữ là $f^2_{VCIN \rightarrow STARTPERF} = 0,173 > 0,15$.

4.6.4. Ước lượng hệ số đường dẫn và khoảng tin cậy

Bảng 4.17. Ước lượng hệ số đường dẫn và khoảng tin cậy

Mối quan hệ	Trọng số gốc	Trọng số trung bình Bootstrapping	Chênh lệch giữa trọng số gốc và Bootstrapping	2,5%	97,5%
ENVIRDYNA -> STARTPERF	0,061	0,062	0,001	-0,030	0,145
SOTIES -> STARTPERF	0,119	0,117	-0,002	0,025	0,222
SOTIES -> VCI	0,125	0,129	0,004	-0,041	0,269
SOTIES -> VCIN	0,072	0,074	0,002	-0,086	0,220
SOTIES -> VPI	0,276	0,278	0,002	0,123	0,404
TIESGOV -> STARTPERF	0,115	0,113	-0,002	0,030	0,213
TIESGOV -> VCI	0,483	0,485	0,001	0,353	0,591
TIESGOV -> VCIN	0,375	0,377	0,002	0,228	0,505
TIESGOV -> VPI	0,317	0,319	0,001	0,175	0,447
TIESMANAGER -> STARTPERF	0,101	0,099	-0,002	0,021	0,190
TIESMANAGER -> VCI	0,175	0,179	0,004	0,027	0,317
TIESMANAGER -> VCIN	0,123	0,127	0,004	-0,047	0,302
TIESMANAGER -> VPI	0,165	0,170	0,004	0,024	0,299
VCI -> STARTPERF	0,358	0,362	0,004	0,240	0,470
VCI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0,065	-0,068	-0,003	-0,172	0,037
VCIN -> STARTPERF	0,230	0,226	-0,004	0,126	0,337
VCIN*ENVIRDYNA -> STARTPERF	0,056	0,054	-0,002	-0,034	0,146
VPI -> STARTPERF	0,255	0,256	0,001	0,160	0,350
VPI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0,063	-0,059	0,004	-0,152	0,033

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Kết quả Bảng 4.17 cho thấy sai lệch giữa giá trị Bootstrapping (N = 5000) và trọng số gốc là rất nhỏ. Hệ số đường dẫn đều nằm trong khoảng tin cậy từ 2,5% đến 97,5%. Vì vậy, ước lượng hệ số đường dẫn là đáng tin cậy.

4.6.5. Dự đoán mức độ phù hợp Q^2 sử dụng *Blindfolding*

Bảng 4.18. Kết quả mức độ dự đoán liên quan

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
ENVIRDYNA	600,000	600,000	
SOTIES	600,000	600,000	
STARTPERF	600,000	280,751	0,532
TIESGOV	450,000	450,000	
TIESMANAGER	600,000	600,000	
VCI	600,000	509,452	0,151
VCI*ENVIRDYNA	150,000	150,000	
VCIN	300,000	259,502	0,135
VCIN*ENVIRDYNA	150,000	150,000	
VPI	600,000	538,529	0,102
VPI*ENVIRDYNA	150,000	150,000	

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Giá trị dự đoán Q^2 là 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng là yếu, vừa, và mạnh (Hair & cộng sự, 2017). Như vậy, mạng lưới quan hệ và BMI dự đoán liên quan rất mạnh ($Q^2 = 0,532 > 0,35$) đến kết quả hoạt động của DNKN:

Quan hệ với cán bộ Chính phủ và quan hệ với đối tác kinh doanh dự đoán liên quan đến đổi mới giá trị sáng tạo-VCI ở mức độ vừa phải ($Q^2 = 0,151 < 0,35$).

Quan hệ với cán bộ Chính phủ dự đoán liên quan đến đổi mới giá trị nắm giữ-VCIN ở mức độ vừa phải ($Q^2 = 0,168 > 0,15$).

Quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ với đối tác kinh doanh dự đoán liên quan đến đổi mới giá trị cung cấp-VPI ở mức độ vừa phải ($Q^2 = 0,102 < 0,15$).

4.6.6. Kiểm định giả thuyết

Luận án đề xuất 18 giả thuyết, kết quả kiểm định có 12 giả thuyết được chấp nhận và 6 giả thuyết bị bác bỏ (xem Bảng 4.19), căn cứ vào giá trị P-value từ kết quả ước lượng mô hình cấu trúc ở Bảng 4.16.

1) Tác động của quan hệ với cán bộ Chính phủ lên đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của DNKN:

Kết quả ước lượng cho thấy giả thuyết H_{1a} “quan hệ mạnh với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN” được chấp nhận ($\beta = 0,113, p = 0,008 < 0,01$).

Kết quả nghiên cứu này giống với nghiên cứu của Peng (1997) khuyến khích các doanh nghiệp quan hệ tốt với cán bộ Chính phủ vì nó ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Du & cộng sự (2016) phát hiện các dự án kinh doanh mạo hiểm tồn tại và phát triển nhờ vào mạng lưới chính trị. Nghiên cứu của Kotabe & cộng sự (2017) cho thấy rằng quan hệ với cán bộ Chính phủ đem lại hiệu hoạt động cho dự án kinh doanh mạo hiểm.

Quan hệ với các bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến BMI (VCI, VPI, VCIN) được thể hiện ở các giả thuyết H_{1b} , H_{1c} và H_{1d} . Kết quả ước lượng cho thấy các giả thuyết trên đều được chấp nhận (H_{1b} : $\beta = 0,485, p = 0,000 < 0,01$; H_{1c} : $\beta = 0,319, p = 0,000 < 0,01$ và H_{1d} : $\beta = 0,377, p = 0,000 < 0,01$).

Kết quả nghiên cứu này cũng giống với nghiên cứu của Wu (2011) và Guo & cộng sự (2017) cho rằng khi doanh nghiệp quan hệ tốt với cán bộ Chính phủ sẽ ảnh hưởng tích cực đến mô hình kinh doanh. Nghiên cứu của Anwar & Shah (2018) cho thấy quan hệ mạng lưới chính trị ảnh hưởng cùng chiều đến BMI của SMEs ở Pakistan.

Kết quả của luận án khẳng định vai trò quan trọng của DNKN trong việc tạo dựng quan hệ tốt với cán bộ Chính phủ. Tại nền kinh tế chuyên đổi, Chính phủ có quyền kiểm soát nguồn lực, xây dựng quan hệ mạnh với cán bộ Chính phủ là điều

cần thiết để tiếp cận các nguồn lực cho hoạt động kinh doanh. Nhờ vào mối quan hệ này, doanh nghiệp tiếp cận kiến thức mới và được hỗ trợ tư vấn có lợi cho các ý tưởng sáng tạo (Tan & Litsschert, 1994), hay đem lại thông tin mới, tiếp cận nguồn lực cần thiết cho các dự án mới thành lập, giúp đổi mới và đem lại kết quả tích cực (Hillman & cộng sự, 1999).

2) *Tác động của quan hệ xã hội lên đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của DNKN:*

Giả thuyết H_{2a}, quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN. Giả thuyết này được chấp nhận (H_{2a}: $\beta = 0,117$, $p = 0,018 < 0,05$).

Một số nghiên cứu đã chứng minh quan hệ mạnh với xã hội giúp SMEs thành công như nghiên cứu của Birley (1985); nghiên cứu của Peng (2004) cho thấy quan hệ họ hàng giúp doanh nghiệp tư nhân giảm sự không chắc chắn, nâng cao tỷ lệ sống sót và thành công ở Trung Quốc. Tại Việt Nam, nghiên cứu của Le & cộng sự (2009) cho thấy SMEs có quan hệ mạnh với xã hội sẽ tiếp cận được nguồn vốn tài chính, hạn chế vay nợ từ các ngân hàng.

Giả thuyết H_{2c}, quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp (VPI). Kết quả kiểm định cho thấy giả thuyết này được chấp nhận (H_{2c}: $\beta = 0,278$, $p = 0,000 < 0,01$).

Kết quả nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của quan hệ xã hội trong việc đổi mới giá trị cung cấp của BMI. Xét về khía cạnh thực tiễn, kết quả kiểm định của giả thuyết H_{2b} là phù hợp với bối cảnh chung hoạt động khởi nghiệp tại Việt Nam. Khi DNKN quan hệ mạnh với hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp, DNKN được giới thiệu khách hàng mới (mua chéo sản phẩm giữa các thành viên với nhau), phát triển thị trường mới do thành viên trong nhóm giới thiệu và tham gia vào kênh phân phối đã có sẵn trên thị trường, v.v.

Các giả thuyết H_{2b} và H_{2d} bị bác bỏ (H_{2b}: $\beta = 0,129$, $p = 0,109 > 0,1$; H_{2d}: $\beta = 0,074$, $p = 0,361 > 0,1$).

Kết quả kiểm định cho thấy quan hệ xã hội của DNKN không làm đổi mới giá trị sáng tạo (VCI) và đổi mới giá trị nắm giữ (VCIN) của BMI. Các mối quan hệ trên chưa được kiểm định từ các nghiên cứu trước. Kết quả nghiên cứu không ủng hộ giả thuyết H_{2b} và H_{2d} được lí giải. *Thứ nhất*, dữ liệu nghiên cứu với cỡ mẫu là 150 DNKN còn khá hạn chế, mẫu nhỏ ảnh hưởng đến kết quả kiểm định cho mô hình lý thuyết. *Thứ hai*, theo kết quả nghiên cứu của Partanen & cộng sự (2011), quan hệ mạnh với trường đại học và viện nghiên cứu sẽ giúp doanh nghiệp thực hiện quá trình nghiên cứu và phát triển (R&D) và có được sự tín nhiệm (uy tín). Trong giai đoạn đầu, yếu tố thiết bị/công nghệ của DNKN chưa hoàn thiện, cần thời gian để thực hiện R&D. Do đó, hoạt động đổi mới thiết bị/công nghệ là rất khó trong giai đoạn đầu hoạt động của DNKN. *Cuối cùng*, theo lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội, DNKN cần xem xét mức độ quan hệ mạnh/yếu với bên liên quan. Tùy thuộc vào độ mạnh/yếu của mối quan hệ, DNKN có được lợi ích từ mối quan hệ đó, điều này ảnh hưởng rất lớn đến khả năng đổi mới của DNKN.

3) *Tác động của quan hệ với đối tác kinh doanh lên đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của DNKN:*

Giả thuyết H_{3a}, quan hệ với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN. Kết quả ước lượng cho thấy giả thuyết này được chấp nhận (H_{3a}: $\beta = 0,099$, $p = 0,016 < 0,05$).

Kết quả nghiên cứu này giống với nghiên cứu của Peng & Luo (2000) thấy rằng khi doanh nghiệp quan hệ với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Hay nghiên cứu của Su & cộng sự (2013) cho thấy quan hệ với đối tác kinh doanh tác động tích cực đến hiệu quả sử dụng vốn mạo hiểm tại Trung Quốc.

Kết quả kiểm định cũng cho thấy các giả thuyết H_{3b} và H_{3c} được chấp nhận (H_{3b}: $\beta = 0,179$, $p = 0,020 < 0,05$; H_{3c}: $\beta = 0,170$, $p = 0,016 < 0,05$).

Quan hệ với đối tác kinh doanh góp phần đổi mới giá trị sáng tạo và đổi mới giá trị cung cấp của BMI. Các mối quan hệ này chưa được kiểm định nhiều, nhưng một số nghiên cứu trước cho thấy quan hệ với đối tác kinh doanh ảnh hưởng cùng

chiều đến BMI. Anwar & Shah (2018) cho thấy quan hệ với đối tác kinh doanh tạo điều kiện cho doanh nghiệp tiếp cận công nghệ hiện đại giúp quá trình đổi mới được diễn ra. Nghiên cứu của Gao & cộng sự (2017) cho rằng quan hệ với đối tác kinh doanh đóng góp tích cực vào hoạt động đổi mới và quy trình của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ và quy trình là các thành phần quan trọng của đổi mới giá trị sáng tạo. Kết quả kiểm định của luận án cũng giống với nghiên cứu của Partanen & cộng sự (2011), khi doanh nghiệp quan hệ mạnh với nhà phân phối, đại lý sẽ giúp doanh nghiệp tiếp cận khách hàng mới, dịch vụ bổ sung mới, kiến thức thị trường và khách hàng tiềm năng mới.

Giả thuyết H_{3d}, quan hệ với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ. Kết quả kiểm định cho thấy giả thuyết này không có ý nghĩa thống kê (H_{3d}: $\beta = 0,127$, $p = 0,169 > 0,1$).

Chưa có nhiều nghiên cứu xem xét mối quan hệ này, nhưng một số nghiên cứu trước cho thấy quan hệ mạnh với khách hàng sẽ đem lại doanh thu, sự tín nhiệm và R&D. Hoặc là, doanh nghiệp quan hệ mạnh với nhà cung cấp sẽ đem lại hiệu quả về mặt chi phí (Partanen & cộng sự, 2011). Giả thuyết H_{3d} không được chấp nhận có thể do mẫu nghiên cứu nhỏ hoặc mức độ mối quan hệ với đối tác kinh doanh chưa đủ mạnh để góp phần đổi mới mô hình doanh và cấu trúc chi phí hợp lí.

4) Tác động của đổi mới mô hình kinh doanh lên kết quả hoạt động của DNKN:

Giả thuyết H₄, H₅ và H₆ đề xuất BMI (VCI, VPI, VCIN) sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN. Kết quả kiểm định cho thấy các giả thuyết trên đều được chấp nhận (H₄: $\beta = 0,362$, $p = 0,000 < 0,001$; H₅: $\beta = 0,256$, $p = 0,000 < 0,001$; H₆: $\beta = 0,226$, $p = 0,000 < 0,001$).

Các nghiên cứu trước về tác động của BMI đến kết quả hoạt động vẫn chưa có sự thống nhất vì giữa chúng còn tồn tại các mối quan hệ: ngược chiều, cùng chiều hoặc mối quan hệ không rõ ràng. Một số nghiên cứu điển hình như của Zott & Amit (2008), Heij & cộng sự (2014) và Anwar (2018) thấy rằng BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu của luận án đóng góp và khẳng định thêm tác động cùng chiều của BMI đến kết quả hoạt động của doanh

nghiệp theo chiều hướng này. Ngoài ra, kết quả nghiên cứu của luận án tương đồng với một số kết quả của các nghiên cứu trước. Ví dụ, Aspara & cộng sự (2010) cho rằng BMI sẽ đem lại mức tăng trưởng cao cho doanh nghiệp, Cucculelli & Bettinelli (2015) cho rằng điều chỉnh mô hình kinh doanh ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả sử dụng vốn mạo hiểm.

5) Sự điều tiết của tính năng động thị trường đến mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN:

Các giả thuyết H_{7a} , H_{7b} và H_{7c} kì vọng tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa BMI (VCI, VPI, VCIN) và kết quả hoạt động của DNKN. Với dữ liệu nghiên cứu của luận án, kết quả kiểm định cho thấy các giả thuyết trên đều bị bác bỏ (H_{7a} : $\beta = -0,068$; $p = 0,228 > 0,1$; H_{7b} : $\beta = -0,059$; $p = 0,192$; H_{7c} : $\beta = 0,054$; $p = 0,226$).

Nghiên cứu này chưa kiểm chứng được (hay chứng minh được) vai trò điều tiết của tính năng động thị trường đến mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Tại thị trường Việt Nam, tính năng động thị trường không có tác động điều tiết mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Kết luận này cũng giống với nghiên cứu của Heij & cộng sự (2014). Heij & cộng sự (2014) cho thấy tính năng động thị trường không ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động tại nền kinh tế phát triển (Hà Lan).

Xét về phạm vi tổng thể, kết quả nghiên cứu về mạng lưới quan hệ tác động đến BMI và kết quả hoạt động của DNKN giống với nghiên cứu của Li & cộng sự (2015). Tác giả này cho rằng mạng lưới quan hệ là rất cần thiết cho người quản lý cấp cao của các dự án kinh doanh mạo hiểm. Vì nó cung cấp thông tin mới, ý tưởng và kiến thức mới dẫn đến sự đổi mới và mang lại hiệu quả cao cho các dự án kinh doanh mạo hiểm.

Bảng 4.19. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết đề xuất	P-value	Kết luận
<i>Giả thuyết H_{1a}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;	0,008	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{1b}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;	0,000	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{1c}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;	0,000	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{1d}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;	0,000	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{2a}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;	0,018	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{2b}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;	0,109	Bác bỏ
<i>Giả thuyết H_{2c}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;	0,000	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{2d}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;	0,361	Bác bỏ
<i>Giả thuyết H_{3a}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;	0,016	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{3b}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;	0,020	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{3c}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;	0,016	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{3d}</i> : Quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;	0,169	Bác bỏ
<i>Giả thuyết H₄</i> : Đổi mới giá trị sáng tạo của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;	0,000	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H₅</i> : Đổi mới giá trị cung cấp của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;	0,000	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H₆</i> : Đổi mới giá trị nắm giữ của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;	0,000	Chấp nhận
<i>Giả thuyết H_{7a}</i> : Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị sáng tạo và kết quả hoạt động của DNKN;	0,228	Bác bỏ
<i>Giả thuyết H_{7b}</i> : Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị cung cấp và kết quả hoạt động của DNKN;	0,192	Bác bỏ
<i>Giả thuyết H_{7c}</i> : Tính năng động thị trường có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa đổi mới giá trị nắm giữ và kết quả hoạt động của DNKN;	0,226	Bác bỏ

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ nghiên cứu

So sánh kết quả nghiên cứu của luận án với quan điểm của lý thuyết nền:

1. Lý thuyết thể chế và lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội:

Luận án sử dụng hai lý thuyết trên để giải thích sự hình thành nguồn lực bên ngoài của các DNKN. Cụ thể là giải thích mối quan hệ từ mạng lưới quan hệ đến việc thực hiện BMI của DNKN. Trong nền kinh tế chuyển đổi như Việt Nam, nơi mà thể chế chính thống (luật pháp) còn yếu thì thể chế không chính thống (mạng lưới quan hệ) được chú trọng và khắc phục yếu điểm của thể chế chính thống. Mạng lưới quan hệ sẽ giúp cho doanh nghiệp gia tăng sự chấp nhận. Khi doanh nghiệp có được sự chấp nhận từ các bên liên quan, doanh nghiệp sẽ có cơ hội tiếp cận những nguồn lực quan trọng khác (nguồn lao động có chất lượng, nguồn lực tài chính, công nghệ, hỗ trợ của Chính phủ, v.v.) (Zimmerman & Zeitz, 2002).

Như vậy, vai trò mạng lưới quan hệ của nhà quản lý cấp cao doanh nghiệp được khẳng định mạnh mẽ. Lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội cho rằng lợi ích có được từ mối quan hệ của nhà quản lý cấp cao là thông tin và nguồn lực hữu ích cho doanh nghiệp. Thông tin và nguồn lực hỗ trợ bên ngoài có vai trò quan trọng trong việc đổi mới mô hình kinh doanh hiện tại. Ví dụ, doanh nghiệp quan hệ tốt với nhà quản lý cấp cao của đối tác sẽ đẩy mạnh hoạt động BMI (Guo & cộng sự, 2013).

Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy khi người chủ/quản lý cấp cao của DNKN xây dựng mạng lưới quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ với đối tác kinh doanh sẽ thúc đẩy BMI (đổi mới giá trị sáng tạo-VCI, đổi mới giá trị cung cấp-VPI và đổi mới giá trị nắm giữ - VCIN) và góp phần làm tăng kết quả hoạt động của DNKN. Kết quả nghiên cứu phù hợp với quan điểm của lý thuyết thể chế và lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội.

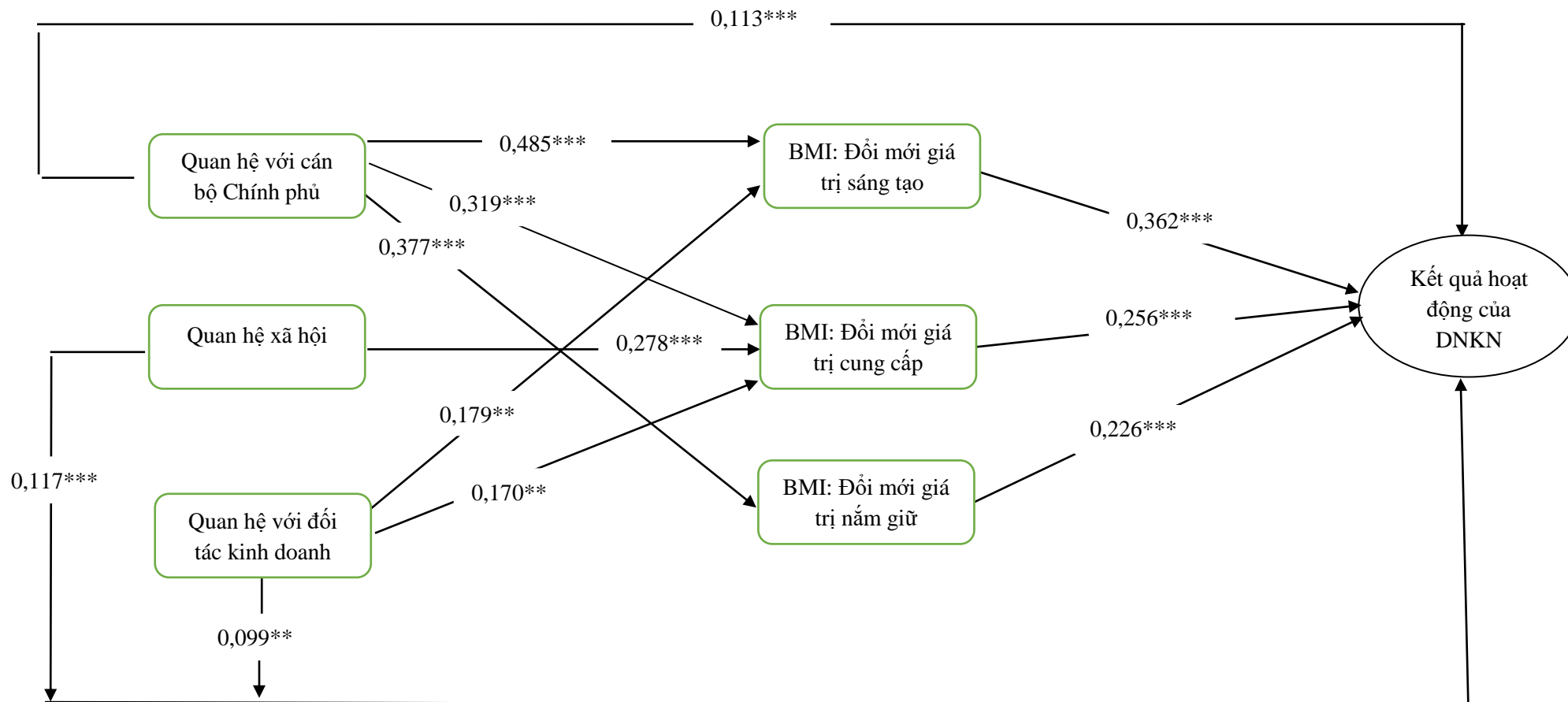
2. Lý thuyết đổi mới và lý thuyết VARIM:

Khái niệm BMI theo góc độ tiếp cận của Clauss (2017) đã thể hiện rõ, đầy đủ và toàn diện về sự đổi mới của doanh nghiệp. Khái niệm này khái quát được những quan điểm về sự đổi mới đã đề cập trước đó như của Schumpeter (1943) và OECD (2005). Để đánh giá lợi nhuận tiềm năng của BMI, lý thuyết VARIM đã được

Afuah (2014) khái quát thông qua 5 thành phần: Giá trị (*Value*), Đáp ứng (*Adaptability*), Khan hiếm (*Rareness*), Khó bắt chước (*Inimitability*), Tạo ra tiền (*Monetization*). Doanh nghiệp đổi mới sẽ đạt được lợi nhuận độc quyền, tối đa hóa giá trị (Schumpeter, 1943). Quan điểm của Schumpeter (1943) cho thấy giữa lý thuyết đổi mới và lý thuyết VARIM thật sự có mối quan hệ với nhau.

Luận án sử dụng lý thuyết đổi mới và lý thuyết VARIM để luận giải cho mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Khi doanh nghiệp thực hiện BMI sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động (Morris & cộng sự, 2015; Amit & Zott, 2012, v.v.). Kết quả nghiên cứu của luận án cho thấy rằng việc DNKN thực hiện BMI góp phần làm tăng kết quả hoạt động của DNKN. Kết quả nghiên cứu phù hợp quan điểm lý thuyết đổi mới của Schumpeter (1943) và lý thuyết VARIM.

Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu được thể hiện ở Hình 4.7.



Ghi chú: *, **, *** tương ứng với mức ý nghĩa 10%, 5% và 1%

Hình 4.6. Kết quả kiểm định mô hình lý thuyết

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

4.6.7. Mức độ tác động giữa các khái niệm nghiên cứu

Bảng 4.20. Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động

Biến phụ thuộc	Loại tác động	Quan hệ với cán bộ Chính phủ	Quan hệ với đối tác kinh doanh	Quan hệ xã hội	Đổi mới giá trị sáng tạo	Đổi mới giá trị cung cấp	Đổi mới giá trị năm giữ
BMI: Đổi mới giá trị sáng tạo (VCI)	Trực tiếp	0,485	0,179				
	Gián tiếp	0,000	0,000				
	Tổng	0,485	0,179				
BMI: Đổi mới giá trị cung cấp (VPI)	Trực tiếp	0,319	0,170	0,278			
	Gián tiếp	0,000	0,000	0,000			
	Tổng	0,319	0,170	0,278			
BMI: Đổi mới giá trị năm giữ (VCIN)	Trực tiếp	0,377					
	Gián tiếp	0,000					
	Tổng	0,377					
Kết quả hoạt động của DNKN	Trực tiếp	0,113	0,099	0,117	0,362	0,256	0,226
	Gián tiếp	0,341	0,138	0,135	0,000	0,000	0,000
	Tổng	0,454	0,237	0,252	0,362	0,256	0,226

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Bảng 4.20 trình bày tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng giữa các khái niệm nghiên cứu trong mô hình lý thuyết. Kết quả cho thấy, các thành phần của mạng lưới quan hệ và BMI đóng vai trò quan trọng tạo nên kết quả hoạt động của DNKN.

Tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN:

Các yếu tố của BMI tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN. Trong đó, đổi mới giá trị sáng tạo có hệ số beta tác động lớn nhất ($\beta_{\text{tổng}} = \beta_{\text{trực tiếp}} = 0,362$), kế tiếp là đổi mới giá trị cung cấp ($\beta_{\text{tổng}} = \beta_{\text{trực tiếp}} = 0,256$), và cuối cùng là đổi mới giá trị năm giữ có hệ số beta tác động nhỏ nhất đến kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{tổng}} = \beta_{\text{trực tiếp}} = 0,226$).

Tác động trực tiếp và gián tiếp thông qua biến trung gian BMI đến kết quả hoạt động của DNKN:

Mạng lưới quan hệ của DNKN có tác động trực tiếp và gián tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN. Quan hệ với cán bộ Chính phủ có tác động và làm tăng kết quả của DNKN ($\beta_{\text{tổng}} = 0,454$). Kế tiếp, quan hệ xã hội có tác động đến kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{tổng}} = 0,252$). Cuối cùng, quan hệ với đối tác kinh doanh thấp

hơn so với quan hệ xã hội nhưng không đáng kể, có tác động và làm tăng kết quả kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{tổng}} = 0,237$).

4.7. Tóm tắt chương 4

Chương 4 trình bày kết quả kiểm định mô hình thang đo và mô hình nghiên cứu. Các bước kiểm định gồm đánh giá độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA). Mạng lưới quan hệ của DNKN gồm có: quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội và quan hệ với đối tác kinh doanh. Sau khi đánh giá mô hình yếu tố phân cấp, thang đo BMI gồm có 3 thành phần: đổi mới giá trị sáng tạo (*năng lực mới, công nghệ mới, đối tác mới, và quy trình mới*); đổi mới giá trị cung cấp (*sản phẩm mới, thị trường mới, kênh phân phối mới và mối quan hệ khách hàng mới*); đổi mới giá trị nắm giữ (*mô hình doanh thu mới và cấu trúc chi phí mới*). Kết quả đánh giá mô hình đo lường cho thấy: các thang đo đạt được (1) độ tin cậy, (2) giá trị phân biệt, (3) giá trị hội tụ và (4) mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu thị trường. Đánh giá mô hình cấu trúc cho thấy: các biến ngoại sinh giải thích và dự đoán tốt biến nội sinh, có tồn tại mối quan hệ dương giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Do đó, 18 giả thuyết được đưa ra kiểm định, có 12 giả thuyết được chấp nhận, 6 giả thuyết bị bác bỏ. Trong 12 giả thuyết được chấp nhận có 9 giả thuyết được phát hiện mới (mối quan hệ mới) từ kết quả kiểm định mô hình lý thuyết.

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Giới thiệu chương

Chương 5 sẽ trình bày kết luận về kết quả nghiên cứu của luận án. Hàm ý quản trị đưa ra nhằm giúp các DNKN chú trọng trong việc xây dựng mạng lưới quan hệ, thúc đẩy thực hiện BMI nhằm gia tăng kết quả hoạt động của DNKN. Cuối cùng, luận án đưa ra một số hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

5.2. Kết luận

5.2.1. Mức độ đạt được mục tiêu nghiên cứu của luận án

Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết nền và các khái niệm nghiên cứu. Luận án đã xây dựng mô hình lý thuyết về mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu: mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN: vai trò điều tiết của tính năng động thị trường. Để kiểm định mô hình lý thuyết, luận án đã sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng). Bằng phương pháp chuyên gia, kết quả nghiên cứu định tính đã bổ sung, điều chỉnh thang đo: 52 biến quan sát trong 8 thang đo. Nghiên cứu định lượng sơ bộ với kiểm định thang đo bằng độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA. Kết quả cho thấy các thang đo đảm bảo độ tin cậy và đạt giá trị cho phép. Nghiên cứu định lượng chính thức: đánh giá mô hình đo lường, đánh giá mô hình yếu tố phân cấp và đánh giá mô hình cấu trúc. Kết quả cho thấy các thang đo đạt giá trị cho phép và mô hình ước lượng phù hợp với dữ liệu thị trường. Như vậy, luận án đạt được mục tiêu nghiên cứu số 1 "*Xây dựng mô hình mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN*".

Kĩ thuật phân tích và đánh giá mô hình cấu trúc để kiểm định giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy mạng lưới quan hệ có tác động trực tiếp và gián tiếp (qua biến trung gian BMI) đến kết quả hoạt động của DNKN. Cụ thể như sau:

1. Quan hệ với cán bộ Chính phủ tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,113$) và tác động gián tiếp thông qua BMI ($\beta_{\text{gián tiếp}} = 0,341$). Kết quả tác động tổng là $\beta_{\text{tổng}} = 0,454$.
2. Quan hệ xã hội tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,117$), tác động gián tiếp thông qua đổi mới giá trị cung cấp – VPI ($\beta_{\text{gián tiếp}} = 0,135$). Kết quả tác động tổng là $\beta_{\text{tổng}} = 0,252$.
3. Quan hệ với đối tác kinh doanh tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,099$), tác động gián tiếp thông qua BMI (đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp) với $\beta_{\text{gián tiếp}} = 0,138$. Kết quả tác động tổng của quan hệ với đối tác kinh doanh đến kết quả hoạt động của DNKN là $\beta_{\text{tổng}} = 0,237$.

Vai trò trung gian của BMI: BMI đóng vai trò trung gian, làm tăng kết quả hoạt động của DNKN. Đổi mới giá trị sáng tạo tác động lớn nhất ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,362$), kế tiếp là đổi mới giá cung cấp ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,256$), và cuối cùng là đổi mới giá trị nắm giữ ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,226$).

Như vậy, thông qua kết quả kiểm định mô hình cấu trúc, thực sự có tồn tại mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Do đó, luận án đạt được mục tiêu nghiên cứu số 2 “*Kiểm định mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN*”.

Thông qua kiểm định mô hình cấu trúc, giá trị P-value của các biến tương tác giữa tính năng động thị trường và các thành phần của BMI đều $>$ mức ý nghĩa $\alpha = 1\%$, 5% và 10% . Vì vậy, “tính năng động thị trường” không có chức năng điều tiết đến mối quan hệ giữa BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Với mẫu nghiên cứu là 150 DNKN, phép kiểm định thống kê suy diễn cho thấy tính năng động thị trường không làm nhiệm vụ là biến độc lập và không có chức năng điều tiết. Như vậy, luận án đạt được mục tiêu nghiên cứu số 3, tuy nhiên kết quả kiểm định không giống với kì vọng ban đầu.

Từ kết quả nghiên cứu, luận án đưa ra một số hàm ý quản trị nhằm tăng cường mạng lưới quan hệ và thực hiện BMI để cải thiện kết quả hoạt động của DNKN trong giai đoạn đầu. Mục tiêu nghiên cứu số 4 sẽ được trình bày tiếp theo ở mục 5.3.

5.2.2. Kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu của luận án gồm hai phần chính: phần mô hình đo lường và phần mô hình lý thuyết.

5.2.2.1. Mô hình đo lường

Có 8 khái niệm nghiên cứu, trong đó có 5 khái niệm đơn hướng với thang đo dạng kết quả (quan hệ với cán bộ Chính phủ, quan hệ xã hội, quan hệ với đối tác kinh doanh, tính năng động thị trường và kết quả hoạt động của DNKN) và 3 khái niệm của BMI có cấu trúc bậc cao, mô hình yếu tố phân cấp có dạng kết quả - nguyên nhân (đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị nắm giữ). Các thang đo trên được điều chỉnh và bổ sung, đánh giá thông qua Cronbach's Alpha, phân tích EFA và kiểm định lại bằng đánh giá mô hình đo lường. Kết quả cho thấy, các thang đo đều đạt độ tin cậy (Cronbach's Alpha và tổng hợp), thỏa mãn giá trị cho phép (tính đơn hướng, giá trị hội tụ và phân biệt).

BMI thường được xây dựng thang đo đơn hướng có dạng mô hình thang đo kết quả (Zott & Amit, 2007), thang đo nguyên nhân (Spieth & Schneider, 2016). Một số nhà nghiên cứu khác đo lường BMI theo mô hình yếu tố phân cấp thuộc loại II (Clauss, 2017) và loại IV (Futterer & cộng sự, 2018) của Jarvis (2003). Kết quả nghiên cứu của luận án góp phần khẳng định thang đo mô hình yếu tố phân cấp loại II tại thị trường Việt Nam. Kết quả đánh giá thang đo là tiền đề kích thích các nghiên cứu tiếp theo, tiếp tục khẳng định giá trị của thang đo này.

5.2.2.2. Mô hình lý thuyết

Kết quả kiểm định cho thấy mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu thị trường. Các giả thuyết nghiên cứu đề ra gồm 18 giả thuyết, trong đó có 12 giả thuyết được

chấp nhận và có ý nghĩa quan trọng với các đối tượng có liên quan. Họ là các DNKN hoạt động trong nhiều ngành nghề, các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương và các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực khởi nghiệp.

Mô hình lý thuyết về mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN bổ sung vào khung lý thuyết trong lĩnh vực khởi nghiệp. Các nhà nghiên cứu có thể tham khảo mô hình nghiên cứu cho nghiên cứu của mình ở các lĩnh vực hoạt động khác. Ở mỗi lĩnh vực khác nhau, việc xây dựng mạng lưới quan hệ sẽ dẫn đến đổi mới và đem lại kết quả hoạt động khác nhau. Do đó, các thang đo trong nghiên cứu này phải được đánh giá độ tin cậy và giá trị đo lường trước khi dùng chúng trong bối cảnh nghiên cứu khác.

5.2.3. Đóng góp mới của nghiên cứu

5.2.3.1. Phát hiện mối quan hệ mới

Điểm khác biệt lớn nhất của luận án là sự tiếp cận BMI dựa theo nghiên cứu của Clauss (2017). Đa phần các nghiên cứu trước như của Guo & cộng sự (2013), Guo & cộng sự (2015), Anwar & Shah (2018), v.v tiếp cận BMI dựa theo nghiên cứu của Zott & Amit (2007), khi BMI là thang đo đơn hướng, có mô hình thang đo ở dạng kết quả (*reflective*).

Theo hiểu biết của tác giả cũng như dựa vào kết quả lược khảo mới nhất, chưa có học giả nào công bố kiểm định mối quan hệ giữa 3 yếu tố: Mạng lưới quan hệ, BMI (VCI, VPI, VCIN) và kết quả hoạt động. Do đó, những giả thuyết được chấp nhận trong luận án này là những phát hiện mới, bổ sung vào khung lý thuyết giữa 3 yếu tố. Luận án đã sử dụng lý thuyết thể chế và lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội để biện luận cho mối quan hệ từ mạng lưới quan hệ dẫn đến BMI và kết quả hoạt động của DNKN. Lý thuyết đổi mới và lý thuyết VARIM giải thích cho mối quan hệ từ BMI đến kết quả hoạt động của DNKN. Kết quả nghiên cứu cho thấy mối quan hệ mới được xuất hiện từ 3 yếu tố trên:

1. Quan hệ với cán bộ Chính phủ tác động cùng chiều đến BMI (VCI, VPI, VCIN);

2. Quan hệ xã hội tác động cùng chiều đến BMI (VPI);
3. Quan hệ với đối tác kinh doanh tác động cùng chiều đến BMI (VCI, VPI);
4. BMI (VCI, VPI, VCIN) tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN.

Các mối quan hệ trên chưa được kiểm định trong các nghiên cứu trước, đây là những giả thuyết mới được kiểm định với cỡ mẫu $N = 150$ DNKN tại thị trường Việt Nam.

Bảng 5.1. Tổng hợp phát hiện mới từ kết quả nghiên cứu của luận án

Mối quan hệ	Giả thuyết đề xuất
Quan hệ với cán bộ Chính phủ --> BMI	<i>Giả thuyết H_{1b}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{1c}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{1d}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với cán bộ Chính phủ sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị nắm giữ của BMI;
Quan hệ xã hội --> BMI	<i>Giả thuyết H_{2b}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với xã hội sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;
Quan hệ với đối tác kinh doanh --> BMI	<i>Giả thuyết H_{3b}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị sáng tạo của BMI;
	<i>Giả thuyết H_{3c}</i> : Mối quan hệ mạnh của DNKN với đối tác kinh doanh sẽ tác động cùng chiều đến đổi mới giá trị cung cấp của BMI;
BMI --> Kết quả hoạt động của DNKN	<i>Giả thuyết H₄</i> : Đổi mới giá trị sáng tạo của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H₅</i> : Đổi mới giá trị cung cấp của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;
	<i>Giả thuyết H₆</i> : Đổi mới giá trị nắm giữ của BMI tác động cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN;

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả nghiên cứu của luận án

5.2.3.2. Bổ sung biến quan sát mới từ biến cũ

Bằng phương pháp nghiên cứu định tính với kỹ thuật phỏng vấn tay đôi với chuyên gia, luận án đã điều chỉnh và bổ sung một số biến quan sát nhằm phù hợp với bối cảnh nghiên cứu. Các biến quan sát mới đã được kiểm tra độ tin cậy và giá trị nội dung nên thỏa mãn tiêu chí cho phép, cụ thể như sau:

Thang đo “quan hệ với cán bộ Chính phủ”: kết quả nghiên cứu định tính đã bổ sung cán bộ ở tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp như Bảo hiểm xã hội và Liên đoàn lao động vào biến quan sát tiesgov3 “*Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của các tổ chức hỗ trợ như Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở Công thương/Sở Khoa học và Công nghệ, Bảo hiểm xã hội, và Liên đoàn Lao động, v.v.*”

Thang đo “quan hệ xã hội”: kết quả nghiên cứu định tính đã bổ sung biến quan sát soties4 “*Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu*”.

Thang đo quan hệ với đối tác kinh doanh: biến quan sát tiesmanager4 được bổ sung từ kết quả nghiên cứu định tính “*Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của bên thứ ba (ví dụ: đối tác của khách hàng, khách hàng của khách hàng, v.v.)*”.

Thang đo kết quả hoạt động của DNKN: biến quan sát startperf4 “*Doanh nghiệp đạt được sự tín nhiệm của khách hàng và đối tác*” được bổ sung từ kết quả nghiên cứu định tính.

5.2.3.3. Phát hiện biến trung gian (BMI)

Các nghiên cứu trước đã phát hiện và kiểm định tác động của mạng lưới quan hệ đến BMI (Guo & cộng sự, 2013; Anwar & Shah, 2018, v.v.), và tác động của BMI đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Zott & Amit, 2008; Heij & cộng sự, 2014; Patzelt & cộng sự, 2008; Halecker & cộng sự, 2014, v.v.). Tác động trực tiếp của mạng lưới quan hệ đến kết quả hoạt động đã được nghiên cứu từ lâu (ví dụ: nghiên cứu của Peng & Luo, 2000). Foss & Saebi (2016) đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai với BMI đóng vai trò là biến trung gian. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện tại, tác giả chưa tìm thấy công bố về vai trò trung gian của BMI giữa mạng lưới quan hệ và kết quả hoạt động. Tác giả nhận thấy giữa mạng lưới quan hệ và kết quả hoạt động cần có hành động trung gian xảy ra. Ví dụ, Jin & cộng sự (2019) nghiên cứu nguồn lực có được từ mạng lưới quan hệ sẽ giúp cải thiện kết quả hoạt động. Như vậy, “sự đạt được nguồn lực” (*resource acquisition*) đóng vai trò trung gian

giữa mạng lưới quan hệ và kết quả hoạt động. Khi DNKN có được lợi ích từ mạng lưới quan hệ sẽ thúc đẩy hoạt động đổi mới diễn ra, từ đó đem lại kết quả hoạt động. Do đó, BMI đóng vai trò trung gian giữa mạng lưới quan hệ và kết quả hoạt động của DNKN là rất phù hợp. Luận án phát hiện mạng lưới quan hệ tác động gián tiếp đến kết quả hoạt động của DNKN thông qua vai trò trung gian BMI là một điểm mới, đóng góp của nghiên cứu.

5.2.3.3. Nghiên cứu trong bối cảnh mới

Việt Nam là quốc gia có nền kinh tế chuyển đổi, nơi mà hoạt động khởi nghiệp diễn ra mới mẻ và sôi nổi. Kết quả nghiên cứu kinh tế, quản trị ở các nước phát triển chưa chắc đúng với điều kiện kinh tế chuyển đổi (Nguyễn Văn Thắng, 2017, trang 246), vì những lí do sau đây:

Khác biệt về văn hóa: các yếu tố văn hóa khác nhau có thể làm thay đổi môi trường quan hệ giữa con người với con người hay tổ chức. Do đó, kết quả nghiên cứu trong lĩnh vực hoạt động khởi nghiệp (mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động) có thể khác biệt trong các nền văn hóa khác.

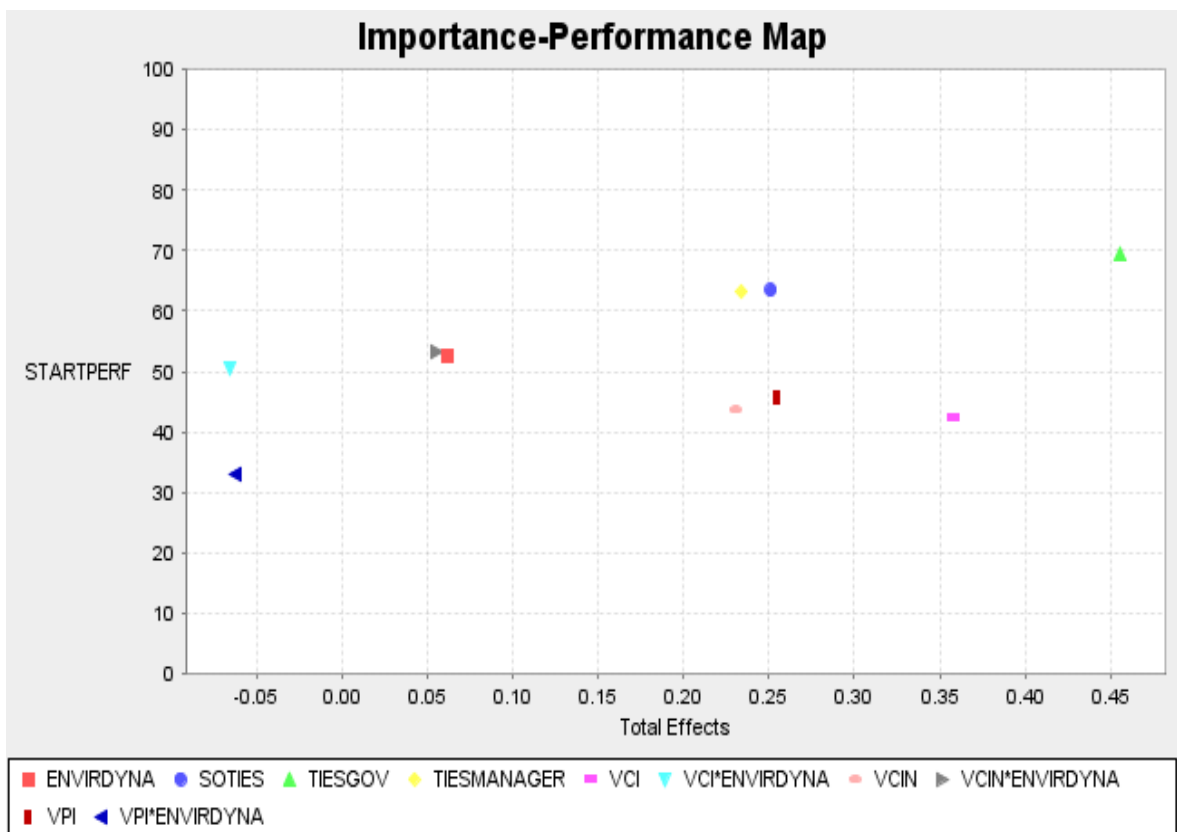
Khác biệt về thể chế: Thể chế ở các nền kinh tế phát triển có mức độ hoàn thiện cao hơn so với các quốc gia có nền kinh tế chuyển đổi. Kết quả nghiên cứu ở các nền kinh tế phát triển không còn đúng với điều kiện của nền kinh tế chuyển đổi. Với sự khác biệt về thể chế, chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sẽ bị thay đổi theo (Peng, 2000).

Một số nghiên cứu trước đây đã chứng minh tầm quan trọng của mạng lưới quan hệ trong nền kinh tế thị trường (Peng & Luo, 2000; Xin & Pearce, 1996). Các nghiên cứu trên chỉ đề cập đến doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp mới (ví dụ: Li & Zhang, 2007). Đối tượng khảo sát là các DNKN vẫn chưa được nghiên cứu cụ thể. So với các DNKN ở nền kinh tế phát triển, các DNKN ở nền kinh tế chuyển đổi gặp nhiều khó khăn về nguồn lực khởi nghiệp do môi trường thể chế và thị trường yếu tố đầu vào chưa phát triển. Đóng góp mới của luận án là đã chứng minh vai trò của nguồn lực quản lý tác động đến BMI và kết quả hoạt động của DNKN.

Đồng thời, luận án đã cung cấp bằng chứng cho việc thể chế ảnh hưởng tới vai trò của nguồn lực quản lý đối với đổi mới và kết quả hoạt động của DNKN.

5.3. Hàm ý quản trị

5.3.1. Phân tích biểu đồ quan hệ giữa mức độ quan trọng và hiệu suất của mạng lưới quan hệ và BMI đến kết quả hoạt động của DNKN



Hình 5.1. Mức độ ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ và BMI đến kết quả hoạt động của DNKN

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu điều tra của tác giả

Hình 5.1 cho thấy mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố được thể hiện qua trục hoành lên kết quả hoạt động của DNKN (trục tung). Kết quả cho thấy, mức độ ảnh hưởng của mạng lưới quan hệ và BMI lên kết quả hoạt động của DNKN được sắp xếp theo thứ tự giảm dần như sau:

1. Quan hệ với cán bộ Chính phủ

2. Đổi mới giá trị sáng tạo (VCI)
3. Đổi mới giá trị cung cấp (VPI)
4. Quan hệ xã hội (SOTIES)
5. Quan hệ với đối tác kinh doanh (TIESMANAGER)
6. Đổi mới giá trị nắm giữ (VCIN)

Căn cứ vào các thông tin trên, hàm ý quản trị cho các DNKN sẽ được trình bày theo thứ tự ưu tiên trên. Tuy nhiên, luận án sẽ trình bày theo thứ tự ưu tiên trong từng yếu tố:

1. Xây dựng mạng lưới quan hệ: (1) Quan hệ với cán bộ Chính phủ --> (2) Quan hệ xã hội (SOTIES) --> (3) Quan hệ với đối tác kinh doanh (TIESMANAGER).
2. Thúc đẩy thực hiện BMI: (1) Đổi mới giá trị sáng tạo (VCI) --> Đổi mới giá trị cung cấp (VPI) --> (3) Đổi mới giá trị nắm giữ (VCIN)

5.3.2. Tăng cường xây dựng mạng lưới quan hệ với các bên liên quan

Để gia tăng sự chấp nhận của xã hội về hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp, chiến lược quan trọng của DNKN trong nền kinh tế chuyển đổi là xây dựng mạng lưới quan hệ với các bên liên quan. Khi đó, vai trò của người chủ/quản lý cấp cao của DNKN được nhấn mạnh, góp phần quan trọng trong việc tiếp cận thông tin và nguồn lực hữu ích cho hoạt động đổi mới mô hình kinh doanh, gia tăng kết quả hoạt động của DNKN.

Xây dựng mối quan hệ với cán bộ Chính phủ:

Theo lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội, mối quan hệ mạnh/yếu được đo lường bằng tiêu chí: thời gian dành cho mối quan hệ và tần số trao đổi giữa các thành viên trong mạng lưới quan hệ. Như vậy, vai trò của người chủ/quản lý cấp cao là rất quan trọng trong việc xây dựng mối quan hệ và giao dịch thương lượng với cán bộ Chính phủ, các cấp chính quyền. Người chủ/quản lý biết cách vận động hành lang sẽ có được thông tin, chính sách, quyết định có lợi cho doanh nghiệp trong khuôn khổ của pháp luật.

Theo kinh nghiệm của các doanh nghiệp ở Trung Quốc làm việc với chính quyền địa phương, lãnh đạo của các doanh nghiệp dành đến 30 – 40% thời gian của mình để làm việc với cán bộ Chính phủ và cơ quan công quyền. Điều này cho thấy việc xây dựng mối quan hệ với cán bộ Chính phủ là rất quan trọng. Sự thay đổi về chính sách, pháp luật ảnh hưởng lớn đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do đó, lãnh đạo doanh nghiệp cần chủ động tham gia, đóng góp ý kiến vào quá trình hình thành chính sách. Một số gợi ý được đề xuất như sau:

1. DNKN nên tích cực tham gia các cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo hàng năm do Sở Khoa học và Công nghệ tổ chức. Ví dụ, Sở Khoa học và Công nghệ tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu tổ chức cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo nhằm tuyển chọn các dự án khởi nghiệp có đủ tiêu chuẩn để ươm tạo và hỗ trợ trong quá trình hoạt động. Thông qua cuộc thi, doanh nghiệp có cơ hội trình bày ý tưởng, chứng minh tính khả thi và hiệu quả kinh tế - xã hội của dự án khởi nghiệp với các chuyên gia trong ban giám khảo. Nhờ vào đó, dự án khởi nghiệp của doanh nghiệp được công chúng biết đến. Thông tin của dự án sẽ được đăng tải trên các trang mạng xã hội, các website của cơ quan ban ngành. Điều này giúp gia tăng sự chấp nhận của xã hội đối với dự án khởi nghiệp.

2. Doanh nghiệp thường xuyên cập nhật và nắm bắt thông tin, chủ động, tích cực tham gia các sự kiện do Sở ban ngành tổ chức. Ví dụ, doanh nghiệp tham gia miễn phí các khóa đào tạo nâng cao năng lực quản lý, triển lãm sản phẩm của dự án khởi nghiệp do Cục ứng dụng và phát triển công nghệ tổ chức, v.v. Từ các sự kiện này, hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp được công chúng biết đến và có nhiều cơ hội cho các hợp đồng thương mại được kí kết sau đó.

3. Người chủ/quản lý doanh nghiệp cần tuân thủ những quy tắc hành xử đối với cán bộ Chính phủ. Người chủ/quản lý của doanh nghiệp phải tham dự các cuộc họp hoặc sự kiện quan trọng với chính quyền các cấp mà doanh nghiệp đang có quan hệ để thể hiện sự thiện chí đối với cán bộ.

4. Doanh nghiệp cần tìm hiểu thông tin các cán bộ có ảnh hưởng đến quyết định của doanh nghiệp. Để có sự chấp thuận/phê duyệt của cơ quan chính quyền,

người chủ/quản lý doanh nghiệp phải tích cực nói chuyện, cung cấp thông tin đầy đủ về dự án và mong muốn của doanh nghiệp, điều này giúp cho họ cảm thấy được tôn trọng và sẽ hỗ trợ tốt cho doanh nghiệp ở giai đoạn sau này.

Vì vậy, người chủ/quản lý của doanh nghiệp cần đầu tư một lượng thời gian nhất định để xây dựng, duy trì và củng cố mối quan hệ tích cực với cán bộ Chính phủ và các cấp chính quyền địa phương.

Xây dựng mối quan hệ xã hội:

Kết quả nghiên cứu cho thấy quan hệ xã hội của doanh nghiệp góp phần đổi mới giá trị cung cấp – VPI ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,278$) và làm tăng kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{tổng}} = 0,252$). Để gia tăng mức độ quan hệ xã hội, doanh nghiệp cần lưu ý các vấn đề sau:

Đối với hiệp hội và câu lạc bộ khởi nghiệp:

Doanh nghiệp cần tích cực tham gia với tư cách là thành viên của các hiệp hội và câu lạc bộ khởi nghiệp tại địa phương. Doanh nghiệp đầu tư thời gian hoặc hội phí để sinh hoạt trong các hiệp hội và câu lạc bộ khởi nghiệp. Trong quá trình tham gia, doanh nghiệp có thể nhận được thông tin hữu ích cho hoạt động doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể giao lưu, học hỏi, kết nối và chia sẻ cơ hội giữa các thành viên. Khi đó, sẽ có thêm nhiều người biết đến hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp và sự chấp nhận của xã hội đối với dự án khởi nghiệp càng được gia tăng.

Đối với người thân, bạn bè và đồng nghiệp:

Doanh nghiệp cần gia tăng tính thuyết phục và sự đồng tình ủng hộ của người thân, bạn bè và đồng nghiệp. Họ là những người thân thiết, chia sẻ khó khăn trong từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Ý kiến và lời khuyên của họ rất có giá trị khi doanh nghiệp cân nhắc thực hiện các quyết định quan trọng.

Ngoài ra, nguồn vốn tài chính hỗ trợ từ người thân, bạn bè và đồng nghiệp trong giai đoạn đầu rất quan trọng giúp giải quyết bài toán gọi vốn khi sự tiếp cận vốn từ các nguồn hỗ trợ khác còn nhiều khó khăn. Hơn nữa, chi phí sử dụng vốn từ nguồn hỗ trợ này không đáng kể. Tuy nhiên, sự chủ động về kế hoạch trả nợ không

được biết trước. Điều này gây khó khăn cho doanh nghiệp khi phải huy động tức thời một lượng tiền để chi trả cho họ.

Đối với các trường đại học và viện nghiên cứu:

Doanh nghiệp có thể liên hệ trực tiếp với các nhà khoa học từ các trường đại học và viện nghiên cứu để tham gia đề tài nghiên cứu khoa học cấp cơ sở, cấp tỉnh. Mục đích là nhằm hoàn thiện sản phẩm, công nghệ mới hoặc hoàn thiện cơ sở lý thuyết cho dự án khởi nghiệp.

Đối với trường hợp doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc kết nối với các trường đại học và viện nghiên cứu. Doanh nghiệp có thể kết nối với Quỹ khởi nghiệp doanh nghiệp khoa học và công nghệ Việt Nam (SVF). Nhiệm vụ của Quỹ SVF hỗ trợ chương trình Khởi nghiệp tại các địa phương. Quỹ SVF sẽ kết nối với các nhà khoa học, Viện Hàn lâm Khoa học Công nghệ Việt Nam để hỗ trợ phòng thí nghiệm, hoàn thiện sản phẩm, nghiên cứu và phát triển công nghệ của dự án khởi nghiệp.

Xây dựng mối quan hệ với đối tác kinh doanh:

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc DNKN quan hệ với đối tác kinh doanh giúp doanh nghiệp đổi mới giá trị sáng tạo ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,179$), đổi mới giá trị cung cấp ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,319$) và góp phần làm tăng kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{tổng}} = 0,454$). Để cải thiện thêm mức độ quan hệ, người chủ/quản lý cấp cao của DNKN cần quan tâm đến các vấn đề sau:

Đối với khách hàng:

Doanh nghiệp cần dành thời gian chăm sóc khách hàng, nắm rõ nhu cầu và thị hiếu tiêu dùng của khách hàng hiện tại và tương lai. Ngoài ra, doanh nghiệp cần nắm được thông tin của khách hàng để tạo thành cơ sở dữ liệu hỗ trợ cho việc quản lý quan hệ khách hàng. Doanh nghiệp thường xuyên liên lạc hỏi thăm, lắng ý kiến của khách hàng sau khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp.

Lợi ích của việc xây dựng quan hệ khách hàng là thúc đẩy lòng trung thành của khách hàng, gia tăng khối lượng bán hàng và thanh toán đáng tin cậy (Peng,

2000, trang 182). Vì vậy, để xây dựng quan hệ tốt với khách hàng, doanh nghiệp cần làm cho khách hàng hài lòng về chất lượng sản phẩm/dịch vụ, tạo niềm tin cho khách hàng. Khi khách hàng đã hài lòng và có niềm tin, doanh nghiệp cần dành thời gian đầu tư cho mối quan hệ này (liên lạc thường xuyên, hỏi thăm, lấy ý kiến hàng, v.v.).

Đối với nhà cung cấp:

Mối quan hệ tốt với nhà cung cấp sẽ giúp doanh nghiệp có được nguyên vật liệu có chất lượng, dịch vụ tốt và giao hàng kịp thời (Peng, 2000, trang 181). Để có được mối quan hệ tốt với nhà cung cấp, doanh nghiệp cần lưu ý các vấn đề sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp phải tạo “chữ tín” với nhà cung cấp. Ví dụ, doanh nghiệp thanh toán đơn hàng đúng thời gian thỏa thuận hay doanh nghiệp chia sẻ thông tin, kỹ năng để hai bên cùng có lợi.

Thứ hai, doanh nghiệp cần hợp tác, liên kết với nhà cung cấp. Hai bên cùng nhau lên lịch trình hoạt động và hoạch định chiến lược vì lợi ích lâu dài.

Đối với đối thủ cạnh tranh:

Doanh nghiệp có mối quan hệ tốt với đối thủ cạnh tranh có thể tạo điều kiện hợp tác, giảm thiểu sự không chắc chắn và bất ngờ (Peng, 2000, trang 182).

Doanh nghiệp cần thay đổi quan điểm suy nghĩ về đối thủ cạnh tranh. Trước đây, đối thủ cạnh tranh là kẻ thù nhưng hiện nay, đối thủ cạnh tranh là người bạn và cũng là người thầy để doanh nghiệp chia sẻ và học hỏi.

Để giao lưu và kết nối với đối thủ cạnh tranh dễ dàng, doanh nghiệp cần dành thời gian tham gia các câu lạc bộ, hội doanh nghiệp trẻ, mạng lưới kinh doanh quốc tế (BNI), v.v.

5.3.3. Thúc đẩy đổi mới mô hình kinh doanh

Kết quả nghiên cứu cho thấy các thành phần của BMI có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của DNKN. Đổi mới giá trị cung cấp có ảnh hưởng lớn

nhất đến kết quả hoạt động của DNKN ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,358$), tiếp theo là đổi mới giá trị cung cấp ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,255$) và cuối cùng là của đổi mới giá trị nắm giữ ($\beta_{\text{trực tiếp}} = 0,226$). Vì vậy, để gia tăng kết quả hoạt động của DNKN, doanh nghiệp cần cải thiện 3 thành phần sau:

Đổi mới giá trị sáng tạo (VCI): để cải thiện thành phần VCI, doanh nghiệp cần cải thiện 4 thành phần bậc nhất của VCI. Các hệ số beta cho thấy mức độ đóng góp của từng thành phần đến VCI. Doanh nghiệp cần cải thiện theo thứ tự ưu tiên:

1. Quy trình mới ($\beta = 40,9$):

Quy trình mới góp phần làm tăng đổi mới giá trị sáng tạo. Doanh nghiệp cần chú trọng thay đổi quy trình hoạt động nội bộ, quy trình sản xuất sản phẩm nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Doanh nghiệp xem xét, đánh giá và thay đổi quy trình sao cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường bên ngoài.

Cải thiện yếu tố quy trình mới:

Doanh nghiệp có thể tham khảo mô hình hoạt động của các doanh nghiệp cùng ngành. Từ đó, doanh nghiệp học hỏi, áp dụng và cải thiện quy trình hoạt động sao cho phù hợp với điều kiện hiện có của doanh nghiệp. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần tham gia mạng lưới Nhà cố vấn khởi nghiệp (mentors) để được tư vấn bởi các doanh nghiệp đã trưởng thành và giàu kinh nghiệm. Họ chia sẻ những bí quyết để giúp doanh nghiệp học hỏi và vận dụng vào thực tế tại doanh nghiệp.

2. Năng lực mới ($\beta = 0,402$):

Năng lực mới góp phần làm tăng đổi mới giá trị sáng tạo của BMI. Do đó, doanh nghiệp cần phát triển năng lực mới của nhân viên thông qua các khóa đào tạo, bồi dưỡng năng lực. Nhân viên cần cập nhật kiến thức để thích nghi với yêu cầu của thị trường.

Cải thiện yếu tố năng lực mới:

Doanh nghiệp cần tích cực tham gia các khóa đào tạo miễn phí từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương. Người chủ/quản lý cấp cao hoặc doanh nghiệp cử

nhân viên tham gia các khóa huấn luyện ngắn hạn để nâng cao năng lực và kỹ năng làm việc. Ví dụ, trong chương trình tăng tốc khởi nghiệp của Quỹ SVF tổ chức miễn phí cho các DNKN tại địa phương, doanh nghiệp sẽ được đào tạo về kỹ năng làm việc nhóm, hoàn thiện mô hình kinh doanh, tăng cường công cụ marketing, quản trị nhân sự, tài chính, v.v.

3. Công nghệ mới ($\beta = 0,386$):

Công nghệ mới góp phần làm tăng đổi mới giá trị sáng tạo. Trong xu hướng cách mạng công nghiệp lần thứ 4, doanh nghiệp cần cập nhật, cải tiến và hoàn thiện công nghệ để phát triển sản phẩm/dịch vụ.

Cải thiện công nghệ mới:

Để tăng tính pháp lý, doanh nghiệp nên tham gia các cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo cấp quốc gia hoặc địa phương. Nếu dự án khởi nghiệp đạt giải sẽ được cơ quan liên quan hỗ trợ công nghệ, cơ sở kỹ thuật để hoàn thiện và phát triển sản phẩm của dự án.

Ngoài ra, doanh nghiệp nên tham gia Quỹ SVF để được Quỹ kết nối với viện nghiên cứu hàn lâm hoặc các trường đại học, hỗ trợ nghiên cứu và phát triển công nghệ, phòng thí nghiệm thực hành, v.v.

4. Đối tác mới ($\beta = 0,270$):

Đối tác mới có đóng góp quan trọng đến đổi mới giá trị sáng tạo. Doanh nghiệp luôn tìm kiếm, tận dụng cơ hội có được và sự giúp đỡ từ đối tác để phát triển mô hình kinh doanh.

Cải thiện đối tác mới:

Doanh nghiệp nên chủ động tham gia các hiệp hội, câu lạc bộ khởi nghiệp tại địa phương. Trong quá trình sinh hoạt tại các hiệp hội/câu lạc bộ, doanh nghiệp sẽ được giới thiệu với các đối tác của các thành viên. Ví dụ, doanh nghiệp tham gia câu lạc bộ khởi nghiệp sẽ được mua chéo sản phẩm với nhau, trao đổi hợp tác và đầu tư giữa các thành viên.

Đổi mới giá trị cung cấp (VPI): Để cải thiện yếu tố đổi mới giá trị cung cấp, doanh nghiệp cần cải thiện 4 thành phần sau:

1. Kênh phân phối mới ($\beta = 0,575$):

Kênh phân phối mới đóng vai trò quan trọng trong đổi mới giá trị cung cấp. Doanh nghiệp cần sử dụng kênh phân phối mới hợp lý cho sản phẩm/dịch vụ và thay đổi kênh nhằm cải thiện hiệu quả của kênh phân phối.

Cải thiện kênh phân phối mới:

Doanh nghiệp nên tham gia các hội chợ giới thiệu sản phẩm, trưng bày sản phẩm tại các cuộc triển lãm, tham gia điểm kết nối cung - cầu công nghệ, v.v. do cơ quan ban ngành tổ chức tại địa phương. Thông qua các hội chợ và triển lãm, doanh nghiệp có cơ hội giới thiệu sản phẩm/dịch vụ đến khách hàng, đối tác và những đối tượng quan tâm đến sản phẩm dự án khởi nghiệp.

Doanh nghiệp tham gia hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp, mạng lưới Nhà cố vấn sẽ được hỗ trợ xúc tiến thương mại, mua chéo sản phẩm lẫn nhau, tham gia vào kênh phân phối có sẵn trên thị trường.

Doanh nghiệp kết nối với Quỹ SVF sẽ được Quỹ mở rộng kênh phân phối cho các sản phẩm của dự án đến với các thị trường quốc tế.

2. Thị trường mới ($\beta = 0,405$):

Thị trường mới góp phần làm tăng đổi mới giá trị cung cấp. Doanh nghiệp cần nắm bắt cơ hội của thị trường mới/thị trường đang phát triển. Doanh nghiệp luôn quan tâm đến các phân khúc thị trường mới, thị trường chưa được phục vụ cho sản phẩm/dịch vụ của dự án khởi nghiệp.

Cải thiện thị trường mới:

Doanh nghiệp nên tích cực tham gia các hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp được giới thiệu, mở rộng thị trường tiêu thụ tại các địa phương khác. Ngoài ra, doanh

ngành cần đẩy mạnh tham gia Chương trình Xúc tiến thương mại quốc gia để được hỗ trợ mở rộng thị trường xuất khẩu, thị trường trong nước và miền núi.

Hơn nữa, doanh nghiệp kết nối với Quỹ SVF sẽ được Quỹ giới thiệu sản phẩm của dự án khởi nghiệp tại các thị trường nước ngoài (Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan và Ấn Độ).

3. *Mối quan hệ khách hàng mới ($\beta = 0,405$):*

Quan hệ khách hàng mới có đóng góp làm đổi mới giá trị cung cấp. Doanh nghiệp cần tăng cường duy trì khách hàng bằng các sản phẩm/dịch vụ mới, chú trọng các hoạt động đổi mới sáng tạo nhằm tăng cường mối quan hệ khách hàng.

Cải thiện mối quan hệ khách hàng mới:

Doanh nghiệp cần đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của khách hàng bằng sản phẩm/dịch vụ hiện có. Nhờ vào mạng lưới quan hệ với các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương, doanh nghiệp được hỗ trợ công nghệ, cơ sở kỹ thuật để cải tiến sản phẩm, đáp ứng cao hơn kì vọng của khách hàng. Điều này sẽ đem lại sự trung thành của khách hàng hiện tại và gia tăng hoạt động truyền miệng của khách hàng. Khi đó, doanh nghiệp có nhiều cơ hội để thu hút thêm khách hàng mới.

4. *Sản phẩm mới ($\beta = 0,035, p = 0,782$):*

So với 3 thành phần nêu trên, yếu tố sản phẩm mới không góp phần làm đổi mới giá trị cung cấp. Điều này cho thấy sự đổi mới sản phẩm của dự án khởi nghiệp cũng ít thay đổi. Mặc dù vậy, doanh nghiệp cũng cần chú ý đến nhu cầu và sở thích của khách hàng để cải tiến sản phẩm/dịch vụ nhằm đáp ứng tốt nhất kì vọng của khách hàng.

Đổi mới giá trị nắm giữ (VCIN): Đổi mới giá trị nắm giữ góp phần làm tăng kết quả hoạt động của DNKN, để cải thiện yếu tố này doanh nghiệp cần cải thiện 2 thành phần sau:

1. *Mô hình doanh thu mới ($\beta = 0,639$):*

Mô hình doanh thu mới góp phần quan trọng nhất trong đổi mới giá trị nắm giữ. Doanh nghiệp cần tìm kiếm và phát triển cơ hội doanh thu mới, cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp để nhận được lợi nhuận dài hạn, bổ sung/thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn.

Cải thiện mô hình doanh thu mới:

Doanh nghiệp cần kết nối với các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp để có nhiều cơ hội đem lại doanh thu mới. Ví dụ, khi kết nối với Quỹ SVF, doanh nghiệp được hỗ trợ thương mại hóa sản phẩm của dự án, doanh nghiệp được ưu tiên tham gia chương trình xúc tiến thương mại có sử dụng ngân sách nhà nước.

Doanh nghiệp cần chủ động đề xuất với cơ quan ban ngành sử dụng thử nghiệm sản phẩm của dự án. Qua thời gian sử dụng, doanh nghiệp mời các tổ chức có chức năng kiểm định, đánh giá hiệu quả sản phẩm. Dựa trên cơ sở đó, doanh nghiệp quảng bá hình ảnh sản phẩm trên các phương tiện truyền thông (website, mạng xã hội), trưng bày sản phẩm trong các hội chợ, triển lãm sản phẩm, tham dự kết nối cung – cầu công nghệ, v.v. để tìm kiếm đơn đặt hàng từ phía khách hàng hoặc đối tác.

Ví dụ, dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của Công ty TNHH Sigen “Hố ga ngăn mùi, không muỗi”. Sau khi tham gia Hội thi sáng tạo kỹ thuật toàn quốc (đạt giải III), cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu (đạt giải khuyến khích), dự án của công ty được công chúng biết đến qua các kênh truyền thông báo chí (phóng sự đài VTV3). Công ty đề xuất với các Sở ban ngành của tỉnh xin lắp đặt miễn phí hố ga trên các tuyến đường chưa có hệ thống hố ga thoát nước hoặc tuyến đường đã có nhưng xuống cấp. Qua thời gian sử dụng, công ty mời các tổ chức kiểm định đánh giá về hiệu quả sử dụng sản phẩm. Kết quả kiểm định cho thấy sản phẩm của dự án đạt hiệu quả về mặt kinh tế và xã hội. Sau đánh giá, công ty có được nhiều hợp đồng thương mại phát sinh từ cơ quan nhà nước ở các tỉnh thành và các trường học, bệnh viện, chung cư và hộ gia đình đặt hàng lắp đặt hố ga tại khu vực sinh sống.

2. Cấu trúc chi phí mới ($\beta = 0,517$):

Cấu trúc chi phí mới đóng góp quan trọng trong đổi mới giá trị nắm giữ. Do đó, doanh nghiệp cần chủ động tìm kiếm cơ hội tiết kiệm chi phí sản xuất và theo dõi điều chỉnh chi phí sản xuất theo giá thị trường.

Cải thiện cấu trúc chi phí mới:

Trong giai đoạn đầu hoạt động, DNKN nhận được nhiều sự ưu tiên và hỗ trợ. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần chủ động tham gia và kết nối với các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương. Thông qua sự kết nối đó, doanh nghiệp có được nhiều thông tin và nguồn lực hỗ trợ như: ưu đãi thuế, miễn giảm đăng kí kinh doanh, hỗ trợ về vốn, đơn giản hóa các thủ tục hành chính, v.v. Các chi phí trên rất tốn kém trong khi doanh thu chưa phát sinh để bù đắp các khoản này. Nhờ vào sự hỗ trợ kể trên, doanh nghiệp tiết kiệm được một khoản chi phí đáng kể, góp phần đem lại hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp.

5.4. Một số kiến nghị khác

5.4.1. Nguồn lực hỗ trợ cho DNKN tại Việt Nam

Trong giai đoạn đầu, DNKN gặp nhiều khó khăn như: thiếu vốn (vốn tài chính, vốn xã hội, vốn con người, v.v.), thiếu kỹ năng (quản lý nhân sự, quảng bá sản phẩm, làm việc với đối tác, v.v.), thiếu chuyên môn (kế toán, quản lý tài chính, v.v.). Do đó, nguy cơ dẫn đến sự thất bại cho các doanh nghiệp là rất cao. Thêm vào đó, doanh thu chưa phát sinh để bù đắp cho các khoản chi phí trong giai đoạn đầu.

Mặc dù, DNKN được ưu tiên hỗ trợ thông qua các chính sách, văn bản ban hành từ Chính phủ, mức độ tiếp cận thông tin và nguồn lực hỗ trợ của doanh nghiệp còn hạn chế. Nhiều doanh nghiệp thiếu sự chủ động trong việc nắm bắt thông tin từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương. Doanh nghiệp hoạt động tự phát và thiếu sự kết nối trong cộng đồng, dẫn đến nguy cơ thất bại cao.

Vì vậy, để nâng cao kết quả hoạt động nhằm giảm thiểu tỷ lệ thất bại, doanh nghiệp phải xác định rõ ràng nguồn lực cần được hỗ trợ trong giai đoạn đầu là gì? Ví dụ, doanh nghiệp cần vốn tài chính, công nghệ, hoàn thiện sản phẩm, thị trường tiêu thụ, v.v. Khi xác định được nguồn lực cần hỗ trợ, vai trò của người chủ/quản lý cấp cao của doanh nghiệp cần phải chủ động, tích cực kết nối với các tổ chức hỗ trợ tại địa phương, tham gia sinh hoạt tại các câu lạc bộ khởi nghiệp, tạo mối quan hệ với khách hàng tiềm năng, nhà cung cấp, v.v. Khi đó, doanh nghiệp sẽ có cơ hội tiếp cận và khai thác nguồn lực hỗ trợ dễ dàng. Hiện nay, các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp từ cơ quan Chính phủ đến địa phương rất đa dạng. Doanh nghiệp cần xác định rõ tổ chức, đối tượng nào để có được thông tin và nguồn lực hỗ trợ đó.

Khi có được thông tin và nguồn lực nguồn hỗ trợ, doanh nghiệp cần khai thác triệt để và xem xét, đánh giá nguồn lực đó có hỗ trợ hoạt động đổi mới và đem lại hiệu quả hoạt động hay không? Các nguồn lực hỗ trợ đều hữu hạn, doanh nghiệp cần tận dụng hiệu quả mới có thể góp phần thúc đẩy hoạt động đổi mới mô hình kinh doanh và đem lại hiệu quả hoạt động.

Tóm lại, trong giai đoạn đầu hoạt động, doanh nghiệp cần xác định nguồn lực cần được hỗ trợ là gì? Ai hay tổ chức nào sẽ giúp doanh nghiệp có được nguồn lực hỗ trợ đó? Doanh nghiệp làm thế nào để tiếp cận nguồn lực hỗ trợ đó? Doanh nghiệp cần phải trả lời được các câu hỏi trên mới có thể đạt được mục tiêu cũng như chiến lược đề ra.

5.4.2. Biện pháp hỗ trợ khởi nghiệp của Chính phủ

Công tác triển khai các chương trình hỗ trợ khởi nghiệp từ trung ương đến địa phương đang thực hiện khá sôi nổi. Nhìn chung, các chính sách, văn bản ban hành đã chỉ rõ đối tượng hỗ trợ, nguồn lực hỗ trợ và cách thức thực hiện khá chi tiết và đầy đủ (Ví dụ, Đề án 844, Luật hỗ trợ DNNVV, Nghị định 38, 39 của Chính phủ, Nghị quyết 35, v.v.). Tại các địa phương, nhiều chương trình hành động được triển khai thông qua các quyết định, kế hoạch hỗ trợ cho các sản phẩm của dự án khởi nghiệp.

Kết quả cho thấy, nhiều doanh nghiệp đã hưởng ứng tích cực, tham gia tích cực các chương trình (đào tạo nâng cao năng lực quản lý, cuộc thi khởi nghiệp, hướng dẫn đăng kí sở hữu trí tuệ, v.v.) mà các cơ quan chính quyền địa phương tổ chức.

Tuy nhiên, thực tế có nhiều vấn đề cần phải được giải quyết để chương trình hỗ trợ khởi nghiệp có chất lượng và đi vào chiều sâu:

Thứ nhất, đa phần các doanh nghiệp chưa nắm bắt đầy đủ thông tin từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương. Các doanh nghiệp ở nông thôn rất khó tiếp cận thông tin so với doanh nghiệp ở thành thị. Vì vậy, các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp cần phải truyền tải thông tin rộng rãi, đa dạng ở các kênh truyền thông (mạng xã hội, website, báo, đài, v.v.) nhằm giúp doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận thông tin.

Thứ hai, bằng phương pháp phỏng vấn tay đôi với chuyên gia là các chủ DNKN. Doanh nghiệp nhận thấy rằng còn khó khăn tiếp cận thông tin và nguồn lực hỗ trợ giống như tinh thần của các chính sách, văn bản đề ra. Những doanh nghiệp có tính pháp lý cao (có giấy chứng nhận sở hữu trí tuệ, giấy chứng độc quyền, đạt giải cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, v.v.) có cơ hội lớn được lựa chọn để ươm tạo, hỗ trợ kỹ thuật, v.v. Tuy nhiên, số lượng doanh nghiệp được lựa chọn còn rất hạn chế. Các doanh nghiệp khác còn gặp nhiều khó khăn, chẳng hạn như việc tiếp cận nguồn vốn hoạt động từ các tổ chức tín dụng (ngân hàng, Quỹ đầu tư, v.v.).

Các chương trình hỗ trợ từ trung ương cho các DNKN rất đa dạng. Khi triển khai đến địa phương, các cơ quan ban ngành cần triển khai cụ thể, thực tế cho các doanh nghiệp. Để làm được điều này, tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp cần nắm rõ nhu cầu hỗ trợ của doanh nghiệp tại địa phương, hướng dẫn rõ quy trình, thủ tục để tiếp cận nguồn lực đó. Nếu có thể thực hiện và đáp ứng nhu cầu mong muốn của DNKN thì chương trình hỗ trợ khởi nghiệp mới có giá trị và ý nghĩa thực tiễn. Làm được điều này không những tạo điều kiện cho doanh nghiệp hoạt động mà còn giúp Chính phủ đạt được mục tiêu đề ra trong phát triển kinh tế đất nước.

5.4.3. Một số hàm ý quản trị khác cho người chủ/quản lý cấp cao của DNKN

Lý thuyết thể chế xem xét lý do tại sao (why) và làm thế nào (how) mà các tổ chức có xu hướng hành động giống nhau theo thời gian. Một trong những lý do cho sự giống nhau đó là các tổ chức có xu hướng làm theo cấu trúc tổ chức và hoạt động đã được chấp nhận. Người quản lý có thể bị mắc vào cái bẫy tương tự, chỉ làm theo những gì người khác đang làm. Họ tiếp tục làm tương tự như cũ, do các quy tắc, thói quen, phong tục và truyền thống, cả về ý thức và vô thức. Họ có thể bị buộc tuân theo các quy tắc của doanh nghiệp, tiêu chuẩn quy trình vận hành và phương pháp thử nghiệm.

Người quản lý có thể không chắc chắn về những việc cần làm, vì vậy họ chỉ cần sao chép những gì đã được thực hiện thành công bởi người khác. Họ có thể làm những gì đã học ở trường, các tiêu chuẩn đặt ra, hoặc những gì học được khi làm việc cho một doanh nghiệp khác. Nhà quản lý thực hiện các thay đổi quan trọng và đưa doanh nghiệp đi theo những hướng mới mà dựa vào đám đông thì không phải là một chiến lược thành công. Nếu nhà quản lý muốn trở thành một nhà khởi nghiệp thì phải chấp nhận rủi ro và thử nghiệm các phương pháp mới mà chưa được các nhà quản lý hoặc các doanh nghiệp khác áp dụng. Rủi ro lớn sẽ đem lại lợi nhuận lớn cho bản thân và doanh nghiệp.

Hơn nữa, mạng lưới xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì và cải thiện thái độ, hành vi, thậm chí cả sức khỏe và phúc lợi của nhân viên. Trọng tâm chính của lý thuyết mạng lưới xã hội là các thành phần xã hội (cá nhân, nhóm và tổ chức) được kết nối với nhau thông qua các mối quan hệ mạnh hay yếu. Những mối quan hệ này giúp hình thành thái độ và hành vi của những người trong mạng lưới và có thể tạo ra một số kết quả quan trọng đối với các bên. Một người quản lý, ngoài việc xây dựng mạng lưới quan hệ bên ngoài, cần tìm cách kết nối mạng lưới xã hội bên trong tổ chức để hưởng lợi từ những kết nối quan trọng, giúp nâng cao hiệu quả.

Duy trì mạng lưới xã hội giúp cải thiện kết quả hoạt động của tổ chức. Kết nối mạng lưới xã hội trong tổ chức sẽ giúp nhân viên chia sẻ, trao đổi thông tin, nguồn lực và làm việc hiệu quả hơn. Nhà quản lý có thể ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến mạng lưới xã hội. Nhà quản lý có thể tương tác trực tiếp với nhân viên, mặt đối mặt và thông qua các phương tiện truyền thông. Tuy nhiên, tương tác trực tiếp có thể tốn một lượng thời gian và năng lượng đáng kể. Nhà quản lý có thể sử dụng những người hỗ trợ sẵn có hoặc ủy quyền cho bên thứ ba thay mặt cải thiện và duy trì các mạng xã hội quan trọng.

5.5. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Cũng tương tự như bất kì đề tài nghiên cứu nào, luận án này cũng có nhiều hạn chế.

Hạn chế về mẫu nghiên cứu: Mẫu nghiên cứu chính thức của luận án là 150 DNKN, đại diện cho 3000⁹ DNKN tại Việt Nam. Mặc dù, luận án dựa vào lợi thế sử dụng công cụ phân tích (phần mềm SmartPLS), cho phép xử lý cỡ mẫu nhỏ nhưng mức độ đại diện cho tổng thể của luận án còn thấp. Do đó, trong tương lai, các nhà nghiên cứu cần tăng kích thước mẫu lên nhằm đạt được độ tin cậy và đại diện cho tổng thể mẫu cao hơn.

Hạn chế về không gian nghiên cứu: Luận án tập trung khảo sát các DNKN chủ yếu tại các tỉnh có nền kinh tế trọng điểm phía Nam: TP. Hồ Chí Minh, Bà Rịa – Vũng Tàu, Đồng Nai, Bình Dương và một số tỉnh khác. Số lượng DNKN chưa được phân bố đồng đều giữa các tỉnh thành. Vì vậy, trong hướng nghiên cứu tiếp theo, các nhà nghiên cứu cần phân bố đồng đều số lượng DNKN tại các tỉnh thành trên cả nước để phản ánh khách quan cho tổng thể mẫu.

Hạn chế về phương pháp chọn mẫu: Do hạn chế về thời gian thực hiện, luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Việc lựa chọn phương pháp chọn mẫu thuận tiện dẫn đến số lượng DNKN chưa phân bố đồng đều giữa các tỉnh

⁹ <http://bit.ly/2Xj3qjG>. Truy cập lúc 14h31 phút, ngày 28 tháng 05 năm 2019.

thành. Để khắc phục yếu điểm này, các nhà nghiên cứu trong tương lai cần áp dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng để tính toán tỷ lệ mẫu và xác định số lượng DNKN của từng địa phương. Cách thức chọn mẫu phân tầng sẽ đại diện tổng thể khách quan nhất.

Chưa kiểm định cho một ngành nghề cụ thể: Đối tượng khảo sát của luận án là các DNKN hoạt động trong nhiều lĩnh vực nên chưa cho thấy tính đặc thù và yêu cầu khác nhau của từng ngành nghề. Các nghiên cứu sau này cần khảo sát một ngành nghề cụ thể và kiểm định lại mối quan hệ giữa mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN.

Hướng nghiên cứu tiếp theo:

Hướng tiếp cận BMI của Clauss (2017) có mô hình cấu trúc thang đo phức tạp. Để đơn giản hơn, các nhà nghiên cứu nên tiếp cận BMI dựa vào nghiên cứu của Zott & Amit (2007) và kiểm định lại mối quan hệ trên (mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN) tại thị trường Việt Nam.

Giữa hai yếu tố mạng lưới quan hệ và BMI cần xem xét một biến trung gian. Từ mạng lưới quan hệ, doanh nghiệp có được nguồn lực hỗ trợ. Trong nghiên cứu tiếp theo cần đánh giá lợi ích từ mạng lưới quan hệ dẫn đến sự đổi mới cho mô hình kinh doanh. Vì vậy, đề tài nghiên cứu trong tương lai cần thực hiện “Mạng lưới quan hệ và BMI của DNKN tại Việt Nam: Vai trò trung gian của “Sự đạt được nguồn lực” (*resource acquisition*).

DANH MỤC
CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU CỦA TÁC GIẢ
ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

Bài báo đăng trên tạp chí khoa học:

Nguyễn Quang Thu, Ngô Quang Huân & Trần Nha Ghi (2018). 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 (JABES)*, 28 (12), 05–21.

Nguyễn Quang Thu, Ngô Quang Huân & Trần Nha Ghi (2018). Ảnh hưởng của chất lượng môi quan hệ đến đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp khởi nghiệp tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 253(7), 59-69.

Nguyễn Quang Thu, Ngô Quang Huân & Trần Nha Ghi (2018). Ảnh hưởng của chất lượng môi quan hệ đến kết quả khởi nghiệp của các doanh nghiệp khởi nghiệp tại tỉnh Bà Rịa–Vũng Tàu. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Tp Hồ Chí Minh*, 61(4), 67 – 79.

Bài báo đăng trên Hội thảo khoa học:

Nguyễn Quang Thu, Ngô Quang Huân & Trần Nha Ghi (2016). Mối quan hệ giữa nguồn lực doanh nghiệp, năng lực động và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp tại thành phố Vũng Tàu. Hội thảo khoa học Khởi nghiệp tại Việt Nam: Cơ hội và thách thức trong thời kì hội nhập, Trần Anh Thanh Sơn (biên tập), *Trường Đại học Kinh tế TP. HCM*, 179-189.

Ngô Quang Huân, Bùi Anh Tuấn & Trần Nha Ghi, (2016). Mối quan hệ giữa năng lực của nhà khởi nghiệp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp vừa và nhỏ ở khu vực phía Nam. Hội thảo khoa học khởi nghiệp tại Việt Nam: Cơ hội & Thách thức trong thời kì hội nhập, Trần Anh Thanh Sơn (biên tập). *Trường Đại học Kinh tế TP. HCM*, 13-30,

Ngô Quang Huân & Trần Nha Ghi (2018). Nâng cao kết quả khởi nghiệp thông qua đổi mới mô hình kinh doanh. Hội thảo khoa học khởi nghiệp và quản trị doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0. *NXB Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh*.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tài liệu tiếng Việt

- Bùi Thị Thanh & Nguyễn Xuân Hiệp (2016). Ý định khởi nghiệp của sinh viên: Nghiên cứu điều tra tại tại Tp. Hồ Chí Minh. *Hội thảo khoa học khởi nghiệp tại Việt Nam: Cơ hội & Thách thức trong thời kì hội nhập*. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Kinh tế TP. HCM, 62–73.
- Bộ Khoa học và Công nghệ (2017). *Quyết định số 171/QĐ-BKHCN, phê duyệt danh mục nhiệm vụ đặt hàng thuộc đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến 2025”*, ban hành ngày 07 tháng 02 năm 2017.
- Bộ Khoa học và Công nghệ (2016). *Quyết định số 3362/QĐ-BKHCN ban hành Quy định tạm thời xử lý hồ sơ tham gia Đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025*, ban hành ngày 07 tháng 02 năm 2017.
- Chính phủ (2016). *Quyết định số 844/QĐ-TTg hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025*, ban hành ngày 18 tháng 05 năm 2016.
- Chính phủ (2016). *Nghị quyết số 35/NQ-CP hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp đến năm 2020*, ban hành ngày 16 tháng 5 năm 2016.
- Chính phủ (2018), *Nghị định Quy định chi tiết một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 11 tháng 3 năm 2018.
- Echelon (2018). *3.000 doanh nghiệp khởi nghiệp đang hoạt động ở Việt Nam*. Truy cập: <<https://enternews.vn/3-000-doanh-nghiep-khoi-nghiep-dang-hoat-dong-o-viet-nam-135909.html>>. Ngày truy cập: 14h44 phút, ngày 03 tháng 08 năm 2019.
- GEM (2016). *Báo cáo Chỉ số Khởi nghiệp Việt Nam 2015/16*. Chủ đề năm: Kinh doanh - xã hội. NXB Giao thông - Vận tải.
- GEM (2017/2018). *Báo cáo chỉ số khởi nghiệp của Việt Nam*. Nguồn: <<http://vbis.vn/bao-cao-chi-so-khoi-nghiep-2017-2018.html>>. Ngày truy cập: 15/03/2019.
- Hồ Quang Huy (2018). *Bảo đảm nhu cầu tiếp cận thông tin của doanh nghiệp khởi nghiệp*. Nguồn: <<https://baomoi.com/bao-dam-nhu-cau-tiep-can-thong-tin-cua-doanh-nghiep-khoi-nghiep/c/25023396.epi>>. Truy cập ngày 27/05/2018.
- Hoàng La Phương Hiền, Trương Tấn Quân & Dương Đắc Quang Hảo (2018). Năng lực kinh doanh của nữ doanh nhân và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. *Hội thảo khoa học quốc tế: Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính, 1017 – 1028.

- Lê Vũ Thanh Tâm (2018). Chính sách thuế với khởi nghiệp sáng tạo từ góc nhìn thế giới. *Hội thảo khoa học quốc tế: Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính, 1165 – 1170.
- Phạm Tiến Đạt (2018). *Cơ chế, chính sách tài chính hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp*. Nguồn: <<http://tapchitaichinh.vn/co-che-chinh-sach/co-che-chinh-sach-tai-chinh-ho-tro-doanh-nghiep-khoi-nghiep-139881.html>>. Ngày truy cập 29/05/2018.
- Nguyễn Đình Thọ (2014). *Giáo trình Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính.
- Nguyễn Đình Thọ, & Nguyễn Thị Mai Trang (2009). *Năng lực cạnh tranh động của doanh nghiệp Việt Nam*, Trong Nghiên cứu khoa học trong quản trị kinh doanh. Hà Nội: Nhà xuất bản Thống kê, 155-138.
- Nguyễn Văn Thắng (2015). *Một số lý thuyết đương đại về quản trị kinh doanh: Ứng dụng trong nghiên cứu*. Hà Nội: Nhà Xuất Bản Đại Học Kinh Tế Quốc Dân.
- Nguyễn Văn Thắng (2017). *Thực hành nghiên cứu trong Kinh tế và Quản trị kinh doanh*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Nguyễn Trọng Hoài (2016). Khởi nghiệp: Vai trò của Chính phủ và trường đại học. *Hội thảo khoa học khởi nghiệp tại Việt Nam: Cơ hội & Thách thức trong thời kì hội nhập*. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Kinh tế TP. HCM, 3–4.
- Nguyễn Thu Thủy (2015). *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến tiềm năng khởi sự của sinh viên đại học*. Luận án tiến sĩ. Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- Nguyễn Thanh Lâm (2018). Các yếu tố tác động đến ý định khởi nghiệp của sinh viên: Nghiên cứu tình huống sinh viên ngành bất động sản, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. *Hội thảo khoa học quốc tế: Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính, 1226 – 1239.
- Nguyễn Hữu Thọ & Nguyễn Văn Hóa (2016). Các rào cản trong môi trường khởi nghiệp của Việt Nam hiện nay. *Hội thảo khoa học khởi nghiệp tại Việt Nam: Cơ hội & Thách thức trong thời kì hội nhập*. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Kinh tế TP. HCM, 51–61.
- Trần Thế Hoàng, & Trần Đăng Khoa (2016). Nghiên cứu so sánh sự khác biệt về kết quả hoạt động của doanh nghiệp sau khi khởi nghiệp theo các biến nhân khẩu học. *Hội thảo khoa học khởi nghiệp tại Việt Nam: Cơ hội & Thách thức trong thời kì hội nhập*. Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Kinh tế TP. HCM, 90–107.
- Trần Xuân Hải & Đào Thị Hương (2018). Bàn thêm về việc hình thành quỹ hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp trong các trường đại học. *Hội thảo khoa học quốc tế: Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính, 1222 – 1225.

- Trần Thị Mơ (2018). Cải cách thủ tục hành chính thuế, hải quan và kinh nghiệm tại một số nước. *Hội thảo khoa học quốc tế: Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia*. Hà Nội: Nhà xuất bản Tài chính, 1206 – 1214.
- Quốc hội (2017). *Luật số 04/2017/QH2017 hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa*, ban hành ngày 12 tháng 6 năm 2017.
- Ý Nhi (2017). *Khởi nghiệp Việt Nam khó hay dễ*. Truy cập từ: <<http://tapchitaichinh.vn/tai-chinh-kinh-doanh/tai-chinh-doanh-nghiep/khoi-nghiep-o-viet-nam-kho-hay-de-122780.html>>. Ngày truy cập: 27/05/2018.

2. Tài liệu tiếng Anh

- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models e strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. DOI:10.1016/j.lrp.2013.04.002.
- Adler, P. S., and S.-W. Kwon. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17–40. doi:10.5465/AMR.2002.5922314.
- Afuah, A. N. (2013). Are network effects all about size? The role of structure and conduct. *Strategic Management Journal*, 34(3), 257–273.
- Afuah, A. (2014). *Business Model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*. New York: Routledge.
- Ahlstrom, D. & Bruton, G.D. (2001). Learning from successful local private firms in China: Establishing legitimacy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 72–83.
- Ahmad, N. H., & Seet, P.-S. (2009). Understanding business success through the lens of SME founder-owners in Australia and Malaysia. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(1), 72–87. DOI: 10.1504/IJEV.2009.023821
- Alam, S. S., Arumugam, V., Nor, N. G. M., Kaliappan, P. A. P., & Fang, L. S. (2013). Relationships between innovation capabilities, business performance, marketing performance and financial performance: A literature review. *Business and Management Horizons*, 1(1), 59.
- Aldrich, H. E., & Fiol. M. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 105-127. DOI: 10.1007/978-3-540-48543-8_5
- Alden, E. (2011). Primum Non Nocere: the impact of Dodd-Frank on Silicon Valley. *Berkeley Business Law Journal*, 8, 107-127.

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business, 493–520. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. DOI: 10.1002/smj.187
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *Mitsloan Management Review*, 53(3).
- Andreini, D., & Bettinelli, C. (2016). Business Model Innovation, From Systematic Literature Review to Future Research Directions. *International Series in Advanced Management Studies*. DOI: 10.1007/978-3-319-53351-3.
- Anwar, M. (2018). Business model innovation and smes performance - Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, 22(07), 1850057. <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>
- Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. A. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998–1025. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2017-0263>
- 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.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 226-235.
- Baden-Fuller, C. and Morgan, M.S. (2010) Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43, 156-171.
- Baden-fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models : A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427. DOI: 10.1177/1476127013510112.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. (2013). Business models and technological innovation. *Long Range Planning*, 46, 419-426.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 3-10.
- Bashir, M and R Verma (2017). Why business model innovation is the new competitive advantage. *IUP Journal of Business Strategy*, 14(1), 7.

- Baumol, W. J., Litan, R.E., & Schramm, C. J. (2009). *Good capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing, 1*, 107-117
- Bierly, P. E., & Gallagher, S. (2007). Explaining alliance partner selection: fit, trust and strategic expediency. *Long Range Planning, 40*, 134-153.
- Breuer, H., & F. Ludeke-Freund. (2017). Values-Based Network and Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management, 21*(03).
- Broadman, H.G., Anderson, J., Claessens, C.A., Ryterman, R., Slavova, S., Vagliasindi, M., et al. (2004). Building market institutions in South Eastern Europe: Comparative prospects for investment and private sector development. Washington, DC: World Bank Publications.
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2010). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship: Theory and Practice, 34*(3), 421-440. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00390.x>
- Burt, R. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly, 42*(2), 339-365
- Cable, A. J. B. (2010). Fending for themselves: why securities regulations should encourage angel groups. *University of Pennsylvania Journal of Business Law, 13*, 107-172.
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning, 43*, 195-215.
- Chandler, G., & Hanks, S. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies and venture performance. *Journal of Small Business Management, 12*(1), 27-35.
- Carlier, A.S. & Tran, T.S. (2004). Firm dynamism: Beyond registration. How are Vietnam new domestic private firms faring? Available at <http://www.worldbank.org.vn>
- Carayannis, E. G., Sindakis, S., & Walter, C. (2014). Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability. *Journal of Technology Transfer, 40*(1), 85-104. DOI: 10.1007/s10961-013-9330-y.

- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Model: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Cambridge MA: Harvard Business School Press.
- 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.
- Cole, C. W. (2009). Financing an entrepreneurial venture: navigating the maze of corporate, securities, and tax law. *University of Missouri-Kansas City Law Review*, 78, 473-502.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94(Suppl.), S95–S120.
- 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.
- Cyert, R. M., March, J. G. (1992). *A Behavioral Theory of the Firm*. 2nd ed, Oxford, Basil Blackwell.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. DOI: 10.1016/j.lrp.2013.08.004.
- Dencker, J. C., & Gruber, M. (2014). The effects of opportunities and founder experience on new firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1035 – 1052. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.2269>.
- DePropris, L. (2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship and Regional Development*, 14, 337–353.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Admin. Sci. Quart*, 29, 52–73.
- Dolfsma, W., & van der Eijk, R. (2017). Network position and firm performance—the mediating role of innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(6), 556–568. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1216095>
- 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.
- Du, Y., Kim, P. H., & Aldrich, H. E. (2016). Hybrid strategies, dysfunctional competition, and new venture performance in transition economies. *Management and Organization Review*, 12(3), 469-501.

- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Ebben, J., & Johnson, A. (2006). Bootstrapping in small firms: An empirical analysis of change over time. *Journal of Business Venturing*, 21, 851–865.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.008>
- Gartner, W. B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gao, Y., Shu, C., Jiang, X., Gao, S., & Page, A. L. (2017). Managerial ties and product innovation: The moderating roles of macro- and micro-institutional environments. *Long Range Planning*, 50(2), 168–183. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.11.005>
- Gerasymenko, V., de Clercq, D., & Sapienza, H. J. (2015). Changing the business model: Effects of venture capital firms and outside CEOs on portfolio company performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 79–98.
- Gerdoçi, B, G Bortoluzzi and S Dibra (2017). Business model design and firm performance: Evidence of interactive effects from a developing economy. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2017-0012>.
- Gomezelj, D. O., & Kusce, I. (2013). The influence of personal and environmental factors on entrepreneurs' performance. *Kybernetes*, 42(6), 906-927. DOI: 10.1108/K-08-2012-0024.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380
- Granovetter, M. (1985). Economic Action And Social Structure: The Problem Of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Greve, A., & Salaff, J. W. (2003). Social Network and Entrepreneurs. *ET&P*, 1–22. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00029>.

- Gronum, S., Verreyne, M-L., & Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257–282.
- 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
- Guo, B., Pang, X., & Li, W. (2017). The role of top management team diversity in shaping the performance of business model innovation: a threshold effect. *Technology Analysis & Strategic Management*. <http://dx.doi.org/10.1080/09537325.2017.1300250>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. NJ: Prentice Hall.
- 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.
- Halecker, B., Bickmann, R., and Holzle, K. (2014) Failed Business Model Innovation – a theoretical and practical illustration on a feared phenomenon, R&D Management Conference, June 2014, Stuttgart, Germany. Available at <http://ssrn.com/abstract=2449211>
- Hamelink, M., & Opendakker, R. (2018). How business model innovation affects firm performance in the energy storage market. *Renewable Energy*, 120–127. <https://doi.org/10.1016/j.renene.2018.07.051>.
- Hamel, G. and Välikangas, L. (2003) The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-63.
- Heij, C. V., Volberda, H. W., & Van den Bosch, F. A. J. (2014). How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 16500–16500. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.234>.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organization growth.

Entrepreneurship Theory and Practice, 19(4), 7–19.

- Hillman, A.J. & Hitt, M.A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review*, 24, 825–842.
- Hoang, H. & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of Business Venturing*, 18, 165–187.
- Hoskisson, R., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249–267.
- Huang, Y. (2008). *Capitalism with Chinese characteristics: Entrepreneurship and the state*. New York: Cambridge University Press.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20, 195–204.
- Ibarra, D., Ganzarain, J., & Igartua, J. I. (2018). Business model innovation through Industry 4.0: A review. *Procedia Manufacturing*, 22, 4–10. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.03.002>
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661–1674.
- Jackson, B. B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington Books, Lexington, Mass.
- Jackson, S. E. (2010). Channel innovation for the rest of us. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 65–66.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- 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>
- Jin, C. H. (2015). The moderating effect of social capital and cosmopolitanism on marketing capabilities: a comparison of Chinese and Korean companies. *Chinese Management Studies*, 9(3), 441–466.

- Jin, Chang-Hyun (2017). The effect of psychological capital on start-up intention among young start-up entrepreneurs: A cross-cultural comparison. *Chinese Management Studies*, 11(4), 707-729.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6–11.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
- Johnson, J. L., Sakano, T., Cote, J. A., & Onzo, N. (1993). The exercise of interfirm power and its repercussions in US-Japanese channel relationships. *Journal of Marketing*, 57(2), 1-10.
- Johnson, J. L. (1999). Strategic integration in industrial distribution channels: Managing the interfirm relationship as a strategic asset. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 4–18.
- Johnson, J. L., & Raven, P. V. (1996). Relationship Quality, Satisfaction and Performance in Export Marketing Channels. *Journal of Marketing Channels*, 5(3-4), 19-48. DOI: 10.1300/J049v05n03_02.
- Jones, C., Hesterly, W., & Borgatti, S. (1997). A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms. *The Academy of Management Review*, 22(4), 911-945. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259249>
- Jørgensen, F., & Ulhøi, J. P. (2010). Enhancing innovation capacity in SMEs through early network relationships. *Creativity and Innovation Management*, 19(4), 397–404. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00577.x>
- Ju, W., Zhou, X., & Wang, S. (2019). The impact of scholars' guanxi networks on entrepreneurial performance—The mediating effect of resource acquisition. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 521, 9–17. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.01.066>.
- Kregar, T. B., & Antončič, B. (2016). The relationship between the entrepreneur's personal network multiplexity and firm growth. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 1126–1135. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1211947>
- Kafetzopoulos, D. P, Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies the Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104-130. DOI: 10.1108/JMTM-12-2012-0117
- 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(3), 342–360. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.09.004>
- Khwaja, A.I. and Mian, A. (2005). Do lenders favor politically connected firms? Rent provision in an emerging financial market. *Quarterly Journal of Economics*, 120(4), 1371-1411
- Khanna, T. & Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41–51.
- Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational social network research: Core ideas and key debates. *Academy of Management Annals*, 4, 317–357
- Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85.
- Kim, S. K., & Min, S. (2015). BMI performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9, 34–57.
- Kotabe, M., C. X. Jiang, & J. Y. Murray. 2017. Examining the Complementary Effect of Political Networking Capability with Absorptive Capacity on the Innovative Performance of Emerging-Market Firms. *Journal of Management*, 43 (4): 1131–1156.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2013). Clarifying the domains of corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9, 323–335.
- Larson, A. (1991). Partner networks: Leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *Journal of Business Venturing*, 6(3), 173–188. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90008-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90008-2).
- Le, N. T. B., & V., N. T. (2009). The impact of networking on bank financing: {The} case of small and medium-sized enterprises in {Vietnam}. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 0055, 867–887.
- Le, N. T. B., Venkatesh, S., & Nguyen, T. V. (2006). Getting bank financing: A study of Vietnamese private firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(2), 209–227. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-7167-8>.
- Lin, N. (2002). *Social capital*. New York: Cambridge University Press.
- Li, H., de Zubieta, G. C., & O'Connor. A. (2015). Entrepreneurial Networking Capacity of Cluster Firms: A Social Network Perspective on How Shared Resources Enhance Firm Performance. *Small Business Economics* 45 (3), 523–541.

- Li, H. and Zhang, Y. (2007). The role of managers' political networking and functional experience in new venture performance: evidence from China's transition economy. *Strategic Management Journal*, 28(8), 791-804
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. (2009). Business Model Innovation: When the Game Gets Tough, Change the Game, In book *Own the Future: 50 Ways to Win* from the Boston Consulting Group, 291-298. DOI: 10.1002/9781119204084.ch40
- Liu, W. A., Sidhu, A. M. B., Valente, T. W. (2017). Social Network Theory. The International Encyclopedia of Media Effects. *Advance online publication*, 1-12. <https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0092>.
- Low, M., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Ma, R., Huang, Y. and Shenkar, O. (2011). Social networks and opportunity recognition: a cultural comparison between Taiwan and the United States. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1183-1205.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 3-8.
- Maurer, I. & Ebers, M. (2006). Dynamics of social capital and their performance implications: Lessons from biotechnology start-ups. *Administrative Science Quarterly*, 51, 262-292.
- McGrath, R. G. (2010). Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43, 247-261
- McMillan, J., & Woodruff, C. 1999. Interfirm relationships and informal credit in Vietnam. *Quarterly Journal of Economics*, 114(4), 1285-1316
- Meyer, K., & Nguyen, V. H. (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging market: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies*, 42(1), 63-93.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory*.
- Moliterno, T. P., & Mahony, D. M. (2011, March). Network theory of organization: A multilevel approach. *Journal of Management*, 37, 443-467.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. DOI: 10.1016/j.jbusres.2003.11.001.
- Murray, F., & Tripsas, M. (2004). The exploratory processes of entrepreneurial firms: The role of purposeful experimentation. In J. Baum & A. McGahan (Eds.), *Business strategy over the industry lifecycle*, 21, 4575. *Advances in*

Strategic Management. Bingley. UK: Emerald Group Publishing Limited.

- Mütterlein, J., & Kunz, R. E. (2018). Innovate alone or with others? Influence of entrepreneurial orientation and alliance orientation on media business model innovation. *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 173–187. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445162>.
- Nee, V. (1992). Organizational dynamics of market transition: Hybrid forms, property rights, and mixed economy in China. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-27.
- Neergaard, H. (2005). Networking activities in technology-based entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, 23, 257–278.
- Nguyen, V. T., & Bryant, S. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-sized enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 589–610.
- Nguyen, V. T., Weinstein, M., & Meyer, A. (2005). Development of trust: A study of interfirm relationships in Vietnam. *Asia Pacific Journal of Management*, 22(3), 211–235.
- Nguyen, V. T., & Rose, J. (2009). Building trust. Evidence from Vietnamese entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24, 165 - 182.
- Nguyen, H. T. X., & Le, V. (2019). Network ties and export propensity of Vietnamese small and medium enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 25(1), 100–122. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1531615>
- Nguyen, T. V., Bryant, S. E., Rose, J., Tseng, C.-H., & Kapaswan, S. (2009). Cultural Values, Market Institutions, and Entrepreneurship Potential: a Comparative Study of the United States, Taiwan, and Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(01), 21–37. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001120>
- Nguyen, T. V., Le, N. T. B., & Bryant, S. E. (2013). Sub-national institutions, firm strategies, and firm performance: A multilevel study of private manufacturing firms in Vietnam. *Journal of World Business*, 48(1), 68–76. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.06.008>
- North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Nunes, P., & Breene, T. (2011). Reinvent your business before it's too late: Watch out for those S curves. *Harvard Business Review*, 80-87.

- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed. New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- Oliver, C. (1995). The antecedents of deinstitutionalization. *Organization Studies*, 13, 563–588
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- OECD. (2005). Oslo Manual: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd edition. DOI: 10.1787/9789264013100-en.
- Partanen, J., Chetty, S. K., & Rajala, A. (2011). Innovation types and network relationships. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(5), 1027–1055. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00474.x>
- Patzelt, H., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & 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>
- Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996). The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice. *Academy of Management Review*, 21, 492-528
- Peng, M. W. (1997). Firm growth in transitional economies: Three longitudinal cases from China, 1989-96. *Organization Studies*, 18: 385-413.
- Peng, M. W. (2000). *Business Strategy in Transition Economies*. Sage Publication California, London.
- Peng, M. (2003). and Transitions Institutional Strategic Choices. *Management*, 28(2), 275–296.
- Peng, M. W. (2001). How entrepreneurs create wealth in transition economies. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 95–108. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4251397>
- Peng, M. W., & Luo, Y. (2000). Managerial ties and firm performance: the nature of a micro-macro link. *Academy of Management Journal*, 43(3), 486–501. <https://doi.org/10.2307/1556406>
- Peng, M. W., & Zhou, J. Q. (2005). How Network Strategies and Institutional Transitions Evolve in Asia One of the leading themes in strategy research on emerging economies in general. *Asia Pacific Journal of Management* Boisot & Child, 22, 321–336.

- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2016). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, 1–18. DOI: 10.1007/s10551-016-3044-7.
- Peng, M. W. (2006). How entrepreneurs create wealth in transition economies. In H. Li (Ed.), *Growth of new technology ventures in China's emerging market* (87–111). Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.
- 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.
- Pitt, L., van der Merwe, R., Berthon, P., Salehi-Sangari, E., & Caruana, A. (2006). Global alliance networks: A comparison of biotech SMEs in Sweden and Australia. *Industrial Marketing Management*, 35, 600–610.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper.
- Powell, W (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W. W., Smith-Doerr, S. (1994). *Networks and Economic Life*. Princeton University Press. DOI: 10.17323/1726-3247-2003-3-61-105
- Pratono, A. H. (2018). From social network to firm performance The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability. *Management Research Review*. DOI 10.1108/MRR-03-2017-0080.
- Rajan, R.G. & Zingales, L. (1998). Which capitalism? Lessons from the East Asian crisis. *Journal of Applied Corporate Finance*, 11(3), 40–48.
- Ralston, D.A., Nguyen, V.T., & Napier, N.K. (1999). A comparative study of the work values of North and South Vietnamese managers. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 655–672.
- Reijonen, H., Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701. DOI: 10.1108/14626000710832776.
- Reichert, F. M., & Zawislak, P. A. (2014). Technological Capability and Firm Performance. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(4).
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of*

- Marketing Research*, 41, 293–305.
- Rogers, E. M. 2003. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York, NY: The Free Press.
- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rouselle, T. (2010). From Business model to Business model portfolio in the european biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43 (2-3), 431-447.
- Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1). DOI: 10.1142/S136391961340001X.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48, 199–207.
- Shaw, E. (2006). Small firm networking: An insight into contents and motivating factors. *International Small Business Journal*, 24, 5–29.
- Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 86(6), 671–696. DOI: 10.1007/s11573-015-0794-0.
- Scott, R.W. (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Soto, H.D. (2000). *The mystery of capital: Why capitalism triumphs in the West and fails everywhere else*. New York: Basic Books
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (6th ed., pp. 81-84). London and New York: George Allen & Unwin.
- Shenkar, O., & von Glinow, M. A. (1994). Paradoxes of organizational theory and research: Using the case of China to illustrate national contingency. *Management Science*, 40, 56–71.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: a study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strat. Mgmt. J.*, 21, 791-811. doi:10.1002/1097-0266(200008)21:8<791::AID-SMJ121>3.0.CO;2-K
- Stucki, T. (2013). Success of start-up firms: the role of financial constraints. *Industrial and Corporate Change*, Volume 23, Number 1, 25–64. doi:10.1093/icc/dtt008
- Su, J., Zhai, Q., & Karlsson, T. (2017). Beyond Red Tape and Fools: Institutional

- Theory in Entrepreneurship Research, 1992–2014. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(4), 505–531. <https://doi.org/10.1111/etap.12218>
- Su, Z., Xie, E., & Wang, D. (2015). Entrepreneurial orientation, managerial networking, and new venture performance in China. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 228–248. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12069>
- Tan, J. J., & Litschert, R. J. (1994). Environment-strategy relationship and its performance implications: An empirical study of the Chinese electronics industry. *Strategic Management Journal*, 15: 1-20.
- Tang, J. (2010). How entrepreneurs discover opportunities in China: an institutional view. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(3), 461-479.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. DOI: 1016/j.lrp.2009.07.003.
- Tenev, S., Carlier, A., Cjaudry, O., & Nguyen, Q. T. (2003). Informality and the playing field in Vietnam's business sector. Working paper, IFC, World Bank and MPDF. (www.worldbank.org.vn)
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979). Social Network Analysis For Organizations. *The Academy of Management Review*, 4(4), 27. DOI: 10.2307/257851.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Journal on Electronic Markets*, 8(2), 3-8.
- 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.
- Tötterman, H., & Sten, J. (2005). Start-ups: Business incubation and social capital. *International Small Business Journal*, 23(5), 487–511. <https://doi.org/10.1177/0266242605055909>
- Tran, T. B., Grafton, R. Q., & Kompas, T. (2009). Institutions matter: The case of Vietnam. *Journal of Socio-Economics*, 38(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.05.012>
- Tsang, E. (1994). In Search of legitimacy: The private entrepreneur in China. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 21–30.
- Tuli, K. R. (2006). Relationship multiplexity: Effects on sales growth and volatility from a customer. PhD diss. Emory University.

- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61, 674–698.
- Velu, C., & Stiles, P. (2013). Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, 46(6), 443–458.
- Velu, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 1–11. DOI: 10.1016/j.technovation.2014.09.007.
- Verreynne, M., & Kastle, T. (2012). Medium-Sized Enterprise Innovation and. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257–282. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00353.x>
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & Georg, von K. (2005). Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. *European Management Journal*, 23(1), 37-49.
- Volberda, H. W. (2004). Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1(1), 35–42. <https://doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500013>
- Walder, A. G. (1995). Local governments as industrial firms: An organizational analysis of China's transitional economy. *American Journal of Sociology*, 101, 263-301
- Waldner, F., Poetz, M. K., Grimpe, C., & Eurich, M. (2015). Antecedents and Consequences of Business Model Innovation: The Role of Industry Structure, in *Advances in Strategic Management*, 33. DOI: 10.1108/S0742-332220150000033009.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wei, Z., Yang, D., Sun, B., & Gu, M. (2014). The fit between technological innovation and business model design for firm growth: evidence from China. *R&D Management*, 44, 288-305.
- Wong, P. & Ellis, P. D. (2002). Social ties and partner identification in Sino-Hong Kong international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 267-289.
- Winter, S. G., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- Williamson, P. J (2010). Cost Innovation: Preparing for a Value-for-Money

- Revolution. *Long Range Planning*, 43(2-3), 343 – 353.
- Wu, J. (2011). Asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1151–1156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.014>
- Xin, K. R., & Pearce, J. L. (1996). Guanxi: Good connections as substitutes for institutional support. *Academy of Management Journal*, 39, 1641–1658
- Xu, Z., Lin, J., & Lin, D. (2008). Networking and innovation in SMEs: Evidence from Guangdong Province, China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), 788–801. <https://doi.org/10.1108/14626000810917861>.
- Zhang, Y., & Li, H. (2010). Innovation Search of New Ventures in a Technology Cluster: The Role of Ties with Service Intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31, 88–109.
- Zimmerman, M.A. & Zeitz, G.J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27, 414–431.
- 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. (2010). Business Model Design : An Activity System Business Model Design : An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-266. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.004.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011) The business model: recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 1019–1042.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11, 403-411.

PHỤ LỤC

1. Dàn bài phỏng vấn chuyên gia

Phần 1: Giới thiệu

Xin chào chuyên gia,

Tôi tên Trần Nha Ghi, là nghiên cứu sinh đang thực hiện đề tài “**Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp (DNKN) tại Việt Nam**”. Hân hạnh được đón tiếp chuyên gia. Mong rằng buổi thảo luận hôm nay sẽ nhận được nhiều ý kiến đóng góp quý báu từ quý chuyên gia cho đề tài nghiên cứu này. Mọi ý kiến đóng góp không có ý kiến nào đúng hay sai cả, tất cả ý kiến đóng góp góp phần sự thành công của nghiên cứu này.

Phần 2: Nội dung thảo luận

I. Mạng lưới quan hệ

Định nghĩa mạng lưới quan hệ: Dựa theo lý thuyết mạng lưới quan hệ xã hội, mạng lưới quan hệ của DNKN được hiểu là mối quan hệ cá nhân của chủ/nhà quản lý cấp cao của DNKN (Peng & Luo, 2000) với mạng lưới quan hệ chính thức (ngân hàng, luật sư và các cơ quan chính phủ, v.v.) và mạng lưới quan hệ không chính thức (người thân và bạn bè, đồng nghiệp, v.v.) (Peng, 2000).

Khám phá yếu tố mạng lưới quan hệ của DNKN:

Dựa vào định nghĩa mạng lưới quan hệ, xin chuyên gia hãy cho ý kiến và quan điểm của mình về các câu hỏi sau:

1. Trong giai đoạn đầu hoạt động (dưới 5 năm), DNKN tạo dựng quan hệ với các bên liên quan nào? Qua kênh thông tin nào, DNKN biết đến các bên liên quan đó? DNKN làm thế nào để được các bên liên quan biết đến hoạt động thực tiễn của doanh nghiệp?
2. Lợi ích có được của DNKN thông qua mạng lưới quan hệ với các bên liên quan là gì?
3. Lợi ích từ mạng lưới quan hệ có giúp DNKN thực hiện đổi mới hay không? Đổi mới cụ thể của DNKN ở đây là gì?

Khẳng định lại yếu tố mạng lưới quan hệ:

Dựa vào cơ sở lý thuyết đã tổng kết, mạng lưới quan hệ của DNKN bao gồm các bên thể hiện ở Bảng 1. Theo quan điểm của chuyên gia, xin cho ý kiến và bổ sung đối tượng khác (nếu có):

Bảng 1. Đánh giá các thành phần trong mạng lưới quan hệ xã hội của DNKN

Mạng lưới quan hệ của DNKN	Mức độ đánh giá của chuyên gia			Tỷ lệ đồng thuận	Kết luận
	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến		
4. Quan hệ với cán bộ Chính phủ					
5. Quan hệ xã hội (người thân, bạn bè và thành viên từ hiệp hội/câu lạc bộ khởi nghiệp)					
6. Quan hệ với đối tác kinh doanh (khách hàng, đối thủ cạnh tranh và nhà cung cấp)					
7. Các thành phần khác (xin ghi rõ):					
8.					
9.					
10.					

Theo chuyên gia, các biến quan sát nào trong số các biến quan sát sau đây thể hiện được giá trị nội dung của thang đo.

Bảng 2. Đánh giá giá trị nội dung của thang đo mạng lưới quan hệ xã hội

	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
Quan hệ với cán bộ Chính phủ			
1. Lãnh đạo ở các cấp chính quyền			
2. Cán bộ ở Cục Công Nghiệp địa phương			
3. Cán bộ ở các tổ chức hỗ trợ như Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở Công thương/Sở Khoa học và Công nghệ, v.v.			

4.			
5.			
6.			
Quan hệ xã hội			
1. Thành viên từ hiệp hội khởi nghiệp			
2. Thành viên từ câu lạc bộ khởi nghiệp			
3. Người thân trong gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp			
4.			
5.			
6.			
Quan hệ với đối tác kinh doanh			
1. Nhà quản lý cấp cao của khách hàng doanh nghiệp			
2. Nhà quản lý cấp cao của nhà cung cấp			
3. Nhà quản lý cấp cao của đối thủ cạnh tranh			
4.			
5.			
6.			

II. **Đổi mới mô hình kinh doanh**

Định nghĩa đổi mới mô hình kinh doanh (BMI):

Baden-Fuller & Mangematin (2013); Zott & Amit (2013), và Spieth & cộng sự (2014) đưa ra ba thành phần của mô hình kinh doanh: Sự tạo ra giá trị (*value creation*), cung cấp giá trị (*value proposition*) và nắm giữ giá trị (*value capture*). Sự tạo ra giá trị là doanh nghiệp tạo ra giá trị trong chuỗi giá trị khi sử dụng các nguồn lực, năng lực cốt lõi bên trong tổ chức (Achtenhagen & cộng sự, 2013). Cung cấp giá trị bao gồm các giải pháp giải quyết cho khách hàng (Morris & cộng sự, 2005). Nắm giữ giá trị là chuyển đổi từ cung cấp giá trị thành doanh thu cho doanh nghiệp. BMI là xem xét lại mô hình kinh doanh hiện tại và đòi hỏi phải thay đổi ba thành phần trên (Winter & Szulanski, 2001; Johnson & cộng sự, 2008; Baden-Fuller & Mangematin, 2013; BadenFuller & Mangematin, 2013; Clauss, 2017).

Khẳng định các thành phần của BMI:

Dựa vào nghiên cứu của Clauss (2017), các thành phần BMI được thể hiện Bảng 3. Ý kiến của chuyên gia giúp tác giả lựa chọn các thành phần của BMI.

Bảng 3. Đánh giá các thành phần của BMI

Các thành phần của BMI	Mức độ đánh giá của chuyên gia			Tỷ lệ đồng thuận	Kết luận
	Đồng ý	Không đồng ý	Không ý kiến		
Đổi mới giá trị sáng tạo					
5. Năng lực mới					
6. Công nghệ mới					
7. Đối tác mới					
8. Quy trình mới					
9.					
10.					
11.					
Đổi mới giá trị cung cấp					
5. Sản phẩm mới					
6. Thị trường mới					
7. Kênh phân phối mới					
8. Mối quan hệ khách hàng mới					
9.					
10.					
11.					
Đổi mới giá trị nắm giữ					
3. Mô hình doanh thu mới					
4. Cấu trúc chi phí mới					
5.					
6.					
7.					

Dựa vào định nghĩa BMI nêu trên, những phát biểu nào dưới đây có thể đại diện giá trị nội dung cho các thành phần của BMI theo các cấp độ: (1) không đại diện, (2) đại diện tương đối, (3) đại diện một cách rõ ràng.

Bảng 4. Đánh giá giá trị nội dung của thang đo BMI

<i>Các thành phần của BMI</i>	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện rõ ràng
<i>Năng lực mới</i>			
1. Nhân viên của chúng tôi được đào tạo liên tục để phát triển năng lực mới			
2. So với đối thủ cạnh tranh trên thị trường, nhân viên của chúng tôi có kiến thức và khả năng cập nhật			
3. Chúng tôi luôn xem xét những năng lực mới cần được thiết lập để thích nghi với những yêu cầu của thị trường thay đổi			
4.			
5.			
6.			
<i>Công nghệ/thiết bị mới</i>			
1. Chúng tôi luôn cập nhật các nguồn lực công nghệ của doanh nghiệp.			
2. So với đối thủ cạnh tranh trên thị trường, thiết bị kỹ thuật của chúng tôi được cải tiến.			
3. Chúng tôi thường xuyên sử dụng các tiềm năng công nghệ mới để mở rộng danh mục sản phẩm và dịch vụ.			
4.			
5.			
6.			
<i>Đối tác mới</i>			
1. Chúng tôi liên tục tìm kiếm đối tác mới để hợp tác.			
2. Chúng tôi luôn tận dụng các cơ hội đem lại từ việc hợp tác với đối tác mới của chúng tôi.			
3. Chúng tôi thường đánh giá lợi ích tiềm năng của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài.			
4. Đối tác mới thường hỗ trợ chúng tôi phát triển mô hình kinh doanh.			
5.			
6.			
7.			
<i>Quy trình mới</i>			
1. Gần đây, chúng tôi cải thiện đáng kể các quy trình nội bộ của chúng tôi			
2. Chúng tôi sử dụng các quy trình sáng tạo trong việc sản xuất các sản phẩm.			
3. Các quy trình hiện tại thường xuyên được đánh giá và thay đổi đáng kể nếu cần.			

4.			
5.			
6.			
Sản phẩm/dịch vụ mới			
1. Chúng tôi luôn quan tâm đến các nhu cầu mới chưa được đáp ứng của khách hàng.			
2. Các sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng tôi được cải tiến so với đối thủ cạnh tranh.			
3. Các sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng tôi đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh.			
4.			
5.			
6.			
Thị trường mới			
1. Chúng tôi thường xuyên nắm bắt cơ hội phát sinh ở thị trường mới hoặc thị trường đang phát triển.			
2. Chúng tôi luôn quan tâm đến các phân khúc thị trường mới và thị trường chưa được phục vụ.			
3. Chúng tôi liên tục tìm kiếm các phân khúc khách hàng và thị trường mới cho sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi.			
4.			
5.			
6.			
Kênh phân phối mới			
1. Chúng tôi thường xuyên sử dụng các kênh phân phối mới cho sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi.			
2. Sự thay đổi liên tục của các kênh phân phối đã cải thiện hiệu quả chức năng phân phối của chúng tôi.			
3. Chúng tôi thay đổi danh mục các kênh phân phối một cách hợp lí.			
4.			
5.			
6.			
Mối quan hệ khách hàng mới			
1. Chúng tôi cố gắng tăng cường việc duy trì khách hàng bằng các dịch vụ mới.			
2. Chúng tôi nhấn mạnh các hoạt động sáng tạo/đổi mới để gia tăng việc duy trì khách hàng (ví dụ như quản lý quan hệ khách hàng).			
3. Gần đây, chúng tôi đã thực hiện nhiều hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ với khách hàng.			
4.			
5.			
6.			
Mô hình doanh thu mới			
1. Gần đây, chúng tôi đã phát triển các cơ hội doanh thu mới (ví dụ: bán hàng bổ sung, bán thêm các mặt hàng bổ sung có liên quan đến			

sản phẩm/dịch vụ đã cung cấp).			
2. Chúng tôi cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp (ví dụ như hợp đồng bảo trì) để nhận được lợi nhuận dài hạn.			
3. Chúng tôi đã bổ sung hoặc thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn (ví dụ: hợp đồng cho thuê).			
4. Chúng tôi không phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn thu ổn định hiện có của chúng tôi.			
5.			
6.			
7.			
Cấu trúc chi phí mới			
1. Chúng tôi thường xuyên xem xét chiến lược định giá của chúng tôi.			
2. Chúng tôi chủ động tìm kiếm các cơ hội để tiết kiệm chi phí sản xuất			
3. Chi phí sản xuất của chúng tôi được kiểm tra liên tục và điều chỉnh theo giá thị trường nếu cần thiết.			
4. Chúng tôi thường xuyên tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá			
5.			
6.			
7.			

III. Kết quả hoạt động của DNKN

Định nghĩa kết quả hoạt động của DNKN:

Kết quả hoạt động được định nghĩa là sự đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (Cyer & March, 1992). Chang-Hyun Jin (2017) định nghĩa kết quả hoạt động của DNKN là kết quả thu được khi sử dụng hiệu quả nguồn lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp phải hoàn thành các mục tiêu khác nhau trong một khoảng thời gian nhất định, thể hiện dưới dạng hiệu quả, năng suất, chất lượng và sự đáp ứng.

Từ định nghĩa nêu trên, xin vui lòng đánh giá tính đại diện về mặt nội dung của các phát biểu dưới đây theo các mức: (1) không đại diện, (2) đại diện tương đối và (3) hoàn toàn đại diện đối với các biến quan sát sau:

Bảng 5. Đánh giá thang đo kết quả hoạt động của DNKN

Kết quả hoạt động của DNKN	Không đại diện	Đại diện tương đối	Hoàn toàn đại diện
1. Tôi (Chủ DNKN) đã có được đơn đặt hàng và nhận thấy thu nhập hoạt động tăng ổn định			
2. Tôi đã đạt được mục tiêu đặt ra khi bắt đầu hoạt động			
3. Đồng nghiệp và bạn bè rất tự hào về tinh thần khởi nghiệp của tôi			
4.			
5.			
6.			

Phần 3: Kết thúc

Xin trân trọng cảm ơn chuyên gia đã dành thời gian chia sẻ và cung cấp những thông tin hữu ích cho đề tài nghiên cứu.

2. Danh sách chuyên gia

Bảng 6. Thông tin chính về chuyên gia

stt	Chuyên gia	Tên doanh nghiệp khởi nghiệp	Chức vụ	Trình độ	Số năm hoạt động
1	Nguyễn Thị Chim Lang	Công ty TNHH Nông Nghiệp Công Nghệ Cao Vũng Tàu	Giám đốc	Tiến sĩ	3
2	Phan Kim Khánh	Công ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Kỹ Thuật Hephaistos	Giám đốc	Cử nhân	2
3	Phạm Thị Phượng	Công ty Cổ phần Vũng Tàu Logistics	Giám đốc	Thạc sĩ	4
4	Nguyễn Thị Hồng Nhung	Công ty TNHH T&T Logistics	Phó giám đốc	Cử nhân	2
5	Phạm Hữu Phúc	Công ty TNHH Phân Phối Hàng Tiêu Dùng Kim Ngân	Chủ tịch hội đồng thành viên	Kĩ sư	5
6	Hồ Việt Vẽ	Công ty TNHH Sigen	Giám đốc	Kĩ sư	4
7	Nguyễn Văn Phước	Công ty TNHH TM DV Đào Tạo Phước Thọ	Giám đốc	Thạc sĩ	3

3. Bảng câu hỏi khảo sát định lượng sơ bộ

PHIẾU KHẢO SÁT SƠ BỘ

Phần I: Giới thiệu

Tôi là nghiên cứu sinh đến từ Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Tôi đang thực hiện đề tài “*Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khởi nghiệp (DNKN) tại Việt Nam*”. Mục đích nghiên cứu nhằm phục vụ cho công tác nghiên cứu khoa học và không có mục đích thương mại. Kính mong ban giám đốc dành chút ít thời gian trả lời một số câu hỏi. Không có quan điểm nào đúng hay sai. Tất cả ý kiến đóng góp của quý doanh nghiệp đều có giá trị cho nghiên cứu. Tôi rất mong nhận được sự cộng tác nhiệt tình từ quý doanh nghiệp.

Câu hỏi gọn lọc:

Câu 1: Thời gian hoạt động của DNKN từ lúc bắt đầu thành lập đến thời điểm hiện tại là bao nhiêu năm?

Dưới 5 năm : Tiếp tục

Trên 5 năm : Ngưng

Câu 2: Theo Quyết định 844/QĐ-TTg, đặc điểm của DNKN là dự án khởi nghiệp có (1) khả năng tăng trưởng nhanh (doanh thu, khách hàng, v.v.), (2) hoạt động dựa trên khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, và (3) mô hình kinh doanh mới.

Doanh nghiệp **có** các đặc điểm nêu trên : Tiếp tục

Doanh nghiệp **không** có các điểm đặc nêu trên : Ngưng

Phần II: Nội dung khảo sát

Vui lòng cho biết mức độ đồng ý của doanh nghiệp với những phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5:

(Xin chỉ khoanh tròn một số thích hợp cho từng phát biểu)

Mạng lưới quan hệ		Rất ít	Ít	Vừa phải	Rộng	Rất rộng
Quan hệ với cán bộ Chính phủ:						
1	Doanh nghiệp có mối quan hệ với lãnh đạo các cấp chính quyền	①	②	③	④	⑤
2	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của Cục Công Nghiệp địa phương	①	②	③	④	⑤
3	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của các tổ chức hỗ trợ như Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở	①	②	③	④	⑤

	Công thương/Sở Khoa học và Công nghệ, Bảo hiểm xã hội, và Liên đoàn Lao động, v.v.					
Quan hệ xã hội						
4	Doanh nghiệp có mối quan hệ với thành viên từ hiệp hội khởi nghiệp	①	②	③	④	⑤
5	Doanh nghiệp có mối quan hệ với thành viên từ câu lạc bộ khởi nghiệp	①	②	③	④	⑤
6	Chủ doanh nghiệp có mối quan hệ với người thân trong gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp	①	②	③	④	⑤
7	Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu	①	②	③	④	⑤
Quan hệ với đối tác kinh doanh						
8	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của khách hàng doanh nghiệp	①	②	③	④	⑤
9	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của nhà cung cấp	①	②	③	④	⑤
10	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của đối thủ cạnh tranh	①	②	③	④	⑤
11	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của bên thứ ba (ví dụ: đối tác của khách hàng, khách hàng của khách hàng, v.v.)	①	②	③	④	⑤
Đổi mới mô hình kinh doanh		Hoàn toàn phản đối	Phản đối	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Năng lực mới						
12	Nhân viên của doanh nghiệp được đào tạo định kỳ để phát triển năng lực mới	①	②	③	④	⑤
13	Nhân viên của doanh nghiệp có kiến thức và khả năng cập nhật	①	②	③	④	⑤
14	Doanh nghiệp xem xét và thiết lập những năng lực mới để thích nghi với thay đổi thị trường	①	②	③	④	⑤
Công nghệ/thiết bị mới						
15	Doanh nghiệp luôn cập nhật các nguồn lực công nghệ mới	①	②	③	④	⑤
16	Thiết bị kỹ thuật của doanh nghiệp luôn được cải tiến	①	②	③	④	⑤
17	Doanh nghiệp sử dụng các tiềm năng công nghệ mới để mở rộng danh mục sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
Đối tác mới						
18	Doanh nghiệp luôn tìm kiếm đối tác mới để hợp tác	①	②	③	④	⑤
19	Doanh nghiệp luôn tận dụng các cơ hội đem lại từ đối tác mới	①	②	③	④	⑤
20	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét lợi ích tiềm năng của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài	①	②	③	④	⑤
21	Doanh nghiệp được đối tác mới hỗ trợ phát triển mô hình kinh doanh	①	②	③	④	⑤

Quy trình mới						
22	Doanh nghiệp cải thiện đáng kể các quy trình nội bộ	①	②	③	④	⑤
23	Doanh nghiệp sử dụng quy trình sáng tạo trong sản xuất sản phẩm	①	②	③	④	⑤
24	Doanh nghiệp thường xuyên đánh giá và cải tiến quy trình cho phù hợp	①	②	③	④	⑤
Sản phẩm/dịch vụ mới						
25	Doanh nghiệp quan tâm đến các nhu cầu mới chưa được đáp ứng của khách hàng	①	②	③	④	⑤
26	Doanh nghiệp luôn cải tiến các sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
27	Các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của khách hàng	①	②	③	④	⑤
Thị trường mới						
28	Doanh nghiệp nắm bắt cơ hội phát sinh tại thị trường mới hoặc thị trường đang phát triển	①	②	③	④	⑤
29	Doanh nghiệp quan tâm đến các phân khúc thị trường mới và thị trường chưa được phục vụ	①	②	③	④	⑤
30	Doanh nghiệp tìm kiếm các phân khúc khách hàng và thị trường mới cho sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
Kênh phân phối mới						
31	Doanh nghiệp sử dụng các kênh phân phối mới cho sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
32	Doanh nghiệp thay đổi liên tục các kênh phân phối để cải thiện hiệu quả chức năng phân phối	①	②	③	④	⑤
33	Doanh nghiệp thay đổi liên tục danh mục các kênh phân phối	①	②	③	④	⑤
Mối quan hệ khách hàng mới						
34	Doanh nghiệp tăng cường duy trì khách hàng bằng các dịch vụ mới	①	②	③	④	⑤
35	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)	①	②	③	④	⑤
36	Doanh nghiệp thực hiện nhiều hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ khách hàng	①	②	③	④	⑤
Mô hình doanh thu mới						
37	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)	①	②	③	④	⑤
38	Doanh nghiệp cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp để nhận được lợi nhuận dài hạn (ví dụ: hợp đồng bảo trì)	①	②	③	④	⑤
39	Doanh nghiệp bổ sung/thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn	①	②	③	④	⑤
40	Doanh nghiệp không phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn thu ổn định hiện có	①	②	③	④	⑤
Cấu trúc chi phí mới						
41	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét chiến lược định	①	②	③	④	⑤

	giá					
42	Doanh nghiệp chủ động tìm kiếm các cơ hội để tiết kiệm chi phí sản xuất	①	②	③	④	⑤
43	Doanh nghiệp kiểm tra và điều chỉnh chi phí sản xuất theo giá thị trường	①	②	③	④	⑤
44	Doanh nghiệp tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá	①	②	③	④	⑤
Tính năng động thị trường						
45	Sự thay đổi trong thị trường là rất lớn	①	②	③	④	⑤
46	Khách hàng thường xuyên yêu cầu các sản phẩm/dịch vụ mới	①	②	③	④	⑤
47	Sự thay đổi trong thị trường diễn ra liên tục (ví dụ: công nghệ)	①	②	③	④	⑤
48	Khối lượng sản phẩm/dịch vụ trong thị trường thay đổi nhanh và thường xuyên	①	②	③	④	⑤
Kết quả hoạt động của DNKN						
49	Doanh nghiệp đã có đơn đặt hàng ổn định và thu nhập tăng đều	①	②	③	④	⑤
50	Doanh nghiệp đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, sản phẩm/dịch vụ mới, v.v.)	①	②	③	④	⑤
51	Doanh nghiệp được đánh giá cao bởi các đối tác về hoạt động khởi nghiệp	①	②	③	④	⑤
52	Doanh nghiệp đạt được sự tín nhiệm của khách hàng và đối tác	①	②	③	④	⑤

Phần III: Thông tin của doanh nghiệp khởi nghiệp

<p>1. Loại hình doanh nghiệp</p> <input type="checkbox"/> 1. Doanh nghiệp tư nhân <input type="checkbox"/> 2. Công ty trách nhiệm hữu hạn <input type="checkbox"/> 3. Công ty cổ phần <input type="checkbox"/> 4. Loại hình khác (xin ghi rõ):	<p>3. Quy mô về lao động</p> <input type="checkbox"/> 1. Dưới 10 <input type="checkbox"/> 2. Từ 11 - 30 <input type="checkbox"/> 3. Từ 31 – 50 <input type="checkbox"/> 4. Từ 51 trở lên
<p>2. Lĩnh vực hoạt động</p> <input type="checkbox"/> 1. Sản xuất <input type="checkbox"/> 2. Dịch vụ <input type="checkbox"/> 3. Thương mại <input type="checkbox"/> 4. Khác	<p>4. Thông tin khác</p> Tên doanh nghiệp:..... Họ và tên:..... Chức vụ:.....

Xin chân thành cảm ơn sự nhiệt tình cộng tác của quý doanh nghiệp

4. Bảng câu hỏi khảo sát chính thức

PHIẾU KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

Phần I: Giới thiệu

Tôi là nghiên cứu sinh đến từ Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. Tôi đang thực hiện đề tài “*Mạng lưới quan hệ, đổi mới mô hình kinh doanh và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp khởi nghiệp (DNKN) tại Việt Nam*”. Mục đích nghiên cứu nhằm phục vụ cho công tác nghiên cứu khoa học và không có mục đích thương mại. Kính mong ban giám đốc dành chút ít thời gian trả lời một số câu hỏi. Không có quan điểm nào đúng hay sai. Tất cả ý kiến đóng góp của quý doanh nghiệp đều có giá trị cho nghiên cứu. Tôi rất mong nhận được sự cộng tác nhiệt tình từ quý doanh nghiệp.

Câu hỏi gạn lọc:

Câu 1: Thời gian hoạt động của DNKN từ lúc bắt đầu thành lập đến thời điểm hiện tại là bao nhiêu năm?

Dưới 5 năm : Tiếp tục

Trên 5 năm : Ngưng

Câu 2: Theo Quyết định 844/QĐ-TTg, đặc điểm của DNKN là dự án khởi nghiệp có (1) khả năng tăng trưởng nhanh (doanh thu, khách hàng, v.v.), (2) hoạt động dựa trên khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, và (3) mô hình kinh doanh mới.

Doanh nghiệp **có** các đặc điểm nêu trên : Tiếp tục

Doanh nghiệp **không** có các điểm đặc nêu trên : Ngưng

Phần II: Nội dung khảo sát

Vui lòng cho biết mức độ đồng ý của doanh nghiệp với những phát biểu dưới đây theo thang điểm từ 1 đến 5:

(Xin chỉ khoanh tròn một số thích hợp cho từng phát biểu)

Mạng lưới quan hệ		Rất ít	Ít	Vừa phải	Rộng	Rất rộng
Quan hệ với cán bộ Chính phủ:						
1	Doanh nghiệp có mối quan hệ với lãnh đạo các cấp chính quyền	①	②	③	④	⑤
2	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của Cục Công	①	②	③	④	⑤

	Nghiệp địa phương					
3	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của các tổ chức hỗ trợ như Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở Công thương/Sở Khoa học và Công nghệ, Bảo hiểm xã hội, và Liên đoàn Lao động, v.v.	①	②	③	④	⑤
Quan hệ xã hội						
4	Doanh nghiệp có mối quan hệ với thành viên từ hiệp hội khởi nghiệp	①	②	③	④	⑤
5	Doanh nghiệp có mối quan hệ với thành viên từ câu lạc bộ khởi nghiệp	①	②	③	④	⑤
6	Chủ doanh nghiệp có mối quan hệ với người thân trong gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp	①	②	③	④	⑤
7	Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu	①	②	③	④	⑤
Quan hệ với đối tác kinh doanh						
8	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của khách hàng doanh nghiệp	①	②	③	④	⑤
9	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của nhà cung cấp	①	②	③	④	⑤
10	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của đối thủ cạnh tranh	①	②	③	④	⑤
11	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của bên thứ ba (ví dụ: đối tác của khách hàng, khách hàng của khách hàng, v.v.)	①	②	③	④	⑤
Đổi mới mô hình kinh doanh		Hoàn toàn phản đối	Phản đối	Không ý kiến	Đồng ý	Hoàn toàn đồng ý
Năng lực mới						
12	Nhân viên của doanh nghiệp được đào tạo định kỳ để phát triển năng lực mới	①	②	③	④	⑤
13	Nhân viên của doanh nghiệp có kiến thức và khả năng cập nhật	①	②	③	④	⑤
14	Doanh nghiệp xem xét và thiết lập những năng lực mới để thích nghi với thay đổi thị trường	①	②	③	④	⑤
Công nghệ/thiết bị mới						
15	Doanh nghiệp luôn cập nhật các nguồn lực công nghệ mới	①	②	③	④	⑤
16	Thiết bị kỹ thuật của doanh nghiệp luôn được cải tiến	①	②	③	④	⑤
17	Doanh nghiệp sử dụng các tiềm năng công nghệ mới để mở rộng danh mục sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
Đối tác mới						
18	Doanh nghiệp luôn tìm kiếm đối tác mới để hợp tác	①	②	③	④	⑤
19	Doanh nghiệp luôn tận dụng các cơ hội đem lại từ đối tác mới	①	②	③	④	⑤
20	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét lợi ích tiềm năng	①	②	③	④	⑤

	của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài					
21	Doanh nghiệp được đối tác mới hỗ trợ phát triển mô hình kinh doanh	①	②	③	④	⑤
Quy trình mới						
22	Doanh nghiệp cải thiện đáng kể các quy trình nội bộ	①	②	③	④	⑤
23	Doanh nghiệp sử dụng quy trình sáng tạo trong sản xuất sản phẩm	①	②	③	④	⑤
24	Doanh nghiệp thường xuyên đánh giá và cải tiến quy trình cho phù hợp	①	②	③	④	⑤
Sản phẩm/dịch vụ mới						
25	Doanh nghiệp quan tâm đến các nhu cầu mới chưa được đáp ứng của khách hàng	①	②	③	④	⑤
26	Doanh nghiệp luôn cải tiến các sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
27	Các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của khách hàng	①	②	③	④	⑤
Thị trường mới						
28	Doanh nghiệp nắm bắt cơ hội phát sinh tại thị trường mới hoặc thị trường đang phát triển	①	②	③	④	⑤
29	Doanh nghiệp quan tâm đến các phân khúc thị trường mới và thị trường chưa được phục vụ	①	②	③	④	⑤
30	Doanh nghiệp tìm kiếm các phân khúc khách hàng và thị trường mới cho sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
Kênh phân phối mới						
31	Doanh nghiệp sử dụng các kênh phân phối mới cho sản phẩm/dịch vụ	①	②	③	④	⑤
32	Doanh nghiệp thay đổi liên tục các kênh phân phối để cải thiện hiệu quả chức năng phân phối	①	②	③	④	⑤
33	Doanh nghiệp thay đổi liên tục danh mục các kênh phân phối	①	②	③	④	⑤
Mối quan hệ khách hàng mới						
34	Doanh nghiệp tăng cường duy trì khách hàng bằng các dịch vụ mới	①	②	③	④	⑤
35	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)	①	②	③	④	⑤
36	Doanh nghiệp thực hiện nhiều hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ khách hàng	①	②	③	④	⑤
Mô hình doanh thu mới						
37	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)	①	②	③	④	⑤
38	Doanh nghiệp cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp để nhận được lợi nhuận dài hạn (ví dụ: hợp đồng bảo trì)	①	②	③	④	⑤
39	Doanh nghiệp bổ sung/thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn	①	②	③	④	⑤
40	Doanh nghiệp không phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn	①	②	③	④	⑤

	thu ổn định hiện có					
Cấu trúc chi phí mới						
41	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét chiến lược định giá	①	②	③	④	⑤
42	Doanh nghiệp chủ động tìm kiếm các cơ hội để tiết kiệm chi phí sản xuất	①	②	③	④	⑤
43	Doanh nghiệp kiểm tra và điều chỉnh chi phí sản xuất theo giá thị trường	①	②	③	④	⑤
44	Doanh nghiệp tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá	①	②	③	④	⑤
Tính năng động thị trường						
45	Sự thay đổi trong thị trường là rất lớn	①	②	③	④	⑤
46	Khách hàng thường xuyên yêu cầu các sản phẩm/dịch vụ mới	①	②	③	④	⑤
47	Sự thay đổi trong thị trường diễn ra liên tục (ví dụ: công nghệ)	①	②	③	④	⑤
48	Khối lượng sản phẩm/dịch vụ trong thị trường thay đổi nhanh và thường xuyên	①	②	③	④	⑤
Kết quả hoạt động của DNKN						
49	Doanh nghiệp đã có đơn đặt hàng ổn định và thu nhập tăng đều	①	②	③	④	⑤
50	Doanh nghiệp đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, sản phẩm/dịch vụ mới, v.v.)	①	②	③	④	⑤
51	Doanh nghiệp được đánh giá cao bởi các đối tác về hoạt động khởi nghiệp	①	②	③	④	⑤
52	Doanh nghiệp đạt được sự tín nhiệm của khách hàng và đối tác	①	②	③	④	⑤

Phần III: Thông tin của doanh nghiệp khởi nghiệp

<p>1. Loại hình doanh nghiệp</p> <p><input type="checkbox"/>1. Doanh nghiệp tư nhân</p> <p><input type="checkbox"/>2. Công ty trách nhiệm hữu hạn</p> <p><input type="checkbox"/>3. Công ty cổ phần</p> <p><input type="checkbox"/>4. Loại hình khác (xin ghi rõ):</p>	<p>3. Quy mô về lao động</p> <p><input type="checkbox"/>1. Dưới 10</p> <p><input type="checkbox"/>2. Từ 11 - 30</p> <p><input type="checkbox"/>3. Từ 31 – 50</p> <p><input type="checkbox"/>4. Từ 51 trở lên</p>
<p>2. Lĩnh vực hoạt động</p> <p><input type="checkbox"/>1. Sản xuất</p> <p><input type="checkbox"/>2. Dịch vụ</p> <p><input type="checkbox"/>3. Thương mại</p> <p><input type="checkbox"/>4. Khác</p>	<p>4. Thông tin khác</p> <p>Tên doanh nghiệp:.....</p> <p>.....</p> <p>Họ và tên:.....</p> <p>Chức vụ:.....</p>

Xin chân thành cảm ơn sự nhiệt tình cộng tác của quý doanh nghiệp

5. Tổng hợp ý kiến phỏng vấn của các chuyên gia

BIÊN BẢN

(Tổng hợp ý kiến phỏng vấn của các chuyên gia)

I. **Thời gian:** Biên bản tổng hợp ý kiến đóng góp từ thảo luận tay đôi với các chuyên gia được thực hiện từ ngày 20 tháng 04 năm 2019 đến 28 tháng 04 năm 2019.

II. Nội dung góp ý chính được rút trích từ dàn bài phỏng vấn:

1. Nguyễn Thị Chim Lang

Chính sách hỗ trợ khởi nghiệp là một chủ trương lớn của Nhà nước đã được triển khai từ trung ương đến địa phương. Các thông tin hỗ trợ đã được truyền thông, tuyên truyền tương đối rộng rãi. Các DNKN tại các thành phố có lợi thế hơn trong việc nắm bắt thông tin, còn các DNKN tại nông thôn vẫn còn hạn chế khi tiếp cận các thông tin. Các nội dung hỗ trợ cho các DNKN: đào tạo, truyền thông, triển lãm sản phẩm ở thị trường trong và ngoài nước, nghiên cứu khoa học, ứng dụng công nghệ, kết nối cung cầu. DNKN xây dựng mối quan hệ với tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương rất cần thiết để DNKN chủ động kết nối, tham gia các chương trình của Hiệp hội, Sở ban hành tổ chức, đưa ra các hướng phát triển chung. Nội dung hỗ trợ thực hiện BMI là rất cần thiết cho DNKN. Tuy nhiên, DNKN cần chú trọng đến sản xuất, ứng dụng công nghệ, lựa chọn kênh phân phối cho phù hợp, đẩy mạnh phương thức bán hàng trực tiếp. Nguyên nhân thất bại của DNKN là chưa xây dựng mối quan hệ tốt với tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương để tiếp cận thông tin hỗ trợ, chưa đổi mới mô hình kinh doanh hiệu quả là các nguyên nhân chính.

2. Phạm Hữu Phúc

DNKN xây dựng mối quan hệ với tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương rất cần thiết. Thông qua các hội thảo, tọa đàm, tập huấn mà tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp thực hiện, DNKN học hỏi rất nhiều về kỹ năng, kiến thức và chuyên môn. Việc ứng dụng các kiến thức đó vào DNKN là rất cần thiết và hiệu quả. Tổ chức hỗ

trợ khởi nghiệp tạo môi trường điều kiện để DNKN chủ động thay đổi các thành phần của mô hình kinh doanh. Tùy vào khả năng của từng DNKN, DNKN có thể tự đổi mới mô hình kinh doanh, tuy nhiên các DNKN trong giai đoạn khởi sự ban đầu còn rất non trẻ, gặp nhiều khó khăn và rủi ro cao. Các nguồn lực hỗ trợ từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương là rất quan trọng, quyết định đến sự tồn tại của DNKN, vượt qua khó khăn trong giai đoạn đầu của khởi sự.

3. Hồ Viết Vẽ

- “Chúng tôi (doanh nghiệp) đã xin chủ trương của Ủy ban tỉnh cho phép thực hiện, là cơ sở đầu tiên để khởi nghiệp.” “Tham gia cuộc thi nào đó là cơ sở pháp lý đầu tiên. Căn cứ vào đó, doanh nghiệp đề nghị các Sở ban ngành, cơ quan quản lý Nhà nước đưa sản phẩm vào thử nghiệm hoặc ứng dụng, bán ra thị trường. Hoặc nếu doanh nghiệp có bằng sáng chế thì không cần tham gia hội thi. Từ đó, đề nghị sản phẩm phải được triển khai và lắp đặt.”

- “Việc khó hay dễ là thuộc về mình, mình phải đi theo quan hệ nào? Mà đụng đến ai thì người ấy không từ chối mình. Thứ nhất là bằng tình cảm, thứ hai là áp lực, thứ 3 là quan hệ mình quen biết.”

- “Trong khởi nghiệp, đầu tiên là mình phải tự chủ là quan trọng, tận dụng hết khả năng tự chủ của mình nếu muốn khởi nghiệp thành công. Dùng hết mọi tiềm lực, nguồn lực thì mới thành công được”.

- “Nói DNKN được hỗ trợ nhưng thực tế là không được hỗ trợ gì. Nói hỗ trợ nhưng anh có làm được gì để mà hỗ trợ. Nếu được hỗ trợ về vốn thì anh phải có tham gia cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và đạt được một mức độ nào đấy thì anh mới có căn cứ để anh đi vay vốn. Để anh sản xuất cái gì? Việc hỗ trợ vẫn đang còn trên lý thuyết thôi chứ thực tế chưa có việc này.”

- “Trong giai đoạn đầu khi chưa quan hệ được với những đối tác phải tạo dựng mối quan hệ đối với người thân thiết. Bởi vì người thân thiết mới nói cho anh cái đường đi nước bước, những khó khăn, trục trặc, phải chạy đường này phải chạy đường kia. Bước đầu tiên là phải tạo quan hệ với những người thân thiết đã kinh doanh, có kinh nghiệm trong lĩnh vực liên quan.”

- “Tham gia cuộc thi khởi nghiệp đổi mới sáng tạo nếu được giải cao, trên cơ sở đó sản phẩm có thể đưa ra thị trường. Doanh nghiệp có thể liên hệ với Sở Khoa học và Công nghệ, Trung tâm kiểm định chất lượng, người ta có thể hỗ trợ xây dựng trang web và một số liên quan đến vấn đề sáng chế hay kiểu dáng công nghệ. Khi doanh nghiệp đầu tư, người ta sẽ hỗ trợ.”

- “Hiện tại Cục thuế có bộ phận chuyên giải thích về thuế. Anh tự nguyện anh đến đây anh hỏi, không cần phải tạo dựng mối quan hệ. Có mối quan hệ thì vẫn tốt. Nếu mối quan hệ không có tiền thì anh sẽ mất thời gian. Người khởi nghiệp phải lên mạng nắm bắt thông tin. Đầu tiên, DNKN mới thành lập sẽ được hỗ trợ gì. Đơn xin nộp thuế, giấy giao nhận...đều có sẵn trên mạng. Đó là trách nhiệm của nhà nước phải hỗ trợ. Nếu cần học có thể liên hệ với Sở KH-CN vì Sở KH-CN hiện nay có mở rất nhiều lớp đào tạo về khởi nghiệp. Mối quan hệ với lãnh đạo các cấp chính quyền là mối quan hệ chính thức. Nếu có 1 người quen giới thiệu, họ sẽ sẵn sàng tiếp đón và thực hiện công việc nhanh hơn. Có 2 mối quan hệ: Mối quan hệ chính thức và mối quan hệ không chính thức. Xây dựng mạng lưới quan hệ là cần thiết đối với người khởi nghiệp.

Kết quả hoạt động doanh nghiệp trong 5 năm đầu: khẳng định hoàn thiện mô hình kinh doanh, gia tăng số lượng lao động, hoàn thiện công nghệ, đầu tư hoàn thiện và đạt doanh thu.

4. Phan Kim Khánh

“Đối với doanh nghiệp mới hoạt động, đầu tiên là mối quan hệ sẽ chiếm giữ vai trò rất quan trọng trong việc doanh nghiệp có thể tiếp cận các hàng hoá sản phẩm, dịch vụ của mình đến khách hàng và ra thị trường. Trong trường hợp này phải có sự quan hệ hợp tác hỗ trợ từ các cơ quan đoàn thể chính quyền như là cơ quan thuế, Bảo hiểm, Ủy ban, Sở Kế hoạch và Đầu tư, v.v. tức là những cơ quan có liên quan trực tiếp đến hoạt động doanh nghiệp. Thứ hai, là mối quan hệ của doanh nghiệp với khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ. Khi thành lập công ty, chúng ta phải nắm được lượng khách hàng nhất định, khách hàng là ai, như thế nào. Những thông tin này có thể tìm hiểu qua mạng xã hội hoặc phương tiện truyền thông báo

đài. Và bản thân chủ doanh nghiệp có kinh nghiệm trong ngành, các mối quan hệ với các đối tượng như đồng nghiệp, khách hàng và mạng lưới nhà cung cấp. Đó là mối quan hệ có được dựa trên kinh nghiệm cá nhân và nơi công tác. Việc doanh nghiệp làm thế nào để các bên liên quan biết đến hoạt động của mình thì buộc các doanh nghiệp phải đi tiếp cận trực tiếp như qua catalog, sử dụng chính khách hàng, xây dựng trang web, công cụ hỗ trợ tìm kiếm trên mạng, hội thảo triển lãm, thông qua chính đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp.”

“Đối với cơ quan chính quyền giúp mình dễ dàng cập nhật, tiếp cận các thông tin, thay đổi chính sách cũng như quản lý rủi ro trong hành chính, hoạt động sản xuất kinh doanh mà các cơ quan Chính phủ sẽ trực tiếp chỉ đạo hoặc hỗ trợ nhằm sửa đổi kịp thời cho phù hợp với cách quản lý hiện hành của Nhà nước ...”

“Tuỳ theo loại hình doanh nghiệp và vốn tài chính ban đầu thì mới xét đến yếu tố này, chẳng hạn như huy động vốn kinh doanh, một doanh nghiệp muốn huy động vốn kinh doanh từ ngân hàng thì bản thân doanh nghiệp đó phải nằm trong diện chính sách ưu tiên của ngân hàng hoặc chính sách phát triển của tỉnh thì mới được. Đối với cơ quan thuế thì trong 3 năm đầu, doanh nghiệp được quyền báo lỗ nghĩa là không phải đóng thuế thu nhập doanh nghiệp. Cá nhân mình nghĩ đó là điều đương nhiên nên nó cũng không nắm vai trò hỗ trợ mình quá nhiều. Đối với cá nhân doanh nghiệp mình, với các cơ quan bảo hiểm hay liên đoàn lao động thì khi mình biết đến họ nhiều hơn sẽ được cung cấp thông tin nhằm tránh những sai phạm.”

“... họ sẽ giúp mình khi kê khai các thủ tục hành chính sao cho chuẩn xác nhất phù hợp với các quy định hiện hành cho một doanh nghiệp mới bước vào kinh doanh.”

“DNKN ban đầu sẽ rất cần những mạng lưới chẳng hạn như trong các câu lạc bộ các doanh nghiệp cùng ngành nghề, các câu lạc bộ doanh nhân khởi nghiệp...”

“... mối quan hệ với tổ chức thứ ba (third party) thực hiện vai trò kiểm định. Mối quan hệ của mình với third party rất là quan trọng. Ở đây họ không phải là khách hàng của mình, cũng không phải là đối thủ hay nhà cung cấp. Tức là khách hàng của khách hàng, đối tác của khách hàng...”

“... có thể trước đó mình không biết đến khách hàng của họ (third party), nhưng qua họ thì mình lại biết đến một khách hàng mới. Nên họ cũng không phải là bạn bè của mình, mà cũng không phải thành viên từ hiệp hội mà là trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh thì mình biết đến họ và lâu dần thành quen biết.”

“Mức độ đại diện với lãnh đạo các cấp chính quyền thì chỉ tương đối thôi. Đại diện cục công nghiệp địa phương cũng tương đối nhưng mà ở thuế thì nhiều. Tức là đại diện cách rõ ràng nhất là thuế, cơ quan bảo hiểm xã hội trong đó gồm các chế độ chính sách về lao động. Và cả phòng cháy chữa cháy nữa, khi doanh nghiệp hoạt động cần phải đảm bảo về mức độ an toàn và vệ sinh môi trường.”

“Bạn bè, người thân trong gia đình mình đại diện rất là rõ ràng. Hiệp hội khởi nghiệp hoặc câu lạc bộ chủ doanh nghiệp có mức độ đại diện rõ ràng.”

“Quan hệ với quản lý cấp cao của nhà cung cấp cũng rõ ràng, quản lý cấp cao của đối thủ cạnh tranh cũng rõ ràng.”

“Cái này cũng phải tùy vào hoạt động của doanh nghiệp, ví dụ như doanh nghiệp sản xuất, thương mại máy móc kỹ thuật điện tử thì con người và máy móc giữ giá trị rất là cao. Công nghệ mới sẽ giúp cho mình tiết kiệm được nguồn lực, tạo ra sản phẩm sắc sảo, đáp ứng nhu cầu khách hàng. Con người phải thích ứng tiếp cận nhằm giữ vai trò chủ chốt. Quy trình phải chặt chẽ để quản lý được những rủi ro, khi làm việc theo quy trình sẽ hạn chế được những sai sót, rủi ro rất nhiều. Đối tác mới, thật ra một doanh nghiệp nếu vận hành trơn tru hết thì việc đối tác tự tìm đến mình chỉ là vấn đề sớm muộn. Về đối mới giá trị cung cấp, như với các khách hàng lâu năm trong sản phẩm của mình ngoài vừa đáp ứng nhu cầu khách hàng sẽ phải cần những tính độc đáo hơn như thời gian giao hàng nhanh hơn, chất lượng sản phẩm cái tiến hơn...”

“... Giả sử 1 sản phẩm được bán với giá là X đồng, nhưng để cạnh tranh mình sẽ bán cho họ là X + 1 đồng với điều kiện là mình sẽ bảo hành cho họ 6 tháng, hoặc là 12 tháng và trong quá trình đó nếu như phụ tùng bị hỏng thì mình có thể thay thế miễn phí cho họ trong thời gian đó..”

“Yếu tố đối mới cấu trúc chi phí có đại diện cho đối mới mô hình kinh doanh.”

“Cần phải xem xét những năng lực mới cần được thiết lập theo yêu cầu của thị trường. Còn đào tạo liên tục còn tùy vào kinh phí của tổ chức cũng như vị trí chức danh công việc nên sẽ ở mức tương đối. “

“...Trong quan hệ thì mình phải liên tục chăm sóc, tìm hiểu nhu cầu của họ là gì? các dự án họ có? nguồn lực tài chính của họ ra sao?”

5. Phạm Thị Phượng

“Trong giai đoạn đầu, DNKN quan hệ với đối tác kinh doanh (nhà cung cấp, công ty thương mại, dịch vụ kế toán, giám đốc, kế toán trưởng, trưởng phòng của đối tác”.

“DNKN quan hệ với cơ quan thuế, hải quan, công an”

“Quan hệ với người thân, đồng nghiệp, người quen”

“Nhờ IT, cộng tác viên cung cấp thông tin”

Khó khăn của DNKN trong giai đoạn đầu: “Khó đầu thầu với dự án, vốn, khó làm việc với ngân hàng để tiếp cận vốn”.

Lợi ích của mỗi quan hệ: “Kinh nghiệm làm việc, lợi nhuận, có giúp cho doanh nghiệp đổi mới (năng lực, sản phẩm)”. Lợi ích từ mỗi quan hệ này có góp phần đổi mới mô hình kinh doanh.

“Các thành phần của mạng lưới quan hệ là đầy đủ, ngoài các thành phần nêu trên thì DNKN cần quan hệ với Ủy ban và chính quyền địa phương”

“Về đánh giá giá trị nội dung của thang đo mạng lưới quan hệ, thì đại diện một cách rõ ràng. Tuy nhiên, quan hệ xã hội thì thành viên từ hiệp hội khởi nghiệp, thành viên từ câu lạc bộ khởi nghiệp đại diện tương đối”.

“Các thành phần của đổi mới mô hình kinh doanh là phù hợp và đầy đủ. Về đánh giá giá trị nội dung của các thành phần đổi mới mô hình kinh doanh thì đại diện rõ ràng”

Ngoài biến đo lường trong dàn bàn, giá trị nội dung của thang đo kết quả hoạt động của DNKN cần thể hiện “đạt được sự mong muốn của khách hàng”, “có uy tín đối với khách hàng”.

6. Nguyễn Văn Phước

“Cộng đồng, đi để biết với người ta, có một sân chơi không cạnh tranh. Sân chơi nhiều đối tác, ví dụ hội doanh nghiệp trẻ tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu.

“Quan hệ với Ủy ban chính quyền, cụ thể: Cục thuế, Sở ban ngành, Sở Kế hoạch & Đầu Tư, Sở Khoa học & Công nghệ, Sở Nông nghiệp, Liên minh Hợp tác xã, Ủy ban và ngân hàng”.

“Trong giai đoạn đầu, DNKN có thiết lập mối quan hệ người thân bạn bè: Mối quan hệ bạn bè tương tác ít, ít chia sẻ”

Làm sao anh biết kênh để tạo mối quan hệ?

“Chủ doanh nghiệp kết nối với nhau trên cộng đồng địa phương. Hội Doanh nghiệp trẻ, Café doanh nghiệp, tổ chức cộng đồng. Tổ chức nào phù hợp điều kiện tài chính thì tham gia kết nối. Hội phí: 30- 40 triệu đồng /năm”

“Một tổ chức địa phương có bộ tiêu chuẩn, những điều lệ. BNI là tổ chức toàn cầu, có bộ tiêu chuẩn, điều lệ. BNI phủ Đông Nam Bộ: Sài Gòn, Đồng Nai”.

Lợi ích có được khi kết nối quan hệ với họ:

“Quy mô mối quan hệ tăng”, chia sẻ nguồn lực mối quan hệ khách hàng với nhau, mối quan hệ trong chính quyền, nhà nước với nhau, học hỏi lẫn nhau”

“có phương pháp, quy trình quản lý, quản trị nhân sự tài chính, áp dụng công nghệ giúp đỡ lẫn nhau, cộng đồn thương hiệu với nhau”.

“Doanh nghiệp được hỗ trợ về xúc tiến thương mại: Chương trình Sở Công thương, các phiên chợ hỗ trợ tiếp cận thị trường khác, phiên chợ kết nối thương mại các nước lân cận trong và ngoài nước, hỗ trợ công nghệ”

Lợi ích từ mạng lưới quan hệ giúp doanh nghiệp:

“đổi mới bao bì mẫu mã, đổi mới mặt quản lý, vấn đề công nghệ, đổi mới nhân lực các khóa đào tạo, kết nối giao thương các sản phẩm, kênh phân phối, kết nối thị trường. Công nghệ làm thay đổi phương thức kinh doanh”

Quan hệ xã hội: “Câu lạc bộ khởi nghiệp, Hiệp hội khởi nghiệp. Các đối tác kinh doanh: khách hàng đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh chỉ để theo dõi, để học hỏi”

“Mức độ đại diện của các thành phần mạng lưới quan hệ và đổi mới mô hình kinh doanh là đầy đủ”

“Giá trị nội dung của các biến quan sát đo lường các thành phần là đại diện rõ ràng”

Kết quả hoạt động của DNKN trong 5 năm đầu: “lợi nhuận, tạo dựng thương hiệu trên thị trường, chất lượng sản phẩm, mục tiêu duy trì ổn định chất lượng sản phẩm”.

7. Nguyễn Thị Hồng Nhung

Mạng lưới quan hệ quyết định thành bại của cá nhân, không chỉ trong hoạt động khởi nghiệp mà cả trong cuộc sống, cuộc đời và bất cứ lĩnh vực gì. Sự thành công của cá nhân hay tổ chức phụ thuộc vào các mối quan hệ. Và như vậy, mối quan hệ giữa DNKN và tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp cũng không nằm ngoài quy luật đó. Nếu DNKN không có kết nối gì cả, thì rất vô cùng đơn độc trên thị trường, họ không có khách hàng, không có nhà đầu tư. DNKN muốn tìm đồng đội, đồng sáng lập (co-founder) không biết tìm ở đâu vì không có mối quan hệ. Đối với tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp sẽ mang đến vô số mối quan hệ trong mạng lưới các mối quan hệ của họ (network) để cung cấp cho các DNKN. Ví dụ, nếu DNKN tham gia vào SVF sẽ được kết nối vô số những doanh nhân trong hệ sinh thái của SVF. Mối quan hệ giữa hai tổ chức đó là kết quả của mối quan hệ cá nhân của tổ chức này với cá nhân của tổ chức bên kia. Mối quan hệ hai bên sẽ tốt đẹp khi đảm bảo nguyên tắc win – win, đem lại lợi ích nhất định thì mối quan hệ này sẽ bền chặt. Hơn nữa, để mối quan hệ có chất lượng, cần tăng cường tương tác trực tiếp (face to face). Tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tạo một môi trường để giúp cho DNKN trưởng thành trong môi trường đó. Tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp sẽ hỗ trợ trong việc kết nối với các cố vấn khởi nghiệp (mentor), hỗ trợ về công nghệ, hỗ trợ thương mại hóa sản phẩm, và hỗ trợ kết nối với các nhà đầu tư để đầu tư vào DNKN.

Nội dung hỗ trợ khởi nghiệp: Cố vấn, gợi ý tìm ra hướng đi phù hợp và đào tạo mô hình kinh doanh mới. Nguyên nhân dẫn đến khởi nghiệp thất: (1) DNKN chưa xây dựng tốt mối quan hệ với tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương để chủ động tiếp cận thông tin; (2) Chưa xây dựng mô hình kinh doanh hiệu quả; (3) Sản phẩm không có thị trường đầu ra; (4) Thiếu nguồn lực, công nghệ; (4) Tác động từ môi trường bên ngoài thay đổi

DNKN xây dựng mối quan hệ với tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương rất cần thiết. Nhờ có mối quan hệ, DNKN sẽ chủ động hơn trong việc tiếp cận thông tin hỗ trợ và giảm thiểu các chi phí chìm. Các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp sẽ giúp DNKN trong việc kết nối đầu ra của sản phẩm, cải tiến sản phẩm thông qua đổi mới, chuyên giao công nghệ...Tùy vào năng lực của mỗi DNKN sẽ có thể tự đổi mới các thành phần trong mô hình kinh doanh. Tuy nhiên, không phải DNKN nào cũng thực hiện được. Nhờ vào sự hỗ trợ từ các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp tại địa phương, DNKN sẽ được tham gia khóa học miễn phí để nâng cao sự hiểu biết và áp dụng tại doanh nghiệp của mình. Ngoài ra, DNKN cần chú trọng trong việc kết nối, hợp tác để mở rộng đối tác và thị trường tiềm năng đặc biệt trong xu thế hội nhập hiện nay”.

6. Kết quả bổ sung và điều chỉnh thang đo

<i>Thang đo gốc</i>		<i>Thang đo sau khi điều chỉnh</i>	<i>Mức độ điều chỉnh</i>
<i>Quan hệ với cán bộ Chính phủ:</i> Peng & Luo (2000)			
1	Lãnh đạo ở các cấp chính quyền	Doanh nghiệp có mối quan hệ với lãnh đạo các cấp chính quyền	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Cán bộ ở Cục Công Nghiệp địa phương	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của Cục Công Nghiệp địa phương	
3	Cán bộ ở các tổ chức hỗ trợ như Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở Công thương/Sở Khoa học và Công nghệ, và Công nghệ,	Doanh nghiệp có mối quan hệ với cán bộ của các tổ chức hỗ trợ như Cục Thuế, Ngân hàng Nhà nước, Sở Công thương/Sở Khoa học và Công nghệ, và Liên đoàn Lao động, v.v.	<i>Bổ sung thêm vào biến quan sát</i>
<i>Quan hệ xã hội:</i> Le & cộng sự (2006)			
1	Thành viên từ hiệp hội khởi nghiệp	Doanh nghiệp có mối quan hệ với thành viên từ hiệp hội khởi nghiệp	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Thành viên từ câu lạc bộ khởi nghiệp	Doanh nghiệp có mối quan hệ với thành viên từ câu lạc bộ khởi nghiệp	
3	Người thân trong gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp	Chủ doanh nghiệp có mối quan hệ với người thân trong gia đình, bạn bè, và đồng nghiệp	
4		Doanh nghiệp có mối quan hệ với các trường đại học và viện nghiên cứu	<i>Biến quan sát mới</i>
<i>Quan hệ với đối tác kinh doanh:</i> Peng & Luo (2000)			
1	Nhà quản lý cấp cao của khách hàng doanh nghiệp	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của khách hàng doanh nghiệp	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Nhà quản lý cấp cao của nhà cung cấp	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của nhà cung cấp	
3	Nhà quản lý cấp cao của đối thủ cạnh tranh	Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của đối thủ cạnh tranh	
4		Doanh nghiệp có mối quan hệ với quản lý cấp cao của bên thứ ba (ví dụ: đối tác của khách hàng, khách hàng của khách hàng, v.v.)	<i>Biến quan sát mới</i>
Đổi mới mô hình kinh doanh: Clauss (2017)		Đổi mới mô hình kinh doanh của DNKN	
<i>Năng lực mới</i>		<i>Năng lực mới của DNKN</i>	
1	Nhân viên của chúng tôi được đào tạo liên tục để phát triển năng lực mới	Nhân viên của doanh nghiệp được đào tạo định kỳ để phát triển năng lực mới	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	So với đối thủ cạnh tranh trên thị trường, nhân viên của chúng tôi có kiến thức và khả năng cập nhật	Nhân viên của doanh nghiệp có kiến thức và khả năng cập nhật	
3	Chúng tôi luôn xem xét những năng lực mới cần được thiết lập để thích nghi với những yêu cầu của thị trường thay đổi	Doanh nghiệp xem xét và thiết lập những năng lực mới để thích nghi với thay đổi thị trường	

<i>Công nghệ/thiết bị mới</i>		<i>Công nghệ/thiết bị mới của DNKN</i>		
1	Chúng tôi luôn cập nhật các nguồn lực công nghệ của doanh nghiệp.	Doanh nghiệp luôn cập nhật các nguồn lực công nghệ mới		<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	So với đối thủ cạnh tranh trên thị trường, thiết bị kỹ thuật của chúng tôi được cải tiến.	Thiết bị kỹ thuật của doanh nghiệp luôn được cải tiến		
3	Chúng tôi thường xuyên sử dụng các tiềm năng công nghệ mới để mở rộng danh mục sản phẩm và dịch vụ.	Doanh nghiệp sử dụng các tiềm năng công nghệ mới để mở rộng danh mục sản phẩm/dịch vụ		
<i>Đối tác mới</i>		<i>Đối tác mới của DNKN</i>		
1	Chúng tôi liên tục tìm kiếm đối tác mới để hợp tác.	Doanh nghiệp luôn tìm kiếm đối tác mới để hợp tác		<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Chúng tôi luôn tận dụng các cơ hội đem lại từ việc hợp tác với đối tác mới của chúng tôi.	Doanh nghiệp luôn tận dụng các cơ hội đem lại từ đối tác mới		
3	Chúng tôi thường đánh giá lợi ích tiềm năng của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài.	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét lợi ích tiềm năng của việc sử dụng nguồn lực bên ngoài		
4	Đối tác mới thường hỗ trợ chúng tôi phát triển mô hình kinh doanh.	Doanh nghiệp được đối tác mới hỗ trợ phát triển mô hình kinh doanh		
<i>Quy trình mới</i>		<i>Quy trình mới của DNKN</i>		
1	Gần đây, chúng tôi cải thiện đáng kể các quy trình nội bộ của chúng tôi	Doanh nghiệp cải thiện đáng kể các quy trình nội bộ		<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Chúng tôi sử dụng các quy trình sáng tạo trong việc sản xuất các sản phẩm.	Doanh nghiệp sử dụng quy trình sáng tạo trong sản xuất sản phẩm		
3	Các quy trình hiện tại thường xuyên được đánh giá và thay đổi đáng kể nếu cần.	Doanh nghiệp thường xuyên đánh giá và cải tiến quy trình cho phù hợp		
<i>Sản phẩm/dịch vụ mới</i>		<i>Sản phẩm/dịch vụ mới của DNKN</i>		
1	Chúng tôi luôn quan tâm đến các nhu cầu mới chưa được đáp ứng của khách hàng.	Doanh nghiệp quan tâm đến các nhu cầu mới chưa được đáp ứng của khách hàng		<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Các sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng tôi được cải tiến so với đối thủ cạnh tranh.	Doanh nghiệp luôn cải tiến các sản phẩm/dịch vụ		
3	Các sản phẩm hoặc dịch vụ của chúng tôi đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh.	Các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đáp ứng nhu cầu của khách hàng		
<i>Thị trường mới</i>		<i>Thị trường mới của DNKN</i>		
1	Chúng tôi thường xuyên nắm bắt cơ hội phát sinh ở thị trường mới hoặc thị trường đang phát triển.	Doanh nghiệp nắm bắt cơ hội phát sinh tại thị trường mới hoặc thị trường đang phát triển		<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Chúng tôi luôn quan tâm đến	Doanh nghiệp quan tâm đến các phân khúc thị		

	các phân khúc thị trường mới và thị trường chưa được phục vụ.	trường mới và thị trường chưa được phục vụ	
3	Chúng tôi liên tục tìm kiếm các phân khúc khách hàng và thị trường mới cho sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi.	Doanh nghiệp tìm kiếm các phân khúc khách hàng và thị trường mới cho sản phẩm/dịch vụ	
<i>Kênh phân phối mới</i>		<i>Kênh phân phối mới của DNKN</i>	
1	Chúng tôi thường xuyên sử dụng các kênh phân phối mới cho sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi.	Doanh nghiệp sử dụng các kênh phân phối mới cho sản phẩm/dịch vụ	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Sự thay đổi liên tục của các kênh phân phối đã cải thiện hiệu quả chức năng phân phối của chúng tôi.	Doanh nghiệp thay đổi liên tục các kênh phân phối để cải thiện hiệu quả chức năng phân phối	
3	Chúng tôi thay đổi danh mục các kênh phân phối một cách hợp lí.	Doanh nghiệp thay đổi liên tục danh mục các kênh phân phối	
<i>Mối quan hệ khách hàng mới</i>		<i>Mối quan hệ khách hàng mới của DNKN</i>	
1	Chúng tôi cố gắng tăng cường việc duy trì khách hàng bằng các dịch vụ mới.	Doanh nghiệp tăng cường duy trì khách hàng bằng các dịch vụ mới	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Chúng tôi nhấn mạnh các hoạt động sáng tạo/đổi mới để gia tăng việc duy trì khách hàng (ví dụ như quản lý quan hệ khách hàng).	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)	
3	Gần đây, chúng tôi đã thực hiện nhiều hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ với khách hàng.	Doanh nghiệp thực hiện nhiều hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ khách hàng	
<i>Mô hình doanh thu mới</i>		<i>Mô hình doanh thu mới của DNKN</i>	
1	Gần đây, chúng tôi đã phát triển các cơ hội doanh thu mới (ví dụ: bán hàng bổ sung, bán thêm các mặt hàng bổ sung có liên quan đến sản phẩm/dịch vụ đã cung cấp).	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)	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Chúng tôi cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp (ví dụ như hợp đồng bảo trì) để nhận được lợi nhuận dài hạn.	Doanh nghiệp cung cấp thêm các dịch vụ tích hợp để nhận được lợi nhuận dài hạn (ví dụ: hợp đồng bảo trì)	
3	Chúng tôi đã bổ sung hoặc thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn (ví dụ: hợp đồng cho thuê).	Doanh nghiệp bổ sung/thay thế doanh thu giao dịch một lần bằng mô hình doanh thu định kỳ dài hạn	
4	Chúng tôi không phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn thu ổn	Doanh nghiệp không phụ thuộc hoàn toàn vào nguồn thu ổn định hiện có	

	định hiện có của chúng tôi.		
<i>Cấu trúc chi phí mới</i>		<i>Cấu trúc chi phí mới của DNKN</i>	
1	Chúng tôi thường xuyên xem xét chiến lược định giá của chúng tôi.	Doanh nghiệp thường xuyên xem xét chiến lược định giá	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Chúng tôi chủ động tìm kiếm các cơ hội để tiết kiệm chi phí sản xuất	Doanh nghiệp chủ động tìm kiếm các cơ hội để tiết kiệm chi phí sản xuất	
3	Chi phí sản xuất của chúng tôi được kiểm tra liên tục và điều chỉnh theo giá thị trường nếu cần thiết.	Doanh nghiệp kiểm tra và điều chỉnh chi phí sản xuất theo giá thị trường	
4	Chúng tôi thường xuyên tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá	Doanh nghiệp tận dụng các cơ hội phát sinh từ chiến lược khác biệt giá	
<i>Tính năng động thị trường (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda (2006))</i>		<i>Tính năng động thị trường</i>	
1	Sự thay đổi trong thị trường là rất lớn	Sự thay đổi trong thị trường là rất lớn	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Khách hàng yêu cầu các sản phẩm/dịch vụ mới	Khách hàng thường xuyên yêu cầu các sản phẩm/dịch vụ mới	
3	Sự thay đổi trong thị trường diễn ra liên tục	Sự thay đổi trong thị trường diễn ra liên tục (ví dụ: công nghệ)	
4	Khối lượng sản phẩm/dịch vụ trong thị trường thay đổi nhanh	Khối lượng sản phẩm/dịch vụ trong thị trường thay đổi nhanh và thường xuyên	
<i>Kết quả hoạt động: (Ju, Zhou & Wang, 2019)</i>		<i>Kết quả hoạt động của DNKN</i>	
1	Đã có đơn đặt hàng đều đặn và thu nhập tăng ổn định	Doanh nghiệp đã có đơn đặt hàng ổn định và thu nhập tăng đều	<i>Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa</i>
2	Đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, sản phẩm/dịch vụ mới, v.v.)	Doanh nghiệp đạt được mục tiêu đặt ra ban đầu (doanh thu, thị phần, sản phẩm/dịch vụ mới, v.v.)	
3	Được đánh giá cao bởi các đối tác về hoạt động khởi nghiệp	Doanh nghiệp được đánh giá cao bởi các đối tác về hoạt động khởi nghiệp	
4		Doanh nghiệp đạt được sự tin nhiệm của khách hàng và đối tác	<i>Biến quan sát mới</i>

7. Thang đo gốc

Ties with government officials (Peng & Luo, 2000).

Please circle the number best describing the extent to which top managers at your firm have utilized personal ties, networks, and connections during the past three years with:

- (1) political leaders in various levels of the government;
 - (2) officials in industrial bureaus; and
 - (3) officials in regulatory and supporting organizations such as tax bureaus, state banks, commercial administration bureaus, and the like.
- (five-point Likert scale, from "very little" to "very extensive")

Ties with other managers, relatives and friends (Le, Venkatesh, & Nguyen, 2006):

Please circle the number best describing the extent to which top managers at your firms have utilized personal ties, networks, and connections during the past three years with:

- (1) members of business associations
- (2) members of social clubs or associations
- (3) relatives and friends who do not belong to any of the above categories

(five-point Likert scale from "very little" to "very extensive")

Ties with managers at other firms (Peng & Luo, 2000): Please circle the number best describing the extent to which top managers at your firms have utilized personal ties, networks, and connections during the past three years with:

- (1) top managers at buyer firms
- (2) top managers at supplier firms
- (3) top manager at competitor firms

Construct of BMI (Clauss, 2017)

New capabilities (CAP):

1. Our employees constantly receive training in order to develop new competences.
2. Relative to our direct competitors, our employees have very up-to-date knowledge and capabilities
3. We constantly reflect on which new competencies need to be established in order to adapt to changing market requirements.

New technology/equipment (TEC)

1. We keep the technical resources of our company up to date
2. Relative to our competitors our technical equipment is very innovative.
3. We regularly utilize new technical opportunities in order to extend our product and service portfolio.

New partnerships (PART)

1. We are constantly searching for new collaboration partners

2. We regularly utilize opportunities that arise from integration of new partners into our processes.
3. We regularly evaluate the potential benefits of outsourcing.
4. New collaboration partners regularly help us to further develop our business model.

New processes (PRO)

1. We were recently able to significantly improve our internal processes
2. We utilize innovative procedures and processes during the manufacturing of our products
3. Existing processes are regularly assessed and significantly changed if needed

New offerings (OFF)

1. We regularly address new, unmet customer needs.
2. Our products or services are very innovative in relation to our competitors
3. Our products or services regularly solve customer needs, which were not solved by competitors

New markets (MARK)

1. We regularly take opportunities that arise in new or growing markets.
2. We regularly address new, unserved market segments.
3. We are constantly seeking new customer segments and markets for our products and services.

New channel (CHAL)

1. We regularly utilize new distribution channels for our products and services
2. Constant changes of our channels have led to improved efficiency of our channel functions.
3. We consistently change our portfolio of distribution channels.

New customer relationships (REL)

1. We try to increase customer retention by new service offerings
2. We emphasize innovative/modern actions to increase customer retention (e.g. CRM).
3. We recently took many actions in order to strengthen customer relationships.

New revenue models (REV)

1. We recently developed new revenue opportunities (e.g. additional sales, cross-selling).
2. We increasingly offer integrated services (e.g. maintenance contracts) in order to realize long-term financial returns.
3. We recently complemented or replaced one-time transaction revenues with long-term recurring revenue models (e.g. Leasing)
4. We do not rely on the durability of our existing revenue sources.

New cost structures (COST)

1. We regularly reflect on our price-quantity strategy.

2. We actively seek opportunities to save manufacturing costs
3. Our production costs are constantly examined and if necessary amended according to market prices
4. We regularly utilize opportunities which arise through price differentiation

Environmental dynamism (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda (2006):

1. Environmental changes in our local market are intense.
2. Our clients regularly ask for new products and services.
3. In our local market, changes are taking place continuously.
4. In our market, the volumes of products and services to be delivered change fast and often.

Entrepreneurial performance (Ju, Zhou & Wang, 2019):

1. I have obtained stable orders and realize stable increase of operating income;
2. I have achieved the goal set at the beginning of my venture
3. Peers and friends are highly complimentary about my entrepreneurship

8. Nội dung phụ lục ở các chương

Nội dung phụ lục ở chương 1

Bảng 1.1. Thứ hạng chỉ số trong hệ sinh thái khởi nghiệp ở Việt Nam 2013 - 2017

Điều kiện kinh doanh	2017		2015		2014		2013	
	Điểm	Thứ hạng/54	Điểm	Thứ hạng/62	Điểm	Thứ hạng/73	Điểm	Thứ hạng/69
Tính năng động thị trường	4,14	5	3,59	11	3,71	6	3,50	15
Văn hóa chuẩn mực xã hội	3,62	6	3,23	14	3,13	17	3,10	20
Cơ sở hạ tầng	4,19	10	4,07	17	3,75	39	3,58	43
Độ mở của thị trường	2,79	12	2,51	28	2,43	52	2,66	32
Chính sách của Chính phủ	2,4	13	2,78	15	2,93	20	2,89	20
Quy định của Chính phủ	3,02	25	2,62	25	2,46	32	2,77	13
Chuyên giao công nghệ	2,19	34	2,33	30	2,30	40	2,54	20
Giáo dục kinh doanh phổ thông	1,83	34	1,57	47	1,83	51	1,97	46
Dịch vụ hỗ trợ kinh doanh	2,82	36	2,93	42	2,93	41	2,89	45
Tài chính cho kinh doanh	2,27	39	2,12	50	2,37	44	2,40	42
Giáo dục kinh doanh sau phổ thông	2,61	40	2,53	47	2,64	58	2,64	50
Chương trình hỗ trợ của Chính phủ	2,09	43	2,14	50	2,35	54	2,50	38

Nguồn: GEM (2017)

Nội dung phụ lục ở chương 2

Bảng 2.1. Phương pháp được sử dụng trong nghiên cứu BMI

Phương pháp	Số lượng bài báo	Tỷ trọng
Phương pháp nghiên cứu định tính	80	51%
Nghiên cứu tình huống đơn (Single case-study)	30	19%
Nghiên cứu nhiều tình huống (Multiple case - study)	22	14%
Nghiên cứu tình huống theo thời gian	16	10%
Nghiên cứu tình huống dựa trên phỏng vấn	12	8%
Nghiên cứu định lượng	23	15%
Khảo sát	15	10%
Thực nghiệm	3	2%
Phân tích theo thời gian	5	3%
Phương pháp hỗn hợp	7	4%
Cơ sở lý thuyết và khái niệm nghiên cứu	6	4%
Nghiên cứu định hướng ứng dụng	24	15%
Các ví dụ và phương pháp nghiên cứu không theo lý thuyết	16	10%
Tổng cộng	156	

Nguồn: Andreini & Cristina (2016)

Bảng 2.2. Các ngành nghề đã nghiên cứu BMI

Ngành	Số lượng bài báo	Tỷ trọng
Công nghệ thông tin	39	25%
Không tập trung vào một ngành nghề cụ thể	29	19%
Dịch vụ B2B và B2C	25	16%
Nghiên cứu giữa các ngành nghề	23	15%
Truyền thông kỹ thuật số	11	7%
Sản xuất	11	7%
Công nghệ bền vững (Sustainable technologies)	6	4%
Năng lượng	5	3%
Chăm sóc sức khỏe	4	3%
Thực phẩm	3	2%
Tổng cộng	156	

Nguồn: Andreini & Cristina tổng hợp (2016)

Phân loại đổi mới mô hình kinh doanh

Afuah (2014) đã phân loại BMI thành bốn nhóm:

BMI thông thường (regular): doanh nghiệp sử dụng các năng lực hiện có để xây dựng mô hình kinh doanh mới. Các sản phẩm trong mô hình kinh doanh thông thường vẫn có tính cạnh tranh. Nghĩa là, các sản phẩm bắt nguồn từ mô hình kinh doanh thông thường chiếm thị phần từ những sản phẩm sử dụng mô hình cũ nhưng vẫn có đủ lợi nhuận để cạnh tranh trên thị trường.

BMI xây dựng năng lực (capabilities-building): những năng lực cần thiết trong mô hình mới để tạo ra và nắm giữ giá trị hoàn toàn khác so với mô hình cũ và cần được xây dựng. Tuy nhiên, các sản phẩm bắt nguồn từ các mô hình kinh doanh cũ vẫn còn tính cạnh tranh.

BMI xây dựng vị thế (position-building): Các sản phẩm/dịch vụ bắt nguồn từ mô hình kinh doanh mới làm cho các sản phẩm/dịch vụ bắt nguồn từ mô hình kinh doanh cũ không còn tính cạnh tranh. Tuy nhiên, các năng lực sử dụng cho mô hình kinh doanh mới chủ yếu giống như mô hình kinh doanh cũ.

BMI mang tính cách mạng (revolutionary): những năng lực cốt lõi sử dụng cho mô hình kinh doanh mới rất khác so với mô hình kinh doanh cũ, các năng lực cũ phần lớn không có lợi ích tạo ra sản phẩm mới. Các sản phẩm bắt nguồn từ các mô hình kinh doanh cũ cũng được cho là không có tính cạnh tranh.

Bảng 2.3. Tổng hợp nghiên cứu ngoài nước

Tác giả	Năm	Bối cảnh nghiên cứu	Ngành	Tiền tố của BMI	Đo lường BMI	Hậu tố của BMI	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả nghiên cứu
Aspara, Hietanen, & Hietanen	2010	Châu Âu	500 doanh nghiệp phân thành 2 loại: doanh nghiệp lớn và doanh nghiệp nhỏ	-	Nhân rộng mô hình kinh doanh và BMI	Kết quả hoạt động	Phân tích ANOVA	Doanh nghiệp có thực hiện BMI và nhân rộng mô hình kinh doanh sẽ có tốc độ tăng trưởng lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp không có thực hiện BMI và nhân rộng mô hình kinh doanh
Guo, Zhao, & Tang	2013	Nền kinh tế mới nổi (Trung Quốc)	146 doanh nghiệp	- Vốn con người - Vốn xã hội	BMI là thang đo đơn hướng gồm có 9 biến quan sát (Zott & Amit, 2007)	-	SEM	Vốn con người (kỹ năng quản lý, kỹ năng kinh doanh), quan hệ của nhà quản lý ảnh hưởng dương đến BMI
Heij, Volberda, & Bosch	2014	Nền kinh tế phát triển (Hà Lan)	561 doanh nghiệp nói chung	-	Nhân rộng mô hình kinh doanh và BMI dựa vào quan điểm của Spieth & Schneider (2013) và Morris & cộng sự (2005)	Kết quả hoạt động	Hồi quy phân cấp	Nhân rộng mô hình kinh doanh và BMI tác động dương đến kết quả hoạt động
Guo, Su, & Ahlstrom	2015	Nền kinh tế mới nổi (Trung Quốc)	500 doanh nghiệp nói chung	- Định hướng khám phá, - Nhận diện cơ hội, - Tự làm kinh doanh	Thang đo đơn hướng gồm có 9 biến quan sát (Zott & Amit, 2007)	-	SEM	Định hướng khám phá, nhận diện cơ hội, tự làm kinh doanh tác động dương đến BMI

Spieth & Schneider	2015	Nền kinh tế phát triển (Đức)	200 doanh nghiệp	-	Đo lường BMI dạng thang đo nguyên nhân (formative)	-	PLS-SEM	BMI gồm 3 thành phần có dạng thang đo nguyên nhân: - Đổi mới giá trị cung cấp - Đổi mới cấu trúc giá trị - Đổi mới mô hình doanh thu
Guo, Pang, & Li	2017	Nền kinh tế mới nổi (Trung Quốc)	906 doanh nghiệp nhỏ và vừa	-	- BMI tập trung vào sự mới lạ (Novelty-centred BMI) - BMI tập trung vào hiệu quả (Efficiency-centred BMI)	Kết quả hoạt động	Mô hình hồi quy tuyến tính ngưỡng (Threshold Linear Regression model)	BMI tác động dương đến kết quả hoạt động dưới sự kiểm soát của sự đa dạng nhà quản lý cấp cao (đa dạng chức năng và đa dạng nhiệm kì)
Futterer, Schmidt, & Heidenreich	2017	Nền kinh tế phát triển (Đức)	128 doanh nghiệp đầu tư mạo hiểm	Hành vi khởi nghiệp	BMI là thang đo loại IV của Jarvis (2003) (bậc 1 và bậc 2 đều có dạng mô hình thang đo nguyên nhân)	Hiệu quả sử dụng vốn mạo hiểm	PLS-SEM	Hành vi khởi nghiệp tác động dương đến BMI và BMI tác động dương đến hiệu quả sử dụng vốn mạo hiểm
Hamelink & Opendakker	2018	-	Dự trữ năng lượng	-	Gồm 3 thành phần (Clauss, 2017): - Đổi mới giá trị sáng tạo - Đổi mới giá trị cung cấp - Đổi mới giá trị nắm giữ	Kết quả hoạt động	Định tính (nghiên cứu 4 tình huống)	BMI tác động không rõ ràng đến kết quả hoạt động

Mütterlein & Kunz	2018	Nền kinh tế phát triển (Đức)	50 doanh nghiệp (doanh nghiệp truyền thông)	- Định hướng kinh doanh, - Định hướng liên minh	Gồm 3 thành phần (Clauss, 2017): - Đổi mới giá trị sáng tạo - Đổi mới giá trị cung cấp - Đổi mới giá trị nắm giữ		PLS-SEM	Định hướng kinh doanh tác động dương đến đổi mới giá trị sáng tạo và đổi mới giá trị cung cấp
Anwar & Shah	2018	Nền kinh tế mới nổi (Pakistan)	311 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, dịch vụ và thương mại	- Mạng lưới quan hệ tài chính, - Mạng lưới quan hệ chính trị, - Mạng lưới quan hệ đối tác kinh doanh	Thang đo đơn hướng gồm có 9 biến quan sát (Zott & Amit, 2007)	-	SEM	Mạng lưới quan hệ tài chính, mạng lưới quan hệ chính trị, mạng lưới quan hệ đối tác kinh doanh tác động dương đến BMI
Anwar	2018	Thị trường mới nổi (Pakistan)	303 SMEs	-	BMI là thang đo kết quả gồm 6 biến quan sát (Karimi & Walter, 2016)	Kết quả hoạt động	SEM	BMI tác động dương đến kết quả hoạt động

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Nội dung phụ lục ở chương 3

Quy trình nghiên cứu định tính:

Bước 1: Chuẩn bị nghiên cứu định tính

a) Cơ sở lý thuyết

Từ cơ sở lý thuyết đã tổng hợp ở chương 2, mô hình lý thuyết và thang đo nháp 1 được hình thành. Mạng lưới quan hệ được xây dựng dựa trên thang đo gốc từ nghiên cứu của Peng & Luo (2000) và Le & cộng sự (2006). BMI được xây dựng từ nghiên cứu của Clauss (2017) và kết quả hoạt động của DNKN được kế thừa từ lý thuyết VARIM và nghiên cứu của Ju & cộng sự (2019).

b) Xây dựng dàn bài phỏng vấn chuyên gia

Dàn bài phỏng vấn được xây dựng để chuẩn hóa mô hình nghiên cứu và thang đo cho nghiên cứu định lượng. Cấu trúc của dàn bài phỏng vấn gồm có 03 phần:

Phần 1: Giới thiệu

Người thực hiện phỏng vấn sẽ giới thiệu mục tiêu, ý nghĩa của nghiên cứu và nội dung phỏng vấn. Phần giới thiệu nhằm giúp cho không khí buổi phỏng vấn được thoải mái.

Phần 2: Nội dung thảo luận

Dàn bài phỏng vấn được thiết kế với câu hỏi bán cấu trúc (*semi-structural questionnaire*) với 4 nội dung chính: (1) đánh giá mô hình lý thuyết, (2) khám phá ra yếu tố mới, (3) điều chỉnh/bổ sung biến quan sát mới, và (4) lựa chọn biến quan sát thể hiện giá trị nội dung của thang đo.

Phần 3: Kết thúc

Người thực hiện phỏng vấn cảm ơn chuyên gia đã dành thời quý báu để chia sẻ quan điểm, cung cấp thông tin hữu ích cho đề tài nghiên cứu.

Bước 2: Thực hiện nghiên cứu định tính

Đối tượng tham gia phỏng vấn: Tiêu chí để đánh giá đối tượng nào là chuyên gia trong các nghiên cứu đã công bố trước đây vẫn chưa thống nhất. Trong luận án này, chuyên gia được phỏng vấn là các người chủ/quản lý cấp cao của DNKN. Các chuyên gia được lựa chọn đáp ứng các tiêu chí là thành viên sáng lập, góp vốn, ban giám đốc của DNKN, có kinh nghiệm trong lĩnh vực hoạt động khởi nghiệp, và có mô hình kinh doanh thành công.

Số lượng chuyên gia tham gia phỏng vấn: Số lượng chuyên gia được xác định là người thứ n khi thông tin mới không còn được phát hiện nữa (điểm bão hòa/điểm tới hạn) (Nguyễn Đình Thọ, 2011). Công thức lấy mẫu:

$$N = n + 1$$

Trong đó, N là số lượng chuyên gia, n là chuyên gia thứ n đạt điểm tới hạn.

Theo Nguyễn Văn Thắng (2017), một nhóm thảo luận tốt nhất là từ 6 đến 12 người. Tuy nhiên, để chủ động trong công tác chuẩn bị, người thực hiện phỏng vấn sẽ lập danh sách dự kiến là 07 chuyên gia, thông tin của các chuyên gia được bảo mật và được mã hóa (CG01, CG02, ..., CG07).

Thư mời phỏng vấn: Thư mời phỏng vấn sẽ được gửi đến các chuyên gia qua đường email sau khi nhận được sự đồng ý tham gia phỏng vấn. Trong thư mời, người thực hiện phỏng vấn sẽ đề cập nội dung phỏng vấn để chuyên gia có thời gian chuẩn bị. Các thông tin về độ dài thời gian phỏng vấn, thời gian và địa điểm sẽ được ghi cụ thể trong thư mời.

Cách thức thực hiện phỏng vấn:

Thứ nhất, người thực hiện phỏng vấn sẽ bắt đầu từ những câu hỏi dễ trả lời, thể hiện sự quan tâm để tạo sự thoải mái trong suy nghĩ, trình bày quan điểm và thông tin của chuyên gia.

Thứ hai, trong quá trình phỏng vấn, người thực hiện phỏng vấn sẽ liên kết vấn đề cần khám phá với những ý kiến vừa trao đổi để giúp cuộc phỏng vấn không bị lệch hướng.

Thứ ba, trong trường hợp người phỏng vấn trả lời ngắn gọn (kiệm lời), người thực hiện phỏng vấn sẽ dùng câu hỏi gợi mở để khai thác ý tưởng cũng như thông tin của họ: “*anh/chị có thể giải thích thêm*”, “*anh/chị có thể kể một vài ví dụ*”, v.v.

Cuối cùng, người thực hiện phỏng vấn không áp đặt đúng sai, áp đặt ý kiến, hoặc định hướng trả lời của đối tượng phỏng vấn để kích thích đối tượng phỏng vấn trả lời, trình bày quan điểm của mình.

Bước 3: Phân tích dữ liệu và tổng hợp kết quả:

Cách thức ghi chép dữ liệu:

Các ý kiến chia sẻ và thảo luận được ghi chép đầy đủ, toàn bộ câu nói, từ ngữ và thái độ phản ứng của chuyên gia đối với mỗi chủ đề thảo luận. Đồng thời, buổi phỏng vấn sẽ được ghi âm, sau đó người thực hiện phỏng vấn sẽ nghe lại và đánh máy toàn bộ vào máy tính để làm dữ liệu nghiên cứu trong vòng 24h sau khi kết thúc buổi phỏng vấn.

Xử lý dữ liệu:

Bước 1: Tổng hợp dữ liệu vào file word:

Các dữ liệu định tính được chuyển toàn bộ vào máy tính để giúp cho quá trình phân tích ở các bước sau.

Bước 2: Xác định từ khóa chính được nói tới trong dữ liệu

Người thực hiện phỏng vấn sẽ đọc toàn bộ file dữ liệu và gán cho từng đoạn dữ liệu đó một từ khóa. Từ khóa này mô tả sát nhất nội dung của đoạn phỏng vấn.

Liệt kê toàn bộ các từ khóa chính và người phỏng vấn trực tiếp sẽ so sánh với lý thuyết nghiên cứu để ghi nhận kết quả nghiên cứu định tính. Khi tổng hợp dữ liệu định tính nếu có xuất hiện yếu tố mới, mà cơ sở lý thuyết chưa đề cập, tác giả của luận án sẽ đi tìm cơ sở lý thuyết để giải thích sự tồn tại cho yếu tố này.

Quyết định giữ hay loại bỏ biến quan sát:

Nếu đạt tỷ lệ đồng thuận trên 75% tổng số các chuyên gia thì biến quan sát được giữ lại để đo lường khái niệm nghiên cứu (Hardesty & Bearden, 2004). Do đó, luận án sẽ áp dụng tỷ lệ đồng thuận từ 75% trở lên, đạt tỉ lệ này biến quan sát sẽ được giữ lại.

Thiết kế và xây dựng bảng câu hỏi khảo sát:

Dựa vào kết quả nghiên cứu định tính, thang đo của các khái niệm nghiên cứu trở thành thang đo nháp 2, và được đánh giá thông qua nghiên cứu định lượng sơ bộ. Và các biến quan sát còn lại (thang đo hoàn chỉnh) sẽ được đưa vào bảng câu hỏi dùng cho nghiên cứu định lượng chính thức. Nhìn chung, kết cấu của bảng câu hỏi nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức gồm có 3 phần:

Phần 1: Giới thiệu, thông tin gạn lọc: Phần này giúp luận án loại bỏ đối tượng khảo sát không phù hợp.

Phần 2: Nội dung khảo sát: bao gồm các câu hỏi đo lường các khái niệm nghiên cứu mạng lưới quan hệ, BMI và kết quả hoạt động của DNKN.

Phần 3: Thông tin người khảo sát: nội dung phần này cung cấp thông tin của DNKN về quy mô (số lượng lao động), loại hình hoạt động, và ngành nghề hoạt động.

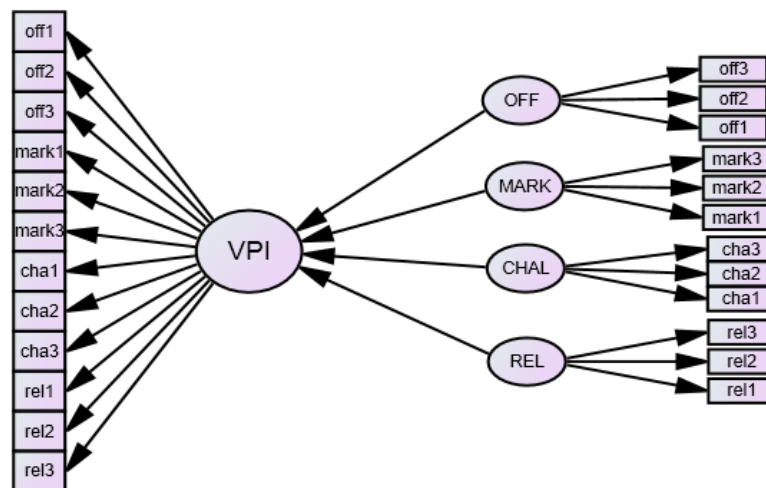
Phương pháp xử lý mô hình cấu trúc phân cấp BMI thông qua hai giai đoạn:

Đánh giá mô hình yếu tố phân cấp (Hierarchical component models – HCMs):

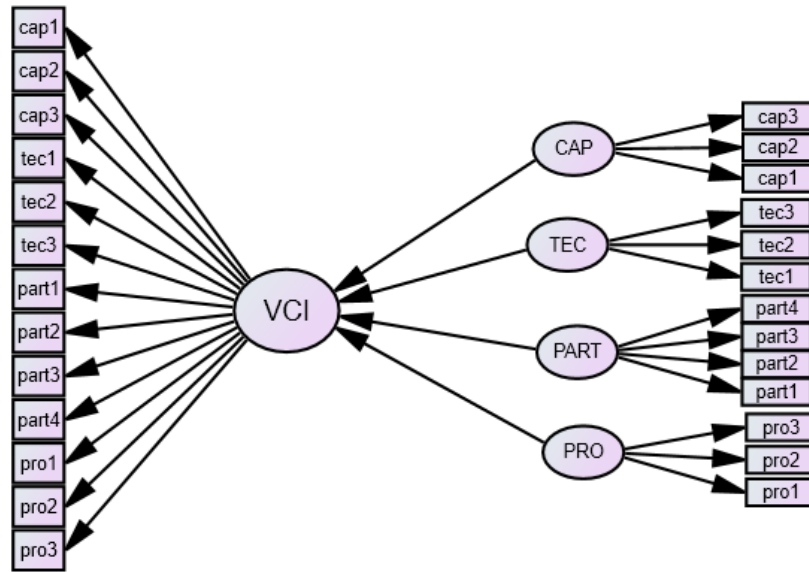
Phân tích mô hình yếu tố phân cấp được xử lý bằng phương pháp “repeated indicator approach” thông qua hai giai đoạn:

Giai đoạn 1: Phương sai của VPI được giải thích bởi OFF, MARK, CHAL, REL; phương sai của VCI được giải thích bởi CAP, TEC, PART, PRO; và tương tự phương sai của VCIN được giải thích bởi REV và COST. Biến đo lường của VPI, VCI và VCIN được lặp lại từ cấp (item) bậc 1. Vì vậy, giá trị hệ số xác định R^2 của VPI, VCI và VCIN gần bằng 1. Hệ số đường dẫn (*path coefficients*) khác cho mỗi quan hệ với VPI, VCI và VCIN gần như bằng 0 (Ringle & cộng sự, 2012).

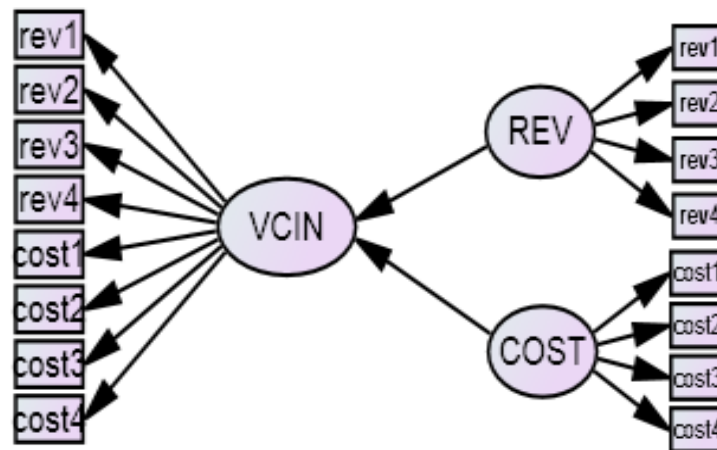
Mô hình thang đo VPI, VCI và VCIN ở giai đoạn 1:



Mô hình thang đo đối mới giá trị cung cấp



Mô hình thang đo đổi mới giá trị sáng tạo



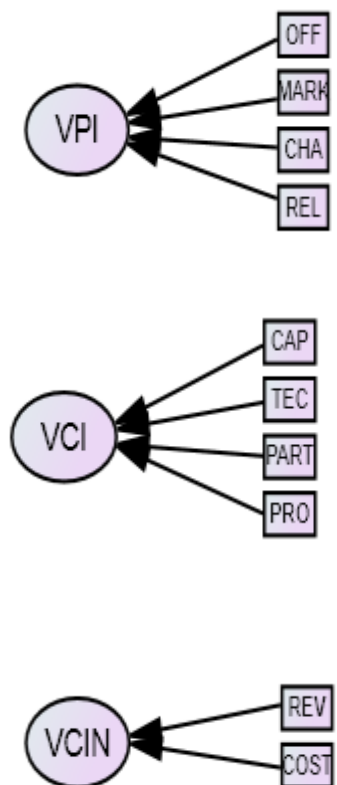
Mô hình thang đo đổi mới giá trị nắm giữ

Để giải quyết vấn đề này (khắc phục $R^2 \approx 1$ và hệ số đường dẫn bằng 0), các nhà nghiên cứu thường áp dụng phương pháp kết hợp các biến quan sát lặp lại (*repeated indicators*) và sử dụng biến tiềm ẩn được lưu lại (*latent variable scores*) trong phân tích HCMs ở giai đoạn 2.

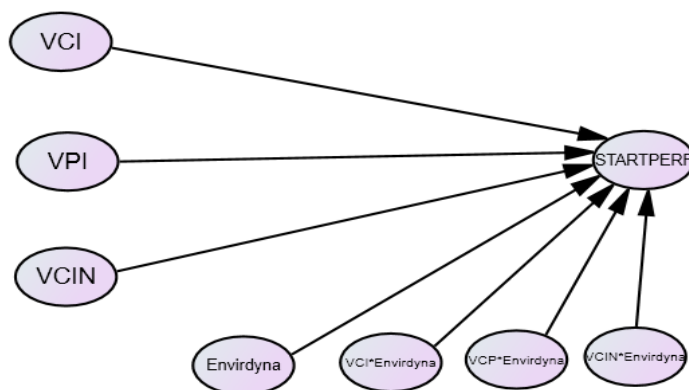
Biến CAP, TEC, PART và PRO đóng vai trò là biến quan sát đo lường VCI; biến OFF, MARK, CHAL và REL đóng vai trò là biến quan sát đo lường VPI.

Tương tự, biến REV, COST là biến quan sát đo lường VCIN. Các biến (CAP, TEC, PART, PRO, OFF, MARK, CHAL, REL, REV, COST) có sẵn từ kết quả đầu ra của SmartPLS. Phân tích HCMs ở giai đoạn 2 có thể xác định các mối quan hệ đường dẫn.

Mô hình thang đo VCI, VPI và VCIN ở giai đoạn 2:



Kĩ thuật xử lý biến điều tiết:



3. Specific Indirect Effects

	Specific Indirect Effects
SOTIES -> VCI -> STARTPERF	0.045
TIESGOV -> VCI -> STARTPERF	0.173
TIESMANAGER -> VCI -> STARTPERF	0.063
SOTIES -> VCIN -> STARTPERF	0.017
TIESGOV -> VCIN -> STARTPERF	0.086
TIESMANAGER -> VCIN -> STARTPERF	0.028
SOTIES -> VPI -> STARTPERF	0.070
TIESGOV -> VPI -> STARTPERF	0.081
TIESMANAGER -> VPI -> STARTPERF	0.042

4. Total Effects

	ENVIRDYNA	SOTIES	START	TIESGOV	TIESMANAGER	VCI	VCI*ENVIRDYNA	VCIN	VCIN*ENVIRDYNA	VPI	VPI*ENVIRDYNA
ENVIRDYNA			0.061								
SOTIES			0.251			0.125		0.072		0.276	
STARTPERF											
TIESGOV			0.456			0.483		0.375		0.317	
TIESMANAGER			0.234			0.175		0.123		0.165	
VCI			0.358								
VCI*ENVIRDYNA			-0.065								
VCIN			0.230								
VCIN*ENVIRDYNA			0.056								
VPI			0.255								
VPI*ENVIRDYNA			-0.063								

5. Latent Variable Correlations

	ENVIRDYNA	SOTIES	START	TIESGOV	TIESMANAGER	VCI	VCI*ENVIRDYNA	VCIN	VCIN*ENVIRDYNA	VPI	VPI*ENVIRDYNA
ENVIRDYNA	1.000	0.137	0.457	0.266	0.190	0.384	0.072	0.512	0.028	0.327	0.108
SOTIES	0.137	1.000	0.506	0.340	0.440	0.367	0.060	0.254	0.001	0.457	0.130
STARTPERF	0.457	0.506	1.000	0.621	0.497	0.800	-0.084	0.620	-0.107	0.753	0.059
TIESGOV	0.266	0.340	0.621	1.000	0.302	0.579	-0.013	0.437	-0.061	0.461	0.071
TIESMANAGER	0.190	0.440	0.497	0.302	1.000	0.376	-0.058	0.268	0.019	0.383	0.033
VCI	0.384	0.367	0.800	0.579	0.376	1.000	-0.052	0.479	-0.163	0.670	0.098
VCI*ENVIRDYNA	0.072	0.060	-0.084	-0.013	-0.058	-0.052	1.000	0.123	0.649	-0.138	0.529
VCIN	0.512	0.254	0.620	0.437	0.268	0.479	0.123	1.000	0.023	0.402	0.277
VCIN*ENVIRDYNA	0.028	0.001	-0.107	-0.061	0.019	-0.163	0.649	0.023	1.000	-0.165	0.343
VPI	0.327	0.457	0.753	0.461	0.383	0.670	-0.138	0.402	-0.165	1.000	0.018
VPI*ENVIRDYNA	0.108	0.130	0.059	0.071	0.033	0.098	0.529	0.277	0.343	0.018	1.000

6. Latent Variable Covariances

	ENVIRDY	SOTIES	START	TIESGC	TIESM	VCI	VCI*EN	VCIN	VCIN*E	VPI	VPI*ENVIRDYNA
ENVIRDYNA	1.000	0.137	0.457	0.266	0.190	0.384	0.072	0.512	0.028	0.327	0.108
SOTIES	0.137	1.000	0.506	0.340	0.440	0.367	0.060	0.254	0.001	0.457	0.130
STARTPERF	0.457	0.506	1.000	0.621	0.497	0.800	-0.084	0.620	-0.107	0.753	0.059
TIESGOV	0.266	0.340	0.621	1.000	0.302	0.579	-0.013	0.437	-0.061	0.461	0.071
TIESMANAGER	0.190	0.440	0.497	0.302	1.000	0.376	-0.058	0.268	0.019	0.383	0.033
VCI	0.384	0.367	0.800	0.579	0.376	1.000	-0.052	0.479	-0.163	0.670	0.098
VCI*ENVIRDYNA	0.072	0.060	-0.084	-0.013	-0.058	-0.052	1.000	0.123	0.649	-0.138	0.529
VCIN	0.512	0.254	0.620	0.437	0.268	0.479	0.123	1.000	0.023	0.402	0.277
VCIN*ENVIRDYNA	0.028	0.001	-0.107	-0.061	0.019	-0.163	0.649	0.023	1.000	-0.165	0.343
VPI	0.327	0.457	0.753	0.461	0.383	0.670	-0.138	0.402	-0.165	1.000	0.018
VPI*ENVIRDYNA	0.108	0.130	0.059	0.071	0.033	0.098	0.529	0.277	0.343	0.018	1.000

7. R Square

	R Square	R Square Adjusted
STARTPERF	0.827	0.814
VCI	0.392	0.379
VCIN	0.215	0.199
VPI	0.336	0.322

8. f-Square

	ENVIRDY	SOTIES	START	TIESGC	TIESM	VCI	VCI*EN	VCIN	VCIN*E	VPI	VPI*ENVIRDYNA
ENVIRDYNA			0.015								
SOTIES			0.056			0.020		0.005		0.087	
STARTPERF											
TIESGOV			0.047			0.329		0.153		0.130	
TIESMANAGER			0.042			0.039		0.015		0.032	
VCI			0.307								
VCI*ENVIRDYNA			0.011								
VCIN			0.173								
VCIN*ENVIRDYNA			0.010								
VPI			0.176								
VPI*ENVIRDYNA			0.015								

9. Fornell-Larcker Criterion

	ENVIRDY	SOTIES	START	TIESGC	TIESM	VCI	VCI*EN	VCIN	VCIN*E	VPI	VPI*ENVIRDYNA
ENVIRDYNA	0.860										
SOTIES	0.137	0.857									
STARTPERF	0.457	0.506	0.836								
TIESGOV	0.266	0.340	0.621	0.878							
TIESMANAGER	0.190	0.440	0.497	0.302	0.840						
VCI	0.384	0.367	0.800	0.579	0.376						
VCI*ENVIRDYNA	0.072	0.060	-0.084	-0.013	-0.058	-0.052	1.000				
VCIN	0.512	0.254	0.620	0.437	0.268	0.479	0.123				
VCIN*ENVIRDYNA	0.028	0.001	-0.107	-0.061	0.019	-0.163	0.649	0.023	1.000		
VPI	0.327	0.457	0.753	0.461	0.383	0.670	-0.138	0.402	-0.165		
VPI*ENVIRDYNA	0.108	0.130	0.059	0.071	0.033	0.098	0.529	0.277	0.343	0.018	1.000

10. Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Đánh giá mô hình cấu trúc

1. Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ENVIRDYNA -> STARTPERF	0.061	0.062	0.045	1.375	0.169
SOTIES -> STARTPERF	0.119	0.117	0.050	2.373	0.018
SOTIES -> VCI	0.125	0.129	0.078	1.601	0.109
SOTIES -> VCIN	0.072	0.074	0.079	0.914	0.361
SOTIES -> VPI	0.276	0.278	0.071	3.880	0.000
TIESGOV -> STARTPERF	0.115	0.113	0.047	2.473	0.013
TIESGOV -> VCI	0.483	0.485	0.061	7.895	0.000
TIESGOV -> VCIN	0.375	0.377	0.070	5.326	0.000
TIESGOV -> VPI	0.317	0.319	0.069	4.633	0.000
TIESMANAGER -> STARTPERF	0.101	0.099	0.042	2.416	0.016
TIESMANAGER -> VCI	0.175	0.179	0.075	2.328	0.020
TIESMANAGER -> VCIN	0.123	0.127	0.090	1.376	0.169
TIESMANAGER -> VPI	0.165	0.170	0.068	2.415	0.016
VCI -> STARTPERF	0.358	0.362	0.059	6.061	0.000
VCI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0.065	-0.068	0.054	1.205	0.228
VCIN -> STARTPERF	0.230	0.226	0.054	4.251	0.000
VCIN*ENVIRDYNA -> STARTPERF	0.056	0.054	0.046	1.210	0.226
VPI -> STARTPERF	0.255	0.256	0.049	5.175	0.000
VPI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0.063	-0.059	0.048	1.304	0.192

2. Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
ENVIRDYNA -> STARTPERF	0.061	0.062	-0.028	0.150
SOTIES -> STARTPERF	0.119	0.117	0.020	0.217
SOTIES -> VCI	0.125	0.129	-0.030	0.278
SOTIES -> VCIN	0.072	0.074	-0.080	0.226
SOTIES -> VPI	0.276	0.278	0.133	0.411
TIESGOV -> STARTPERF	0.115	0.113	0.025	0.207
TIESGOV -> VCI	0.483	0.485	0.359	0.598
TIESGOV -> VCIN	0.375	0.377	0.237	0.511
TIESGOV -> VPI	0.317	0.319	0.180	0.450
TIESMANAGER -> STARTPERF	0.101	0.099	0.017	0.184
TIESMANAGER -> VCI	0.175	0.179	0.033	0.323
TIESMANAGER -> VCIN	0.123	0.127	-0.041	0.307
TIESMANAGER -> VPI	0.165	0.170	0.035	0.307

VCI -> STARTPERF	0.358	0.362	0.247	0.477
VCI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0.065	-0.068	-0.176	0.035
VCIN -> STARTPERF	0.230	0.226	0.118	0.331
VCIN*ENVIRDYNA -> STARTPERF	0.056	0.054	-0.037	0.143
VPI -> STARTPERF	0.255	0.256	0.161	0.353
VPI*ENVIRDYNA -> STARTPERF	-0.063	-0.059	-0.148	0.038

3. Total Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ENVIRDYNA -> STARTPERF					
SOTIES -> STARTPERF	0.132	0.135	0.052	2.544	0.011
SOTIES -> VCI					
SOTIES -> VCIN					
SOTIES -> VPI					
TIESGOV -> STARTPERF	0.340	0.341	0.047	7.282	0.000
TIESGOV -> VCI					
TIESGOV -> VCIN					
TIESGOV -> VPI					
TIESMANAGER -> STARTPERF	0.133	0.138	0.052	2.569	0.010
TIESMANAGER -> VCI					
TIESMANAGER -> VCIN					
TIESMANAGER -> VPI					
VCI -> STARTPERF					
VCI*ENVIRDYNA -> STARTPERF					
VCIN -> STARTPERF					
VCIN*ENVIRDYNA -> STARTPERF					
VPI -> STARTPERF					
VPI*ENVIRDYNA -> STARTPERF					

4. Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
SOTIES -> VCI -> STARTPERF	0.045	0.047	0.030	1.501	0.133
TIESGOV -> VCI -> STARTPERF	0.173	0.175	0.034	5.113	0.000
TIESMANAGER -> VCI -> STARTPERF	0.063	0.065	0.030	2.081	0.037
SOTIES -> VCIN -> STARTPERF	0.017	0.017	0.019	0.880	0.379
TIESGOV -> VCIN -> STARTPERF	0.086	0.085	0.024	3.552	0.000
TIESMANAGER -> VCIN -> STARTPERF	0.028	0.029	0.023	1.259	0.208
SOTIES -> VPI -> STARTPERF	0.070	0.071	0.023	3.069	0.002
TIESGOV -> VPI -> STARTPERF	0.081	0.081	0.022	3.628	0.000
TIESMANAGER -> VPI -> STARTPERF	0.042	0.043	0.019	2.196	0.028

Confidence Intervals

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	2.5%	97.5%
SOTIES -> VCI -> STARTPERF	0.045	0.047	0.010	0.109
TIESGOV -> VCI -> STARTPERF	0.173	0.175	0.111	0.244
TIESMANAGER -> VCI -> STARTPERF	0.063	0.065	0.012	0.129
SOTIES -> VCIN -> STARTPERF	0.017	0.017	0.018	0.056
TIESGOV -> VCIN -> STARTPERF	0.086	0.085	0.041	0.136
TIESMANAGER -> VCIN -> STARTPERF	0.028	0.029	0.008	0.080
SOTIES -> VPI -> STARTPERF	0.070	0.071	0.030	0.120
TIESGOV -> VPI -> STARTPERF	0.081	0.081	0.041	0.130
TIESMANAGER -> VPI -> STARTPERF	0.042	0.043	0.009	0.085

Confidence Intervals Bias Corrected

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
SOTIES -> VCI -> STARTPERF	0.045	0.047	0.002	-0.015	0.104
TIESGOV -> VCI -> STARTPERF	0.173	0.175	0.002	0.110	0.242
TIESMANAGER -> VCI -> STARTPERF	0.063	0.065	0.002	0.009	0.126
SOTIES -> VCIN -> STARTPERF	0.017	0.017	0.000	-0.017	0.058
TIESGOV -> VCIN -> STARTPERF	0.086	0.085	-0.002	0.045	0.143
TIESMANAGER -> VCIN -> STARTPERF	0.028	0.029	0.001	-0.007	0.084
SOTIES -> VPI -> STARTPERF	0.070	0.071	0.001	0.032	0.122
TIESGOV -> VPI -> STARTPERF	0.081	0.081	0.000	0.044	0.132
TIESMANAGER -> VPI -> STARTPERF	0.042	0.043	0.001	0.009	0.086