

Số: 34 NB/QĐ-XBGT

Hà Nội, ngày 30 tháng 7 năm 2026

QUYẾT ĐỊNH
Xuất bản/tái bản xuất bản phẩm

GIÁM ĐỐC NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

Căn cứ Luật xuất bản ngày 20 tháng 11 năm 2012;

Căn cứ Nghị định số 195/2013/NĐ-CP ngày 21 tháng 11 năm 2013 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật xuất bản;

Căn cứ Thông tư số 01/2020/TT-BTTTT ngày 07 tháng 02 năm 2020 của Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật xuất bản và Nghị định số 195/2013/NĐ-CP ngày 21/11/2013 của Chính phủ quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật xuất bản;

Căn cứ Giấy xác nhận đăng ký xuất bản số 6775/XN-CXBIPH ngày 27 tháng 7 năm 2026 của Cục Xuất bản, In và Phát hành;

Theo đề nghị của Tổng biên tập,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Xuất bản/tái bản xuất bản phẩm có tên: lần 1

Giáo trình Khởi nghiệp kinh doanh - Mã học phần: 7070205

- Tác giả, dịch giả: Trường Đại học Mở - Địa chất;
TS. Nguyễn Đức Thắng (Chủ biên); ThS. Phan Thị Thùy Linh - ThS. Nguyễn Văn Thương.
- Ngữ xuất bản: Tiếng Việt.
- Khuôn khổ: 19 x 27 cm
- Số trang: 228 trang
- Số lượng in: 200 bản.
- Đối tác liên kết xuất bản: Tự xuất bản.
- Tên biên tập viên: Ngô Thị Bích Diệp.
- Mã số sách tiêu chuẩn quốc tế - ISBN: 978-604-76-3403-3.

Điều 2. Số xác nhận đăng ký xuất bản ghi trên xuất bản phẩm:

SAO Y BẢN CHÍNH 2949-2026/CXBIPH/3-60/GTVT

Điều 3. Xuất bản phẩm được in tại: Công ty cổ phần In và Thương mại Ngọc Hưng.

Địa chỉ: 296 đường Phúc Diễn, TDP số 1, phường Xuân Phương, Tp. Hà Nội.

Điều 4. Quyết định này được lập thành 02 (hai) bản, 01 (một) bản lưu tại nhà xuất bản, 01 (một) bản lưu tại cơ sở in (hoặc đơn vị thực hiện đăng tải xuất bản phẩm điện tử).

Quyết định này có giá trị thực hiện 01 (một) lần đến hết ngày 31 tháng 12 năm 2026, trường hợp bị tẩy xóa, sửa chữa, photocopy không có giá trị thực hiện./.

Nơi nhận:

- Như Điều 4.



T/L GIÁM ĐỐC
CHÁNH VĂN PHÒNG
Nguyễn Thị Hào



Nguyễn Minh Nhật

Số: 1608 /QĐ-MĐC

Hà Nội, ngày 03 tháng 7 năm 2026

QUYẾT ĐỊNH
Về việc thành lập Ban biên soạn sách giáo trình cấp Nhà xuất bản

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỎ - ĐỊA CHẤT

Căn cứ Luật Giáo dục đại học ngày 10/12/2025;

Căn cứ Thông tư liên tịch số 07/2009/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 15/4/2009 của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế đối với đơn vị sự nghiệp công lập giáo dục và đào tạo;

Căn cứ Thông tư 35/2021/TT-BGDĐT ngày 06/12/2021 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quy định về biên soạn, lựa chọn, thẩm định duyệt và sử dụng tài liệu giảng dạy giáo trình giáo dục đại học;

Căn cứ Nghị quyết số 05/NQ-HĐT ngày 19 /01/2021 của Hội đồng Trường, Trường Đại học Mỏ - Địa chất ban hành Quy chế về Tổ chức và Hoạt động của Trường Đại học Mỏ - Địa chất;

Căn cứ Quyết định số 748/QĐ-MĐC ngày 28/6/2022 của Hiệu trưởng Trường Đại học Mỏ - Địa chất về việc ban hành Quy định về biên soạn, lựa chọn, thẩm định, duyệt và sử dụng tài liệu giảng dạy giáo dục đại học tại Trường Đại học Mỏ - Địa chất;

Căn cứ Quyết định số 2452/QĐ-MĐC ngày 25/12/2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Mỏ - Địa chất về việc thành lập Hội đồng giáo trình Trường Đại học Mỏ - Địa chất;

Căn cứ Quyết định số 1920/QĐ-MĐC ngày 25/8/2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Mỏ - Địa chất về việc sửa đổi một số điều của “Quy định việc biên soạn, lựa chọn, thẩm định, duyệt và sử dụng tài liệu giảng dạy, giáo trình giáo dục đại học tại Trường Đại học Mỏ - Địa chất”;

Theo đề nghị của Trường phòng Đào tạo Đại học, Trường khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh,

QUYẾT ĐỊNH:

Điều 1. Thành lập Ban biên soạn sách giáo trình cấp Nhà xuất bản “Khởi nghiệp kinh doanh” - Mã học phần: 7070205 - Số tín chỉ: 02, của các tác giả:

TS. Nguyễn Đức Thắng (Chủ biên); ThS. Phan Thị Thùy Linh; ThS. Nguyễn Văn Thường.

Điều 2. Ban biên soạn sách giáo trình theo đề cương chi tiết đã được Hiệu trưởng phê duyệt; ký hợp đồng biên soạn và chịu trách nhiệm về nội dung khoa học của sách giáo trình theo Quy định của Thông tư

35/2021/TT-BGDĐT; được hưởng các quyền lợi khác theo quy định hiện hành. Hội đồng tự giải thể sau khi hoàn thành nhiệm vụ.

Điều 3. Trường phòng Đào tạo Đại học, Trường khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trường các đơn vị có liên quan và Ban biên soạn có tên tại Điều 1 chịu trách nhiệm thi hành quyết định này./.

Nơi nhận:

- Như Điều 3 (để t/hiện);
- HT (để báo cáo);
- Lưu: HCTH, ĐTĐH₍₀₉₎.

KT. HIỆU TRƯỞNG 

PHÓ HIỆU TRƯỞNG
PGS.TS Nguyễn Ngọc Khánh



QUYẾT ĐỊNH
Về việc thành lập Hội đồng thẩm định sách giáo trình cấp Nhà xuất bản

HIỆU TRƯỞNG TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỎ - ĐỊA CHẤT

Căn cứ Luật Giáo dục đại học ngày 10/12/2025;

Căn cứ Thông tư liên tịch số 07/2009/TTLT-BGDĐT-BNV ngày 15/4/2009 của Bộ Giáo dục và Đào tạo và Bộ Nội vụ hướng dẫn thực hiện quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm về nhiệm vụ, tổ chức bộ máy, biên chế đối với đơn vị sự nghiệp công lập giáo dục và đào tạo;

Căn cứ Thông tư 35/2021/TT-BGDĐT ngày 06/12/2021 của Bộ trưởng Bộ Giáo dục và Đào tạo ban hành Quy định về biên soạn, lựa chọn, thẩm định duyệt và sử dụng tài liệu giảng dạy giáo trình giáo dục đại học;

Căn cứ Nghị quyết số 05/NQ-HĐT ngày 19/01/2021 của Hội đồng Trường, Trường Đại học Mỏ - Địa chất ban hành Quy chế về Tổ chức và Hoạt động của Trường Đại học Mỏ - Địa chất;

Căn cứ Quyết định số 748/QĐ-MĐC ngày 28/6/2022 của Hiệu trưởng Trường Đại học Mỏ - Địa chất về việc ban hành Quy định về biên soạn, lựa chọn, thẩm định, duyệt và sử dụng tài liệu giảng dạy giáo dục đại học tại Trường Đại học Mỏ - Địa chất;

Căn cứ Quyết định số 2452/QĐ-MĐC ngày 25/12/2024 của Hiệu trưởng Trường Đại học Mỏ - Địa chất về việc thành lập Hội đồng giáo trình Trường Đại học Mỏ - Địa chất;

Căn cứ Quyết định số 1920/QĐ-MĐC ngày 25/8/2025 của Hiệu trưởng Trường Đại học Mỏ - Địa chất về việc sửa đổi một số điều của "Quy định việc biên soạn, lựa chọn, thẩm định, duyệt và sử dụng tài liệu giảng dạy, giáo trình giáo dục đại học tại Trường Đại học Mỏ - Địa chất";

Căn cứ Quyết định số 1608/QĐ-MĐC ngày 03/7/2026 của Hiệu trưởng Trường Đại học Mỏ - Địa chất về việc thành lập Ban biên soạn sách giáo trình cấp Nhà xuất bản;

Theo đề nghị của Trưởng phòng Đào tạo Đại học, Trưởng khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh,

QUYẾT ĐỊNH:

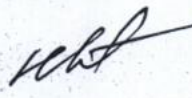
Điều 1. Thành lập Hội đồng thẩm định sách giáo trình cấp Nhà xuất bản "Khởi nghiệp kinh doanh" - Mã học phần: 7070205 - Số tín chỉ: 02, gồm các thành viên trong danh sách kèm theo.

Điều 2. Hội đồng thẩm định sách giáo trình cấp Nhà xuất bản tổ chức thực hiện thẩm định sách giáo trình theo Quy định của Thông tư 35/2021/TT-BGDĐT và được hưởng các quyền lợi khác theo quy định hiện hành. Hội đồng tự giải thể sau khi hoàn thành nhiệm vụ.

Điều 3. Trưởng phòng Đào tạo Đại học, Trưởng khoa Kinh tế - Quản trị kinh doanh, Trưởng các đơn vị có liên quan và Hội đồng thẩm định có tên tại Điều 1 chịu trách nhiệm thi hành quyết định này./.

Nơi nhận:

- Như Điều 3 (để t/hiện);
- Hiệu trưởng (để báo cáo);
- Lưu: HCTH, ĐTDH₍₀₉₎.

KT. HIỆU TRƯỞNG 

PHÓ HIỆU TRƯỞNG
PGS.TS Nguyễn Ngọc Khánh



DANH SÁCH HỘI ĐỒNG THẨM ĐỊNH SÁCH GIÁO TRÌNH CẤP NHÀ XUẤT BẢN

“Khởi nghiệp kinh doanh” - Mã học phần: 7070205 - Số tín chỉ: 02

(Kèm theo QĐ số: 1680/QĐ-MĐC, ngày 13 / 7 /2026 của Hiệu trưởng

Trường Đại học Mở - Địa chất)

1. PGS.TS Lê Minh Thống
 2. TS. Phạm Kiên Trung
 3. PGS.TS Nguyễn Đức Khoát
 4. TS. Đào Anh Tuấn
 5. TS. Phí Mạnh Cường
 6. PGS.TS Nguyễn Kế Nghĩa
 7. PGS.TS Dương Thị Hoài Nhung
- Tổng số: 07 cán bộ./.

Chủ tịch Hội đồng;

Ủy viên, Thư ký;

Ủy viên;

Ủy viên;

Ủy viên;

Phản biện 1;

Phản biện 2,

Hà Nội, ngày 20 tháng 7 năm 2026

BIÊN BẢN THẨM ĐỊNH NỘI DUNG GIÁO TRÌNH

“Khởi nghiệp kinh doanh” - Mã học phần: 7070205 - Số tín chỉ: 02, của các tác giả: TS Nguyễn Đức Thắng (Chủ biên); ThS Phan Thị Thùy Linh; ThS Nguyễn Văn Thường.

Hôm nay, ngày 20/7/2026, tại Trường Đại học Mỏ - Địa chất, buổi họp thẩm định được tổ chức gồm có các thành viên sau:

- Hội đồng thẩm định:

1. PGS.TS Lê Minh Thống - Chủ tịch Hội đồng;
2. TS Phạm Kiên Trung - Ủy viên, Thư ký hội đồng;
3. PGS.TS Nguyễn Đức Khoát - Đại diện Phòng Đào tạo Đại học, Ủy viên;
4. TS Đào Anh Tuấn - Ủy viên;
5. TS Phí Mạnh Cường - Ủy viên;

- Phản biện:

1. PGS.TS Nguyễn Kế Nghĩa - Phản biện 1;
2. PGS.TS Dương Thị Hoài Nhung - Phản biện 2;

- Khách mời

1. PGS. TS Nguyễn Ngọc Khánh - Giảng viên Bộ môn Quản trị doanh nghiệp Mỏ
2. TS Lê Thị Thu Hương - Giảng viên Bộ môn Quản trị doanh nghiệp Mỏ
3. TS Lê Đình Chiều - Giảng viên Bộ môn Quản trị doanh nghiệp Mỏ

Với mục đích: Thẩm định về nội dung của giáo trình “Khởi nghiệp kinh doanh” - Mã học phần: 7070205 - Số tín chỉ: 02, của các tác giả: TS Nguyễn Đức Thắng (Chủ biên); ThS Phan Thị Thùy Linh; ThS Nguyễn Văn Thường.

CÁC Ý KIẾN NHẬN XÉT:

1. Ý kiến của các phản biện (có thể viết trực tiếp hoặc gửi kèm theo bản nhận xét):

- PGS.TS Nguyễn Kế Nghĩa - Phản biện 1

Đánh giá giáo trình được trình bày tương đối nhất quán, mỗi chương có mục tiêu, nội dung lý thuyết, hình minh họa, tình huống, tóm tắt, câu hỏi ôn tập và bài tập thực hành. Cấu trúc 9 chương thể hiện khá đầy đủ tiến trình khởi nghiệp, từ nhận thức ban đầu, hình thành ý tưởng, nhận diện cơ hội, thiết kế và kiểm chứng dự án đến triển khai và phát triển doanh nghiệp.

Nội dung giáo trình có tính khoa học, cập nhật các cách tiếp cận hiện đại, phù hợp

với học phần Khởi nghiệp kinh doanh của ngành Quản trị kinh doanh và Quản lý công nghiệp, đồng thời hỗ trợ phát triển năng lực thực hành và ra quyết định của người học.

Để giáo trình được hoàn thiện hơn, phản biện đề nghị nhóm tác giả tiếp tục rà soát một số nội dung cụ thể.

- Tại Chương 1, một số thông tin mang tính thời sự nên được thay thế hoặc bổ sung bằng số liệu chính thức và nghiên cứu học thuật.

- Tại Chương 2, cần làm rõ sự khác nhau giữa hành trình, quá trình và con đường khởi nghiệp; đồng thời bổ sung nội dung về nguồn lực hỗ trợ để cân đối với phần rào cản khởi nghiệp.

- Chương 3 nên phân tách rõ các vấn đề về hợp đồng, lao động, thuế, môi trường và cạnh tranh.

- Chương 4 cần có bảng hướng dẫn lựa chọn công cụ sáng tạo theo từng tình huống.

- Chương 5 nên bổ sung nội dung liên kết các công cụ phân tích với quá trình sàng lọc và đánh giá cơ hội kinh doanh.

- Chương 6 cần được tổ chức lại thành một số nhóm nội dung lớn để bảo đảm tính thống nhất với cấu trúc của các chương khác.

- Chương 7 nên bổ sung ví dụ minh họa cho các chỉ số kiểm chứng và mẫu hồ sơ thiết kế, kiểm chứng dự án nhằm tăng khả năng thực hành.

Ngoài ra, phản biện đề nghị nhóm tác giả lựa chọn ví dụ phù hợp với bối cảnh người học; cần nhắc việc sử dụng các số liệu thị trường có khả năng nhanh lạc hậu; rà soát nguồn của các bảng, hình và nội dung tổng hợp; chuẩn hóa trích dẫn và danh mục tài liệu tham khảo; đồng thời chỉnh sửa các lỗi chính tả, đánh số và trình bày còn tồn tại trong bản thảo.

- PGS.TS Dương Thị Hoài Nhung - Phản biện 2

Đánh giá giáo trình có cấu trúc logic, nội dung dễ tiếp cận, bảo đảm tính khoa học và có nhiều ví dụ, câu hỏi, bài tập hỗ trợ vận dụng. Giáo trình có tính mới, cập nhật các mô hình khởi nghiệp hiện đại, tư duy khởi nghiệp tinh gọn và đáp ứng nhu cầu học liệu trong lĩnh vực khởi nghiệp kinh doanh.

- Phản biện đề nghị cần nhắc xử lý nội dung còn giao thoa giữa mục 1.4 và mục 2.4;

- Việt hóa hoặc giải thích rõ các thuật ngữ tiếng Anh;

- Điều chỉnh một số tiêu đề theo hướng khách quan, chuẩn mực hơn;

- Bổ sung bảng chữ viết tắt và rà soát nguồn bảng, hình, tài liệu tham khảo, lỗi chính tả, font chữ và hình thức trình bày.

2. Ý kiến của các thành viên Hội đồng thẩm định:

- TS Đào Anh Tuấn

- Cấu trúc 9 chương logic, bám sát thực tế vòng đời và quản trị dự án khởi nghiệp.

- Đáp ứng chuẩn đầu ra mới của Bộ Giáo dục và Đào tạo về năng lực đổi mới sáng tạo, năng lực số và AI.

- Thống nhất thông qua phê duyệt làm tài liệu giảng dạy chính thức cho Ngành Quản

trị kinh doanh và ngành Quản lý công nghiệp.

- TS Phí Mạnh Cường

- Đồng ý với các ý kiến của các Thầy cô, đánh giá cao về tính mới và tính thời sự của Giáo trình.

- PGS.TS Lê Minh Thống

- Rà soát và viết ngắn gọn, thống nhất phong cách trình bày phần dẫn nhập ở tất cả các chương; đảm bảo tính cô đọng và phù hợp với thể loại văn bản giáo trình.

- Thực hiện chuẩn hóa hình thức trình bày đồng bộ cho các phần: tóm tắt chương, câu hỏi ôn tập, bài tập tình huống, ví dụ minh họa và thảo luận để tạo điều kiện thuận lợi cho việc tự học của sinh viên.

- Tiếp tục rà soát để hoàn thiện cấu trúc theo trình tự quá trình khởi nghiệp thực tế; đặc biệt chú ý xử lý các nội dung trùng lặp giữa các chương (như mục 1.4 và 2.4) và phân cấp lại các tiểu mục (như tại Chương 6) để đảm bảo tính logic xuyên suốt toàn bộ bản thảo.

3. Ý kiến của các khách mời:

KẾT LUẬN: Cuốn sách giáo trình “Khởi nghiệp kinh doanh” - Mã học phần: 7070205 - Số tín chỉ: 02, của các tác giả: TS Nguyễn Đức Thắng (Chủ biên) ; ThS Phan Thị Thùy Linh; ThS Nguyễn Văn Thường, đủ điều kiện để sử dụng làm Giáo trình chuẩn cho sinh viên ngành Quản trị kinh doanh và Quản lý công nghiệp của Trường Đại học Mở - Địa chất.

YÊU CẦU CHỈNH SỬA:

1. Về nội dung và kết cấu

- Một số nội dung đề mục cần xem xét để rút gọn như chương 3.
- Rà soát trùng lặp: Gộp mục 1.4 (Các loại hình khởi nghiệp) và mục 2.4 (Lựa chọn con đường khởi nghiệp) do nội dung tương đồng.
- Bổ sung phần nguồn lực hỗ trợ tại mục 2.6 để tương xứng với phần rào cản.
- Tách mục 3.2.4 (các lĩnh vực pháp lý) thành các tiểu mục riêng biệt để phân tích sâu hơn.
- Chương 4 các công cụ phát triển ý tưởng sáng tạo mục 4.5 cần làm rõ hơn
- Chương 5 cần làm rõ hơn mô hình kinh doanh được sử dụng như thế nào
- Chương 6: Phân cấp lại các mục để đảm bảo tính nhất quán với toàn bộ giáo trình.
- Bổ sung bảng so sánh các công cụ sáng tạo (Chương 4) và hướng dẫn liên kết công cụ với quy trình sàng lọc cơ hội (Chương 5).
- Bổ sung ví dụ số liệu minh họa cho *Chỉ số kiểm chứng* và các mẫu biểu cụ thể cho hồ sơ thiết kế dự án (Chương 7).
- Các ví dụ đưa ra cố gắng mang tính thống nhất xuyên suốt

2. Về hình thức và trình bày

- Việt hóa thuật ngữ ví dụ: CSR, Brainstorming, MVP, Business model Canvas....

- Chỉnh sửa tiêu đề: Thay đổi các tiêu đề đang ở dạng câu hỏi hoặc mang tính chủ quan, cảm tính sang dạng câu khẳng định khách quan (ví dụ các mục 4.3.3, 4.7.1, 5.3.1, 5.4.1, 5.7.3) hay trong nội dung trình bày.

- Sửa các lỗi chính tả, lỗi font chữ (Hình 4.1) và lỗi trình bày hình chữ đan xen (các trang 13, 16, 26, 104, 109, 128).

- Cần xem lại cách trình bày và nội dung của các hình vẽ cho thống nhất

- Rà soát số liệu, dữ liệu đảm bảo tính chính thống học thuật khoa học

- Thống nhất trình bày từ mở đầu cho đến các phần cuối của từng chương.

- Bổ sung Bảng danh mục từ viết tắt.

3. Về trích dẫn và dữ liệu

- Thay thế các trích dẫn mang tính thời sự hoặc báo chí bằng các nguồn số liệu thống kê chính thức hoặc nghiên cứu học thuật để đảm bảo tính xác thực.

- Hạn chế ghi nguồn là *tác giả tổng hợp*, cần ghi rõ nguồn gốc uy tín của dữ liệu.

- Bổ sung nguồn đầy đủ cho tất cả các bảng biểu và hình ảnh (đặc biệt tại Chương 2 và Chương 3).

- Rà soát và chuẩn hóa toàn bộ danh mục tài liệu tham khảo theo chuẩn APA; loại bỏ các tài liệu không được trích dẫn trực tiếp trong bài.

- Cần xem xét lại toàn bộ trích dẫn trong giáo trình, nhất là các giáo trình được sử dụng từ nước ngoài

Đề nghị nhóm tác giả tiếp thu nghiêm túc và chỉnh sửa các ý kiến của các thành viên trong hội đồng nhất là của các phản biện.

THƯ KÝ HỘI ĐỒNG



TS Phạm Kiên Trung

CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG



PGS.TS Lê Minh Thống

PHÒNG ĐÀO TẠO ĐẠI HỌC



PGS.TS Nguyễn Đức Khoát

GIÁO TRÌNH
KHỞI NGHIỆP KINH DOANH

ISBN: 978-604-76-3403-3



Giá: 196.000 đ



GIÁO TRÌNH KHỞI NGHIỆP KINH DOANH

TS. Nguyễn Đức Thắng (Chủ biên)

TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỎ - ĐỊA CHẤT

TS. Nguyễn Đức Thắng (Chủ biên)
ThS. Phan Thị Thùy Linh; ThS. Nguyễn Văn Thường

GIÁO TRÌNH
KHỞI NGHIỆP KINH DOANH




NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI

TRƯỜNG ĐẠI HỌC MỎ - ĐỊA CHẤT
TS. Nguyễn Đức Thắng (Đồng Chủ biên)
ThS. Phan Thị Thùy Linh - ThS. Nguyễn Văn Thưởng

GIÁO TRÌNH

KHỞI NGHIỆP KINH DOANH

NHÀ XUẤT BẢN GIAO THÔNG VẬN TẢI
Hà Nội - 2026

MỤC LỤC

Mục lục	3
BẢNG THUẬT NGỮ CHUYÊN MÔN ANH – VIỆT	12
DANH MỤC VIẾT TẮT	14
LỜI MỞ ĐẦU	16
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ KHỞI NGHIỆP KINH DOANH	17
1.1. Khái niệm và bản chất của khởi nghiệp	18
1.1.1. Khái niệm khởi nghiệp kinh doanh	18
1.1.2. Phân biệt khởi nghiệp, lập nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo	19
1.1.3. Bản chất của khởi nghiệp kinh doanh	20
1.2. Vai trò của khởi nghiệp kinh doanh	21
1.2.1. Vai trò đối với cá nhân người khởi nghiệp	21
1.2.2. Vai trò đối với doanh nghiệp, ngành và thị trường	21
1.2.3. Vai trò đối với nền kinh tế và xã hội	22
1.2.4. Nhìn nhận cân bằng về khởi nghiệp	22
1.3. Lược sử phát triển và bối cảnh khởi nghiệp	23
1.3.1. Khởi nghiệp trong tiến trình phát triển kinh tế thế giới	23
1.3.2. Khởi nghiệp tại Việt Nam	23
1.4. Các loại hình khởi nghiệp kinh doanh	24
1.5. Doanh nhân và tư duy khởi nghiệp	25
1.5.1. Doanh nhân trong quá trình khởi nghiệp	25
1.5.2. Năng lực và phẩm chất cơ bản của doanh nhân	26
1.5.3. Tư duy khởi nghiệp	26
1.6. Tư duy tổng quát của quá trình khởi nghiệp	27
1.6.1. Khởi nghiệp như một quá trình học hỏi	27
1.6.2. Tư duy từ kế hoạch kinh doanh đến khởi nghiệp tinh gọn	29
1.6.3. Chuẩn bị cho khởi nghiệp	29
1.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình khởi nghiệp kinh doanh	30
1.7.1. Môi trường vĩ mô	30
1.7.2. Môi trường ngành và thị trường	31
1.7.3. Yếu tố cá nhân và đội ngũ sáng lập	31

1.7.4. Hệ sinh thái khởi nghiệp.....	31
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	32
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	33
BÀI TẬP	33
TÀI LIỆU THAM KHẢO	34
CHƯƠNG 2: HÀNH TRÌNH VÀ CON ĐƯỜNG KHỞI NGHIỆP	35
2.1. Khởi nghiệp như một hành trình nghề nghiệp	35
2.1.1. Từ ý định khởi nghiệp đến hành động khởi nghiệp.....	35
2.1.2. Phân biệt hành trình, quá trình và con đường khởi nghiệp	36
2.2. Điểm xuất phát của hành trình khởi nghiệp.....	37
2.2.1. Cảm hứng, động cơ và sự kiện kích hoạt	37
2.2.2. Khởi nghiệp từ cơ hội và khởi nghiệp từ nhu cầu	38
2.2.3. Năng lực cá nhân và mức độ sẵn sàng.....	38
2.2.4. Bối cảnh khởi nghiệp tại Việt Nam	40
2.3. Các bước chính của quá trình khởi nghiệp	41
2.4. Lựa chọn con đường khởi nghiệp	46
2.4.1. Khởi nghiệp kinh doanh nhỏ và truyền thống	47
2.4.2. Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo	47
2.4.3. Khởi nghiệp nghề nghiệp tự do, kinh doanh bán thời gian và phong cách sống.....	48
2.4.4. Nhượng quyền, mua lại hoặc kế thừa doanh nghiệp	49
2.4.5. Khởi nghiệp trong tổ chức hiện hữu.....	50
2.4.6. Khởi nghiệp xã hội	51
2.4.7. Khởi nghiệp dựa trên nghiên cứu và tri thức chuyên môn	51
2.5. Các khuôn khổ hỗ trợ lựa chọn và phát triển con đường khởi nghiệp.....	53
2.5.1. Cách tiếp cận lập kế hoạch	53
2.5.2. Tư duy hiệu dụng.....	53
2.5.3. Khởi nghiệp tinh gọn.....	54
2.5.4. Tư duy thiết kế.....	54
2.5.5. Mô hình kinh doanh Canvas.....	55
2.5.6. Lựa chọn khuôn khổ theo tình huống	56
2.6. Rào cản trên hành trình khởi nghiệp.....	56
2.6.1. Rào cản cá nhân.....	57
2.6.2. Rào cản thị trường và khách hàng	57
2.6.3. Rào cản nguồn lực, vốn và pháp lý	57

2.6.4. Rào cản tiếp cận mạng lưới và cổ vấn.....	58
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	59
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	59
BÀI TẬP THỰC HÀNH	60
TÀI LIỆU THAM KHẢO	61
CHƯƠNG 3: ĐẠO ĐỨC VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI TRONG KHỞI NGHIỆP	62
3.1. Đạo đức kinh doanh	62
3.1.1. Đạo đức kinh doanh và ý nghĩa đối với người khởi nghiệp	62
3.1.2. Đạo đức, pháp luật và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh.....	63
3.2. Các vấn đề đạo đức và pháp lý cơ bản trong khởi nghiệp	64
3.2.1. Nhận diện rủi ro đạo đức và pháp lý từ giai đoạn đầu.....	65
3.2.2. Trung thực với khách hàng, nhà đầu tư và thị trường	65
3.2.3. Sở hữu trí tuệ, bí mật kinh doanh và quyền đối với kết quả sáng tạo	66
3.2.4. Dữ liệu cá nhân, an toàn sản phẩm và quyền lợi người tiêu dùng.....	66
3.2.5. Cam kết và hợp đồng với người đồng sáng lập, đối tác và nhà cung cấp	67
3.2.6. Quyền và trách nhiệm trong quan hệ với người lao động và cộng sự	68
3.2.7. Nghĩa vụ tuân thủ trong vận hành ban đầu.....	68
3.3. Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong khởi nghiệp.....	70
3.3.1. Khái niệm	70
3.3.2. Trách nhiệm xã hội trong mô hình kinh doanh	70
3.3.3. Trách nhiệm xã hội trong bối cảnh Việt Nam	72
3.4. Khởi nghiệp xã hội và mô hình doanh nghiệp tạo tác động	72
3.4.1. Khái niệm khởi nghiệp xã hội	72
3.4.2. Thiết kế mô hình khởi nghiệp xã hội.....	73
3.5. Xây dựng văn hóa đạo đức và trách nhiệm giải trình trong doanh nghiệp khởi nghiệp	74
3.5.1. Vai trò của người sáng lập trong định hình văn hóa đạo đức.....	74
3.5.2. Từ giá trị cốt lõi đến quy tắc ứng xử	74
3.5.3. Cơ chế trách nhiệm giải trình	75
3.5.4. Quy trình ra quyết định đạo đức	75
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	76
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	77
BÀI TẬP	77

TÀI LIỆU THAM KHẢO	78
CHƯƠNG 4: SÁNG TẠO, ĐỔI MỚI, PHÁT MINH VÀ HÌNH THÀNH Ý	
TƯỞNG KINH DOANH	79
4.1. Sáng tạo và đổi mới trong logic khởi nghiệp.....	79
4.2. Mối quan hệ giữa sáng tạo, phát minh, đổi mới và ý tưởng kinh doanh ...	80
4.2.1. Sáng tạo	80
4.2.2. Phát minh.....	81
4.2.3. Đổi mới.....	81
4.2.4. Mối quan hệ giữa sáng tạo, ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh.....	82
4.3. Hình thành ý tưởng kinh doanh từ vấn đề và nhu cầu khách hàng.....	83
4.3.1. Từ ý tưởng sáng tạo đến ý tưởng kinh doanh.....	84
4.3.2. Nhu cầu chức năng, cảm xúc và xã hội	84
4.3.3. Phân biệt ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh	85
4.4. Nguồn gốc của sáng tạo trong khởi nghiệp	86
4.4.1. Quan sát vấn đề và trải nghiệm bất tiện	86
4.4.2. Thay đổi công nghệ, xã hội và chính sách.....	86
4.4.3. Tri thức, kinh nghiệm và kết nối đa ngành.....	86
4.4.4. Rào cản đối với sáng tạo.....	87
4.5. Công cụ và phương pháp phát triển ý tưởng sáng tạo	88
4.5.1. Quan sát, đặt câu hỏi và tái định nghĩa vấn đề	88
4.5.2. Kỹ thuật đặt câu hỏi 5WH và câu hỏi mở	88
4.5.3. Phương pháp động não và viết ý tưởng.....	89
4.5.4. Bản đồ tư duy và liên tưởng có cấu trúc.....	89
4.5.5. Kỹ thuật phát triển ý tưởng SCAMPER.....	91
4.5.6. Tư duy thiết kế và nguyên mẫu	92
4.5.7. Đổi mới mở và đồng sáng tạo với khách hàng.....	92
4.5.8. Lựa chọn và phối hợp các công cụ phát triển ý tưởng sáng tạo	93
4.6. Các loại hình đổi mới trong doanh nghiệp khởi nghiệp	95
4.6.1. Đổi mới sản phẩm và dịch vụ.....	95
4.6.2. Đổi mới quy trình	95
4.6.3. Đổi mới mô hình kinh doanh.....	96
4.6.4. Đổi mới thị trường và trải nghiệm khách hàng	96
4.6.5. Đổi mới tổ chức và văn hóa đổi mới	97
4.6.6. Đổi mới gia tăng, đột phá và tiên phong	97

4.7. Phát minh, tài sản trí tuệ và thương mại hóa	98
4.7.1. Điều kiện để phát minh trở thành cơ hội khởi nghiệp.....	98
4.7.2. Nguyên mẫu, sản phẩm khả dụng tối thiểu và kiểm chứng giả thuyết.....	98
4.7.3. Bảo hộ sở hữu trí tuệ và chiến lược khai thác	99
4.7.4. Giới hạn của phát minh trong khởi nghiệp	100
4.8. Quy trình phát triển ý tưởng sáng tạo thành ý tưởng khởi nghiệp.....	100
4.9. Tình huống minh họa	103
4.9.1. Tình huống 1.....	103
4.9.2. Tình huống 2.....	104
4.9.3. Tình huống 3.....	105
4.9.4. Mẫu mô tả ý tưởng đổi mới	105
4.9.5. Một số lỗi thường gặp khi hình thành ý tưởng kinh doanh	106
4.9.6. Khung phỏng vấn khách hàng ban đầu.....	107
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	107
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	107
BÀI TẬP THỰC HÀNH	108
TÀI LIỆU THAM KHẢO	109
CHƯƠNG 5: NHẬN DIỆN CƠ HỘI KINH DOANH	110
5.1. Bản chất của cơ hội kinh doanh	110
5.1.1. Từ ý tưởng kinh doanh đến cơ hội kinh doanh.....	110
5.1.2. Ba điều kiện cơ bản của một cơ hội kinh doanh.....	111
5.1.3. Cơ hội kinh doanh và tư duy kiểm chứng giả định	111
5.2. Nguồn hình thành cơ hội kinh doanh.....	112
5.2.1. Vấn đề của khách hàng và bất tiện trong đời sống.....	112
5.2.2. Nhu cầu hiển hiện, nhu cầu tiềm ẩn và công việc cần hoàn thành	112
5.2.3. Thay đổi công nghệ, xã hội, chính sách và cấu trúc ngành	113
5.2.4. Khoảng trống cạnh tranh và nguồn lực chưa được khai thác	113
5.3. Nghiên cứu và kiểm chứng cơ hội kinh doanh	114
5.3.1. Vai trò của nghiên cứu trước khi khởi nghiệp.....	114
5.3.2. Dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp	115
5.3.3. Phỏng vấn khách hàng.....	115
5.3.4. Quan sát hành vi và thử nghiệm nhỏ	115
5.4. Sàng lọc và đánh giá cơ hội kinh doanh	116
5.4.1. Vai trò của sàng lọc trong lựa chọn cơ hội kinh doanh	116

5.4.2. Tiêu chí sàng lọc cơ hội.....	117
5.4.3. Tính hấp dẫn của thị trường	118
5.4.4. Tính khả thi	118
5.5. Phân tích cạnh tranh trong nhận diện cơ hội.....	119
5.5.1. Nhận diện đối thủ cạnh tranh.....	119
5.5.2. Lưới phân tích cạnh tranh.....	120
5.5.3. Công cụ ba vòng và khoảng trống giá trị	121
5.5.4. Lợi thế cạnh tranh và tuyên bố giá trị.....	122
5.6. Công cụ phân tích cơ hội kinh doanh	123
5.6.1. Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT)	124
5.6.2. Phân tích môi trường vĩ mô bằng mô hình PESTEL	125
5.6.3. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter	126
5.6.4. Khái niệm mô hình kinh doanh và mô hình kinh doanh Canvas	128
5.7. Nhận diện cơ hội kinh doanh trong bối cảnh Việt Nam	130
5.7.1. Cơ hội gần và lợi thế của người mới bắt đầu	130
5.7.2. Một số hướng cơ hội có thể nghiên cứu	130
5.7.3. Các sai lệch thường gặp khi nhận diện cơ hội kinh doanh tại Việt Nam	131
5.8. Hướng dẫn thực hành nhận diện và kiểm chứng cơ hội kinh doanh	132
5.8.1. Quy trình thực hành nhận diện và kiểm chứng cơ hội cho người mới bắt đầu	132
5.8.2. Ước lượng quy mô thị trường.....	133
5.8.3. Kiểm chứng mức sẵn sàng chi trả	134
5.8.4. Mẫu bản mô tả cơ hội kinh doanh	135
5.8.5. Thang đánh giá bản mô tả cơ hội kinh doanh.....	136
5.8.6. Nhật ký học hỏi sau mỗi vòng kiểm chứng	136
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	137
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	137
BÀI TẬP THỰC HÀNH	138
TÀI LIỆU THAM KHẢO	139
CHƯƠNG 6: NHẬN DIỆN NHU CẦU VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ	140
6.1. Cơ sở về nhận diện nhu cầu và giải quyết vấn đề.....	140
6.1.1. Từ hiện tượng thị trường đến vấn đề cần giải quyết	140
6.1.2. Tư duy giải quyết vấn đề của người khởi nghiệp	141
6.1.3. Quy trình giải quyết vấn đề sáng tạo	143
6.2. Nhận diện và phân tích vấn đề của khách hàng	144

6.2.1. Nhận diện nhu cầu khách hàng.....	144
6.2.2. Bản đồ hành trình khách hàng và bản đồ đồng cảm.....	146
6.2.3. Phân tích nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.....	148
6.2.4. Xây dựng phát biểu vấn đề và giả thuyết nhu cầu.....	150
6.3. Phát triển và kiểm chứng giải pháp	152
6.3.1. Phát triển giải pháp và tạo mẫu theo tư duy thiết kế	152
6.3.2. Kiểm chứng giải pháp theo tư duy tinh gọn	153
6.4. Đánh giá vấn đề và hoàn thiện quá trình giải quyết	154
6.4.1. Đánh giá vấn đề đáng giải quyết và nhu cầu đáng phục vụ	154
6.4.2. Một số sai lầm thường gặp trong nhận diện nhu cầu và giải quyết vấn đề	155
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	156
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	157
BÀI TẬP THỰC HÀNH	157
TÀI LIỆU THAM KHẢO	158
CHƯƠNG 7: THIẾT KẾ VÀ KIỂM CHỨNG DỰ ÁN KHỞI NGHIỆP	159
7.1. Vị trí của thiết kế và kiểm chứng dự án trong tiến trình khởi nghiệp.....	159
7.2. Cấu trúc của một dự án khởi nghiệp.....	160
7.3. Thiết kế đề xuất giá trị của dự án khởi nghiệp	162
7.4. Thiết kế mô hình kinh doanh cho dự án khởi nghiệp	164
7.5. Xác lập giả định trọng yếu của dự án	166
7.6. Thiết kế sản phẩm khả dụng tối thiểu và nguyên mẫu kiểm chứng	167
7.7. Thiết kế và thực hiện kiểm chứng dự án khởi nghiệp	168
7.7.1. Bản chất của kiểm chứng dự án.....	168
7.7.2. Xác định giả định cần kiểm chứng	169
7.7.3. Chuyển giả định thành giả thuyết kiểm chứng.....	169
7.7.4. Lựa chọn phương pháp và mẫu kiểm chứng	169
7.7.5. Thu thập dữ liệu và đánh giá bằng chứng	170
7.7.6. Phương pháp kiểm chứng.....	171
7.7.7. Kiểm soát sai lệch trong kiểm chứng	171
7.7.8. Chỉ số kiểm chứng và cách sử dụng	172
7.7.9. Phân tích kết quả và ra quyết định.....	175
7.8. Phân tích tính khả thi của dự án trước khi triển khai.....	175
7.9. Ra quyết định sau kiểm chứng.....	177
7.10. Hồ sơ thiết kế và kiểm chứng dự án khởi nghiệp	177

TÓM TẮT CHƯƠNG.....	180
CÂU HỎI ÔN TẬP.....	181
BÀI TẬP THỰC HÀNH	181
TÀI LIỆU THAM KHẢO	182
CHƯƠNG 8: TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH	183
8.1. Bản chất của triển khai hoạt động kinh doanh trong khởi nghiệp	183
8.2. Chuẩn bị ra mắt hoạt động kinh doanh	185
8.3. Thiết lập hệ thống vận hành ban đầu	186
8.4. Marketing khởi nghiệp và tổ chức kênh bán	188
8.5. Bán hàng và chăm sóc khách hàng trong giai đoạn đầu	190
8.6. Tổ chức nhân sự và văn hóa thực thi	191
8.7. Quản trị tài chính và dòng tiền trong giai đoạn triển khai	192
8.8. Pháp lý, thuế, hợp đồng và rủi ro khi triển khai tại Việt Nam.....	194
8.9. Theo dõi, học hỏi và điều chỉnh sau ra mắt	196
8.10. Tình huống.....	198
8.11. Mẫu biểu thực hành phục vụ triển khai dự án khởi nghiệp	198
8.12. Tình huống thảo luận	202
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	204
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	204
BÀI TẬP THỰC HÀNH	205
TÀI LIỆU THAM KHẢO	205
CHƯƠNG 9: PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP, QUẢN TRỊ PHÁP LÝ VÀ RỦI RO TRONG KHỞI NGHIỆP	207
9.1. Từ dự án khởi nghiệp đến doanh nghiệp phát triển	207
9.2. Lựa chọn loại hình kinh doanh và cấu trúc pháp lý tại Việt Nam	208
9.2.1. Hộ kinh doanh và doanh nghiệp.....	209
9.2.2. Các loại hình doanh nghiệp phổ biến	209
9.2.3. Tiêu chí lựa chọn loại hình kinh doanh	211
9.3. Nghĩa vụ pháp lý, thuế và quản trị tuân thủ trong giai đoạn phát triển ...	211
9.3.1. Các việc cần chuẩn hóa sau khi đăng ký kinh doanh	212
9.3.2. Thuế, hóa đơn và chứng từ	212
9.3.3. Hợp đồng, lao động và giấy phép ngành nghề	213
9.3.4. Sở hữu trí tuệ và tài sản vô hình	213
9.3.5. Thương mại điện tử và dữ liệu cá nhân	213

9.4. Quản trị nguồn lực trong quá trình phát triển	215
9.4.1. Các nhóm nguồn lực cần quản trị.....	215
9.4.2. Hoạch định nguồn lực theo giai đoạn.....	215
9.4.3. Nguồn lực bên ngoài và mạng lưới hỗ trợ.....	216
9.5. Quản trị rủi ro trong doanh nghiệp khởi nghiệp	217
9.5.1. Các nhóm rủi ro thường gặp.....	217
9.5.2. Quy trình quản trị rủi ro	218
9.6. Tăng trưởng và mở rộng doanh nghiệp khởi nghiệp	219
9.6.1. Điều kiện để doanh nghiệp khởi nghiệp tăng trưởng	219
9.6.2. Các hướng tăng trưởng	220
9.6.3. Một số chỉ số cần theo dõi khi tăng trưởng	221
9.6.4. Rủi ro thường gặp của doanh nghiệp nhỏ trong quá trình tăng trưởng	222
9.7. Các quyết định khó trong quá trình phát triển doanh nghiệp	222
9.7.1. Quyết định tiếp tục, xoay trục hay dừng lại	223
9.7.2. Quyết định về vốn và quyền kiểm soát	223
9.7.3. Quyết định về con người và tổ chức.....	223
9.7.4. Khung ra quyết định đối với tình huống khó.....	224
TÓM TẮT CHƯƠNG.....	226
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN.....	226
BÀI TẬP THỰC HÀNH	227
TÀI LIỆU THAM KHẢO	228

BẢNG THUẬT NGỮ CHUYÊN MÔN ANH – VIỆT

(Sử dụng trong giáo trình)

Thuật ngữ tiếng Anh	Ý nghĩa tiếng Việt
Startup Startup	Doanh nghiệp khởi nghiệp; doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo
Entrepreneurship	Khởi nghiệp kinh doanh
Corporate Social Responsibility (CSR)	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
Brainstorming	Kỹ thuật động não
Brainwriting	Kỹ thuật viết ý tưởng
Minimum Viable Product (MVP)	Sản phẩm khả dụng tối thiểu
Business Model Canvas	Mô hình kinh doanh Canvas
Lean Canvas	Khung mô hình kinh doanh tinh gọn
Value Proposition Canvas	Khung đề xuất giá trị
PESTEL	Mô hình phân tích môi trường PESTEL
SWOT	Ma trận SWOT
SCAMPER	Phương pháp SCAMPER
5W1H	Kỹ thuật 5W1H
Porter's Five Forces	Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter
Jobs to be Done	Công việc khách hàng cần hoàn thành
Five Whys	Phương pháp năm lần hỏi tại sao
Storyboard/Storyboarding	Bảng phân cảnh; xây dựng bảng phân cảnh
Prototype	Nguyên mẫu
Mockup	Bản mô phỏng trực quan
Landing page	Trang đích thử nghiệm
Pilot	Triển khai thử trong phạm vi hẹp
Demo	Bản trình diễn
Go/no-go	Quyết định tiếp tục hoặc dừng
Standard Operating Procedure (SOP)	Quy trình vận hành chuẩn
Checklist	Bảng kiểm

Runway	Thời gian doanh nghiệp có thể duy trì hoạt động trước khi cạn tiền
RACI	Ma trận phân công trách nhiệm RACI
Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá kết quả thực hiện chủ yếu
Business-to-Business (B2B)	Mô hình kinh doanh giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp
Customer Relationship Management (CRM)	Quản trị quan hệ khách hàng
Key Opinion Leader (KOL)	Người có sức ảnh hưởng và dẫn dắt quan điểm
Key Opinion Consumer (KOC)	Người tiêu dùng có sức ảnh hưởng
Freemium	Mô hình miễn phí kết hợp trả phí
Beachhead market	Thị trường bàn đạp

DANH MỤC VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Nội dung đầy đủ bằng tiếng Anh	Nghĩa tiếng Việt
5W1H	Who, What, Where, When, Why, How	Ai, cái gì, ở đâu, khi nào, tại sao, như thế nào
AI	Artificial Intelligence	Trí tuệ nhân tạo
B2B	Business-to-Business	Mô hình kinh doanh giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp
BMC	Business Model Canvas	Khung mô hình kinh doanh
CRM	Customer Relationship Management	Quản trị quan hệ khách hàng
CSR	Corporate Social Responsibility	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
CV	Curriculum Vitae	Hồ sơ ứng tuyển
F&B	Food and Beverage	Thực phẩm và đồ uống
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm trong nước
ISO	International Organization for Standardization	Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế
KPI	Key Performance Indicator	Chỉ số đánh giá kết quả thực hiện chủ yếu
KOC	Key Opinion Consumer	Người tiêu dùng có sức ảnh hưởng
KOL	Key Opinion Leader	Người có sức ảnh hưởng và dẫn dắt quan điểm
MVP	Minimum Viable Product	Sản phẩm khả dụng tối thiểu
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal	Chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường, pháp lý

QR	Quick Response	Phản hồi nhanh; sử dụng trong cụm “mã QR”
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed	Người thực hiện, người chịu trách nhiệm cuối cùng, người được tham vấn, người được thông tin
SCAMPER	Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to Other Uses, Eliminate, Reverse/Rearrange	Thay thế, kết hợp, thích nghi, điều chỉnh, sử dụng vào mục đích khác, loại bỏ, đảo ngược hoặc sắp xếp lại
SME	Small and Medium-sized Enterprise	Doanh nghiệp nhỏ và vừa
SOP	Standard Operating Procedure	Quy trình vận hành chuẩn
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats	Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức

LỜI MỞ ĐẦU

Khởi nghiệp kinh doanh là một nội dung quan trọng trong đào tạo ngành kinh tế và quản trị kinh doanh. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh thay đổi nhanh, người học không chỉ cần hiểu cách thành lập một hoạt động kinh doanh mới, mà còn cần biết nhận diện cơ hội, đánh giá nhu cầu thị trường, thiết kế mô hình kinh doanh, kiểm chứng ý tưởng và tổ chức triển khai trong điều kiện nguồn lực hạn chế.

Giáo trình Khởi nghiệp kinh doanh được biên soạn nhằm cung cấp cho người học hệ thống kiến thức cơ bản và phương pháp tiếp cận thực hành đối với quá trình khởi sự kinh doanh. Nội dung giáo trình không xem khởi nghiệp chỉ là việc có một ý tưởng mới hoặc đăng ký thành lập doanh nghiệp, mà tiếp cận quá trình khởi sự kinh doanh như một quá trình quản trị có định hướng, bắt đầu từ nhận diện vấn đề, hình thành ý tưởng, kiểm chứng cơ hội, thiết kế dự án, triển khai hoạt động và phát triển doanh nghiệp.

Giáo trình gồm chín chương. Chương 1 trình bày tổng quan về khởi nghiệp kinh doanh, vai trò của khởi nghiệp, các loại hình khởi nghiệp, doanh nhân và tư duy khởi nghiệp. Chương 2 phân tích hành trình và các con đường khởi nghiệp phù hợp với mục tiêu, năng lực và nguồn lực của người khởi sự. Chương 3 đề cập đến đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội và khởi nghiệp có trách nhiệm. Chương 4 trình bày về sáng tạo, đổi mới, phát minh và quá trình hình thành ý tưởng kinh doanh. Chương 5 tập trung vào nhận diện và đánh giá cơ hội kinh doanh. Chương 6 làm rõ cách nhận diện nhu cầu, phát biểu vấn đề và phát triển hướng giải quyết vấn đề. Chương 7 trình bày việc thiết kế và kiểm chứng dự án khởi nghiệp. Chương 8 hướng dẫn triển khai hoạt động kinh doanh trên thị trường. Chương 9 đề cập đến phát triển doanh nghiệp, quản trị pháp lý và rủi ro trong quá trình khởi nghiệp.

Trong quá trình biên soạn, nhóm tác giả kết hợp giữa cơ sở lý thuyết, công cụ phân tích, tình huống minh họa, câu hỏi ôn tập và bài tập thực hành. Cách tiếp cận này nhằm giúp người học không chỉ nắm được khái niệm, mà còn có khả năng vận dụng vào việc phân tích ý tưởng, xây dựng mô hình kinh doanh, kiểm chứng giả định và ra quyết định trong những tình huống khởi nghiệp cụ thể.

Giáo trình được biên soạn để sử dụng làm tài liệu học tập cho sinh viên các ngành kinh tế, quản trị kinh doanh và các ngành có liên quan. Tài liệu cũng có thể dùng làm nguồn tham khảo cho người quan tâm đến khởi sự kinh doanh, đổi mới sáng tạo và phát triển dự án kinh doanh ở giai đoạn ban đầu.

Mặc dù đã có nhiều cố gắng trong quá trình biên soạn, giáo trình khó tránh khỏi những hạn chế nhất định. Nhóm tác giả mong nhận được ý kiến góp ý của các nhà khoa học, giảng viên, sinh viên và bạn đọc để giáo trình tiếp tục được hoàn thiện trong những lần chỉnh sửa sau.

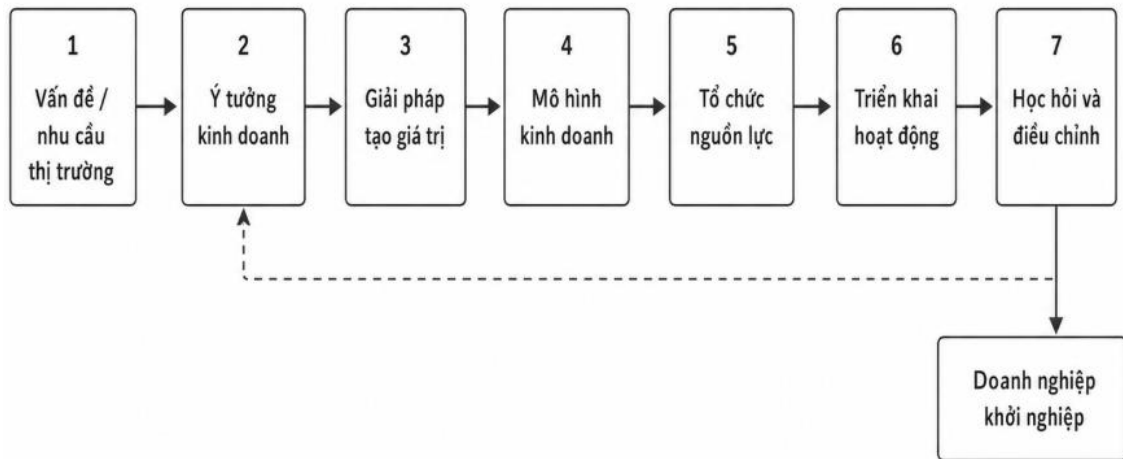
Nhóm tác giả

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ KHỞI NGHIỆP KINH DOANH

Khởi nghiệp kinh doanh là quá trình nhận diện một vấn đề hoặc cơ hội, hình thành giải pháp tạo giá trị và tổ chức nguồn lực để đưa giải pháp đó vào thị trường trong điều kiện có rủi ro và bất định. Theo nghĩa rộng, hoạt động này không chỉ bao gồm doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, mà còn có thể diễn ra dưới hình thức kinh doanh nhỏ, khởi nghiệp xã hội, thương mại hóa kết quả nghiên cứu hoặc triển khai sáng kiến trong một tổ chức hiện hữu.

Chương 1 trình bày những nội dung nền tảng gồm khái niệm và bản chất của khởi nghiệp, vai trò đối với cá nhân và nền kinh tế, các loại hình khởi nghiệp, năng lực và tư duy của doanh nhân, logic chung của quá trình khởi nghiệp và những yếu tố môi trường có ảnh hưởng. Đây là cơ sở để người đọc tiếp tục nghiên cứu hành trình khởi nghiệp, hình thành ý tưởng, nhận diện cơ hội, thiết kế và kiểm chứng dự án ở các chương sau.



Hình 1.1. Từ thị trường đến khởi nghiệp

*Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng trên cơ sở Blank và Dorf (2012),
Ries (2011) và Laverty và Littel (2020).*

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người học có thể:

- Giải thích được khái niệm, bản chất và các cách tiếp cận chủ yếu về khởi nghiệp kinh doanh.
- Phân biệt được khởi nghiệp kinh doanh với lập nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.

- Phân tích được vai trò của khởi nghiệp đối với cá nhân, doanh nghiệp, ngành kinh doanh và nền kinh tế - xã hội.
- Nhận diện được một số loại hình khởi nghiệp phổ biến và các năng lực cơ bản của doanh nhân.
- Khái quát được logic của quá trình khởi nghiệp và các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động khởi nghiệp.

1.1. Khái niệm và bản chất của khởi nghiệp kinh doanh

1.1.1. Khái niệm khởi nghiệp kinh doanh

Trong tiếng Anh, khởi nghiệp thường gắn với thuật ngữ entrepreneurship. Thuật ngữ này không chỉ việc thành lập doanh nghiệp mới, mà còn hàm ý năng lực phát hiện cơ hội, tổ chức nguồn lực và tạo ra giá trị trong điều kiện không chắc chắn. Drucker (1985) định nghĩa doanh nhân là “*chủ thể tìm kiếm sự thay đổi, phản ứng trước sự thay đổi và khai thác sự thay đổi như một cơ hội*”. Theo cách tiếp cận này, khởi nghiệp là một quá trình có mục đích, gắn với việc quan sát thị trường và tổ chức hành động.

Blank và Dorf (2012) định nghĩa startup là một tổ chức tạm thời được hình thành để tìm kiếm mô hình kinh doanh có khả năng lặp lại và mở rộng. Ries (2011) nhấn mạnh rằng startup phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ mới trong điều kiện môi trường không ổn định. Hai cách tiếp cận này cho thấy doanh nghiệp khởi nghiệp không phải là phiên bản thu nhỏ của một doanh nghiệp đã ổn định, mà là một tổ chức đang tìm kiếm sự phù hợp giữa vấn đề của khách hàng, giải pháp cung cấp, phương thức tạo doanh thu và năng lực vận hành.

Từ các cách tiếp cận trên, có thể hiểu: “*Khởi nghiệp kinh doanh là quá trình cá nhân hoặc nhóm sáng lập nhận diện cơ hội, thiết kế sản phẩm/dịch vụ hoặc mô hình kinh doanh tạo giá trị, huy động và tổ chức nguồn lực, chấp nhận rủi ro có tính toán để hình thành và phát triển một hoạt động kinh doanh mới nhằm hướng tới mục tiêu đã đặt ra*”. Hoạt động kinh doanh trong khởi nghiệp có thể nhằm mục tiêu lợi nhuận, mục tiêu xã hội hoặc kết hợp cả hai.

Bảng 1.1. Một số khái niệm nền tảng trong khởi nghiệp kinh doanh

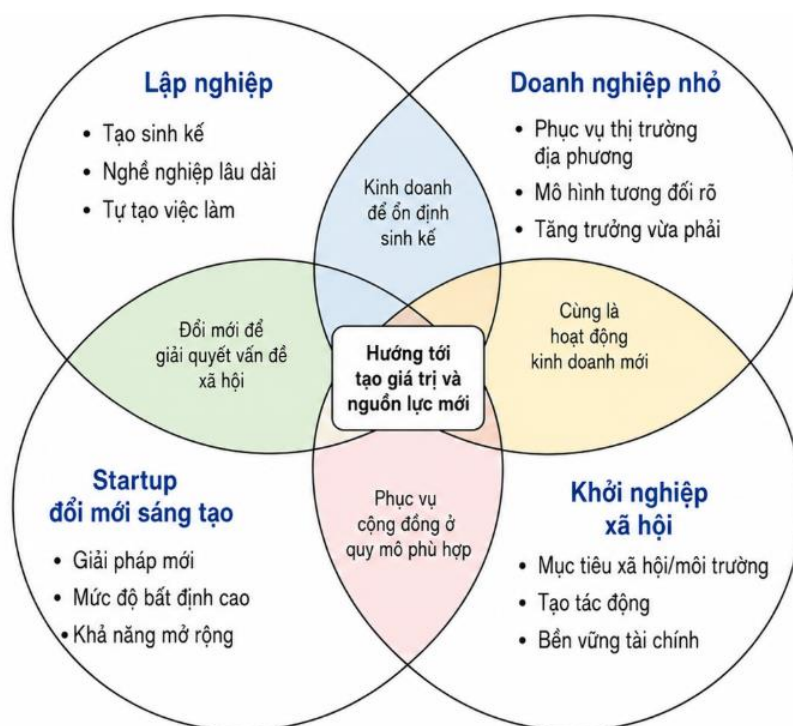
Khái niệm	Cách hiểu cốt lõi	Hàm ý trong khởi nghiệp
Khởi nghiệp kinh doanh	Quá trình tạo lập hoạt động kinh doanh mới trên cơ sở nhận diện cơ hội và tổ chức nguồn lực.	Cần được tiếp cận như một quá trình quản trị có hệ thống, không chỉ là ý tưởng, cảm hứng cá nhân hoặc phong trào.
Doanh nhân	Cá nhân hoặc nhóm chủ động khai thác cơ hội, chấp nhận rủi ro và chịu trách nhiệm tổ chức hoạt động kinh doanh.	Đòi hỏi năng lực nhận diện cơ hội, ra quyết định, lãnh đạo, học hỏi và điều chỉnh trong điều kiện không chắc chắn.

Khái niệm	Cách hiểu cốt lõi	Hàm ý trong khởi nghiệp
Cơ hội kinh doanh	Khả năng tạo giá trị cho khách hàng bằng một giải pháp có nhu cầu thị trường và có thể triển khai bằng nguồn lực phù hợp.	Không phải mọi ý tưởng đều là cơ hội. Cơ hội cần được kiểm chứng bằng dữ liệu, phản hồi của khách hàng và thử nghiệm thực tế.
Mô hình kinh doanh	Cách doanh nghiệp tạo ra, chuyển giao và thu nhận giá trị.	Là cầu nối giữa ý tưởng và khả năng tồn tại của doanh nghiệp.
Rủi ro có tính toán	Rủi ro được nhận diện, đánh giá và quản trị thay vì chấp nhận một cách cảm tính.	Người khởi nghiệp cần chuẩn bị thông tin, kịch bản và phương án ứng phó.

Nguồn: Nhóm tác giả hệ thống hóa từ Drucker (1985), Blank và Dorf (2012), Osterwalder và Pigneur (2010) và Laverty và Littel (2020).

1.1.2. Phân biệt khởi nghiệp, lập nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Một trong những nhầm lẫn phổ biến là xem mọi hoạt động bắt đầu kinh doanh đều là startup. Thực tế, việc một cá nhân mở cửa hàng tạp hóa, quán cà phê, cơ sở sửa chữa hoặc dịch vụ ăn uống tại địa phương có thể được gọi là khởi nghiệp theo nghĩa rộng, nhưng chưa chắc là startup đổi mới sáng tạo. Điểm phân biệt nằm ở mức độ mới của giải pháp, mức độ bất định của thị trường, khả năng mở rộng và cách thức tạo lợi thế cạnh tranh.



Hình 1.2. Phân biệt lập nghiệp, doanh nghiệp nhỏ, đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp xã hội

Lập nghiệp thường được hiểu là quá trình cá nhân tạo dựng nghề nghiệp và sinh kế lâu dài. Một người mở cơ sở kinh doanh gia đình để tự tạo việc làm có thể đang lập nghiệp. Doanh nghiệp nhỏ thường hoạt động dựa trên mô hình đã tương đối rõ, phục vụ thị trường địa phương hoặc một nhóm khách hàng ổn định. Trong khi đó, doanh nghiệp đổi mới sáng tạo (startup) thường tìm kiếm một mô hình có khả năng mở rộng nhanh, dựa trên sản phẩm, công nghệ, nền tảng hoặc cách tổ chức mới. Startup có thể bắt đầu rất nhỏ nhưng kỳ vọng tăng trưởng của nó thường lớn hơn doanh nghiệp nhỏ truyền thống.

Sự phân biệt này không nhằm xếp hạng hình thức nào cao hơn hình thức nào. Một doanh nghiệp nhỏ có thể tạo giá trị bền vững khi phục vụ tốt nhu cầu địa phương, vận hành ổn định và tạo việc làm. Trong khi đó, startup công nghệ có khả năng tăng trưởng nhanh nhưng thường đi kèm mức độ rủi ro cao hơn. Do vậy, vấn đề quan trọng là hiểu đúng bản chất mô hình để lựa chọn cách quản trị phù hợp.

1.1.3. Bản chất của khởi nghiệp kinh doanh

Bản chất của khởi nghiệp có thể được nhìn từ năm khía cạnh. Thứ nhất, khởi nghiệp bắt đầu từ nhận diện vấn đề hoặc cơ hội. Doanh nhân không chỉ nhìn thấy nhu cầu hiện hữu mà còn phát hiện khoảng trống giữa điều khách hàng mong muốn và giải pháp thị trường đang cung cấp. Khoảng trống này có thể xuất hiện do công nghệ mới, thay đổi hành vi tiêu dùng, sự bất tiện trong dịch vụ hiện có, chi phí quá cao, hoặc do một nhóm khách hàng chưa được phục vụ đầy đủ.

Thứ hai, khởi nghiệp gắn với tạo giá trị. Một ý tưởng chỉ trở thành cơ hội kinh doanh khi nó tạo ra giá trị đủ mạnh để khách hàng sẵn sàng sử dụng, trả tiền hoặc thay đổi hành vi. Giá trị đó có thể là tiết kiệm thời gian, giảm chi phí, tăng sự tiện lợi, nâng cao trải nghiệm, cải thiện sức khỏe, gia tăng an toàn, hoặc tạo tác động xã hội tích cực.

Thứ ba, khởi nghiệp đòi hỏi tổ chức nguồn lực. Ý tưởng tốt không tự biến thành doanh nghiệp. Người sáng lập cần huy động vốn, con người, tri thức, công nghệ, dữ liệu, quan hệ, giấy phép, nhà cung cấp và kênh tiếp cận khách hàng. Năng lực tổ chức nguồn lực thường quyết định sự khác biệt giữa một ý tưởng hấp dẫn trên giấy và một doanh nghiệp có thể vận hành trong thực tế.

Thứ tư, khởi nghiệp luôn tiềm ẩn sự không ổn định và rủi ro. Người sáng lập chưa thể biết chắc khách hàng có mua sản phẩm hay không, chi phí thực tế ra sao, đối thủ phản ứng thế nào hoặc công nghệ có hoạt động ổn định hay không. Vì vậy, doanh nhân không chỉ cần chấp nhận rủi ro, mà còn phải nhận diện và quản trị rủi ro thông qua nghiên cứu, thử nghiệm, thu thập phản hồi và điều chỉnh.

Thứ năm, khởi nghiệp là một quá trình học hỏi liên tục. Trong điều kiện thị trường chưa chắc chắn, kế hoạch ban đầu thường cần thay đổi. Cách tiếp cận tinh gọn khuyến khích người sáng lập nhanh chóng kiểm chứng giả định bằng sản phẩm khả dụng tối thiểu, đo lường phản hồi và điều chỉnh mô hình. Đây là điểm khác biệt lớn giữa tư duy khởi nghiệp hiện đại và cách lập kế hoạch cứng nhắc dựa trên giả định chưa được kiểm chứng.

1.2. Vai trò của khởi nghiệp kinh doanh

Khởi nghiệp thường được nhắc đến như một động lực của tăng trưởng, đổi mới và phát triển nghề nghiệp. Tuy nhiên, để hiểu đúng vai trò của khởi nghiệp, cần tránh hai trạng thái cực đoan. Một là, thần tượng hóa khởi nghiệp như con đường thành công chắc chắn. Hai là, xem khởi nghiệp chỉ là hoạt động nhỏ lẻ, thiếu ổn định. Khởi nghiệp có vai trò quan trọng, nhưng vai trò đó chỉ được hiện thực hóa khi ý tưởng được kiểm chứng, nguồn lực được tổ chức hợp lý và doanh nghiệp tạo được giá trị thực.

1.2.1. Vai trò đối với cá nhân người khởi nghiệp

Đối với cá nhân, khởi nghiệp tạo cơ hội phát triển năng lực toàn diện. Người sáng lập phải học cách hiểu khách hàng, biết phân tích thị trường, hiểu sản phẩm, quản lý tài chính, đàm phán, tuyển dụng nhân sự phù hợp và dẫn dắt đội ngũ. Những yêu cầu này buộc họ phát triển năng lực quản trị trong môi trường thực tế, nơi quyết định sai có thể dẫn đến tổn thất về tiền bạc, thời gian và uy tín.

Các doanh nghiệp mới góp phần tạo việc làm, đưa sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường, thúc đẩy cạnh tranh và tạo áp lực cải tiến đối với doanh nghiệp hiện hữu. Nghiên cứu của Decker và cộng sự (2014) cho thấy doanh nghiệp trẻ giữ vai trò đáng kể trong tạo việc làm mới tại Hoa Kỳ. Bằng chứng liên quốc gia cũng chỉ ra rằng phần lớn doanh nghiệp mới không tăng trưởng mạnh, trong khi một nhóm nhỏ doanh nghiệp tồn tại và mở rộng lại đóng góp tỷ trọng lớn vào việc làm mới (Calvino và cộng sự, 2015). Vì vậy, vai trò kinh tế của khởi nghiệp cần được đánh giá theo tuổi doanh nghiệp, khả năng tồn tại và tăng trưởng, thay vì đồng nhất mọi doanh nghiệp nhỏ với động lực tạo việc làm.

Một vai trò khác của khởi nghiệp là giúp cá nhân hiện thực hóa đam mê và giá trị sống. Nhiều doanh nhân bắt đầu từ mong muốn giải quyết một vấn đề mà họ từng trải nghiệm, chẳng hạn sự bất tiện trong mua sắm, khó khăn khi tiếp cận dịch vụ giáo dục, hoặc nhu cầu sử dụng sản phẩm thân thiện môi trường. Khi đam mê kết hợp với hiểu biết thị trường và năng lực thực thi, nó có thể trở thành động lực bền vững. Ngược lại, đam mê thiếu kiểm chứng dễ dẫn đến quyết định cảm tính.

1.2.2. Vai trò đối với doanh nghiệp, ngành và thị trường

Ở cấp độ thị trường, khởi nghiệp làm tăng tính cạnh tranh và thúc đẩy các doanh nghiệp hiện hữu phải cải tiến. Một doanh nghiệp mới có thể không sở hữu nguồn lực lớn, nhưng lại có lợi thế về tốc độ thử nghiệm, khả năng tập trung vào thị trường ngách và sự linh hoạt trong mô hình kinh doanh. Khi một giải pháp mới được khách hàng chấp nhận, các doanh nghiệp truyền thống phải điều chỉnh sản phẩm, giá cả, kênh phân phối hoặc trải nghiệm dịch vụ để duy trì vị thế cạnh tranh.

Khởi nghiệp cũng tạo ra cơ chế thử nghiệm cho những ý tưởng mới. Nhiều sản phẩm, dịch vụ hoặc mô hình kinh doanh ban đầu chỉ phục vụ một nhóm khách hàng nhỏ, nhưng sau đó có thể mở rộng thành xu hướng lớn. Ví dụ, thương mại điện tử, gọi xe công nghệ, thanh toán số hoặc giáo dục trực tuyến đều xuất phát từ những thay đổi trong công

nghệ và hành vi tiêu dùng. Tuy nhiên, không phải đổi mới nào cũng bền vững. Thị trường chỉ giữ lại những mô hình thật sự tạo giá trị và có khả năng vận hành hiệu quả.

Ở cấp độ ngành, khởi nghiệp có thể tạo ra ngành mới hoặc làm thay đổi cấu trúc ngành cũ. Sự xuất hiện của các nền tảng số đã làm mờ ranh giới giữa công nghệ, bán lẻ, vận tải, tài chính và truyền thông. Do đó, cần hiểu khởi nghiệp như một lực lượng tái cấu trúc thị trường hơn là thành lập doanh nghiệp nhỏ.

1.2.3. Vai trò đối với nền kinh tế và xã hội

Các doanh nghiệp mới góp phần tạo việc làm, đưa sản phẩm và dịch vụ mới ra thị trường, thúc đẩy cạnh tranh và tạo áp lực cải tiến đối với doanh nghiệp hiện hữu. Nghiên cứu của Decker và cộng sự (2014) cho thấy doanh nghiệp trẻ giữ vai trò đáng kể trong tạo việc làm mới tại Hoa Kỳ. Bằng chứng liên quốc gia cũng chỉ ra rằng phần lớn doanh nghiệp mới không tăng trưởng mạnh, trong khi một nhóm nhỏ doanh nghiệp tồn tại và mở rộng lại đóng góp tỷ trọng lớn vào việc làm mới (Calvino và cộng sự, 2015). Vì vậy, vai trò kinh tế của khởi nghiệp cần được đánh giá theo tuổi doanh nghiệp, khả năng tồn tại và tăng trưởng, thay vì đồng nhất mọi doanh nghiệp nhỏ với động lực tạo việc làm.

Tại Việt Nam, khởi nghiệp gắn với quá trình phát triển khu vực kinh tế tư nhân và nâng cao năng lực đổi mới của doanh nghiệp. Nghị quyết số 68-NQ/TW năm 2025 của Bộ Chính trị xác định kinh tế tư nhân là một trong những động lực quan trọng nhất của nền kinh tế quốc gia, đồng thời nhấn mạnh vai trò tiên phong trong khoa học, công nghệ, đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số (Bộ Chính trị, 2025). Trong bối cảnh đó, khởi nghiệp là một kênh hình thành doanh nghiệp mới, khai thác tri thức và huy động nguồn lực xã hội; hiệu quả thực tế vẫn phụ thuộc vào chất lượng dự án, năng lực quản trị và khả năng tồn tại trên thị trường.

Bên cạnh giá trị kinh tế, khởi nghiệp xã hội hướng đến giải quyết các vấn đề cộng đồng như giáo dục, y tế, môi trường, sinh kế cho nhóm yếu thế và phát triển địa phương. Khác với hoạt động từ thiện thuần túy, doanh nghiệp xã hội sử dụng cơ chế kinh doanh để tạo doanh thu và duy trì tác động xã hội. Mô hình này đòi hỏi người khởi nghiệp phải đồng thời quan tâm đến hiệu quả tài chính, lợi ích cộng đồng và trách nhiệm dài hạn đối với các bên liên quan.

1.2.4. Nhìn nhận cân bằng về khởi nghiệp

Khởi nghiệp thường được gắn với đổi mới, tự chủ nghề nghiệp và khả năng tạo ra giá trị mới. Tuy nhiên, khởi nghiệp không phải là con đường phù hợp với mọi cá nhân và trong mọi thời điểm. Người sáng lập có thể đối mặt với áp lực tài chính, thiếu kinh nghiệm quản trị, hạn chế về nguồn lực, xung đột trong đội nhóm, rủi ro pháp lý, sản phẩm không được thị trường chấp nhận hoặc khó khăn trong duy trì dòng tiền.

Vì vậy, khởi nghiệp không nên được nhìn nhận chỉ qua những câu chuyện thành công. Đằng sau một doanh nghiệp mới là quá trình thử nghiệm, điều chỉnh và chịu trách nhiệm trước nhiều quyết định không chắc chắn. Một ý tưởng có vẻ hấp dẫn vẫn có thể thất bại nếu không giải quyết đúng nhu cầu khách hàng, không có mô hình doanh thu phù hợp hoặc không đủ nguồn lực để triển khai.

Cách nhìn cân bằng giúp người quan tâm đến khởi nghiệp tránh hai thái cực: hoặc quá đề cao khởi nghiệp như con đường thành công nhanh, hoặc quá lo ngại rủi ro mà không dám thử nghiệm. Điều cần thiết là đánh giá cơ hội trên cơ sở thông tin, kiểm chứng giả định quan trọng, tính toán khả năng tài chính và chuẩn bị phương án điều chỉnh khi thị trường phản ứng không như dự kiến.

1.3. Lược sử phát triển và bối cảnh khởi nghiệp

1.3.1. Khởi nghiệp trong tiến trình phát triển kinh tế thế giới

Khởi nghiệp không phải hiện tượng mới của thời đại công nghệ số. Từ khi có trao đổi hàng hóa, các thương nhân đã phải chấp nhận rủi ro về vận chuyển, giá cả, thông tin và thị trường. Trong thương mại cổ đại và trung đại, người buôn bán không chỉ vận chuyển hàng hóa mà còn kết nối văn hóa, thông tin và nhu cầu giữa các vùng. Tuy vậy, khởi nghiệp theo nghĩa hiện đại chỉ trở nên rõ nét hơn khi gắn với kinh tế thị trường, quyền sở hữu, công nghệ và hình thức tổ chức doanh nghiệp phát triển.

Cuộc Cách mạng công nghiệp đã thay đổi sâu sắc vai trò của doanh nhân. Khi máy móc, nhà máy và hệ thống tài chính phát triển, doanh nhân không chỉ buôn bán hàng hóa mà còn tổ chức sản xuất quy mô lớn. Họ kết hợp công nghệ, vốn, lao động và thị trường để tạo ra sản phẩm với năng suất cao hơn. Từ đây, năng lực tổ chức nguồn lực, cải tiến quy trình và mở rộng quy mô trở thành những nội dung quan trọng của hoạt động khởi nghiệp.

Trong thế kỷ XX, khởi nghiệp gắn chặt với đổi mới công nghệ, sản xuất hàng loạt, truyền thông, tài chính hiện đại và sau đó là công nghệ thông tin. Từ cuối thế kỷ XX sang đầu thế kỷ XXI, Internet và công nghệ số tạo điều kiện cho doanh nghiệp mới tiếp cận thị trường nhanh hơn, thử nghiệm sản phẩm với chi phí thấp hơn và mở rộng vượt ra ngoài biên giới quốc gia. Các nền tảng số cũng làm thay đổi cách doanh nghiệp tạo giá trị. Hiện nay, thay vì chỉ bán sản phẩm, nhiều doanh nghiệp còn kết nối người mua với người bán, người có tài sản nhàn rỗi với người có nhu cầu sử dụng, hoặc nhà cung cấp dịch vụ với khách hàng.

Sự phát triển của xã hội hiện đại dẫn đến khởi nghiệp đang có ba xu hướng chuyển dịch lớn. Thứ nhất, tri thức, dữ liệu và công nghệ ngày càng trở thành nguồn lực quan trọng bên cạnh hàng hóa hữu hình. Thứ hai, mô hình kinh doanh tuyến tính đang có xu hướng chuyển sang mô hình nền tảng và hệ sinh thái. Thứ ba, các kế hoạch kinh doanh dài hạn ít thay đổi đang chuyển sang thử nghiệm nhanh, học hỏi nhanh và điều chỉnh liên tục. Đây là lý do hiện nay chúng ta thường thấy sự kết hợp giữa lý thuyết quản trị truyền thống với các phương pháp quản trị hiện đại như thiết kế mô hình kinh doanh, tư duy thiết kế và khởi nghiệp tinh gọn.

1.3.2. Khởi nghiệp tại Việt Nam

Ở Việt Nam, hoạt động kinh doanh đã hình thành trong các làng nghề, chợ truyền thống, thương cảng và mạng lưới giao thương liên vùng. Trong thời kỳ thuộc địa, phương thức kinh doanh tư bản chủ nghĩa phát triển cùng với sự xuất hiện của một bộ phận doanh nhân Việt Nam tự gây dựng cơ nghiệp trong môi trường cạnh tranh nhiều bất lợi.

Bạch Thái Bưởi là một trường hợp tiêu biểu đầu thế kỷ XX. Hoạt động của ông cho thấy khả năng nhận diện cơ hội, huy động nguồn lực, xây dựng thương hiệu và cạnh tranh trên cơ sở hiểu biết về khách hàng bản địa. Trường hợp này đồng thời phản ánh những giới hạn của doanh nhân Việt Nam trong bối cảnh chịu sức ép từ vốn và doanh nghiệp nước ngoài

Trong thời kỳ kinh tế kế hoạch hóa, khu vực kinh tế tư nhân bị hạn chế, nên khởi nghiệp theo nghĩa thành lập và phát triển doanh nghiệp tư nhân không có điều kiện mở rộng. Trong thời kỳ đầu của công cuộc Đổi mới (1986 - 2000), Việt Nam đã chuyển sang nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa tạo không gian nhiều hơn cho doanh nghiệp tư nhân phát triển. Các doanh nghiệp trong sản xuất, thương mại, dịch vụ và công nghệ từng bước hình thành, mở rộng và tham gia sâu hơn vào thị trường trong nước cũng như quốc tế.

Từ đầu thế kỷ XXI, hội nhập quốc tế, Internet, điện thoại thông minh, thanh toán số và thương mại điện tử mở rộng không gian thử nghiệm cho các mô hình kinh doanh mới. Cơ hội không chỉ nằm ở sản phẩm công nghệ, mà còn ở việc ứng dụng công nghệ để cải thiện sản xuất, phân phối, dịch vụ và khả năng tiếp cận thị trường của doanh nghiệp nhỏ.

Bên cạnh những điều kiện thuận lợi, khởi nghiệp tại Việt Nam vẫn chịu ảnh hưởng của chất lượng nguồn nhân lực, năng lực quản trị tăng trưởng, khả năng tiếp cận vốn, bảo vệ sở hữu trí tuệ và mức độ sẵn có của dữ liệu thị trường. Đây là những yếu tố có tính nền tảng, cần được xem xét theo từng ngành và giai đoạn phát triển của dự án, thay vì đánh giá dựa trên một số liệu thị trường tại một thời điểm.

Mô hình khởi nghiệp cần được điều chỉnh theo thể chế, hành vi tiêu dùng, năng lực thanh toán, hạ tầng công nghệ và điều kiện hậu cần tại Việt Nam. Kinh nghiệm quốc tế có giá trị tham khảo, nhưng không thể thay thế việc kiểm chứng nhu cầu, chi phí và nguồn lực trong thị trường mục tiêu.



Hình 1.3. Các giai đoạn phát triển môi trường kinh doanh tại Việt Nam

1.4. Các loại hình khởi nghiệp kinh doanh

Hoạt động khởi nghiệp có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, tùy thuộc vào mục tiêu, mức độ đổi mới, nguồn hình thành ý tưởng, cách thức tổ chức và định hướng phát triển. Trong phạm vi giáo trình này, các loại hình khởi nghiệp được tiếp cận theo nghĩa rộng, bao gồm cả việc xây dựng hoạt động kinh doanh mới, tiếp nhận một mô hình đã có và triển khai sáng kiến trong tổ chức hiện hữu.

Việc phân loại nhằm giúp người học nhận diện sự đa dạng của hoạt động khởi nghiệp, không phải để so sánh hay xếp hạng các loại hình. Khởi nghiệp kinh doanh nhỏ có thể tạo ra giá trị bền vững nếu đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng và được vận hành hiệu quả. Trong khi đó, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo có tiềm năng tăng trưởng nhanh nhưng thường đối mặt với mức độ bất định và rủi ro cao hơn. Mỗi con đường đặt ra những yêu cầu khác nhau về mục tiêu, năng lực, nguồn lực và cách thức quản trị. Đặc điểm và tiêu chí lựa chọn từng con đường sẽ được phân tích cụ thể tại Mục 2.4, Chương 2.

Bảng 1.2. Một số loại hình khởi nghiệp kinh doanh phổ biến

Loại hình	Đặc điểm chính
Khởi nghiệp kinh doanh nhỏ và truyền thống	Xây dựng cơ sở kinh doanh dựa trên nhu cầu tương đối rõ, thường phục vụ thị trường địa phương hoặc một phân khúc cụ thể.
Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo	Phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc mô hình kinh doanh có yếu tố mới, có khả năng lặp lại và mở rộng.
Khởi nghiệp nghề nghiệp tự do, kinh doanh bán thời gian và phong cách sống	Bắt đầu từ chuyên môn, kỹ năng, thời gian sẵn có hoặc định hướng sống của người khởi nghiệp.
Nhượng quyền, mua lại hoặc kế thừa doanh nghiệp	Tiếp nhận thương hiệu, mô hình, tài sản hoặc hoạt động kinh doanh đã được hình thành từ trước.
Khởi nghiệp xã hội	Sử dụng phương thức kinh doanh để giải quyết vấn đề xã hội hoặc môi trường và duy trì khả năng tài chính của dự án.
Khởi nghiệp trong tổ chức hiện hữu	Triển khai sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc mô hình mới trong một tổ chức đang hoạt động.
Khởi nghiệp dựa trên nghiên cứu và tri thức chuyên môn	Thương mại hóa kết quả nghiên cứu, sáng chế, công nghệ hoặc tri thức chuyên sâu trong một lĩnh vực.

Nguồn: Nhóm tác giả hệ thống hóa trên cơ sở Blank và Dorf (2012) và Laverty và Littel (2020).

1.5. Doanh nhân và tư duy khởi nghiệp

1.5.1. Doanh nhân trong quá trình khởi nghiệp

Doanh nhân là chủ thể trung tâm của quá trình khởi nghiệp. Họ có thể là một cá nhân sáng lập, một nhóm đồng sáng lập, hoặc một nhóm nhân sự triển khai dự án đổi mới trong doanh nghiệp. Điểm chung của doanh nhân là họ không chỉ nghĩ ra ý tưởng, mà còn hành động để biến ý tưởng thành kết quả. Hành động đó bao gồm tìm hiểu khách hàng, thuyết phục người khác tham gia, huy động nguồn lực, xây dựng sản phẩm, đưa sản phẩm ra thị trường và chịu trách nhiệm trước rủi ro.

Vai trò của doanh nhân thay đổi theo từng giai đoạn phát triển của dự án. Trong giai đoạn đầu khởi nghiệp, họ thường là người trực tiếp phát hiện vấn đề, định hình tầm nhìn, thử nghiệm sản phẩm và xử lý nhiều công việc vận hành. Khi doanh nghiệp lớn hơn,

doanh nhân phải chuyển dần sang vai trò xây dựng hệ thống, bao gồm: hình thành đội ngũ, phân quyền, kiểm soát tài chính, thiết lập quy trình, phát triển văn hóa tổ chức và quản trị tăng trưởng. Trong quá trình vận hành, nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp gặp khó khăn không chỉ vì thiếu ý tưởng, mà vì người sáng lập không kịp chuyển từ vai trò trực tiếp thực hiện sang vai trò tổ chức và điều hành.

1.5.2. Năng lực và phẩm chất cơ bản của doanh nhân

Đam mê, kiên trì, tự tin và tinh thần chấp nhận rủi ro thường được nhắc đến khi mô tả doanh nhân. Tuy nhiên, các phẩm chất cá nhân chỉ tạo ra kết quả khi đi cùng những năng lực có thể học hỏi và rèn luyện. Doanh nhân cần quan sát thị trường, ra quyết định, tổ chức nguồn lực, phối hợp con người và chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh (Laverty & Littel, 2020).

Năng lực nhận diện vấn đề và cơ hội thể hiện ở khả năng quan sát nhu cầu chưa được đáp ứng, hiểu bối cảnh của khách hàng và chuyển nhận định ban đầu thành giả thuyết có thể kiểm chứng. Vì vậy, tư duy khách hàng cần đi cùng kỹ năng phỏng vấn, quan sát hành vi, thu thập thông tin và thử nghiệm với người dùng thực tế.

Năng lực tổ chức và sử dụng nguồn lực giúp doanh nhân xác định việc ưu tiên, kiểm soát chi phí, huy động sự hỗ trợ và phối hợp con người, công nghệ, vốn và quan hệ đối tác. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, mục tiêu không phải làm mọi việc cùng lúc, mà là sử dụng nguồn lực vừa đủ để tạo ra bằng chứng cho quyết định tiếp theo.

Năng lực ra quyết định trong điều kiện bất định đòi hỏi người sáng lập biết phân biệt dữ liệu với giả định, xác định rủi ro trọng yếu và chuẩn bị phương án điều chỉnh. Quyết định ban đầu có thể dựa trên thông tin chưa đầy đủ, nhưng cần được kiểm tra bằng kết quả thực hiện và phản hồi của thị trường.

Năng lực lãnh đạo và xây dựng quan hệ giúp người sáng lập thuyết phục cộng sự, khách hàng đầu tiên, nhà cung cấp, cố vấn và nhà đầu tư; đồng thời phân công công việc, duy trì niềm tin và xử lý xung đột trong nhóm. Bên cạnh đó, đạo đức kinh doanh là yêu cầu xuyên suốt. Áp lực tồn tại không thể là lý do để xem nhẹ chất lượng sản phẩm, tính trung thực của thông tin, quyền lợi người lao động hoặc dữ liệu khách hàng. Năng lực chuyên môn chỉ tạo ra giá trị bền vững khi đi cùng trách nhiệm đối với các bên liên quan.

1.5.3. Tư duy khởi nghiệp

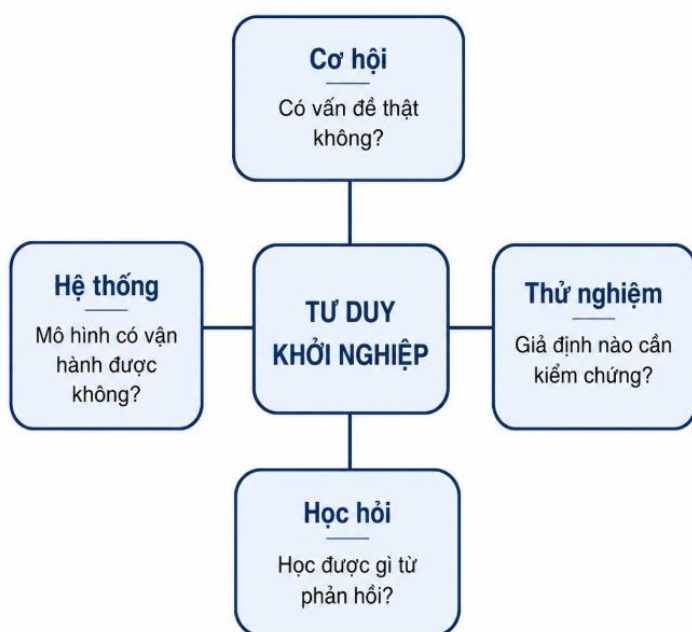
Tư duy khởi nghiệp là cách tiếp cận vấn đề, cơ hội và nguồn lực theo hướng tạo ra giá trị. Người có tư duy khởi nghiệp không chỉ dừng ở việc nảy sinh ý tưởng, mà quan tâm đến việc ý tưởng đó giải quyết vấn đề gì, phục vụ ai, tạo ra giá trị như thế nào và có thể triển khai trong điều kiện nguồn lực nào.

Với cách tiếp cận này, câu hỏi quan tâm nhất không phải là “tôi có ý tưởng gì?”, mà là “vấn đề nào đáng giải quyết, ai đang gặp vấn đề đó, họ đang giải quyết bằng cách nào và vì sao giải pháp hiện tại chưa đủ tốt?”. Khi trả lời được những câu hỏi này, ý tưởng kinh doanh mới có cơ sở để phát triển thành cơ hội kinh doanh.

Tư duy khởi nghiệp có thể được xem xét qua bốn thành tố cơ bản. Thứ nhất, tư duy cơ hội thể hiện khả năng nhận diện cơ hội từ những thay đổi về công nghệ, hành vi tiêu

dùng, chính sách hoặc cấu trúc ngành. Thứ hai, tư duy thử nghiệm coi kế hoạch ban đầu là tập hợp các giả định cần được kiểm chứng và điều chỉnh, thay vì một bản thiết kế cố định. Thứ ba, tư duy học hỏi từ thất bại đòi hỏi người khởi nghiệp phân tích nguyên nhân, rút ra bài học và hạn chế lặp lại sai lầm. Thứ tư, tư duy hệ thống là khả năng nhận thức mối quan hệ giữa sản phẩm, khách hàng, kênh bán hàng, tài chính, đội ngũ, yêu cầu pháp lý và hoạt động vận hành. Sự thay đổi ở một thành tố có thể tác động đến các thành tố khác và ảnh hưởng đến toàn bộ mô hình kinh doanh.

Tư duy khởi nghiệp không đồng nghĩa với việc phải thành lập doanh nghiệp ngay. Cốt lõi của tư duy này là khả năng nhìn thấy vấn đề có giá trị, hình thành giả thuyết giải pháp, huy động nguồn lực phù hợp và học hỏi từ phản hồi của thị trường. Người có tư duy khởi nghiệp biết bắt đầu từ quy mô nhỏ, kiểm tra những giả định quan trọng và điều chỉnh trước khi đầu tư nguồn lực lớn hơn. Các cách tiếp cận cụ thể như tư duy hiệu dụng, khởi nghiệp tinh gọn và tư duy thiết kế sẽ được trình bày sâu hơn ở Chương 2 và các chương tiếp theo.



Hình 1.4. Bốn thành tố của tư duy khởi nghiệp

1.6. Tư duy tổng quát của quá trình khởi nghiệp

1.6.1. Khởi nghiệp như một quá trình học hỏi

Khởi nghiệp ít khi diễn ra theo một trình tự như mong muốn. Người sáng lập có thể bắt đầu từ một vấn đề, phát triển ý tưởng, thử nghiệm giải pháp, sau đó phát hiện khách hàng không phản ứng như dự kiến. Khi đó, dự án có thể phải điều chỉnh sản phẩm, thay đổi phân khúc khách hàng, lựa chọn kênh bán khác hoặc thiết kế lại mô hình doanh thu.

Vì vậy, khởi nghiệp cần được hiểu như một quá trình học hỏi có định hướng, trong đó kế hoạch ban đầu là cơ sở để hành động và kiểm chứng, không phải một bản thiết kế cố định.

Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm khởi nghiệp tinh gọn. Theo Ries (2011), doanh nghiệp khởi nghiệp cần học hỏi thông qua việc xây dựng sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP), đo lường phản ứng của khách hàng và điều chỉnh dựa trên dữ liệu thu được. Blank (2013) cũng nhấn mạnh rằng người sáng lập cần chuyển ý tưởng thành các giả thuyết về mô hình kinh doanh, sau đó kiểm chứng các giả thuyết đó với khách hàng thực tế. Như vậy, trọng tâm của khởi nghiệp không chỉ là lập kế hoạch, mà là tạo bằng chứng để quyết định nên tiếp tục, điều chỉnh hay dừng lại.

Quy trình khởi nghiệp có thể khái quát qua bảy giai đoạn: (1) nhận diện vấn đề hoặc nhu cầu; (2) hình thành ý tưởng và giả thuyết giá trị; (3) nghiên cứu thị trường và khách hàng; (4) thiết kế giải pháp và mô hình kinh doanh; (5) kiểm chứng bằng nguyên mẫu hoặc MVP; (6) huy động nguồn lực và triển khai; (7) đo lường kết quả, học hỏi và điều chỉnh. Các giai đoạn này có thể lặp lại. Khi dữ liệu kiểm chứng cho thấy giả định ban đầu không phù hợp, người khởi nghiệp cần quay lại điều chỉnh vấn đề, giải pháp hoặc mô hình kinh doanh trước khi tiếp tục đầu tư nguồn lực lớn hơn.

Bảng 1.3. Quy trình khởi nghiệp kinh doanh theo logic học tập

Giai đoạn	Câu hỏi trọng tâm	Hoạt động chính	Kết quả mong đợi
1. Nhận diện vấn đề	Ai đang gặp vấn đề gì? Vấn đề có đủ quan trọng không?	Quan sát, phỏng vấn, thu thập dữ liệu, mô tả khách hàng mục tiêu.	Vấn đề được xác định rõ và gắn với một nhóm khách hàng cụ thể.
2. Hình thành ý tưởng	Giải pháp nào có thể tạo giá trị tốt hơn cách làm hiện có?	Đề xuất ý tưởng, so sánh giải pháp, xác định giá trị khác biệt.	Giả thuyết giá trị và hướng giải pháp ban đầu.
3. Nghiên cứu thị trường	Thị trường có đủ hấp dẫn và có thể tiếp cận không?	Phân tích khách hàng, đối thủ, xu hướng, quy định và kênh bán.	Cơ sở đánh giá tính hấp dẫn và khả thi của cơ hội.
4. Thiết kế mô hình kinh doanh	Doanh nghiệp tạo, chuyển giao và thu nhận giá trị như thế nào?	Xác định mô hình doanh thu, chi phí, kênh phân phối, nguồn lực và đối tác.	Mô hình kinh doanh sơ bộ.
5. Kiểm chứng	Khách hàng có dùng, trả tiền hoặc giới thiệu sản phẩm không?	Tạo nguyên mẫu, xây dựng MVP, bán thử, đo phản hồi.	Bằng chứng thị trường và dữ liệu để điều chỉnh.

Giai đoạn	Câu hỏi trọng tâm	Hoạt động chính	Kết quả mong đợi
6. Triển khai	Cần nguồn lực nào để đưa sản phẩm ra thị trường?	Huy động vốn, xây dựng đội ngũ, thiết lập quy trình, marketing và bán hàng.	Doanh nghiệp bắt đầu vận hành trên thị trường.
7. Đo lường và điều chỉnh	Điều gì hiệu quả, điều gì cần thay đổi?	Theo dõi doanh thu, chi phí, phản hồi khách hàng và hiệu quả kênh.	Quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng mô hình.

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Ries (2011), Blank (2013), Osterwalder & Pigneur (2010) và Laverty & Littel (2020).

1.6.2. Tư duy từ kế hoạch kinh doanh đến khởi nghiệp tinh gọn

Trong kinh doanh, chúng ta thường nhận định rằng cần phải có một kế hoạch kinh doanh chi tiết khi khởi nghiệp. Điều này đúng, đặc biệt khi doanh nghiệp huy động vốn, xin cấp phép, thuê mặt bằng, tuyển nhân sự hoặc triển khai hoạt động có chi phí lớn. Tuy nhiên, trong thực tế, môi trường kinh doanh luôn biến động. Nếu lập kế hoạch quá chi tiết trên nền tảng giả định chưa được kiểm chứng, người sáng lập có thể đánh giá sai mức độ chắc chắn của dự án.

Khởi nghiệp tinh gọn hướng đến việc giảm thiểu rủi ro thông qua quá trình thử nghiệm và học hỏi. Thay vì đầu tư nguồn lực lớn ngay từ đầu, người khởi nghiệp xác định những giả định quan trọng và tiến hành các thử nghiệm quy mô nhỏ để kiểm chứng. Chẳng hạn, trước khi đầu tư vào mặt bằng và trang thiết bị cho một cửa hàng đồ uống, nhóm sáng lập có thể bán thử sản phẩm tại các sự kiện hoặc nhận đơn trực tuyến trong một khu vực nhất định để ghi nhận hành vi mua và phản hồi của khách hàng. Mục tiêu của giai đoạn này không phải tạo ra ngay một sản phẩm hoàn thiện, mà là xác định nhu cầu thực tế và giá trị mà khách hàng sẵn sàng chi trả.

Điều này không có nghĩa là khởi nghiệp tinh gọn thay thế hoàn toàn kế hoạch kinh doanh. Đúng hơn, nó bổ sung một bước kiểm chứng trước khi lập kế hoạch quy mô lớn. Một bản kế hoạch tốt cần dựa trên dữ liệu thị trường, phản hồi khách hàng và bằng chứng thử nghiệm, chứ không chỉ dựa trên kỳ vọng của người sáng lập.

1.6.3. Chuẩn bị cho khởi nghiệp

Khởi nghiệp không chỉ bắt đầu từ một ý tưởng, mà còn đòi hỏi sự chuẩn bị về kiến thức, nguồn lực và khả năng thực hiện. Người khởi nghiệp cần nhận diện khách hàng, nhu cầu thị trường và những điều kiện cơ bản để đưa ý tưởng vào thực tế. Việc chuẩn bị này giúp hạn chế quyết định cảm tính và giảm rủi ro khi triển khai.

Nguồn lực khởi nghiệp không chỉ gồm vốn, mà còn bao gồm thời gian, kỹ năng, đội ngũ, quan hệ, thông tin và sự hỗ trợ từ đối tác hoặc cố vấn. Bên cạnh đó, người khởi nghiệp cần có kiến thức quản trị cơ bản, hiểu những yêu cầu pháp lý liên quan và biết cân nhắc khả năng chịu đựng rủi ro của bản thân.

Khởi nghiệp thường diễn ra trong điều kiện thông tin chưa đầy đủ. Vì vậy, người sáng lập cần biết tiếp nhận phản hồi, phân tích nguyên nhân và điều chỉnh khi kết quả không như dự kiến. Sự kiên trì chỉ có ý nghĩa khi đi cùng khả năng học hỏi và thay đổi.

Với người mới bắt đầu, đặc biệt là sinh viên và người trẻ, sự chuẩn bị không nhất thiết phải gắn với vốn lớn hay việc thành lập doanh nghiệp ngay. Những bước phù hợp hơn là quan sát vấn đề thực tế, tìm hiểu khách hàng, thử nghiệm ở quy mô nhỏ, làm việc theo nhóm và từng bước tích lũy kinh nghiệm.

1.7. Các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình khởi nghiệp kinh doanh

1.7.1. Môi trường vĩ mô

Khởi nghiệp chịu tác động trực tiếp từ môi trường vĩ mô. Có sáu nhóm yếu tố bên ngoài doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến quá trình khởi nghiệp (chính trị, kinh tế, xã hội - văn hóa, công nghệ, môi trường tự nhiên và pháp lý). Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, những yếu tố này có thể tạo ra cơ hội mới, đồng thời cũng có thể làm tăng chi phí hoặc rủi ro.

Yếu tố chính trị thể hiện ở định hướng phát triển kinh tế, chính sách hỗ trợ doanh nghiệp, mức độ ổn định của môi trường kinh doanh và ưu tiên của Nhà nước đối với các ngành, lĩnh vực nhất định. Yếu tố kinh tế liên quan đến tăng trưởng, thu nhập, lạm phát, lãi suất, sức mua, chi phí vốn và khả năng tiếp cận tài chính. Chẳng hạn, lãi suất cao có thể làm tăng chi phí vay vốn, trong khi sức mua giảm có thể khiến khách hàng thận trọng hơn với sản phẩm mới.

Yếu tố xã hội - văn hóa phản ánh sự thay đổi trong lối sống, hành vi tiêu dùng, cơ cấu dân số, trình độ học vấn, thói quen thanh toán, quan niệm về sức khỏe, môi trường và chất lượng sống. Những thay đổi này có thể mở ra cơ hội cho các mô hình kinh doanh mới, như sản phẩm xanh, dịch vụ chăm sóc sức khỏe, giáo dục trực tuyến hoặc tiêu dùng tiện lợi. Yếu tố công nghệ tác động đến cách doanh nghiệp tạo ra, phân phối và thu nhận giá trị. Sự phát triển của Internet, điện thoại thông minh, thanh toán số, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và nền tảng số làm giảm chi phí tiếp cận khách hàng, nhưng cũng khiến vòng đời sản phẩm ngắn hơn và cạnh tranh nhanh hơn.

Yếu tố môi trường tự nhiên ngày càng có ảnh hưởng rõ hơn đến hoạt động khởi nghiệp. Biến đổi khí hậu, yêu cầu tiết kiệm năng lượng, quản lý rác thải, tiêu dùng bền vững và tiêu chuẩn môi trường có thể tạo cơ hội cho sản phẩm thân thiện môi trường, nông nghiệp công nghệ cao, kinh tế tuần hoàn hoặc dịch vụ tiết kiệm tài nguyên. Ngược lại, các yêu cầu về môi trường cũng có thể làm tăng chi phí tuân thủ, đặc biệt với doanh nghiệp sản xuất, chế biến, logistics hoặc thực phẩm.

Yếu tố pháp lý giữ vai trò đặc biệt quan trọng vì quy định pháp luật xác định doanh nghiệp được phép kinh doanh gì, phải đăng ký như thế nào, chịu nghĩa vụ thuế ra sao và phải bảo vệ quyền lợi của các bên liên quan như thế nào. Ở Việt Nam, doanh nghiệp khởi nghiệp cần chú ý các quy định về thành lập và tổ chức doanh nghiệp, đầu tư kinh doanh,

thuế, luật lao động, luật sở hữu trí tuệ, luật bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng... và các văn bản luật liên quan.

1.7.2. Môi trường ngành và thị trường

Không phải ngành nào cũng có mức hấp dẫn khởi nghiệp giống nhau. Một ngành có quy mô thị trường lớn nhưng cạnh tranh quá mạnh, chi phí gia nhập cao hoặc bị kiểm soát bởi các doanh nghiệp lớn có thể không phù hợp với nguồn lực của startup. Ngược lại, một thị trường ngách nhỏ nhưng nhu cầu rõ, khách hàng sẵn sàng trả tiền và cạnh tranh chưa gay gắt có thể là điểm bắt đầu phù hợp.

Khi đánh giá thị trường, người khởi nghiệp cần xem xét năm câu hỏi cơ bản: khách hàng mục tiêu là ai; vấn đề của họ có đủ cấp thiết để thúc đẩy sự thay đổi hành vi hay không; các giải pháp hiện có còn những hạn chế nào; doanh nghiệp mới có thể tạo ra lợi thế gì; và chi phí tiếp cận khách hàng có tương xứng với doanh thu kỳ vọng hay không. Những nội dung này sẽ được phân tích sâu hơn trong các chương ý tưởng và cơ hội kinh doanh.

1.7.3. Yếu tố cá nhân và đội ngũ sáng lập

Cùng một cơ hội thị trường nhưng kết quả khởi nghiệp có thể khác nhau tùy thuộc vào năng lực của người sáng lập. Kiến thức chuyên môn, kinh nghiệm ngành, kỹ năng quản trị, năng lực tài chính, mạng lưới quan hệ và động cơ cá nhân đều ảnh hưởng đến khả năng biến ý tưởng thành hoạt động kinh doanh thực tế.

Đội ngũ sáng lập có vai trò đặc biệt quan trọng trong giai đoạn đầu. Một nhóm có kỹ năng quá giống nhau dễ thiếu năng lực bổ sung. Ngược lại, một nhóm có chuyên môn đa dạng nhưng thiếu niềm tin, phân công không rõ và không có cơ chế ra quyết định cũng dễ phát sinh xung đột. Vì vậy, đội ngũ khởi nghiệp cần được hình thành trên cơ sở bổ sung năng lực cho nhau, chẳng hạn: hiểu khách hàng, phát triển sản phẩm hoặc công nghệ, quản lý tài chính, vận hành, bán hàng và giao tiếp. Trường hợp Airbnb cho thấy điều này khá rõ. Brian Chesky và Joe Gebbia khởi đầu từ nền tảng thiết kế trải nghiệm, trong khi Nathan Blecharczyk bổ sung năng lực công nghệ và sau này giữ vai trò đồng sáng lập phụ trách chiến lược. Sự kết hợp này giúp Airbnb không chỉ tạo ra một website đặt phòng, mà phát triển thành nền tảng kết nối chủ nhà và khách lưu trú trên quy mô toàn cầu.

Do vậy, ngay từ đầu, nhóm sáng lập cần thống nhất về vai trò, mức đóng góp, quyền lợi, cách ra quyết định, cách xử lý mâu thuẫn và tiêu chí tiếp tục hoặc dừng dự án. Những thỏa thuận này giúp hạn chế tranh chấp khi dự án bước vào giai đoạn có doanh thu, cần gọi vốn hoặc phải điều chỉnh mô hình kinh doanh.

1.7.4. Hệ sinh thái khởi nghiệp

Hệ sinh thái khởi nghiệp là tập hợp các chủ thể và điều kiện hỗ trợ sự hình thành, phát triển của doanh nghiệp mới. Các chủ thể này có thể gồm trường đại học, vườn ươm, trung tâm đổi mới sáng tạo, nhà đầu tư thiên thần, quỹ đầu tư mạo hiểm, cố vấn, hiệp hội doanh nghiệp, cơ quan quản lý, doanh nghiệp lớn, nhà cung cấp dịch vụ chuyên môn và cộng đồng khách hàng ban đầu.

Một hệ sinh thái khởi nghiệp không bảo đảm mọi dự án đều thành công, nhưng có thể làm giảm chi phí tìm kiếm thông tin, mở rộng cơ hội tiếp cận vốn, cố vấn, nhân lực,

công nghệ và thị trường thử nghiệm. Với doanh nghiệp mới, những kết nối này đặc biệt quan trọng vì nguồn lực nội bộ thường còn hạn chế, kinh nghiệm thị trường chưa nhiều và khả năng chịu sai sót thấp.

Tại các trường đại học, hệ sinh thái khởi nghiệp có thể được hình thành từ các hoạt động cụ thể như học phần khởi nghiệp, cuộc thi ý tưởng, dự án liên ngành, phòng thí nghiệm đổi mới, câu lạc bộ sinh viên, mạng lưới cựu sinh viên doanh nhân và kết nối với doanh nghiệp địa phương. Khi được tổ chức tốt, các hoạt động này giúp sinh viên tiếp cận khởi nghiệp qua thực hành: nhận diện vấn đề, kiểm chứng ý tưởng, làm việc nhóm, trình bày mô hình kinh doanh và tiếp nhận phản hồi từ thị trường.



Hình 1.5. Hệ sinh thái khởi nghiệp

Nguồn: Phát triển từ khung hệ sinh thái khởi nghiệp của Isenberg (2010).

TÓM TẮT CHƯƠNG

Khởi nghiệp kinh doanh không chỉ là việc thành lập một doanh nghiệp mới. Đó là quá trình người khởi nghiệp nhận diện cơ hội, lựa chọn cách tạo giá trị, tổ chức các nguồn lực cần thiết và chấp nhận những rủi ro có thể phát sinh. Khởi nghiệp có liên quan đến lập nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và startup đổi mới sáng tạo, nhưng mỗi khái niệm có phạm vi và đặc điểm riêng.

Điểm cốt lõi của khởi nghiệp là tìm ra một vấn đề thực tế và đưa ra giải pháp có khả năng thực hiện. Một ý tưởng chỉ có ý nghĩa kinh doanh khi gắn với nhu cầu của khách hàng, tạo được giá trị khác biệt và có khả năng duy trì trong thực tế. Tùy mục tiêu và điều kiện của người khởi nghiệp, hoạt động này có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức

khác nhau, từ doanh nghiệp nhỏ truyền thống đến khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp xã hội, nhượng quyền thương mại hoặc khởi nghiệp trong doanh nghiệp.

Khởi nghiệp có thể tạo việc làm, thúc đẩy đổi mới và đóng góp cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Tuy nhiên, quá trình này luôn đi kèm với sức ép về vốn, thị trường, nhân lực, pháp lý và khả năng tổ chức hoạt động. Vì vậy, người khởi nghiệp cần có tư duy thực tế, biết học hỏi, thử nghiệm, điều chỉnh và chịu trách nhiệm đối với các quyết định của mình. Kết quả khởi nghiệp không chỉ phụ thuộc vào ý tưởng ban đầu mà còn chịu ảnh hưởng của năng lực cá nhân, chất lượng nhóm sáng lập và điều kiện hỗ trợ của môi trường kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt khởi nghiệp, lập nghiệp, doanh nghiệp nhỏ và startup đổi mới sáng tạo. Lấy một ví dụ tại Việt Nam cho mỗi khái niệm và giải thích vì sao bạn phân loại như vậy.
2. Vì sao nói khởi nghiệp là quá trình tạo giá trị chứ không chỉ là việc thành lập doanh nghiệp mới?
3. Một ý tưởng kinh doanh cần thỏa mãn những điều kiện nào để được xem là cơ hội kinh doanh?
4. Phân tích vai trò của khởi nghiệp đối với cá nhân người sáng lập và đối với nền kinh tế. Theo bạn, vai trò nào dễ bị thổi phồng quá mức trong truyền thông?
5. So sánh khởi nghiệp truyền thống và startup đổi mới sáng tạo về mục tiêu tăng trưởng, nhu cầu vốn, mức độ rủi ro và cách kiểm chứng thị trường.
6. Doanh nhân cần những năng lực nào có thể học được trong trường đại học? Năng lực nào phải rèn luyện qua trải nghiệm thực tế?
7. Vì sao cần phân tích thất bại như một nguồn dữ liệu học hỏi? Người khởi nghiệp cần làm gì để hạn chế lặp lại sai lầm?
8. Chọn một vấn đề trong trường đại học hoặc địa phương của bạn. Hãy mô tả vấn đề đó theo góc nhìn cơ hội khởi nghiệp.
9. Trường đại học có thể làm gì để hỗ trợ sinh viên khởi nghiệp theo cách thực chất, tránh phong trào?

BÀI TẬP

Bài tập 1. Nhật ký vấn đề

Trong một tuần, mỗi sinh viên ghi lại ít nhất 10 bất tiện hoặc vấn đề gặp trong học tập, sinh hoạt, làm thêm, di chuyển, mua sắm hoặc sử dụng dịch vụ. Với mỗi vấn đề, sinh viên xác định: ai gặp vấn đề, vấn đề xảy ra khi nào, giải pháp hiện có là gì, điểm chưa hài lòng của giải pháp hiện có và khả năng biến vấn đề thành cơ hội kinh doanh.

Bài tập 2. Phân loại mô hình khởi nghiệp

Nhóm sinh viên chọn 5 doanh nghiệp hoặc dự án khởi nghiệp tại Việt Nam, sau đó phân loại theo các nhóm trong Bảng 1.2. Nhóm cần giải thích căn cứ phân loại, không chỉ

nêu tên doanh nghiệp. Với các thông tin về vốn, doanh thu, số lượng người dùng hoặc tình trạng pháp lý, nhóm phải ghi rõ nguồn và thời điểm truy cập.

Bài tập 3. Phỏng vấn khách hàng sơ bộ

Mỗi nhóm chọn một vấn đề và phỏng vấn tối thiểu 5 người có thể là khách hàng mục tiêu. Câu hỏi phỏng vấn không được hỏi trực tiếp “bạn có mua sản phẩm này không”, mà tập trung vào hành vi hiện tại, khó khăn thực sự, cách họ đang giải quyết vấn đề và mức độ sẵn sàng thay đổi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63–72.

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.

Bộ Chính trị. (2025). *Nghị quyết số 68-NQ/TW ngày 4 tháng 5 năm 2025 về phát triển kinh tế tư nhân*.

Calvino, F., Criscuolo, C., & Menon, C. (2015). *Cross-country evidence on start-up dynamics* (OECD Science, Technology and Industry Working Papers No. 2015/06). OECD Publishing.

Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2014). The role of entrepreneurship in US job creation and economic dynamism. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 3–24.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.

Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Quốc hội. (2017). *Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, số 04/2017/QH14, ngày 12 tháng 6 năm 2017*.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (R. Opie, Trans.). Harvard University Press. (Original work published 1911)

Van Gelderen, M. W., & Jansen, P. G. W. (2006). Autonomy as a startup motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32.

Chương 2

HÀNH TRÌNH VÀ CON ĐƯỜNG KHỞI NGHIỆP

Chương 1 đã giới thiệu khởi nghiệp kinh doanh ở mức tổng quan. Chương 2 chuyên trọng tâm sang người khởi nghiệp và các lựa chọn trong giai đoạn bắt đầu. Nội dung phân biệt hành trình, quá trình và con đường khởi nghiệp; đồng thời xem xét điểm xuất phát, mức độ sẵn sàng, các bước thực hiện công việc, những con đường phổ biến và các rào cản ban đầu.

Hành trình khởi nghiệp không giống nhau ở mọi cá nhân. Có người bắt đầu từ nhu cầu tạo sinh kế, có người xuất phát từ cơ hội thị trường, năng lực chuyên môn, kết quả nghiên cứu, nguồn lực gia đình hoặc mong muốn giải quyết một vấn đề xã hội. Vì vậy, khởi nghiệp cần được nhìn nhận như một quá trình lựa chọn, thử nghiệm và học hỏi, thay vì một công thức chung.

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người học có thể:

- Giải thích được khởi nghiệp như một hành trình nghề nghiệp và một quá trình học hỏi có kiểm chứng, không chỉ là hành động đăng ký thành lập doanh nghiệp.
- Phân biệt được hành trình khởi nghiệp, quá trình khởi nghiệp và con đường khởi nghiệp.
- Nhận diện được các điểm xuất phát phổ biến của khởi nghiệp, bao gồm khởi nghiệp từ cơ hội, từ nhu cầu mưu sinh, từ chuyên môn nghề nghiệp, từ doanh nghiệp gia đình, từ tổ chức hiện hữu và từ vấn đề xã hội.
- So sánh được các con đường khởi nghiệp chủ yếu và lựa chọn con đường phù hợp với năng lực, nguồn lực, mục tiêu nghề nghiệp và mức độ chấp nhận rủi ro của bản thân.
- Lựa chọn và vận dụng ở mức cơ bản một số khuôn khổ phù hợp để phân tích ý tưởng, kiểm chứng nhu cầu và xây dựng kế hoạch hành động ban đầu.

2.1. Khởi nghiệp như một hành trình nghề nghiệp

2.1.1. Từ ý định khởi nghiệp đến hành động khởi nghiệp

Ở Chương 1, khởi nghiệp kinh doanh được nhìn nhận như quá trình tạo lập một hoạt động kinh doanh mới nhằm đáp ứng nhu cầu thị trường hoặc giải quyết một vấn đề cụ thể. Ở góc độ người học, câu hỏi tiếp theo là cá nhân hoặc nhóm sáng lập bắt đầu, học hỏi và điều chỉnh như thế nào. Trọng tâm vì thế chuyển từ khái niệm chung sang sự phát triển của người khởi nghiệp, các quyết định và nguồn lực trong quá trình hành động.

Khởi nghiệp hiếm khi bắt đầu bằng một bản kế hoạch hoàn chỉnh. Nhiều trường hợp bắt đầu từ một trải nghiệm cá nhân, một quan sát về sự bất tiện trong đời sống, một năng lực chuyên môn, một công nghệ mới, một mối quan hệ, hoặc một biến cố nghề nghiệp. Người khởi nghiệp ban đầu có thể chỉ có cảm nhận rằng “có điều gì đó cần được làm tốt hơn”. Cảm nhận đó chưa phải là cơ hội kinh doanh. Nó cần được kiểm chứng bằng thông tin về khách hàng, thị trường, nguồn lực, khả năng tạo doanh thu và năng lực thực thi của nhóm sáng lập.

Vì vậy, hành trình khởi nghiệp có thể hiểu là toàn bộ chặng phát triển của cá nhân hoặc nhóm sáng lập, từ khi hình thành ý định đến khi đưa giải pháp ra thị trường và tiếp tục học hỏi, điều chỉnh. Hành trình này bao gồm sự thay đổi về nhận thức, năng lực, quan hệ và vai trò của người khởi nghiệp.

2.1.2. Phân biệt hành trình, quá trình và con đường khởi nghiệp

Ba khái niệm hành trình khởi nghiệp, quá trình khởi nghiệp và con đường khởi nghiệp có liên hệ với nhau nhưng không đồng nhất. Việc phân biệt các khái niệm này giúp tiếp cận khởi nghiệp đầy đủ hơn.

Bảng 2.1. Phân biệt hành trình, quá trình và con đường khởi nghiệp

Khái niệm	Trọng tâm	Câu hỏi chính	Hàm ý
Hành trình khởi nghiệp	Sự phát triển của cá nhân hoặc nhóm sáng lập qua trải nghiệm, quyết định và bài học.	Người khởi nghiệp bắt đầu từ đâu, học được gì và thay đổi như thế nào?	Giúp nhìn khởi nghiệp như một tiến trình nghề nghiệp có thể chuẩn bị, trải nghiệm và điều chỉnh.
Quá trình khởi nghiệp	Chuỗi hoạt động biến ý tưởng thành dự án kinh doanh.	Cần làm những việc gì để chuyển ý tưởng thành hoạt động kinh doanh?	Giúp xác định các bước công việc và trình tự ra quyết định cơ bản.
Con đường khởi nghiệp	Hình thức khởi nghiệp được lựa chọn.	Cách khởi nghiệp nào phù hợp với mục tiêu, năng lực và nguồn lực hiện có?	Giúp tránh đồng nhất khởi nghiệp với một mô hình duy nhất, nhất là startup công nghệ tăng trưởng nhanh.

Hành trình khởi nghiệp nhấn mạnh sự phát triển của cá nhân hoặc nhóm sáng lập qua các trải nghiệm, quyết định và bài học. Ở góc độ này, khởi nghiệp không chỉ là kết quả cuối cùng của việc thành lập doanh nghiệp, mà còn là quá trình người khởi nghiệp thay đổi nhận thức, tích lũy năng lực, xây dựng quan hệ và điều chỉnh cách hành động trước những phản hồi từ thị trường.

Quá trình khởi nghiệp tập trung vào các hoạt động cần thực hiện để biến ý tưởng thành một dự án kinh doanh. Quá trình này thường bao gồm nhận diện cơ hội, kiểm chứng nhu cầu, thiết kế giải pháp, xây dựng mô hình kinh doanh, huy động nguồn lực, triển khai

và điều chỉnh. Đây là phần cho thấy khởi nghiệp cần được tổ chức bằng các bước công việc cụ thể, thay vì chỉ dựa vào cảm hứng hoặc mong muốn cá nhân.

Con đường khởi nghiệp là cách thức mà cá nhân hoặc nhóm sáng lập lựa chọn để bắt đầu hoạt động kinh doanh. Đó có thể là mở một doanh nghiệp nhỏ tại địa phương, phát triển startup đổi mới sáng tạo, nhận nhượng quyền, kế thừa doanh nghiệp gia đình, hoặc triển khai dự án mới trong một tổ chức hiện hữu. Mỗi con đường có yêu cầu khác nhau về vốn, năng lực, mức độ rủi ro, khả năng mở rộng và cách quản trị.

2.2. Điểm xuất phát của hành trình khởi nghiệp

2.2.1. Cảm hứng, động cơ và sự kiện kích hoạt

Mỗi hành trình khởi nghiệp thường bắt đầu từ một điểm chạm nào đó. Với người này, đó có thể là khát vọng được làm chủ công việc và cuộc sống. Với người khác, đó là mong muốn tạo ra một sản phẩm hữu ích, cải thiện thu nhập, giải quyết một bất cập trong xã hội, hoặc đơn giản là sự thôi thúc muốn thử nghiệm một ý tưởng mới. Dù xuất phát từ lý do nào, cảm hứng ban đầu thường đóng vai trò như nguồn năng lượng đầu tiên, giúp người khởi nghiệp bước ra khỏi vùng an toàn và bắt đầu hành động.

Tuy nhiên, cảm hứng chỉ là điểm khởi đầu, không phải là điều kiện đủ để duy trì một hành trình khởi nghiệp. Trong thực tế, rất nhiều ý tưởng được hình thành từ sự hào hứng nhất thời nhưng nhanh chóng dừng lại khi người sáng lập đối mặt với khó khăn. Vì vậy, cảm hứng cần được chuyển hóa thành động cơ rõ ràng, mục tiêu cụ thể và năng lực hành động có kỷ luật. Một người khởi nghiệp không chỉ cần tin vào ý tưởng của mình, mà còn phải biết phân tích, kiểm chứng và điều chỉnh ý tưởng đó trước thực tế.

Bên cạnh cảm hứng cá nhân, nhiều hành trình khởi nghiệp bắt đầu từ một sự kiện kích hoạt (sự kiện tác động đến nhận thức hoặc cuộc sống của chính họ). Đây là những tình huống khiến cá nhân nhận ra một cơ hội, một vấn đề hoặc một khả năng mới mà trước đó họ chưa chú ý đầy đủ. Sự kiện kích hoạt có thể là việc mất việc làm, sự thay đổi công nghệ trong ngành, một trải nghiệm khách hàng không hài lòng, sự xuất hiện của một nhu cầu từ thị trường, cơ hội tiếp cận nguồn lực mới, hoặc lời mời hợp tác từ những người có cùng mối quan tâm.

Trong môi trường giáo dục, đặc biệt với sinh viên, sự kiện kích hoạt có thể đến từ những trải nghiệm rất gần gũi. Với sinh viên, đó có thể từ một bài tập, một cuộc thi ý tưởng khởi nghiệp, kỳ thực tập tại doanh nghiệp, việc tham gia câu lạc bộ kinh doanh, hoặc quan sát một vấn đề trong đời sống sinh viên chưa được giải quyết tốt. Những trải nghiệm này có thể chưa tạo ra một doanh nghiệp ngay lập tức, nhưng có thể giúp người học bắt đầu nhìn thế giới xung quanh bằng tư duy của người tìm kiếm cơ hội.

Điểm quan trọng là người khởi nghiệp cần biết đi xa hơn cảm xúc ban đầu. Một sự kiện kích hoạt chỉ thực sự có giá trị khi nó được chuyển hóa thành câu hỏi nghiên cứu. Các câu hỏi có thể là: Vấn đề này có thật sự tồn tại không? Ai đang gặp vấn đề đó? Mức độ cấp thiết ra sao? Họ hiện đang giải quyết bằng cách nào? Họ có sẵn sàng trả tiền cho một giải pháp tốt hơn không? Nguồn lực nào cần có để thử nghiệm giải pháp?...

Nói cách khác, khởi nghiệp không bắt đầu đơn thuần từ một ý tưởng hay một khoảnh khắc hứng khởi. Nó bắt đầu khi người sáng lập biết biến cảm hứng thành hành động có kiểm chứng, biến trải nghiệm cá nhân thành vấn đề thị trường, và biến một sự kiện tình cờ thành cơ hội được nghiên cứu một cách nghiêm túc.

2.2.2. Khởi nghiệp từ cơ hội và khởi nghiệp từ nhu cầu

Có hai điểm xuất phát phổ biến trong khởi nghiệp là khởi nghiệp từ cơ hội và khởi nghiệp từ nhu cầu. Hai động cơ này có thể tồn tại đồng thời và thay đổi trong quá trình phát triển dự án.

Khởi nghiệp từ cơ hội xuất hiện khi cá nhân hoặc nhóm sáng lập nhận thấy một khả năng tạo giá trị mới trên thị trường và chủ động theo đuổi khả năng đó. Động lực chính của hình thức khởi nghiệp này không phải là áp lực mưu sinh trước mắt, mà là việc phát hiện một vấn đề chưa được giải quyết tốt, hay một nhóm khách hàng chưa được phục vụ đầy đủ để có thể tạo ra giá trị cao hơn.

Ví dụ, tại các đô thị lớn hiện nay, nhiều gia đình trẻ đi làm về muộn, không có đủ thời gian nấu bữa tối nhưng vẫn muốn ăn tại nhà với chi phí hợp lý và chất lượng ổn định. Từ nhu cầu này, có thể hình thành ý tưởng tổ chức mô hình bếp chung, trong đó nhiều suất ăn được chế biến tập trung theo thực đơn hằng ngày, nhận đặt trước qua ứng dụng hoặc mạng xã hội và giao vào khung giờ cố định buổi tối. Cơ hội khởi nghiệp ở đây không xuất phát từ một công nghệ phức tạp, mà từ việc nhận diện đúng thay đổi trong nhịp sống đô thị, nhu cầu tiết kiệm thời gian và mong muốn có bữa ăn tiện lợi, đáng tin cậy.

Khởi nghiệp từ nhu cầu xuất hiện khi cá nhân bắt đầu kinh doanh do áp lực thu nhập, hoàn cảnh mưu sinh hoặc thiếu lựa chọn nghề nghiệp phù hợp. Một người lao động mất việc có thể mở dịch vụ sửa chữa, bán hàng trực tuyến, làm việc tự do hoặc cung cấp một dịch vụ cá nhân để tạo nguồn thu. Động lực ban đầu ở đây thường cụ thể và nhu cầu cấp bách về việc làm, nhu cầu duy trì thu nhập hoặc yêu cầu thích nghi với thay đổi của hoàn cảnh.

Khởi nghiệp từ nhu cầu không nên được xem là thấp hơn khởi nghiệp từ cơ hội. Trong nhiều trường hợp, áp lực thực tế giúp người khởi nghiệp hình thành những năng lực quan trọng như hiểu khách hàng, kiểm soát chi phí, phản ứng nhanh với thị trường và duy trì hoạt động trong điều kiện nguồn lực hạn chế. Nếu biết tích lũy kinh nghiệm, chuẩn hóa cách vận hành và mở rộng dần giá trị cung cấp, một hoạt động kinh doanh bắt đầu từ nhu cầu mưu sinh vẫn có thể phát triển thành mô hình bền vững.

Như vậy, khởi nghiệp có thể bắt đầu từ một cơ hội được nhìn thấy, hoặc từ một nhu cầu buộc phải hành động. Nhưng để đi xa hơn, cả hai đều cần được chuyển hóa thành một mô hình kinh doanh có giá trị và khả năng tồn tại thực tế.

2.2.3. Năng lực cá nhân và mức độ sẵn sàng

Trước khi lựa chọn con đường khởi nghiệp, cá nhân cần đánh giá mức độ sẵn sàng về năng lực, thời gian, nguồn lực, hoàn cảnh và khả năng chấp nhận rủi ro. Nếu chưa hiểu thị trường, thiếu người đồng hành hoặc chưa thể chấp nhận nguy cơ tổn thất tài chính, lựa chọn phù hợp có thể là thử nghiệm ở quy mô hẹp thay vì thành lập doanh nghiệp ngay.

Mức độ sẵn sàng thường thể hiện ở một số khía cạnh như kiến thức về thị trường, kỹ năng nghề nghiệp, năng lực quản trị, khả năng giao tiếp, tài chính, quan hệ... Những yếu tố này ảnh hưởng đến việc nên bắt đầu bằng mô hình nào, ở quy mô nào và với mức cam kết ra sao.

Nền tảng khởi nghiệp không nhất thiết phải đến từ một ý tưởng đột phá. Nhiều hoạt động kinh doanh bắt đầu từ kinh nghiệm tích lũy trong công việc, hiểu biết về khách hàng, kỹ năng bán hàng, năng lực kỹ thuật hoặc một mối quan hệ sẵn có. Quan trọng là người khởi nghiệp biết chuyển những gì mình có thành sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp mà khách hàng sẵn sàng trả tiền.

Việc tự đánh giá không nhằm kết luận một cá nhân có nên khởi nghiệp hay không. Quan trọng hơn, nó giúp người khởi nghiệp hiểu mình đang ở đâu, đang thiếu gì và nên bắt đầu từ mức độ nào. Một số câu hỏi giúp cá nhân tự đánh giá bản thân về mức độ sẵn sàng trong khởi nghiệp có thể được gợi ý trong Bảng 2.2.

Tự đánh giá mức độ sẵn sàng là một bước quan trọng vì nó giúp người khởi nghiệp tránh hai trạng thái: quá tự tin vào ý tưởng khi chưa kiểm chứng thực tế, hoặc quá lo sợ rủi ro đến mức không dám bắt đầu.

Sự sẵn sàng khởi nghiệp không nằm ở việc có đủ mọi điều kiện ngay từ đầu, mà ở khả năng hiểu rõ điểm xuất phát của mình và biết bắt đầu bằng một bước đi phù hợp.

Bảng 2.2. Một số câu hỏi tự đánh giá trước khi khởi nghiệp

Nhóm câu hỏi tự đánh giá	Câu hỏi gợi ý	Ý nghĩa đối với lựa chọn con đường khởi nghiệp
Động cơ	Tôi khởi nghiệp vì muốn giải quyết một vấn đề gì? Muốn tự chủ, muốn tăng thu nhập hay vì chịu áp lực từ hoàn cảnh?	Giúp nhận diện điểm xuất phát là cơ hội, nhu cầu hay sự kết hợp giữa hai yếu tố này.
Năng lực	Tôi có kỹ năng, kinh nghiệm hoặc hiểu biết nào có thể chuyển hóa thành giá trị cho khách hàng?	Giúp xác định hướng khởi nghiệp phù hợp, chẳng hạn kinh doanh dịch vụ, tư vấn, thương mại, sản xuất nhỏ, công nghệ hoặc khởi nghiệp trong tổ chức.
Nguồn lực	Tôi hiện có bao nhiêu thời gian? Nguồn vốn hiện có như thế nào? Có những mối quan hệ, đội ngũ nào và có thể nhận được sự hỗ trợ từ cố vấn hoặc cộng đồng không?	Giúp lựa chọn cách bắt đầu phù hợp: toàn thời gian, bán thời gian, thử nghiệm nhỏ, ra mắt mềm hoặc tham gia vào một nhóm đã có sẵn.
Rủi ro	Tôi có thể chấp nhận mất bao nhiêu thời gian, tiền bạc, công sức và uy tín nếu vấn đề đó không thành công?	Giúp xác định quy mô thử nghiệm ban đầu và mức độ cam kết phù hợp với hoàn cảnh cá nhân.

Nhóm câu hỏi tự đánh giá	Câu hỏi gợi ý	Ý nghĩa đối với lựa chọn con đường khởi nghiệp
Thị trường	Ai là người thực sự gặp vấn đề? Họ đang giải quyết vấn đề đó như thế nào? Họ có sẵn sàng trả tiền cho giải pháp mới không?	Giúp phân biệt giữa một ý tưởng cá nhân hấp dẫn và một cơ hội kinh doanh có khách hàng thực tế.

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng trên cơ sở Laverty và Littel (2020) và Sarasvathy (2001).

2.2.4. Bối cảnh khởi nghiệp tại Việt Nam

Tại Việt Nam, hành trình khởi nghiệp của nhiều cá nhân thường bắt đầu trong điều kiện nguồn lực còn hạn chế. Người mới bắt đầu kinh doanh có thể thiếu vốn, thiếu kinh nghiệm thị trường, chưa có nhiều mối quan hệ và chưa quen với các vấn đề quản trị, pháp lý, tài chính. Đây là thực tế phổ biến không chỉ với sinh viên, người trẻ, người lao động chuyển nghề, người làm tự do, hộ kinh doanh và cá nhân lần đầu tham gia kinh doanh.

Tuy nhiên, bối cảnh Việt Nam hiện tại cũng tạo ra nhiều điều kiện thuận lợi cho khởi nghiệp ở quy mô nhỏ và linh hoạt. Sự phát triển của Internet, thương mại điện tử, mạng xã hội, thanh toán số, dịch vụ giao nhận đã giúp việc thử nghiệm một số ý tưởng kinh doanh trở nên dễ tiếp cận hơn so với trước đây. Một cá nhân có thể bắt đầu bằng việc bán thử sản phẩm trên kênh trực tuyến, cung cấp dịch vụ chuyên môn, xây dựng cộng đồng khách hàng nhỏ, hợp tác với người có năng lực bổ sung cho những mặt còn hạn chế của mình trước khi mở rộng phạm vi đầu tư.

Trong bối cảnh đó, lợi thế của người khởi nghiệp không nhất thiết nằm ở số vốn ban đầu. Người đang học tập hoặc mới đi làm có thể có lợi thế về khả năng học nhanh, sử dụng công nghệ và tiếp cận thông tin. Người đã có kinh nghiệm nghề nghiệp thường hiểu rõ vấn đề của ngành, quy trình làm việc và nhu cầu khách hàng. Hộ kinh doanh nhỏ lại có lợi thế ở sự gần gũi với thị trường và khả năng điều chỉnh nhanh theo phản ứng của người mua.

Đối với người học, sinh viên hoặc người đang tích lũy kinh nghiệm nghề nghiệp, lợi thế lớn nhất nằm ở khả năng học nhanh, sử dụng công nghệ mới, tuổi trẻ, sự tích cực tham gia cộng đồng chuyên môn và tìm kiếm cố vấn. Với người đã làm việc trong một ngành cụ thể, lợi thế thường nằm ở hiểu biết về khách hàng, quy trình vận hành, vấn đề thực tế của thị trường và mạng lưới nghề nghiệp. Với hộ kinh doanh hoặc cá nhân kinh doanh nhỏ, lợi thế lại đến từ sự gần gũi với khách hàng, khả năng xoay xở linh hoạt và hiểu biết trực tiếp về nhu cầu tiêu dùng hằng ngày.

Vì vậy, khởi nghiệp tại Việt Nam nên được tiếp cận từ những bước nhỏ, có kiểm chứng. Thay vì vội vàng thuê mặt bằng, thành lập công ty hoặc đầu tư lớn vào một kế hoạch chưa rõ thị trường, người khởi nghiệp có thể bắt đầu bằng sản phẩm mẫu, thử nghiệm sản phẩm với nhóm khách hàng đầu tiên. Việc thử nghiệm này giúp kiểm tra nhu cầu, mức giá chấp nhận của khách hàng và năng lực vận hành của bản thân.

Điểm quan trọng trong khởi nghiệp không phải là bắt đầu thật lớn, mà là bắt đầu đúng cách. Và khởi nghiệp trong điều kiện nguồn lực hạn chế không có nghĩa là bắt đầu

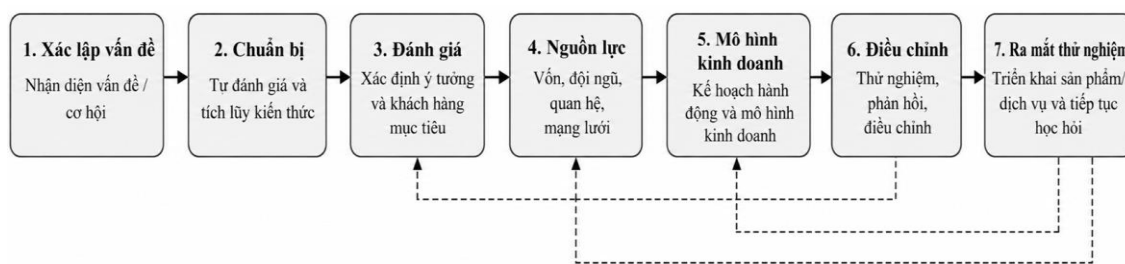
một cách yếu thế. Nếu người khởi nghiệp biết đi từ thử nghiệm nhỏ, học nhanh và kiểm soát rủi ro, chính sự linh hoạt có thể trở thành lợi thế cạnh tranh ban đầu.

2.3. Các bước chính của quá trình khởi nghiệp

Nếu hành trình khởi nghiệp nhấn mạnh đến sự phát triển của cá nhân hoặc nhóm sáng lập qua trải nghiệm, quyết định và bài học, thì quá trình khởi nghiệp tập trung vào những hoạt động cần thực hiện để chuyển ý tưởng thành một dự án kinh doanh. Mặc dù mỗi dự án có điểm xuất phát, nguồn lực và tốc độ phát triển khác nhau, quá trình khởi nghiệp thường bao gồm một số nhóm hoạt động cơ bản.

Trong giáo trình này, quá trình khởi nghiệp được hệ thống hóa thành bảy bước: xác lập vấn đề; chuẩn bị kiến thức, dữ liệu và tâm thế; đánh giá ý tưởng và cơ hội; khám phá và huy động nguồn lực; thiết kế mô hình kinh doanh và kế hoạch hành động; điều chỉnh theo phản hồi; ra mắt thử nghiệm và học hỏi từ thị trường. Đây không phải là trình tự cứng nhắc. Nhóm sáng lập có thể quay lại bước trước, kiểm tra giả định và điều chỉnh quyết định theo bằng chứng mới.

Giá trị của các bước này nằm ở chỗ chúng cung cấp một bản đồ tư duy thực tế: người khởi nghiệp biết mình đang ở đâu, đang thiếu thông tin gì, cần kiểm chứng điều gì và nên hành động tiếp theo như thế nào.



Hình 2.1. Các bước chính của quá trình khởi nghiệp

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng trên cơ sở Blank và Dorf (2012), Ries (2011) và Laverty và Littell (2020).

Bước 1: Xác lập vấn đề

Một ý tưởng khởi nghiệp thường bắt đầu từ cảm hứng, nhưng cảm hứng chỉ có giá trị khi được chuyển hóa thành một vấn đề cụ thể. Nhiều dự án thất bại không phải vì người sáng lập thiếu nhiệt tình, mà vì họ bắt đầu bằng giải pháp trước khi hiểu đủ sâu vấn đề của khách hàng.

Chẳng hạn, một nhóm muốn xây dựng ứng dụng đặt đồ ăn cho một khu văn phòng hoặc khu dân cư. Nếu chỉ bắt đầu từ suy nghĩ “làm một ứng dụng”, nhóm rất dễ rơi vào việc sao chép các nền tảng lớn đã có sẵn trên thị trường. Nhưng nếu bắt đầu từ vấn đề, nhóm có thể phát hiện nhu cầu thực tế không nằm ở bản thân ứng dụng, mà ở việc khách hàng muốn đặt suất ăn theo tuần, giá ổn định, giao đúng giờ, có lựa chọn phù hợp với sức khỏe và không phải mất thời gian lựa chọn mỗi ngày.

Khi vấn đề được xác lập rõ, giải pháp ban đầu không nhất thiết phải là một hệ thống công nghệ phức tạp. Người khởi nghiệp có thể bắt đầu bằng một nhóm nhân tin, biểu mẫu đặt trước, danh sách khách hàng thử nghiệm và quy trình giao nhận đơn giản. Điều quan trọng ở giai đoạn này không phải là tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh, mà là kiểm tra xem vấn đề có thật, có đủ quan trọng và có người sẵn sàng trả tiền để giải quyết hay không.

Câu hỏi trọng tâm của bước này là: vấn đề nào đáng giải quyết, ai đang gặp vấn đề đó, họ đang giải quyết bằng cách nào và vì sao các lựa chọn hiện tại chưa đáp ứng tốt?

Người khởi nghiệp cần tập thói quen mô tả vấn đề dưới góc nhìn khách hàng, thay vì dưới góc nhìn sản phẩm. Thay vì viết: “Chúng tôi muốn bán cà phê sạch”, cách diễn đạt tự nhiên hơn là: “Nhiều nhân viên văn phòng muốn có đồ uống an toàn, giá hợp lý, giao nhanh trong khu vực làm việc, nhưng còn thiếu niềm tin vào nguồn gốc nguyên liệu và quy trình pha chế của các quán nhỏ.” Với cách tiếp cận này, chúng ta sẽ thấy rõ khách hàng là ai, nhu cầu nằm ở đâu, sự chưa hài lòng hiện tại là gì và cơ hội tạo giá trị có thể xuất hiện ở điểm nào.

Bước 2: Chuẩn bị kiến thức, dữ liệu và tâm thế

Chuẩn bị khởi nghiệp không chỉ là tích lũy vốn. Trước khi đầu tư nhiều thời gian và tiền bạc, người khởi nghiệp cần chuẩn bị kiến thức ngành, hiểu biết về khách hàng, dữ liệu thị trường, năng lực vận hành cơ bản, nhận thức pháp lý - tài chính tối thiểu và tâm thế chấp nhận thử nghiệm.

Ở giai đoạn này, những nghiên cứu ban đầu có giá trị rất lớn. Người khởi nghiệp có thể quan sát cửa hàng, đọc báo cáo ngành, phỏng vấn khách hàng tiềm năng, phân tích đối thủ, theo dõi phản hồi trên mạng xã hội, thử sử dụng sản phẩm tương tự hoặc trò chuyện với người đã có kinh nghiệm trong ngành. Mục tiêu không phải là thu thập thật nhiều thông tin, mà là làm rõ những giả định quan trọng nhất của ý tưởng.

Một ý tưởng kinh doanh thường dựa trên nhiều giả định về khách hàng, thị trường và khả năng vận hành. Các giả định chủ yếu bao gồm: khách hàng có nhu cầu thực sự; các giải pháp hiện có chưa đáp ứng đầy đủ nhu cầu; khách hàng sẵn sàng thay đổi hành vi và có khả năng chi trả; kênh tiếp cận khách hàng có tính khả thi; chi phí thu hút và phục vụ khách hàng tương xứng với giá trị kinh tế dự kiến thu được. Khi những giả định này chưa được kiểm chứng, kế hoạch kinh doanh dù được xây dựng công phu vẫn có thể thiếu cơ sở thực tiễn.

Chuẩn bị nguồn lực còn bao gồm việc thống nhất cách làm việc của nhóm sáng lập. Trước khi triển khai, các thành viên cần làm rõ thời gian tham gia, vai trò, trách nhiệm, quyền quyết định và cơ chế xử lý bất đồng. Sự thiếu rõ ràng ở những nội dung này có thể làm suy yếu một dự án dù ý tưởng ban đầu có triển vọng.

Bước 3: Đánh giá ý tưởng và cơ hội kinh doanh

Ý tưởng kinh doanh là suy nghĩ ban đầu về một sản phẩm, dịch vụ hoặc cách tạo giá trị cho khách hàng. Cơ hội kinh doanh là khả năng biến ý tưởng đó thành một hoạt động có khách hàng thực, doanh thu thực và triển vọng tồn tại trong điều kiện thị trường cụ thể.

Vì vậy, không phải ý tưởng nào cũng là cơ hội. Một ý tưởng có thể hấp dẫn với người sáng lập nhưng không đủ hấp dẫn với khách hàng. Nó có thể mới lạ nhưng thị trường quá nhỏ, khách hàng khó tiếp cận, khả năng chi trả thấp, chi phí phục vụ cao hoặc dễ bị thay thế bởi các giải pháp sẵn có.

Việc đánh giá cơ hội cần tập trung vào bốn tiêu chí cơ bản. Thứ nhất, nhu cầu thị trường phải đủ rõ. Thứ hai, nhóm khách hàng mục tiêu phải có khả năng tiếp cận. Thứ ba, giải pháp đề xuất phải tạo ra giá trị khác biệt hoặc tốt hơn so với lựa chọn hiện tại. Thứ tư, người khởi nghiệp phải có khả năng triển khai trong phạm vi nguồn lực của mình.

Ở giai đoạn ban đầu, có thể sử dụng một số câu hỏi thực tế: khách hàng có thật sự gặp vấn đề này không; vấn đề có đủ quan trọng để họ thay đổi hành vi không; họ có sẵn sàng trả tiền không; có thể tạo ra phiên bản thử nghiệm trong thời gian ngắn không; nếu thử nghiệm không đạt kỳ vọng, nhóm sẽ học được điều gì?

Ví dụ, một nhóm muốn khởi nghiệp bằng cách tổ chức các buổi học tiếng Anh giao tiếp cho người đi làm tại quán cà phê vào buổi tối hoặc cuối tuần. Ý tưởng này chỉ trở thành cơ hội kinh doanh khi nhóm chứng minh được rằng người học thật sự có nhu cầu cải thiện khả năng giao tiếp, sẵn sàng trả phí, có thể duy trì lịch học đều đặn và cảm thấy mô hình học trong không gian cà phê thoải mái hơn so với lớp học truyền thống.

Điểm cần kiểm chứng không chỉ là số người nói rằng họ muốn học tiếng Anh, mà còn là mức độ cam kết tham gia, nội dung mong đợi, mức phí chấp nhận được, địa điểm thuận tiện và lý do lựa chọn mô hình này thay cho trung tâm, lớp trực tuyến hoặc tự học. Nếu chưa có bằng chứng rõ ràng, nhóm khởi nghiệp có thể tổ chức một số buổi thử nghiệm quy mô nhỏ và theo dõi tỷ lệ tham gia, tỷ lệ quay lại, mức sẵn sàng trả phí cùng những trở ngại trong quá trình tổ chức.

Đánh giá ý tưởng và cơ hội không nhằm làm người khởi nghiệp nản lòng. Ngược lại, nó giúp giảm rủi ro bằng cách buộc ý tưởng phải tiếp xúc sớm với thực tế.

Bước 4: Khám phá và huy động nguồn lực

Nguồn lực khởi nghiệp không chỉ là tiền. Trong giai đoạn đầu, những nguồn lực quan trọng có thể là kiến thức chuyên môn, thời gian của nhóm, mối quan hệ với khách hàng đầu tiên, uy tín cá nhân, thiết bị sẵn có, kỹ năng công nghệ, địa điểm thử nghiệm, kinh nghiệm ngành hoặc sự hỗ trợ của cố vấn.

Tư duy nguồn lực giúp người khởi nghiệp tránh tâm lý chờ đủ điều kiện mới bắt đầu. Trên thực tế, rất ít dự án khởi nghiệp có đầy đủ vốn, nhân sự, dữ liệu và hệ thống ngay từ đầu. Vấn đề là người khởi nghiệp cần biết sử dụng những gì đang có để tạo ra một sản phẩm thử nghiệm đủ nhỏ, đủ nhanh và đủ rõ để học từ thị trường.

Tuy vậy, tận dụng nguồn lực sẵn có không có nghĩa là làm việc tùy tiện. Người khởi nghiệp cần phân biệt nguồn lực nào là thiết yếu, nguồn lực nào có thể thuê ngoài, nguồn lực nào nên hợp tác và nguồn lực nào chưa cần sử dụng khi mới khởi nghiệp. Việc phân loại này giúp tránh đầu tư quá sớm vào những thứ chưa tạo ra giá trị trực tiếp cho khách hàng.

Ví dụ, một dự án bán nông sản địa phương chưa nhất thiết phải thuê mặt bằng ngay. Người khởi nghiệp có thể bắt đầu bằng kênh trực tuyến, bán tại hội chợ địa phương, hợp

tác ký gửi với một cửa hàng phù hợp hoặc thử bán cho một nhóm khách hàng nhỏ. Cách làm này giúp giảm chi phí cố định, kiểm chứng phản ứng thị trường và tạo dữ liệu trước khi quyết định mở rộng.

Ở bước này, câu hỏi thực tế không phải là chúng ta còn thiếu gì, mà là với những gì đang có, chúng ta có thể tạo ra thử nghiệm như thế nào để kiểm chứng cơ hội?

Bước 5: Thiết kế mô hình kinh doanh và kế hoạch hành động

Khi cơ hội đã được đánh giá sơ bộ, người khởi nghiệp cần phác thảo cách dự án sẽ vận hành trên thực tế. Đây là bước chuyển từ ý tưởng ban đầu sang mô hình kinh doanh.

Mô hình kinh doanh mô tả cách dự án tạo ra, cung cấp và thu nhận giá trị. Ở mức cơ bản, mô hình cần làm rõ khách hàng mục tiêu, vấn đề cần giải quyết, giá trị cung cấp cho khách hàng, kênh tiếp cận, nguồn doanh thu, cơ cấu chi phí, nguồn lực và các hoạt động chủ yếu.

Mô hình kinh doanh không thay thế kế hoạch kinh doanh. Công cụ này giúp người khởi nghiệp nhận diện cấu trúc tạo giá trị của dự án trước khi xây dựng một kế hoạch đầy đủ và chi tiết hơn. Nếu mô hình kinh doanh làm rõ cách dự án tạo ra và thu nhận giá trị, thì kế hoạch hành động xác định những công việc cần thực hiện, người chịu trách nhiệm, thời hạn hoàn thành, nguồn lực cần thiết và tiêu chí đánh giá kết quả.

Ở giai đoạn đầu tiên, một kế hoạch ngắn, rõ và có thể kiểm chứng thường hữu ích hơn một bản kế hoạch dài nhưng thiếu dữ liệu thực tế. Kế hoạch cần xác định hành động, thời hạn, người thực hiện, ngân sách và chỉ tiêu. Chẳng hạn, trong bảy ngày sẽ phỏng vấn bao nhiêu khách hàng, thử nghiệm gồm những gì, ngân sách tối đa là bao nhiêu và kết quả nào dẫn đến quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng lại.

Giá trị của kế hoạch không nằm ở khả năng dự báo chính xác mọi tình huống, mà ở việc giúp nhóm tập trung hành động, đo lường kết quả và rút ra bài học sau mỗi vòng thử nghiệm.

Bước 6: Điều chỉnh theo phản hồi và cố vấn

Điều chỉnh là một năng lực quan trọng trong khởi nghiệp. Khi tiếp xúc với thị trường, người khởi nghiệp sẽ liên tục gặp những thông tin không giống với giả định ban đầu: khách hàng không phản ứng như dự kiến, giá bán chưa phù hợp, kênh tiếp cận kém hiệu quả, sản phẩm khó sử dụng hoặc chi phí vận hành cao hơn tính toán.

Ở giai đoạn này, người khởi nghiệp cần phân biệt giữa kiên trì và cố chấp. Kiên trì là tiếp tục theo đuổi một vấn đề đáng giải quyết, nhưng sẵn sàng thay đổi cách giải quyết. Cố chấp là bám vào giải pháp ban đầu dù dữ liệu khách hàng cho thấy giải pháp đó không phù hợp.

Điều chỉnh không phải là dấu hiệu thất bại. Trong nhiều trường hợp, đó là biểu hiện của năng lực học hỏi. Một dự án có thể thay đổi nhóm khách hàng mục tiêu, thay đổi kênh bán hàng, điều chỉnh giá, đơn giản hóa sản phẩm hoặc chuyển từ bán sản phẩm sang cung cấp dịch vụ đi kèm. Miễn là sự điều chỉnh dựa trên dữ liệu và phản hồi thực tế, nó có thể giúp dự án tiến gần hơn đến mô hình khả thi.

Phản hồi có thể đến từ khách hàng, người dùng thử, dữ liệu bán hàng, đối tác, cổ vấn, người có kinh nghiệm trong ngành và các thành viên trong nhóm. Tuy nhiên, không phải phản hồi nào cũng nên được dùng để điều chỉnh ngay. Người khởi nghiệp cần phân biệt ý kiến đơn lẻ với tín hiệu có giá trị. Một phản hồi chỉ thực sự đáng chú ý khi đến từ đúng nhóm khách hàng mục tiêu, phản ánh hành vi thực tế và lặp lại ở nhiều trường hợp khác nhau.

Một nhóm cổ vấn phản biện đáng tin cậy có thể giúp người khởi nghiệp nhìn ra những điểm mù trong quá trình ra quyết định. Nhóm này nên có người hiểu thị trường, người có kinh nghiệm, am hiểu khách hàng, người có khả năng phản biện độc lập và có thể gần với nhóm khách hàng mục tiêu. Họ không quyết định thay người sáng lập, nhưng có thể giúp các lựa chọn bớt cảm tính và sát thực tế hơn.

Bước 7: Ra mắt thử nghiệm và học hỏi từ thị trường

Ra mắt trong khởi nghiệp không nhất thiết là khai trương cửa hàng, thành lập công ty hoặc tung ra một sản phẩm hoàn chỉnh. Ở thời kỳ đầu, cách phù hợp hơn thường là ra mắt thử nghiệm. Đây là việc đưa một phiên bản đơn giản của sản phẩm hoặc dịch vụ đến một nhóm khách hàng nhỏ, trong phạm vi đủ kiểm soát, để quan sát phản ứng thực tế của thị trường.

Mục tiêu của ra mắt thử nghiệm là học nhanh với chi phí thấp. Một người muốn kinh doanh cơm trưa văn phòng có thể bắt đầu bằng việc nhận đặt trước 30 suất mỗi ngày trong một tuần cho một tòa nhà gần nhà. Một nhóm muốn mở lớp tiếng Anh giao tiếp cho người đi làm có thể tổ chức vài buổi học thử vào buổi tối, giới hạn 10-15 người tham gia và thu một khoản phí nhỏ để kiểm tra mức độ cam kết. Một người hiểu về thương mại điện tử có thể nhận làm thử một số bài đăng Facebook cho một số cửa hàng nhỏ để hiểu nhu cầu, ngân sách và cách khách hàng đánh giá kết quả.

Ra mắt thử nghiệm cần gắn với cách đo lường đã xác định trước. Bên cạnh ý kiến phản hồi, nhóm cần quan sát hành vi như đăng ký, đặt cọc, thanh toán, sử dụng, quay lại hoặc giới thiệu cho người khác. Khi khách hàng từ chối, cần ghi nhận nguyên nhân liên quan đến giá, niềm tin, trải nghiệm, thời điểm hoặc kênh tiếp cận. Những dữ liệu này có giá trị hơn câu trả lời xã giao về mức độ yêu thích ý tưởng.

Những dữ liệu này giúp người khởi nghiệp quyết định nên tiếp tục, điều chỉnh hay dừng lại. Chẳng hạn, nếu cơm trưa được khen ngon nhưng tỷ lệ đặt lại thấp, vấn đề có thể nằm ở giá, khẩu phần, thời gian giao hoặc cách thay đổi thực đơn. Nếu lớp tiếng Anh có nhiều người đăng ký miễn phí nhưng ít người chịu đóng phí, vấn đề có thể không nằm ở nhu cầu học, mà ở mức độ cam kết, lịch học, người hướng dẫn hoặc giá trị mà người học cảm nhận được.

Dừng một thử nghiệm không đồng nghĩa với thất bại. Nếu thử nghiệm giúp làm rõ điều gì không phù hợp, tránh được một khoản đầu tư sai hoặc phát hiện hướng đi tốt hơn, thì nó đang tạo ra giá trị học hỏi và có ích đối với người khởi nghiệp.

Ra mắt thử nghiệm vì vậy không chỉ là bước đưa sản phẩm ra thị trường. Đó là cách người khởi nghiệp kiểm tra mức độ phù hợp giữa vấn đề, giải pháp, khách hàng và mô

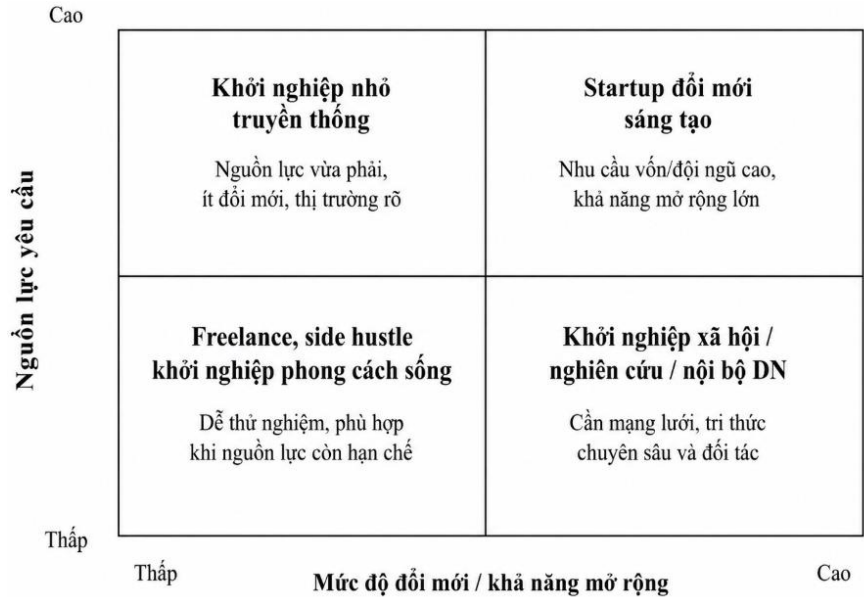
hình doanh thu. Khi quá trình học hỏi này được thực hiện nghiêm túc, dự án có cơ sở vững chắc hơn để phát triển thành một mô hình kinh doanh thực sự.

2.4. Lựa chọn con đường khởi nghiệp

Khởi nghiệp có thể bắt đầu từ nhiều con đường khác nhau. Có người mở một cơ sở kinh doanh nhỏ để tạo sinh kế, có người phát triển dịch vụ dựa trên chuyên môn, mua lại hoặc kế thừa một doanh nghiệp đang hoạt động, triển khai đổi mới trong tổ chức hiện hữu, hoặc xây dựng mô hình nhằm giải quyết vấn đề xã hội. Startup công nghệ chỉ là một trong số các lựa chọn đó.

Mỗi con đường có yêu cầu riêng về vốn, năng lực, đội ngũ, mức độ đổi mới và khả năng chấp nhận rủi ro. Kinh doanh nhỏ thường phù hợp với người am hiểu thị trường địa phương và muốn tạo nguồn thu ổn định. Những dự án đổi mới sáng tạo lại đòi hỏi khả năng thử nghiệm, huy động công nghệ, nhân lực và vốn để phát triển ở quy mô lớn hơn. Nhượng quyền, mua lại doanh nghiệp hoặc kế thừa cơ sở gia đình giúp tận dụng mô hình và nguồn lực sẵn có, nhưng đi kèm những ràng buộc riêng.

Lựa chọn con đường khởi nghiệp cần dựa trên sự phù hợp giữa mục tiêu, năng lực, nguồn lực, mức độ đổi mới của giải pháp, quy mô mong muốn và mức rủi ro có thể chấp nhận. Đây là quyết định theo bối cảnh, không phải sự xếp hạng giữa các loại hình. Một mô hình nhỏ vận hành hiệu quả có thể phù hợp hơn một dự án tăng trưởng nhanh nhưng vượt quá khả năng kiểm soát.



Hình 2.2. Ma trận gợi ý lựa chọn con đường khởi nghiệp

Hình 2.2 gợi ý năm nhóm tiêu chí cần xem xét con đường khởi nghiệp. Ma trận được xây dựng theo hai trục là mức độ nguồn lực hiện có và mức độ đổi mới của ý tưởng. Người có nguồn lực hạn chế có thể bắt đầu từ kinh doanh nhỏ, nghề tự do hoặc thử nghiệm bán thời gian. Khi có khả năng huy động vốn, công nghệ, đội ngũ và mối quan hệ, người

khởi nghiệp có thể lựa chọn những hướng đi phức tạp hơn như đổi mới sáng tạo, nhượng quyền, mua lại doanh nghiệp hoặc thương mại hóa tri thức chuyên môn.

2.4.1. Khởi nghiệp kinh doanh nhỏ và truyền thống

Khởi nghiệp kinh doanh nhỏ là con đường phổ biến nhất trong đời sống kinh tế. Người khởi nghiệp có thể mở cửa hàng, quán ăn, cơ sở dịch vụ, xưởng sản xuất nhỏ, điểm bán lẻ, chăm sóc cá nhân, sửa chữa... hoặc các hoạt động phục vụ thị trường địa phương.

Con đường này không nhất thiết đòi hỏi mức độ đổi mới cao. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là nó đơn giản. Một cửa hàng nhỏ vẫn cần xác định đúng khách hàng, chọn địa điểm phù hợp, quản lý chi phí, kiểm soát hàng tồn kho, duy trì chất lượng dịch vụ và tạo lý do để khách hàng quay lại. Trong nhiều trường hợp, năng lực vận hành hàng ngày quan trọng hơn một ý tưởng ban đầu hấp dẫn.

Thách thức lớn của khởi nghiệp kinh doanh nhỏ là biên lợi nhuận thường không cao, cạnh tranh trực tiếp lớn và dòng tiền dễ bị ảnh hưởng bởi chi phí thuê mặt bằng, nhân sự, nguyên vật liệu hoặc biến động sức mua. Nhiều cơ sở kinh doanh thất bại không phải vì thị trường không có nhu cầu, mà vì chọn sai vị trí, định giá thiếu hợp lý, quản lý dòng tiền yếu, tồn kho quá nhiều hoặc không xây dựng được nhóm khách hàng trung thành.

Vì vậy, người chọn con đường này cần đặc biệt chú trọng các năng lực nền tảng như khả năng quản lý, bán hàng, chăm sóc khách hàng, marketing, kiểm soát chi phí. Đây là con đường thực tế, gần gũi, nhưng chỉ bền vững khi người khởi nghiệp chăm chỉ và kỷ luật tốt.

2.4.2. Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo

Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo hướng đến việc tạo ra sản phẩm mới, dịch vụ mới, mô hình kinh doanh mới hoặc cách tiếp cận thị trường có khả năng mở rộng. Con đường này thường gắn với công nghệ, dữ liệu, nền tảng số, sản phẩm mới, quy trình mới hoặc mô hình phân phối mới.

Điểm hấp dẫn của khởi nghiệp đổi mới sáng tạo là tiềm năng tăng trưởng lớn. Nếu giải pháp phù hợp với thị trường, doanh nghiệp có thể mở rộng nhanh hơn các mô hình kinh doanh truyền thống. Tuy nhiên, đây cũng là con đường có mức độ rủi ro cao. Người sáng lập thường phải kiểm chứng nhiều giả định cùng lúc về thị trường, khách hàng, nguồn thu từ sản phẩm.

Không nên hiểu đổi mới sáng tạo chỉ là phát minh công nghệ. Một doanh nghiệp có thể đổi mới ở cách tiếp cận khách hàng, thiết kế trải nghiệm, định giá, phân phối, tổ chức chuỗi cung ứng, kết nối cung - cầu hoặc khai thác dữ liệu. Một mô hình đặt lịch dịch vụ tại nhà, một nền tảng kết nối người học với chuyên gia hoặc một mô hình chia sẻ tiện ích đều có thể mang yếu tố đổi mới nếu tạo ra giá trị khác biệt và có khả năng nhân rộng.

Grab là một ví dụ về đổi mới mô hình trong bối cảnh Đông Nam Á. Doanh nghiệp khởi đầu với tên MyTeksi tại Malaysia năm 2012, tập trung vào việc nâng cao sự an toàn và thuận tiện của dịch vụ taxi. Thay vì sở hữu toàn bộ phương tiện, mô hình nền tảng hỗ trợ kết nối hành khách và tài xế, đồng thời sử dụng công nghệ cho đặt xe, định vị và đánh giá dịch vụ.

Điểm đổi mới của Grab không nằm ở việc phát minh ra taxi hay dịch vụ vận chuyển, mà ở cách tổ chức lại một nhu cầu quen thuộc bằng mô hình nền tảng số. Khách hàng đặt xe thuận tiện hơn, tài xế có thêm cơ hội thu nhập, còn doanh nghiệp có thể mở rộng dịch vụ dựa trên cùng một hệ sinh thái người dùng, đối tác và dữ liệu vận hành. Trường hợp này cho thấy khởi nghiệp đổi mới sáng tạo không nhất thiết phải bắt đầu từ một công nghệ hoàn toàn mới. Nó có thể bắt đầu từ việc giải quyết một vấn đề phổ biến bằng cách tiếp cận mới, có khả năng mở rộng và tạo giá trị cho nhiều bên tham gia thị trường.

Tuy nhiên, để được xem là khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, dự án cần có yếu tố mới đủ rõ và có triển vọng tạo giá trị vượt ra ngoài phạm vi tự doanh nhỏ lẻ. Nếu chỉ đưa một sản phẩm quen thuộc lên mạng để bán, đó có thể là kinh doanh trực tuyến, nhưng chưa nhất thiết là đổi mới sáng tạo. Điểm phân biệt này nằm ở mức độ khác biệt của giải pháp, khả năng mở rộng và tiềm năng tạo ra lợi thế cạnh tranh mới.

2.4.3. Khởi nghiệp nghề nghiệp tự do, kinh doanh bán thời gian và phong cách sống

Nhiều hành trình khởi nghiệp không bắt đầu bằng việc thành lập công ty, thuê văn phòng hay tuyển nhân sự. Chúng bắt đầu từ việc một cá nhân sử dụng kỹ năng của mình để tạo thu nhập. Người mới có thể bắt đầu từ thiết kế, viết nội dung, dạy học, tư vấn, lập trình, quản trị mạng xã hội, bán hàng trực tuyến, tổ chức sự kiện nhỏ hoặc cung cấp một dịch vụ chuyên môn cho nhóm khách hàng cụ thể.

Con đường này phù hợp với những người đã có một năng lực rõ ràng và muốn kiểm tra khả năng tạo giá trị trên thị trường trước khi cam kết toàn thời gian. Một nhân viên văn phòng có thể nhận tư vấn ngoài giờ trong lĩnh vực mình am hiểu. Một giáo viên có thể mở lớp học vào buổi tối hoặc cuối tuần. Một người có kinh nghiệm bán hàng có thể thử xây dựng kênh thương mại điện tử riêng trước khi mở rộng thành doanh nghiệp.

Khởi nghiệp bán thời gian có lợi thế là rủi ro thấp hơn. Người khởi nghiệp vẫn có thể duy trì nguồn thu nhập chính, đồng thời từng bước kiểm chứng nhu cầu khách hàng và năng lực bản thân. Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất của con đường này là thời gian và sức lực cá nhân. Nếu không có sự ưu tiên rõ ràng, hoạt động kinh doanh rất dễ dừng lại ở mức làm thêm, làm không tới, và không đủ sức phát triển trong dài hạn.

Khởi nghiệp phong cách sống là một biến thể khác của con đường này. Người sáng lập không nhất thiết theo đuổi mục tiêu tăng trưởng nhanh, mà xây dựng một mô hình phù hợp với chuyên môn, sở thích và mức thu nhập mong muốn. Một studio chụp ảnh nhỏ, một lớp học kỹ năng, một dịch vụ tư vấn độc lập, một kênh nội dung chuyên môn hoặc một homestay vận hành tinh gọn đều có thể thuộc nhóm này nếu mục tiêu chính là tạo ra công việc bền vững và lối sống mong muốn cho người sáng lập.

Điểm cần lưu ý là nghề tự do và kinh doanh bán thời gian dễ bị giới hạn bởi chính thời gian của người sáng lập. Nếu doanh thu chỉ đến từ số giờ làm việc cá nhân, mô hình sẽ khó mở rộng. Khi người sáng lập nghỉ, doanh thu cũng dừng lại. Vì vậy, cần phân biệt giữa tự tạo việc làm và xây dựng doanh nghiệp.

Tự tạo việc làm vẫn là một kết quả có giá trị, nhất là khi nó giúp cá nhân có thu nhập, chủ động nghề nghiệp và tích lũy kinh nghiệm thị trường. Nhưng nếu muốn phát

triển thành doanh nghiệp, người sáng lập cần từng bước chuẩn hóa dịch vụ, xây dựng quy trình, tạo thương hiệu, định hình tệp khách hàng, thiết kế gói sản phẩm rõ ràng và có khả năng tổ chức công việc.

Ví dụ, một người bắt đầu bằng việc tự nhận quản trị fanpage cho vài quán ăn nhỏ. Ở giai đoạn đầu, đây là nghề tự do. Người đó trực tiếp viết bài, chụp ảnh, trả lời tin nhắn và chạy quảng cáo. Nếu muốn phát triển thành doanh nghiệp dịch vụ marketing nhỏ, họ cần biết cách chuyển đổi kinh nghiệm cá nhân thành quy trình. Phải có bảng giá, mẫu hợp đồng, quy trình nhận yêu cầu, lịch sản xuất nội dung, tiêu chí đo tính hiệu quả và quan trọng hơn là đội ngũ cộng tác viên. Khi đó, hoạt động không còn phụ thuộc hoàn toàn vào một cá nhân, mà bắt đầu có dáng dấp của một mô hình kinh doanh.

Con đường này không hào nhoáng như các startup gọi vốn lớn, nhưng rất thực tế. Với nhiều người, nghề tự do, kinh doanh bán thời gian hoặc mô hình phong cách sống là cách an toàn để bước vào thị trường, hiểu khách hàng và học kinh doanh bằng trải nghiệm thật. Quan trọng là người khởi nghiệp cần xác định rõ mình muốn dừng ở mức tự tạo việc làm hay muốn từng bước xây dựng một doanh nghiệp có khả năng vận hành độc lập hơn.

2.4.4. Nhượng quyền, mua lại hoặc kế thừa doanh nghiệp

Không phải mọi hành trình khởi nghiệp đều bắt đầu từ con số không. Một cá nhân có thể khởi nghiệp bằng cách nhận nhượng quyền thương mại, mua lại một cơ sở kinh doanh đang hoạt động hoặc kế thừa doanh nghiệp gia đình. Đây là những con đường thực tế, đặc biệt với người muốn bước vào kinh doanh dựa trên một nền tảng đã có sẵn thay vì tự xây dựng mọi thứ từ đầu.

Nhượng quyền thương mại có lợi thế là thương hiệu, sản phẩm, quy trình vận hành và mô hình kinh doanh đã được chuẩn hóa ở mức nhất định. Người nhận nhượng quyền có thể giảm bớt rủi ro trong việc thử nghiệm ý tưởng ban đầu, nhưng không vì thế mà việc kinh doanh trở nên dễ dàng.

Ví dụ, một người muốn mở quán cà phê có thể chọn nhận nhượng quyền từ một thương hiệu đã có sẵn thay vì tự xây dựng thương hiệu từ đầu. Lợi thế là được sử dụng tên thương hiệu, công thức đồ uống, quy trình phục vụ, thiết kế nhận diện và hệ thống đào tạo tương đối chuẩn hóa. Tuy nhiên, người nhận nhượng quyền vẫn phải đánh giá kỹ mặt bằng, chi phí thuê, lưu lượng khách, khả năng chi trả của khu vực, điều khoản hợp đồng và thời gian hoàn vốn. Một thương hiệu quen thuộc có thể giúp thu hút khách ban đầu, nhưng hiệu quả kinh doanh cuối cùng vẫn phụ thuộc nhiều vào năng lực vận hành và địa điểm kinh doanh.

Mua lại một cơ sở kinh doanh đang hoạt động cũng là một con đường khởi nghiệp đáng chú ý. Thay vì mở mới, người khởi nghiệp có thể tiếp nhận một quán ăn, cửa hàng, xưởng sản xuất nhỏ, trung tâm đào tạo, phòng khám, kênh bán hàng trực tuyến hoặc doanh nghiệp địa phương đã có khách hàng và doanh thu. Lợi thế của cách này là có dữ liệu thực tế để đánh giá, nhưng rủi ro cũng không nhỏ. Người mua cần xem xét kỹ doanh thu thật, chi phí, công nợ, hợp đồng thuê mặt bằng, tình trạng tài sản, uy tín thương hiệu, nhân sự chủ chốt và lý do chủ cũ muốn chuyển nhượng.

Kế thừa doanh nghiệp gia đình là một hình thức khởi nghiệp đặc biệt. Người kế thừa không bắt đầu bằng một ý tưởng hoàn toàn mới, mà tiếp nhận một mô hình đã có lịch sử, khách hàng, quan hệ kinh doanh và văn hóa vận hành riêng. Thách thức ở đây không chỉ là kinh doanh, mà còn là quan hệ gia đình, quyền ra quyết định, sự khác biệt giữa các thế hệ và khả năng đổi mới mà không làm mất đi những giá trị đã tạo nên nền tảng sẵn có.

Một cửa hàng truyền thống có thể không cần thay đổi toàn bộ mô hình. Nhưng người kế thừa có thể bắt đầu từ những cải tiến thực tế. Họ có thể số hóa dữ liệu, sử dụng công cụ hiện đại trong quản lý, phân nhóm khách hàng hay xây dựng chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết. Những thay đổi này không xóa bỏ mô hình cũ, nhưng giúp hoạt động kinh doanh thích ứng tốt hơn với hành vi tiêu dùng mới.

Điểm chung của nhượng quyền, mua lại và kế thừa là người khởi nghiệp bước vào một mô hình đã tồn tại ở mức nhất định. Vì vậy, năng lực quan trọng không chỉ là sáng tạo ý tưởng mới, mà là khả năng đánh giá mô hình hiện có, phát hiện điểm cần cải thiện, kiểm soát rủi ro và nâng cấp hoạt động kinh doanh một cách có chọn lọc. Trong nhiều trường hợp, khởi nghiệp không nằm ở việc tạo ra cái hoàn toàn mới, mà ở việc làm cho một mô hình đã có vận hành hiệu quả hơn, phù hợp hơn và có khả năng phát triển bền vững hơn.

2.4.5. Khởi nghiệp trong tổ chức hiện hữu

Khởi nghiệp trong tổ chức hiện hữu là con đường mà một cá nhân hành động với tư duy của người khởi nghiệp nhưng không rời khỏi tổ chức đang làm việc. Thay vì thành lập doanh nghiệp riêng, họ phát hiện vấn đề, đề xuất giải pháp mới và thúc đẩy các sáng kiến tạo giá trị ngay bên trong doanh nghiệp, cơ quan hoặc tổ chức hiện có.

Các sáng kiến này có thể là một sản phẩm mới, quy trình vận hành mới, mô hình dịch vụ mới, kênh bán hàng mới, cách chăm sóc khách hàng mới hoặc một dự án cải tiến nội bộ. Điểm cốt lõi không nằm ở chức danh của người thực hiện, mà ở cách họ nhìn thấy cơ hội, chủ động thử nghiệm và chịu trách nhiệm chuyển đổi ý tưởng thành kết quả cụ thể.

Con đường này phù hợp với những người muốn đổi mới nhưng chưa sẵn sàng tự thành lập doanh nghiệp, hoặc đang có cơ hội sử dụng nguồn lực sẵn có của tổ chức như thương hiệu, khách hàng, dữ liệu, nhân sự, hệ thống phân phối, công nghệ và năng lực tài chính. So với việc khởi nghiệp từ bên ngoài, khởi nghiệp trong tổ chức có thể giảm bớt một số rủi ro ban đầu, nhưng lại đòi hỏi khả năng thuyết phục, phối hợp và vượt qua sức ỳ của hệ thống.

Ví dụ, một nhân viên trong doanh nghiệp thương mại điện tử có thể đề xuất cải tiến quy trình chăm sóc khách hàng để giảm tỷ lệ hoàn hàng. Một nhân viên trong công ty sản xuất có thể đề xuất cách tối ưu đặt hàng nguyên vật liệu nhằm giảm tồn kho. Một nhân viên ngân hàng có thể phát triển gói dịch vụ phù hợp hơn cho nhóm hộ kinh doanh nhỏ. Những sáng kiến này không tạo ra một doanh nghiệp mới độc lập, nhưng vẫn thể hiện tinh thần khởi nghiệp.

Thách thức của khởi nghiệp trong tổ chức nằm ở việc ý tưởng mới thường phải đi qua nhiều tầng phê duyệt, ngân sách hạn chế, quy trình có sẵn và sự e ngại thay đổi. Vì

vậy, người thực hiện không chỉ cần ý tưởng tốt, mà còn có khả năng trình bày vấn đề bằng dữ liệu, chứng minh lợi ích và xây dựng sự ủng hộ từ các bên liên quan.

2.4.6. Khởi nghiệp xã hội

Khởi nghiệp xã hội đặt trọng tâm vào việc giải quyết các vấn đề xã hội hoặc môi trường thông qua phương thức kinh doanh. Khác với hoạt động thiện nguyện thuần túy, dự án khởi nghiệp xã hội cần có sản phẩm hoặc dịch vụ, khách hàng, nguồn thu và mô hình vận hành có khả năng duy trì. Lợi nhuận vẫn cần thiết để bảo đảm sự tồn tại và phát triển của dự án, nhưng không phải là mục tiêu duy nhất. Giá trị cốt lõi của loại hình khởi nghiệp này nằm ở khả năng tạo ra những tác động tích cực và có thể duy trì đối với cộng đồng hoặc môi trường.

Khởi nghiệp xã hội thường xuất hiện trong các lĩnh vực như giáo dục, y tế cộng đồng, sinh kế địa phương, nông nghiệp bền vững, tái chế, hỗ trợ nhóm yếu thế và cung cấp sản phẩm, dịch vụ phù hợp với người có thu nhập thấp. Chẳng hạn, một dự án liên kết với các nông hộ quy mô nhỏ, hỗ trợ nâng cao chất lượng sản phẩm và thu mua theo cơ chế ổn định, minh bạch có thể vừa tạo doanh thu, vừa góp phần cải thiện sinh kế của người sản xuất. Tương tự, mô hình tái chế rác thải nhựa thành sản phẩm gia dụng chỉ có khả năng duy trì lâu dài khi vừa tạo ra tác động tích cực đối với môi trường, vừa xây dựng được thị trường đầu ra ổn định.

Thách thức lớn nhất của khởi nghiệp xã hội là cân bằng giữa sứ mệnh và khả năng tài chính. Nếu chỉ dựa vào thiện chí mà thiếu mô hình tạo doanh thu, dự án khó có thể duy trì trong dài hạn. Ngược lại, nếu quá chú trọng doanh thu và xem nhẹ mục tiêu xã hội, dự án có thể xa rời sứ mệnh ban đầu. Vì vậy, người sáng lập cần đồng thời làm rõ hai nhóm vấn đề: dự án tạo ra tác động gì, cho đối tượng nào và được đo lường bằng cách nào; nguồn thu hình thành từ đâu, cơ cấu chi phí và chủ thể nào sẵn sàng chi trả cho giá trị được tạo ra.

2.4.7. Khởi nghiệp dựa trên nghiên cứu và tri thức chuyên môn

Khởi nghiệp dựa trên nghiên cứu và tri thức chuyên môn xuất phát từ kết quả khoa học, công nghệ, sáng chế, dữ liệu hoặc hiểu biết sâu trong một lĩnh vực cụ thể. Con đường này thường gặp trong các ngành như công nghệ thông tin, vật liệu, môi trường, năng lượng, y sinh, nông nghiệp công nghệ cao, giáo dục, tài chính, dữ liệu và tự động hóa.

Người sáng lập có thể là nhà nghiên cứu, kỹ sư, bác sĩ, giảng viên, chuyên gia ngành hoặc một nhóm liên ngành kết hợp giữa năng lực kỹ thuật và năng lực kinh doanh. Điểm mạnh của loại hình này là nền tảng tri thức sâu, khả năng tạo khác biệt cao và cơ hội hình thành lợi thế cạnh tranh nếu công nghệ, phương pháp hoặc dữ liệu có giá trị thực sự.

Khó khăn lớn nhất nằm ở khoảng cách giữa kết quả chuyên môn và sản phẩm thị trường. Một công nghệ tốt chưa chắc đã trở thành sản phẩm được khách hàng chấp nhận. Một giải pháp chính xác về mặt kỹ thuật chưa chắc phù hợp với ngân sách, thói quen sử dụng, quy trình mua hàng hoặc năng lực triển khai của khách hàng. Do đó, nhóm sáng lập không chỉ cần chứng minh giải pháp đúng về chuyên môn, mà còn phải chứng minh giải pháp đó có giá trị kinh tế hoặc giá trị sử dụng rõ ràng.

Chẳng hạn, một nhóm phát triển thiết bị cảm biến để theo dõi độ ẩm đất và điều kiện canh tác có thể đạt kết quả tốt về kỹ thuật. Tuy nhiên, để trở thành cơ hội kinh doanh, nhóm cần xác định rõ thiết bị phù hợp với loại cây trồng nào, nông dân hoặc hợp tác xã có sẵn sàng trả tiền không, chi phí lắp đặt và bảo trì có hợp lý không, dữ liệu thu được có giúp tăng năng suất hoặc giảm chi phí hay không. Nếu những vấn đề này chưa được làm rõ, sản phẩm có thể chỉ dừng ở mức thử nghiệm kỹ thuật.

Khởi nghiệp dựa trên tri thức chuyên môn đòi hỏi sự kết nối giữa năng lực kỹ thuật và năng lực thương mại hóa. Nhóm sáng lập cần lựa chọn ứng dụng ưu tiên, tìm khách hàng đầu tiên, bảo vệ sở hữu trí tuệ khi cần, tính toán chi phí đưa sản phẩm ra thị trường, thiết kế mô hình doanh thu và tìm đối tác triển khai phù hợp. Trong nhiều trường hợp, thành công không đến từ việc tự làm tất cả, mà từ khả năng hợp tác với doanh nghiệp, nhà đầu tư, đơn vị sản xuất, tổ chức nghiên cứu hoặc kênh phân phối đã có sẵn.

Bản chất của con đường này là chuyển tri thức thành giá trị thị trường. Muốn làm được điều đó, người khởi nghiệp phải chọn đúng ứng dụng, đúng khách hàng, đúng mô hình kinh doanh và đúng cách triển khai.

Bảng 2.3. So sánh một số con đường khởi nghiệp phổ biến

Con đường khởi nghiệp	Phù hợp với ai?	Ưu điểm	Rủi ro chính
Kinh doanh nhỏ và truyền thống	Người muốn phục vụ một thị trường rõ ràng, thường ở quy mô địa phương hoặc phân khúc hẹp.	Dễ quan sát nhu cầu, có thể bắt đầu từ quy mô nhỏ, gần khách hàng và linh hoạt trong điều chỉnh.	Cạnh tranh cao, biên lợi nhuận có thể thấp, phụ thuộc nhiều vào năng lực vận hành hằng ngày.
Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo	Nhóm có ý tưởng mới, năng lực công nghệ hoặc kinh doanh, hướng đến mô hình có khả năng mở rộng.	Tiềm năng tăng trưởng lớn, có thể tạo khác biệt rõ rệt và hình thành lợi thế cạnh tranh mới.	Mức độ bất định cao, cần đội ngũ phù hợp, vốn đầu tư và khả năng kiểm chứng thị trường liên tục.
Nghề tự do, kinh doanh bán thời gian và phong cách sống	Người có kỹ năng cá nhân rõ, muốn thử thị trường với mức cam kết và rủi ro thấp hơn.	Linh hoạt, dễ bắt đầu, chi phí ban đầu thấp, học nhanh từ khách hàng thực tế.	Dễ phụ thuộc vào thời gian và năng lực cá nhân; khó mở rộng nếu không chuẩn hóa dịch vụ và quy trình.
Nhượng quyền, mua lại hoặc kế thừa doanh nghiệp	Người muốn bắt đầu từ một mô hình đã có, một cơ sở kinh doanh đang hoạt động hoặc doanh nghiệp gia đình.	Có thể tận dụng thương hiệu, khách hàng, quy trình hoặc tài sản kinh doanh sẵn có.	Chi phí ban đầu cao, ràng buộc hợp đồng hoặc hệ thống, rủi ro tài chính, pháp lý và xung đột trong chuyển giao.
Khởi nghiệp trong tổ chức hiện hữu	Người muốn đổi mới trong doanh nghiệp, cơ quan hoặc tổ chức nơi mình đang làm việc.	Có thể tận dụng nguồn lực, dữ liệu, khách hàng và hệ thống sẵn có của tổ chức.	Bị giới hạn bởi văn hóa tổ chức, quy trình phê duyệt, ngân sách và quyền ra quyết định.

Con đường khởi nghiệp	Phù hợp với ai?	Ưu điểm	Rủi ro chính
Khởi nghiệp xã hội	Người muốn giải quyết vấn đề xã hội hoặc môi trường bằng phương pháp kinh doanh.	Tạo giá trị xã hội, có khả năng huy động cộng đồng, đối tác và các nguồn lực hỗ trợ nếu mô hình thuyết phục.	Khó cân bằng giữa sứ mệnh và tài chính; tác động xã hội cần được đo lường rõ ràng để duy trì niềm tin.
Khởi nghiệp dựa trên nghiên cứu và tri thức chuyên môn	Nhóm có công nghệ, sáng chế, dữ liệu, kết quả nghiên cứu hoặc chuyên môn sâu trong một lĩnh vực.	Hàm lượng tri thức cao, có thể tạo lợi thế cạnh tranh và rào cản gia nhập thị trường.	Khoảng cách lớn giữa nghiên cứu và thị trường; cần bảo vệ sở hữu trí tuệ, vốn thương mại hóa và đối tác triển khai.

Nguồn: Tổng hợp tác giả

2.5. Các khuôn khổ hỗ trợ lựa chọn và phát triển con đường khởi nghiệp

Khởi nghiệp thường bắt đầu trong điều kiện thiếu thông tin, thiếu nguồn lực và nhiều giả định chưa được kiểm chứng. Vì vậy, người khởi nghiệp cần những khung tiếp cận để tổ chức suy nghĩ, đặt câu hỏi đúng và ra quyết định có cơ sở hơn.

Không có một khung nào phù hợp với mọi dự án. Giá trị của các khung tiếp cận không nằm ở tên gọi, mà ở việc giúp người khởi nghiệp làm rõ khách hàng, vấn đề, nguồn lực, mô hình doanh thu, cách thử nghiệm và tiêu chí học hỏi. Do vậy, một dự án mở cửa hàng nhỏ cần cách tiếp cận khác với một nền tảng công nghệ, hay một dịch vụ nghề tự do cần cách triển khai khác với một dự án khởi nghiệp xã hội.

Dưới đây là các cách tiếp cận được trình bày ở mức cơ bản, giúp người đọc lựa chọn công cụ phù hợp với từng tình huống khởi nghiệp.

2.5.1. Cách tiếp cận lập kế hoạch

Cách tiếp cận lập kế hoạch bắt đầu từ mục tiêu, sau đó phân tích thị trường, khách hàng, đối thủ, nguồn lực và xây dựng lộ trình để đạt mục tiêu đó. Đây là cách tiếp cận quen thuộc trong quản trị, đặc biệt phù hợp khi thị trường tương đối rõ, sản phẩm không quá mới và người khởi nghiệp có thể thu thập dữ liệu để dự báo ở mức chấp nhận được.

Ví dụ, một người muốn mở dịch vụ giặt là gần khu chung cư có thể bắt đầu bằng cách khảo sát số hộ dân, thói quen sử dụng dịch vụ, mức giá của đối thủ, chi phí, tiền thuê mặt bằng, nhân sự, điện nước, hóa chất và tính điểm hòa vốn. Trong trường hợp này, lập kế hoạch giúp người khởi nghiệp nhìn rõ quy mô đầu tư, doanh thu cần đạt và các rủi ro vận hành trước khi quyết định triển khai.

Tuy nhiên, hạn chế của cách tiếp cận lập kế hoạch là dễ tạo cảm giác chắc chắn giả tạo. Một bản kế hoạch được trình bày đẹp không đồng nghĩa với việc khách hàng sẽ mua. Vì vậy, lập kế hoạch cần đi cùng kiểm chứng thực tế, đặc biệt khi sản phẩm còn mới, thị trường chưa rõ hoặc hành vi khách hàng khó dự báo.

2.5.2. Tư duy hiệu dụng

Tư duy hiệu dụng nhấn mạnh việc bắt đầu từ những gì người khởi nghiệp có. Người khởi nghiệp hiểu bản thân, biết mình muốn gì, hiểu gì, các mối quan hệ có thể sử dụng và

mức độ chấp nhận rủi ro cao nhất là bao nhiêu. Lúc này, thay vì đặt một mục tiêu quá xa rồi tìm mọi nguồn lực để đạt mục tiêu đó, người khởi nghiệp sử dụng nguồn lực hiện có để tạo ra các khả năng mới thông qua hành động, thử nghiệm và hợp tác.

Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp ở giai đoạn đầu, khi thị trường còn mơ hồ và nguồn lực hạn chế. Người khởi nghiệp không chờ đến khi có đủ vốn, đủ nhân sự hoặc đủ hệ thống mới bắt đầu, mà chọn một bước đi nhỏ, có kiểm soát, phù hợp với khả năng của mình.

Ví dụ, một người có kỹ năng thiết kế, quen một số chủ cửa hàng nhỏ và có thời gian buổi tối có thể bắt đầu bằng dịch vụ thiết kế bài đăng mạng xã hội cho cửa hàng địa phương. Ban đầu, mục tiêu không nhất thiết là xây dựng một công ty marketing hoàn chỉnh. Điều quan trọng hơn là kiểm tra xem kỹ năng của mình có giải quyết được vấn đề thật không, khách hàng có sẵn sàng trả phí không và dịch vụ nào có thể được chuẩn hóa để phát triển tiếp.

Tư duy hiệu dụng giúp người khởi nghiệp tránh tâm lý phải có đủ mọi thứ mới làm. Nó khuyến khích chúng ta bắt đầu từ nguồn lực sẵn có, nhưng không làm một cách tùy tiện. Mỗi bước đi vẫn cần giới hạn rủi ro, mục tiêu học hỏi và tiêu chí đánh giá rõ ràng.

2.5.3. Khởi nghiệp tinh gọn

Khởi nghiệp tinh gọn xem dự án mới như tập hợp các giả định cần kiểm chứng. Nhóm tạo ra sản phẩm khả dụng tối thiểu hoặc một thử nghiệm phù hợp, đo phản ứng của khách hàng và sử dụng kết quả để tiếp tục, điều chỉnh hoặc xoay trục. Logic này thường được mô tả bằng vòng lặp xây dựng - đo lường - học hỏi (Ries, 2011).

Tinh gọn không có nghĩa là làm sơ sài. Ngược lại, nó đòi hỏi kỷ luật cao trong việc xác định giả định quan trọng nhất, thiết kế thử nghiệm nhỏ, chọn chỉ tiêu đo lường có ý nghĩa và ra quyết định dựa trên dữ liệu.

Ví dụ, một nhóm muốn mở lớp tiếng Anh giao tiếp cho người đi làm không nên vội thuê địa điểm cố định, thiết kế giáo trình toàn bộ và chạy quảng cáo lớn ngay từ đầu. Họ có thể tổ chức ba buổi học thử cho nhóm 10-15 người, thu một khoản phí nhỏ, theo dõi tỷ lệ đăng ký tiếp, mức độ tham gia, và phản hồi về phương pháp học, mức giá. Những dữ liệu này có giá trị hơn nhiều so với lời khen xã giao.

Khởi nghiệp tinh gọn phù hợp với các dự án tiềm ẩn nhiều yếu tố không chắc chắn. Cách tiếp cận này giúp giảm rủi ro tài chính và chuyển trọng tâm từ nghĩ ra ý tưởng sang kiểm chứng ý tưởng.

2.5.4. Tư duy thiết kế

Tư duy thiết kế là cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm. Người khởi nghiệp quan sát và phỏng vấn để hiểu bối cảnh sử dụng, xác định lại vấn đề, phát triển nhiều hướng giải pháp, tạo mẫu và thử nghiệm với người dùng. Quá trình có tính lặp, cho phép nhóm quay lại bước trước khi xuất hiện bằng chứng mới (Brown, 2008).

Cách tiếp cận này phù hợp khi vấn đề của khách hàng chưa rõ, trải nghiệm sử dụng đóng vai trò quan trọng hoặc khi người khởi nghiệp nghi ngờ rằng mình đang nhìn vấn đề quá nhiều từ góc độ sản phẩm.

Ví dụ, một người muốn cải thiện dịch vụ cơm trưa cho nhân viên văn phòng không nên chỉ hỏi: “Anh/chị thích ăn món gì?”. Họ cần quan sát thời điểm khách hàng đặt món, thời gian chờ, mức giá chấp nhận được, cách khách hàng lựa chọn quán, lý do khách bỏ bữa hoặc đặt món khác... Những quan sát này giúp người khởi nghiệp nhận ra rằng vấn đề có thể không chỉ là món ăn, mà còn là sự tiện lợi, độ tin cậy và khả năng duy trì lựa chọn hàng ngày.

Tư duy thiết kế giúp người khởi nghiệp tránh việc tạo ra giải pháp theo suy nghĩ chủ quan. Nó buộc ý tưởng phải đi qua đời sống thật của khách hàng trước khi trở thành sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể.

2.5.5. Mô hình kinh doanh Canvas

Mô hình kinh doanh Canvas là công cụ mô tả cách một tổ chức tạo ra, cung cấp và thu nhận giá trị thông qua chín thành phần: phân khúc khách hàng, đề xuất giá trị, kênh tiếp cận, quan hệ khách hàng, dòng doanh thu, nguồn lực chính, hoạt động chính, đối tác chính và cơ cấu chi phí (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Hình 2.3. Khung mô hình kinh doanh Canvas

Nguồn: Tác giả điều chỉnh từ Business Model Canvas của Osterwalder & Pigneur (2010).

Canvas không thay thế phân tích khả thi hoặc kế hoạch triển khai. Giá trị của công cụ nằm ở việc đặt các thành phần của mô hình trên cùng một khung để nhận diện mối liên hệ và những giả định còn thiếu. Chẳng hạn, dự án có thể có sản phẩm nhưng chưa xác định rõ khách hàng, có khách hàng nhưng chưa rõ nguồn thu, hoặc có doanh thu dự kiến nhưng chi phí phục vụ vượt quá giá trị thu được.

Ví dụ, một người bán thực phẩm sạch qua mạng không chỉ cần biết mình bán món gì. Họ cần xác định rõ khách hàng là ai, khách mua vì giảm cân, ăn sạch hay tiết kiệm thời gian; kênh bán là Facebook, Zalo, sàn thương mại điện tử hay cộng đồng văn phòng;

doanh thu đến từ bán lẻ từng phần, gói theo tuần hay đặt trước; chi phí chính là nguyên liệu, bao bì, giao hàng hay quảng cáo. Khi những yếu tố này được đặt trên cùng một trang, người khởi nghiệp dễ nhìn thấy mô hình có hợp lý hay không.

Mô hình kinh doanh Canvas đặc biệt hữu ích trước khi xây dựng kế hoạch chi tiết. Nó giúp người khởi nghiệp trả lời bốn câu hỏi nền tảng: dự án tạo giá trị cho ai, bằng cách nào, dựa trên nguồn lực nào và thu nhận giá trị bằng cách nào.

2.5.6. Lựa chọn khuôn khổ theo tình huống

Người khởi nghiệp không nên sử dụng một khung tiếp cận chỉ vì nó đang phổ biến. Mỗi công cụ có giả định và phạm vi phù hợp riêng. Nếu dự án là mở một dịch vụ đã có nhu cầu rõ, việc lập kế hoạch, tính điểm hòa vốn và kiểm soát dòng tiền có thể quan trọng hơn những thuật ngữ về đổi mới. Nếu dự án là một nền tảng công nghệ mới, khởi nghiệp tinh gọn và kiểm chứng người dùng thường quan trọng hơn một bản kế hoạch dài. Nếu dự án giải quyết vấn đề xã hội, tư duy thiết kế cần được kết hợp với phân tích các bên liên quan và mô hình tài chính bền vững.

Nguyên tắc lựa chọn là bắt đầu từ câu hỏi của dự án rồi mới chọn khuôn khổ. Tư duy thiết kế phù hợp khi cần hiểu khách hàng và định nghĩa lại vấn đề. Khi chưa biết giả định nào đúng, dùng khởi nghiệp tinh gọn. Khi chưa rõ cách tạo doanh thu, dùng mô hình kinh doanh một trang. Khi thị trường đã tương đối rõ và cần triển khai, dùng cách tiếp cận lập kế hoạch. Khi nguồn lực còn hạn chế và môi trường có nhiều vấn đề khó dự đoán thì dùng tư duy hiệu dụng để hỗ trợ hành động.

Một dự án tốt thường không chỉ dùng một khung duy nhất. Người khởi nghiệp có thể bắt đầu bằng tư duy hiệu dụng để xác định nguồn lực sẵn có, dùng tư duy thiết kế để hiểu khách hàng, dùng khởi nghiệp tinh gọn để kiểm chứng giả định, dùng mô hình kinh doanh một trang để nhìn tổng thể và cuối cùng dùng lập kế hoạch để triển khai có kỷ luật.

Điều quan trọng không phải là gọi đúng tên công cụ, mà là sử dụng công cụ để ra quyết định tốt hơn. Một khung tiếp cận chỉ thật sự có giá trị khi nó giúp người khởi nghiệp hiểu rõ hơn về khách hàng, giảm bớt giả định sai, sử dụng nguồn lực hợp lý và tiến gần hơn đến một mô hình kinh doanh có khả năng tồn tại trong thực tế.

2.6. Rào cản trên hành trình khởi nghiệp

Khởi nghiệp không chỉ là quá trình tìm kiếm cơ hội, thiết kế sản phẩm và tiếp cận khách hàng. Trên hành trình này, người khởi nghiệp thường phải đối mặt với những rào cản về tâm lý, năng lực, thị trường, nguồn lực, pháp lý và khả năng tiếp cận mạng lưới hỗ trợ. Việc nhận diện đúng từng nhóm rào cản giúp người khởi nghiệp chuẩn bị phù hợp, lựa chọn cách ứng phó và tránh những kỳ vọng thiếu thực tế khi bắt đầu kinh doanh.

Rào cản không nhất thiết là lý do để dừng lại. Trong nhiều trường hợp, đó là dấu hiệu cho thấy người khởi nghiệp cần thu hẹp phạm vi thử nghiệm, bổ sung năng lực, tìm người đồng hành hoặc điều chỉnh mô hình trước khi đầu tư ở quy mô lớn. Việc nhận diện đúng rào cản giúp họ lựa chọn cách ứng phó phù hợp với năng lực và điều kiện thực tế.

2.6.1. Rào cản cá nhân

Rào cản đầu tiên thường nằm ở chính người khởi nghiệp. Đó có thể là nỗi sợ thất bại, thiếu tự tin, thiếu kỷ luật, ngại bán hàng, kỹ năng giao tiếp hạn chế, không biết tìm thông tin, không quen làm việc với số liệu hoặc kỳ vọng thiếu thực tế về khả năng thành công. Nhiều người bắt đầu với sự hào hứng cao, nhưng nhanh chóng chững lại khi phải tiếp xúc với khách hàng thật, bị từ chối, xử lý phản hồi tiêu cực hoặc đối mặt với áp lực tài chính.

Những rào cản này khó có thể giải quyết chỉ bằng lời khuyên rằng “*dám nghĩ dám làm*”. Cách tiếp cận thực tế hơn là thiết kế những hành động nhỏ để từng bước xây dựng năng lực và niềm tin. Thay vì bắt đầu ngay bằng việc thuê mặt bằng, nhập hàng với số lượng lớn hoặc thành lập công ty, người khởi nghiệp có thể phỏng vấn một nhóm khách hàng tiềm năng, bán thử một số lượng nhỏ sản phẩm, tạo trang giới thiệu dịch vụ, chạy một chiến dịch thử nghiệm hoặc trình bày ý tưởng trước một nhóm phản biện.

Ví dụ, một người muốn kinh doanh đặc sản địa phương qua mạng thường dễ nghĩ rằng sản phẩm ngon thì sẽ bán được. Nhưng khi bắt đầu, rào cản thật sự lại nằm ở việc không dám đăng bán công khai, ngại nhấn tin mời khách, lúng túng khi khách hỏi giá, chưa biết chụp ảnh sản phẩm, chưa biết tính phí giao hàng và sợ bị chê đắt. Thay vì nhập số lượng lớn ngay từ đầu, người này có thể bắt đầu bằng một số đơn nhỏ trong nhóm đối tượng quen biết, ghi nhận lý do khách hàng mua hoặc không mua. Có thể thử thêm các mức đóng gói khác nhau và theo dõi tỷ lệ khách đặt lại. Qua những thử nghiệm nhỏ như vậy, người khởi nghiệp không chỉ kiểm chứng nhu cầu thị trường, mà còn từng bước vượt qua nỗi sợ bán hàng, học cách giao tiếp với khách và hiểu rõ hơn những yêu cầu thực tế của kinh doanh.

Những hành động nhỏ này giúp người khởi nghiệp nhận ra rằng sự tự tin không xuất hiện trước khi bắt đầu. Nó thường được hình thành sau nhiều lần tiếp xúc với khách hàng, xử lý tình huống thật và rút kinh nghiệm từ những phản hồi cụ thể của thị trường.

2.6.2. Rào cản thị trường và khách hàng

Rào cản thị trường xuất hiện khi nhu cầu chưa đủ rõ, khách hàng khó tiếp cận, chi phí thu hút khách hàng cao, đối thủ cạnh tranh phản ứng nhanh hoặc hành vi tiêu dùng thay đổi. Một sai lầm phổ biến của người mới khởi nghiệp là đánh giá quá cao sự quan tâm của khách hàng chỉ vì nhận được lời khen, lượt thích hoặc vài phản hồi tích cực ban đầu.

Trong kinh doanh, lời khen chưa phải là bằng chứng đủ mạnh. Những tín hiệu đáng tin cậy hơn đến từ hành vi cụ thể của khách hàng, như số người đặt mua, chấp nhận trả phí hoặc đặt cọc hay đăng ký dùng thử. Nói cách khác, thị trường không chỉ được kiểm chứng bằng điều khách hàng nói, mà bằng điều họ thực sự làm.

Do đó, người khởi nghiệp cần học cách thu thập bằng chứng thị trường. Càng tiếp xúc sớm với khách hàng thật, người khởi nghiệp càng giảm nguy cơ xây dựng sản phẩm dựa trên tưởng tượng cá nhân.

2.6.3. Rào cản nguồn lực, vốn và pháp lý

Thiếu vốn là một rào cản dễ nhận thấy, nhưng không phải lúc nào cũng là nguyên nhân chính khiến dự án gặp khó khăn. Nhiều dự án thất bại không hẳn vì vốn ban đầu quá ít, mà do nguồn vốn được sử dụng quá sớm cho những khoản chi chưa tạo ra bằng chứng

về nhu cầu thị trường. Những khoản chi này có thể bao gồm thuê mặt bằng dài hạn, mua thiết bị có giá trị lớn, nhập nhiều hàng hóa, chi nhiều cho quảng cáo hoặc hoàn thiện sản phẩm khi chưa xác định được khách hàng có thực sự cần và sẵn sàng chi trả hay không.

Nguồn lực của dự án không chỉ bao gồm vốn mà còn có thời gian, kiến thức, kỹ năng, nhân lực, công nghệ, dữ liệu và mạng lưới quan hệ. Trong giai đoạn khởi đầu, khả năng huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực thường quan trọng hơn quy mô vốn. Nhóm nên trì hoãn chi phí cố định nếu thấy chưa cần thiết, cần tận dụng nguồn lực sẵn có, hợp tác hoặc thuê ngoài khi phù hợp. Thử nghiệm ở quy mô nhỏ giúp tạo ra dữ liệu thực tế, qua đó cung cấp cơ sở đáng tin cậy quyết định đầu tư hơn là việc đầu tư mà chỉ dựa trên nhận định hoặc niềm tin chủ quan.

Rào cản pháp lý cũng cần được nhận diện từ sớm. Ngay khi bán thử, thu thập dữ liệu, thuê cộng tác viên hoặc ký thỏa thuận, dự án có thể phát sinh nghĩa vụ liên quan đến bảo vệ người tiêu dùng, an toàn sản phẩm, dữ liệu cá nhân, hợp đồng, lao động hoặc thuế. Khi thành lập và mở rộng doanh nghiệp, nhóm cần tiếp tục rà soát điều kiện kinh doanh và cơ chế quản trị theo Luật Doanh nghiệp năm 2020, đã được sửa đổi, bổ sung năm 2025, cùng các quy định chuyên ngành có liên quan. Những nội dung về pháp lý sẽ được trình bày thêm ở các Chương 3, Chương 8 và Chương 9.

2.6.4. Rào cản tiếp cận mạng lưới và cố vấn

Mạng lưới mối quan hệ giúp người khởi nghiệp tiếp cận thông tin, khách hàng, nhà cung cấp, đối tác, nhân sự, nguồn vốn và kiến thức chuyên môn. Trong tư duy hiệu dụng, các mối quan hệ cũng là một phần của nguồn lực sẵn có và có thể tạo ra cam kết giúp giảm bớt đi sự không chắc chắn từ dự án (Sarasvathy, 2001). Khó khăn của người mới bắt đầu thường nằm ở mạng lưới còn hẹp hoặc chưa biết trình bày nhu cầu một cách cụ thể với các bên hữu quan.

Mạng lưới ban đầu có thể được hình thành từ đồng nghiệp, khách hàng, người có kinh nghiệm trong ngành, cộng đồng nghề nghiệp, hiệp hội, trường đại học và các chương trình hỗ trợ khởi nghiệp. Khi tiếp cận một cá nhân hoặc tổ chức, người khởi nghiệp nên nêu rõ vấn đề cần giải quyết, chẳng hạn tìm hiểu khách hàng, kiểm tra giải pháp, tiếp cận kênh phân phối hoặc bổ sung kiến thức chuyên môn.

Cố vấn có vai trò chia sẻ kinh nghiệm, đặt câu hỏi và giúp người khởi nghiệp nhìn nhận vấn đề từ nhiều góc độ. Hoạt động cố vấn có thể hỗ trợ người mới khởi nghiệp phát triển nhận thức, kỹ năng và sự tự tin trong quá trình xây dựng dự án. Tuy nhiên, cố vấn không thay người khởi nghiệp ra quyết định. Khi lựa chọn cố vấn, cần xem xét kinh nghiệm chuyên môn, mức độ phù hợp với dự án, khả năng dành thời gian, yêu cầu bảo mật và những xung đột lợi ích có thể phát sinh.

Trước mỗi cuộc trao đổi, người khởi nghiệp nên chuẩn bị thông tin ngắn gọn về vấn đề đang giải quyết, khách hàng mục tiêu, giải pháp thử nghiệm, dữ liệu đã thu thập, khó khăn hiện tại và câu hỏi cần được góp ý. Ý kiến của cố vấn là nguồn tham khảo, cần được xem xét cùng với dữ liệu thị trường và điều kiện thực tế của dự án.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương 2 trình bày khởi nghiệp như một hành trình nghề nghiệp và một quá trình học hỏi có kiểm chứng. Hành trình này có thể bắt đầu từ cảm hứng, động cơ cá nhân, kinh nghiệm nghề nghiệp hoặc một sự kiện kích hoạt. Tuy nhiên, khởi nghiệp chỉ trở thành hoạt động kinh doanh thực sự khi người khởi nghiệp biết xác lập vấn đề, đánh giá cơ hội, huy động nguồn lực, thiết kế mô hình kinh doanh và thử nghiệm với thị trường.

Chương đã phân biệt ba khái niệm: hành trình khởi nghiệp, quá trình khởi nghiệp và con đường khởi nghiệp. Hành trình khởi nghiệp nhấn mạnh sự phát triển của cá nhân hoặc nhóm sáng lập qua trải nghiệm và bài học. Quá trình khởi nghiệp tập trung vào các hoạt động biến ý tưởng thành dự án kinh doanh. Con đường khởi nghiệp thể hiện cách thức cụ thể mà người khởi nghiệp lựa chọn để bắt đầu, như kinh doanh nhỏ, startup đổi mới sáng tạo, nhượng quyền, kế thừa doanh nghiệp, khởi nghiệp xã hội hoặc khởi nghiệp trong tổ chức hiện hữu.

Khởi nghiệp hiếm khi diễn ra đúng như mong muốn chủ quan của người sáng lập. Người sáng lập thường phải kiểm chứng giả định, tiếp nhận phản hồi và điều chỉnh quyết định khi có dữ liệu mới từ thị trường. Các bước như xác lập vấn đề, chuẩn bị nguồn lực, đánh giá cơ hội, thiết kế mô hình kinh doanh, thử nghiệm, điều chỉnh và ra mắt thử nghiệm có thể lặp lại nhiều lần. Do đó, kế hoạch ban đầu cần được xem là cơ sở để hành động và học hỏi, không phải khuôn mẫu cố định.

Các cách thức khởi nghiệp phổ biến gồm kinh doanh nhỏ và truyền thống, startup đổi mới sáng tạo, nghề tự do hoặc kinh doanh bán thời gian, nhượng quyền, mua lại hoặc kế thừa doanh nghiệp, khởi nghiệp trong tổ chức, khởi nghiệp xã hội và khởi nghiệp dựa trên nghiên cứu hoặc tri thức chuyên môn. Mỗi cách thức có yêu cầu khác nhau về vốn, năng lực, mức độ rủi ro, khả năng mở rộng và cách quản trị. Vì vậy, lựa chọn phương thức khởi nghiệp cần dựa trên mục tiêu, năng lực, nguồn lực, bối cảnh thị trường và mức độ chấp nhận rủi ro của người khởi nghiệp.

Bên cạnh đó, chương giới thiệu một số cách tiếp cận hỗ trợ hành trình khởi nghiệp, như lập kế hoạch, tư duy hiệu dụng, khởi nghiệp tinh gọn, tư duy thiết kế và mô hình kinh doanh Canvas. Các công cụ này giúp người khởi nghiệp tổ chức suy nghĩ, đặt câu hỏi đúng, kiểm chứng giả định và xây dựng kế hoạch hành động có cơ sở hơn. Giá trị thực tiễn của chương này nằm ở việc giúp người học và người quan tâm đến khởi nghiệp biết bắt đầu từ những hành động nhỏ, có dữ liệu, có kiểm soát rủi ro và có khả năng điều chỉnh theo phản hồi của thị trường.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt hành trình khởi nghiệp, quá trình khởi nghiệp và con đường khởi nghiệp. Vì sao cần phân biệt ba khái niệm này khi nghiên cứu và thực hành khởi nghiệp?
2. Một ý tưởng kinh doanh khác với một cơ hội kinh doanh ở những điểm nào? Hãy minh họa bằng một ví dụ thực tế trong đời sống hoặc công việc.
3. So sánh khởi nghiệp từ cơ hội và khởi nghiệp từ nhu cầu. Hai động lực này có thể cùng xuất hiện trong một dự án không? Vì sao?

4. Trong các bước của hành trình khởi nghiệp, bước nào thường dễ bị người mới khởi nghiệp bỏ qua nhất? Việc bỏ qua bước đó có thể dẫn đến những rủi ro gì?
5. Hãy chọn một ý tưởng kinh doanh nhỏ và phân tích xem ý tưởng đó phù hợp hơn với con đường nào: kinh doanh nhỏ và truyền thống, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, nghề tự do hoặc kinh doanh bán thời gian, nhượng quyền, khởi nghiệp xã hội hay khởi nghiệp trong tổ chức.
6. Tư duy hiệu dụng khác gì với cách tiếp cận lập kế hoạch truyền thống? Trong điều kiện nguồn lực hạn chế và thị trường chưa rõ, cách tiếp cận nào có thể phù hợp hơn?
7. Vì sao ra mắt thử nghiệm có thể giúp giảm rủi ro khởi nghiệp? Hãy đề xuất một phương án ra mắt thử nghiệm cho một sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể.
8. Khởi nghiệp trong tổ chức hiện hữu có được xem là một hình thức khởi nghiệp không? Hãy phân tích ưu điểm và giới hạn của con đường này.
9. Nếu một nhóm có ý tưởng xây dựng nền tảng số nhưng chưa có kỹ năng lập trình, họ nên làm gì trong 30 ngày đầu tiên để kiểm chứng cơ hội?
10. Hãy trình bày các rào cản lớn nhất đối với người mới bắt đầu khởi nghiệp tại Việt Nam và đề xuất cách xử lý từng rào cản.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bài tập tình huống: Từ vấn đề đến con đường khởi nghiệp

Một nhóm nhận thấy nhiều sinh viên hiện nay có nhu cầu tìm việc làm bán thời gian để tăng thu nhập, tích lũy kinh nghiệm và mở rộng mối quan hệ nghề nghiệp. Tuy nhiên, thông tin tuyển dụng trên mạng xã hội thường rời rạc, khó kiểm chứng và thiếu minh bạch. Một số tin tuyển dụng không nêu rõ mức lương, thời gian làm việc, địa điểm, yêu cầu công việc hoặc thông tin của bên tuyển dụng. Trong một số trường hợp, người tìm việc còn gặp rủi ro như bị thu phí môi giới, bị yêu cầu đặt cọc, làm việc không đúng thỏa thuận hoặc gặp nhà tuyển dụng thiếu uy tín.

Từ vấn đề này, nhóm muốn xây dựng một giải pháp giúp sinh viên tìm việc bán thời gian an toàn, minh bạch và phù hợp hơn, đồng thời giúp nhà tuyển dụng tiếp cận được ứng viên đáng tin cậy.

Yêu cầu:

1. *Viết lại vấn đề dưới góc nhìn của ba bên liên quan:*

- Sinh viên tìm việc bán thời gian
- Nhà tuyển dụng cần lao động bán thời gian
- Nhà trường, trung tâm hỗ trợ sinh viên hoặc tổ chức trung gian có liên quan.

2. *Xác định bản chất của cơ hội*

Đây là cơ hội kinh doanh, cơ hội xã hội hay kết hợp cả hai? Giải thích lý do dựa trên khách hàng, người hưởng lợi, khả năng tạo doanh thu và tác động xã hội.

3. So sánh ba con đường triển khai khả thi

- Một dự án cộng đồng hoặc dự án thử nghiệm quy mô nhỏ.
- Một startup nền tảng số kết nối sinh viên với nhà tuyển dụng.
- Một sáng kiến khởi nghiệp trong tổ chức, chẳng hạn do trường đại học, trung tâm hỗ trợ sinh viên hoặc đơn vị dịch vụ việc làm triển khai.

4. Thiết kế một thử nghiệm ra mắt trong 14 ngày với chi phí thấp nhất có thể

Trình bày rõ nhóm khách hàng thử nghiệm, cách thu thập thông tin việc làm, cách kiểm chứng nhà tuyển dụng, kênh tiếp cận sinh viên, quy trình giới thiệu việc làm và cách ghi nhận phản hồi.

5. Đề xuất ba chỉ tiêu đánh giá để quyết định có tiếp tục dự án hay không

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.

Grab. (n.d.). *Our mission*. Retrieved July 22, 2026, from <https://www.grab.com/sg/about/mission/>

Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Quốc hội. (2017). *Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, số 04/2017/QH14*.

Quốc hội. (2020). *Luật Doanh nghiệp, số 59/2020/QH14 ngày 17 tháng 6 năm 2020*.

Quốc hội. (2025). *Luật sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Doanh nghiệp, số 76/2025/QH15 ngày 17 tháng 6 năm 2025*.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>

Shapero, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton, & K. H. Vesper (Eds.), *Encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72–90). Prentice Hall.

Chương 3

ĐẠO ĐỨC VÀ TRÁCH NHIỆM XÃ HỘI TRONG KHỞI NGHIỆP

Đạo đức và trách nhiệm xã hội là nền tảng của hoạt động khởi nghiệp, không phải nội dung chỉ được xem xét sau khi doanh nghiệp đã hình thành. Ngay từ giai đoạn khởi sự, cách người sáng lập ứng xử với khách hàng, người lao động, đối tác, nhà đầu tư và cộng đồng đã ảnh hưởng đến niềm tin, uy tín và khả năng phát triển của doanh nghiệp.

Chương này trình bày các khái niệm cơ bản về đạo đức kinh doanh và trách nhiệm xã hội; những rủi ro đạo đức, pháp lý thường gặp; khởi nghiệp xã hội và các nguyên tắc xây dựng văn hóa đạo đức, trách nhiệm trong doanh nghiệp khởi nghiệp.

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người học có thể:

- Giải thích được các khái niệm cơ bản về đạo đức kinh doanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và khởi nghiệp xã hội trong bối cảnh khởi nghiệp.
- Phân biệt được yêu cầu tuân thủ pháp luật, chuẩn mực đạo đức và cam kết trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp khởi nghiệp.
- Nhận diện được một số rủi ro đạo đức và pháp lý thường gặp trong quá trình phát triển ý tưởng, huy động vốn, xây dựng sản phẩm, tiếp thị, sử dụng dữ liệu, ký kết hợp đồng và quản lý lao động.
- Vận dụng được cách tiếp cận các bên liên quan và quy trình ra quyết định đạo đức để phân tích một tình huống khởi nghiệp cụ thể.
- Đề xuất được một số nguyên tắc nhằm xây dựng văn hóa đạo đức, trách nhiệm giải trình và định hướng phát triển bền vững cho doanh nghiệp khởi nghiệp.

3.1. Đạo đức kinh doanh

3.1.1. Đạo đức kinh doanh và ý nghĩa đối với người khởi nghiệp

Theo Byars và Stanberry (2018), đạo đức kinh doanh liên quan đến cách doanh nghiệp và những người đại diện tuân thủ pháp luật, đồng thời tôn trọng quyền và lợi ích chính đáng của các bên chịu ảnh hưởng. Theo cách hiểu này, đạo đức kinh doanh không chỉ thuộc về phẩm chất cá nhân, mà còn thể hiện trong quá trình ra quyết định và ứng xử của doanh nghiệp.

Trong khởi nghiệp, đạo đức kinh doanh là một nội dung của năng lực quản trị. Doanh nghiệp mới thường chưa có thương hiệu mạnh, chưa có lịch sử hoạt động lâu dài và chưa tạo dựng được uy tín trên thị trường. Vì vậy, cách doanh nghiệp ứng xử với khách

hàng, đối tác, người lao động, nhà đầu tư và cộng đồng ngay từ giai đoạn đầu có ảnh hưởng đáng kể đến khả năng tồn tại và phát triển.

Các quyết định trong hoạt động khởi nghiệp thường được đưa ra khi nguồn lực còn hạn chế, thông tin chưa đầy đủ, sản phẩm đang được thử nghiệm và mô hình doanh thu chưa ổn định. Trong bối cảnh đó, người sáng lập có thể phải lựa chọn giữa lợi ích trước mắt và trách nhiệm đối với các bên liên quan. Doanh nghiệp có thể ngại công bố hạn chế của sản phẩm vì sợ mất khách hàng. Khi gọi vốn, nhóm sáng lập có thể chịu áp lực trình bày số liệu người dùng theo hướng thuận lợi hơn thực tế. Khi dòng tiền thiếu hụt, doanh nghiệp cũng phải cân nhắc giữa việc thanh toán đúng hạn cho nhà cung cấp và giữ lại nguồn tiền để duy trì hoạt động.

Những quyết định đi ngược chuẩn mực đạo đức có thể đem lại lợi ích trước mắt nhưng làm gia tăng rủi ro về uy tín, pháp lý và quan hệ với các bên liên quan trong dài hạn. Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, niềm tin là một tài sản quan trọng. Một hành vi thiếu trung thực với khách hàng, nhà đầu tư, người lao động hoặc đối tác có thể làm tổn hại các mối quan hệ và ảnh hưởng đến nền tảng phát triển của doanh nghiệp.

Chính trực là nền tảng của đạo đức kinh doanh. Chính trực thể hiện ở sự thống nhất giữa lời nói và hành động, đồng thời là khả năng giữ vững các nguyên tắc đạo đức khi phải đưa ra quyết định dưới áp lực. Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, chính trực được thể hiện qua sự trung thực với khách hàng, minh bạch với nhà đầu tư, tôn trọng người lao động và quyền sở hữu trí tuệ. Khi sản phẩm hoặc quyết định kinh doanh gây ra tác động bất lợi, doanh nghiệp cần thừa nhận vấn đề và có trách nhiệm khắc phục.

Ví dụ

Một nhóm khởi nghiệp phát triển ứng dụng hỗ trợ đặt lịch dịch vụ dọn dẹp tại nhà. Trong hồ sơ gọi vốn, nhóm dự định ghi rằng ứng dụng có hàng nghìn người dùng thường xuyên, trong khi thực tế mới chỉ có vài nghìn lượt tải và tỷ lệ sử dụng hằng tuần còn thấp. Vấn đề đạo đức ở đây không chỉ nằm ở cách trình bày con số, mà ở việc nhóm có cố ý tạo ra nhận thức sai lệch về quy mô thị trường, mức độ chấp nhận của khách hàng và triển vọng tăng trưởng của dự án hay không.

3.1.2. Đạo đức, pháp luật và trách nhiệm xã hội trong kinh doanh

Trong kinh doanh, pháp luật, đạo đức và trách nhiệm xã hội có quan hệ chặt chẽ nhưng không đồng nhất.

Tuân thủ pháp luật là việc tổ chức hoạt động kinh doanh phù hợp với các quy định hiện hành (Byars & Stanberry, 2018). Đây là yêu cầu tối thiểu, bao gồm các nghĩa vụ liên quan đến đăng ký kinh doanh, thuế, hợp đồng, lao động, sở hữu trí tuệ, bảo vệ người tiêu dùng, dữ liệu cá nhân, môi trường và điều kiện kinh doanh chuyên ngành.

Đạo đức kinh doanh đi xa hơn yêu cầu tuân thủ pháp luật. Đạo đức đòi hỏi người kinh doanh cân nhắc tính trung thực, công bằng, nhân văn trong ứng xử và mức độ gây ảnh hưởng của doanh nghiệp đến cộng đồng, ngay cả trong những tình huống pháp luật chưa quy định chi tiết. Một hành vi có thể chưa bị cấm, nhưng vẫn có thể bị xem là thiếu

đạo đức nếu cố tình đánh lừa khách hàng, lợi dụng sự thiếu hiểu biết của người tiêu dùng, đối xử bất công với người lao động hoặc gây thiệt hại cho cộng đồng.

Theo ISO 26000:2010, trách nhiệm xã hội thể hiện ở việc tổ chức chịu trách nhiệm đối với tác động của các quyết định và hoạt động của mình lên xã hội và môi trường, thông qua hành vi minh bạch và có đạo đức. Cách tiếp cận này yêu cầu doanh nghiệp xem xét đồng thời kết quả kinh tế, lợi ích của các bên liên quan và đóng góp cho phát triển bền vững.

Carroll (1991) phân tích trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp qua bốn nhóm trách nhiệm: kinh tế, pháp lý, đạo đức và thiện nguyện. Cách tiếp cận này cho thấy trách nhiệm xã hội không đồng nhất với hoạt động từ thiện. Doanh nghiệp có trách nhiệm trước hết phải tạo ra giá trị kinh tế, tuân thủ pháp luật, ứng xử có đạo đức và đóng góp tự nguyện cho cộng đồng ở mức phù hợp.



Hình 3.1. Ba tầng trách nhiệm trong khởi nghiệp kinh doanh

Nguồn: Tác giả tổng hợp và điều chỉnh từ Carroll (1991),

Byars và Stanberry (2018) và ISO 26000:2010.

Vì vậy, đạo đức trong khởi nghiệp có thể được nhìn theo ba tầng. Tuân thủ pháp luật là nền tảng tối thiểu. Đạo đức kinh doanh là chuẩn mực điều chỉnh hành vi. Trách nhiệm xã hội là định hướng tạo giá trị vượt ra ngoài lợi ích tài chính trước mắt.

3.2. Các vấn đề đạo đức và pháp lý cơ bản trong khởi nghiệp

Các vấn đề đạo đức và pháp lý phát sinh ngay từ khi nhóm khởi nghiệp nghiên cứu khách hàng, thử nghiệm sản phẩm, hợp tác với cộng sự hoặc huy động vốn. Việc doanh nghiệp chưa được thành lập hoặc hoạt động ở quy mô nhỏ không làm giảm trách nhiệm đối với khách hàng, người lao động, đối tác và các bên liên quan.

Theo Laverty và Littel (2020), pháp luật xác lập những yêu cầu tối thiểu, trong khi đạo đức định hướng cách ứng xử có trách nhiệm trong những tình huống chưa được pháp luật quy định đầy đủ. Mục này tập trung vào các vấn đề thường gặp trong giai đoạn đầu, gồm tính trung thực, sở hữu trí tuệ, dữ liệu cá nhân, hợp đồng, lao động và nghĩa vụ tuân thủ. Các nội dung chuyên sâu hơn được trình bày tại Chương 8 và Chương 9.

3.2.1. Nhận diện rủi ro đạo đức và pháp lý từ giai đoạn đầu

Rủi ro đạo đức xuất hiện khi một quyết định có thể gây tổn hại, tạo ra sự bất công hoặc làm sai lệch thông tin đối với các bên liên quan. Rủi ro pháp lý xuất hiện khi quyết định đó có khả năng vi phạm quyền, nghĩa vụ hoặc điều cấm được quy định trong pháp luật. Hai loại rủi ro thường gắn với nhau nhưng không hoàn toàn trùng nhau. Một hành vi có thể chưa bị pháp luật cấm rõ ràng nhưng vẫn thiếu đạo đức, chẳng hạn tận dụng sự thiếu hiểu biết của khách hàng để bán một sản phẩm chưa được kiểm chứng. Ngược lại, người sáng lập có thể không có ý định xấu nhưng vẫn vi phạm do không nhận diện đúng nghĩa vụ pháp lý.

Việc nhận diện nên bắt đầu từ quyết định cụ thể, không phải từ việc đọc một danh sách dài các văn bản pháp luật. Khi chuẩn bị thử nghiệm hoặc triển khai một hoạt động, nhóm khởi nghiệp cần xác định người nào có thể bị ảnh hưởng, quyền và lợi ích nào có liên quan, cam kết nào đã được đưa ra, dữ liệu hoặc tài sản nào đang được sử dụng và bằng chứng nào cần được lưu lại. Cách đặt vấn đề này giúp nhóm nhận ra thời điểm cần bổ sung thỏa thuận, xin phép, thông báo cho khách hàng hoặc tìm tư vấn chuyên môn.

Mức độ kiểm soát cần phù hợp với quy mô và tính chất của dự án. Một thử nghiệm nhỏ không nhất thiết phải có hệ thống quản trị phức tạp, nhưng vẫn cần xác định người chịu trách nhiệm, giới hạn của sản phẩm, phạm vi sử dụng dữ liệu, điều kiện thanh toán và cách xử lý sự cố. Khi doanh thu, số lượng khách hàng, nhân sự hoặc phạm vi thu thập dữ liệu tăng lên, các biện pháp kiểm soát cũng phải được chuẩn hóa tương ứng.

3.2.2. Trung thực với khách hàng, nhà đầu tư và thị trường

Người khởi nghiệp cần thuyết phục khách hàng, đối tác và nhà đầu tư tin vào giá trị của dự án. Tuy nhiên, thuyết phục không đồng nghĩa với phóng đại hoặc che giấu thông tin quan trọng. Doanh nghiệp phải phân biệt rõ sản phẩm đã hoàn thiện với sản phẩm đang thử nghiệm, tính năng đang có với tính năng dự kiến và kết quả đã được kiểm chứng với mục tiêu trong tương lai.

Trong hoạt động tiếp thị, thông tin về công dụng, mức giá, xuất xứ, điều kiện sử dụng và chính sách sau bán cần có căn cứ. Việc sử dụng đánh giá không có thật, hình ảnh gây nhầm lẫn hoặc cam kết kết quả vượt quá khả năng của sản phẩm có thể đem lại lợi ích ngắn hạn nhưng làm tăng rủi ro khiếu nại và suy giảm niềm tin. Với sản phẩm thuộc lĩnh vực sức khỏe, giáo dục, tài chính hoặc những ngành có điều kiện, việc công bố thông tin càng cần thận trọng vì sai lệch có thể gây thiệt hại trực tiếp cho khách hàng.

Khi huy động vốn, tính minh bạch thể hiện ở cách trình bày doanh thu, chi phí, số lượng người dùng, tỷ lệ khách hàng quay lại, nghĩa vụ nợ và các giả định chưa được kiểm chứng. Nhóm sáng lập cũng cần công bố xung đột lợi ích có thể xảy ra, tình trạng quyền sở hữu tài sản và mục đích sử dụng vốn khi những thông tin đó có ảnh hưởng đến quyết định của nhà đầu tư.

Cạnh tranh trong kinh doanh phải dựa trên nguyên tắc trung thực và tuân thủ Luật Cạnh tranh năm 2018. Doanh nghiệp có thể nghiên cứu sản phẩm của đối thủ, so sánh giá

và tìm kiếm khoảng trống thị trường, nhưng không được cung cấp thông tin sai lệch, gây nhầm lẫn về thương hiệu, tạo đánh giá giả hoặc sử dụng trái phép tài sản trí tuệ và bí mật kinh doanh của đối thủ. Các thông tin quan trọng sử dụng trong quảng cáo và gọi vốn cần được kiểm chứng, ghi rõ nguồn, thời điểm cập nhật và người chịu trách nhiệm.

3.2.3. Sở hữu trí tuệ, bí mật kinh doanh và quyền đối với kết quả sáng tạo

Kết quả sáng tạo có thể là nền tảng của một dự án khởi nghiệp. Chúng bao gồm nhãn hiệu, phần mềm, nội dung, thiết kế, sáng chế, giải pháp kỹ thuật, cơ sở dữ liệu, công thức và bí quyết vận hành. Tuy nhiên, một ý tưởng được nêu ở dạng khái quát không mặc nhiên được bảo hộ như một tài sản trí tuệ. Quyền bảo hộ phụ thuộc vào loại kết quả sáng tạo, hình thức thể hiện và các điều kiện do pháp luật quy định.

Vấn đề đầu tiên cần làm rõ là chủ thể có quyền đối với kết quả được tạo ra. Sản phẩm có thể do một thành viên phát triển trước khi tham gia nhóm, được tạo ra trong thời gian làm việc cho một tổ chức khác hoặc sử dụng thiết bị, dữ liệu và kinh phí của trường đại học, viện nghiên cứu hay doanh nghiệp. Nếu không xác định từ đầu, tranh chấp thường phát sinh khi sản phẩm bắt đầu có giá trị hoặc khi một thành viên rời dự án. Thỏa thuận giữa các thành viên cần quy định phần đóng góp, phạm vi quyền sử dụng, quyền chuyển giao và cách xử lý kết quả sáng tạo sau khi quan hệ hợp tác chấm dứt.

Khi sử dụng phần mềm, hình ảnh, dữ liệu, nội dung hoặc thiết kế từ bên ngoài, nhóm cần kiểm tra điều kiện cấp phép. Tài nguyên được cung cấp miễn phí không đồng nghĩa với việc được sử dụng cho mọi mục đích. Đối với phần mềm nguồn mở, từng giấy phép có thể đặt ra yêu cầu khác nhau về ghi nhận tác giả, công bố mã nguồn hoặc phân phối sản phẩm phái sinh. Việc lưu hồ sơ về nguồn gốc và điều kiện sử dụng giúp doanh nghiệp chứng minh quyền khai thác khi làm việc với khách hàng hoặc nhà đầu tư.

Bí mật kinh doanh chỉ có giá trị khi thông tin được xác định và bảo vệ bằng biện pháp phù hợp. Doanh nghiệp nên giới hạn quyền truy cập, phân loại tài liệu, quản lý tài khoản, ký thỏa thuận bảo mật khi cần và thu hồi quyền truy cập khi thành viên rời nhóm. Những biện pháp này không thay thế việc xây dựng lòng tin, nhưng giúp xác định trách nhiệm và giảm nguy cơ thông tin quan trọng bị sử dụng ngoài mục đích đã thống nhất.

Tại Việt Nam, quyền sở hữu trí tuệ được điều chỉnh bởi Luật Sở hữu trí tuệ năm 2005 và các luật sửa đổi, bổ sung, gần nhất là Luật số 131/2025/QH15 có hiệu lực từ ngày 01/4/2026. Người khởi nghiệp cần phân biệt việc hình thành quyền, đăng ký quyền và thực thi quyền để lựa chọn biện pháp bảo vệ phù hợp với từng loại tài sản.

3.2.4. Dữ liệu cá nhân, an toàn sản phẩm và quyền lợi người tiêu dùng

Dữ liệu khách hàng giúp doanh nghiệp hiểu nhu cầu, cải thiện sản phẩm và tổ chức bán hàng. Tuy nhiên, dữ liệu cá nhân không phải là nguồn tài nguyên mà doanh nghiệp có thể tùy ý thu thập và sử dụng. Ngay cả một dự án nhỏ cũng có thể xử lý họ tên, số điện thoại, địa chỉ, hình ảnh, thông tin thanh toán, vị trí hoặc lịch sử sử dụng dịch vụ. Việc thu thập vượt quá nhu cầu thực tế làm tăng chi phí bảo mật và hậu quả nếu xảy ra sự cố.

Trước khi thu thập dữ liệu, nhóm khởi nghiệp cần xác định mục đích, phạm vi, thời hạn lưu giữ, người được tiếp cận và cách bảo vệ dữ liệu. Khách hàng cần được cung cấp

thông tin phù hợp về việc xử lý dữ liệu. Trong trường hợp pháp luật yêu cầu sự đồng ý, sự đồng ý phải được thực hiện theo đúng điều kiện quy định, không nên được suy diễn từ việc khách hàng im lặng hoặc chỉ truy cập một trang thông tin. Khi không còn nhu cầu hợp pháp để lưu giữ, doanh nghiệp cần có phương án xóa, hủy hoặc ẩn danh dữ liệu.

Tại Việt Nam, Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15 và Nghị định số 356/2025/NĐ-CP có hiệu lực từ ngày 01/01/2026. Bên cạnh đó, Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng năm 2023, Luật Giao dịch điện tử năm 2023 và Luật Thương mại điện tử số 122/2025/QH15 đặt ra các yêu cầu liên quan đến giao dịch, thông tin và trách nhiệm với người tiêu dùng trong môi trường số.

Sản phẩm thử nghiệm hoặc MVP vẫn phải đáp ứng yêu cầu an toàn phù hợp với tính chất sử dụng. Khái niệm thử nghiệm không thể được dùng để loại trừ trách nhiệm đối với những rủi ro mà doanh nghiệp đã biết hoặc có thể dự liệu. Nhóm cần công bố rõ giới hạn của sản phẩm, lựa chọn phạm vi thử nghiệm có thể kiểm soát và thiết lập cách tiếp nhận, xử lý sự cố. Với sản phẩm có khả năng ảnh hưởng đến sức khỏe, tài sản hoặc dữ liệu của người dùng, cần thực hiện đánh giá chuyên môn trước khi đưa ra thị trường.

Bảo vệ người tiêu dùng còn bao gồm việc công khai giá, điều kiện giao dịch, chi phí phát sinh, chính sách bảo hành, đổi trả và phương thức giải quyết khiếu nại. Doanh nghiệp khởi nghiệp có thể chưa xây dựng được bộ phận chăm sóc khách hàng riêng, nhưng phải xác định người tiếp nhận phản hồi, thời hạn trả lời và cách lưu lại quá trình xử lý. Đây vừa là yêu cầu quản trị, vừa là nguồn dữ liệu giúp doanh nghiệp phát hiện lỗi của sản phẩm và quy trình.

3.2.5. Cam kết và hợp đồng với người đồng sáng lập, đối tác và nhà cung cấp

Nhiều dự án khởi nghiệp bắt đầu từ quan hệ bạn bè, gia đình hoặc đồng nghiệp. Sự tin cậy giúp nhóm hành động nhanh, nhưng không thể thay thế việc thống nhất quyền và trách nhiệm. Thỏa thuận rõ ràng không phải là biểu hiện của sự thiếu tin tưởng; nó giúp các bên hiểu giống nhau về cam kết và có căn cứ xử lý khi hoàn cảnh thay đổi.

Giữa những người đồng sáng lập, các nội dung cần được làm rõ gồm phần đóng góp, vai trò, thời gian tham gia, quyền quyết định, nguyên tắc phân chia lợi ích, quyền đối với kết quả sáng tạo, bảo mật, xung đột lợi ích và cách xử lý khi một thành viên rời nhóm. Không phải dự án nào cũng cần một thỏa thuận dài và phức tạp. Tuy nhiên, các nội dung ảnh hưởng đến quyền sở hữu và khả năng tiếp tục dự án cần được ghi nhận dưới hình thức có giá trị pháp lý, cho phép các bên đối chiếu và kiểm chứng khi cần.

Trong quan hệ với nhà cung cấp và đối tác, hợp đồng cần xác định đối tượng, tiêu chuẩn chất lượng, giá, thời hạn thanh toán, giao nhận, bảo mật, trách nhiệm khi vi phạm và phương thức giải quyết tranh chấp. Người khởi nghiệp không nên ký một mẫu hợp đồng chỉ vì mẫu đó có sẵn. Điều quan trọng là hiểu những cam kết ảnh hưởng trực tiếp đến dòng tiền, quyền sử dụng tài sản và khả năng cung cấp sản phẩm cho khách hàng.

Các giao dịch ban đầu có thể được xác lập qua thư điện tử, tin nhắn hoặc nền tảng số. Vì vậy, nhóm cần lưu giữ nội dung thỏa thuận, người có thẩm quyền chấp thuận, thời

điểm giao kết và chứng từ thực hiện. Bộ luật Dân sự năm 2015 và Luật Giao dịch điện tử năm 2023 là những văn bản nền tảng đối với các quan hệ hợp đồng và giao dịch điện tử.

3.2.6. Quyền và trách nhiệm trong quan hệ với người lao động và cộng sự

Doanh nghiệp khởi nghiệp thường sử dụng nhiều hình thức làm việc như lao động toàn thời gian, bán thời gian, thực tập, cộng tác hoặc khoán việc. Tên gọi của thỏa thuận không phải là căn cứ duy nhất để xác định bản chất quan hệ. Nếu công việc có trả công và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát của một bên, doanh nghiệp cần rà soát các dấu hiệu của quan hệ lao động theo Bộ luật Lao động năm 2019.

Khó khăn tài chính không phải là lý do để xem nhẹ quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động. Doanh nghiệp mới có thể chưa trả được mức đãi ngộ cao, nhưng phải minh bạch về công việc, tiền lương, thời hạn thanh toán, thời giờ làm việc, điều kiện an toàn và cơ chế thưởng nếu có. Những lời hứa về cổ phần hoặc lợi ích trong tương lai cần được ghi nhận rõ về điều kiện, thời điểm và thẩm quyền thực hiện.

Đối với thực tập sinh và cộng tác viên, doanh nghiệp cần tránh sử dụng danh nghĩa học hỏi hoặc trải nghiệm để thay thế cho một quan hệ lao động thực tế. Công việc, quyền tiếp cận dữ liệu, trách nhiệm bảo mật, quyền đối với kết quả sáng tạo và phương thức thanh toán phải được xác định ngay từ đầu. Khi một người kết thúc công việc, doanh nghiệp cần thu hồi quyền truy cập, bàn giao tài sản và xác nhận các nghĩa vụ còn lại.

3.2.7. Nghĩa vụ tuân thủ trong vận hành ban đầu

Khi hoạt động kinh doanh chuyển từ thử nghiệm đơn lẻ sang cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ thường xuyên, nhóm khởi nghiệp cần rà soát hình thức tổ chức kinh doanh, ngành nghề, điều kiện kinh doanh, thuế, kế toán, hóa đơn và giấy phép có liên quan. Thời điểm phát sinh nghĩa vụ không chỉ phụ thuộc vào việc doanh nghiệp đã có văn phòng hay chưa, mà còn phụ thuộc vào bản chất và mức độ thường xuyên của hoạt động.

Việc lựa chọn hộ kinh doanh hay doanh nghiệp ảnh hưởng đến trách nhiệm tài sản, tổ chức quản trị, ký kết hợp đồng và khả năng huy động vốn. Luật Doanh nghiệp năm 2020 đã được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 76/2025/QH15. Khi lựa chọn hình thức kinh doanh, người khởi nghiệp cần cân nhắc số lượng người góp vốn, mức độ rủi ro, nhu cầu xuất hóa đơn, tuyển dụng và định hướng phát triển, thay vì chỉ so sánh thủ tục ban đầu.

Thuế và kế toán không chỉ phát sinh khi doanh nghiệp đã có quy mô lớn. Việc ghi nhận doanh thu, chi phí, công nợ, hàng tồn kho và chứng từ ngay từ đầu giúp người sáng lập đánh giá đúng hiệu quả kinh doanh và chuẩn bị cho nghĩa vụ kê khai. Luật Quản lý thuế số 108/2025/QH15 có hiệu lực từ ngày 01/7/2026, cùng với Luật Kế toán năm 2015 và các văn bản hướng dẫn, là cơ sở để doanh nghiệp rà soát nghĩa vụ tại thời điểm triển khai.

Nghĩa vụ về môi trường và điều kiện chuyên ngành thay đổi theo loại sản phẩm, quy mô và địa điểm hoạt động. Một cơ sở sản xuất, kinh doanh thực phẩm, giáo dục, y tế, vận tải hoặc xử lý dữ liệu sẽ có yêu cầu khác với một dịch vụ tư vấn nhỏ. Doanh nghiệp cần xác định các tác động có thể phát sinh như chất thải, nước thải, tiếng ồn, bao bì, an toàn thực phẩm hoặc phòng cháy, chữa cháy.

Bảng 3.1. Các vấn đề đạo đức và pháp lý cơ bản trong khởi nghiệp

Nhóm quyết định	Rủi ro thường gặp	Gợi ý kiểm soát
Thông tin về sản phẩm, thị trường và gọi vốn	- Phóng đại công dụng. - Che giấu giới hạn. - Sử dụng số liệu không cùng bản chất. - Đưa thông tin sai lệch về đối thủ.	- Xác định nguồn dữ liệu. - Phân biệt kết quả thực tế với dự báo. - Kiểm tra nội dung trước khi công bố.
Kết quả sáng tạo và bí mật kinh doanh	- Không rõ chủ sở hữu. - Sử dụng tài sản của người khác không đúng giấy phép. - Để lộ thông tin quan trọng.	- Lập thỏa thuận về quyền. - Lưu hồ sơ nguồn gốc. - Phân quyền truy cập. - Quản lý bảo mật và bàn giao.
Dữ liệu và quyền lợi người tiêu dùng	- Thu thập quá mức. - Sử dụng sai mục đích. - Bảo mật yếu. - Sản phẩm thử nghiệm thiếu an toàn. - Không xử lý khiếu nại.	- Xác định mục đích và phạm vi dữ liệu. - Thông báo phù hợp. - Kiểm soát truy cập. - Công bố giới hạn. - Thiết lập đầu mối xử lý sự cố.
Quan hệ giữa những người đồng sáng lập	- Không rõ đóng góp, quyền quyết định, phân chia lợi ích, quyền đối với sản phẩm hoặc cách xử lý khi thành viên rời nhóm.	- Lập thỏa thuận sáng lập. - Ghi nhận vai trò, quyền và nghĩa vụ. - Quy định cơ chế ra quyết định và rút khỏi dự án.
Hợp đồng với đối tác và nhà cung cấp	- Cam kết không rõ. - Chậm thanh toán. - Chất lượng không thống nhất. - Tranh chấp về bảo mật hoặc quyền sử dụng.	- Xác định đối tượng, chất lượng, giá, thời hạn, trách nhiệm vi phạm; - Lưu lại thỏa thuận và chứng từ thực hiện.
Người lao động và cộng sự	- Gọi sai bản chất quan hệ. - Thiếu minh bạch về công việc và đãi ngộ. - Chậm trả lương. - Không bảo đảm an toàn hoặc quyền đối với kết quả công việc.	- Phân loại đúng quan hệ. - Có thỏa thuận bằng văn bản. - Lưu hồ sơ thanh toán. - Hướng dẫn an toàn. - Quản lý quyền truy cập và bàn giao.
Tuân thủ trong vận hành	- Chậm đăng ký. - Thiếu giấy phép. - Không ghi nhận doanh thu, chi phí. - Không kiểm soát nghĩa vụ thuế, môi trường hoặc điều kiện ngành nghề.	- Lập danh mục nghĩa vụ theo hoạt động. Phân công người phụ trách. Theo dõi thời hạn. Rà soát lại khi mô hình hoặc quy mô thay đổi.

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Byars và Stanberry (2018), Laverty và Littel (2020) và các văn bản pháp luật Việt Nam.

3.3. Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp trong khởi nghiệp

3.3.1. Khái niệm

Trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, thường gọi là CSR (Corporate Social Responsibility), là việc doanh nghiệp chịu trách nhiệm đối với những tác động mà hoạt động kinh doanh của mình tạo ra cho xã hội và môi trường. Theo ISO 26000:2010, trách nhiệm xã hội gắn với hành vi minh bạch, có đạo đức, tuân thủ pháp luật, tính đến kỳ vọng của các bên liên quan và được tích hợp vào toàn bộ hoạt động của tổ chức.

CSR không chỉ là tài trợ, thiện nguyện hay hoạt động truyền thông hình ảnh. Ở nghĩa sâu hơn, CSR yêu cầu doanh nghiệp xem xét lợi ích của các bên liên quan trong quá trình ra quyết định của mình.

Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, trách nhiệm xã hội không nhất thiết bắt đầu bằng các chương trình quy mô lớn. Nó thể hiện trong những quyết định cụ thể như thiết kế sản phẩm an toàn, cung cấp thông tin trung thực, trả lương đúng cam kết, lựa chọn nhà cung cấp có trách nhiệm, giảm bao bì không cần thiết, bảo vệ dữ liệu và không chuyển chi phí môi trường sang cộng đồng.



Hình 3.2. Bản đồ các bên liên quan của doanh nghiệp khởi nghiệp

Nguồn: Tác giả xây dựng dựa trên Freeman (1984) và ISO 26000:2010

Cách tiếp cận các bên liên quan cho rằng doanh nghiệp không tồn tại biệt lập. Mọi quyết định kinh doanh đều tác động đến một mạng lưới chủ thể. Do đó, người sáng lập cần rèn luyện thói quen đặt câu hỏi: ai được lợi, ai chịu rủi ro, ai có tiếng nói, ai bị bỏ qua và doanh nghiệp có cơ chế nào để lắng nghe họ. Đây là cơ sở quan trọng để đưa CSR vào chiến lược khởi nghiệp thay vì xem CSR như hoạt động gia tăng hình ảnh sau khi đã có lợi nhuận.

3.3.2. Trách nhiệm xã hội trong mô hình kinh doanh

Trách nhiệm xã hội (CSR) trong khởi nghiệp hiệu quả nhất khi được gắn với mô hình kinh doanh. Nếu trách nhiệm xã hội chỉ xuất hiện như một chiến dịch truyền thông, doanh nghiệp dễ rơi vào tình trạng nói nhiều hơn làm, hoặc sử dụng hình ảnh trách nhiệm để che giấu các vấn đề cốt lõi trong vận hành. Ngược lại, khi CSR được tích hợp vào mô hình kinh doanh, doanh nghiệp có thể tạo lợi thế cạnh tranh thông qua niềm tin, sự khác biệt thương hiệu, chất lượng quan hệ với khách hàng và sự gắn kết của người lao động.

Ví dụ, một quán cà phê nhỏ không cần bắt đầu CSR bằng những điều quá to tát. Trách nhiệm có thể nằm ở việc sử dụng nguyên liệu rõ nguồn gốc, công bố trung thực thành phần đồ uống, hạn chế ly nhựa dùng một lần, phân loại rác ở mức phù hợp, trả lương đúng thỏa thuận cho nhân viên bán thời gian và xử lý khiếu nại của khách một cách công bằng. Những việc này không tách rời hoạt động kinh doanh, mà chúng trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, chi phí vận hành, hình ảnh thương hiệu và khả năng khách hàng quay lại.

Một ví dụ khác là kinh doanh thực phẩm qua mạng, mô hình rất phổ biến tại Việt Nam. Người bán có thể gắn CSR với việc minh bạch nguồn nguyên liệu, không dùng hình ảnh gây hiểu lầm, ghi rõ ngày sản xuất, hạn sử dụng, cách bảo quản, chính sách đổi trả và quy trình giao hàng bảo đảm an toàn. Nếu chỉ quảng cáo “nhà làm”, “sạch”, “tốt cho sức khỏe” nhưng không kiểm soát chất lượng, không có thông tin rõ ràng và không chịu trách nhiệm khi sản phẩm gặp vấn đề, người bán có thể mất niềm tin của khách hàng.

Vấn đề then chốt là CSR phải được chuyển hóa thành tiêu chuẩn vận hành. Người khởi nghiệp không nên xem CSR như một khẩu hiệu, mà như một hệ thống câu hỏi khi thiết kế sản phẩm, chọn nhà cung cấp, tuyển người, định giá, marketing, ký hợp đồng, xử lý dữ liệu và đo lường kết quả. Ở mỗi giai đoạn của hành trình khởi nghiệp, doanh nghiệp đều có thể tích hợp trách nhiệm xã hội ở mức phù hợp với quy mô và nguồn lực của mình.

Bảng 3.2 gợi ý cách nhìn doanh nghiệp khởi nghiệp trong quan hệ với các bên liên quan. Mỗi nhóm có kỳ vọng chính đáng khác nhau, vì vậy trách nhiệm của doanh nghiệp không chỉ dừng ở việc tạo ra sản phẩm và doanh thu.

Bảng 3.2. Các bên liên quan chủ yếu và trách nhiệm tương ứng của doanh nghiệp khởi nghiệp

Bên liên quan	Kỳ vọng chính đáng	Trách nhiệm của doanh nghiệp khởi nghiệp
Khách hàng	Sản phẩm đúng cam kết, an toàn, giá minh bạch, dữ liệu được tôn trọng.	Không phóng đại công dụng; có chính sách bảo hành/đổi trả; bảo vệ dữ liệu cá nhân; phản hồi khiếu nại.
Người lao động	Công việc rõ ràng, đãi ngộ công bằng, cơ hội học hỏi, điều kiện làm việc an toàn.	Thỏa thuận rõ về công việc và quyền lợi; không lợi dụng nhiệt huyết của người lao động trẻ; bảo đảm an toàn và tôn trọng nhân phẩm.
Nhà đầu tư và cổ đông	Thông tin trung thực, sử dụng vốn đúng mục đích, quản trị rủi ro.	Báo cáo tình hình thực tế; không làm đẹp số liệu; minh bạch các xung đột lợi ích.
Nhà cung cấp và đối tác	Hợp đồng rõ ràng, thanh toán đúng cam kết, hợp tác công bằng.	Không ép điều kiện bất lợi quá mức; không chiếm dụng vốn thiếu minh bạch; bảo mật thông tin đối tác.
Cộng đồng và môi trường	Không bị chuyển giao chi phí xã hội, môi trường; được tôn trọng khi bị tác động.	Giảm chất thải, kiểm soát tiếng ồn, tuân thủ quy định môi trường, đối thoại khi có tác động địa phương.
Cơ quan quản lý và xã hội	Tuân thủ pháp luật, đóng góp thuế, cạnh tranh lành mạnh.	Đăng ký và vận hành đúng quy định; kê khai thuế; tránh gian lận, hối lộ và cạnh tranh không lành mạnh.

Nguồn: Tác giả xây dựng và điều chỉnh cho bối cảnh doanh nghiệp khởi nghiệp Việt Nam trên cơ sở các tài liệu liên quan (Freeman, 1984; International Organization for Standardization, 2010; Byars & Stanberry, 2018).

3.3.3. Trách nhiệm xã hội trong bối cảnh Việt Nam

Ở Việt Nam, hoạt động khởi nghiệp ngày càng gắn với kinh doanh trực tuyến, nền tảng số và yêu cầu giảm tác động đến môi trường. Vì vậy, trách nhiệm xã hội cần được tính đến ngay từ khi thiết kế sản phẩm, lựa chọn cách thức cung ứng và tổ chức vận hành mô hình kinh doanh, thay vì chỉ được xem là hoạt động đóng góp cho cộng đồng.

Trong môi trường số, các vấn đề nổi bật gồm bảo vệ người tiêu dùng, quảng cáo trung thực, kiểm soát hàng giả và đánh giá giả, bảo vệ dữ liệu cá nhân, quản lý bao bì, quyền lợi của lao động thời vụ và nghĩa vụ thuế. Những vấn đề này xuất hiện ngay cả trong cửa hàng trực tuyến, nền tảng kết nối dịch vụ hoặc dự án kinh doanh nhỏ qua mạng xã hội.

Vì vậy, trách nhiệm xã hội không nên được hiểu chủ yếu là tài trợ hay thiện nguyện. Nó bắt đầu từ cách doanh nghiệp thiết kế sản phẩm, truyền thông, bán hàng, xử lý dữ liệu, giao hàng, tuyển dụng và giải quyết khiếu nại. Chẳng hạn, một thương hiệu mỹ phẩm bán qua sàn thương mại điện tử hoặc mạng xã hội phải công khai nguồn gốc, hạn sử dụng, hướng dẫn sử dụng và chính sách đổi trả, đồng thời tránh quảng cáo công dụng vượt quá căn cứ có thể kiểm chứng.

Một ví dụ từ mô hình kết nối gia sư với phụ huynh. Trách nhiệm xã hội của dự án không chỉ nằm ở việc giúp học sinh tìm được người dạy phù hợp, mà còn ở cách xác minh hồ sơ gia sư, bảo vệ dữ liệu của học sinh, minh bạch phí, xử lý khiếu nại và phân định trách nhiệm khi phát sinh tranh chấp. Nếu nền tảng chỉ đóng vai trò kết nối nhưng né tránh hoặc đùn đẩy trách nhiệm sau giao dịch, lúc đó giá trị xã hội của mô hình sẽ rất hạn chế.

3.4. Khởi nghiệp xã hội và mô hình doanh nghiệp tạo tác động

3.4.1. Khái niệm khởi nghiệp xã hội

Khởi nghiệp xã hội là hoạt động khởi sự và vận hành một tổ chức nhằm giải quyết một vấn đề xã hội hoặc môi trường thông qua phương thức kinh doanh. Khác với tổ chức từ thiện truyền thống chủ yếu dựa vào quyên góp, doanh nghiệp xã hội tìm cách tạo nguồn thu bền vững từ sản phẩm hoặc dịch vụ. Khác với doanh nghiệp thương mại truyền thống, doanh nghiệp xã hội không xem lợi nhuận là mục tiêu duy nhất, mà coi lợi nhuận là phương tiện để duy trì và mở rộng tác động xã hội.

Khởi nghiệp xã hội được đặt trong mối quan hệ với trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Điểm chung là cả hai đều hướng đến việc tạo giá trị cho xã hội. Điểm khác biệt là CSR thường là trách nhiệm được tích hợp vào hoạt động của một doanh nghiệp vì lợi nhuận, còn khởi nghiệp xã hội đặt sứ mệnh xã hội vào trung tâm của mô hình kinh doanh. Điều này đòi hỏi người sáng lập phải cân bằng hai nhóm mục tiêu là khả năng tự chủ tài chính và mức độ tạo tác động xã hội.

Tại Việt Nam, doanh nghiệp xã hội cũng đã được ghi nhận trong pháp luật. Theo Luật Doanh nghiệp 2020, doanh nghiệp xã hội là doanh nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật, có mục tiêu hoạt động nhằm giải quyết vấn đề xã hội hoặc môi trường vì lợi ích cộng đồng, đồng thời sử dụng ít nhất 51% lợi nhuận sau thuế hằng năm để tái đầu tư cho mục tiêu đã đăng ký.

KOTO là một trường hợp khởi nghiệp xã hội tại Việt Nam gắn hoạt động kinh doanh với đào tạo nghề cho thanh niên có hoàn cảnh khó khăn. Mô hình này kết hợp đào tạo nghề, hỗ trợ phát triển cá nhân và vận hành các hoạt động dịch vụ ẩm thực để tạo nguồn lực cho sứ mệnh xã hội. Trường hợp này cho thấy khởi nghiệp xã hội không chỉ là giúp đỡ một nhóm yếu thế, mà còn là xây dựng một mô hình vận hành có kỷ luật, có sản phẩm dịch vụ và có khả năng tạo tác động lâu dài.

3.4.2. Thiết kế mô hình khởi nghiệp xã hội

Thiết kế mô hình khởi nghiệp xã hội đòi hỏi người sáng lập trả lời đồng thời hai nhóm câu hỏi: mô hình kinh doanh vận hành như thế nào và tác động xã hội được tạo ra bằng cách nào. Đây là điểm khác biệt quan trọng giữa một dự án xã hội có thiện chí và một doanh nghiệp xã hội có khả năng tồn tại lâu dài.

Nhóm câu hỏi thứ nhất liên quan đến tính khả thi của dự án kinh doanh. Người khởi nghiệp cần làm rõ khách hàng mục tiêu, nhu cầu cần giải quyết, giá trị sản phẩm mang lại, cách tạo doanh thu, cấu trúc chi phí và khả năng duy trì mô hình. Một dự án dù có mục tiêu xã hội tốt nhưng thiếu dòng tiền ổn định sẽ dễ phụ thuộc vào tài trợ, khó giữ nhân sự và khó mở rộng tác động.

Nhóm câu hỏi thứ hai liên quan đến tác động xã hội hoặc môi trường. Doanh nghiệp cần làm rõ vấn đề đang giải quyết, nhóm hưởng lợi, cách tác động được tạo ra, khả năng đo lường kết quả và những hệ quả ngoài ý muốn có thể phát sinh. Một doanh nghiệp xã hội không thể chỉ dừng ở tuyên bố là giúp cộng đồng hoặc bảo vệ môi trường. Doanh nghiệp cần chứng minh được mối liên hệ giữa hoạt động kinh doanh và giá trị xã hội mà doanh nghiệp hướng tới.

Một công cụ hữu ích trong thiết kế mô hình khởi nghiệp xã hội là chuỗi logic tác động, mô tả mối liên hệ giữa đầu vào, hoạt động, đầu ra, kết quả và tác động (W.K. Kellogg Foundation, 2004). Đầu vào gồm vốn, nhân sự, công nghệ, chuyên môn hoặc quan hệ đối tác. Hoạt động là những việc dự án thực hiện. Đầu ra là sản phẩm hoặc kết quả trực tiếp có thể quan sát. Kết quả phản ánh thay đổi ở người hưởng lợi, còn tác động là sự thay đổi dài hạn hơn ở cấp độ cộng đồng, môi trường hoặc hệ sinh thái xã hội.

Ví dụ, một dự án tái chế vải thừa thành túi thời trang không nên chỉ dừng ở tuyên bố giảm rác thải và tạo việc làm. Dự án cần làm rõ nguồn vải thừa được thu gom từ đâu, sản phẩm bán cho nhóm khách hàng nào, giá bán có đủ bù chi phí không, ai tham gia sản xuất và họ được trả công ra sao. Về tác động, dự án cần theo dõi lượng vải thừa được tái sử dụng, số sản phẩm được tạo ra, số lao động có thêm thu nhập và mức thay đổi thu nhập của họ.

Cần phân biệt giữa hoạt động, đầu ra, kết quả và tác động. Ví dụ tổ chức một lớp đào tạo nghề là hoạt động. Số người tham gia là đầu ra. Số người có việc làm hoặc tăng thu nhập sau đào tạo mới phản ánh kết quả thực chất.

Thiết kế mô hình khởi nghiệp xã hội cần tính đến cả tác động phụ. Một dự án thu mua nông sản giá cao có thể giúp nông hộ tăng thu nhập, nhưng nếu không kiểm soát chất

lượng, sản lượng và đầu ra thị trường, nông hộ có thể phụ thuộc vào một kênh tiêu thụ duy nhất. Một dự án tạo việc làm cho nhóm yếu thế có thể có ý nghĩa xã hội, nhưng tác động sẽ giảm nếu công việc thiếu ổn định, tiền công thấp hoặc điều kiện lao động không bảo đảm. Vì vậy, đo lường tác động không chỉ nhằm chứng minh kết quả tích cực, mà còn giúp nhận diện những hệ quả cần điều chỉnh.

3.5. Xây dựng văn hóa đạo đức và trách nhiệm giải trình trong doanh nghiệp khởi nghiệp

3.5.1. Vai trò của người sáng lập trong định hình văn hóa đạo đức

Văn hóa đạo đức của doanh nghiệp khởi nghiệp được hình thành ngay từ những hoạt động đầu tiên, đặc biệt qua cách người sáng lập ứng xử với cộng sự, khách hàng, nhà cung cấp và nhà đầu tư. Khi doanh nghiệp chưa có đầy đủ quy trình và quy định nội bộ, các quyết định và hành vi của người sáng lập thường trở thành khuôn mẫu cho những thành viên khác.

Nếu người sáng lập thường xuyên đưa ra cam kết vượt quá khả năng thực hiện, né tránh phản hồi tiêu cực, xem nhẹ hợp đồng, sử dụng dữ liệu khách hàng thiếu thận trọng hoặc đổ lỗi khi xảy ra sự cố, những cách ứng xử đó có thể dần trở thành chuẩn mực không chính thức trong tổ chức. Ngược lại, sự trung thực, tinh thần giữ cam kết, minh bạch về tài chính, tôn trọng khách hàng và chủ động chịu trách nhiệm khi xảy ra sai sót sẽ tạo nền tảng cho một văn hóa đáng tin cậy.

Văn hóa của doanh nghiệp không chỉ được thể hiện qua những giá trị công bố trên trang thông tin hoặc tài liệu nội bộ, mà chủ yếu qua các hành vi được khuyến khích, chấp nhận hoặc bỏ qua trong công việc hằng ngày. Nếu doanh nghiệp tuyên bố coi trọng khách hàng nhưng lại khuyến khích nhân viên bán hàng bằng mọi giá, mục tiêu được ưu tiên trên thực tế là doanh số chứ không phải lợi ích lâu dài của khách hàng. Tương tự, nếu doanh nghiệp đề cao sáng tạo nhưng quy trách nhiệm cho mọi sai sót phát sinh trong quá trình thử nghiệm, nhân viên sẽ e ngại đề xuất ý tưởng và có xu hướng che giấu vấn đề.

Vì vậy, vai trò của người sáng lập không chỉ là nêu ra giá trị, mà cần giữ các giá trị đó trong những quyết định cụ thể. Trong doanh nghiệp mới, những lựa chọn ban đầu của người sáng lập có thể nhỏ, nhưng chúng lại đặt nền móng cho cách tổ chức suy nghĩ, hành động và ra quyết định khi doanh nghiệp lớn lên.

3.5.2. Từ giá trị cốt lõi đến quy tắc ứng xử

Giá trị cốt lõi là những nguyên tắc mà doanh nghiệp lựa chọn để định hướng hành vi. Tuy nhiên, nếu giá trị chỉ dừng ở các mỹ từ đẹp như “sáng tạo”, “tận tâm”, “chính trực”, “khách hàng là thượng đế” thì chưa đủ. Doanh nghiệp cần chuyển các giá trị này thành quy tắc ứng xử cụ thể, có thể quan sát và đánh giá được.

Ví dụ, giá trị chính trực có thể được cụ thể hóa thành: không sử dụng số liệu chưa kiểm chứng trong hồ sơ gọi vốn, không xóa phản hồi tiêu cực của khách hàng, không nhận hoa hồng ngầm từ nhà cung cấp, hoặc không sử dụng tài sản trí tuệ khi chưa được phép.

Tương tự, giá trị tôn trọng cần được cụ thể hóa thành các chuẩn mực rõ ràng như không xúc phạm nhân viên, không xem làm việc quá sức là điều bình thường, minh bạch cách tính lương thưởng và cổ phần, có kênh phản ánh an toàn khi xảy ra quấy rối, phân biệt đối xử hoặc lạm dụng quyền lực.

Bộ quy tắc ứng xử của doanh nghiệp khởi nghiệp không cần quá dài, nhưng phải bao quát những tình huống dễ phát sinh trong quan hệ với khách hàng, nhà đầu tư, người lao động, đối tác và nhà cung cấp.

Một bộ quy tắc tốt không làm doanh nghiệp trở nên cứng nhắc. Ngược lại, nó giúp người trong tổ chức biết giới hạn nào không được vượt qua, kể cả khi doanh nghiệp đang chịu áp lực doanh số, dòng tiền hoặc tăng trưởng. Trong khởi nghiệp, chính những nguyên tắc ngắn gọn, khách quan và nhất quán mới tạo nên văn hóa đáng tin cậy.

3.5.3. Cơ chế trách nhiệm giải trình

Trách nhiệm giải trình là khả năng giải thích, chứng minh và chịu trách nhiệm về các quyết định đã đưa ra. Với doanh nghiệp khởi nghiệp, cơ chế này cần được hình thành sớm, dù tổ chức còn nhỏ và bộ máy chưa hoàn chỉnh.

Trách nhiệm giải trình nên bắt đầu từ những việc nhỏ nhưng rõ ràng: quyết định quan trọng phải được ghi lại, hợp đồng và chứng từ phải được lưu giữ, thu chi phải được theo dõi, quyền hạn và trách nhiệm phải được phân định. Khi có phản hồi hoặc vi phạm, doanh nghiệp cần có cách tiếp nhận và xử lý nhất quán. Những nguyên tắc này không làm giảm tính linh hoạt mà giúp hoạt động bớt phụ thuộc vào trí nhớ, cảm tính hoặc quyền lực cá nhân của người sáng lập.

Một sai lầm thường gặp là đồng nhất linh hoạt với không cần quy trình. Linh hoạt là khả năng điều chỉnh nhanh khi có thông tin mới. Còn thiếu quy trình là tình trạng thiếu chuẩn mực. Khi đó, cùng một vấn đề có thể được xử lý khác nhau tùy người, tùy thời điểm hoặc tùy quan hệ cá nhân.

Doanh nghiệp khởi nghiệp không cần một hệ thống quản trị quá phức tạp như các công ty lớn, nhưng vẫn nên có những nguyên tắc cơ bản cho những việc dễ phát sinh rủi ro. Đó có thể là cách chi tiêu, ký kết hợp đồng, tuyển dụng hay xử lý thông tin khách hàng. Khi nguồn lực còn hạn chế, chỉ một sai sót nhỏ cũng có thể gây ảnh hưởng đáng kể.

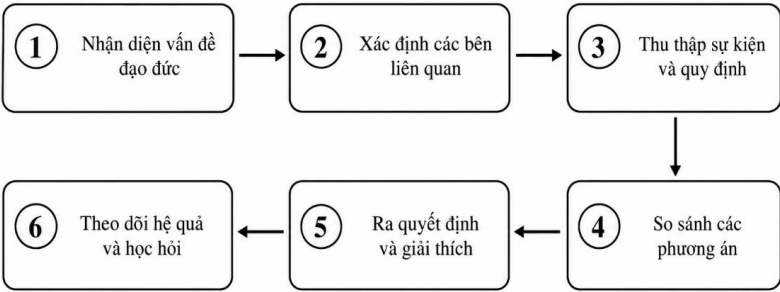
Một cơ chế giải trình rõ ràng sẽ giúp mọi người hiểu ai có quyền quyết định, quyết định dựa trên cơ sở nào và trách nhiệm thuộc về ai nếu có vấn đề xảy ra. Nhờ vậy, doanh nghiệp vẫn giữ được sự linh hoạt cần thiết, đồng thời tạo được sự tin tưởng từ nhân sự, khách hàng và các đối tác.

3.5.4. Quy trình ra quyết định đạo đức

Trong kinh doanh, tình huống đạo đức thường không hiện ra như một lựa chọn đơn giản giữa đúng và sai. Người sáng lập nhiều khi phải cân nhắc giữa áp lực tồn tại trước mắt và trách nhiệm dài hạn với khách hàng, đối tác, nhân sự, nhà đầu tư hoặc cộng đồng. Một quyết định có thể giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn ngắn hạn, nhưng đồng thời làm suy giảm niềm tin nếu che giấu thông tin, trì hoãn nghĩa vụ hoặc đẩy rủi ro sang bên

khác. Vì vậy, quyết định đạo đức cần dựa trên thông tin đầy đủ, sự cân nhắc lợi ích của các bên liên quan và hệ quả lâu dài của hành động.

Hình 3.3 là quy trình ra quyết định đạo đức trong kinh doanh. Quy trình này không bảo đảm mọi quyết định đều hoàn hảo, nhưng giúp người sáng lập tránh phản ứng vội vàng. Bước đầu tiên là gọi đúng tên vấn đề đạo đức, thay vì che giấu nó dưới ngôn ngữ kỹ thuật hoặc tài chính. Bước thứ hai là xác định các bên liên quan bị ảnh hưởng. Bước thứ ba là thu thập sự kiện, hợp đồng, quy định và dữ liệu liên quan. Bước thứ tư là so sánh các phương án theo các tiêu chí hợp pháp, trung thực, công bằng, khả thi và có thể công khai. Bước thứ năm là ra quyết định và giải thích lý do. Bước cuối cùng là theo dõi hệ quả, sửa sai nếu cần và cập nhật quy trình để tránh lặp lại vấn đề.



Hình 3.3. Quy trình ra quyết định đạo đức trong khởi nghiệp

Nguồn: Tác giả xây dựng cho bối cảnh khởi nghiệp dựa trên khung của Markkula Center for Applied Ethics (2021), có tham khảo Laverty và Littel (2020).

Bộ câu hỏi kiểm tra nhanh
Trước một quyết định khó, nhóm khởi nghiệp có thể tự hỏi: (1) Việc này có hợp pháp không? (2) Nếu khách hàng, nhà đầu tư hoặc nhân viên biết toàn bộ sự thật, họ có cảm thấy bị lừa dối không? (3) Ai sẽ chịu rủi ro nhiều nhất? (4) Nếu quyết định này được công khai trên truyền thông, doanh nghiệp có thể bảo vệ nó bằng lý lẽ chính đáng không? (5) Có phương án nào ít gây hại hơn nhưng vẫn khả thi không?

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương 3 đã trình bày đạo đức và trách nhiệm xã hội như một nền tảng của khởi nghiệp kinh doanh. Đạo đức kinh doanh giúp người sáng lập định hướng hành vi trong môi trường bất định, nơi áp lực tăng trưởng và thiếu nguồn lực dễ dẫn đến các quyết định ngắn hạn. Pháp luật đặt ra yêu cầu tối thiểu mà doanh nghiệp phải tuân thủ; đạo đức yêu cầu doanh nghiệp hành động trung thực, công bằng và tôn trọng con người; trách nhiệm xã hội yêu cầu doanh nghiệp chủ động tạo giá trị cho các bên liên quan và giảm tác động tiêu cực đến xã hội, môi trường.

Chương cũng phân tích các vấn đề đạo đức và pháp lý thường gặp trong khởi nghiệp, bao gồm trung thực với khách hàng và nhà đầu tư, sở hữu trí tuệ, hợp đồng, lao động, thuế, dữ liệu, môi trường và cạnh tranh. Bên cạnh đó, chương làm rõ trách nhiệm xã hội doanh nghiệp, cách tiếp cận các bên liên quan, sự khác biệt giữa CSR và khởi nghiệp xã hội, cũng

như yêu cầu đo lường tác động xã hội thay vì chỉ dừng ở câu chuyện truyền cảm hứng. Phần cuối chương nhấn mạnh vai trò của văn hóa đạo đức, trách nhiệm giải trình, quy tắc ứng xử và quy trình ra quyết định đạo đức trong doanh nghiệp khởi nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

- 1. Phân biệt đạo đức kinh doanh, tuân thủ pháp luật và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Vì sao ba nội dung này không thể tách rời trong khởi nghiệp?
- 2. Tại sao doanh nghiệp khởi nghiệp dễ gặp rủi ro đạo đức hơn trong giai đoạn đầu? Hãy minh họa bằng một tình huống cụ thể.
- 3. Một nhóm khởi nghiệp có nên công bố cho khách hàng biết sản phẩm đang ở giai đoạn thử nghiệm hay không? Cần cung cấp thông tin như thế nào để vừa học hỏi từ thị trường vừa bảo vệ khách hàng?
- 4. Sở hữu trí tuệ có vai trò gì đối với doanh nghiệp khởi nghiệp? Hãy nêu một ví dụ về ranh giới giữa học hỏi từ đối thủ và sao chép phi đạo đức.
- 5. Áp dụng bản đồ các bên liên quan để phân tích một dự án khởi nghiệp trong lĩnh vực thương mại điện tử, giáo dục trực tuyến hoặc thực phẩm sạch.
- 6. Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có phải là hoạt động chỉ dành cho doanh nghiệp lớn không? Vì sao doanh nghiệp khởi nghiệp vẫn cần quan tâm đến trách nhiệm xã hội ngay từ giai đoạn đầu?
- 7. Phân biệt khởi nghiệp xã hội với hoạt động từ thiện. Một doanh nghiệp xã hội cần đạt đồng thời những mục tiêu nào?
- 8. Hãy đề xuất một bộ quy tắc ứng xử gồm 5 nguyên tắc cho một dự án khởi nghiệp.
- 9. Trong trường hợp phát hiện sản phẩm đã bán cho khách hàng có lỗi, doanh nghiệp khởi nghiệp nên xử lý theo quy trình nào?

BÀI TẬP

Bài tập 1. Phân tích tình huống đạo đức
Một doanh nghiệp khởi nghiệp bán thực phẩm ăn kiêng quảng cáo rằng sản phẩm “giúp giảm cân nhanh trong 7 ngày”. Nhóm sáng lập có một số phản hồi tích cực từ khách hàng, nhưng chưa có kiểm chứng khoa học độc lập. Hãy phân tích các rủi ro đạo đức và pháp lý của thông điệp quảng cáo này. Đề xuất cách điều chỉnh thông điệp để vừa truyền thông hiệu quả vừa không gây hiểu lầm.
Bài tập 2. Xây dựng bản đồ các bên liên quan
Chọn một ý tưởng khởi nghiệp của nhóm sinh viên. Lập bản đồ các bên liên quan, xác định lợi ích, rủi ro và kỳ vọng của từng nhóm. Từ đó, đề xuất ba cam kết đạo đức cụ thể mà dự án cần thực hiện trong giai đoạn thử nghiệm.
Bài tập 3. Thiết kế quy tắc ứng xử một trang
Dựa trên dự án khởi nghiệp của nhóm, xây dựng bộ quy tắc ứng xử ngắn gọn gồm các nội dung: trung thực với khách hàng, sử dụng dữ liệu, quan hệ với cộng sự, sở hữu trí tuệ, phản hồi khiếu nại và xử lý xung đột lợi ích.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Byars, S. M., & Stanberry, K. (2018). *Business ethics*. OpenStax.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Chính phủ. (2025). *Nghị định số 356/2025/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010: Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.
- Markkula Center for Applied Ethics. (2021). *A framework for ethical decision making*. Santa Clara University.
- Quốc hội. (2005). *Luật Sở hữu trí tuệ số 50/2005/QH11*; được sửa đổi, bổ sung bởi các luật số 36/2009/QH12, 42/2019/QH14, 07/2022/QH15 và 131/2025/QH15.
- Quốc hội. (2015a). *Bộ luật Dân sự số 91/2015/QH13*.
- Quốc hội. (2015b). *Luật Kế toán số 88/2015/QH13*.
- Quốc hội. (2018). *Luật Cạnh tranh số 23/2018/QH14*.
- Quốc hội. (2019). *Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14*.
- Quốc hội. (2020a). *Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14*; được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 76/2025/QH15.
- Quốc hội. (2020b). *Luật Bảo vệ môi trường số 72/2020/QH14*; được sửa đổi, bổ sung bởi Luật số 146/2025/QH15.
- Quốc hội. (2023a). *Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng số 19/2023/QH15*.
- Quốc hội. (2023b). *Luật Giao dịch điện tử số 20/2023/QH15*.
- Quốc hội. (2025a). *Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025b). *Luật Thương mại điện tử số 122/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025c). *Luật Quản lý thuế số 108/2025/QH15*.
- W.K. Kellogg Foundation. (2004). *Logic model development guide*.

Chương 4

SÁNG TẠO, ĐỔI MỚI, PHÁT MINH VÀ HÌNH THÀNH Ý TƯỞNG KINH DOANH

Chương này trình bày vai trò của sáng tạo, phát minh và đổi mới trong khởi nghiệp. Trọng tâm của chương là cách chuyển từ quan sát vấn đề và nhu cầu của con người sang hình thành ý tưởng kinh doanh, phát triển giải pháp và sàng lọc ý tưởng kinh doanh. Các công cụ phát triển trong chương này được giới thiệu ở mức nền tảng. Việc nghiên cứu khách hàng, thiết kế giải pháp và kiểm chứng dự án được phân tích sâu hơn tại Chương 6 và Chương 7.

Cách tiếp cận của chương kế thừa tinh thần học qua hành động, đồng thời tham khảo các công cụ hiện đại như tư duy thiết kế, khởi nghiệp tinh gọn, mô hình Canvas, nguyên mẫu và sàng lọc ý tưởng.

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người học có thể:

- Phân biệt được sáng tạo, phát minh, đổi mới, ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh trong bối cảnh khởi nghiệp.
- Giải thích được vai trò của sáng tạo và đổi mới đối với lợi thế cạnh tranh, mô hình kinh doanh và khả năng thích ứng của doanh nghiệp mới.
- Vận dụng được một số công cụ tạo lập và sàng lọc ý tưởng như quan sát người dùng, 5W1H, phương pháp động não, viết ý tưởng, SCAMPER, tư duy thiết kế và nguyên mẫu.
- Phân tích được các biểu hiện của đổi mới trong doanh nghiệp khởi nghiệp, gồm sản phẩm và dịch vụ, quy trình kinh doanh, mô hình kinh doanh, thị trường và trải nghiệm khách hàng, tổ chức và văn hóa.
- Xây dựng được bản mô tả ý tưởng đổi mới ban đầu, gồm vấn đề, khách hàng mục tiêu, đề xuất giá trị, giải pháp dự kiến, giả thuyết cần kiểm chứng và hướng triển khai.

4.1. Sáng tạo và đổi mới trong logic khởi nghiệp

Khởi nghiệp không chỉ bắt đầu từ thủ tục thành lập doanh nghiệp, mà trước hết từ việc nhận ra một vấn đề chưa được giải quyết tốt, một nhu cầu chưa được đáp ứng hoặc một cách tạo giá trị có triển vọng. Trong tiến trình đó, sáng tạo, phát minh và đổi mới có quan hệ chặt chẽ nhưng không đồng nhất. Việc phân biệt các khái niệm giúp người đọc tránh đồng nhất ý tưởng với cơ hội kinh doanh hoặc phát minh với khả năng thương mại hóa.

Trong khởi nghiệp, sáng tạo giúp người sáng lập hình dung những khả năng mới. Phát minh tạo ra giải pháp, công nghệ, phương pháp hoặc sản phẩm mới. Đổi mới là quá trình đưa ý tưởng hoặc phát minh vào sử dụng để tạo ra giá trị. Nói gọn hơn, sáng tạo làm nảy sinh khả năng, phát minh tạo ra cái mới, còn đổi mới chứng minh cái mới đó có ích trong thực tiễn. Một ý tưởng chỉ có ý nghĩa khởi nghiệp khi nó được đặt vào một bối cảnh khách hàng, thị trường, nguồn lực và trách nhiệm cụ thể.

Vai trò của sáng tạo và đổi mới trong khởi nghiệp thể hiện ở ba phương diện. Thứ nhất, chúng giúp doanh nghiệp mới tạo sự khác biệt khi chưa có lợi thế về vốn, thương hiệu hoặc hệ thống phân phối như doanh nghiệp lớn. Thứ hai, chúng giúp doanh nghiệp thích ứng với thay đổi của công nghệ, hành vi tiêu dùng, kênh bán hàng và chính sách. Thứ ba, chúng giúp chuyển hóa tri thức thành giá trị kinh tế - xã hội, nhất là trong các lĩnh vực công nghệ, giáo dục, y tế, môi trường, logistics, nông nghiệp và thương mại điện tử.

Không phải ý tưởng khác lạ hoặc sản phẩm công nghệ nào cũng tạo ra hoạt động kinh doanh bền vững. Người khởi nghiệp cần xem xét vấn đề của khách hàng, khả năng thực hiện, chi phí, kênh tiếp cận thị trường, rào cản cạnh tranh và trách nhiệm đối với các bên liên quan. Sáng tạo trong kinh doanh vì thế là quá trình tìm kiếm giải pháp mới trong những mục tiêu và ràng buộc cụ thể.

Ghi nhớ

Trong khởi nghiệp, câu hỏi quan trọng không phải chỉ là: “Ý tưởng này có mới không?”, mà là: “Ý tưởng này giải quyết vấn đề gì, cho ai, bằng cách nào, với nguồn lực nào và có tạo ra giá trị đủ rõ để tiếp tục thử nghiệm hay không?”.

4.2. Mối quan hệ giữa sáng tạo, phát minh, đổi mới và ý tưởng kinh doanh

4.2.1. Sáng tạo

Sáng tạo là năng lực tạo ra ý tưởng, cách tiếp cận hoặc phương án vừa có tính mới, vừa phù hợp với mục đích và bối cảnh sử dụng. Hai tiêu chí này giúp phân biệt sáng tạo với sự khác lạ đơn thuần. Trong khởi nghiệp, sáng tạo được thể hiện ở khả năng tìm ra cách tạo giá trị tốt hơn cho khách hàng hoặc người dùng.

Trong kinh doanh, tính mới chưa đủ. Một ý tưởng có thể mới nhưng quá xa nhu cầu khách hàng, vượt quá nguồn lực thực thi hoặc không giải quyết vấn đề quan trọng. Khi đó, ý tưởng khó trở thành cơ hội khởi nghiệp. Vì vậy, sáng tạo trong khởi nghiệp luôn phải gắn với vấn đề, người dùng, bối cảnh sử dụng và khả năng tạo giá trị. Do vậy, nhà sáng lập cần tự đặt câu hỏi rằng vấn đề họ đang suy nghĩ có thật không, ai đang gặp vấn đề, họ đang xử lý thế nào, giải pháp mới có làm họ thay đổi hành vi không?

Sáng tạo không chỉ thuộc về nghệ thuật, thiết kế hay công nghệ cao. Sáng tạo có thể xuất hiện trong việc giảm chi phí vận hành, thiết kế trải nghiệm khách hàng, lựa chọn kênh phân phối, xây dựng thương hiệu, tổ chức quy trình, khai thác dữ liệu thị trường hoặc thiết kế mô hình doanh thu. Một doanh nghiệp nhỏ có thể sáng tạo khi nhìn thấy

nhóm khách hàng chưa được phục vụ tốt. Một nhóm sinh viên cũng có thể sáng tạo khi biết kết hợp kiến thức quản trị với công cụ công nghệ sẵn có để giải quyết một vấn đề cụ thể trong môi trường học tập hoặc đời sống sinh viên.

4.2.2. Phát minh

Phát minh là việc tạo ra một sản phẩm, công nghệ, phương pháp, thiết bị hoặc nguyên lý hoạt động mới so với tri thức và thực tiễn trước đó. Phát minh thường gắn với nghiên cứu khoa học, kỹ thuật, công nghệ, thiết kế sản phẩm hoặc giải pháp kỹ thuật. Trong khởi nghiệp dựa trên công nghệ, phát minh có thể là tài sản cốt lõi giúp doanh nghiệp tạo rào cản gia nhập, bảo vệ lợi thế và thu hút đối tác hoặc nhà đầu tư.

Tuy nhiên, phát minh không đồng nghĩa với thành công kinh doanh. Nhiều phát minh có giá trị kỹ thuật nhưng không được thị trường chấp nhận vì chi phí cao, khó sử dụng, chưa có kênh phân phối phù hợp hoặc không giải quyết nhu cầu đủ mạnh. Ngược lại, nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp thành công không dựa trên phát minh hoàn toàn mới, mà dựa trên cách kết hợp, cải tiến hoặc thương mại hóa tốt hơn những công nghệ và nguồn lực đã có. Quản trị khởi nghiệp vì vậy không chỉ hỏi cái này có mới không, mà còn hỏi cái mới đó tạo giá trị cho ai, người đó có sẵn sàng dùng và trả tiền không, và doanh nghiệp có duy trì được lợi thế không.

4.2.3. Đổi mới

Đổi mới là quá trình đưa ý tưởng, tri thức, công nghệ hoặc phát minh vào thực tiễn để tạo ra giá trị. Đối với doanh nghiệp, giá trị này có thể được thể hiện qua doanh thu, khả năng giảm chi phí, năng suất, chất lượng sản phẩm, trải nghiệm khách hàng hoặc vị thế trên thị trường. Đổi mới cũng có thể tạo ra giá trị xã hội thông qua việc mở rộng khả năng tiếp cận dịch vụ, giảm lãng phí, cải thiện môi trường hoặc tạo thêm cơ hội cho các nhóm yếu thế.

Theo OECD/Eurostat (2018), đổi mới trong doanh nghiệp là sản phẩm hoặc quy trình kinh doanh mới hay được cải tiến, có sự khác biệt đáng kể so với sản phẩm hoặc quy trình trước đó của doanh nghiệp và đã được đưa ra thị trường hoặc đưa vào sử dụng.

Cách hiểu này có ý nghĩa quan trọng đối với hoạt động khởi nghiệp. Đổi mới không nhất thiết phải bắt đầu từ công nghệ cao hoặc một phát minh hoàn toàn mới. Đổi mới có thể xuất phát từ việc thiết kế lại sản phẩm, đơn giản hóa quy trình vận hành, mở rộng khả năng tiếp cận dịch vụ, thay đổi cách thức tạo doanh thu hoặc cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

Chẳng hạn, một cửa hàng thực phẩm sạch có thể cung cấp thông tin về nguồn gốc sản phẩm qua mã QR, cho phép khách hàng đặt hàng theo tuần và lựa chọn khung giờ giao hàng. Công nghệ được sử dụng không quá phức tạp, nhưng cách kết hợp này có thể giúp khách hàng yên tâm hơn về chất lượng, tiết kiệm thời gian và duy trì việc mua hàng thường xuyên. Nếu cách làm đó khác biệt đáng kể so với hoạt động trước đây và tạo ra giá trị cho khách hàng cũng như doanh nghiệp, nó có thể được xem là một hình thức đổi mới trong kinh doanh.

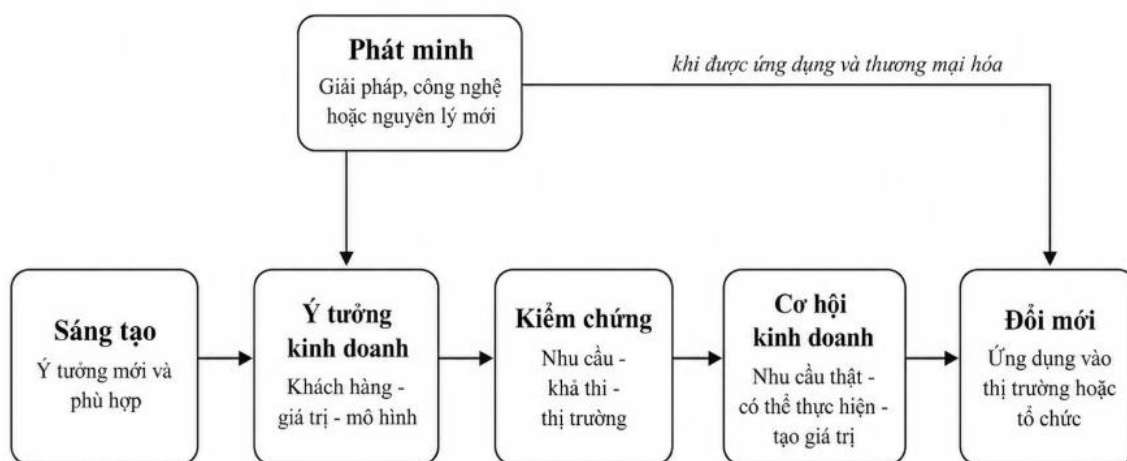
4.2.4. Mối quan hệ giữa sáng tạo, ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh

Sáng tạo tạo ra những cách tiếp cận, sản phẩm, dịch vụ hoặc phương thức hoạt động mới. Khi một ý tưởng sáng tạo được gắn với nhu cầu của khách hàng và cách thức tạo ra giá trị, nó có thể phát triển thành ý tưởng kinh doanh. Ý tưởng kinh doanh là sự mô tả ban đầu về sản phẩm, dịch vụ hoặc mô hình hoạt động dự kiến cung cấp cho một nhóm khách hàng và tạo nguồn thu để duy trì hoạt động.

So với ý tưởng sáng tạo ban đầu, ý tưởng kinh doanh đòi hỏi người khởi nghiệp phải quan tâm rõ hơn đến khách hàng, nhu cầu và bối cảnh sử dụng. Trước khi triển khai, người khởi nghiệp cần trả lời hai câu hỏi cơ bản: dự án cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ gì, và vì sao khách hàng quan tâm đến đề xuất đó. Để trả lời, cần xác định khách hàng mục tiêu, vấn đề cần giải quyết, giá trị dự kiến cung cấp và lý do khách hàng lựa chọn hoặc sẵn sàng chi trả.

Tuy nhiên, ý tưởng kinh doanh chưa đồng nghĩa với cơ hội kinh doanh. Một ý tưởng có thể mới lạ và hấp dẫn nhưng khó trở thành cơ hội nếu không gắn với nhu cầu cụ thể, không giải quyết được vấn đề đủ quan trọng hoặc thiếu điều kiện để triển khai. Ý tưởng chỉ có thể phát triển thành cơ hội khi nó có nhu cầu thị trường, khả năng tạo giá trị, điều kiện thực hiện và triển vọng duy trì hoạt động trong dài hạn.

Vì vậy, không nên tách ý tưởng kinh doanh khỏi sáng tạo và đổi mới. Sáng tạo mở ra khả năng mới. Ý tưởng kinh doanh chuyển khả năng đó thành một đề xuất giá trị cho khách hàng. Cơ hội kinh doanh chỉ xuất hiện khi ý tưởng được kiểm chứng đủ tốt về nhu cầu thị trường, khả năng thực thi và mô hình tạo giá trị.



Hình 4.1. Mối quan hệ giữa sáng tạo, phát minh, đổi mới và ý tưởng kinh doanh

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng trên cơ sở Laverty và Littel (2020) và OECD/Eurostat (2018).

Bảng 4.1. Phân biệt sáng tạo, phát minh, đổi mới và ý tưởng kinh doanh

Khái niệm	Bản chất	Câu hỏi chính	Kết quả đầu ra	Rủi ro thường gặp
Sáng tạo	Tạo ra ý tưởng hoặc cách tiếp cận mới và phù hợp.	Có cách nhìn/cách làm nào khác không?	Ý tưởng, phương án, khái niệm giải pháp.	Ý tưởng nhiều nhưng thiếu căn cứ thị trường.
Phát minh	Tạo ra giải pháp, công nghệ, thiết bị hoặc nguyên lý mới.	Giải pháp này có mới về kỹ thuật hoặc nguyên lý không?	Sáng chế, mẫu kỹ thuật, giải pháp mới.	Có giá trị kỹ thuật nhưng khó thương mại hóa.
Đổi mới	Ứng dụng ý tưởng hoặc phát minh để tạo giá trị trong thực tiễn.	Người dùng/tổ chức có chấp nhận và sử dụng không?	Sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc mô hình được áp dụng.	Khó mở rộng, thiếu doanh thu hoặc bị sao chép.
Ý tưởng kinh doanh	Mô tả cách tạo giá trị cho khách hàng và duy trì hoạt động.	Khách hàng là ai, họ cần gì, doanh nghiệp sống bằng gì?	Bản mô tả ý tưởng, giá trị đề xuất, giả thuyết kinh doanh.	Nhầm lẫn giữa mong muốn của nhóm với nhu cầu thật.

Nguồn: Nhóm tác giả hệ thống hóa trên cơ sở Laverty và Littel (2020), Runco và Jaeger (2012) và OECD/Eurostat (2018).

4.3. Hình thành ý tưởng kinh doanh từ vấn đề và nhu cầu khách hàng

Nhiều người khởi nghiệp thường bắt đầu bằng câu hỏi “Nên bán cái gì?”. Câu hỏi này không sai, nhưng nếu đặt ra quá sớm, người khởi nghiệp dễ bị cuốn vào sản phẩm mình muốn làm trước khi hiểu rõ khách hàng đang gặp vấn đề gì. Trong khởi nghiệp, một ý tưởng kinh doanh có cơ sở thường không bắt đầu từ sự yêu thích của người sáng lập đối với giải pháp, mà từ việc quan sát một khó khăn có thật, một nhu cầu chưa được đáp ứng tốt hoặc một cách phục vụ khách hàng còn nhiều bất tiện.

Vì vậy, câu hỏi ban đầu nên được chuyển từ “bán cái gì” sang “ai đang gặp vấn đề gì và vì sao vấn đề đó đáng giải quyết?”. Người khởi nghiệp cần làm rõ vấn đề xuất hiện trong hoàn cảnh nào, khách hàng đang xử lý ra sao, giải pháp hiện tại còn hạn chế gì, họ có đủ động cơ để thay đổi hay không và liệu có thể tạo ra một cách giải quyết tốt hơn. Cách tiếp cận này phù hợp với quan điểm của khởi nghiệp tinh gọn, theo đó ý tưởng ban đầu cần được xem như một giả định để kiểm chứng, chứ không phải một kết luận đã chắc chắn.

Do đó, ý tưởng kinh doanh không nên chỉ hình thành từ suy đoán cá nhân. Người khởi nghiệp cần quan sát đời sống, trò chuyện với khách hàng, ghi nhận những bất tiện

lập lại và chuyển chúng thành giả thuyết có thể kiểm chứng. Ví dụ, một vấn đề trong căng tin, nhà trọ, việc làm thêm, học ngoại ngữ, tìm tài liệu, mua bán đồ cũ hoặc quản lý chi tiêu cá nhân đều có thể là điểm khởi đầu. Tuy nhiên, vấn đề đó chỉ đáng phát triển khi được xác nhận ở một nhóm khách hàng đủ rõ và có khả năng tạo ra giá trị nếu được giải quyết tốt hơn.

4.3.1. Từ ý tưởng sáng tạo đến ý tưởng kinh doanh

Ý tưởng sáng tạo có thể xuất phát từ trải nghiệm cá nhân, công nghệ mới, xu hướng xã hội hoặc một cách kết hợp khác lạ. Tuy nhiên, ý tưởng đó chỉ trở thành ý tưởng kinh doanh khi trả lời được ba câu hỏi cơ bản: Chúng ta phục vụ ai? Chúng ta tạo ra giá trị gì? Chúng ta có nguồn lực nào và tổ chức như thế nào để duy trì giá trị đó?

Nếu không xác định được khách hàng, ý tưởng dễ dừng lại ở sở thích hoặc mong muốn của người đề xuất. Nếu giá trị cung cấp không rõ ràng, ý tưởng khó thu hút sự quan tâm của thị trường. Nếu thiếu phương án huy động và tổ chức nguồn lực, ý tưởng khó có thể được triển khai trong thực tế.

Chẳng hạn, đề xuất “xây dựng một ứng dụng dành cho sinh viên” mới chỉ là định hướng ban đầu vì phạm vi còn quá rộng. Ý tưởng sẽ rõ hơn khi nhóm xác định được một vấn đề cụ thể, chẳng hạn sinh viên năm cuối chưa nhận được sự góp ý phù hợp khi chuẩn bị hồ sơ ứng tuyển và tham gia phỏng vấn thực tập. Từ vấn đề đó, nhóm có thể đề xuất một nền tảng hỗ trợ hoàn thiện hồ sơ, luyện phỏng vấn và kết nối sinh viên với cơ sở theo từng ngành nghề.

Khi ý tưởng đã được cụ thể hóa, nhóm cần tiếp tục xác định ai sử dụng, ai là người trả tiền, phương thức cung cấp dịch vụ, tiêu chuẩn chất lượng và điểm khác biệt so với các ứng dụng hoặc trung tâm tư vấn nghề nghiệp hiện có. Việc làm rõ những nội dung này giúp chuyển một ý tưởng sáng tạo ban đầu thành ý tưởng kinh doanh có khả năng triển khai.

4.3.2. Nhu cầu chức năng, cảm xúc và xã hội

Khách hàng hiếm khi mua sản phẩm chỉ vì một chức năng đơn lẻ. Đằng sau hành vi mua thường có nhiều lớp nhu cầu. Nhu cầu chức năng gắn với việc hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể. Nhu cầu cảm xúc liên quan đến trạng thái mà khách hàng muốn đạt được hoặc tránh né. Nhu cầu xã hội gắn với hình ảnh cá nhân, vị thế, sự kết nối hoặc cảm giác thuộc về cộng đồng. Một ý tưởng kinh doanh tốt thường chạm tới nhiều lớp nhu cầu, dù khi truyền thông ra thị trường cần diễn đạt ngắn gọn.

Chẳng hạn, tại Hà Nội, dịch vụ giặt sấy nhận trả tận nhà trong mùa nồm ẩm không chỉ giải quyết nhu cầu chức năng là làm sạch và làm khô quần áo. Với nhiều gia đình sống trong chung cư, nhà nhỏ hoặc khu phố đông đúc, mùa nồm khiến quần áo lâu khô, dễ có mùi ẩm, ảnh hưởng đến sinh hoạt hằng ngày. Khi đó, khách hàng không chỉ mua dịch vụ giặt sấy mà họ mua cảm giác yên tâm vì có quần áo khô sạch đúng lúc, giảm bớt việc nhà, tránh mùi khó chịu và giữ sự chần chừ khi đi làm, đi học hoặc gặp gỡ người khác.

Nếu chỉ nhìn sản phẩm là giặt quần áo, doanh nghiệp dễ cạnh tranh bằng giá. Nhưng nếu hiểu đúng các lớp nhu cầu, người khởi nghiệp có thể thiết kế dịch vụ phù hợp hơn:

gói giặt định kỳ theo tuần, nhận - trả vào khung giờ cố định, phân loại đồ rõ ràng, cam kết không thất lạc, thông báo trạng thái qua Zalo, lựa chọn nước giặt phù hợp cho trẻ nhỏ hoặc người có da nhạy cảm, và chính sách xử lý khi quần áo bị lỗi.

4.3.3. Phân biệt ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh

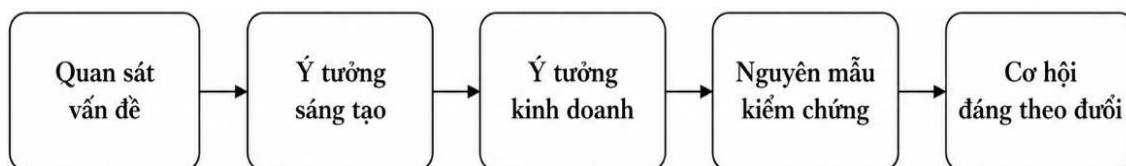
Một ý tưởng kinh doanh nghe hợp lý chưa nhất thiết là một cơ hội kinh doanh. Ý tưởng mới chỉ là giả định ban đầu về cách tạo ra giá trị. Cơ hội chỉ hình thành khi giả định đó gắn với một vấn đề đủ quan trọng, một nhóm khách hàng đủ rõ và một giải pháp có khả năng tốt hơn những lựa chọn hiện có.

Nhiều người nhầm lẫn giữa ý tưởng hay và cơ hội đáng theo đuổi. Một ý tưởng có thể thú vị, mới lạ, thậm chí được nhiều người khen, nhưng vẫn khó trở thành cơ hội nếu khách hàng không thật sự cần, không sẵn sàng thay đổi thói quen, không muốn trả tiền hoặc chi phí triển khai vượt quá khả năng của người khởi nghiệp. Vì vậy, câu hỏi quan trọng không phải là “*ý tưởng này có hay không*”, mà là “*có bằng chứng nào cho thấy ý tưởng này đáng thử nghiệm không*”.

Chẳng hạn, một người ở Hà Nội nhận thấy nhiều cư dân chung cư bận rộn và nảy ra ý tưởng cung cấp dịch vụ đi chợ hộ theo thực đơn gia đình. Ý tưởng này nghe hợp lý vì nhiều gia đình thiếu thời gian, ngại đi chợ sau giờ làm và muốn bữa ăn được chuẩn bị thuận tiện hơn. Tuy nhiên, nó chỉ trở thành cơ hội kinh doanh khi người khởi nghiệp kiểm chứng được một số điểm: nhóm khách hàng nào thật sự cần dịch vụ này, họ muốn mua theo ngày hay theo tuần, mức phí nào có thể chấp nhận, họ có tin tưởng người khác chọn thực phẩm thay mình không, việc giao hàng có đúng giờ không và chất lượng thực phẩm có ổn định không.

Nếu chỉ dừng ở nhận xét “*người Hà Nội bận nên chắc sẽ cần*”, đó vẫn là suy đoán. Nhưng nếu sau một tuần thử nghiệm, có 30 hộ gia đình đăng ký dùng thử, 15 hộ tiếp tục đặt lại, khách hàng chấp nhận trả thêm phí dịch vụ và phản hồi rõ về thực đơn, thời gian giao, cách đóng gói, thì ý tưởng bắt đầu có bằng chứng thị trường. Khi đó, người khởi nghiệp có cơ sở để đánh giá tiếp về chi phí, quy trình, nhân sự và khả năng mở rộng.

Vì vậy, ý tưởng kinh doanh nên được đặt ở vị trí trung gian giữa sáng tạo và cơ hội. Sáng tạo giúp người khởi nghiệp nhìn ra cách giải quyết mới. Ý tưởng kinh doanh mô tả cách giải quyết đó cho một nhóm khách hàng cụ thể. Cơ hội kinh doanh chỉ xuất hiện khi ý tưởng được kiểm chứng bước đầu về nhu cầu, khả năng chi trả, khả năng triển khai và giá trị vượt trội so với lựa chọn hiện tại.



Câu hỏi lọc: Có khách hàng thật không? Có giá trị rõ không? Có thể thực hiện không? Có mô hình doanh thu/tác động không?

Hình 4.2. Từ quan sát vấn đề đến ý tưởng kinh doanh và cơ hội đáng theo đuổi

4.4. Nguồn gốc của sáng tạo trong khởi nghiệp

4.4.1. Quan sát vấn đề và trải nghiệm bất tiện

Quan sát những bất tiện lặp lại trong đời sống và hoạt động kinh doanh là một nguồn quan trọng của ý tưởng khởi nghiệp. Nhiều ý tưởng không bắt đầu từ nghiên cứu chuyên sâu mà xuất phát từ việc quan sát những vấn đề diễn ra trong thực tế. Đó có thể là việc khách hàng phải chờ đợi quá lâu, sản phẩm khó sử dụng, chi phí cao hoặc khách hàng chỉ mua một lần rồi không quay lại. Khi một vấn đề xuất hiện thường xuyên và ảnh hưởng đến một nhóm khách hàng, nó có thể trở thành điểm khởi đầu của ý tưởng kinh doanh. Cách quan sát vấn đề được trình bày cụ thể tại Mục 4.5.1.

4.4.2. Thay đổi công nghệ, xã hội và chính sách

Ý tưởng khởi nghiệp có thể hình thành từ những thay đổi của môi trường. Công nghệ mới, hành vi tiêu dùng mới, quy định mới hoặc những dịch chuyển trong đời sống xã hội thường làm xuất hiện nhu cầu mới và khiến các cách giải quyết cũ trở nên kém phù hợp.

Sự phát triển của điện thoại thông minh, thanh toán số, thương mại điện tử, mạng xã hội, trí tuệ nhân tạo và các nền tảng trực tuyến đã làm thay đổi cách khách hàng tìm kiếm thông tin, mua sắm và sử dụng dịch vụ. Nhờ đó, cửa hàng nhỏ có thể bán hàng qua nhiều kênh, người dạy học có thể tổ chức lớp trực tuyến, còn hộ kinh doanh có thể sử dụng phần mềm để quản lý đơn hàng, tồn kho và khách hàng.

Những thay đổi về xã hội và chính sách cũng mở ra cơ hội mới. Khi người tiêu dùng quan tâm hơn đến sức khỏe, nguồn gốc sản phẩm và môi trường, các mô hình thực phẩm sạch, truy xuất nguồn gốc, bao bì thân thiện hoặc tiết kiệm năng lượng có điều kiện phát triển.

Tuy nhiên, công nghệ hay chính sách chỉ trở thành cơ hội khi gắn với một vấn đề cụ thể. Một dự án không nên bắt đầu từ việc lựa chọn công nghệ, mà từ việc xác định khó khăn của khách hàng và cách giải quyết tốt hơn. Chẳng hạn, một cửa hàng ăn nhận đơn qua nhiều kênh có thể gặp tình trạng sót đơn, tính nhầm hoặc khó theo dõi doanh thu. Cơ hội ở đây không nằm ở một phần mềm phức tạp, mà ở giải pháp đơn giản giúp tập hợp đơn hàng, giảm sai sót và hỗ trợ quản lý trong giờ cao điểm.

Vì vậy, người khởi nghiệp cần theo dõi sự thay đổi của môi trường nhưng không chạy theo xu hướng một cách máy móc. Cơ hội chỉ hình thành khi sự thay đổi đó gặp một nhu cầu thực, một nhóm khách hàng rõ ràng và một giải pháp có khả năng tạo giá trị tốt hơn cách làm hiện tại.

4.4.3. Tri thức, kinh nghiệm và kết nối đa ngành

Sáng tạo trong khởi nghiệp hiếm khi xuất hiện từ một nguồn duy nhất. Phần lớn ý tưởng có giá trị được hình thành khi người khởi nghiệp biết kết hợp kinh nghiệm thực tế, hiểu biết về khách hàng và tri thức từ nhiều lĩnh vực khác nhau. Một vấn đề kinh doanh không chỉ có khía cạnh riêng của sản phẩm. Nó còn liên quan đến chi phí, kênh bán hàng, hành vi người dùng, công nghệ, pháp lý, vận hành và khả năng mở rộng.

Vì vậy, người khởi nghiệp không nên chỉ dựa vào cảm hứng cá nhân. Một người hiểu ngành có thể nhìn thấy vấn đề mà người ngoài không thấy. Một người có kinh nghiệm

bán hàng hiệu vì sao khách còn do dự. Một người có năng lực công nghệ biết cách tự động hóa một phần quy trình. Một người am hiểu tài chính có thể chỉ ra mô hình nào khó có lãi dù doanh thu có vẻ tốt. Chính sự kết hợp đa ngành này giúp ý tưởng bớt đơn giản, bớt cảm tính và gần hơn với thực tế triển khai.

Kết nối đa ngành đặc biệt quan trọng khi ý tưởng cần nhiều năng lực cùng lúc. Chẳng hạn, một dự án giúp cửa hàng ăn nhỏ quản lý đơn hàng không chỉ cần phần mềm. Nhóm còn cần hiểu cách chủ quán nhận đơn, cách bếp xử lý món, cách nhân viên giao tiếp với khách, các chi phí ngoài luồng có thể phát sinh. Do vậy, nếu thiếu hiểu biết về cách vận hành, sản phẩm có thể đúng về kỹ thuật nhưng khó thành công trong thực tế.

Tuy nhiên, sự kết hợp đa ngành không có nghĩa là tập hợp nhiều người là chắc chắn sáng tạo. Sự đa dạng này chỉ phát huy tác dụng khi nhóm có khả năng lắng nghe, tranh luận dựa trên các bằng chứng, sẵn sàng thử nghiệm thay vì cố chấp duy trì cái tôi cá nhân. Trong khởi nghiệp, bất đồng không phải là trở ngại nếu nó giúp nhóm nhìn rõ vấn đề hơn.

4.4.4. Rào cản đối với sáng tạo

Trong khởi nghiệp, rào cản lớn nhất không phải lúc nào cũng là thiếu ý tưởng. Nhiều nhóm có thể nghĩ ra khá nhiều hướng đi, nhưng ý tưởng thường dừng ở mức sơ khai, bị đánh giá quá sớm hoặc không được kiểm chứng với khách hàng thật. Vấn đề vì thế không chỉ nằm ở khả năng nghĩ ra cái mới, mà còn nằm ở cách nuôi dưỡng, phát triển và chọn lọc ý tưởng.

Một rào cản phổ biến là tâm lý sợ sai. Rất nhiều người có tâm lý sợ bị người khác chê cười, sợ ý tưởng mình trình bày bị người khác đánh giá là ngây ngô hoặc thiếu thực tế. Do vậy họ thường không dám lên tiếng và chọn cách im lặng hoặc chỉ đưa ra những phương án an toàn. Trong làm việc nhóm, tình trạng này càng rõ nếu người điều phối quá áp đặt, không chấp nhận cách nghĩ khác hoặc vội vã phê bình từ đầu. Lúc đó, một ý tưởng khác biệt rất dễ bị loại bỏ trước khi kịp phát triển. Khi đó, nhóm có vẻ làm việc nghiêm túc nhưng thực chất chỉ đang thu hẹp khả năng sáng tạo của mình.

Kinh nghiệm cũ cũng có thể tạo ra lối mòn trong tư duy. Việc sao chép mô hình quen thuộc hoặc dựa quá nhiều vào cách làm đã có khiến người khởi nghiệp khó nhận ra những hướng tiếp cận mới. Kinh nghiệm chỉ phát huy giá trị khi được xem xét lại trong bối cảnh thị trường và nhu cầu khách hàng đang thay đổi.

Một sai lệch khác là đồng nhất sự yêu thích của nhóm với nhu cầu của thị trường. Ý tưởng hấp dẫn về mặt cá nhân chưa chắc giải quyết được vấn đề quan trọng của khách hàng. Ngược lại, một giải pháp đơn giản nhưng xử lý được bất tiện lặp lại và có người sẵn sàng trả tiền có thể đáng theo đuổi hơn.

Để vượt qua các rào cản sáng tạo, trước hết cần tạo không gian để ý tưởng được mở rộng. Ở giai đoạn này, nhóm nên chấp nhận cả những ý tưởng còn sơ khai, khuyến khích nhiều cách nhìn khác nhau và chưa vội phán xét. Khi đã có đủ phương án, nhóm mới chuyển sang chọn lọc bằng các điều kiện thực tế như khách hàng, nguồn lực, chi phí và khả năng tạo doanh thu. Đánh giá quá sớm có thể làm ý tưởng chết trước khi được phát triển, nhưng chỉ sáng tạo mà không đánh giá lại dễ dẫn đến viễn vông.

4.5. Công cụ và phương pháp phát triển ý tưởng sáng tạo

4.5.1. Quan sát, đặt câu hỏi và tái định nghĩa vấn đề

Công cụ đầu tiên của sáng tạo trong khởi nghiệp là quan sát có chủ đích. Người khởi nghiệp không chỉ nhìn sự việc như nó đang diễn ra, mà cần nhận ra những điểm bất hợp lý đã trở nên quen thuộc trong đời sống và kinh doanh. Một quy trình khiến khách hàng phải chờ đợi, một dịch vụ thiếu tin cậy, một sản phẩm khó sử dụng hay một nhóm khách hàng bị bỏ qua đều có thể là tín hiệu ban đầu của một vấn đề đáng chú ý.

Quan sát tốt không dừng ở việc ghi nhận hiện tượng. Sau mỗi bất tiện, cần tiếp tục hỏi vì sao điều đó xảy ra, ai bị ảnh hưởng nhiều nhất, họ đang tự xử lý bằng cách nào và hệ quả thực tế là gì. Một lời phàn nàn của khách hàng thường chỉ là phần nổi. Đằng sau nó có thể là quy trình kém, thiết kế khó dùng, thiếu minh bạch, thiếu niềm tin hoặc chi phí chuyển đổi quá cao.

Ví dụ, nhiều cư dân ở các khu chung cư tại Hà Nội thường gặp khó khăn khi cần sửa những hỏng hóc nhỏ trong nhà như rò nước, hỏng ổ điện, tắc chậu rửa, kẹt khóa, điều hòa chảy nước hoặc máy giặt báo lỗi. Nếu nhìn thoáng qua, vấn đề có vẻ là “khó tìm thợ”. Nhưng quan sát kỹ hơn sẽ thấy bất tiện chính không chỉ nằm ở số lượng thợ, mà ở niềm tin và sự minh bạch: khách hàng không biết gọi ai đáng tin, giá sửa có bị đội lên không, thợ có đến đúng hẹn không, có bảo hành sau sửa không, và có an toàn khi cho người lạ vào nhà hay không.

Cách định nghĩa vấn đề khác nhau sẽ dẫn đến các hướng giải quyết khác nhau. Nếu vấn đề là thiếu thợ, giải pháp có thể là lập danh sách thợ gần khu vực. Nếu vấn đề là thiếu niềm tin, giải pháp cần có xác minh danh tính, đánh giá sau dịch vụ và chính sách bảo hành. Nếu vấn đề là giá không minh bạch, có thể thiết kế bảng giá tham khảo, báo giá trước qua hình ảnh hoặc video. Nếu vấn đề là thời gian chờ, có thể đặt lịch theo khung giờ và ưu tiên thợ trong bán kính gần chung cư.

Sáng tạo vì vậy bắt đầu từ việc đặt lại vấn đề cho đúng. Một vấn đề được định nghĩa tốt thường mở ra nhiều hướng giải quyết hơn một vấn đề được mô tả vội vàng.

4.5.2. Kỹ thuật đặt câu hỏi 5W1H và câu hỏi mở

5W1H là công cụ đơn giản để làm rõ vấn đề trước khi nghĩ đến giải pháp. Sáu nhóm câu hỏi gồm: Who (ai đang gặp vấn đề), What (vấn đề là gì), Where (vấn đề xảy ra ở đâu), When (vấn đề xảy ra khi nào), Why (vì sao xảy ra) và How (có thể xử lý bằng cách nào). Điểm mạnh của công cụ này là buộc người khởi nghiệp đi từ nhận định chung sang mô tả cụ thể.

Chẳng hạn, nếu nói “*cư dân chung cư khó tìm thợ sửa đồ trong nhà*”, nhận định này vẫn còn quá rộng. Người khởi nghiệp cần hỏi tiếp: đó là cư dân nào, sống ở khu vực nào, thường cần sửa loại hỏng hóc gì, sự cố xảy ra vào thời điểm nào, hiện họ tìm thợ qua đâu, điều gì khiến họ chưa yên tâm và họ sẵn sàng trả thêm chi phí cho yếu tố nào. Khi đặt câu hỏi như vậy, vấn đề không còn là thiếu thợ nói chung, mà có thể là thiếu thợ đáng tin, thiếu báo giá minh bạch, khó đặt lịch ngoài giờ hành chính hoặc thiếu bảo hành sau sửa chữa.

Từ cùng một hiện tượng, mỗi cách đặt câu hỏi sẽ mở ra một hướng ý tưởng khác nhau. Nếu khách hàng lo về độ tin cậy, giải pháp có thể tập trung vào xác minh thợ, đánh

giá sau dịch vụ và bảo hành. Nếu khách hàng lo về giá, giải pháp có thể là báo giá trước qua hình ảnh hoặc video. Nếu khách hàng khó sắp xếp thời gian, giải pháp có thể là đặt lịch theo khung giờ buổi tối hoặc cuối tuần. Như vậy, 5W1H không chỉ giúp mô tả vấn đề, mà còn giúp nhận ra điểm tạo giá trị.

5W1H không phải công cụ để làm ý tưởng trở nên phức tạp. Ngược lại, nó giúp người khởi nghiệp nói đúng vấn đề, đúng khách hàng và đúng bối cảnh trước khi đầu tư thời gian vào giải pháp.

4.5.3. Phương pháp động não và viết ý tưởng

Sau khi vấn đề đã được xác định tương đối rõ, nhóm khởi nghiệp cần mở rộng số lượng phương án trước khi chọn giải pháp. Động não (brainstorming) là phương pháp tạo ý tưởng theo nhóm trong một khoảng thời gian ngắn. Mục tiêu của bước này không phải là tìm ngay câu trả lời đúng nhất, mà là tạo ra nhiều cách tiếp cận khác nhau để nhìn vấn đề rộng hơn.

Một phiên động não hiệu quả cần bắt đầu từ câu hỏi cụ thể. Thay vì yêu cầu chung chung như “hãy nghĩ ý tưởng kinh doanh”, nhóm có thể đặt câu hỏi: “Làm thế nào để cư dân chung cư tìm được thợ sửa chữa đáng tin cậy trong vòng 24 giờ?”. Câu hỏi càng rõ, các phương án càng bám sát vấn đề.

Trong giai đoạn tạo ý tưởng, nhóm cần tạm hoãn phán xét, ưu tiên số lượng, khuyến khích cách nghĩ khác thường và cho phép các thành viên phát triển tiếp ý tưởng của nhau. Việc đánh giá chỉ nên thực hiện sau khi nhóm đã tạo được một tập hợp phương án đủ rộng.

Động não không phải là cuộc trao đổi tự do không có giới hạn. Nếu không có người điều phối, thời lượng và quy tắc làm việc, phiên thảo luận dễ bị chi phối bởi người nói nhiều hoặc người có vị thế cao. Sau giai đoạn tạo ý tưởng, nhóm cần đánh giá các phương án theo vấn đề khách hàng, khả năng thử nghiệm, chi phí và năng lực thực hiện.

Viết ý tưởng (brainwriting) là phương pháp bổ sung cho động não. Mỗi thành viên viết phương án ra giấy hoặc biểu mẫu số, sau đó chuyển cho người khác đọc và phát triển tiếp. Cách làm này giúp hạn chế sự chi phối trong thảo luận trực tiếp và tạo điều kiện để các thành viên ít nói đóng góp ý tưởng.

Ví dụ, với bài toán cung cấp dịch vụ sửa chữa nhỏ trong chung cư, mỗi thành viên có thể viết nhanh năm ý tưởng về danh sách thợ đã xác minh, báo giá trước qua ảnh, đặt lịch theo khung giờ, bảo hành sau sửa, đánh giá thợ sau mỗi lần phục vụ. Sau vài vòng bổ sung, nhóm có thể kết hợp các ý tưởng này thành một mô hình thử nghiệm đơn giản như lập nhóm Zalo cho một tòa chung cư, hợp tác với ba thợ đã xác minh, công khai bảng giá tham khảo và đo số lượt đặt lịch trong hai tuần.

Giá trị của động não và viết ý tưởng nằm ở việc mở rộng lựa chọn và giúp nhóm nhìn vấn đề từ nhiều góc độ. Các phương án chỉ có ý nghĩa kinh doanh khi được chuyển thành giả thuyết hoặc thử nghiệm có thể tiếp xúc với khách hàng.

4.5.4. Bản đồ tư duy và liên tưởng có cấu trúc

Bản đồ tư duy giúp người khởi nghiệp phân tích một vấn đề theo nhiều khía cạnh có liên quan, thay vì chuyển ngay từ việc nhận diện vấn đề sang phát triển sản phẩm. Công cụ này đặc

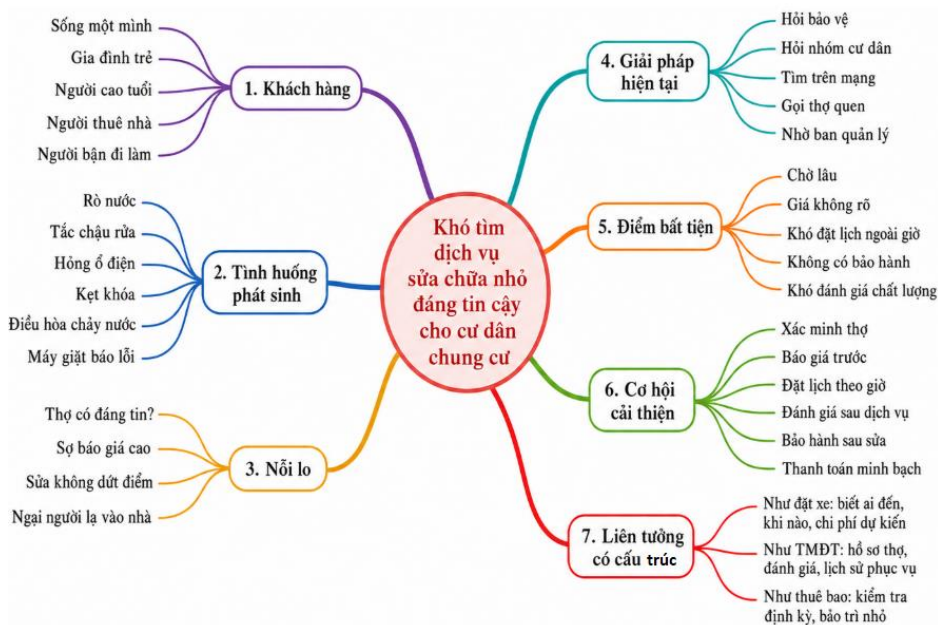
biệt hữu ích trong giai đoạn đầu, khi nhóm cần tìm hiểu khách hàng, bối cảnh sử dụng, nguyên nhân, hậu quả và các giải pháp hiện có trước khi lựa chọn hướng thử nghiệm.

Chẳng hạn, một nhóm muốn phát triển dịch vụ sửa chữa tại nhà cho cư dân chung cư. Nếu chỉ xác định vấn đề là khó tìm thợ, nhóm có thể vội vàng xây dựng một danh sách liên hệ của những người sửa điện, nước, khóa cửa hoặc điều hòa. Khi sử dụng bản đồ tư duy, vấn đề có thể được phân tích đầy đủ hơn.

Ở trung tâm bản đồ là vấn đề: “Khó tìm được dịch vụ sửa chữa nhỏ đáng tin cậy cho cư dân chung cư”. Từ vấn đề này, nhóm phát triển các nhánh liên quan đến đặc điểm khách hàng, tình huống phát sinh nhu cầu, những lo ngại khi thuê thợ, hạn chế của các giải pháp hiện có và khả năng cải thiện dịch vụ. Hình 4.3 minh họa cách sử dụng bản đồ tư duy để phân tích dịch vụ sửa chữa tại khu dân cư.

Kết quả phân tích có thể cho thấy khách hàng không chỉ cần tìm được người thợ mà còn quan tâm đến độ tin cậy, thời gian phục vụ, mức giá và trách nhiệm xử lý sau sửa chữa. Từ đó, ý tưởng kinh doanh được xác định cụ thể hơn. Giải pháp có thể là dịch vụ kết nối cư dân với những người thợ đã được xác minh trong từng khu vực, cung cấp bảng giá tham khảo, hỗ trợ đặt lịch trực tuyến, xác nhận chi phí trước khi thực hiện và ghi nhận đánh giá sau mỗi lần phục vụ.

Kết quả phân tích có thể cho thấy khách hàng không chỉ cần tìm được người thợ mà còn quan tâm đến độ tin cậy, thời gian phục vụ, mức giá và trách nhiệm xử lý sau sửa chữa. Từ đó, ý tưởng kinh doanh được xác định cụ thể hơn. Giải pháp có thể là dịch vụ kết nối cư dân với những người thợ đã được xác minh trong từng khu vực, cung cấp bảng giá tham khảo, hỗ trợ đặt lịch trực tuyến, xác nhận chi phí trước khi thực hiện và ghi nhận đánh giá sau mỗi lần phục vụ.



Hình 4.3. Bản đồ tư duy về dịch vụ sửa chữa nhỏ cho cư dân chung cư

Sau khi phân tích vấn đề, nhóm có thể sử dụng liên tưởng có cấu trúc để mở rộng các phương án giải quyết. Phương pháp này được thực hiện bằng cách tham khảo cách thức tạo giá trị từ một mô hình trong lĩnh vực khác rồi xem xét khả năng vận dụng vào vấn đề đang nghiên cứu. Chẳng hạn, từ dịch vụ đặt lịch khám, nhóm có thể học cách bố trí khung giờ và xác nhận lịch hẹn. Từ thương mại điện tử, nhóm có thể tham khảo cơ chế đánh giá người cung cấp dịch vụ. Từ hoạt động bảo hành, nhóm có thể xây dựng quy trình tiếp nhận và xử lý sự cố sau sửa chữa.

Việc liên tưởng không nhằm sao chép nguyên mẫu của ngành khác mà giúp nhóm nhận diện thêm những cách tạo giá trị có thể áp dụng. Bản đồ tư duy hỗ trợ phân tích vấn đề, còn liên tưởng có cấu trúc giúp mở rộng các phương án giải quyết. Kết hợp hai công cụ này giúp ý tưởng kinh doanh bám sát thực tế và thuận lợi hơn khi chuyển sang thử nghiệm với khách hàng mục tiêu.

4.5.5. Kỹ thuật phát triển ý tưởng SCAMPER

SCAMPER là công cụ giúp người khởi nghiệp cải tiến ý tưởng, sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình đã có. Tên gọi này được ghép từ bảy hướng gợi mở: Substitute (Thay thế), Combine (Kết hợp), Adapt (Thích nghi), Modify (Điều chỉnh), Put to another use (Dùng cho mục đích khác), Eliminate (Loại bỏ), Reverse/Rearrange (Đảo ngược/Sắp xếp lại).

Điểm mạnh của SCAMPER là giúp nhóm không bị mắc kẹt trong cách nghĩ ban đầu. Thay vì chờ cảm hứng, người khởi nghiệp có thể lần lượt đặt các câu hỏi có cấu trúc để tìm cách làm sản phẩm tốt hơn, dịch vụ thuận tiện hơn, quy trình gọn hơn hoặc mô hình kinh doanh phù hợp hơn với khách hàng.

Bảng 4.2. Ứng dụng SCAMPER trong phát triển ý tưởng khởi nghiệp

Thành tố	Câu hỏi gợi ý	Mình họa dịch vụ sửa chữa nhỏ tại chung cư
S	Có thể thay yếu tố nào trong sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình?	Thay việc gọi điện tìm thợ bằng đặt lịch qua Zalo hoặc mã QR tại sảnh chung cư.
C	Có thể kết hợp thêm dịch vụ hoặc lợi ích nào?	Kết hợp sửa chữa nhỏ với kiểm tra định kỳ điện, nước, khóa cửa, điều hòa.
A	Có thể học từ mô hình ở ngành khác không?	Học từ đặt xe công nghệ: khách biết thợ nào đến, thời gian dự kiến, giá tham khảo và đánh giá sau dịch vụ.
M	Có thể làm giải pháp nhanh hơn, rõ hơn hoặc phù hợp hơn không?	Thiết kế gói “xử lý trong 24 giờ” cho các lỗi nhỏ thường gặp.
P	Nguồn lực hiện có còn có thể phục vụ ai hoặc việc gì khác?	Danh sách thợ đã xác minh có thể phục vụ cả chủ căn hộ cho thuê hoặc ban quản lý tòa nhà.
E	Có thể bỏ bước nào để giải pháp gọn hơn hoặc dễ dùng hơn?	Cho khách hàng gửi ảnh hoặc video sự cố để báo giá sơ bộ, giảm nhu cầu khảo sát trực tiếp ban đầu.
R	Có thể thay đổi trình tự hoặc vai trò của các bên không?	Thay vì khách hàng tự tìm thợ, khách hàng mô tả nhu cầu; người điều phối chọn thợ phù hợp và xác nhận lịch.

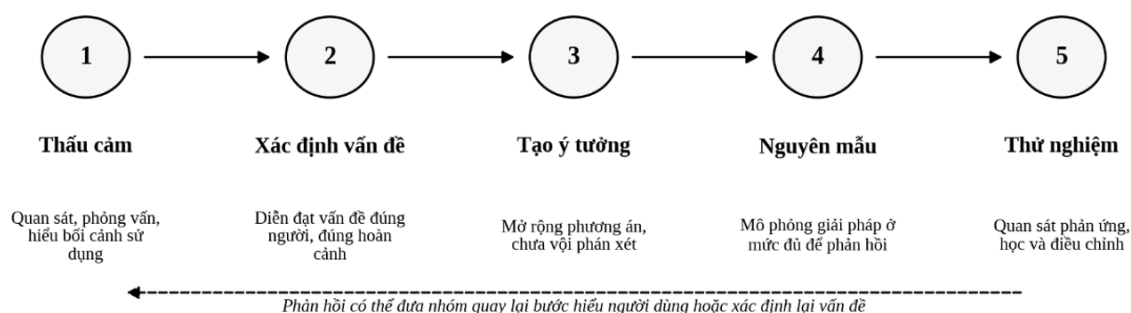
Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng trên cơ sở Eberle (1996).

SCAMPER không tự biến một ý tưởng thành cơ hội kinh doanh. Sau khi tạo ra các phương án mới, người khởi nghiệp vẫn cần kiểm chứng với khách hàng, tính toán chi phí triển khai và đánh giá năng lực thực hiện. Giá trị của công cụ này không nằm ở việc tạo ra thật nhiều biến thể, mà ở việc tìm được một vài hướng cải tiến đủ rõ để đưa vào thử nghiệm thực tế.

4.5.6. Tư duy thiết kế và nguyên mẫu

Tư duy thiết kế là cách tiếp cận lấy con người làm trung tâm trong giải quyết vấn đề. Quy trình thường gồm thấu cảm, xác định vấn đề, tạo ý tưởng, xây dựng nguyên mẫu và thử nghiệm. Điểm đáng chú ý là tư duy thiết kế không bắt đầu từ việc hỏi doanh nghiệp muốn bán gì, mà bắt đầu từ việc hiểu người dùng đang gặp khó khăn gì, cảm thấy thế nào và đang dùng giải pháp thay thế ra sao. Vì vậy, công cụ này rất phù hợp với khởi nghiệp giai đoạn đầu, khi nhóm sáng lập cần giảm rủi ro hiểu sai nhu cầu.

Nguyên mẫu không nhất thiết là sản phẩm hoàn chỉnh. Nó có thể là bản vẽ màn hình, mô hình giấy, sơ đồ quy trình, video mô phỏng, trang giới thiệu sản phẩm hoặc mẫu thử thủ công. Mục tiêu là tạo đủ vật liệu để người dùng phản hồi. Một nguyên mẫu tốt không phải nguyên mẫu đẹp, mà là nguyên mẫu giúp nhóm học được điều gì nên giữ, điều gì cần sửa và điều gì nên loại bỏ.



Hình 4.4. Quy trình tư duy thiết kế trong phát triển ý tưởng khởi nghiệp

4.5.7. Đổi mới mở và đồng sáng tạo với khách hàng

Đổi mới không chỉ diễn ra bên trong nhóm sáng lập. Đổi mới mở là cách tổ chức những luồng tri thức có chủ đích qua ranh giới của tổ chức nhằm thúc đẩy đổi mới và khai thác kết quả đổi mới. Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, nguồn tri thức bên ngoài có thể đến từ khách hàng, chuyên gia, nhà cung cấp, đối tác phân phối hoặc cộng đồng người dùng.

Với doanh nghiệp khởi nghiệp, đổi mới mở có ý nghĩa rất thực tế. Nhóm sáng lập thường thiếu vốn, thiếu dữ liệu, thiếu kinh nghiệm ngành và khó tự mình nhìn hết các tình huống sử dụng. Nếu chỉ phát triển sản phẩm trong nội bộ, nhóm dễ rơi vào tình trạng tự tin quá sớm. Ngược lại, khi biết làm việc với khách hàng đầu tiên, chuyên gia kỹ thuật, nhà cung cấp hoặc đối tác phân phối, doanh nghiệp có thể phát hiện lỗi nhanh hơn, hiểu nhu cầu thật hơn và giảm bớt chi phí thử sai.

Một hình thức quan trọng của đổi mới mở là đồng sáng tạo với khách hàng. Thay vì hoàn thiện sản phẩm rồi mới đưa ra thị trường, doanh nghiệp có thể mời khách hàng tham gia từ sớm. Khách hàng có thể góp ý tính năng, thử bản mẫu, phản hồi về giá, chia sẻ tình huống sử dụng hoặc tham gia nhóm người dùng đầu tiên. Những phản hồi này giúp nhóm sáng lập nhìn thấy khoảng cách giữa sản phẩm mình nghĩ là tốt và sản phẩm khách hàng thật sự muốn dùng.

LEGO Ideas minh họa cách doanh nghiệp khai thác ý tưởng từ cộng đồng. Người dùng có thể gửi đề xuất ý tưởng sản phẩm. Nếu số lượt ủng hộ vượt quá 10.000 lượt, ý tưởng sẽ được LEGO đưa vào quy trình xem xét và có thể được chọn để sản xuất thành bộ LEGO Ideas chính thức. Trường hợp này cho thấy khách hàng không chỉ là người mua sau cùng, mà còn có thể trở thành nguồn ý tưởng, người kiểm tra sức hút thị trường và một phần của cộng đồng phát triển sản phẩm.

Tuy nhiên, đồng sáng tạo không có nghĩa là làm theo mọi yêu cầu của khách hàng. Người dùng thường mô tả rất tốt khó khăn, thói quen và điểm bất tiện của họ, nhưng không phải lúc nào cũng đưa ra giải pháp tối ưu. Vai trò của nhóm khởi nghiệp là lắng nghe có chọn lọc, tìm mẫu số chung trong phản hồi và chuyển hiểu biết khách hàng thành một giải pháp khả thi, khác biệt và có thể vận hành được.

Vì vậy, đổi mới mở không phải là mở rộng ý tưởng một cách tùy tiện. Đó là cách tổ chức việc học hỏi từ bên ngoài một cách có mục tiêu. Doanh nghiệp cần chỉ ra đối tượng hỏi, hỏi điều gì, thử nghiệm nên ở mức nào và dùng phản hồi để cải thiện sản phẩm ra sao. Với doanh nghiệp khởi nghiệp, đây là một năng lực quan trọng, bởi thị trường thường dạy nhanh hơn mọi giả định trong phòng họp.

4.5.8. Lựa chọn và phối hợp các công cụ phát triển ý tưởng sáng tạo

Không có công cụ nào phù hợp với mọi nhiệm vụ sáng tạo. Việc lựa chọn phụ thuộc vào mức độ rõ ràng của vấn đề, mục tiêu của hoạt động, thông tin đã có, thành phần tham gia và kết quả cần đạt được. Bảng 4.3 tổng hợp tình huống sử dụng, kết quả dự kiến và những điểm cần lưu ý đối với các công cụ và phương pháp đã trình bày trong Mục 4.5.

**Bảng 4.3. Hướng dẫn lựa chọn công cụ
và phương pháp phát triển ý tưởng sáng tạo**

Công cụ, phương pháp	Mục đích và tình huống phù hợp	Kết quả đầu ra	Điểm cần lưu ý
Quan sát, đặt câu hỏi và tái định nghĩa vấn đề	Tìm hiểu hành vi, bối cảnh và những bất tiện của khách hàng. Phù hợp khi vấn đề còn mơ hồ hoặc nhóm đang dựa nhiều vào phỏng đoán.	Ghi chép quan sát, phát hiện ban đầu và cách phát biểu lại vấn đề.	Quan sát hành vi trong bối cảnh thực. Không vội đưa giải pháp dự kiến vào phát biểu vấn đề.

Công cụ, phương pháp	Mục đích và tình huống phù hợp	Kết quả đầu ra	Điểm cần lưu ý
5W1H và câu hỏi mở	Làm rõ ai liên quan, vấn đề gì xảy ra, ở đâu, khi nào, vì sao và được xử lý như thế nào. Phù hợp khi thông tin còn rời rạc và cần xác định phạm vi vấn đề.	Bản mô tả vấn đề có cấu trúc và danh sách câu hỏi cần kiểm chứng.	Câu trả lời vẫn là giả định nếu chưa có dữ liệu. Công cụ giúp làm rõ vấn đề nhưng không thay thế nghiên cứu khách hàng.
Phương pháp động não và viết ý tưởng	Tạo nhiều phương án trong thời gian ngắn. Viết ý tưởng phù hợp khi nhóm đông, thành viên ngại phát biểu hoặc thảo luận dễ bị một số người chi phối.	Danh sách ý tưởng và các nhóm phương án có thể tiếp tục sàng lọc.	Tách giai đoạn tạo ý tưởng khỏi đánh giá. Chỉ sàng lọc sau khi nhóm đã tạo được số lượng phương án cần thiết.
Bản đồ tư duy và liên tưởng có cấu trúc	Mở rộng các nhánh của vấn đề và tìm hướng giải quyết từ lĩnh vực khác. Phù hợp với vấn đề có nhiều yếu tố liên quan hoặc khi nhóm bị mắc kẹt trong cách nghĩ quen thuộc.	Bản đồ các mối liên hệ, hướng liên tưởng và ý tưởng mới.	Cần hiểu nguyên lý tạo giá trị của mô hình được liên tưởng. Không sao chép biểu hiện bên ngoài của giải pháp khác.
Phương pháp SCAMPER	Biến đổi và cải tiến một sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc ý tưởng đã có. Phù hợp khi nhóm cần tạo các phương án cải tiến theo một trình tự có hệ thống.	Các biến thể theo bảy hướng thay thế, kết hợp, điều chỉnh, thay đổi, chuyển công dụng, loại bỏ và đảo ngược.	SCAMPER hiệu quả hơn khi đã có đối tượng cụ thể. Các phương án vẫn phải được đánh giá về nhu cầu, khả năng thực hiện và chi phí.
Tư duy thiết kế và nguyên mẫu	Phát triển giải pháp dựa trên trải nghiệm của người dùng và đưa ý tưởng thành dạng có thể thử. Phù hợp khi cần kiểm tra cách khách hàng hiểu, sử dụng hoặc phản ứng với giải pháp.	Phát biểu vấn đề, ý tưởng giải pháp, nguyên mẫu và phản hồi của người dùng.	Nguyên mẫu chỉ cần đủ để trả lời câu hỏi thử nghiệm. Không đầu tư hoàn thiện sản phẩm khi các giả định quan trọng chưa được kiểm chứng.
Đổi mới mở và đồng sáng tạo với khách hàng	Khai thác tri thức, ý tưởng và phản hồi từ khách hàng, đối tác, chuyên gia hoặc cộng đồng. Phù hợp khi nguồn lực nội bộ hạn chế hoặc vấn đề cần nhiều chuyên môn.	Ý tưởng từ bên ngoài, phản hồi, phương án hợp tác hoặc giải pháp đồng phát triển.	Cần xác định mục tiêu, cách chọn lọc đóng góp, quyền sở hữu trí tuệ và bảo mật. Không xem mọi đề xuất của khách hàng là giải pháp tối ưu.

Nguồn: Nhóm tác giả hệ thống hóa trên cơ sở Osborn (1953), Paulus và Yang (2000), Eberle (1996).

Các công cụ trong Bảng 4.3 không thay thế lẫn nhau và cũng không nhất thiết được sử dụng theo một trình tự cố định. Việc lựa chọn phụ thuộc vào câu hỏi mà nhóm cần trả lời. Khi vấn đề còn mơ hồ, quan sát, tái định nghĩa và 5W1H thường phù hợp hơn. Khi cần mở rộng số lượng phương án, nhóm có thể sử dụng động não, viết ý tưởng, bản đồ tư duy hoặc liên tưởng có cấu trúc. Khi đã có một ý tưởng ban đầu, SCAMPER hỗ trợ cải tiến, trong khi tư duy thiết kế và nguyên mẫu giúp đưa ý tưởng đến người dùng để nhận phản hồi. Đổi mới mở và đồng sáng tạo phù hợp khi dự án cần bổ sung tri thức, kinh nghiệm hoặc nguồn lực từ bên ngoài.

Trong thực tế, nhóm khởi nghiệp có thể kết hợp nhiều công cụ. Chẳng hạn, nhóm bắt đầu bằng quan sát để nhận diện bất tiện, sử dụng 5W1H để làm rõ vấn đề, tổ chức động não hoặc viết ý tưởng để tạo phương án, dùng SCAMPER để cải tiến và xây dựng nguyên mẫu để kiểm tra với khách hàng. Cách phối hợp cần bám vào mục tiêu học hỏi của từng giai đoạn, thay vì sử dụng công cụ chỉ để hoàn thành hình thức.

4.6. Các loại hình đổi mới trong doanh nghiệp khởi nghiệp

Đổi mới không chỉ có một dạng. OECD/Eurostat (2018) phân biệt đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình kinh doanh. Trong thực tế khởi nghiệp, còn có nhiều cách đổi mới như đổi mới mô hình kinh doanh, thị trường/trải nghiệm khách hàng và tổ chức. Việc có nhiều cách phân loại này giúp chúng ta nhận ra có nhiều cách tạo giá trị, không chỉ bằng việc phát minh ra một sản phẩm hoàn toàn mới.

4.6.1. Đổi mới sản phẩm và dịch vụ

Đổi mới sản phẩm và dịch vụ là việc tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới, hoặc cải tiến đáng kể sản phẩm, dịch vụ hiện có để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Đây là dạng đổi mới dễ nhận thấy nhất, vì nó thể hiện trực tiếp ở thứ khách hàng mua, sử dụng và đánh giá.

Trong khởi nghiệp, đổi mới sản phẩm không nhất thiết phải là một phát minh công nghệ. Nó có thể là thiết kế lại trải nghiệm sử dụng, đơn giản hóa thao tác, cá nhân hóa dịch vụ, đóng gói lại giá trị hoặc kết hợp nhiều chức năng theo cách thuận tiện hơn. Một sản phẩm quen thuộc vẫn có thể trở nên mới nếu nó giải quyết vấn đề của khách hàng tốt hơn cách hiện tại.

Ví dụ, iPhone của Apple không phải là chiếc điện thoại đầu tiên trên thị trường, cũng không phải sản phẩm đầu tiên có chức năng nghe nhạc, chụp ảnh hay truy cập Internet. Điểm đổi mới nằm ở cách Apple kết hợp nhiều chức năng trong một thiết bị có thiết kế trực quan, màn hình cảm ứng dễ sử dụng và hệ sinh thái ứng dụng phong phú. Người dùng không chỉ mua một chiếc điện thoại, mà mua một trải nghiệm sử dụng thuận tiện hơn về liên lạc, giải trí, làm việc, chụp ảnh, nghe nhạc, truy cập website trên cùng một thiết bị. Trường hợp này cho thấy đổi mới sản phẩm không nhất thiết nằm ở việc phát minh từng công nghệ riêng lẻ, mà có thể nằm ở cách tích hợp, thiết kế và làm cho công nghệ trở nên dễ dùng hơn với số đông khách hàng.

4.6.2. Đổi mới quy trình

Đổi mới quy trình là cải tiến cách doanh nghiệp tạo ra và cung cấp giá trị. Nó có thể liên quan đến sản xuất, quản lý đơn hàng, giao hàng, chăm sóc khách hàng, quản lý

dữ liệu, tuyển dụng, đào tạo hoặc kiểm soát chất lượng. Dạng đổi mới này thường ít được khách hàng nhìn thấy trực tiếp, nhưng ảnh hưởng mạnh đến chi phí, tốc độ, độ ổn định và khả năng mở rộng của doanh nghiệp.

Với doanh nghiệp khởi nghiệp, đổi mới quy trình đặc biệt quan trọng vì nguồn lực ban đầu thường hạn chế. Một quy trình tốt giúp doanh nghiệp phục vụ nhiều khách hơn mà không tăng chi phí quá nhanh. Ngược lại, một quy trình lỏng lẻo có thể khiến doanh nghiệp mất khách dù sản phẩm không tệ.

Ví dụ, một quán cà phê có thể cải tiến quy trình bằng cách nhận đơn trước qua mã QR, dự báo nhu cầu theo khung giờ và chuẩn hóa khâu chuẩn bị nguyên liệu. Những thay đổi này không gây tiếng vang như ra mắt sản phẩm mới, nhưng có thể giảm thời gian chờ, giảm sai đơn và tăng số lượt phục vụ trong cùng một diện tích mặt bằng.

4.6.3. Đổi mới mô hình kinh doanh

Đổi mới mô hình kinh doanh là thay đổi cách doanh nghiệp tạo ra, chuyển giao và thu nhận giá trị. Nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp tạo khác biệt bằng cách tổ chức lại quan hệ giữa khách hàng, người trả tiền, đối tác, kênh phân phối và cấu trúc chi phí. Các hình thức thường gặp gồm nền tảng nhiều bên, thuê bao, mô hình miễn phí kết hợp trả phí, chia sẻ tài sản, bán kèm dịch vụ và tích hợp trực tuyến với ngoại tuyến.

Đổi mới mô hình kinh doanh đòi hỏi người sáng lập hiểu quan hệ giữa khách hàng, người trả tiền, đối tác, kênh phân phối và cấu trúc chi phí. Một sản phẩm có thể được bán theo từng đơn vị, cho thuê, trả phí theo tháng, trả phí theo kết quả hoặc tài trợ chéo bởi bên thứ ba. Khác biệt về mô hình doanh thu có thể làm thay đổi hoàn toàn khả năng tiếp cận thị trường.

4.6.4. Đổi mới thị trường và trải nghiệm khách hàng

Đổi mới thị trường xuất hiện khi doanh nghiệp đưa sản phẩm hoặc dịch vụ hiện có đến nhóm khách hàng, khu vực hoặc bối cảnh sử dụng mới. Sản phẩm không nhất thiết phải hoàn toàn mới; giá trị có thể được tạo ra từ cách lựa chọn thị trường và tổ chức lại phương thức tiếp cận khách hàng.

Một nền tảng đặt vé xe có thể tạo giá trị bằng cách số hóa việc tìm chuyến, so sánh nhà cung cấp, xem giá và đặt chỗ. Nhu cầu đi lại không thay đổi, nhưng cách khách hàng tiếp cận và sử dụng dịch vụ trở nên thuận tiện, minh bạch và dễ kiểm soát hơn.

Trường hợp này cho thấy cơ hội đổi mới có thể xuất phát từ một thị trường quen thuộc nhưng còn nhiều bất tiện. Khi doanh nghiệp làm cho quá trình tiếp cận và sử dụng dịch vụ trở nên nhanh hơn, minh bạch hơn và dễ kiểm soát hơn, giá trị mới vẫn được hình thành dù nhu cầu cốt lõi không thay đổi.

Đổi mới trải nghiệm khách hàng tập trung vào toàn bộ hành trình trước, trong và sau khi mua. Sự khác biệt có thể đến từ tốc độ phản hồi, mức độ thuận tiện, tính minh bạch, dịch vụ hỗ trợ, quy trình đổi trả, hoặc khả năng cá nhân hóa. Vì vậy, trải nghiệm tốt không chỉ bổ sung cho sản phẩm, mà có thể trở thành một phần quan trọng của đề xuất giá trị.

4.6.5. Đổi mới tổ chức và văn hóa đổi mới

Đổi mới tổ chức là thay đổi cách doanh nghiệp phân quyền, phối hợp, học hỏi và ra quyết định. Một doanh nghiệp khởi nghiệp thường bắt đầu bằng đội ngũ nhỏ, nhưng khi phát triển sẽ phát sinh nhu cầu chuẩn hóa quy trình mà không làm mất tính linh hoạt. Văn hóa đổi mới vì vậy phải cân bằng giữa tự do thử nghiệm và kỷ luật thực thi. Nếu chỉ khuyến khích ý tưởng mà không có tiêu chí đánh giá, doanh nghiệp dễ phân tán nguồn lực. Nếu kiểm soát quá chặt, nhân viên ngại đề xuất cái mới.

Một số điều kiện hỗ trợ văn hóa đổi mới gồm lãnh đạo chấp nhận thử nghiệm có kiểm soát, cơ chế ghi nhận ý tưởng, không trừng phạt thất bại trung thực, giao tiếp mở, đa dạng chuyên môn, dữ liệu phản hồi rõ ràng và thời gian dành cho học hỏi. Trong doanh nghiệp nhỏ, đổi mới tổ chức có thể bắt đầu từ hợp rút kinh nghiệm định kỳ, nhật ký phản hồi khách hàng, bảng theo dõi thử nghiệm hoặc cơ chế nhân viên đề xuất cải tiến quy trình.

4.6.6. Đổi mới gia tăng, đột phá và tiên phong

Xét theo mức độ mới, đổi mới có thể là đổi mới gia tăng, đổi mới đột phá hoặc đổi mới tiên phong. Đổi mới gia tăng là những cải tiến nhỏ nhưng liên tục đối với sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình hiện có. Loại đổi mới này ít rủi ro hơn và phù hợp với doanh nghiệp khởi nghiệp ở giai đoạn đầu vì giúp học nhanh từ khách hàng. Đổi mới đột phá tạo thay đổi lớn về công nghệ, mô hình hoặc giá trị, có thể làm thay đổi cấu trúc cạnh tranh của ngành. Đổi mới tiên phong mở ra hướng đi mới cho doanh nghiệp hoặc thị trường, thường đi kèm mức độ bất định cao.

Trong khởi nghiệp, cần tránh quan niệm rằng chỉ đổi mới đột phá mới đáng học. Với phần lớn doanh nghiệp mới, năng lực quan trọng ban đầu là phát hiện điểm có thể cải tiến, thiết kế thử nghiệm nhanh, đọc phản hồi và điều chỉnh. Những đổi mới nhỏ, nếu giải quyết đúng vấn đề và được tích lũy liên tục, vẫn có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh thực chất.



Hình 4.5. Ma trận phân loại đổi mới theo mức độ mới đối với thị trường và doanh nghiệp

4.7. Phát minh, tài sản trí tuệ và thương mại hóa

Phát minh là kết quả của hoạt động sáng tạo, tạo ra sản phẩm, quy trình hoặc giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết một vấn đề cụ thể. Trong pháp luật sở hữu trí tuệ Việt Nam, các giải pháp kỹ thuật được xem xét dưới khái niệm sáng chế, có thể tồn tại dưới dạng sản phẩm hoặc quy trình ứng dụng các quy luật tự nhiên.

4.7.1. Điều kiện để phát minh trở thành cơ hội khởi nghiệp

Phát minh không tự động trở thành cơ hội khởi nghiệp. Một phát minh có thể mới về mặt kỹ thuật, có giá trị nghiên cứu hoặc thể hiện năng lực sáng tạo cao, nhưng vẫn chưa đủ để hình thành doanh nghiệp nếu chưa gắn với một nhu cầu thị trường rõ ràng.

Một phát minh chỉ bắt đầu có cơ sở trở thành cơ hội khởi nghiệp khi đáp ứng được một số điều kiện quan trọng. Trước hết, nó phải giải quyết một vấn đề có ý nghĩa đối với một nhóm người dùng cụ thể. Thứ hai, giải pháp đó cần có ưu thế so với những cách làm hiện có, chẳng hạn tốt hơn, rẻ hơn, nhanh hơn, an toàn hơn, chính xác hơn hoặc dễ tiếp cận hơn. Thứ ba, phát minh phải có khả năng sản xuất, triển khai hoặc chuyển giao với chi phí hợp lý. Thứ tư, nhóm sáng lập cần có cách bảo vệ hoặc duy trì lợi thế, thông qua sở hữu trí tuệ, bí quyết kỹ thuật, dữ liệu, năng lực triển khai hoặc quan hệ thị trường. Cuối cùng, phát minh phải phù hợp với một mô hình kinh doanh có khả năng tạo doanh thu, tác động xã hội hoặc cả hai.

Nếu thiếu các điều kiện trên, phát minh vẫn có thể có giá trị khoa học hoặc giá trị chuyên môn, nhưng chưa chắc phù hợp để thành lập doanh nghiệp. Đây là điểm nhiều nhóm khởi nghiệp công nghệ dễ bỏ qua. Họ chứng minh được sản phẩm làm được, nhưng chưa chứng minh được khách hàng cần, tin, mua và sử dụng thường xuyên.

Ví dụ, một nhóm kỹ thuật phát triển thiết bị kiểm tra phần rỗng bên trong tường công trình hoặc thân cây mà không cần đục phá hay cắt mẫu. Về mặt kỹ thuật, thiết bị có thể phát hiện khoảng rỗng, vết mục, hư hại bên trong hoặc các điểm có nguy cơ mất an toàn. Tuy nhiên, để trở thành cơ hội khởi nghiệp, nhóm không chỉ cần chứng minh thiết bị hoạt động tốt, mà còn phải làm rõ thị trường cần nó đến mức nào.

Khách hàng ban đầu có thể là đơn vị kiểm định xây dựng, công ty bảo trì công trình, ban quản lý cây xanh hoặc doanh nghiệp cảnh quan. Mỗi nhóm khách hàng sẽ có cách sử dụng, ngân sách, tiêu chuẩn tin cậy và quy trình mua khác nhau. Nhóm khởi nghiệp cần kiểm chứng vấn đề có xảy ra thường xuyên hay không, thiệt hại nếu không phát hiện sớm lớn đến đâu, thiết bị có đủ chính xác trong điều kiện thực tế hay không và khách hàng muốn mua thiết bị hay thuê dịch vụ kiểm tra theo từng lần khảo sát.

Nếu những câu hỏi này chưa được trả lời, sản phẩm mới chỉ là một nguyên mẫu kỹ thuật có triển vọng. Nó chỉ tiến gần đến mô hình kinh doanh khả thi khi nhóm xác định được khách hàng cụ thể, cách tạo niềm tin, hình thức thu tiền và điều kiện triển khai trong thực tế.

4.7.2. Nguyên mẫu, sản phẩm khả dụng tối thiểu và kiểm chứng giả thuyết

Nguyên mẫu là hình thức mô phỏng hoặc phiên bản ban đầu của giải pháp, được sử dụng để làm rõ ý tưởng và thu nhận phản hồi. Sản phẩm khả dụng tối thiểu (Minimum

Viable Product - MVP) là phiên bản hoặc thử nghiệm nhỏ nhất cho phép nhóm thu được bài học đã kiểm chứng với nỗ lực hợp lý (Ries, 2011). MVP không đồng nghĩa với sản phẩm làm qua loa. Phạm vi của MVP phụ thuộc vào giả thuyết cần kiểm tra.

Khi phát triển nguyên mẫu, nhóm nên tránh hai sai lầm. Sai lầm thứ nhất là đầu tư quá nhiều vào sản phẩm trước khi hiểu nhu cầu thật. Sai lầm thứ hai là thử nghiệm quá sơ sài, chỉ hỏi người quen “có thích không” thay vì quan sát hành vi sử dụng. Một thử nghiệm tốt cần xác định giả thuyết, tiêu chí đo lường và hành động tiếp theo.

Ví dụ, nếu giả thuyết là các hộ gia đình sống trong chung cư sẵn sàng trả thêm phí cho dịch vụ giặt sấy nhận/trả tận nhà vào mùa nồm, nhóm không cần mở cửa hàng hay mua máy sấy công nghiệp ngay. Họ có thể hợp tác với một tiệm giặt sấy gần khu vực, lập trang đặt lịch đơn giản qua Zalo hoặc Google Form, công bố bảng giá thử nghiệm, nhận đơn trong phạm vi một vài tòa nhà và theo dõi kết quả trong hai tuần.

Dữ liệu cần đo không phải là số người nói rằng họ hài lòng hay không hài lòng, mà cần đo lường số khách thực sự đặt lịch, khối lượng đồ trung bình mỗi đơn, mức phí khách chấp nhận, tỷ lệ giao/nhận đúng hẹn, số khách dùng lại và những phản nàn thường gặp như mùi nước giặt, thất lạc đồ, thời gian trả hàng hoặc cách đóng gói.

Nếu thử nghiệm cho thấy khách đặt lại nhiều, chi phí vận hành hợp lý và đối tác giặt sấy đáp ứng được chất lượng, nhóm mới có cơ sở để đầu tư sâu hơn vào thương hiệu, quy trình nhận - trả, ứng dụng đặt lịch hoặc đội ngũ vận hành riêng. Ngược lại, nếu khách quan tâm nhưng không đặt, giá bị cho là cao hoặc quy trình giao nhận quá phức tạp, nhóm cần điều chỉnh mô hình trước khi mở rộng.

4.7.3. Bảo hộ sở hữu trí tuệ và chiến lược khai thác

Với phát minh hoặc giải pháp có yếu tố kỹ thuật, vấn đề sở hữu trí tuệ cần được xem xét sớm. Doanh nghiệp khởi nghiệp có thể cân nhắc bảo hộ sáng chế, giải pháp hữu ích, kiểu dáng công nghiệp, nhãn hiệu hoặc quyền tác giả tùy loại tài sản. Tại Việt Nam, Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa năm 2017 xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa khởi nghiệp sáng tạo là doanh nghiệp được thành lập để thực hiện ý tưởng trên cơ sở khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới và có khả năng tăng trưởng nhanh. Cách tiếp cận này cho thấy tài sản trí tuệ và mô hình kinh doanh mới đều là nền tảng quan trọng của khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.

Tuy nhiên, bảo hộ pháp lý không phải công cụ duy nhất để bảo vệ lợi thế. Trong nhiều trường hợp, lợi thế đến từ tốc độ triển khai, hiểu biết khách hàng, dữ liệu, mạng lưới đối tác, thương hiệu, năng lực vận hành hoặc cộng đồng người dùng. Vì vậy, nhóm khởi nghiệp cần cân nhắc giữa công bố để gọi vốn, hợp tác và học hỏi với yêu cầu giữ bí mật những phần có thể tạo lợi thế cạnh tranh.

Với các dự án khởi nghiệp có yếu tố công nghệ, thiết kế, nội dung số, dữ liệu hoặc công thức riêng, nhóm sáng lập cần xác định sớm quyền sở hữu đối với các tài sản trí tuệ cốt lõi. Công bố quá chi tiết khi chưa có phương án bảo vệ có thể làm mất lợi thế cạnh tranh. Vì vậy, các thỏa thuận giữa nhà sáng lập, cộng sự, nhân viên, nhà thầu, đối tác hoặc

nhà đầu tư cần được xác lập rõ ngay từ đầu. Điều này giúp hạn chế tranh chấp khi dự án bắt đầu có doanh thu, gọi vốn hoặc mở rộng quy mô.

4.7.4. Giới hạn của phát minh trong khởi nghiệp

Một phát minh tốt vẫn có thể thất bại nếu thiếu năng lực thương mại hóa. Các nguyên nhân thường gặp gồm nhóm sáng lập quá tập trung vào tính năng kỹ thuật, đánh giá thấp chi phí tiếp cận khách hàng, không có mô hình doanh thu rõ ràng, quy trình sản xuất khó mở rộng, thiếu chứng nhận pháp lý hoặc chọn sai thời điểm thị trường. Ngược lại, một giải pháp không quá mới về kỹ thuật vẫn có thể thành công nếu giải quyết đúng vấn đề, dễ dùng, đáng tin cậy và được triển khai bằng mô hình kinh doanh phù hợp.

Vì vậy, một phát minh chỉ thật sự có ý nghĩa khi được đặt vào một bài toán thị trường cụ thể, nơi người sáng lập hiểu rõ vấn đề cần giải quyết, nhóm khách hàng cần phục vụ, mức độ sẵn sàng sử dụng và cách doanh nghiệp khai thác lợi thế của mình. Công nghệ có thể là nền tảng quan trọng, nhưng nó không tự tạo ra thị trường. Thị trường chỉ hình thành khi công nghệ được chuyển thành giá trị mà khách hàng hiểu được, tin được và sẵn sàng trả tiền.

4.8. Quy trình phát triển ý tưởng sáng tạo thành ý tưởng khởi nghiệp

Phát triển ý tưởng trong khởi nghiệp không diễn ra theo một đường thẳng cố định. Nhóm sáng lập thường phải quay lại nhiều lần giữa quan sát, hình thành ý tưởng, thử nghiệm và điều chỉnh. Tuy vậy, để thuận tiện cho học tập và thực hành, quá trình này có thể được mô tả thành bảy bước chính.

Trước hết, nhóm cần xác định bối cảnh và vấn đề cần giải quyết. Tiếp theo là tìm hiểu người dùng để nhận diện nhu cầu, hành vi và những bất tiện thực tế. Từ cơ sở đó, nhóm tạo ra nhiều hướng ý tưởng khác nhau, sau đó sàng lọc để chọn những ý tưởng có triển vọng hơn. Ý tưởng được chọn cần tiếp tục phát triển thành khái niệm giải pháp và giá trị đề xuất rõ ràng. Khi giải pháp đã cụ thể, nhóm xây dựng nguyên mẫu hoặc hình thức thử nghiệm đơn giản để kiểm chứng với người dùng. Kết quả thử nghiệm sẽ là cơ sở để học hỏi, điều chỉnh và quyết định tiếp tục phát triển, thay đổi hướng đi hoặc dừng lại.

Bước 1: Xác định bối cảnh và vấn đề

Bước đầu tiên không phải là nghĩ ngay đến sản phẩm, mà là xác định rõ bối cảnh và vấn đề cần giải quyết. Một chủ đề rộng thường khó dẫn đến ý tưởng khả thi. Ngược lại, một vấn đề được mô tả cụ thể sẽ giúp nhóm nhìn rõ khách hàng, hoàn cảnh phát sinh nhu cầu và hướng kiểm chứng ban đầu.

Một vấn đề khởi nghiệp tốt phải chỉ ra được ai đang gặp vấn đề, vấn đề xuất hiện trong hoàn cảnh nào, hậu quả của vấn đề là gì và hiện nay khách hàng đang tự xử lý bằng cách nào. Nếu chưa trả lời được những câu hỏi này, nhóm chưa nên vội chuyển sang thiết kế sản phẩm.

Nhóm bắt đầu bằng việc mô tả bối cảnh cụ thể thay vì chọn một chủ đề quá rộng. “Nâng cao kỹ năng mềm cho sinh viên” là chủ đề rộng; “sinh viên năm cuối khó chuẩn bị phỏng vấn thực tập vì thiếu phản hồi cá nhân hóa” là vấn đề cụ thể hơn. Một vấn đề tốt cần xác định được người gặp vấn đề, hoàn cảnh phát sinh, hậu quả và cách họ đang xử lý hiện nay.

Bước 2: Hiểu người dùng và nhu cầu

Sau khi xác định vấn đề ban đầu, người khởi nghiệp cần thu thập bằng chứng từ người dùng thật. Có thể bắt đầu bằng phỏng vấn, quan sát, khảo sát nhỏ, phân tích phản hồi trên mạng xã hội, dữ liệu bán hàng hoặc trải nghiệm thực tế tại điểm sử dụng dịch vụ.

Mục tiêu của bước này không phải là chứng minh ý tưởng của nhóm đúng, mà là hiểu vấn đề từ góc nhìn của khách hàng. Người khởi nghiệp cần ghi nhận cả điều khách hàng nói và điều họ thực sự làm. Nhiều khi khách hàng nói rằng họ quan tâm đến một giải pháp, nhưng lại không dành thời gian, không để lại thông tin, không đặt lịch hoặc không sẵn sàng trả tiền. Sự khác biệt giữa lời nói và hành vi là dữ liệu rất quan trọng.

Ở bước này, cần chú ý đến ba lớp thông tin: nhu cầu thực tế, cảm xúc của người dùng và rào cản khiến họ chưa thay đổi hành vi. Ví dụ, một người có thể biết mình cần học ngoại ngữ hoặc cải thiện sức khỏe nhưng vẫn không hành động vì thiếu thời gian, thiếu động lực, thiếu niềm tin hoặc thấy giải pháp hiện có quá bất tiện. Ý tưởng tốt thường xuất hiện khi người khởi nghiệp hiểu được những rào cản này.

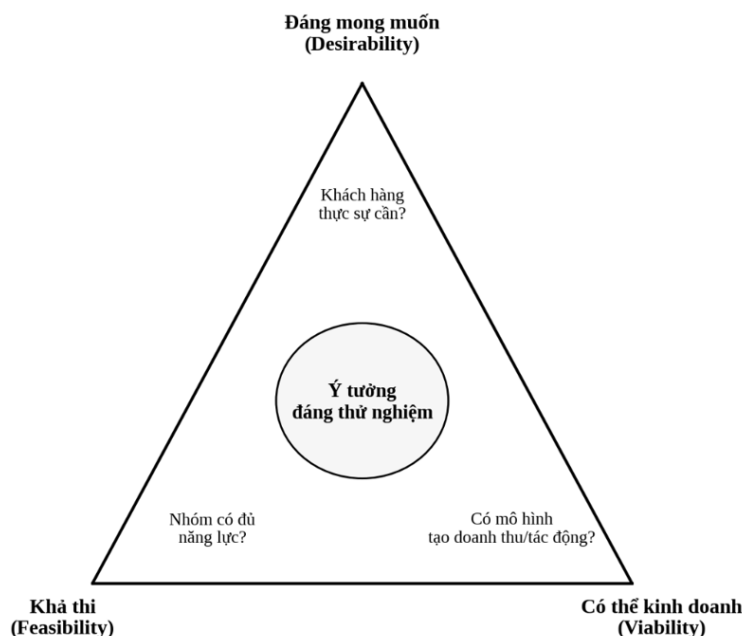
Bước 3: Tạo lập nhiều ý tưởng

Dựa trên vấn đề đã xác định, nhóm sử dụng phương pháp động não, viết ý tưởng, bản đồ tư duy, SCAMPER hoặc liên tưởng đa ngành để tạo ra nhiều phương án. Không nên chọn ngay ý tưởng đầu tiên. Tập hợp phương án càng phong phú, nhóm càng có cơ sở để so sánh và tìm hướng đi phù hợp.

Bước 4: Sàng lọc ý tưởng

Sàng lọc ý tưởng không phải là chọn ý tưởng nghe hấp dẫn nhất, mà là chọn hướng đáng thử nghiệm nhất. Ở bước này, nhóm cần xem ý tưởng có bám đúng vấn đề hay không, có tạo giá trị rõ cho người dùng hay không và có thể triển khai trong điều kiện nguồn lực hiện có hay không. Những yếu tố như chi phí thử nghiệm, khả năng phát triển thành mô hình kinh doanh, rủi ro pháp lý và đạo đức cũng cần được cân nhắc.

Một ý tưởng chưa hoàn chỉnh không nên bị loại bỏ quá sớm nếu nó chạm đúng vấn đề quan trọng. Ngược lại, một ý tưởng được cả nhóm yêu thích cũng chưa đủ lý do để giữ lại nếu thiếu bằng chứng từ khách hàng. Vì vậy, tiêu chí sàng lọc cần dựa trên dữ liệu ban đầu và mục tiêu học hỏi, không chỉ dựa vào cảm hứng hoặc sở thích của nhóm.



Hình 4.6. Ba tiêu chí đánh giá sơ bộ ý tưởng đổi mới

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng dựa trên IDEO.org (2015, tr. 14).

Bước 5: Phát triển khái niệm giải pháp và giá trị đề xuất

Sau khi chọn ý tưởng, nhóm cần mô tả rõ giải pháp: sản phẩm/dịch vụ là gì, phục vụ ai, giải quyết vấn đề nào, khác gì so với lựa chọn hiện có, khách hàng nhận được lợi ích gì và vì sao nhóm có thể thực hiện. Cấu trúc có thể dùng là: “Đối với [nhóm khách hàng], những người gặp [vấn đề], giải pháp của chúng tôi giúp [lợi ích chính] bằng cách [cơ chế tạo giá trị], khác với [giải pháp hiện có] ở [điểm khác biệt]”.

Bước 6: Xây dựng nguyên mẫu và kiểm chứng giả thuyết

Nguyên mẫu được thiết kế để kiểm tra giả thuyết quan trọng nhất. Nếu rủi ro lớn nhất là khách hàng không thấy vấn đề đủ quan trọng, cần kiểm chứng nhu cầu trước. Nếu rủi ro lớn nhất là giải pháp khó dùng, cần kiểm chứng trải nghiệm. Nếu rủi ro lớn nhất là khách hàng không trả tiền, cần kiểm chứng mức sẵn sàng chi trả. Mỗi thử nghiệm nên có tiêu chí rõ ràng để quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng.

Bước 7: Học hỏi, điều chỉnh và hình thành hướng đổi mới

Kết quả thử nghiệm hiếm khi cho câu trả lời hoàn hảo. Quan trọng là người khởi nghiệp học được điều gì. Nếu phản hồi tích cực nhưng còn vướng tính năng, nhóm có thể cải tiến giải pháp. Nếu người dùng quan tâm nhưng không sẵn sàng trả tiền, cần xem lại mô hình doanh thu hoặc khách hàng mục tiêu. Nếu vấn đề không đủ mạnh, cần quay lại bước xác định vấn đề. Học hỏi từ thử nghiệm là điểm phân biệt giữa sáng tạo có kỷ luật và sáng tạo cảm tính.

4.9. Tình huống minh họa

4.9.1. Tình huống 1

Từ bất tiện trong trường học đến ý tưởng dịch vụ

Một nhóm sinh viên năm cuối nhận thấy nhiều bạn trong trường gặp khó khăn khi tìm nơi thực tập phù hợp. Thông tin thực tập không thiếu, nhưng phân tán ở nhiều nguồn: thông báo của khoa, nhóm mạng xã hội, website tuyển dụng, lời giới thiệu của người quen hoặc các bài đăng rời rạc từ doanh nghiệp. Ban đầu, nhóm nghĩ đến việc xây dựng một ứng dụng tổng hợp vị trí thực tập.

Tuy nhiên, thay vì vội phát triển ứng dụng, nhóm quyết định kiểm chứng vấn đề trước. Họ phỏng vấn 20 sinh viên năm cuối và 5 doanh nghiệp nhỏ từng nhận thực tập sinh. Kết quả cho thấy vấn đề không chỉ nằm ở việc “thiếu thông tin thực tập”. Với sinh viên, khó khăn lớn hơn là không biết chuẩn bị hồ sơ theo yêu cầu từng ngành, chưa biết cách trình bày kinh nghiệm, thiếu kỹ năng phỏng vấn và không rõ doanh nghiệp thật sự kỳ vọng gì ở thực tập sinh. Với doanh nghiệp, vấn đề lại nằm ở việc mất thời gian lọc hồ sơ, nhiều ứng viên gửi CV chưa phù hợp hoặc chưa hiểu công việc thực tế.

Từ phát hiện đó, nhóm định nghĩa lại vấn đề. Thay vì xây dựng “ứng dụng tìm thực tập”, nhóm chuyển hướng sang ý tưởng dịch vụ chuẩn bị và kết nối thực tập theo ngành. Giá trị cốt lõi không còn là gom thật nhiều tin tuyển dụng, mà là giúp sinh viên chuẩn bị hồ sơ tốt hơn, hiểu yêu cầu của doanh nghiệp hơn và giúp doanh nghiệp tiếp cận nhóm ứng viên đã được sàng lọc bước đầu.

Nguyên mẫu do nhóm thực hiện rất đơn giản: một biểu mẫu đăng ký cho sinh viên, bộ tiêu chí đánh giá CV, danh sách một số doanh nghiệp đối tác thử nghiệm và lịch tư vấn ngắn trước khi giới thiệu ứng viên. Trong hai tuần, nhóm theo dõi số sinh viên đăng ký, số hồ sơ hoàn thiện, số doanh nghiệp phản hồi, số cuộc phỏng vấn được tạo ra và mức sẵn sàng trả phí cho dịch vụ hỗ trợ.

Câu hỏi thảo luận

1. Vấn đề ban đầu mà nhóm nhìn thấy là gì? Sau khi phỏng vấn sinh viên và doanh nghiệp, vấn đề đó đã được định nghĩa lại như thế nào?
2. Ai là các bên liên quan chính trong tình huống này? Mỗi bên có nhu cầu và khó khăn gì?
3. Vì sao “ứng dụng tìm thực tập” chưa chắc là giải pháp phù hợp ở giai đoạn đầu?
4. Nguyên mẫu đầu tiên của nhóm có điểm gì hợp lý? Có thể bổ sung yếu tố nào để thử nghiệm tốt hơn?
5. Ba chỉ tiêu nào nên được dùng để quyết định có tiếp tục phát triển ý tưởng này hay không?

Bài tập thực hành

Hãy chọn một bất tiện trong học tập, công việc hoặc đời sống hằng ngày và thực hiện các bước sau:

1. Mô tả vấn đề dưới góc nhìn của người gặp khó khăn.
2. Phỏng vấn ít nhất 5 người có liên quan đến vấn đề đó.
3. Viết lại vấn đề sau khi có thông tin từ người dùng thật.
4. Đề xuất một nguyên mẫu hoặc thử nghiệm nhỏ có thể thực hiện trong 7-14 ngày.
5. Xác định ba chỉ tiêu dùng để đánh giá liệu ý tưởng có đáng phát triển tiếp hay không.

4.9.2. Tình huống 2

Đổi mới trong kinh doanh thực phẩm sạch trực tuyến

Một cửa hàng thực phẩm sạch tại đô thị bắt đầu bán hàng qua Facebook và Zalo. Ban đầu, cửa hàng chủ yếu đăng ảnh sản phẩm, nhận đơn qua tin nhắn và giao hàng trong ngày. Cách làm này dễ triển khai, chi phí thấp, nhưng chưa tạo được khác biệt rõ ràng vì nhiều người bán khác cũng làm tương tự.

Sau một thời gian, cửa hàng nhận thấy khách hàng không chỉ quan tâm đến rau, thịt hay trái cây sạch. Họ còn muốn biết sản phẩm đến từ đâu, nhập ngày nào, bảo quản ra sao, khẩu phần có phù hợp không, thời gian giao có ổn định không và nếu sản phẩm không đạt chất lượng thì được xử lý thế nào. Với các gia đình bận rộn, vấn đề không chỉ là “*mua thực phẩm ở đâu*”, mà còn là “*hôm nay ăn gì, mua bao nhiêu là đủ và có thể tin người bán không*”.

Từ quan sát đó, cửa hàng thử chuyển từ bán từng sản phẩm riêng lẻ sang mô hình gói thực phẩm theo tuần. Mỗi gói được thiết kế cho một nhóm khách hàng cụ thể như gia đình có trẻ nhỏ, người sống một mình hoặc người muốn ăn sạch. Cửa hàng bổ sung thông tin nguồn gốc, gợi ý thực đơn, khung giờ giao cố định và chính sách đổi trả rõ ràng.

Trong hai tuần thử nghiệm, cửa hàng theo dõi số khách đặt gói tuần, tỷ lệ khách đặt lại, phản hồi về chất lượng, mức phù hợp của khẩu phần, chi phí giao hàng và tỷ lệ hủy đơn. Những dữ liệu này giúp cửa hàng đánh giá mô hình mới có thật sự tạo thêm giá trị cho khách hàng hay chỉ là một cách đóng gói khác cho sản phẩm cũ.

Câu hỏi thảo luận

1. Điểm khác biệt giữa “*bán thực phẩm sạch online*” và “*thiết kế mô hình thực phẩm theo gói tuần*” là gì?
2. Trong tình huống này, khách hàng mua sản phẩm vì những nhu cầu nào: chức năng, cảm xúc hay xã hội?
3. Những yếu tố nào giúp cửa hàng xây dựng niềm tin với khách hàng?
4. Cửa hàng nên đo những chỉ tiêu nào để biết mô hình có đáng phát triển tiếp?
5. Nếu thử nghiệm thất bại, cửa hàng có thể điều chỉnh những điểm nào trước khi dừng ý tưởng?

4.9.3. Tình huống 3

Fintech và đổi mới mô hình dịch vụ tài chính

Một nhóm khởi nghiệp quan sát thấy nhiều giao dịch nhỏ trong đời sống hằng ngày vẫn còn bất tiện: chia tiền ăn uống, thanh toán hóa đơn, nạp điện thoại, trả tiền mua hàng online hoặc chuyển tiền cho người quen. Nếu dùng tiền mặt, khách hàng phải chuẩn bị tiền lẻ, khó ghi nhớ chi tiêu và mất thời gian đối soát. Nếu dùng chuyển khoản ngân hàng, trải nghiệm đôi khi chưa phù hợp với các giao dịch nhỏ, nhanh và lặp lại thường xuyên.

Từ vấn đề đó, các ví điện tử và nền tảng thanh toán số không chỉ cung cấp một “công cụ chuyển tiền”, mà thiết kế lại cả trải nghiệm thanh toán: thao tác nhanh trên điện thoại, liên kết với ngân hàng, thanh toán tại nhiều điểm chấp nhận, lưu lịch sử giao dịch, tích hợp hóa đơn, khuyến mại và dịch vụ tài chính liên quan.

Điểm đổi mới của fintech không chỉ nằm ở công nghệ, mà ở mô hình kết nối nhiều bên: người dùng, ngân hàng, cửa hàng, nhà cung cấp dịch vụ, đơn vị thanh toán và hệ thống dữ liệu giao dịch. Càng nhiều người dùng và điểm chấp nhận thanh toán tham gia, giá trị của nền tảng càng tăng. Tuy nhiên, mô hình này cũng đặt ra những rủi ro lớn về bảo mật, dữ liệu cá nhân, gian lận, niềm tin người dùng và tuân thủ pháp lý.

Câu hỏi thảo luận

1. Trong tình huống này, khách hàng gặp những bất tiện nào khi thanh toán bằng tiền mặt hoặc chuyển khoản thông thường?
2. Điểm đổi mới của ví điện tử nằm ở sản phẩm, quy trình, mô hình kinh doanh hay trải nghiệm khách hàng? Giải thích.
3. Vì sao fintech thường cần hệ sinh thái đối tác thay vì chỉ phát triển một ứng dụng riêng lẻ?
4. Những yếu tố nào quyết định niềm tin của người dùng đối với một dịch vụ tài chính số?
5. Các rủi ro đạo đức, pháp lý và dữ liệu nào cần được kiểm soát khi phát triển một sản phẩm fintech?
6. Nếu một nhóm khởi nghiệp muốn thử nghiệm giải pháp thanh toán cho các cửa hàng nhỏ, họ nên kiểm chứng những giả định nào trước khi đầu tư lớn?

4.9.4. Mẫu mô tả ý tưởng đổi mới

Bảng 4.4. Mẫu mô tả ý tưởng đổi mới trong bài tập khởi nghiệp

Thành phần	Nội dung cần trình bày
Tên ý tưởng	Tên ngắn gọn, dễ nhớ, phản ánh giá trị chính.
Vấn đề	Mô tả vấn đề cụ thể, người gặp vấn đề và bối cảnh phát sinh.
Bảng chứng ban đầu	Kết quả quan sát, phỏng vấn, khảo sát nhỏ hoặc dữ liệu thứ cấp.
Nhu cầu khách hàng	Nhu cầu chức năng, cảm xúc và xã hội mà giải pháp hướng tới.

Thành phần	Nội dung cần trình bày
Giải pháp đề xuất	Mô tả sản phẩm/dịch vụ/quy trình/mô hình kinh doanh.
Yếu tố sáng tạo/đổi mới	Điểm mới so với cách làm hiện tại; loại hình đổi mới chính.
Nguyên mẫu	Hình thức nguyên mẫu sẽ xây dựng để thử nghiệm.
Giả thuyết cần kiểm chứng	Điều nhóm chưa chắc chắn nhất về nhu cầu, giải pháp hoặc mô hình doanh thu.
Kế hoạch thử nghiệm	Đối tượng thử nghiệm, cách đo phản hồi và tiêu chí ra quyết định.

4.9.5. Một số lỗi thường gặp khi hình thành ý tưởng kinh doanh

Khi hình thành ý tưởng kinh doanh, sinh viên, nhóm sáng lập hoặc những người mới bắt đầu khởi nghiệp thường không thiếu ý tưởng. Vấn đề là nhiều ý tưởng mới dừng ở mức hấp dẫn ban đầu, chưa đủ cơ sở để phát triển thành hành động kinh doanh. Nhận diện những lỗi thường gặp không nhằm làm giảm hứng thú sáng tạo, mà giúp người khởi nghiệp biết kiểm tra ý tưởng một cách có kỷ luật hơn.

Lỗi đầu tiên là yêu thích giải pháp quá sớm. Khi đã gắn bó với một sản phẩm hoặc mô hình do mình nghĩ ra, nhóm khởi nghiệp dễ tìm kiếm những bằng chứng ủng hộ điều mình muốn tin, trong khi bỏ qua phản hồi trái chiều. Vì vậy, trước khi mô tả sản phẩm, cần mô tả rõ vấn đề khách hàng đang gặp phải và xác định những giả định quan trọng cần kiểm chứng.

Lỗi thứ hai là xem mọi đối tượng đều có thể là khách hàng. Một ý tưởng có khách hàng quá rộng thường khó thiết kế sản phẩm, khó chọn kênh tiếp cận và khó xây dựng thông điệp bán hàng. Với nguồn lực hạn chế, nhóm nên bắt đầu từ một phân khúc đủ hẹp để hiểu sâu, thử nhanh và phục vụ tốt. Khi đã có bằng chứng thị trường, việc mở rộng sang nhóm khách hàng khác sẽ có cơ sở hơn.

Lỗi thứ ba là đánh giá ý tưởng chủ yếu bằng cảm nhận của người quen. Những lời khen hoặc lời chê từ người xung quanh có thể hữu ích, nhưng chưa đủ tin cậy để kết luận về thị trường. Phản hồi có giá trị hơn thường nằm ở hành vi thật của khách hàng: họ có dành thời gian dùng thử, để lại thông tin, quay lại, trả tiền hoặc giới thiệu cho người khác hay không. Trong giai đoạn đầu, một tín hiệu hành vi nhỏ đôi khi đáng tin hơn nhiều lời nhận xét chung chung.

Lỗi thứ tư là nhầm giữa tính năng và giá trị. Người sáng lập thường muốn nói sản phẩm có gì, trong khi khách hàng quan tâm sản phẩm giúp họ giải quyết việc gì. Một ý tưởng tốt cần được trình bày bằng ngôn ngữ của vấn đề, lợi ích và kết quả trước khi đi vào tính năng. Một sản phẩm ít tính năng nhưng giải quyết đúng nỗi đau có thể thuyết phục hơn một sản phẩm nhiều chức năng nhưng thiếu trọng tâm.

Lỗi cuối cùng là bỏ qua chi phí vận hành. Một ý tưởng có thể rất hấp dẫn trên giấy nhưng khó triển khai nếu chi phí phục vụ mỗi khách hàng quá cao, quy trình phụ thuộc nhiều vào thao tác thủ công hoặc chất lượng khó kiểm soát khi mở rộng. Vì vậy, ngay từ bản mô tả ban đầu, nhóm cần hình dung sơ bộ các chi phí chính, nguồn lực cần có và những khâu có thể trở thành nút thắt khi số lượng khách hàng tăng lên.

4.9.6. Khung phỏng vấn khách hàng ban đầu

Phỏng vấn khách hàng ban đầu không phải để hỏi: “Anh/chị có thích ý tưởng của tôi không?”. Câu hỏi như vậy thường tạo ra câu trả lời xã giao và khó dùng để ra quyết định. Mục tiêu của phỏng vấn là hiểu hành vi hiện tại, bối cảnh vấn đề, cách khách hàng đang tự giải quyết và mức độ nghiêm trọng của nỗi đau. Người phỏng vấn nên nói ít, hỏi mở và tránh dẫn dắt người trả lời theo giải pháp mình đã có.

Một cuộc phỏng vấn khách hàng nên bắt đầu từ câu chuyện cụ thể của họ. Trước hết, cần hiểu khách hàng là ai, họ gặp vấn đề trong hoàn cảnh nào và lần gần nhất vấn đề đó xảy ra như thế nào. Từ đó, người phỏng vấn đi sâu vào cách họ đã tự xử lý, những khó khăn phát sinh, thời gian và chi phí phải bỏ ra, cũng như điều khiến họ khó chịu nhất.

Khi đã hiểu bối cảnh và hành vi thực tế, nhóm mới tìm hiểu mức độ quan trọng của vấn đề. Khách hàng có chủ động tìm giải pháp khác không, đã từng trả tiền để xử lý vấn đề này chưa, và nếu có một cách làm tốt hơn, họ kỳ vọng điều gì. Ở giai đoạn này, nhóm chưa cần bán hàng mà cần biết tình hình thực tế của người dùng.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương 4 làm rõ vai trò của sáng tạo, đổi mới, phát minh và ý tưởng kinh doanh trong khởi nghiệp. Sáng tạo là năng lực tạo ra ý tưởng mới và phù hợp; phát minh là việc tạo ra giải pháp hoặc nguyên lý mới; đổi mới là quá trình ứng dụng ý tưởng hoặc phát minh để tạo giá trị trong thực tiễn. Ý tưởng kinh doanh là cầu nối giữa sáng tạo và cơ hội, vì nó buộc ý tưởng phải gắn với khách hàng, giá trị đề xuất, nguồn lực và mô hình duy trì hoạt động.

Chương cũng trình bày các nguồn hình thành ý tưởng như quan sát vấn đề, thay đổi công nghệ và xã hội, tri thức chuyên môn và kết nối đa ngành, đồng thời phân tích các rào cản sáng tạo thường gặp. Những công cụ như 5W1H, phương pháp động não, viết ý tưởng, bản đồ tư duy, SCAMPER, tư duy thiết kế, nguyên mẫu và đổi mới mở giúp quá trình phát triển ý tưởng có hệ thống hơn. Quy trình cuối chương kết nối các bước xác định vấn đề, hiểu người dùng, tạo và sàng lọc ý tưởng, phát triển giải pháp, thử nghiệm và học hỏi.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt sáng tạo, phát minh, đổi mới và ý tưởng kinh doanh. Vì sao một phát minh chưa chắc đã trở thành đổi mới?
2. Trong khởi nghiệp, vì sao cần bắt đầu từ vấn đề và nhu cầu khách hàng thay vì bắt đầu ngay từ giải pháp?

3. Lấy một ví dụ về đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình và đổi mới mô hình kinh doanh. Chỉ ra điểm khác nhau giữa ba loại đổi mới này.
4. SCAMPER có thể giúp cải tiến một sản phẩm/dịch vụ hiện có như thế nào? Minh họa bằng một ví dụ trong đời sống sinh viên.
5. Tư duy thiết kế khác gì với cách phát triển sản phẩm truyền thống? Vì sao thấu cảm người dùng là bước quan trọng?
6. Một nhóm sinh viên có ý tưởng ứng dụng kết nối gia sư với học sinh. Hãy chỉ ra các giả thuyết quan trọng cần kiểm chứng trước khi phát triển sản phẩm.
7. Đổi mới gia tăng có kém quan trọng hơn đổi mới đột phá không? Phân tích trong bối cảnh doanh nghiệp khởi nghiệp có nguồn lực hạn chế.
8. Những rào cản nào thường làm người học khó sáng tạo trong các dự án khởi nghiệp? Giảng viên và nhóm học tập có thể khắc phục bằng cách nào?
9. Vì sao một ý tưởng kinh doanh cần có bằng chứng thị trường trước khi được xem là cơ hội kinh doanh?
10. Hãy phân tích một doanh nghiệp Việt Nam hoặc quốc tế theo bốn nội dung: vấn đề khách hàng, điểm đổi mới, mô hình tạo giá trị và rủi ro cần kiểm chứng.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bài tập 1. Nhật ký vấn đề. Trong một tuần, mỗi người học ghi lại tối thiểu 10 bất tiện hoặc vấn đề lặp lại trong học tập, sinh hoạt, làm thêm hoặc tiêu dùng. Sau đó chọn 3 vấn đề có khả năng phát triển thành ý tưởng khởi nghiệp và trình bày người dùng mục tiêu, bối cảnh phát sinh, hậu quả và giải pháp hiện có.

Bài tập 2. SCAMPER. Chọn một sản phẩm/dịch vụ quen thuộc trong trường đại học hoặc nơi làm việc. Sử dụng bảy câu hỏi SCAMPER để tạo ra ít nhất 14 phương án cải tiến. Nhóm chọn 2 phương án khả thi nhất và giải thích lý do.

Bài tập 3. Nguyên mẫu nhanh. Từ một ý tưởng đã chọn, nhóm xây dựng nguyên mẫu đơn giản trong 48 giờ: bản vẽ giao diện, quy trình dịch vụ, video mô phỏng hoặc mô hình giấy. Nhóm thử nghiệm với tối thiểu 5 người dùng và báo cáo 3 điều học được.

Bài tập 4. Phân loại đổi mới. Tìm một doanh nghiệp khởi nghiệp tại Việt Nam hoặc quốc tế. Phân tích doanh nghiệp này đổi mới ở khía cạnh nào: sản phẩm, quy trình, mô hình kinh doanh, thị trường, trải nghiệm khách hàng hay tổ chức. Thông tin về doanh nghiệp cần có nguồn kiểm chứng rõ ràng.

Bài tập 5. Ý tưởng kinh doanh một trang. Nhóm chọn một vấn đề đã quan sát, mô tả khách hàng mục tiêu, giá trị đề xuất, giải pháp ban đầu, loại đổi mới, nguyên mẫu dự kiến, giả thuyết rủi ro nhất và kế hoạch kiểm chứng trong 7 ngày.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Eberle, B. (1996). *SCAMPER: Games for imagination development*. Prufrock Press.
- IDEO.org. (2015). *The field guide to human-centered design*.
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.
- LEGO Group. (n.d.). *What happens to my product idea after I reach 10,000 supporters?*
- IDEO.org. (2015). *The field guide to human-centered design* (1st ed.). IDEO.org.
- OECD/Eurostat. (2018). *Oslo manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination: Principles and procedures of creative thinking*. Charles Scribner's Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.
- Paulus, P. B., & Yang, H.-C. (2000). Idea generation in groups: A basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76–87.
- Quốc hội. (2017). *Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa* (Luật số 04/2017/QH14 ngày 12 tháng 6 năm 2017).
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Runco, M. A., & Jaeger, G. J. (2012). The standard definition of creativity. *Creativity Research Journal*, 24(1), 92–96.

Chương 5

NHẬN DIỆN CƠ HỘI KINH DOANH

Nhận diện cơ hội kinh doanh là quá trình chuyển một ý tưởng ban đầu thành nhận định có căn cứ về khách hàng, giá trị và khả năng thực hiện. Chương này trình bày bản chất và nguồn hình thành cơ hội kinh doanh; phương pháp nghiên cứu, sàng lọc và phân tích cạnh tranh; các công cụ hỗ trợ; cùng quy trình thực hành để xây dựng bản mô tả cơ hội kinh doanh.

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người đọc có thể:

- Phân biệt được ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh.
- Nhận diện được các nguồn hình thành cơ hội kinh doanh.
- Vận dụng được dữ liệu thứ cấp, phỏng vấn, quan sát và thử nghiệm nhỏ để kiểm chứng nhu cầu và hành vi khách hàng.
- Sử dụng được tiêu chí sàng lọc, lưới phân tích cạnh tranh và các công cụ phù hợp để đánh giá cơ hội.
- Xây dựng được bản mô tả cơ hội kinh doanh ngắn gọn, có bằng chứng, làm nền tảng cho việc thiết kế mô hình kinh doanh.

5.1. Bản chất của cơ hội kinh doanh

5.1.1. Từ ý tưởng kinh doanh đến cơ hội kinh doanh

Ý tưởng kinh doanh là một khả năng ban đầu về sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc mô hình tạo giá trị. Nó có thể đến từ sở thích cá nhân, kinh nghiệm nghề nghiệp, một lần quan sát khách hàng, một công nghệ mới hoặc một vấn đề lặp lại trong đời sống. Ý tưởng có vai trò quan trọng vì nó mở ra hướng suy nghĩ đầu tiên. Tuy nhiên, ý tưởng chưa phải là cơ hội. Ý tưởng còn mang tính giả định, còn cơ hội đòi hỏi mối liên hệ rõ hơn giữa nhu cầu thị trường, khả năng cung cấp giải pháp, triển vọng tạo giá trị và năng lực triển khai.

Cơ hội kinh doanh có thể hiểu là khả năng tạo ra giá trị cho một nhóm khách hàng hoặc người hưởng lợi bằng một giải pháp phù hợp và có thể thực hiện. Cơ hội hình thành khi nhu cầu đủ rõ, khách hàng có thể tiếp cận, giải pháp tạo ra lợi ích đáng kể và nhóm khởi nghiệp có khả năng kiểm chứng bằng nguồn lực hiện có (Ardichvili và cộng sự, 2003; Laverty & Littel, 2020).

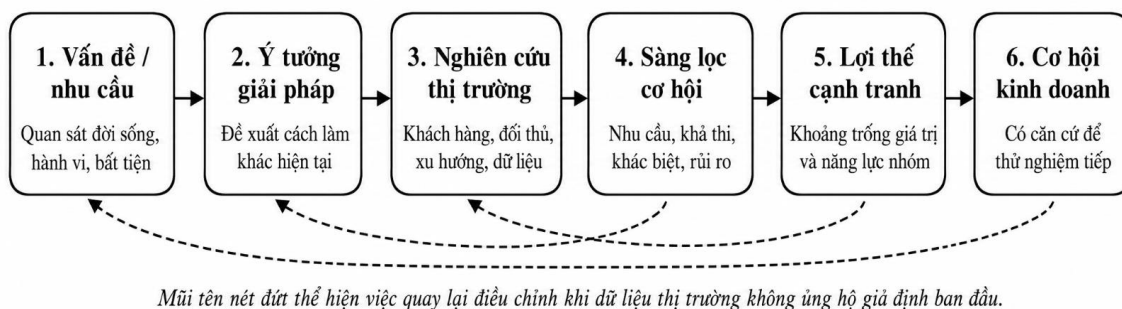
Cơ hội không phải lúc nào cũng hiện ra trước mắt mọi người để ai cũng nhìn thấy. Cơ hội thường được hình thành qua một quá trình nhận diện, diễn giải và kiểm chứng. Ví dụ, hai người có thể nhìn thấy cùng một hiện tượng nhưng kết luận lại khác nhau. Họ cùng nhìn thấy sinh viên xếp hàng dài chờ mua đồ ăn, một người chỉ thấy một quầy hàng

đồng khách, nhưng người kia lại nhận ra vấn đề về thời gian chờ, quy trình phục vụ và khả năng đặt trước. Cơ hội xuất hiện khi người khởi nghiệp biết chuyển hiện tượng bề mặt thành vấn đề có thể giải quyết.

5.1.2. Ba điều kiện cơ bản của một cơ hội kinh doanh

Một cơ hội kinh doanh có chất lượng thường đáp ứng ba điều kiện. Thứ nhất, là nhu cầu đủ rõ và đủ quan trọng để khách hàng quan tâm đến giải pháp. Khách hàng phải gặp một vấn đề, một mong muốn hoặc một công việc cần hoàn thành đủ quan trọng để họ quan tâm đến giải pháp. Thứ hai, là thị trường có thể tiếp cận, thể hiện qua nhóm khách hàng đầu tiên, kênh tiếp cận và bối cảnh sử dụng. Thứ ba, giải pháp phải có khả năng thực hiện bằng nguồn lực mà nhóm đang có hoặc có thể huy động.

Ba điều kiện này giúp tránh hai sai lầm phổ biến. Sai lầm thứ nhất là nhìn thấy nhu cầu nhưng năng lực triển khai thấp. Chẳng hạn, nhu cầu học trực tuyến, ăn uống lành mạnh hay chuyển đổi số có thể rất rõ, nhưng không phải nhóm nào cũng có đội ngũ, quy trình, vốn, năng lực bán hàng và khả năng duy trì chất lượng. Sai lầm thứ hai là có năng lực tạo sản phẩm nhưng khách hàng không coi trọng. Một sản phẩm kỹ thuật tốt vẫn có thể thất bại nếu khách hàng chưa thấy cần thiết, chưa tin tưởng hoặc chưa sẵn sàng chi trả.



Hình 5.1. Quy trình chuyển từ vấn đề/nhu cầu thành cơ hội kinh doanh

Hộp 5.1. Ý tưởng chưa phải cơ hội

Một nhóm sinh viên muốn mở dịch vụ giao đồ ăn sạch quanh trường. Ý tưởng nghe hợp lý vì sinh viên học cả ngày, ít thời gian nấu ăn và quan tâm hơn đến sức khỏe. Tuy nhiên, trước khi gọi đây là cơ hội, nhóm cần biết: sinh viên nào thật sự có nhu cầu, họ sẵn sàng trả bao nhiêu, họ ăn vào khung giờ nào, điều gì khiến họ không chọn các quán hiện có, yêu cầu vệ sinh và giao hàng ra sao. Chỉ khi trả lời được các câu hỏi này bằng dữ liệu, ý tưởng mới có cơ sở chuyển thành cơ hội kinh doanh.

5.1.3. Cơ hội kinh doanh và tư duy kiểm chứng giả định

Ở giai đoạn đầu, phần lớn nhận định về khách hàng, giá, kênh bán và vận hành mới là giả định. Vấn đề không nằm ở việc có giả định, mà ở khả năng nhận diện giả định quan trọng và lựa chọn cách kiểm chứng phù hợp. Một dự án có thể cho rằng khách hàng cần giao hàng thật nhanh, trong khi điều khách hàng coi trọng hơn lại là giao đúng giờ và bảo đảm chất lượng.

Tư duy kiểm chứng chuyển trọng tâm từ việc đánh giá ý tưởng theo cảm tính sang xác định những giả định có ảnh hưởng quyết định đến dự án. Các giả định rủi ro nhất cần được kiểm tra trước. Nếu chưa rõ khách hàng có thực sự quan tâm đến vấn đề hay không, nhóm cần kiểm chứng vấn đề trước khi phát triển giải pháp. Nếu chưa rõ mức sẵn sàng chi trả, có thể thử các mức giá, lời mời mua hoặc đơn đặt hàng trước. Nếu chưa chắc về khả năng cung ứng, nhóm có thể phục vụ thủ công cho một số ít khách hàng hoặc triển khai thử ở phạm vi hẹp trước khi đầu tư mở rộng (Blank & Dorf, 2012; Ries, 2011).

5.2. Nguồn hình thành cơ hội kinh doanh

5.2.1. Vấn đề của khách hàng và bất tiện trong đời sống

Nguồn cơ hội gần nhất thường là những vấn đề lặp lại trong đời sống và công việc. Khi một nhóm người thường xuyên mất thời gian, chịu chi phí, gặp rủi ro, cảm thấy khó chịu hoặc phải dùng giải pháp tạm thời, ở đó có chất liệu để nghiên cứu cơ hội. Nhiều ý tưởng khởi nghiệp không bắt đầu từ công nghệ phức tạp, mà từ các bất tiện cụ thể: chờ đợi quá lâu, thông tin không minh bạch, dịch vụ thiếu tin cậy, sản phẩm khó dùng, quy trình thanh toán rườm rà hoặc khách hàng không tìm được người cung cấp phù hợp.

Điểm quan trọng là phải đi xa hơn lời phàn nàn ban đầu. Nếu khách hàng nói “*khó tìm nhà trọ*”, vấn đề thật có thể là thiếu thông tin đáng tin, sợ bị lừa, không biết khu vực phù hợp, không có thời gian đi xem phòng hoặc khó so sánh chi phí phát sinh. Nếu sinh viên nói “*khó tìm tài liệu học*”, vấn đề có thể nằm ở chất lượng nguồn, cách tổ chức tài liệu, sự phù hợp với đề cương môn học hoặc thiếu hướng dẫn cách sử dụng. Cách hiểu vấn đề khác nhau sẽ dẫn đến cơ hội khác nhau.

5.2.2. Nhu cầu hiển hiện, nhu cầu tiềm ẩn và công việc cần hoàn thành

Nhu cầu hiển hiện là nhu cầu khách hàng có thể diễn đạt tương đối rõ, chẳng hạn mong muốn giao hàng nhanh hơn, giá hợp lý hơn, phần mềm dễ sử dụng hơn hoặc thời gian học linh hoạt hơn.

Nhu cầu tiềm ẩn khó nhận ra hơn. Nó thể hiện qua hành vi, sự lúng túng, thói quen tự khắc phục hoặc cảm xúc chưa được gọi tên. Khách hàng có thể nói họ cần một quán cà phê giá hợp lý, nhưng điều họ thực sự tìm kiếm có thể là nơi học nhóm yên tĩnh, ổ cắm điện, wifi ổn định và cảm giác được ở trong một cộng đồng cùng học.

Một cách tiếp cận hữu ích là nhìn vào công việc cần hoàn thành của khách hàng. Khách hàng không đơn thuần mua sản phẩm. Ví dụ, một chủ cửa hàng tạp hóa nhỏ không chỉ cần phần mềm quản lý bán hàng. Thực tế, thông qua phần mềm quản lý họ muốn biết mặt hàng nào sắp hết, sản phẩm nào bán chậm, cuối ngày thu được bao nhiêu tiền, có thất thoát hay không và khi nào cần nhập hàng.

Nếu hiểu đúng công việc cần hoàn thành, giải pháp không nên quá phức tạp như phần mềm dành cho doanh nghiệp lớn, mà cần đơn giản, dễ dùng trên điện thoại, ít thao tác và trả lời nhanh những câu hỏi vận hành hằng ngày của chủ cửa hàng. Cách tiếp cận này giúp người khởi nghiệp tránh nhầm lẫn giữa sản phẩm khách hàng mua và kết quả khách hàng thật sự cần. Khi hiểu công việc cần hoàn thành, người khởi nghiệp có thể thiết kế giải pháp sát hơn với bối cảnh sử dụng.

5.2.3. Thay đổi công nghệ, xã hội, chính sách và cấu trúc ngành

Những thay đổi của môi trường kinh doanh có thể làm xuất hiện nhu cầu mới hoặc tạo điều kiện để giải quyết một vấn đề theo cách hiệu quả hơn. Công nghệ mới có thể làm giảm chi phí phục vụ khách hàng, hình thành kênh phân phối mới và giúp doanh nghiệp nhỏ thực hiện những hoạt động trước đây đòi hỏi nguồn lực lớn. Những thay đổi trong lối sống và hành vi xã hội cũng có thể tạo ra thói quen tiêu dùng mới, chẳng hạn quan tâm nhiều hơn đến sức khỏe, ưu tiên sự tiện lợi, mua hàng qua mạng xã hội, học trực tuyến, làm việc linh hoạt, tiêu dùng bền vững và sử dụng dịch vụ được cá nhân hóa.

Chính sách và cấu trúc ngành cũng có thể mở ra cơ hội. Khi quy định về an toàn thực phẩm, bảo vệ dữ liệu cá nhân, hóa đơn điện tử, môi trường hoặc truy xuất nguồn gốc được chú ý hơn, nhiều cá nhân và doanh nghiệp nhỏ sẽ cần công cụ, dịch vụ hoặc tư vấn để thích ứng. Khi một ngành có chi phí trung gian cao, thông tin thiếu minh bạch hoặc quy trình còn thủ công, doanh nghiệp mới có thể tìm thấy cơ hội bằng cách làm cho thị trường vận hành hiệu quả hơn.

Tuy vậy, xu hướng không tự động trở thành cơ hội. Khi nói “*người tiêu dùng thích sản phẩm xanh*” hay “*thương mại điện tử còn tăng trưởng*” còn quá rộng. Người khởi nghiệp cần đặt xu hướng vào một bối cảnh cụ thể về nhóm khách hàng nào đang bị ảnh hưởng, họ gặp khó khăn gì, khó khăn đó có đủ lớn không, họ có sẵn sàng trả tiền để giải quyết không, và thay đổi mới giúp họ tốt hơn ở điểm nào.

Giá trị của phân tích xu hướng nằm ở việc tìm điểm giao giữa thay đổi của môi trường, vấn đề cụ thể của khách hàng và khả năng thực hiện của nhóm, không phải ở việc liệt kê những lĩnh vực đang được chú ý.

5.2.4. Khoảng trống cạnh tranh và nguồn lực chưa được khai thác

Cơ hội kinh doanh không chỉ xuất hiện ở thị trường hoàn toàn mới. Nhiều thị trường đã có người bán, có sản phẩm và có khách hàng, nhưng vẫn còn những nhóm nhu cầu chưa được phục vụ tốt. Khoảng trống cạnh tranh vì vậy không phải là chưa ai làm, mà là chưa ai làm đủ tốt cho một nhóm khách hàng cụ thể.

Chẳng hạn, một phần mềm quản lý có thể phù hợp với doanh nghiệp lớn nhưng quá phức tạp với hộ kinh doanh nhỏ. Một ứng dụng ngân hàng có thể tiện với người trẻ nhưng khó dùng với người cao tuổi. Một đặc sản địa phương có thể được nhiều người biết đến nhưng vẫn khó bán xa vì thiếu bao bì, thông tin nguồn gốc và kênh phân phối đáng tin cậy. Trong những trường hợp này, cơ hội không nằm ở việc tạo ra sản phẩm hoàn toàn mới, mà ở việc phục vụ đúng hơn, đơn giản hơn hoặc đáng tin hơn.

Khoảng trống cạnh tranh còn có thể nằm ở những điểm khách hàng muốn cải thiện trong trải nghiệm, chẳng hạn tính minh bạch, độ tin cậy, thời gian chờ hoặc sự thuận tiện. Đây thường là những hướng gần với năng lực ban đầu của nhóm hơn so với việc tạo ra một sản phẩm hoàn toàn mới.

Bên cạnh đó, nhiều cơ hội đến từ nguồn lực chưa được khai thác. Ví dụ chúng ta chăn nuôi hoặc làm nông nghiệp, thường kéo theo các phụ phẩm chăn nuôi sẵn có cần xử lý. Câu hỏi đối với người muốn khởi nghiệp liệu có nhận ra các nguồn lực đang bị bỏ quên, hiểu nhu cầu thị trường và thiết kế một mô hình đủ tin cậy để kết nối hai phía.

Nói cách khác, khởi nghiệp không phải lúc nào cũng bắt đầu bằng việc tạo ra cái mới. Nhiều khi, nó bắt đầu từ việc nhìn thấy một khoảng trống trong cách thị trường đang vận hành và tổ chức lại những nguồn lực sẵn có thành giá trị mà khách hàng sẵn sàng trả tiền.

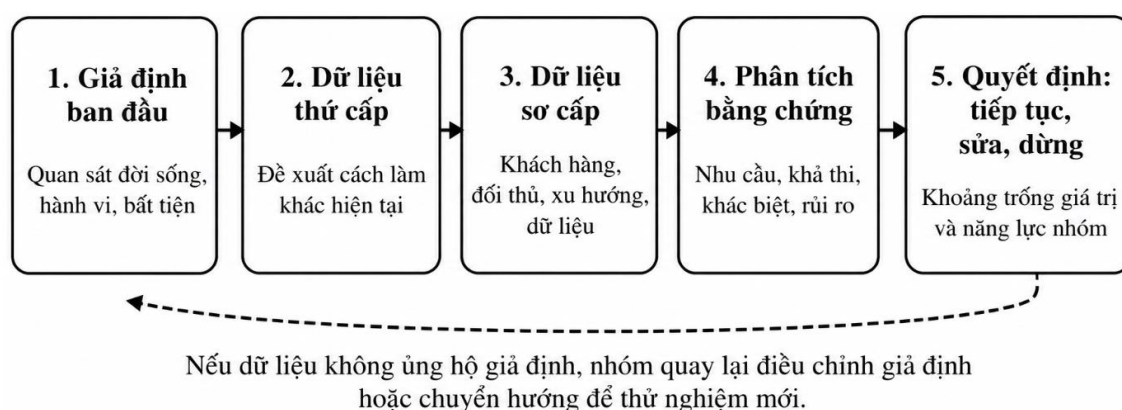
5.3. Nghiên cứu và kiểm chứng cơ hội kinh doanh

5.3.1. Vai trò của nghiên cứu trước khi khởi nghiệp

Nghiên cứu cơ hội kinh doanh giúp giảm ảnh hưởng của niềm tin chủ quan. Khi yêu thích một ý tưởng, người sáng lập dễ chỉ tìm thông tin ủng hộ mình hoặc xem lời khen của người quen là bằng chứng thị trường. Nghiên cứu cần làm rõ khách hàng đang gặp vấn đề gì, họ giải quyết bằng cách nào, đã phát sinh chi phí ra sao và điều kiện nào khiến họ cân nhắc một lựa chọn mới.

Chẳng hạn, một người muốn mở dịch vụ cơm trưa theo tuần cho nhân viên văn phòng. Ý tưởng nghe hợp lý vì nhiều người đi làm bận rộn, muốn bữa trưa ngon, sạch, đúng giờ và giá vừa phải. Nhưng để xem đây có phải cơ hội kinh doanh hay không, người khởi nghiệp cần nghiên cứu cơ hội bằng cách kiểm chứng cụ thể về nhu cầu của khu vực.

Dữ liệu không nhất thiết phải phức tạp, có thể đến từ 20-30 cuộc phỏng vấn nhanh người tiêu dùng trong một tòa nhà, hoặc một tuần bán thử với số lượng giới hạn. Điều cần theo dõi không chỉ là khách khen ngon, mà là họ có đặt lại không, món nào được chọn nhiều, giao hàng có đúng giờ không, chi phí mỗi suất là bao nhiêu và số lượng tối thiểu để có lãi là bao nhiêu. Nếu khách thích nhưng không đặt lại, hoặc doanh thu không bù được chi phí vận hành, ý tưởng vẫn cần được điều chỉnh trước khi mở rộng.



Hình 5.2. Vòng lặp nghiên cứu và kiểm chứng cơ hội

Hộp 5.2. Hai câu hỏi tối giản trước khi đi xa hơn

Có hai câu hỏi gợi ý rất căn bản mà người khởi sự kinh doanh cần chú ý, đó là: “*Tôi đang làm gì?*” và “*Tại sao khách hàng phải quan tâm đến sản phẩm, dịch vụ của tôi?*”. Hai câu hỏi này tưởng đơn giản nhưng thường làm lộ ra điểm yếu của ý tưởng. Nếu người khởi sự không thể diễn đạt ngắn gọn mình làm gì và vì sao khách hàng quan tâm, thì cơ hội đó chưa đủ rõ để triển khai.

5.3.2. Dữ liệu thứ cấp và dữ liệu sơ cấp

Dữ liệu thứ cấp là dữ liệu đã có sẵn, được công bố bởi cơ quan nhà nước, tổ chức nghiên cứu, hiệp hội ngành, doanh nghiệp, báo cáo thị trường, sách, bài báo khoa học hoặc các nguồn đáng tin cậy khác. Loại dữ liệu này giúp người khởi nghiệp nhìn được bức tranh chung như quy mô thị trường, xu hướng tiêu dùng, chính sách, đặc điểm ngành và đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, dữ liệu thứ cấp thường rộng, có thể lỗi thời hoặc không sát với nhóm khách hàng mà dự án muốn phục vụ.

Dữ liệu sơ cấp là dữ liệu do nhóm tự thu thập để trả lời câu hỏi cụ thể của mình. Đó có thể là phỏng vấn khách hàng, khảo sát nhỏ, quan sát hành vi, thảo luận nhóm, thử nghiệm nguyên mẫu, bán thử hoặc chạy một quảng cáo nhỏ để đo phản ứng. Dữ liệu sơ cấp tốn công hơn, nhưng giúp người khởi nghiệp hiểu khách hàng thật sự nghĩ gì, làm gì và có sẵn sàng trả tiền hay không.

Trong nhận diện cơ hội, dữ liệu thứ cấp giúp định hướng câu hỏi, còn dữ liệu sơ cấp giúp kiểm tra nhận định với khách hàng mục tiêu.

5.3.3. Phỏng vấn khách hàng

Phỏng vấn khách hàng là công cụ quan trọng trong nghiên cứu cơ hội, nhưng rất dễ bị dùng sai. Sai lầm thường gặp là mang ý tưởng của mình đi hỏi: “*Anh/chị có thích sản phẩm này không?*”. Câu trả lời kiểu này thường thiếu độ tin cậy, vì nhiều người sẽ trả lời lịch sự, động viên hoặc nói điều họ nghĩ người hỏi muốn nghe. Việc khách hàng nói “*ý tưởng hay*” không có nghĩa là họ sẽ mua.

Một cuộc phỏng vấn tốt nên bắt đầu từ trải nghiệm thật của khách hàng, đặc biệt là những hành vi đã xảy ra gần đây. Người khởi nghiệp cần hỏi: lần gần nhất khách hàng gặp vấn đề là khi nào, họ đã xử lý ra sao, mất bao nhiêu thời gian, tốn chi phí gì, điều gì gây khó chịu nhất và họ đã từng trả tiền cho giải pháp nào chưa. Những câu hỏi này giúp làm rõ mức độ nghiêm trọng của vấn đề, thay vì chỉ thu về cảm nhận chung chung.

Nên hỏi về hành vi trong quá khứ gần thay vì chỉ hỏi ý định trong tương lai. Với dịch vụ chăm sóc thú cưng, có thể hỏi lần gần nhất khách hàng đi xa, họ đã nhờ ai chăm sóc, đã trả khoản nào, điều gì khiến họ lo ngại và vì sao họ tiếp tục hoặc từ bỏ giải pháp đó. Câu hỏi cần trung tính, tránh gợi ý câu trả lời hoặc giới thiệu giải pháp quá sớm.

Trong phỏng vấn khách hàng, điều cần tìm không phải là lời khen cho ý tưởng, mà là bằng chứng về vấn đề. Nếu khách hàng đã nhiều lần tự tìm cách khắc phục, chấp nhận mất thời gian, chi phí hoặc từng trả tiền cho một giải pháp chưa hoàn hảo, đó là tín hiệu đáng chú ý. Ngược lại, nếu vấn đề chỉ được nhắc đến như một sự bất tiện nhỏ nhưng khách hàng chưa từng hành động để giải quyết, cơ hội kinh doanh có thể chưa đủ mạnh.

5.3.4. Quan sát hành vi và thử nghiệm nhỏ

Quan sát hành vi giúp người khởi nghiệp nhìn thấy những điều khách hàng không nói ra trong phỏng vấn. Khách hàng có thể nói rằng họ quan tâm, nhưng hành vi thực tế mới cho thấy vấn đề có đủ quan trọng hay không.

Ví dụ, vẫn với ý tưởng chăm sóc thú cưng tại nhà, người khởi nghiệp không nên chỉ hỏi: “*Anh/chị có cần dịch vụ này không?*”. Cách tốt hơn là quan sát các nhóm cư dân,

nhóm nuôi chó mèo hoặc cửa hàng thú cưng để xem chủ nuôi thường gặp khó gì khi đi công tác, về quê hoặc du lịch. Có người lo thú cưng bị nhốt lâu, có người ngại giao chìa khóa nhà cho người lạ, có người muốn nhận ảnh hoặc video sau mỗi lần chăm sóc. Những chi tiết này giúp vấn đề cụ thể hơn nhiều so với nhận định chung rằng “*nhiều người cần chăm sóc thú cưng*”.

Khi đã có giả thuyết rõ hơn, nhóm có thể thử nghiệm nhỏ. Chẳng hạn, triển khai dịch vụ trong một khu chung cư với 10-15 khách hàng đầu tiên. Nhóm có thể cung cấp dịch vụ đến nhà cho thú cưng ăn, thay nước, vệ sinh khay cát và gửi ảnh sau mỗi lần chăm sóc. Dữ liệu cần theo dõi gồm số người đặt lịch, mức giá chấp nhận được, lý do khách còn do dự, tỷ lệ dùng lại và những yêu cầu phát sinh.

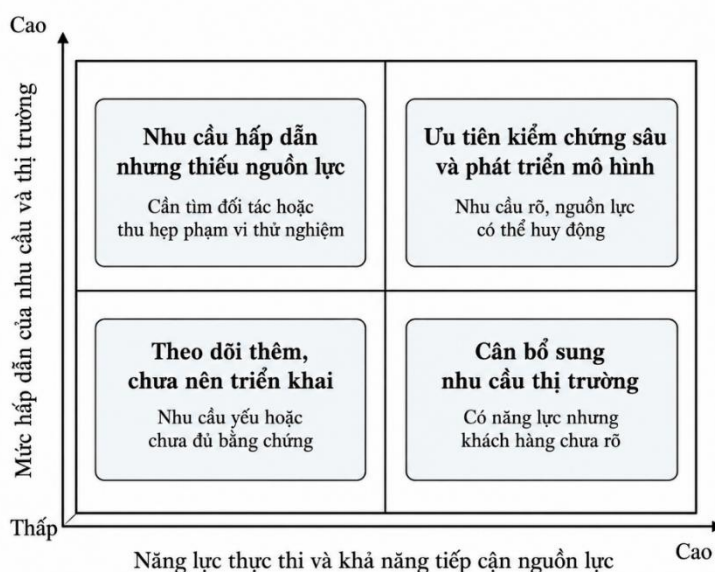
Thử nghiệm nhỏ không nhằm chứng minh ý tưởng chắc chắn đúng. Nó giúp người khởi nghiệp biết giả định nào có cơ sở, điểm nào cần sửa và liệu có đáng đầu tư thêm hay không.

5.4. Sàng lọc và đánh giá cơ hội kinh doanh

5.4.1. Vai trò của sàng lọc trong lựa chọn cơ hội kinh doanh

Sau giai đoạn tạo ý tưởng, nhóm thường có nhiều hướng lựa chọn. Sàng lọc giúp tập trung nguồn lực vào những hướng có bằng chứng tốt hơn, thay vì chạy theo ý tưởng mới nhất hoặc ý kiến của người có ảnh hưởng lớn trong nhóm.

Sàng lọc cần dựa trên tiêu chí và bằng chứng. Tiêu chí giúp nhóm tránh tranh luận cảm tính. Cần dựa trên các bằng chứng cụ thể. Nếu một nhóm đánh giá nhu cầu thị trường cao về sản phẩm nhưng chưa phỏng vấn khách hàng, chưa quan sát hành vi và chưa biết khách hàng đang trả tiền cho giải pháp nào, thì kết luận đó chưa có giá trị. Ngược lại, khi sàng lọc cho kết quả thấp, không nhất thiết buộc phải bỏ ý tưởng đó. Có thể, nó cho thấy người khởi nghiệp cần điều chỉnh phân khúc sản phẩm-thị trường, hoặc cần đưa ra giải pháp hoặc mô hình doanh thu mới cho sản phẩm.



Hình 5.3. Ma trận đánh giá mức ưu tiên của cơ hội kinh doanh

5.4.2. Tiêu chí sàng lọc cơ hội

Sàng lọc cơ hội là bước trung gian giữa nhận diện ý tưởng và thiết kế mô hình kinh doanh. Mục đích của bước này không phải là chứng minh ý tưởng hay, mà là kiểm tra xem ý tưởng đó có đủ cơ sở để tiếp tục đầu tư thời gian, nguồn lực và thử nghiệm hay không.

Đánh giá cơ hội thường xem xét đồng thời nhu cầu thị trường, khả năng tiếp cận khách hàng, năng lực thực hiện, nguồn lực tài chính và rủi ro. Phân tích tính khả thi giúp quyết định có nên tiếp tục dự án. Còn cách tiếp cận thị trường xuất phát nhấn mạnh việc chọn một phân khúc đủ cụ thể để tập trung nguồn lực và kiểm chứng ban đầu (Aulet, 2013; Laverty & Littel, 2020).

Một cơ hội càng có nhiều bằng chứng ở các tiêu chí này thì càng đáng chuyển sang bước thiết kế mô hình kinh doanh. Ngược lại, nếu cơ hội chỉ dựa trên cảm nhận cá nhân, xu hướng chung hoặc lời khen xã giao, nhóm khởi nghiệp nên tiếp tục nghiên cứu trước khi đầu tư lớn hơn.

Bảng 5.1 không thay thế cho việc phân tích tính khả thi của cơ hội kinh doanh, mà là công cụ hỗ trợ quá trình sàng lọc ban đầu. Công cụ này giúp người khởi nghiệp hạn chế việc theo đuổi ý tưởng chỉ vì sở thích cá nhân hoặc loại bỏ quá sớm những cơ hội chưa hoàn thiện nhưng đã xuất hiện tín hiệu tích cực từ thị trường.

Bảng 5.1. Tiêu chí sàng lọc cơ hội kinh doanh

Tiêu chí	Câu hỏi kiểm tra	Bằng chứng cần có
Vấn đề/nhu cầu	Vấn đề có thật, lặp lại và đủ quan trọng với khách hàng không?	Phỏng vấn, quan sát, phản hồi khách hàng, cách khách hàng đang tự xử lý vấn đề.
Khách hàng mục tiêu	Nhóm khách hàng đầu tiên đã đủ rõ chưa?	Chân dung khách hàng, bối cảnh sử dụng, khu vực tiếp cận, kênh tìm khách hàng.
Giá trị giải pháp	Giải pháp tốt hơn lựa chọn hiện tại ở điểm nào?	So sánh về thời gian, chi phí, độ tiện lợi, độ tin cậy, trải nghiệm hoặc kết quả đạt được.
Khả năng chi trả	Khách hàng có sẵn sàng trả tiền, đặt trước hoặc thay đổi hành vi không?	Bán thử, đặt cọc, đăng ký dùng thử, tỷ lệ khách quay lại, mức giá tương tự trên thị trường.
Khả năng thực thi	Nhóm có đủ năng lực, nguồn lực và đối tác để bắt đầu không?	Năng lực đội ngũ, công nghệ, nguồn cung, chi phí ban đầu, thời gian triển khai thử nghiệm.
Cạnh tranh	Đối thủ đang mạnh ở đâu và khoảng trống nằm ở đâu?	So sánh đối thủ, sản phẩm thay thế, phản hồi của khách hàng về các lựa chọn hiện có.
Rủi ro	Có rủi ro pháp lý, đạo đức, vận hành hoặc tài chính đáng chú ý không?	Quy định liên quan, yêu cầu an toàn, điều kiện ngành nghề, phân tích chi phí và dòng tiền.
Khả năng học nhanh	Có thể thử nghiệm nhỏ để kiểm chứng giả định quan trọng không?	Sản phẩm khả dụng tối thiểu, trang giới thiệu thử nghiệm, mẫu thử, thử nghiệm bán hàng, nhóm khách hàng đầu tiên.

Một cơ hội tốt không nhất thiết phải hoàn hảo ngay từ đầu. Quan trọng là cơ hội đó phải đủ rõ, đủ quan trọng với khách hàng và đủ thực tế để nhóm sáng lập có thể hành

động bằng nguồn lực hiện có. Nói cách khác, sàng lọc cơ hội không phải là tìm sự chắc chắn tuyệt đối, mà là xác định cơ hội nào xứng đáng được kiểm chứng sâu hơn.

5.4.3. Tính hấp dẫn của thị trường

Tính hấp dẫn của thị trường không chỉ được đo bằng quy mô lớn. Một thị trường rộng nhưng cạnh tranh gay gắt, chi phí tiếp cận khách hàng cao và người mua đã quen với các thương hiệu mạnh có thể rất khó cho doanh nghiệp mới. Ngược lại, một thị trường ngách nhỏ hơn nhưng nhu cầu rõ, khách hàng dễ tiếp cận, ít lựa chọn thay thế và sẵn sàng trả tiền có thể là điểm bắt đầu phù hợp hơn.

Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, thị trường hấp dẫn trước hết là thị trường có thể kiểm chứng được. Người khởi nghiệp cần tiếp cận được khách hàng, trò chuyện được với họ, bán thử được sản phẩm hoặc dịch vụ, thu được phản hồi và đo được hành vi thật. Nếu một thị trường nghe rất lớn nhưng nhóm không biết bắt đầu từ khách hàng nào, tiếp cận qua kênh nào và kiểm chứng bằng cách nào, thì thị trường đó vẫn còn quá mơ hồ.

Khi ước lượng thị trường, cần phân biệt ba lớp. Thị trường rộng là toàn bộ không gian nhu cầu mà ý tưởng có thể liên quan. Thị trường có thể phục vụ là phần thị trường phù hợp với năng lực, sản phẩm và mô hình của doanh nghiệp. Thị trường có thể tiếp cận ban đầu là nhóm khách hàng cụ thể mà doanh nghiệp có thể tiếp cận, thử nghiệm và phục vụ trong giai đoạn đầu.

Ví dụ, nói *“thị trường giáo dục trực tuyến” là quá rộng. Cách xác định cụ thể hơn có thể là: “người đi làm tại Hà Nội muốn học tiếng Anh giao tiếp buổi tối theo nhóm nhỏ, lịch linh hoạt và có phản hồi cá nhân”*. Nhóm khách hàng này hẹp hơn, nhưng dễ kiểm chứng hơn: có thể phỏng vấn, tổ chức lớp thử, đo tỷ lệ đăng ký lại, kiểm tra mức học phí chấp nhận được và theo dõi lý do người học bỏ cuộc.

Việc thu hẹp thị trường ban đầu không làm ý tưởng trở nên nhỏ bé. Ngược lại, nó giúp người khởi nghiệp biết phải bắt đầu từ đâu, bán cho ai và điều chỉnh như thế nào cho phù hợp. Hoạt động mở rộng chỉ nên xem xét khi nhu cầu, mức sẵn sàng chi trả và khả năng phục vụ đã có bằng chứng rõ hơn.

5.4.4. Tính khả thi

Một cơ hội có thể hấp dẫn nhưng chưa chắc khả thi. Thị trường có nhu cầu, khách hàng có quan tâm, nhưng dự án vẫn khó triển khai nếu đòi hỏi vốn lớn, công nghệ vượt quá năng lực của nhóm, giấy phép phức tạp, chuỗi cung ứng chưa ổn định hoặc thiếu nhân sự có chuyên môn cốt lõi.

Vì vậy, đánh giá tính khả thi cần nhìn ở bốn khía cạnh chính: kỹ thuật, vận hành, tài chính và pháp lý. Về kỹ thuật, nhóm có thể tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ ở mức chấp nhận được hay không. Về vận hành, nhóm có thể cung cấp giải pháp đều đặn, đúng chất lượng và đúng thời gian hay không. Về tài chính, mô hình có khả năng tạo doanh thu đủ bù chi phí hay không. Về pháp lý, dự án có cần giấy phép, điều kiện kinh doanh, tiêu chuẩn an toàn hoặc quy định chuyên ngành nào cần tuân thủ hay không.

Webvan là một trường hợp điển hình về việc mở rộng khi mô hình kinh doanh chưa được kiểm chứng đầy đủ. Cuối những năm 1990, doanh nghiệp này đầu tư lớn vào hệ thống kho tự động và mạng lưới giao hàng thực phẩm tại nhiều thành phố của Hoa Kỳ. Tuy nhiên, nhu cầu thị trường, tần suất đặt hàng và chi phí phục vụ mỗi đơn hàng chưa đạt mức cần thiết để duy trì hệ thống. Quy mô cơ sở hạ tầng lớn làm chi phí cố định tăng nhanh, trong khi doanh thu không đủ bù đắp chi phí vận hành. Trường hợp Webvan cho thấy sức hấp dẫn của thị trường chưa đủ bảo đảm khả năng vận hành và tính bền vững của mô hình. Trước khi mở rộng, doanh nghiệp cần kiểm chứng nhu cầu, chi phí phục vụ, hiệu suất vận hành và khả năng tạo dòng tiền ở phạm vi nhỏ (Blank & Dorf, 2012).

Tính khả thi không nhằm làm người khởi nghiệp nản lòng. Nó giúp nhóm biết nên bắt đầu ở quy mô nào, cần bổ sung nguồn lực gì và rủi ro nào phải xử lý trước khi mở rộng. Một cơ hội tốt không chỉ cần khách hàng quan tâm, mà còn phải có khả năng được triển khai bằng nguồn lực thực tế.

Hộp 5.3. Đủ hấp dẫn chưa chắc đủ khả thi

Một nhóm muốn làm dịch vụ giặt sấy giao nhận cho sinh viên ký túc xá. Nhu cầu có vẻ rõ: sinh viên bận, không có máy giặt riêng, thời tiết mưa làm quần áo lâu khô. Nhưng tính khả thi lại phụ thuộc vào điểm gom đồ, quy trình phân loại, trách nhiệm khi thất lạc, thời gian trả đồ, chi phí nhân công, máy móc và niềm tin của khách hàng. Nếu không làm thử một quy trình nhỏ, nhóm rất dễ đánh giá thấp chi phí vận hành.

5.5. Phân tích cạnh tranh trong nhận diện cơ hội

5.5.1. Nhận diện đối thủ cạnh tranh

Người khởi nghiệp thường dễ nói rằng “ý tưởng này mới chưa có người làm”. Thực tế, nhận định đó hầu như luôn cần được kiểm tra lại. Nếu khách hàng đã gặp một vấn đề đủ lâu, họ thường đã có cách xử lý nào đó, dù cách đó chưa tối ưu. Vì vậy, đối thủ cạnh tranh không chỉ là doanh nghiệp bán sản phẩm giống mình.

Đối thủ có thể cung cấp một sản phẩm thay thế, một dịch vụ khác ngành, một công cụ miễn phí, một cách làm thủ công, sự hỗ trợ từ người quen, thói quen cũ của khách hàng, hoặc thậm chí là lựa chọn không làm gì cả. Trong nhiều trường hợp, thứ khó cạnh tranh nhất không phải là một doanh nghiệp khác, mà là sự quen thuộc của khách hàng với cách làm hiện tại.

Phân tích cạnh tranh cần bắt đầu từ hành vi khách hàng. Nhóm khởi nghiệp cần chỉ ra khách hàng đang dùng giải pháp nào, vì sao chọn cách đó, chấp nhận bất tiện gì và điều gì khiến họ chưa thay đổi. Nhờ đó, nhóm mới xác định được điểm cần làm tốt hơn, chẳng hạn chi phí, tốc độ, độ tin cậy, sự thuận tiện hoặc khả năng sử dụng.

Ví dụ, một nhóm muốn phát triển dịch vụ chăm sóc thú cưng tại nhà khi mình đi vắng. Họ có thể nghĩ rằng đối thủ của mình là các trung tâm hoặc bệnh viện chăm sóc thú cưng. Nhưng thực tế, khách hàng còn có nhiều lựa chọn khác. Khách hàng có thể nhờ người thân ghé qua cho ăn, gửi thú cưng ở nhà bạn bè, thuê người trong nhóm cư dân, để thú cưng ở nhà với máy cho ăn tự động, hoặc đơn giản là hạn chế đi xa nhiều ngày. Nếu

nhóm chỉ so sánh với trung tâm hoặc bệnh viện thú cưng, họ sẽ bỏ qua các điểm quan trọng hơn trong thói quen thật của khách hàng. Có thể, khách hàng họ đặt niềm tin vào người quen, nỗi lo giao chìa khóa nhà cho người lạ, và sự do dự khi phải trả phí cho một dịch vụ chưa quen dùng.

Bảng 5.2. Các loại cạnh tranh cần nhận diện khi đánh giá cơ hội

Loại cạnh tranh	Đặc điểm	Câu hỏi cần trả lời
Đối thủ trực tiếp	Cung cấp sản phẩm/dịch vụ tương tự cho cùng nhóm khách hàng.	Họ mạnh ở đâu? Giá thế nào? Kênh nào? Khách hàng phản nản điều gì?
Đối thủ gián tiếp	Giải quyết cùng nhu cầu bằng mô hình hoặc sản phẩm khác.	Khách hàng có thể chọn cách nào khác để đạt cùng kết quả?
Sản phẩm thay thế	Không giống sản phẩm của mình nhưng hoàn thành cùng công việc.	Công cụ miễn phí, thói quen cũ hoặc giải pháp thủ công nào đang thay thế?
Không tiêu dùng	Khách hàng chấp nhận không giải quyết vấn đề.	Vì sao vấn đề chưa đủ đau? Điều gì phải thay đổi để khách hàng hành động?

Nguồn: Nhóm tác giả hệ thống hóa trên cơ sở Laverty và Littel (2020) và Porter (1979).

Nhận diện đúng đối thủ giúp người khởi nghiệp tránh ảo tưởng không có cạnh tranh. Một cơ hội tốt không nhất thiết phải không có đối thủ. Điều quan trọng hơn là hiểu khách hàng đang so sánh giải pháp mới với điều gì, và lý do nào đủ mạnh để họ thay đổi lựa chọn hiện tại.

5.5.2. Lưới phân tích cạnh tranh

Lưới phân tích cạnh tranh giúp so sánh các đối thủ theo tiêu chí khách hàng coi trọng. Tiêu chí không nên được chọn theo sở thích của nhóm khởi nghiệp. Nếu khách hàng mua đồ ăn quanh trường, tiêu chí có thể là giá, vệ sinh, tốc độ phục vụ, khẩu vị, khoảng cách, khả năng đặt trước và phương thức thanh toán. Nếu khách hàng mua phần mềm quản lý bán hàng, tiêu chí có thể là dễ dùng, chi phí, hỗ trợ tiếng Việt, tích hợp kênh bán, hỗ trợ kỹ thuật và bảo mật dữ liệu.

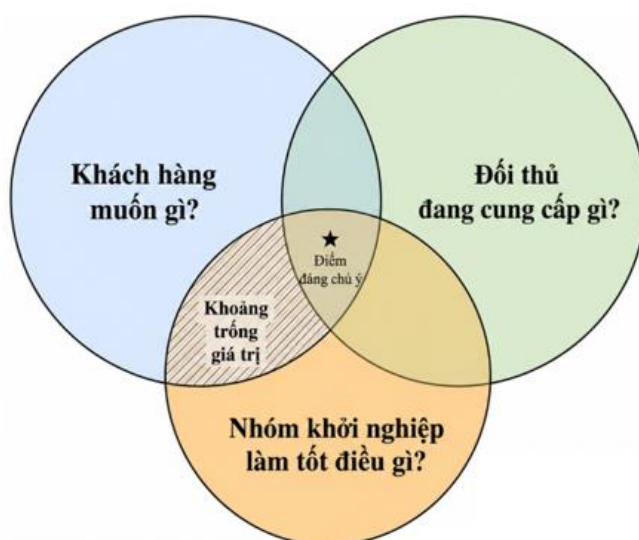
Lưới cạnh tranh không chỉ để mô tả đối thủ, mà để tìm định vị. Nhóm cần biết tiêu chí nào phải đạt mức tối thiểu, tiêu chí nào khách hàng coi trọng nhưng đối thủ làm chưa tốt, tiêu chí nào nhóm có thể làm khác biệt và tiêu chí nào không nên cạnh tranh vì tốn nguồn lực mà khách hàng ít quan tâm. Cách phân tích này giúp nhóm tránh cạnh tranh dàn trải.

Bảng 5.3. Mẫu lưới phân tích cạnh tranh

Tiêu chí	Đối thủ A	Đối thủ B	Đề xuất của nhóm	Nhận xét cơ hội
Giá	Thấp	Trung bình	Trung bình	Không nên cạnh tranh bằng giá thấp nếu chưa có quy mô.
Tốc độ phục vụ	Nhanh	Trung bình	Nhanh hơn nhờ đặt trước	Có thể tạo khác biệt nếu khách hàng coi trọng thời gian.
Độ tin cậy	Không ổn định	Tốt	Tốt và minh bạch quy trình	Cơ hội nằm ở niềm tin và tiêu chuẩn rõ ràng.
Trải nghiệm số	Yếu	Trung bình	Đặt hàng và phản hồi qua ứng dụng/web	Có khoảng trống nếu phân khúc quen dùng công nghệ.
Dịch vụ sau bán	Hạn chế	Tốt	Tư vấn cá nhân hóa	Phải kiểm chứng khách hàng có trả thêm không.

5.5.3. Công cụ ba vòng và khoảng trống giá trị

Công cụ ba vòng xem xét đồng thời nhu cầu của khách hàng, điều đối thủ đang cung cấp và năng lực mà doanh nghiệp mới có thể thực hiện tốt. Phần giao giữa ba vòng giúp phân biệt yêu cầu tối thiểu của thị trường, điểm khác biệt có ý nghĩa và những khác biệt chỉ tồn tại trong nhận định của nhóm (Laverty & Littel, 2020).



Hình 5.4. Công cụ ba vòng trong phân tích khoảng trống giá trị

Nguồn: Phát triển từ Laverty và Littel (2020).

Phần giao nhau giữa điều khách hàng cần và điều đối thủ đã làm tốt là điểm ngang bằng cạnh tranh. Đây là những yếu tố doanh nghiệp mới thường phải đáp ứng nếu muốn được khách hàng cân nhắc. Ví dụ, một dịch vụ giao thực phẩm không thể bỏ qua độ tươi, giao đúng hẹn và giá hợp lý, vì đó là những kỳ vọng cơ bản của khách hàng.

Phần khách hàng cần nhưng đối thủ chưa phục vụ tốt là khoảng trống giá trị. Đây là khu vực đáng chú ý nhất trong phân tích cơ hội. Tuy nhiên, khoảng trống này chỉ trở thành cơ hội thực sự nếu nhóm khởi nghiệp có khả năng đáp ứng tốt hơn hoặc khác biệt hơn. Nếu khách hàng cần nhưng nhóm không đủ năng lực thực hiện, đó vẫn chỉ là một phát hiện thị trường, chưa phải cơ hội khả thi.

Công cụ ba vòng giúp tránh khác biệt không có giá trị. Một tính năng có thể mới với nhóm sáng lập nhưng không quan trọng đối với khách hàng. Ngược lại, một cải tiến nhỏ trong kinh doanh như báo giá rõ ràng, giảm thời gian chờ, giao hàng đúng hẹn, đổi trả minh bạch hoặc tư vấn đúng nhu cầu có thể tạo giá trị lớn nếu đó là điểm khách hàng đang thiếu.

5.5.4. Lợi thế cạnh tranh và tuyên bố giá trị

Lợi thế cạnh tranh là điều mà một doanh nghiệp có thể tạo ra kết quả tốt hơn đối thủ trong một thị trường cụ thể. Kết quả đó có thể là chi phí thấp hơn, chất lượng ổn định hơn, phục vụ nhanh hơn, trải nghiệm tốt hơn, khả năng tiếp cận khách hàng hiệu quả hơn hoặc mức độ tin cậy cao hơn. Với doanh nghiệp khởi nghiệp, lợi thế cạnh tranh ban đầu thường chưa bền vững như doanh nghiệp lớn. Nó có thể bắt đầu từ một hiểu biết sâu về phân khúc hẹp, khả năng thử nghiệm nhanh, quan hệ địa phương, chi phí vận hành thấp, công nghệ riêng, cộng đồng người dùng hoặc cách phục vụ khách hàng khác biệt.

Tuy nhiên, không nên nhầm lợi thế cạnh tranh với tuyên bố giá trị. Tuyên bố giá trị trả lời câu hỏi khách hàng nhận được lợi ích gì khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Lợi thế cạnh tranh trả lời câu hỏi sâu hơn, vì sao doanh nghiệp này có thể tạo ra lợi ích đó tốt hơn, ổn định hơn hoặc khó bị sao chép hơn so với các lựa chọn khác.

Ví dụ, một dịch vụ bảo dưỡng điều hòa tại nhà trước mùa nóng có thể đưa ra tuyên bố giá trị là: “Đặt lịch nhanh, báo giá rõ, thợ đến đúng hẹn và có bảo hành sau sửa”. Đây là điều khách hàng nhận được. Nhưng lợi thế cạnh tranh của dịch vụ không nằm ở câu nói đó, vì nhiều đối thủ cũng có thể tuyên bố tương tự. Lợi thế thật có thể đến từ mạng lưới thợ đã được xác minh, quy trình chẩn đoán lỗi qua ảnh hoặc video trước khi báo giá, dữ liệu về các lỗi thường gặp theo từng dòng máy, khả năng gom lịch bảo dưỡng theo từng khu chung cư để giảm chi phí di chuyển, và cơ chế đánh giá thợ sau mỗi lần phục vụ.

Nói cách khác, tuyên bố giá trị hướng ra bên ngoài, dùng để khách hàng hiểu vì sao nên quan tâm. Lợi thế cạnh tranh nằm ở bên trong mô hình vận hành, giải thích vì sao doanh nghiệp có thể thực hiện lời hứa đó một cách đáng tin cậy. Một tuyên bố giá trị hay nhưng không có năng lực thực thi phía sau sẽ nhanh chóng trở thành quảng cáo quá mức. Ngược lại, một lợi thế tốt nhưng không được chuyển thành thông điệp rõ ràng cũng khó giúp khách hàng nhận ra sự khác biệt.

Bảng 5.4. Phân biệt tuyên bố giá trị và lợi thế cạnh tranh

Nội dung	Câu hỏi cốt lõi	Ví dụ với dịch vụ bảo dưỡng điều hòa
Tuyên bố giá trị	Khách hàng nhận được lợi ích gì?	Đặt lịch nhanh, giá rõ, thợ đúng hẹn, có bảo hành.
Lợi thế cạnh tranh	Vì sao doanh nghiệp làm được điều đó tốt hơn đối thủ?	Thợ được xác minh, quy trình báo giá trước, gom lịch theo khu vực, dữ liệu lỗi thường gặp, đánh giá sau dịch vụ.

5.6. Công cụ phân tích cơ hội kinh doanh

Các công cụ trong mục này trả lời những câu hỏi khác nhau và không thay thế bằng chứng từ khách hàng. PESTEL nhận diện thay đổi của môi trường vĩ mô; mô hình năm lực lượng xem xét sức ép của ngành; SWOT tổng hợp mức độ phù hợp giữa điều kiện bên ngoài và năng lực của nhóm; Mô hình kinh doanh Canvas kiểm tra logic tạo, cung cấp và thu nhận giá trị.

Các công cụ nên được phối hợp theo năm bước dưới đây. Sau mỗi bước, nhóm cần quay lại các tiêu chí ở Bảng 5.1, ghi rõ bằng chứng mới và điều chỉnh kết luận sàng lọc.

Bước 1. Sử dụng SWOT ở mức sơ bộ để xác định sự phù hợp giữa cơ hội với điểm mạnh, điểm yếu và nguồn lực hiện có của nhóm. Kết quả ban đầu cho biết nội dung nào cần được phân tích sâu hơn.

Bước 2. Sử dụng PESTEL để xem xét những thay đổi của môi trường vĩ mô có thể tạo thuận lợi, phát sinh nhu cầu mới hoặc làm tăng rủi ro đối với cơ hội kinh doanh.

Bước 3. Sử dụng mô hình Năm lực lượng cạnh tranh của Porter để đánh giá cấu trúc ngành, sức ép từ đối thủ, khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ mới và các sản phẩm thay thế.

Bước 4. Cập nhật SWOT bằng những phát hiện từ PESTEL và mô hình Năm lực lượng cạnh tranh. Qua đó, nhóm đối chiếu điều kiện bên ngoài với năng lực thực hiện và xác định các rủi ro cần kiểm soát.

Bước 5. Sử dụng Mô hình kinh doanh Canvas để chuyển cơ hội đã được phân tích thành logic kinh doanh sơ bộ, làm rõ khách hàng, đề xuất giá trị, kênh tiếp cận, nguồn thu, chi phí, nguồn lực, hoạt động và đối tác chính.

Sau khi hoàn thành, nhóm quay lại các tiêu chí tại Mục 5.4 để so sánh cơ hội, cập nhật bằng chứng và quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng phân tích. Trình tự trên có thể được rút gọn tùy tính chất dự án, nhưng không nên sử dụng công cụ chỉ để hoàn thành biểu mẫu mà không gắn với quyết định sàng lọc.

5.6.1. Ma trận điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT)

SWOT là công cụ giúp người khởi nghiệp nhìn một cơ hội kinh doanh từ hai phía: năng lực bên trong và điều kiện bên ngoài. SWOT từ viết tắt của bốn chữ cái đầu tiên trong tiếng Anh gồm: Strengths (Điểm mạnh), Weaknesses (Điểm yếu), Opportunities (Cơ hội) và Threats (Thách thức).

Trong phân tích cơ hội kinh doanh, SWOT không nên được dùng như một bảng liệt kê hình thức. Giá trị của SWOT nằm ở chỗ giúp nhóm trả lời câu hỏi: với nguồn lực và năng lực hiện có, nhóm có đủ cơ sở để theo đuổi cơ hội này hay không; nếu theo đuổi thì nên tận dụng điểm mạnh nào, khắc phục điểm yếu nào, nắm bắt cơ hội nào và phòng ngừa rủi ro nào.

Điểm mạnh là yếu tố bên trong giúp nhóm theo đuổi cơ hội hiệu quả hơn. Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, đó có thể là hiểu biết về một phân khúc hẹp, kinh nghiệm chuyên môn, quan hệ với nhà cung cấp, khả năng bán hàng, tốc độ thử nghiệm hoặc chi phí vận hành thấp.

Điểm yếu là những hạn chế bên trong có thể làm cơ hội khó triển khai. Một ý tưởng có thể hấp dẫn nhưng vẫn gặp khó nếu nhóm thiếu người có chuyên môn, chưa có nguồn cung ổn định, chưa biết cách tiếp cận khách hàng, thiếu vốn lưu động hoặc chưa có kinh nghiệm vận hành. Nhận diện điểm yếu không phải để loại bỏ ý tưởng ngay, mà để biết điểm nào cần bổ sung trước khi triển khai sâu hơn.

Cơ hội là những điều kiện bên ngoài có thể tạo thuận lợi cho dự án. Đó có thể là nhu cầu khách hàng tăng lên, thói quen tiêu dùng thay đổi, công nghệ trở nên dễ tiếp cận hơn, kênh bán mới xuất hiện, chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ hoặc một nhóm khách hàng chưa được phục vụ tốt. Trong khởi nghiệp, cơ hội bên ngoài chỉ có ý nghĩa khi nhóm có khả năng chuyển nó thành hành động cụ thể.

Thách thức là yếu tố bên ngoài có thể cản trở dự án, như cạnh tranh mạnh, chi phí tiếp cận khách hàng cao, thói quen khó thay đổi, yêu cầu pháp lý, biến động đầu vào hoặc sự phụ thuộc vào nền tảng số. Thách thức không nhất thiết làm mất cơ hội, nhưng cần được chuyển thành rủi ro và phương án kiểm soát cụ thể.

Khi dùng SWOT, nhóm khởi nghiệp cần tránh hai lỗi thường gặp. Lỗi thứ nhất là ghi quá chung, chẳng hạn “sản phẩm tốt”, “thị trường lớn”, “cạnh tranh cao”. Những nhận xét như vậy ít giá trị nếu không gắn với bằng chứng. Lỗi thứ hai là chỉ liệt kê mà không rút ra quyết định. Sau khi lập SWOT, nhóm cần chuyển kết quả phân tích thành hành động: điểm mạnh nào cần tận dụng ngay, điểm yếu nào phải xử lý trước, cơ hội nào đáng thử nghiệm và thách thức nào cần có phương án kiểm soát.

Ví dụ, một nhóm muốn mở dịch vụ cơm trưa theo tuần cho nhân viên văn phòng. Điểm mạnh của nhóm có thể là hiểu khẩu vị khách hàng quanh khu vực và có đầu bếp ổn định. Điểm yếu là chưa có kinh nghiệm giao hàng số lượng lớn. Cơ hội là nhiều nhân viên văn phòng muốn bữa trưa tiện lợi, ít dầu mỡ và đặt trước theo tuần. Thách thức là cạnh tranh với quán ăn, app giao đồ ăn và yêu cầu bảo đảm an toàn thực phẩm. Từ SWOT,

nhóm có thể quyết định bắt đầu bằng một khu văn phòng nhỏ, thực đơn hẹp, nhận đơn trước một ngày và kiểm tra kỹ quy trình giao hàng trước khi mở rộng.

Bảng 5.5. Gợi ý sử dụng SWOT trong phân tích cơ hội khởi nghiệp

Thành phần	Câu hỏi phân tích	Ví dụ
S - Điểm mạnh	Nhóm có lợi thế gì để theo đuổi cơ hội này?	Hiểu rõ khách hàng sinh viên, có khả năng làm nội dung, có quan hệ với cộng đồng người dùng ban đầu.
W - Điểm yếu	Nhóm đang thiếu gì hoặc yếu ở đâu?	Thiếu vốn lưu động, thiếu kinh nghiệm vận hành, chưa có nhà cung cấp ổn định.
O - Cơ hội	Bối cảnh bên ngoài đang mở ra điều kiện thuận lợi nào?	Nhu cầu mua hàng trực tuyến tăng, khách hàng quan tâm hơn đến sức khỏe, kênh bán qua mạng xã hội dễ thử nghiệm.
T - Thách thức	Yếu tố bên ngoài nào có thể làm dự án gặp rủi ro?	Đối thủ nhiều, chi phí quảng cáo tăng, khách hàng nhạy cảm với giá, yêu cầu pháp lý về sản phẩm hoặc dữ liệu.

Như vậy, SWOT là công cụ giúp người khởi nghiệp nhìn rõ hơn mức độ phù hợp giữa cơ hội thị trường và năng lực thực tế của nhóm. Một cơ hội chỉ nên được đưa sang bước thiết kế mô hình kinh doanh khi nhóm hiểu được mình mạnh ở đâu, yếu ở đâu, thị trường đang mở ra điều gì và rủi ro nào cần kiểm soát.

5.6.2. Phân tích môi trường vĩ mô bằng mô hình PESTEL

PESTEL là công cụ dùng để phân tích môi trường vĩ mô thông qua sáu nhóm yếu tố: chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường tự nhiên và pháp lý. Trong khởi nghiệp, PESTEL không chỉ giúp nhận diện rủi ro từ bên ngoài, mà còn giúp người khởi nghiệp phát hiện những thay đổi có thể tạo ra nhu cầu mới, khoảng trống mới hoặc cách kinh doanh mới.

Một thay đổi về chính sách có thể làm tăng yêu cầu tuân thủ, nhưng đồng thời mở ra cơ hội cho các dịch vụ tư vấn, phần mềm quản lý hoặc công cụ hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ. Một thay đổi về lối sống có thể làm giảm nhu cầu ở ngành này, nhưng lại tạo ra thị trường mới ở ngành khác. Một công nghệ mới có thể khiến cách làm cũ trở nên chậm, đắt hoặc kém tiện lợi hơn, từ đó tạo điều kiện cho doanh nghiệp mới tham gia thị trường.

Tuy nhiên, PESTEL không nên chỉ được sử dụng để mô tả chung bối cảnh kinh doanh. Giá trị của công cụ này nằm ở khả năng kết nối mỗi biến động của môi trường với nhu cầu hoặc vấn đề cụ thể của khách hàng. Khi phân tích, người khởi nghiệp cần xác định thay đổi đó tác động đến nhóm nào, làm nhu cầu biến chuyển ra sao, phát sinh khó

khẩn gì, ảnh hưởng như thế nào đến chi phí, mở ra kênh tiếp cận nào và dự án khởi nghiệp có thể phản ứng nhanh hơn ở đâu.

Bảng 5.6. Gợi ý sử dụng PESTEL trong nhận diện cơ hội khởi nghiệp

Các yếu tố	Câu hỏi phân tích	Cơ hội có thể phát sinh
P - Chính trị	Định hướng, chương trình hỗ trợ hoặc ưu tiên phát triển nào đang thay đổi?	Dịch vụ hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ, chuyển đổi số, nông nghiệp xanh, đổi mới sáng tạo địa phương.
E - Kinh tế	Thu nhập, chi phí, lãi suất, sức mua hoặc việc làm thay đổi ra sao?	Sản phẩm tiết kiệm chi phí, dịch vụ thuê thay vì mua, mô hình trả góp, gói dịch vụ linh hoạt.
S - Xã hội	Lối sống, cấu trúc gia đình, thói quen tiêu dùng hoặc nhận thức của khách hàng thay đổi thế nào?	Thực phẩm lành mạnh, học tập linh hoạt, chăm sóc người cao tuổi, dịch vụ cho người bận rộn.
T - Công nghệ	Công nghệ nào giúp phục vụ khách hàng nhanh hơn, rẻ hơn hoặc dễ tiếp cận hơn?	Bán hàng đa kênh, tự động hóa quy trình, AI hỗ trợ chăm sóc khách hàng, nền tảng kết nối cung - cầu.
E - Môi trường	Áp lực về rác thải, tiết kiệm năng lượng hoặc tiêu dùng bền vững tạo ra nhu cầu gì?	Bao bì tái sử dụng, thu gom - tái chế, sản phẩm ít rác thải, dịch vụ tiết kiệm năng lượng.
L - Pháp lý	Quy định mới tạo ra nghĩa vụ tuân thủ nào cho cá nhân hoặc doanh nghiệp?	Phần mềm hóa đơn, truy xuất nguồn gốc, tư vấn dữ liệu cá nhân, tiêu chuẩn an toàn thực phẩm, hợp đồng số.

Ví dụ, khi yêu cầu về hóa đơn điện tử, kê khai thuế và quản lý bán hàng đa kênh ngày càng rõ hơn, nhiều hộ kinh doanh nhỏ gặp khó khăn trong việc ghi nhận doanh thu, lưu chứng từ và tổng hợp đơn hàng. Nhìn theo PESTEL, đây không chỉ là thay đổi pháp lý. Nó còn liên quan đến công nghệ, chi phí vận hành và năng lực quản lý của người bán nhỏ. Cơ hội có thể nằm ở một công cụ đơn giản trên điện thoại, giúp chủ cửa hàng ghi đơn, theo dõi doanh thu, lưu thông tin bán hàng và xuất báo cáo cơ bản mà không cần hiểu sâu về kế toán.

Điểm quan trọng là không dừng ở những nhận định rộng như chuyển đổi số là xu hướng hoặc quy định mới tạo cơ hội. Người khởi nghiệp cần chỉ ra ai đang bị ảnh hưởng, họ gặp khó khăn cụ thể ở đâu, họ có sẵn sàng trả tiền để giải quyết hay không và giải pháp mới giúp họ thích ứng tốt hơn như thế nào.

Vì vậy, PESTEL là công cụ giúp đọc sự thay đổi của môi trường. Nhưng cơ hội kinh doanh chỉ thật sự rõ khi sự thay đổi đó được gắn với một nhóm khách hàng cụ thể, một vấn đề đủ quan trọng và một giải pháp có khả năng triển khai.

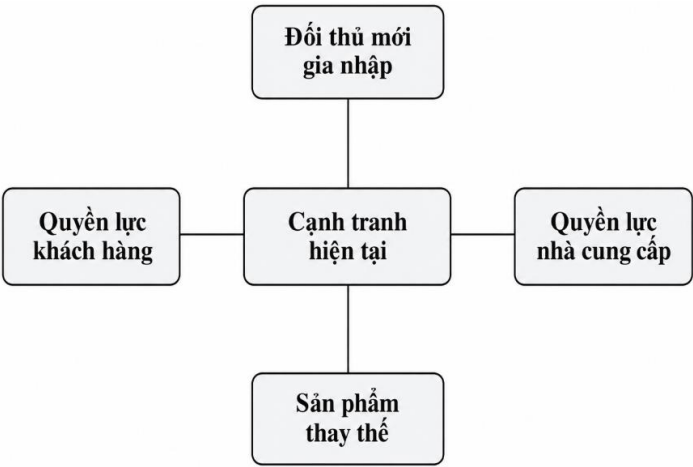
5.6.3. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter

Mô hình năm lực lượng cạnh tranh do Michael E. Porter giới thiệu nhằm phân tích sức ép trong một ngành. Năm lực lượng này bao gồm: cạnh tranh giữa các đối thủ hiện

tại, nguy cơ gia nhập của đối thủ mới, quyền lực của nhà cung cấp, quyền lực của khách hàng và nguy cơ từ sản phẩm thay thế. Công cụ hỗ trợ đánh giá cấu trúc cạnh tranh và những yếu tố có thể ảnh hưởng đến khả năng sinh lợi của cơ hội (Porter, 1979).

Bảng 5.7. Năm lực lượng cạnh tranh trong đánh giá cơ hội khởi nghiệp

Lực lượng cạnh tranh	Ý nghĩa khi phân tích cơ hội	Câu hỏi gợi ý cho doanh nghiệp khởi nghiệp
Cạnh tranh giữa các đối thủ hiện tại	Cho biết mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang phục vụ cùng nhóm khách hàng.	Đối thủ hiện tại mạnh ở đâu? Họ cạnh tranh bằng giá, thương hiệu, tốc độ, chất lượng hay quan hệ khách hàng? Khách hàng đang chưa hài lòng điều gì?
Nguy cơ gia nhập của đối thủ mới	Đánh giá khả năng người khác dễ dàng tham gia thị trường và sao chép mô hình.	Mô hình này có dễ bắt chước không? Rào cản nằm ở vốn, công nghệ, giấy phép, dữ liệu, thương hiệu hay quan hệ đối tác?
Quyền lực của nhà cung cấp	Cho biết doanh nghiệp có bị phụ thuộc vào nguồn cung, nhân sự chuyên môn, nền tảng công nghệ hoặc đối tác vận hành không.	Có bao nhiêu nhà cung cấp thay thế? Nếu chi phí đầu vào tăng, mô hình có còn hiệu quả không? Nhà cung cấp có thể tự làm luôn dịch vụ này không?
Quyền lực của khách hàng	Phản ánh khả năng khách hàng ép giá, đòi hỏi cao hoặc dễ chuyển sang đối thủ khác.	Khách hàng có nhiều lựa chọn không? Họ có nhạy cảm về giá không? Điều gì khiến họ trung thành hoặc rời bỏ dịch vụ?
Nguy cơ từ sản phẩm thay thế	Nhận diện các cách khác mà khách hàng có thể dùng để giải quyết cùng một vấn đề.	Khách hàng có thể tự làm, nhờ người quen, dùng công cụ miễn phí hoặc tiếp tục cách cũ không? Sản phẩm thay thế có rẻ hơn hoặc tiện hơn không?



Mục tiêu không phải mô tả toàn ngành, mà là nhìn ra áp lực nào làm cơ hội khó hoặc dễ triển khai.

Hình 5.5. Mô hình năm lực lượng cạnh tranh trong phân tích cơ hội

Với doanh nghiệp khởi nghiệp, mô hình năm lực lượng không nên được dùng cho một ngành quá rộng. Trọng tâm là nhận diện sức ép cụ thể đối với phân khúc dự kiến: đối thủ đã có lợi thế nào, khách hàng dễ chuyển đổi ra sao, đầu vào phụ thuộc vào ai, mô hình có dễ bị sao chép không và sản phẩm thay thế có ưu thế gì.

Ví dụ, một nhóm muốn phát triển dịch vụ thu gom và xử lý quần áo cũ tại đô thị theo hướng tái sử dụng, quyên góp hoặc tái chế. Nhìn ban đầu, đây là cơ hội hấp dẫn vì nhiều gia đình có quần áo không còn dùng, trong khi nhu cầu tiêu dùng bền vững ngày càng được chú ý. Tuy nhiên, khi phân tích bằng năm lực lượng cạnh tranh, nhóm sẽ thấy bức tranh phức tạp hơn.

Cạnh tranh hiện tại không chỉ đến từ các cửa hàng đồ cũ hoặc tổ chức thiện nguyện, mà còn từ những người thu mua ve chai, các nhóm trao đổi đồ trên mạng xã hội và nền tảng bán lại sản phẩm đã qua sử dụng. Nguy cơ gia nhập của đối thủ mới khá cao nếu mô hình chỉ dừng ở việc đến tận nơi thu gom. Quyền lực nhà cung cấp cũng đáng chú ý, vì nguồn quần áo phụ thuộc vào hộ gia đình, ban quản lý chung cư hoặc các điểm thu gom. Về phía khách hàng, nhiều người sẵn sàng cho đồ cũ nhưng lại quan tâm đến sự tiện lợi, minh bạch và việc đồ được xử lý đúng mục đích. Sản phẩm thay thế là việc tự mang đi quyên góp, bán lại trên mạng, cho người quen hoặc bỏ cùng rác sinh hoạt.

Từ phân tích này, nhóm có thể nhận ra rằng lợi thế không nên chỉ nằm ở việc thu gom nhanh. Dịch vụ cần tạo niềm tin bằng quy trình rõ ràng. Khi đó, mô hình không chỉ giải quyết việc dọn tủ quần áo, mà còn bán cho khách hàng sự tiện lợi, minh bạch và cảm giác đóng góp có trách nhiệm.

Doanh nghiệp khởi nghiệp không nhất thiết đối đầu trực diện với toàn bộ ngành. Ngành có cạnh tranh mạnh vẫn có thể tồn tại phân khúc chưa được phục vụ tốt. Mô hình năm lực lượng giúp nhóm lựa chọn điểm bắt đầu, nhận diện sức ép cần kiểm soát và xác định năng lực cần xây dựng trước khi mở rộng.

5.6.4. Khái niệm mô hình kinh doanh và mô hình kinh doanh Canvas

Một cơ hội kinh doanh chỉ có ý nghĩa khi có thể gắn với một mô hình kinh doanh hợp lý. Nếu cơ hội cho thấy có nhu cầu, thì mô hình kinh doanh trả lời câu hỏi tiếp theo doanh nghiệp sẽ tạo ra giá trị như thế nào, cung cấp giá trị đó cho ai, bằng cách nào và thu lại giá trị ra sao.

Mô hình kinh doanh Canvas (Business Model Canvas - BMC) do Osterwalder và Pigneur phát triển, gồm chín thành phần: phân khúc khách hàng, đề xuất giá trị, kênh tiếp cận, quan hệ khách hàng, dòng doanh thu, nguồn lực chính, hoạt động chính, đối tác chính và cơ cấu chi phí (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Trong phân tích cơ hội, Canvas không chỉ dùng để trình bày ý tưởng mà còn giúp kiểm tra tính nhất quán của mô hình. Nếu chưa rõ khách hàng, giá trị đủ để họ chi trả, kênh tiếp cận, nguồn thu, chi phí và nguồn lực vận hành, cơ hội vẫn còn nhiều giả định cần kiểm chứng.

Ví dụ, có thể nhìn mô hình kinh doanh của Mixue qua mô hình kinh doanh Canvas để thấy vì sao một thương hiệu trà và kem có thể mở rộng nhanh tại Việt Nam. Mixue

kinh doanh chủ yếu các sản phẩm kem và đồ uống từ trà, với hình ảnh thương hiệu dễ nhận diện và mức giá phổ thông; tại Việt Nam, thương hiệu này đã phát triển mạnh theo mô hình chuỗi cửa hàng/nhượng quyền.

Về phân khúc khách hàng, Mixue hướng đến nhóm khách hàng đại chúng, đặc biệt là học sinh, sinh viên, người trẻ và khách hàng có nhu cầu tiêu dùng thường xuyên với mức chi trả vừa phải. Giá trị đề xuất nằm ở sản phẩm dễ mua, giá thấp, hương vị quen thuộc, cửa hàng dễ nhận biết và trải nghiệm nhanh. Kênh tiếp cận chủ yếu là hệ thống cửa hàng đặt tại các tuyến phố đông người, gần trường học, khu dân cư hoặc khu mua sắm. Quan hệ khách hàng được duy trì thông qua nhận diện thương hiệu nổi bật, sản phẩm giá dễ tiếp cận và khả năng mua lặp lại cao.

Ở phía vận hành, nguồn lực chính của mô hình gồm thương hiệu, công thức sản phẩm, chuỗi cung ứng nguyên liệu, quy trình vận hành cửa hàng và mạng lưới đối tác nhượng quyền. Hoạt động chính là chuẩn hóa sản phẩm, cung ứng nguyên liệu, kiểm soát nhận diện thương hiệu, hỗ trợ vận hành và mở rộng điểm bán. Đối tác chính gồm bên nhận nhượng quyền, nhà cung cấp nguyên liệu, đơn vị mặt bằng và các đối tác logistics. Dòng doanh thu đến từ bán sản phẩm tại cửa hàng và các khoản liên quan đến mô hình nhượng quyền. Cấu trúc chi phí gồm nguyên liệu, nhân sự, thuê mặt bằng, thiết bị, vận hành cửa hàng, marketing và quản lý chuỗi.

Qua ví dụ này, có thể thấy một cơ hội kinh doanh không chỉ nằm ở sản phẩm trà sữa hay kem, vì đây đều là những sản phẩm không mới. Điểm đáng phân tích là cách doanh nghiệp tổ chức mô hình. Mô hình kinh doanh Canvas giúp chúng ta nhìn được logic phía sau mô hình đó, thay vì chỉ quan sát phần bề mặt của vấn đề.

ĐỐI TÁC CHÍNH  - Bên nhận nhượng quyền - Nhà cung cấp nguyên liệu - Đối tác logistics - Đơn vị mặt bằng	HOẠT ĐỘNG CHÍNH  - Chuẩn hóa sản phẩm - Cung ứng nguyên liệu - Kiểm soát nhận diện thương hiệu - Hỗ trợ vận hành - Mở rộng điểm bán	GIÁ TRỊ CUNG CẤP CHO KHÁCH HÀNG  - Sản phẩm dễ mua, giá phổ thông - Hương vị quen thuộc - Thương hiệu dễ nhận diện - Trải nghiệm nhanh - Cửa hàng dễ tìm	QUAN HỆ KHÁCH HÀNG  - Nhận diện thương hiệu nổi bật - Giá dễ tiếp cận - Khả năng mua lặp lại cao - Trải nghiệm nhất quán	PHÂN KHÚC KHÁCH HÀNG  - Khách hàng đại chúng - Học sinh, sinh viên - Người trẻ - Khách hàng tiêu dùng thường xuyên - Mức chi trả vừa phải
NGUỒN LỰC CHÍNH  - Thương hiệu Mixue - Công thức sản phẩm - Chuỗi cung ứng nguyên liệu - Quy trình vận hành cửa hàng - Mạng lưới nhượng quyền		CÁC KÊNH THÔNG TIN & KÊNH PHÂN PHỐI  - Hệ thống cửa hàng tại tuyến phố đông người - Gần trường học, khu dân cư, khu mua sắm - Mô hình chuỗi / nhượng quyền		
CƠ CẤU CHI PHÍ  - Nguyên liệu - Nhân sự - Thuê mặt bằng - Thiết bị - Vận hành cửa hàng - Marketing - Quản lý chuỗi		DÒNG DOANH THU  - Bán kem và đồ uống tại cửa hàng - Phí nhượng quyền - Các khoản liên quan đến mô hình nhượng quyền		

Hình 5.6. Mô hình kinh doanh Canvas của Mixue

5.7. Nhận diện cơ hội kinh doanh trong bối cảnh Việt Nam

5.7.1. Cơ hội gần và lợi thế của người mới bắt đầu

Bối cảnh Việt Nam cho thấy nhiều vấn đề có thể nghiên cứu trong đời sống đô thị, trường học, khu dân cư, hộ kinh doanh và doanh nghiệp địa phương. Các hướng như trí tuệ nhân tạo, chuyển đổi số, kinh tế xanh hoặc thương mại điện tử chỉ trở thành cơ hội khi được gắn với khách hàng cụ thể, vấn đề cụ thể và khả năng triển khai thực tế.

Với sinh viên, người mới khởi nghiệp hoặc nhóm sáng lập nhỏ, cơ hội nên bắt đầu từ những không gian đủ gần để quan sát và kiểm chứng. Đó có thể là trường học, ký túc xá, khu dân cư, nơi làm thêm, doanh nghiệp gia đình, hộ kinh doanh địa phương, câu lạc bộ sinh viên, cộng đồng trực tuyến hoặc ngành nghề đặc trưng của địa phương. Cơ hội gần không có nghĩa là cơ hội nhỏ. Nó giúp người khởi nghiệp tiếp xúc với khách hàng thật, hiểu được thói quen sử dụng thật và thử nghiệm với chi phí thấp hơn.

Lợi thế của người học không nằm ở nguồn vốn lớn, mà nằm ở khả năng quan sát những bất tiện hằng ngày mà người khác đã quen bỏ qua. Một quy trình đăng ký dịch vụ rườm rà, một quầy ăn thường quá tải vào giờ cao điểm, một hộ kinh doanh bán tốt nhưng không biết quản lý tồn kho, một sản phẩm địa phương có chất lượng nhưng thiếu bao bì và câu chuyện thương hiệu đều có thể là điểm khởi đầu cho cơ hội. Do vậy, không nên vội kết luận. Người khởi nghiệp cần kiểm tra xem vấn đề đó có lặp lại không, ai chịu ảnh hưởng nhiều nhất, họ đang xử lý ra sao và có sẵn sàng chi trả hoặc thay đổi hành vi để có giải pháp tốt hơn không.

5.7.2. Một số hướng cơ hội có thể nghiên cứu

Một số hướng có thể khảo sát nằm ở giao điểm giữa nhu cầu đời sống, năng lực số và mô hình kinh doanh quy mô nhỏ. Trong trường đại học, người học có thể nghiên cứu dịch vụ hỗ trợ học tập, thực tập, việc làm bán thời gian, luyện kỹ năng nghề nghiệp, trao đổi đồ đã qua sử dụng hoặc kết nối cộng đồng sinh viên.

Ở khu dân cư, cơ hội có thể đến từ dịch vụ sửa chữa nhỏ, chăm sóc người cao tuổi, thực phẩm theo tuần, giặt sấy nhận trả tận nhà, lớp học kỹ năng cho trẻ em hoặc các dịch vụ giúp hộ gia đình tiết kiệm thời gian.

Đối với hộ kinh doanh và doanh nghiệp địa phương, cơ hội có thể xuất hiện từ việc nâng cao giá trị của những sản phẩm đã có. Nhiều địa phương có đặc sản, sản phẩm thủ công, nông sản hoặc sản phẩm làng nghề có chất lượng nhưng còn hạn chế về bao bì, tiêu chuẩn hóa, truy xuất nguồn gốc, truyền thông thương hiệu, kênh bán hàng và hoạt động hậu cần. Người khởi nghiệp có thể tạo giá trị bằng cách kết nối những sản phẩm này với khách hàng ở đô thị hoặc các phân khúc chuyên biệt, đồng thời làm cho thông tin về sản phẩm minh bạch hơn, quá trình mua hàng thuận tiện hơn và cách sử dụng phù hợp hơn với nhu cầu của khách hàng.

Ngoài ra, các vấn đề về giảm chất thải, tái sử dụng, sửa chữa và kéo dài vòng đời sản phẩm cũng có thể tạo ra hướng nghiên cứu. Tuy nhiên, thông điệp môi trường không

thay thế cho giá trị sử dụng. Mô hình chỉ có cơ sở khi sản phẩm hoặc dịch vụ đủ thuận tiện, đáng tin cậy và có nguồn thu phù hợp.

Đối với người lao động tri thức và các doanh nghiệp nhỏ, nhu cầu dịch vụ có thể tập trung vào đào tạo kỹ năng ngắn hạn, hỗ trợ bán hàng trực tuyến, xây dựng nội dung, thiết kế nhận diện thương hiệu, quản lý trang mạng xã hội, cải thiện hoạt động vận hành, tuyển dụng và kết nối việc làm linh hoạt. Tuy nhiên, những nhu cầu này chỉ có thể phát triển thành cơ hội kinh doanh khi gắn với một vấn đề cụ thể của một nhóm khách hàng xác định. Thay vì cung cấp các khóa học hoặc dịch vụ tư vấn chung, người khởi nghiệp cần làm rõ vấn đề cần giải quyết và kết quả mà khách hàng mong muốn đạt được.

Các hướng trên chỉ là gợi ý, không phải danh sách cơ hội có sẵn. Mỗi ý tưởng đều phải được kiểm chứng bằng dữ liệu. Chẳng hạn, tư vấn thương mại điện tử, hay chạy quảng cáo cho hộ kinh doanh chỉ thành cơ hội nếu hộ kinh doanh thật sự gặp khó khăn, có ngân sách, tin tưởng người tư vấn và thấy lợi ích rõ hơn so với tự học hoặc thuê dịch vụ hiện có. Các sản phẩm tái chế chỉ thành cơ hội nếu sản phẩm có thiết kế, chất lượng, giá bán và kênh phân phối phù hợp, không chỉ dựa trên câu chuyện tốt đẹp.

Hộp 5.4. Cơ hội từ thực phẩm chế biến sẵn cuối ngày

Một số cửa hàng thực phẩm, tiệm bánh hoặc bếp ăn có thể còn sản phẩm đạt yêu cầu sử dụng vào cuối ngày nhưng khó bán hết trong thời gian cho phép. Trong khi đó, một nhóm khách hàng có nhu cầu mua với giá hợp lý nếu thông tin về sản phẩm, thời hạn sử dụng, điều kiện bảo quản và thời gian nhận hàng được công bố rõ. Cơ hội có thể nằm ở việc tổ chức kết nối điểm bán với khách hàng gần khu vực theo khung giờ, số lượng và điều kiện cụ thể.

Nhóm cần kiểm chứng lượng hàng còn lại có ổn định hay không, điểm bán có sẵn sàng tham gia không, khách hàng chấp nhận mức giá nào, chi phí vận hành ra sao và việc bán lại có đáp ứng yêu cầu về chất lượng, an toàn thực phẩm và trách nhiệm của bên cung cấp hay không.

5.7.3. Các sai lệch thường gặp khi nhận diện cơ hội kinh doanh tại Việt Nam

Nhận diện cơ hội kinh doanh cần phân biệt ý tưởng với cơ hội. Một ý tưởng chỉ có cơ sở để phát triển khi khách hàng thực sự có nhu cầu, giải pháp mang lại giá trị, khách hàng chấp nhận chi trả và doanh nghiệp có khả năng thực hiện.

Sai lệch thường gặp là xuất phát từ công nghệ hoặc chạy theo một xu hướng đang được chú ý. Việc có thể xây dựng ứng dụng, nền tảng hay áp dụng công nghệ mới không đồng nghĩa với việc thị trường cần giải pháp đó. Tương tự, sự phổ biến của một mô hình chỉ cho thấy thị trường đã có giao dịch, chưa chứng minh doanh nghiệp mới còn đủ dư địa tham gia. Mỗi cơ hội phải được xem xét trong một phân khúc cụ thể, trên cơ sở hành vi khách hàng, giải pháp hiện có, mức độ cạnh tranh và điều kiện của thị trường Việt Nam.

Phản hồi tích cực cũng dễ bị xem là bằng chứng về nhu cầu. Lướt tương tác, ý kiến trong khảo sát hoặc sự tán thành của người quen chủ yếu phản ánh mức độ quan tâm. Việc dùng thử, đặt trước, thanh toán và quay lại sử dụng mới thể hiện rõ hơn khả năng chấp nhận của khách hàng (Blank & Dorf, 2012; Bland & Osterwalder, 2020).

Cơ hội kinh doanh cũng không chỉ nằm ở sản phẩm mới hoặc việc mở thêm điểm bán. Sự khác biệt có thể được tạo ra từ cách phân phối, phục vụ, định giá, thu tiền, phối hợp với đối tác hoặc tổ chức vận hành. Tuy nhiên, những thay đổi này chỉ có ý nghĩa khi tạo thêm giá trị cho khách hàng và có thể duy trì trong thực tế.

Một sai lệch khác là đồng nhất quy mô thị trường với tính khả thi của cơ hội. Thị trường lớn vẫn có thể không hấp dẫn nếu giá bán không bù được chi phí, vòng quay vốn chậm hoặc doanh nghiệp thiếu năng lực cung ứng. Trong bối cảnh Việt Nam, việc đánh giá còn phải tính đến vốn, nhân lực, hạ tầng, tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu pháp lý của từng ngành. Đầu tư lớn hoặc mở rộng địa bàn trước khi kiểm chứng nhu cầu và khả năng vận hành có thể làm tăng áp lực chi phí và dòng tiền.

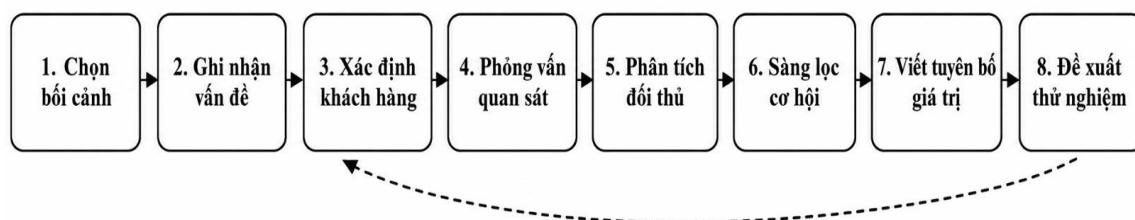
Vì vậy, người khởi nghiệp nên bắt đầu từ vấn đề của một nhóm khách hàng cụ thể, kiểm chứng bằng hành vi thực tế, thử nghiệm ở quy mô nhỏ rồi mới quyết định công nghệ, cách vận hành và mức đầu tư. Cơ hội kinh doanh cần được xác lập trên cơ sở bằng chứng thị trường, thay vì chỉ dựa vào tính mới của ý tưởng.

5.8. Hướng dẫn thực hành nhận diện và kiểm chứng cơ hội kinh doanh

Mục này hướng dẫn người học chuyển các nội dung của chương thành một bài thực hành hoàn chỉnh. Trọng tâm không phải là nghĩ ra một ý tưởng hấp dẫn, mà là biết đi từ quan sát đến bằng chứng, từ bằng chứng đến sàng lọc, và từ sàng lọc đến một thử nghiệm nhỏ có thể triển khai.

5.8.1. Quy trình thực hành nhận diện và kiểm chứng cơ hội cho người mới bắt đầu

Quy trình thực hành có thể triển khai qua tám bước. Mỗi bước cần có sản phẩm đầu ra rõ ràng để nhóm theo dõi tiến độ, nhận phản hồi và điều chỉnh khi có dữ liệu mới.



Hình 5.7. Quy trình nhận diện và kiểm chứng cơ hội kinh doanh

Bảng 5.8. Quy trình thực hành nhận diện và kiểm chứng cơ hội kinh doanh

Bước	Việc cần làm	Sản phẩm đầu ra
1. Chọn bối cảnh quan sát	Chọn một bối cảnh đủ gần để quan sát như khu dân cư, nơi làm việc, hộ kinh doanh, cộng đồng trực tuyến, ngành địa phương hoặc nhóm khách hàng quen thuộc.	Mô tả bối cảnh và lý do chọn.
2. Ghi nhận vấn đề	Ghi lại các tình huống khách hàng mất thời gian, tốn chi phí, không hài lòng, gặp rủi ro hoặc phải dùng giải pháp tạm.	Nhật ký vấn đề và danh sách bất tiện.
3. Xác định khách hàng mục tiêu	Mô tả nhóm người gặp vấn đề rõ nhất, bối cảnh sử dụng, khả năng chi trả và kênh tiếp cận.	Chân dung khách hàng ban đầu.
4. Phỏng vấn và quan sát	Kiểm chứng vấn đề, giải pháp hiện tại, mức độ đau và khả năng thay đổi hành vi.	Ghi chép phỏng vấn, nhật ký quan sát, trích dẫn quan trọng.
5. Phân tích cạnh tranh	Xác định đối thủ trực tiếp, gián tiếp, sản phẩm thay thế và thói quen cũ của khách hàng.	Lưới phân tích cạnh tranh.
6. Sàng lọc cơ hội	Đánh giá nhu cầu, thị trường, giá trị giải pháp, tính khả thi, rủi ro và khả năng học nhanh.	Bảng điểm cơ hội có bằng chứng.
7. Viết tuyên bố giá trị	Diễn đạt khách hàng là ai, vấn đề gì, giải pháp tạo lợi ích gì và khác biệt ở đâu.	Một câu tuyên bố giá trị.
8. Đề xuất thử nghiệm nhỏ	Thiết kế sản phẩm khả dụng tối thiểu, trang giới thiệu, bán thử hoặc thử nghiệm dịch vụ ở quy mô nhỏ.	Kế hoạch thử nghiệm và tiêu chí học hỏi.

5.8.2. Ước lượng quy mô thị trường

Ước lượng quy mô thị trường giúp xem xét mức độ đáng quan tâm của cơ hội và phạm vi có thể phục vụ. Ở giai đoạn đầu, quy mô thị trường tổng thể ít có ý nghĩa nếu nhóm chưa xác định được khách hàng đầu tiên và cách tiếp cận họ. Mọi ước lượng cần ghi rõ nguồn dữ liệu, năm công bố, giả định và phạm vi địa lý.



Hình 5.8. Ba lớp thị trường khi ước lượng cơ hội

Nguồn: Phát triển từ Aulet (2013) và Laverty và Littel (2020).

Có hai cách ước lượng phổ biến. Cách từ trên xuống bắt đầu từ dữ liệu thị trường rộng rồi thu hẹp theo địa lý, phân khúc và khả năng phục vụ. Cách từ dưới lên bắt đầu từ số khách hàng có thể tiếp cận, tần suất mua và giá trị mỗi giao dịch. Đối với dự án giai đoạn đầu, cách từ dưới lên thường giúp kiểm tra giả định sát với hoạt động bán hàng hơn.

5.8.3. Kiểm chứng mức sẵn sàng chi trả

Một cơ hội kinh doanh không chỉ cần khách hàng thích giải pháp. Khách hàng phải sẵn sàng trả tiền, dành thời gian, thay đổi thói quen hoặc chấp nhận một sự đánh đổi nào đó. Đây là điểm nhiều nhóm thường bỏ qua. Người dùng có thể khen một sản phẩm hữu ích, nhưng khi phải trả tiền, đặt cọc hoặc để lại thông tin cá nhân, họ có thể không hành động.

Mức sẵn sàng chi trả cần được kiểm chứng bằng hành vi, không chỉ bằng lời nói. Có thể kiểm chứng bằng cách hỏi về khoản chi trước đây, đưa ra mức giá thử, tạo các gói dịch vụ khác nhau, bán thử phiên bản đơn giản, yêu cầu đặt cọc nhỏ hoặc tính số người để lại thông tin khi biết giá.

Bảng 5.9. Một số cách kiểm chứng mức sẵn sàng chi trả

Cách kiểm chứng	Khi nào dùng	Điều cần chú ý
Hỏi về khoản chi trước đây	Khi khách hàng đã từng giải quyết vấn đề bằng cách khác.	Khoản chi thực tế đáng tin hơn câu trả lời “sẽ mua”.
Thử nghiệm mức giá	Khi có thể mô tả rõ lợi ích và gói dịch vụ.	Không nên đưa giá quá thấp chỉ để nhận phản hồi tích cực.
Đặt cọc/đăng ký trước	Khi cần tín hiệu cam kết mạnh hơn lời nói.	Cần minh bạch điều kiện hoàn tiền và phạm vi thử nghiệm.
Bán thử quy mô nhỏ	Khi sản phẩm/dịch vụ có thể cung cấp ở mức tối thiểu.	Theo dõi cả doanh thu, chi phí phục vụ và phản hồi sau mua.

Cách kiểm chứng	Khi nào dùng	Điều cần chú ý
Landing page/quảng cáo nhỏ	Khi cần đánh giá phản ứng với thông điệp và kênh tiếp cận.	Nếu tỷ lệ nhấp chưa đủ, cần đánh giá số lượng đăng ký, nhấn tin hoặc hành động tiếp theo.

5.8.4. Mẫu bản mô tả cơ hội kinh doanh

Kết quả đánh giá cơ hội có thể là một bản mô tả cơ hội kinh doanh dài khoảng 2-3 trang. Đây chưa phải kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh, mà là bản tóm lược có căn cứ về một cơ hội cần được kiểm chứng sâu hơn.

Điểm quan trọng là mỗi phần cần có bằng chứng, dù bằng chứng ban đầu còn nhỏ. Một bản mô tả cơ hội tốt không chỉ nói thị trường tiềm năng, mà phải cho thấy khách hàng là ai, vấn đề cụ thể nằm ở đâu, giải pháp dự kiến tạo giá trị gì và nhóm đã có dữ liệu gì để củng cố nhận định đó.

Bảng 5.10. Mẫu bản mô tả cơ hội kinh doanh

Thành phần	Nội dung cần trình bày
Tên cơ hội	Tên ngắn gọn, phản ánh khách hàng hoặc vấn đề trọng tâm.
Khách hàng mục tiêu	Ai gặp vấn đề rõ nhất? Đặc điểm, bối cảnh, hành vi và khả năng chi trả của họ là gì?
Vấn đề/nhu cầu	Vấn đề cụ thể nào đang tồn tại? Tần suất, mức độ nghiêm trọng và hệ quả ra sao?
Giải pháp đề xuất	Sản phẩm hoặc dịch vụ dự kiến giải quyết vấn đề bằng cách nào? Khác gì so với cách hiện tại?
Bằng chứng ban đầu	Nhóm đã phỏng vấn, quan sát, khảo sát hoặc thử nghiệm gì? Kết quả cho thấy điều gì?
Thị trường và xu hướng	Phân khúc ban đầu, xu hướng hỗ trợ và điều kiện môi trường liên quan.
Cạnh tranh	Đối thủ trực tiếp, gián tiếp, sản phẩm thay thế và khoảng trống giá trị.
Tuyên bố giá trị	Viết một câu mô tả lợi ích chính dành cho khách hàng mục tiêu.
Nguồn lực và tính khả thi	Nhóm có gì sẵn, thiếu gì và cần bổ sung bằng cách nào?
Rủi ro và thử nghiệm tiếp theo	Rủi ro quan trọng nhất là gì? Thử nghiệm nhỏ nào sẽ giúp kiểm chứng?

5.8.5. Thang đánh giá bản mô tả cơ hội kinh doanh

Thang đánh giá dưới đây tập trung vào chất lượng tư duy cơ hội, không chỉ vào hình thức trình bày. Một bản mô tả tốt cần cho thấy vấn đề được mô tả rõ, khách hàng cụ thể, bằng chứng đáng tin, cạnh tranh được hiểu đúng và thử nghiệm tiếp theo có thể thực hiện được.

Bảng 5.11. Thang đánh giá bản mô tả cơ hội kinh doanh

Tiêu chí	Mức 1: Yếu	Mức 2: Đạt tối thiểu	Mức 3: Khá	Mức 4: Tốt
Vấn đề/ nhu cầu	Mô tả chung, chưa rõ ai gặp vấn đề.	Có nhóm khách hàng nhưng vấn đề còn rộng.	Vấn đề cụ thể, có bối cảnh và hệ quả.	Vấn đề rõ, có bằng chứng về tần suất và mức độ nghiêm trọng.
Bằng chứng khách hàng	Chủ yếu dựa vào suy đoán.	Có khảo sát hoặc phỏng vấn nhưng còn ít hoặc chưa đúng mẫu.	Có phỏng vấn/ quan sát phù hợp, biết rút ra phát hiện.	Kết hợp nhiều nguồn, phân tích được hành vi và rào cản.
Cạnh tranh	Nói nhận diện được đối thủ hoặc liệt kê sơ sài.	Nhận diện một số đối thủ trực tiếp.	Phân biệt đối thủ trực tiếp, gián tiếp và sản phẩm thay thế.	Phân tích được khoảng trống giá trị và chi phí chuyển đổi.
Tính khả thi	Chưa rõ nguồn lực và cách triển khai.	Có mô tả nguồn lực cơ bản.	Xác định năng lực nhóm, thiếu hụt và đối tác cần có.	Có logic vận hành và tài chính tối thiểu để thử nghiệm.
Thử nghiệm tiếp theo	Không có kế hoạch kiểm chứng cụ thể.	Có ý tưởng thử nghiệm nhưng tiêu chí đo chưa rõ.	Có sản phẩm khả dụng tối thiểu hoặc thử nghiệm nhỏ và chỉ số theo dõi.	Xác định giả định rủi ro nhất, cách đo và quyết định sau thử nghiệm.

5.8.6. Nhật ký học hỏi sau mỗi vòng kiểm chứng

Sau mỗi vòng phỏng vấn, khảo sát hoặc thử nghiệm, nhóm cần ghi lại điều đã học. Nhật ký học hỏi giúp tránh tình trạng thu thập dữ liệu xong nhưng không biết dữ liệu làm thay đổi quyết định thế nào.

Mỗi mục trong nhật ký nên gắn với một giả định ban đầu. Nếu dữ liệu ủng hộ giả định, nhóm ghi rõ mức độ ủng hộ và bước tiếp theo. Nếu dữ liệu bác bỏ giả định, nhóm cần nêu hướng điều chỉnh: đổi khách hàng, sửa vấn đề, thay giải pháp, đổi mức giá, thay kênh hoặc dừng cơ hội.

Bảng 5.12. Mẫu nhật ký học hỏi sau kiểm chứng cơ hội

Giả định ban đầu	Dữ liệu thu được	Kết luận tạm thời	Quyết định tiếp theo
Khách hàng gặp vấn đề ít nhất 2 lần/tuần.	8/10 người được phỏng vấn nói vấn đề xảy ra hằng tuần; 5 người nêu ví dụ cụ thể.	Nhu cầu có dấu hiệu thật nhưng cần quan sát thêm hành vi.	Quan sát tại điểm bán trong 3 ngày.
Khách hàng sẵn sàng trả 100.000 đồng/tháng.	Chỉ 2/10 người chấp nhận mức này; nhiều người thích trả theo gói thiết lập.	Mô hình thu phí tháng chưa phù hợp.	Thử nghiệm gói thiết lập ban đầu kèm hỗ trợ 2 tuần.
Khách hàng muốn dùng ứng dụng riêng.	Đa số ngại cài ứng dụng mới, quen dùng Zalo và bảng tính trực tuyến.	Giải pháp nên tận dụng công cụ quen thuộc.	Làm nguyên mẫu bằng bảng tính trực tuyến và biểu mẫu đặt hàng.

*Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng trên cơ sở Blank và Dorf (2012) và Ries (2011);
Nội dung trong bảng mang tính minh họa.*

TÓM TẮT CHƯƠNG

Ý tưởng chỉ trở thành cơ hội kinh doanh khi gắn với nhu cầu có thể kiểm chứng, khách hàng mục tiêu rõ, giải pháp tạo giá trị và khả năng thực hiện. Cơ hội có thể hình thành từ vấn đề đời sống, công việc khách hàng cần hoàn thành, thay đổi của môi trường, khoảng trống cạnh tranh hoặc nguồn lực chưa được khai thác.

Đánh giá cơ hội cần kết hợp dữ liệu thứ cấp và sơ cấp, phỏng vấn, quan sát, thử nghiệm, phân tích cạnh tranh và sàng lọc theo tiêu chí. SWOT, PESTEL, mô hình năm lực lượng cạnh tranh và Canvas chỉ có giá trị khi gắn với câu hỏi cụ thể và bằng chứng thực tế. Kết quả của chương là bản mô tả cơ hội có căn cứ, làm đầu vào cho thiết kế và kiểm chứng dự án.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt ý tưởng kinh doanh và cơ hội kinh doanh. Vì sao một ý tưởng sáng tạo chưa chắc đã là cơ hội?
2. Ba điều kiện cơ bản của một cơ hội kinh doanh là gì? Hãy minh họa bằng một ví dụ gắn với đời sống sinh viên.
3. Nhu cầu hiển hiện và nhu cầu tiềm ẩn khác nhau như thế nào? Vì sao người khởi nghiệp cần quan sát hành vi thay vì chỉ hỏi ý kiến?
4. Hãy chọn một ý tưởng kinh doanh và xác định đối thủ trực tiếp, đối thủ gián tiếp, sản phẩm thay thế và lựa chọn không tiêu dùng.

5. SWOT thường bị sử dụng sai ở điểm nào? Làm thế nào để một bản SWOT có bằng chứng hơn?
6. PESTEL có thể giúp phát hiện cơ hội như thế nào? Hãy chọn một lĩnh vực ở Việt Nam và phân tích ngắn gọn.
7. Sử dụng mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Porter để đánh giá một cơ hội mà anh/chị quan tâm.
8. Tuyên bố giá trị khác gì với lợi thế cạnh tranh? Hãy viết một tuyên bố giá trị cho một cơ hội kinh doanh cụ thể.
9. Vì sao phỏng vấn về hành vi quá khứ thường đáng tin hơn hỏi khách hàng có thích ý tưởng hay không?
10. Sinh viên đại học có lợi thế và hạn chế gì khi nhận diện cơ hội kinh doanh từ môi trường học tập của mình?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bài tập 1. Nhật ký vấn đề khách hàng. Trong 7 ngày, mỗi nhóm ghi lại ít nhất 15 vấn đề hoặc bất tiện quan sát được trong trường học, nơi ở, nơi làm thêm hoặc cộng đồng trực tuyến. Với mỗi vấn đề, mô tả ai gặp vấn đề, tình huống xảy ra, hệ quả, giải pháp hiện tại và mức độ nghiêm trọng.

Bài tập 2. Phỏng vấn kiểm chứng cơ hội. Chọn một vấn đề từ Bài tập 1 và thực hiện tối thiểu 8-10 cuộc phỏng vấn khách hàng mục tiêu. Không giới thiệu giải pháp ngay từ đầu, mà cần tập trung hỏi về trải nghiệm, hành vi, chi phí và cách khách hàng đang giải quyết vấn đề.

Bài tập 3. Lưới phân tích cạnh tranh. Lập bảng so sánh ít nhất ba lựa chọn hiện có mà khách hàng đang sử dụng. Chọn tối thiểu năm tiêu chí khách hàng coi trọng, đánh giá khoảng trống giá trị và đề xuất định vị ban đầu.

Bài tập 4. Tuyên bố giá trị. Viết một câu tuyên bố giá trị theo cấu trúc: Đối với [khách hàng mục tiêu] gặp [vấn đề], giải pháp [tên giải pháp] giúp [lợi ích chính] bằng cách [cơ chế tạo giá trị], khác với [giải pháp hiện tại] ở [điểm khác biệt].

Bài tập 5. Thử nghiệm nhỏ. Thiết kế một thử nghiệm trong bảy ngày để kiểm chứng giả định rủi ro nhất về nhu cầu, mức giá, kênh tiếp cận, chất lượng dịch vụ hoặc khả năng vận hành. Báo cáo theo ba phần: giả định, dữ liệu thu được và quyết định tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123.
- Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. John Wiley & Sons.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Chương 6

NHẬN DIỆN NHU CẦU VÀ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

Một trong những sai lầm phổ biến của người khởi nghiệp là bắt đầu quá sớm bằng giải pháp. Khi có một ý tưởng hấp dẫn, người sáng lập thường muốn nhanh chóng làm sản phẩm, thiết kế dịch vụ, xây dựng ứng dụng hoặc triển khai bán hàng. Tuy nhiên, một giải pháp dù được thiết kế công phu vẫn có thể thất bại nếu không gắn với vấn đề đủ quan trọng, nhóm khách hàng đủ cụ thể và nhu cầu có thể kiểm chứng.

Chương này trình bày cách đi từ hiện tượng thị trường đến phát biểu vấn đề, phân tích nhu cầu và nguyên nhân, phát triển giải pháp, tạo mẫu và kiểm chứng bằng hành vi thực tế. Trọng tâm là giúp người học phân biệt triệu chứng với nguyên nhân, nhu cầu với giải pháp và ý kiến tích cực với bằng chứng thị trường.

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người đọc có thể:

- Phân biệt được triệu chứng, vấn đề, nguyên nhân gốc rễ, nhu cầu, giải pháp và cơ hội khởi nghiệp.
- Giải thích được vai trò của giải quyết vấn đề và nhận diện nhu cầu trong quá trình hình thành dự án khởi nghiệp.
- Vận dụng được các công cụ như phương pháp năm lần hỏi tại sao, sơ đồ xương cá, quan sát khách hàng, phỏng vấn vấn đề, bản đồ hành trình khách hàng và bản đồ đồng cảm.
- Mô tả được tư duy thiết kế và tư duy tinh gọn trong phát triển, tạo mẫu và kiểm chứng giải pháp.
- Xây dựng được bản mô tả vấn đề - nhu cầu - giải pháp làm cơ sở cho các chương tiếp theo về mô hình kinh doanh, marketing và triển khai dự án.

6.1. Cơ sở về nhận diện nhu cầu và giải quyết vấn đề

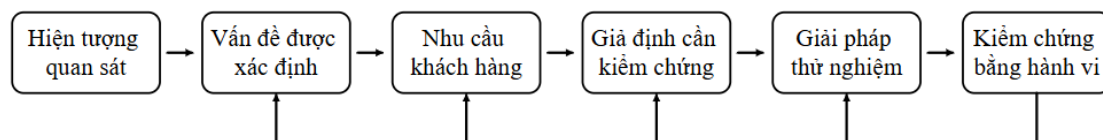
6.1.1. Từ hiện tượng thị trường đến vấn đề cần giải quyết

Một dự án khởi nghiệp hiếm khi bắt đầu từ một vấn đề đã được gọi tên rõ ràng. Thông thường, nó bắt đầu từ việc nhận ra một khoảng cách giữa hiện trạng và điều mà khách hàng, tổ chức hoặc xã hội mong muốn. Khoảng cách đó có thể là một bất tiện trong sinh hoạt, chi phí quá cao, thao tác mất thời gian, trải nghiệm chưa tốt, rủi ro chưa được kiểm soát hoặc một nhu cầu mới xuất hiện do thay đổi công nghệ, lối sống và cạnh tranh.

Tuy nhiên, không phải bất tiện nào cũng đủ trở thành vấn đề khởi nghiệp. Một vấn đề chỉ có ý nghĩa khi gắn với một nhóm người cụ thể, xảy ra đủ thường xuyên, gây tổn

thất về thời gian, chi phí, rủi ro hoặc cảm xúc, và khiến người gặp vấn đề có động cơ thay đổi cách làm hiện tại. Nếu đó chỉ là sự khó chịu thoáng qua, hoặc chỉ là cảm nhận riêng của người sáng lập, vấn đề ấy chưa đủ cơ sở để trở thành nền tảng của một dự án khởi nghiệp.

Điểm khó của khởi nghiệp là khách hàng thường mô tả vấn đề bằng ngôn ngữ đời thường. Họ nói “mất thời gian”, “khó dùng”, “không yên tâm”, “không biết chọn thế nào”, “phiền quá nên thôi”. Nhiệm vụ của nhóm khởi nghiệp là chuyển những mô tả ấy thành một phát biểu vấn đề có thể phân tích và kiểm chứng. Đây là bước quyết định chất lượng của toàn bộ quá trình phát triển giải pháp sau đó.



Dữ liệu kiểm chứng được sử dụng để xem xét lại vấn đề, nhu cầu, giả định hoặc giải pháp.

Hình 6.1. Logic chuyển từ hiện tượng thị trường đến kiểm chứng hành vi

6.1.2. Tư duy giải quyết vấn đề của người khởi nghiệp

Giải quyết vấn đề trong khởi nghiệp không giống việc làm một bài toán đã có đủ dữ kiện. Phần lớn vấn đề kinh doanh ban đầu đều mơ hồ. Khách hàng có thể chưa nói rõ nhu cầu, thị trường thay đổi nhanh, dữ liệu còn ít, trong khi nguồn lực của nhóm sáng lập thường hạn chế. Vì vậy, người khởi nghiệp không thể chỉ dựa vào trực giác, nhưng cũng không thể chờ đến khi mọi thông tin đều chắc chắn mới hành động. Họ cần biết phân tích có hệ thống và học nhanh qua thử nghiệm.

Nhiều vấn đề khởi nghiệp có tính mở và chưa được xác định đầy đủ ngay từ đầu. Mỗi lần quan sát khách hàng, thử một quy trình mới hoặc đưa mẫu thử ra thị trường, nhóm có thể phát hiện cách hiểu ban đầu còn thiếu. Chẳng hạn, trong nhà hàng khi khách hàng không hài lòng với nhân viên, nguyên nhân có thể không nằm ở thái độ phục vụ mà ở quy trình gọi món, chuyển đơn, chế biến hoặc thanh toán.

Cần phân biệt giải quyết vấn đề với ra quyết định. Ra quyết định là lựa chọn giữa các phương án đã tương đối rõ, chẳng hạn chọn nhà cung cấp A hay B. Còn giải quyết vấn đề bắt đầu sớm hơn. Đó là người khởi nghiệp cần xác định điều gì thực sự đang xảy ra, vì sao xảy ra, ai bị ảnh hưởng, mức độ ảnh hưởng ra sao và tiêu chí nào cho thấy vấn đề đã được xử lý. Nhiều quyết định sai trong khởi nghiệp không đến từ việc chọn nhầm phương án, mà từ việc định nghĩa sai vấn đề ngay từ đầu.

Trong thực tế, người khởi nghiệp có thể lựa chọn giữa cải tiến cách làm hiện có và thiết kế cách tiếp cận mới. Hướng thứ nhất phù hợp khi vấn đề đã tương đối rõ và có thể xử lý bằng điều chỉnh quy trình, công cụ hoặc cách vận hành. Hướng thứ hai phù hợp khi nhu cầu, hành vi hoặc điều kiện thị trường đã thay đổi khiến cách làm cũ không còn đáp ứng tốt. Hai hướng có thể được phối hợp trong cùng một dự án.

Bảng 6.1. Hai cách tiếp cận trong giải quyết vấn đề khởi nghiệp

Tiêu chí	Giải quyết vấn đề thích nghi	Giải quyết vấn đề đổi mới
Bản chất	Cải thiện cách làm hiện có để vận hành tốt hơn.	Định nghĩa lại vấn đề hoặc thiết kế cách tiếp cận mới.
Khi nên dùng	Vấn đề tương đối rõ, có thể phân tích nguyên nhân và cải tiến quy trình.	Vấn đề chưa rõ, nhu cầu thay đổi hoặc giải pháp cũ không còn phù hợp.
Ưu điểm	Ít rủi ro hơn, dễ triển khai, tận dụng được kinh nghiệm và dữ liệu sẵn có.	Có khả năng tạo khác biệt, mở ra trải nghiệm mới hoặc mô hình vận hành mới.
Hạn chế	Dễ chỉ xử lý phần ngọn nếu bản chất vấn đề đã thay đổi.	Rủi ro cao hơn, cần thử nghiệm và điều chỉnh nhiều lần.
Ví dụ	Quán cà phê sắp xếp lại nhân viên phục vụ, rút gọn thực đơn giờ cao điểm để giảm thời gian chờ.	Cho khách tự quét mã QR tại bàn để xem menu, gọi món và gửi đơn trực tiếp vào hệ thống theo đúng vị trí bàn.

Ví dụ tại quán cà phê cho thấy sự khác biệt giữa cải thiện cục bộ và đổi mới trong cách giải quyết vấn đề. Nếu khách phải chờ lâu, gọi đồ uống bị nhầm hoặc đơn không được chuyển vào quầy pha chế, chủ quán có thể nghĩ ngay đến việc tuyển thêm nhân viên. Đây là một hướng xử lý thích nghi. Tuy nhiên, nếu quan sát kỹ hơn, vấn đề có thể không nằm ở số lượng nhân viên, mà ở việc đơn hàng phụ thuộc quá nhiều vào ghi nhớ, giấy ghi tay hoặc thao tác nhập lại của nhân viên.

Khi khách tự quét mã QR tại bàn, hệ thống có thể ghi nhận đúng vị trí bàn, món được chọn, thời điểm đặt và trạng thái xử lý. Đơn hàng đi thẳng vào quầy pha chế hoặc bếp, giảm nguy cơ sót đơn, nhầm bàn hoặc nhân viên quên nhập đơn. Chủ quán cũng dễ kiểm soát doanh thu, đối chiếu thanh toán, theo dõi đồ uống bán chạy và phát hiện điểm nghẽn trong giờ cao điểm. Như vậy, giải pháp không chỉ giảm thời gian chờ, mà còn tăng hiệu suất vận hành, giảm thất thoát và tạo dữ liệu cho quản lý.

Tư duy thiết kế nhấn mạnh rằng trước khi phát triển giải pháp, người khởi nghiệp cần xem xét và định khung lại vấn đề. Cùng một hiện tượng như “khách hàng phàn nàn vì thời gian phục vụ kéo dài” có thể bắt nguồn từ nhiều nguyên nhân, chẳng hạn thiếu nhân sự, quy trình gọi đồ uống phức tạp, thông tin giữa khu vực phục vụ, quầy và bếp không thông suốt hoặc việc theo dõi đơn hàng chưa hiệu quả. Mỗi cách xác định vấn đề sẽ dẫn đến một hướng giải quyết khác nhau.

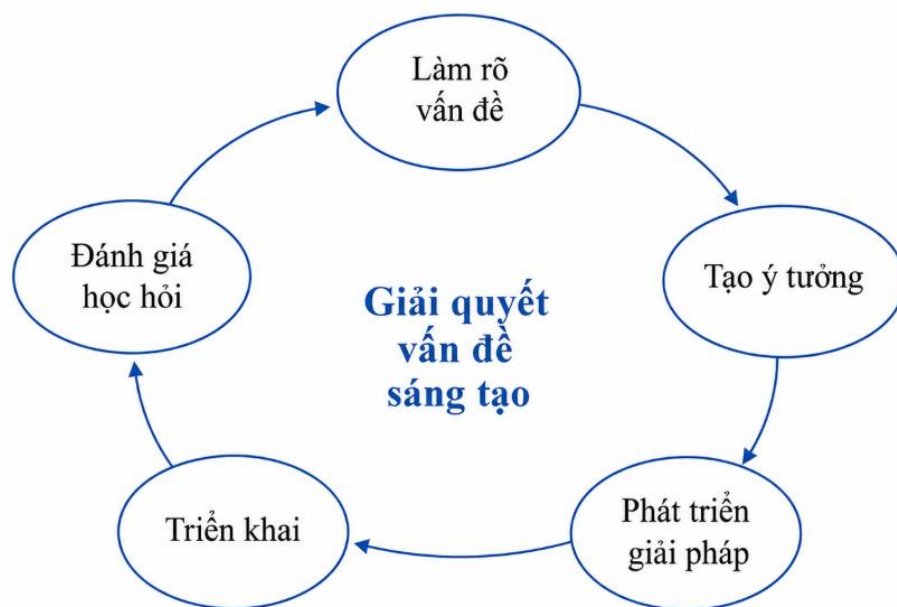
Trong điều kiện thiếu chắc chắn, người khởi nghiệp cũng cần tư duy thực nghiệm. Tư duy này bắt đầu từ nguồn lực hiện có, thử ở quy mô nhỏ và chấp nhận điều chỉnh. Cũng với ví dụ trên, quán không cần triển khai ngay một hệ thống lớn cho toàn bộ cửa hàng. Chủ quán có thể thử mã QR ở một khu vực bàn, một khung giờ cao điểm hoặc một

nhóm đồ uống nhất định, rồi đo thời gian gọi đồ uống, tỷ lệ sót đơn, mức hài lòng của khách và khả năng nhân viên vận hành hệ thống.

Vì vậy, giải quyết vấn đề trong khởi nghiệp không phải là tìm ngay một đáp án hoàn hảo. Đó là quá trình liên tục quan sát, đặt câu hỏi, xác định nguyên nhân, đưa ra giả thuyết giải pháp, kiểm chứng bằng hành vi thật và điều chỉnh dựa trên dữ liệu. Điều quan trọng không phải là dùng thật nhiều công cụ, mà là chọn đúng công cụ cho đúng loại vấn đề. Đối với vấn đề chưa rõ thì cần quan sát và phỏng vấn. Đối với nguyên nhân chưa chắc thì cần thử nghiệm. Đối với giải pháp còn mơ hồ thì cần nguyên mẫu. Nếu chưa rõ phản ứng của thị trường, thì cần bán thử hoặc đo lường thử nghiệm.

6.1.3. Quy trình giải quyết vấn đề sáng tạo

Giải quyết vấn đề sáng tạo cần được tổ chức thành một quy trình có định hướng, thay vì dựa vào sự ngẫu hứng. Quy trình này giúp nhóm khởi nghiệp lần lượt làm rõ vấn đề, mở rộng phương án, phát triển giải pháp, thử nghiệm và rút ra bài học. Các bước có thể được lặp lại khi bằng chứng mới làm thay đổi cách hiểu về khách hàng hoặc vấn đề. Hình 6.2 khái quát năm bước của quy trình giải quyết vấn đề sáng tạo.



Hình 6.2. Quy trình giải quyết vấn đề sáng tạo

Để vận dụng quy trình trên, người khởi nghiệp cần xác định rõ nội dung thực hiện, lựa chọn công cụ phù hợp và sử dụng câu hỏi kiểm tra ở từng bước. Bảng 6.2 trình bày hướng dẫn cụ thể cho quá trình này.

Quy trình trên đóng vai trò định hướng cho các nội dung tiếp theo của chương. Nhận diện nhu cầu và phân tích nguyên nhân giúp làm rõ vấn đề. Tư duy thiết kế hỗ trợ phát triển giải pháp, còn tư duy tinh gọn cung cấp cách kiểm chứng giả thuyết bằng dữ liệu thực tế. Vì vậy, kết quả của mỗi bước có thể làm căn cứ điều chỉnh bước trước.

Bảng 6.2. Hướng dẫn thực hiện quy trình giải quyết vấn đề sáng tạo

Bước	Nội dung thực hiện	Công cụ phù hợp	Câu hỏi kiểm tra
Làm rõ vấn đề	Mô tả vấn đề, nhóm người bị ảnh hưởng, bối cảnh, hậu quả và nguyên nhân có thể.	Phương pháp năm lần hỏi tại sao, sơ đồ xương cá, phỏng vấn vấn đề, quan sát hiện trường.	Ta đang giải quyết vấn đề thật hay chỉ xử lý triệu chứng?
Tạo ý tưởng	Đề xuất nhiều hướng giải pháp khác nhau, chưa vội đánh giá quá sớm.	Động não, viết ý tưởng, SCAMPER, liên tưởng chéo ngành.	Nhóm đã có đủ phương án trước khi chọn giải pháp chưa?
Phát triển giải pháp	Chọn ý tưởng có triển vọng, mô tả giá trị mang lại, cách vận hành ban đầu và rủi ro cần chú ý.	Bảng phân cảnh, bản mô tả giá trị, mô hình dịch vụ, phác thảo quy trình.	Giải pháp này xử lý nguyên nhân nào và tạo giá trị gì cho khách hàng?
Triển khai thử nghiệm	Tạo mẫu đơn giản, thử với một nhóm khách hàng nhỏ và thu thập phản hồi.	Nguyên mẫu, sản phẩm khả dụng tối thiểu, trang giới thiệu thử nghiệm, bản trình diễn, mô phỏng dịch vụ...	Khách hàng có hiểu, dùng thử, đăng ký hoặc sẵn sàng cam kết không?
Đánh giá và học hỏi	So sánh kết quả với giả thuyết ban đầu, rút ra bài học và quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng.	Chỉ số thử nghiệm, nhật ký học hỏi, phỏng vấn sau thử nghiệm.	Nhóm đã học được gì về vấn đề, nhu cầu và giải pháp?

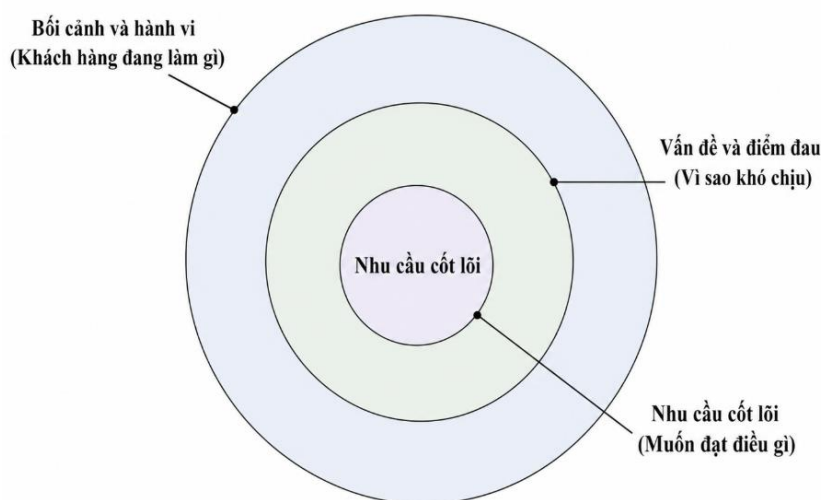
6.2. Nhận diện và phân tích vấn đề của khách hàng

6.2.1. Nhận diện nhu cầu khách hàng

Nhận diện nhu cầu là quá trình hiểu điều khách hàng thật sự cần trong một bối cảnh sử dụng cụ thể. Nhu cầu không chỉ nằm trong điều khách hàng nói ra, mà còn bộc lộ qua hành vi, thói quen, sự né tránh và những cách họ tự xoay xở khi giải pháp hiện có chưa đáp ứng tốt. Một khách hàng nói rằng mình “cần một ứng dụng” có thể thực ra đang cần tiết kiệm thời gian, giảm rủi ro, bớt lo lắng hoặc có một cách ra quyết định dễ hơn.

Trong khởi nghiệp, cần tránh hiểu nhu cầu theo nghĩa quá hẹp. Theo cách tiếp cận “công việc cần hoàn thành”, khách hàng lựa chọn sản phẩm hoặc dịch vụ để đạt một kết quả trong hoàn cảnh cụ thể. Vì vậy, phân tích nhu cầu không dừng ở tuổi, nghề nghiệp hay thu nhập mà cần làm rõ khách hàng muốn hoàn thành công việc gì, trong bối cảnh nào và họ đánh giá kết quả theo tiêu chí nào.

Trường hợp Airbnb minh họa cách một nhu cầu được nhận diện từ bối cảnh cụ thể. Năm 2007, Brian Chesky và Joe Gebbia đón những vị khách đầu tiên của mô hình Airbed & Breakfast tại San Francisco. Vấn đề được chú ý không chỉ là thiếu một nơi ngủ mà là nhu cầu tìm chỗ ở ngắn hạn, linh hoạt và phù hợp ngân sách khi nguồn cung khách sạn hạn chế.



Hình 6.3. Ba lớp cần hiểu khi nhận diện nhu cầu khách hàng

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Christensen và cộng sự (2016).

Nhu cầu khách hàng thường có nhiều lớp. Lớp dễ thấy nhất là nhu cầu chức năng, khi khách hàng muốn hoàn thành một việc nhanh hơn, rẻ hơn, an toàn hơn hoặc thuận tiện hơn. Phía sau đó có thể là nhu cầu cảm xúc, như cảm giác yên tâm, tự tin, được hỗ trợ hoặc kiểm soát được tình huống. Trong một số trường hợp, còn có nhu cầu xã hội, như được kết nối, được nhìn nhận hoặc thể hiện bản thân. Một giải pháp có giá trị thường không chỉ xử lý một thao tác, mà giúp khách hàng đạt được kết quả họ coi là quan trọng.

Một ví dụ dễ thấy là Uber. Nếu nhìn bề mặt, khách hàng chỉ cần một phương tiện di chuyển. Nhưng vấn đề thực tế không chỉ là đi từ điểm A đến điểm B. Trong nhiều tình huống, khách hàng còn cần gọi được xe đúng lúc, biết xe đang ở đâu, thời gian chờ bao lâu, chi phí ước tính thế nào, ai là tài xế và chuyến đi có đủ tin cậy hay không. Giá trị của giải pháp vì vậy không chỉ nằm ở chức năng di chuyển, mà còn ở việc giảm sự không chắc chắn trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Khi phân tích và nhận diện nhu cầu, người khởi nghiệp cần đổi chiều lời nói với hành vi. Lời nói cho biết khách hàng diễn đạt khó khăn như thế nào, còn hành vi cho thấy điều gì đủ quan trọng để họ bỏ thời gian, công sức hoặc tiền bạc. Sự kết hợp này giúp nhận diện nhu cầu chức năng, cảm xúc và xã hội trong bối cảnh sử dụng cụ thể.

Có thể phân loại nhu cầu theo một số nhóm cơ bản để thuận tiện cho việc phân tích.

Bảng 6.3. Một số loại nhu cầu cần nhận diện trong khởi nghiệp

Loại nhu cầu	Câu hỏi nhận diện	Ví dụ thực tế
Nhu cầu chức năng	Khách hàng muốn hoàn thành việc gì nhanh hơn, rẻ hơn, an toàn hơn hoặc thuận tiện hơn?	Sinh viên muốn tìm phòng trọ phù hợp nhanh hơn và giảm thời gian xác minh thông tin.

Loại nhu cầu	Câu hỏi nhận diện	Ví dụ thực tế
Nhu cầu cảm xúc	Khách hàng muốn giảm lo lắng, tăng tự tin, cảm thấy được kiểm soát hoặc được hỗ trợ ở điểm nào?	Phụ huynh muốn yên tâm hơn khi con thuê phòng ở khu vực chưa quen thuộc.
Nhu cầu xã hội	Khách hàng muốn được kết nối, được nhìn nhận hoặc thể hiện bản thân như thế nào?	Người học muốn kết nối với cộng đồng cùng chuyên môn và được ghi nhận tiến bộ.
Nhu cầu ẩn	Hành vi lặp lại nào cho thấy khách hàng đang tự vá một lỗ hổng mà họ chưa nói thành lời?	Khách thường nhấn nhiều lần để hỏi phí giao hàng, cho thấy nhu cầu biết tổng chi phí sớm.
Nhu cầu chưa được phục vụ tốt	Đã có giải pháp, nhưng vì sao khách hàng vẫn chưa hài lòng?	Hộ kinh doanh đã bán trực tuyến nhưng vẫn gặp khó trong quản lý đơn và đối soát thanh toán.

Một nhu cầu có thể đồng thời thuộc nhiều nhóm. Chẳng hạn, sinh viên sử dụng dịch vụ tìm phòng trọ có thể muốn rút ngắn thời gian tìm kiếm, giảm lo ngại về thông tin sai và nhận được sự đồng thuận của gia đình. Vì vậy, nhóm khởi nghiệp không nên chỉ hỏi khách hàng muốn sản phẩm gì mà cần làm rõ công việc họ đang cố hoàn thành, điều gì gây khó khăn và tiêu chí nào khiến họ tin vào một giải pháp mới.

Trong bối cảnh Việt Nam, người học nên đặt nhu cầu vào các tình huống cụ thể như đời sống sinh viên, hộ kinh doanh, doanh nghiệp nhỏ, dịch vụ địa phương hoặc cộng đồng nghề nghiệp. Các xu hướng như số hóa, tiêu dùng xanh hay mua sắm trực tuyến chỉ là bối cảnh. Chúng trở thành cơ hội khi gắn với nhóm khách hàng xác định, vấn đề có bằng chứng và khả năng thay đổi hành vi.

Nhận diện nhu cầu vì vậy không phải là ghi lại mong muốn biểu hiện bên ngoài của khách hàng. Đó là quá trình đi từ lời nói đến hành vi, từ hiện tượng đến bối cảnh, từ sản phẩm khách hàng nhắc tới đến kết quả họ thật sự cần. Khi hiểu được lớp nhu cầu phía sau, người khởi nghiệp có cơ sở tốt hơn để thiết kế sản phẩm, dịch vụ, giá bán, kênh phân phối và trải nghiệm khách hàng phù hợp với thực tế sử dụng.

6.2.2. Bản đồ hành trình khách hàng và bản đồ đồng cảm

Bản đồ hành trình khách hàng giúp nhóm khởi nghiệp nhìn vấn đề như một chuỗi trải nghiệm, không phải một khoảnh khắc riêng lẻ. Khách hàng thường gặp khó khăn từ trước khi mua, trong khi sử dụng và cả sau khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ. Nếu chỉ tập trung vào điểm bán hàng, nhóm có thể bỏ qua những điểm đau quan trọng khác như tìm kiếm thông tin, so sánh lựa chọn, lo ngại rủi ro, thanh toán, đổi trả hoặc hỗ trợ sau bán.

Warby Parker từng triển khai Home Try-On, chương trình cho phép khách hàng nhận một số gọng kính để thử tại nhà trước khi mua. Trường hợp này minh họa cách thiết kế lại hành trình mua kính trực tuyến để giảm nỗi lo chọn sai kiểu dáng. Mặc dù chương

trình hiện đã kết thúc, nhưng đây là một ví dụ về cách doanh nghiệp nhận diện điểm đau của khách hàng mà không phải mô tả dịch vụ hiện hành.



Hình 6.4. Bản đồ hành trình khách hàng trong nhận diện điểm đau

Bảng 6.4. Hành trình mua kính của khách hàng trong chương trình Home Try-On

Giai đoạn	Câu hỏi của khách hàng	Điểm đau có thể phát sinh	Cách giải pháp tạo giá trị
Nhận ra nhu cầu	Tôi cần thay kính hoặc mua kính mới.	Kính cũ hỏng, không còn phù hợp, giá kính mới cao.	Đưa ra lựa chọn kính có giá dễ tiếp cận hơn.
Tìm kiếm và so sánh	Mẫu nào hợp mặt, giá nào hợp lý?	Khó đánh giá qua ảnh, nhiều lựa chọn gây phân vân.	Cung cấp thông tin mẫu kính, giá và lựa chọn thử tại nhà.
Thử trước khi mua	Gọng này có hợp với tôi không?	Mua trực tuyến nhưng khó đánh giá mức độ phù hợp của gọng kính.	Cho khách thử một số gọng kính tại nhà trước khi quyết định mua.
Quyết định mua	Tôi có đủ tin để đặt hàng không?	Lo mua sai mẫu, không vừa, đổi trả phiền.	Giảm rủi ro cảm nhận nhờ trải nghiệm thử trước.
Sau mua	Tôi có hài lòng và quay lại không?	Nếu trải nghiệm không ổn, khách khó mua lại.	Trải nghiệm thuận tiện giúp tăng khả năng quay lại và giới thiệu.

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Rosenbaum và cộng sự (2017) và trường hợp Warby Parker.

Dựa trên các giai đoạn trong Hình 6.4, Bảng 6.4 minh họa những điểm đau của khách hàng có thể phát sinh và cách chương trình Home Try-On từng tạo giá trị ở từng giai đoạn của hành trình mua kính.

Bản đồ đồng cảm bổ sung cho bản đồ hành trình bằng cách mô tả cách khách hàng suy nghĩ, cảm nhận, quan sát và hành động trong một bối cảnh. Với ví dụ Warby Parker, khách hàng không chỉ có nhu cầu chức năng là mua kính mà còn muốn giảm lo ngại chọn sai mẫu, kiểm soát chi phí và ra quyết định chắc chắn hơn. Các thành phần cơ bản được minh họa tại Bảng 6.5 (Osterwalder và cộng sự, 2014).

Bảng 6.5. Bản đồ đồng cảm của khách hàng mua kính trực tuyến

Thành phần	Minh họa với khách hàng mua kính
Nghĩ và cảm thấy	Lo kính đắt, sợ chọn mẫu không hợp, muốn quyết định chắc chắn hơn.
Nhìn thấy	Nhiều mẫu kính và mức giá; khó đánh giá mẫu nào phù hợp khi chỉ xem trực tuyến.
Nói và làm	Hỏi ý kiến người thân, xem ảnh mẫu, so sánh giá, trì hoãn quyết định mua.
Điểm đau	Giá cao, khó thử trước, sợ mua nhầm, mất thời gian đi nhiều cửa hàng.
Mong muốn đạt được	Chọn được kính phù hợp, giá rõ ràng, thử dễ dàng, giảm rủi ro khi mua.

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Osterwalder và cộng sự (2014) và trường hợp Warby Parker.

Bản đồ hành trình và bản đồ đồng cảm chỉ có giá trị khi dựa trên quan sát, phỏng vấn, dữ liệu giao dịch, phản hồi khách hàng hoặc thử nghiệm thực tế. Nếu khách hàng nói “tôi thích mua online” nhưng lại bỏ cuộc ở bước thanh toán, bản đồ hành trình phải chỉ ra điểm nghẽn đó. Nếu khách hàng nói “giá không quan trọng” nhưng luôn so sánh khuyến mãi, bản đồ đồng cảm cần phản ánh đúng mâu thuẫn giữa lời nói và hành vi. Do vậy, hai công cụ này giúp người khởi nghiệp xem xét vấn đề toàn diện hơn và hiểu rõ khách hàng. Bản đồ hành trình cho biết vấn đề xuất hiện ở giai đoạn nào, còn bản đồ đồng cảm giúp giải thích cách khách hàng nhận thức và phản ứng trước vấn đề. Kết quả phân tích là cơ sở để xác định nguyên nhân và lựa chọn trọng tâm cần giải quyết.

6.2.3. Phân tích nguyên nhân gốc rễ của vấn đề

Thông tin từ quan sát, phỏng vấn và bản đồ trải nghiệm mới phản ánh những biểu hiện ban đầu của vấn đề. Trước khi đề xuất giải pháp, nhóm cần tiếp tục phân tích nguyên nhân gốc rễ. Nếu chỉ xử lý biểu hiện bên ngoài, giải pháp có thể làm giảm khó khăn trước mắt nhưng không loại bỏ nguyên nhân khiến vấn đề lặp lại.

Phân tích nguyên nhân gốc rễ giúp người khởi nghiệp đi từ hiện tượng đến bản chất của vấn đề. Mục đích không phải là tạo ra một sơ đồ đẹp, mà là buộc nhóm đặt giả thuyết nguyên nhân và kiểm tra các giả thuyết đó bằng dữ liệu. Một nguyên nhân chưa có bằng chứng chỉ nên được xem là giả thuyết tạm thời, không phải kết luận.

Ví dụ, trong thương mại điện tử, tỷ lệ bỏ giỏ hàng là một vấn đề rất phổ biến. Theo Baymard Institute, tỷ lệ bỏ giỏ hàng trung bình toàn cầu ở mức khoảng 70%, và các nguyên nhân thường gặp gồm chi phí phát sinh xuất hiện muộn, yêu cầu tạo tài khoản, quy trình thanh toán phức tạp, thời gian giao hàng chậm hoặc không rõ ràng. Nếu một cửa hàng trực tuyến kết luận vội rằng khách không thích sản phẩm rồi giảm giá hàng loạt, họ có thể đang chữa sai bệnh. Vấn đề thực sự có thể nằm ở niềm tin, phí vận chuyển, quy trình thanh toán hoặc thông tin giao hàng.

Ví dụ phân tích bằng 5 Why từ hiện tượng quan sát được nhiều khách thêm sản phẩm vào giỏ nhưng không hoàn tất thanh toán.

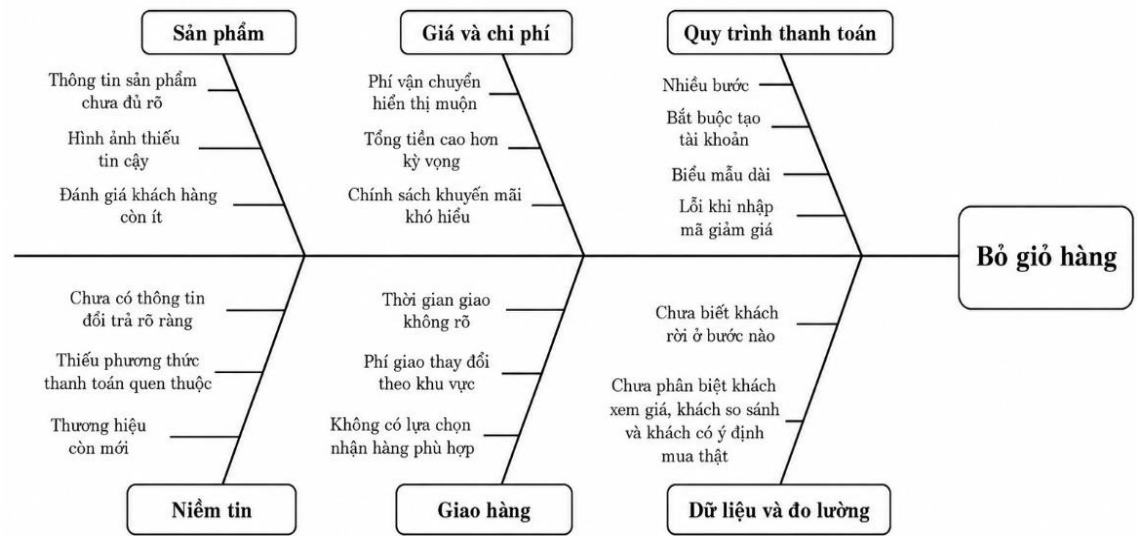
Bảng 6.6. Minh họa phương pháp năm lần hỏi tại sao đối với hiện tượng bỏ giỏ hàng

Câu hỏi 5 Why	Câu trả lời giả định
Vì sao khách bỏ giỏ hàng?	Vì đến bước cuối họ thấy tổng tiền cao hơn dự kiến.
Vì sao tổng tiền cao hơn dự kiến?	Vì phí vận chuyển và phụ phí chỉ hiển thị sau khi nhập địa chỉ.
Vì sao phí vận chuyển không được báo sớm hơn?	Vì trang web chỉ tính phí giao hàng ở bước thanh toán cuối.
Vì sao quy trình lại thiết kế như vậy?	Vì nhóm tập trung tối ưu bước thêm vào giỏ, chưa kiểm tra trải nghiệm thanh toán.
Vì sao nhóm chưa kiểm tra trải nghiệm thanh toán?	Vì nhóm chỉ theo dõi số lượt truy cập và số lượt thêm vào giỏ, chưa theo dõi tỷ lệ rời bỏ ở từng bước.

Nguồn: Tình huống giả định do nhóm tác giả xây dựng.

Kết luận tạm thời không phải là “sản phẩm kém hấp dẫn”, mà là khách thiếu thông tin rõ ràng về tổng chi phí trước khi quyết định mua. Nếu kết luận này được dữ liệu xác nhận, giải pháp phù hợp có thể là hiển thị ước tính phí giao hàng sớm hơn, công khai ngưỡng miễn phí vận chuyển, rút gọn bước thanh toán và theo dõi tỷ lệ rời bỏ theo từng bước.

Với cùng tình huống giả định về khách bỏ giỏ hàng, sơ đồ xương cá giúp nhóm phân nhóm các nguyên nhân có thể và tránh tập trung quá sớm vào một cách giải thích duy nhất.



Hình 6.5. Sơ đồ xương cá trong phân tích nguyên nhân bỏ giỏ hàng

Hai công cụ thường dùng trong phân tích nguyên nhân gốc rễ là phương pháp năm lần hỏi tại sao (5 Why) và sơ đồ xương cá. Công cụ thứ nhất hỗ trợ truy vấn nhiều tầng để không dừng ở biểu hiện ban đầu. Công cụ thứ hai giúp sắp xếp nguyên nhân theo nhóm. Số lần hỏi “vì sao” không phải quy tắc cứng. Quá trình hỏi sẽ dừng khi nhóm đã xác định được nguyên nhân có thể kiểm tra và can thiệp.

Tuy nhiên, phân tích nguyên nhân không thể chỉ dựa vào suy luận của nhóm sáng lập. Một sơ đồ hợp lý trên giấy vẫn có thể sai nếu không được kiểm tra bằng dữ liệu thực tế. Sau khi phác thảo các nguyên nhân, nhóm cần quay lại quan sát hành vi khách hàng, phỏng vấn người dùng, xem dữ liệu giao dịch, kiểm tra nhật ký sử dụng hoặc thực hiện một thử nghiệm nhỏ. Những nguyên nhân có bằng chứng rõ hơn, tác động lớn hơn và có thể xử lý trong điều kiện hiện có nên được ưu tiên can thiệp trước.

Bảng 6.7. Quy trình phân tích nguyên nhân gốc rễ

Bước	Câu hỏi gợi ý	Sản phẩm đầu ra
1. Mô tả hiện tượng	Điều gì đang xảy ra, với ai, khi nào và ở đâu?	Mô tả một vấn đề cụ thể, chưa vội phán đoán nguyên nhân.
2. Xác định hậu quả	Vấn đề gây mất thời gian, chi phí, rủi ro hay cảm xúc tiêu cực như thế nào?	Danh sách hậu quả và mức độ nghiêm trọng.
3. Hỏi “vì sao” nhiều tầng	Vì sao hiện tượng xảy ra? Vì sao nguyên nhân đó tiếp tục tồn tại?	Các giả thuyết nguyên nhân sâu hơn.
4. Phân nhóm nguyên nhân	Nguyên nhân thuộc sản phẩm, quy trình, con người, công nghệ, dữ liệu, chi phí hay bối cảnh?	Sơ đồ xương cá hoặc bảng phân nhóm nguyên nhân.
5. Kiểm chứng nguyên nhân	Bằng chứng nào cho thấy nguyên nhân này có thật?	Dữ liệu quan sát, phỏng vấn, giao dịch, nhật ký sử dụng hoặc thử nghiệm nhỏ.
6. Chọn nguyên nhân ưu tiên	Nguyên nhân nào nếu xử lý sẽ tạo tác động lớn và có thể can thiệp ngay?	Trọng tâm thiết kế giải pháp.

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

6.2.4. Xây dựng phát biểu vấn đề và giả thuyết nhu cầu

Sau khi thu thập bằng chứng và phân tích nguyên nhân, nhóm cần diễn đạt lại vấn đề thành một phát biểu ngắn, rõ và có thể kiểm chứng. Phát biểu vấn đề phải xác định được khách hàng, bối cảnh, hệ quả và nhu cầu cốt lõi, nhưng chưa đưa giải pháp dự kiến vào nội dung mô tả.

Phát biểu vấn đề không phải khẩu hiệu, cũng không phải mô tả sản phẩm định làm. Nó cần trả lời bốn điểm: *ai đang gặp vấn đề, vấn đề xảy ra trong bối cảnh nào, gây ra hệ*

quả gì và nhu cầu cốt lõi phía sau là gì. Nếu viết quá rộng, nhóm không biết phải kiểm chứng với ai. Nếu đưa giải pháp vào quá sớm, nhóm dễ bị khóa vào một sản phẩm trước khi hiểu đầy đủ nhu cầu.

Có thể viết theo cấu trúc:

[Nhóm khách hàng] gặp khó khăn trong [bối cảnh cụ thể], khiến họ [hệ quả/tồn thất]. Vì vậy, họ cần một cách tốt hơn để [kết quả mong muốn].

Theo thông tin chính thức của Airbnb, Brian Chesky và Joe Gebbia đón những vị khách đầu tiên của Airbed & Breakfast vào tháng 10/2007; mô hình được giới thiệu tại sự kiện SXSW vào tháng 3/2008 (Airbnb, n.d.). Từ bối cảnh này, có thể diễn đạt phát biểu vấn đề như sau:

Khách tham dự các sự kiện lớn tại thành phố thường khó tìm chỗ ở phù hợp ngân sách khi khách sạn khan hiếm hoặc giá cao, khiến họ mất thời gian tìm kiếm và chịu chi phí lưu trú lớn. Vì vậy, họ cần một cách đáng tin cậy hơn để tìm chỗ ở ngắn hạn, linh hoạt và gần nơi diễn ra sự kiện.

Phát biểu này chưa nói “*làm nền tảng đặt phòng*” hay “*xây ứng dụng*”. Nó chỉ làm rõ khách hàng, bối cảnh, điểm đau và nhu cầu. Nhờ đó, nhóm có thể mở ra nhiều hướng giải pháp khác nhau: cho thuê phòng trống, kết nối chủ nhà địa phương, danh sách chỗ ở xác minh trước, dịch vụ lưu trú theo sự kiện hoặc gói hỗ trợ cho khách đi hội nghị.

Từ phát biểu vấn đề, nhóm khởi nghiệp có thể chuyển sang câu hỏi thiết kế theo dạng “*Làm thế nào để...*”. Cách đặt câu hỏi này chuyển vấn đề thành định hướng tìm kiếm giải pháp mà không khóa nhóm vào một phương án duy nhất.

Ví dụ: *Làm thế nào để khách tham dự sự kiện tìm được chỗ ở ngắn hạn đáng tin cậy, phù hợp ngân sách và gần địa điểm tổ chức hơn?*

Sau phát biểu vấn đề, nhóm cần hình thành giả thuyết nhu cầu, tức dự đoán có thể kiểm chứng về mức độ quan trọng của vấn đề đối với khách hàng. Giả thuyết tốt cần gắn với nhóm khách hàng, khoảng thời gian và hành vi quan sát được. Khi phỏng vấn, nên ưu tiên câu hỏi về tình huống đã xảy ra, cách khách hàng đang xử lý và chi phí họ đã chấp nhận, thay vì yêu cầu họ dự đoán ý định mua trong tương lai.

Không nên viết: “*Khách hàng rất cần một nền tảng đặt chỗ ở ngắn hạn*”

Nên viết: “*Trong hai tuần thử nghiệm, một tỷ lệ xác định trước trong số khách tham dự sự kiện được tiếp cận sẽ để lại thông tin, đặt trước hoặc trả tiền cho lựa chọn lưu trú đã được xác minh.*”

Điểm khác biệt nằm ở bằng chứng. Phát biểu vấn đề giúp nhóm hiểu điều cần giải quyết. Còn giả thuyết nhu cầu giúp nhóm biết cần kiểm chứng điều gì. Nếu khách hàng chỉ nói “*ý tưởng hay*” nhưng không để lại thông tin, không tham gia thử nghiệm, không đặt trước hoặc không chấp nhận bất kỳ cam kết nào, nhóm cần xem lại mức độ quan trọng của nhu cầu hoặc cách diễn đạt giá trị của giải pháp.

Vì vậy, thiết kế phát biểu vấn đề không phải là bước viết cho đẹp. Đây là bước

chuyển dữ liệu rời rạc từ quan sát và phỏng vấn thành một định hướng nghiên cứu rõ ràng. Khi phát biểu vấn đề đủ cụ thể và giả thuyết nhu cầu đủ kiểm chứng được, nhóm khởi nghiệp sẽ có cơ sở tốt hơn để tạo mẫu, thử nghiệm và quyết định có nên tiếp tục phát triển giải pháp hay không.

6.3. Phát triển và kiểm chứng giải pháp

6.3.1. Phát triển giải pháp và tạo mẫu theo tư duy thiết kế

Tư duy thiết kế là cách tiếp cận giải quyết vấn đề lấy con người làm trung tâm. Trong khởi nghiệp, cách tiếp cận này giúp nhóm phát triển giải pháp dựa trên bối cảnh sử dụng và trải nghiệm thực tế của khách hàng. Quy trình thường gồm năm giai đoạn: thấu cảm, xác định vấn đề, hình thành ý tưởng, xây dựng nguyên mẫu và thử nghiệm. Các giai đoạn không tuân theo một trình tự tuyến tính cố định mà có thể được lặp lại hoặc điều chỉnh khi thông tin mới cho thấy cách hiểu ban đầu chưa phù hợp.

Ở giai đoạn thấu cảm, nhóm quan sát và lắng nghe khách hàng trong bối cảnh thực. Ở giai đoạn xác định vấn đề, dữ liệu từ quan sát và phỏng vấn được chuyển thành phát biểu vấn đề. Tiếp đó, nhóm mở rộng nhiều hướng giải pháp, lựa chọn phương án đáng thử, tạo mẫu và thu thập phản hồi. Mẫu thử có thể là bản vẽ giao diện, video mô phỏng, biểu mẫu đăng ký, kịch bản dịch vụ hoặc quy trình thủ công được vận hành thử.

Tạo mẫu không phải là làm một phiên bản rẻ tiền của sản phẩm cuối cùng. Tạo mẫu là cách đưa ý tưởng đến với người dùng sớm để nhận phản hồi và quyết định nên lặp lại, chỉnh sửa hay phát triển tiếp. Một mẫu thử tốt giúp nhóm kiểm tra xem khách hàng có hiểu giá trị của giải pháp không, có dùng được không, điểm nào gây bối rối, điều gì làm họ tin hoặc không tin. Mẫu thử không cần hoàn hảo, nhưng phải đủ cụ thể để khách hàng phản hồi dựa trên trải nghiệm thay vì tưởng tượng.

Chẳng hạn, một quán cà phê muốn giảm tình trạng khách hàng phải chờ lâu, đơn gọi đồ uống bị ghi sai hoặc thất lạc trong giờ cao điểm. Nếu đầu tư ngay vào một hệ thống quản lý có chi phí lớn, chủ quán có thể lựa chọn giải pháp khi chưa hiểu rõ nguyên nhân của vấn đề. Theo tư duy thiết kế, quán cần quan sát quy trình phục vụ để xác định khách hàng thường phải chờ ở khâu nào, nhân viên ghi nhận và chuyển đơn đến quầy pha chế ra sao, sai sót thường xuất hiện vào thời điểm hoặc khu vực nào. Những thông tin này giúp chủ quán xác định vấn đề nằm ở công nghệ, quy trình hay cách bố trí nhân sự trước khi lựa chọn giải pháp.

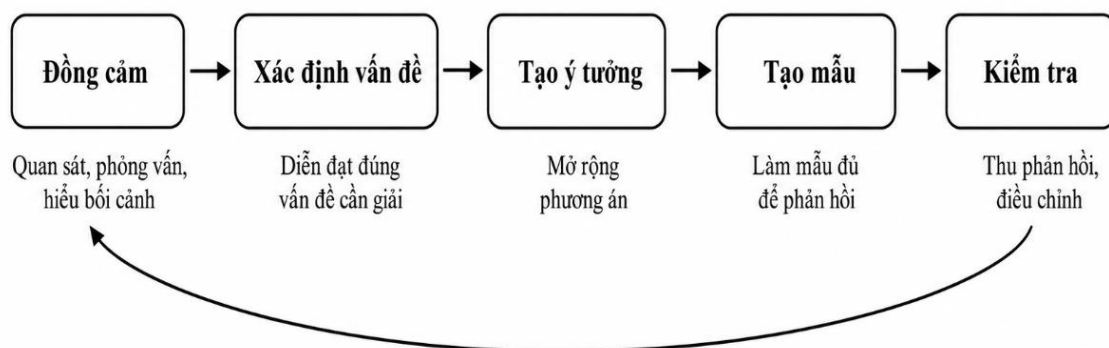
Từ đó, quán có thể tạo một mẫu thử đơn giản. Quán có thể đặt mã QR tại một số bàn, cho khách xem menu, gọi đồ uống và gửi đơn trực tiếp vào hệ thống theo đúng vị trí bàn. Trong giai đoạn đầu, mẫu thử có thể chỉ áp dụng cho một khu vực nhỏ hoặc một nhóm món bán chạy. Quán theo dõi thời gian từ lúc khách ngồi xuống đến lúc đơn được ghi nhận, số đơn sai, số đơn bị sót, mức độ hài lòng của khách và khả năng nhân viên hỗ trợ khách chưa quen quét QR.

Nếu dữ liệu cho thấy đơn vào hệ thống chính xác hơn, thời gian chờ giảm và nhân viên dễ kiểm soát luồng phục vụ, quán có cơ sở để mở rộng. Nếu khách lớn tuổi gặp khó

khăn, giao diện khó dùng hoặc khách vẫn muốn có người hỗ trợ, quán cần điều chỉnh cách hướng dẫn, thiết kế lại menu số hoặc kết hợp QR với nhân viên phục vụ tại một số bàn. Giá trị của mẫu thử nằm ở chỗ nó giúp nhóm nhìn thấy khoảng cách giữa điều mình nghĩ là hợp lý và điều khách hàng thật sự làm.

Bảng phân cảnh có thể được sử dụng để mô tả giải pháp theo chuỗi trải nghiệm của khách hàng thay vì liệt kê các tính năng riêng lẻ. Với trường hợp quán cà phê, bảng phân cảnh có thể thể hiện các bước từ khi khách ngồi vào bàn, quét mã QR, chọn đồ uống, xác nhận đơn, nhận đồ uống, thanh toán đến khi phản hồi sau sử dụng.

Trong khởi nghiệp, tạo mẫu càng sớm càng giúp giảm rủi ro. Một bản mô tả ý tưởng có thể nghe thuyết phục, nhưng chỉ khi khách hàng tương tác với mẫu thử, nhóm mới thấy được điều gì dễ dùng, điều gì gây nghi ngại và điều gì chưa tạo đủ giá trị. Chính những phản hồi này là cơ sở để sửa giải pháp, thay đổi cách phục vụ hoặc quay lại định nghĩa vấn đề.



Hình 6.6. Quy trình tư duy thiết kế lấy con người làm trung tâm

6.3.2. Kiểm chứng giải pháp theo tư duy tinh gọn

Nếu tư duy thiết kế tập trung vào phát triển giải pháp phù hợp với người dùng, tư duy tinh gọn tập trung vào kiểm chứng những giả định quyết định khả năng tồn tại của giải pháp. Thay vì hoàn thiện sản phẩm ngay từ đầu, nhóm tạo phiên bản tối giản hoặc mô phỏng đủ rõ để quan sát phản ứng và hành vi thực tế của khách hàng với chi phí thấp.

Điều cần kiểm chứng không phải là khách hàng có thích ý tưởng hay không. Câu trả lời thích hay không thích thường chưa đủ tin cậy, vì khách hàng có thể trả lời lịch sự hoặc chưa hình dung hết tình huống sử dụng. Tín hiệu đáng chú ý hơn là hành vi thật của khách hàng.

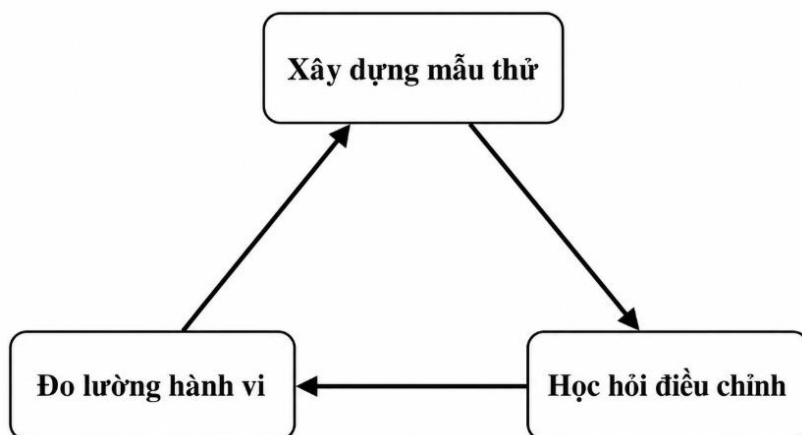
Tinh gọn không có nghĩa là làm qua loa. Ngược lại, cách tiếp cận này đòi hỏi kỷ luật trong việc xác định giả thuyết, thiết kế thử nghiệm, lựa chọn chỉ số đo lường và ghi lại kết quả. Mỗi thử nghiệm nên tập trung trả lời một câu hỏi cụ thể. Chẳng hạn, đối với dịch vụ hỗ trợ tìm phòng trọ, việc kiểm tra khách hàng có sẵn sàng đặt cọc để giữ chỗ hay

không sẽ cung cấp bằng chứng rõ hơn so với việc chỉ hỏi họ có thích ý tưởng về phòng trọ an toàn hay không.

Trong kiểm chứng tinh gọn, mỗi thử nghiệm nên bắt đầu bằng một giả thuyết rõ. Chẳng hạn: *“Trong bốn tuần, ít nhất 10% sinh viên năm nhất hoặc phụ huynh được tiếp cận qua trang giới thiệu thử nghiệm sẽ để lại thông tin yêu cầu tư vấn; ít nhất ba người chấp nhận trả phí để nhận danh sách phòng trọ đã được kiểm tra thông tin cơ bản.”* Nhóm có thể thử ở một khu vực nhỏ, đo số người truy cập, để lại thông tin, yêu cầu tư vấn và trả phí. Các tỷ lệ trong ví dụ trên chỉ có tính minh họa, nhóm phải xác định ngưỡng phù hợp trước thử nghiệm theo mục tiêu học hỏi, kênh tiếp cận và nguồn lực hiện có.

Kết quả thử nghiệm là căn cứ để nhóm quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng lại. Nếu khách hàng thể hiện sự quan tâm nhưng chưa sẵn sàng trả phí, nguyên nhân có thể nằm ở mức giá, mức độ tin cậy hoặc giá trị của giải pháp chưa được thể hiện rõ.

Tư duy tinh gọn đề cao việc kiểm chứng giả thuyết bằng bằng chứng thị trường thay vì kéo dài tranh luận nội bộ. Nhóm cần tiếp cận khách hàng từ sớm, quan sát hành vi và sử dụng kết quả thử nghiệm để điều chỉnh quyết định.



Hình 6.7. Vòng lặp tinh gọn trong kiểm chứng vấn đề và giải pháp

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Ries (2011) và Laverty và Littel (2020).

6.4. Đánh giá vấn đề và hoàn thiện quá trình giải quyết

6.4.1. Đánh giá vấn đề đáng giải quyết và nhu cầu đáng phục vụ

Không phải vấn đề nào cũng đủ cơ sở để phát triển thành một dự án khởi nghiệp. Một vấn đề có thể tồn tại nhưng chỉ ảnh hưởng đến số ít khách hàng, xuất hiện không thường xuyên hoặc chưa đủ nghiêm trọng để họ thay đổi hành vi. Trong trường hợp khác, nhu cầu có thể rõ nhưng chi phí phục vụ quá cao hoặc vượt quá năng lực của nhóm.

Vì vậy, sau khi xác định nhu cầu và nguyên nhân, nhóm cần đánh giá mức độ đáng giải quyết của vấn đề trước khi đầu tư thêm nguồn lực. Mục tiêu không phải tìm kiếm sự chắc chắn tuyệt đối mà xác định liệu các bằng chứng hiện có đã đủ để chuyển sang bước phát triển và kiểm chứng giải pháp hay chưa.

Một vấn đề đáng giải quyết thường gắn với nhóm khách hàng cụ thể, gây ra tác động đủ lớn, có thể nhận diện chi phí hoặc hệ quả, chưa được giải pháp hiện tại đáp ứng đầy đủ, có khả năng kiểm chứng ở quy mô nhỏ và phù hợp với năng lực của nhóm. Nếu các điều kiện này chưa rõ, nhóm cần tiếp tục quan sát, phỏng vấn hoặc thu hẹp phạm vi vấn đề. Bảng 6.8 trình bày các tiêu chí đánh giá cơ bản.

Bảng 6.8. Tiêu chí đánh giá vấn đề và nhu cầu khách hàng

Tiêu chí	Câu hỏi đánh giá	Tín hiệu tích cực	Tín hiệu cần thận trọng
Khách hàng cụ thể	Ai là người gặp vấn đề? Có thể mô tả bằng bối cảnh và hành vi không?	Nhóm khách hàng rõ, có thể tiếp cận để phỏng vấn và thử nghiệm.	Mô tả quá rộng như “mọi người”, “giới trẻ”, “người tiêu dùng”.
Mức độ đau	Vấn đề xảy ra thường xuyên hoặc gây hậu quả đủ lớn không?	Khách hàng phản nản lặp lại, chủ động tìm cách xử lý hoặc chấp nhận trả chi phí hiện tại.	Vấn đề chỉ là bất tiện nhỏ, không ảnh hưởng đáng kể đến hành vi.
Chi phí hiện tại	Khách hàng đang mất tiền, thời gian, công sức, cơ hội hoặc chịu rủi ro gì?	Có chi phí rõ ràng hoặc có giải pháp thay thế mà khách hàng đang dùng.	Khách hàng nói có vấn đề nhưng chưa từng làm gì để xử lý.
Khoảng trống giải pháp	Giải pháp hiện tại còn thiếu điều gì?	Khách hàng chưa hài lòng, phải tự vá bằng cách thủ công hoặc dùng giải pháp tạm.	Thị trường đã có giải pháp tốt, giá hợp lý và khách hàng hài lòng.
Khả năng kiểm chứng	Nhóm có thể kiểm tra giả thuyết bằng thử nghiệm nhỏ không?	Có thể tạo mẫu, bán thử, đo đăng ký, đặt cọc hoặc quan sát hành vi.	Cần vốn lớn, giấy phép phức tạp hoặc dữ liệu khó tiếp cận ngay từ đầu.
Phù hợp năng lực nhóm	Nhóm có nguồn lực tối thiểu để bắt đầu không?	Có hiểu biết về khách hàng, kỹ năng chuyên môn hoặc mạng lưới hỗ trợ.	Ý tưởng vượt xa năng lực hiện tại và chưa có đối tác bổ sung.

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

6.4.2. Một số sai lầm thường gặp trong nhận diện nhu cầu và giải quyết vấn đề

Trong quá trình giải quyết vấn đề và nhận diện nhu cầu, nhóm khởi nghiệp dễ mắc các sai lệch về tư duy và phương pháp. Những sai lệch này làm cho nhóm tưởng rằng mình đã hiểu khách hàng, trong khi thực tế mới chỉ xác nhận lại giả định ban đầu.

Sai lệch đầu tiên là thiên lệch giải pháp. Nhóm thường bắt đầu từ sản phẩm mình muốn làm, sau đó tìm cách chứng minh sản phẩm đó là cần thiết. Khi đó, vấn đề của khách hàng bị nhìn qua lăng kính của giải pháp đã chọn.

Sai lệch thứ hai là đặt câu hỏi nhằm xác nhận ý tưởng. Những câu hỏi như “Anh/chị có dùng ứng dụng này không?” hoặc “Anh/chị có thích giải pháp này không?” thường tạo ra câu trả lời xã giao và không phản ánh hành vi thực tế.

Sai lệch thứ ba là mô tả vấn đề quá rộng. Những phát biểu như “người tiêu dùng cần sống lành mạnh hơn” hoặc “sinh viên cần học tốt hơn” khó chuyển thành thử nghiệm. Một vấn đề tốt cần gắn với nhóm khách hàng, bối cảnh và hệ quả có thể quan sát.

Sai lệch thứ tư là đánh giá nhu cầu qua lời khen. Khách hàng nói ý tưởng hay chưa đủ để chứng minh nhu cầu thị trường. Bằng chứng đáng tin hơn nằm ở hành vi như chủ động tìm giải pháp, để lại thông tin, dùng thử, trả tiền, quay lại hoặc giới thiệu cho người khác.

Sai lệch cuối cùng là hiểu sai kết quả thử nghiệm. Một thử nghiệm không đạt kỳ vọng không nhất thiết là thất bại. Nó có thể giúp nhóm khởi nghiệp loại bỏ giả thuyết sai và tiết kiệm nguồn lực. Điều đáng lo không phải là kết quả không thuận lợi, mà là một thử nghiệm được thiết kế mơ hồ đến mức nhóm không biết cần tiếp tục, điều chỉnh hay dừng lại.

Nhận diện các sai lệch này giúp người khởi nghiệp giữ được kỷ luật học hỏi. Thay vì bảo vệ ý tưởng bằng cảm tính, nhóm cần liên tục đối chiếu giả định với dữ liệu từ khách hàng, hành vi sử dụng và điều kiện triển khai thực tế.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương 6 làm rõ vai trò của giải quyết vấn đề và nhận diện nhu cầu trong khởi nghiệp. Một ý tưởng chỉ có cơ sở phát triển khi xuất phát từ vấn đề có thật, nhu cầu có thể kiểm chứng và nhóm khách hàng cụ thể. Người khởi nghiệp cần phân biệt triệu chứng với nguyên nhân gốc rễ, nhu cầu với giải pháp, lời khen với bằng chứng hành vi.

Chương này cũng trình bày các công cụ quan trọng như quan sát, phỏng vấn vấn đề, phương pháp năm lần hỏi tại sao, sơ đồ xương cá, bản đồ hành trình khách hàng, bản đồ đồng cảm, tư duy thiết kế và vòng lặp tinh gọn. Các công cụ hỗ trợ người học đi từ hiện tượng đến phát biểu vấn đề, từ giả thuyết nhu cầu đến mẫu thử và từ kết quả thử nghiệm đến quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng lại.

Đối với người học, năng lực quan trọng nhất sau chương này là khả năng đặt câu hỏi đúng, tìm bằng chứng từ khách hàng và học hỏi qua thử nghiệm nhỏ. Đây là nền tảng cho các chương tiếp theo về mô hình kinh doanh, marketing, tài chính, kế hoạch kinh doanh và triển khai hoạt động kinh doanh.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt triệu chứng, vấn đề, nguyên nhân gốc rễ, nhu cầu, giải pháp và cơ hội khởi nghiệp. Cho ví dụ minh họa trong một lĩnh vực cụ thể.
2. Vì sao người khởi nghiệp không nên bắt đầu bằng giải pháp yêu thích của mình?
3. Khách hàng có thể nói một điều nhưng hành động theo cách khác. Điều này ảnh hưởng thế nào đến phỏng vấn nhu cầu?
4. So sánh nhu cầu chức năng, nhu cầu cảm xúc và nhu cầu xã hội. Hãy minh họa bằng một sản phẩm hoặc dịch vụ quen thuộc.
5. Trình bày cách sử dụng 5 Why hoặc sơ đồ xương cá để tìm nguyên nhân gốc rễ của một vấn đề.
6. Vì sao mẫu thử không nhất thiết phải là sản phẩm hoàn chỉnh?
7. Sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP) trong khởi nghiệp là gì? Hãy nêu một ví dụ không phải là ứng dụng công nghệ.
8. Một vấn đề như thế nào được xem là “đáng giá” trong khởi nghiệp?
9. Hãy thiết kế năm câu hỏi phỏng vấn vấn đề cho một nhóm khách hàng mà anh/chị quan tâm.
10. Vì sao nhiều sản phẩm được xây dựng tốt về kỹ thuật nhưng vẫn thất bại trên thị trường?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bài tập 1. Mỗi nhóm chọn một vấn đề cụ thể trong đời sống sinh viên hoặc hoạt động của một doanh nghiệp nhỏ. Nhóm phải quan sát hoặc phỏng vấn tối thiểu 5 người, sau đó viết phát biểu vấn đề theo cấu trúc: ai gặp vấn đề, trong bối cảnh nào, vấn đề gây hậu quả gì và nhu cầu cốt lõi là gì.

Bài tập 2. Sử dụng công cụ 5 Why hoặc sơ đồ xương cá để phân tích nguyên nhân gốc rễ của vấn đề đã chọn. Nhóm cần ghi rõ nguyên nhân nào là giả thuyết và bằng chứng nào cần thu thập để kiểm chứng.

Bài tập 3. Thiết kế một mẫu thử giải pháp đơn giản, có thể là bản vẽ giao diện, video mô phỏng, biểu mẫu đăng ký, kịch bản dịch vụ hoặc trang giới thiệu thử nghiệm. Thử nghiệm mẫu với ít nhất năm khách hàng và ghi lại phản ứng, hành vi, khó khăn cùng đề xuất điều chỉnh.

Bài tập 4. Viết báo cáo ngắn 3-5 trang gồm: vấn đề, khách hàng mục tiêu, bằng chứng nhu cầu, nguyên nhân gốc rễ, giải pháp đề xuất, cách kiểm chứng, kết quả học được và quyết định tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Airbnb. (n.d.). *About us*. Airbnb Newsroom.
- American Society for Quality. (n.d.). *Five whys and five hows*.
- Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Know your customers' "jobs to be done."* Harvard Business Review, 94(9), 54–62.
- Fitzpatrick, R. (2013). *The mom test: How to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Lavery, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Rosenbaum, M. S., Losada Otalora, M., & Contreras Ramírez, G. (2017). *How to create a realistic customer journey map*. Business Horizons, 60(1), 143–150.
- Warby Parker. (n.d.). Home Try-On.

Chương 7

THIẾT KẾ VÀ KIỂM CHỨNG DỰ ÁN KHỞI NGHIỆP

Chương này trình bày giai đoạn chuyển từ cơ hội kinh doanh đã được lựa chọn sang một dự án có cấu trúc và có thể kiểm chứng. Người học sẽ làm rõ khách hàng mục tiêu, vấn đề trọng tâm, đề xuất giá trị, mô hình kinh doanh, giả định trọng yếu và kế hoạch thu thập bằng chứng trước khi đầu tư nguồn lực lớn hơn.

Trọng tâm của chương không phải là hoàn thiện ngay sản phẩm hoặc lập một bản kế hoạch kinh doanh đầy đủ, mà là thiết kế dự án ở mức đủ rõ để thử nghiệm. Cách tiếp cận này kế thừa tinh thần khởi nghiệp tinh gọn và kiểm chứng giả định, trong đó ý tưởng ban đầu được xem là giả thuyết cần được đánh giá bằng dữ liệu và hành vi thực tế.

Mục tiêu chương

Sau khi học xong chương này, người học có thể:

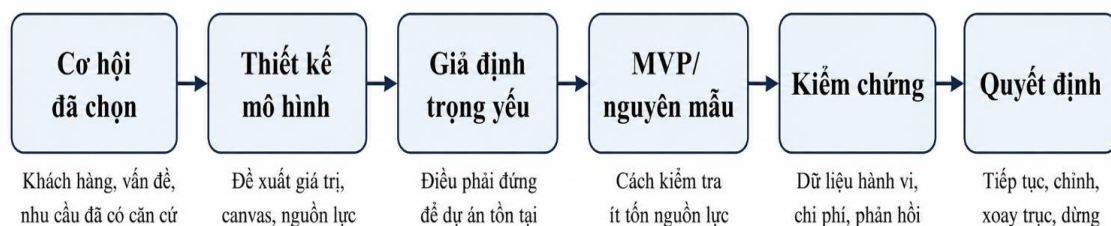
- Phân biệt được ý tưởng kinh doanh, cơ hội kinh doanh, dự án khởi nghiệp và kế hoạch kinh doanh.
- Trình bày được cấu trúc cơ bản của một dự án khởi nghiệp ở giai đoạn sớm, gồm đề xuất giá trị, mô hình kinh doanh, giả định trọng yếu, sản phẩm khả dụng tối thiểu và kế hoạch kiểm chứng.
- Vận dụng được Khung đề xuất giá trị, Mô hình kinh doanh Canvas, Mô hình kinh doanh tinh gọn, ma trận giả định và thang bằng chứng để thiết kế dự án.
- Lựa chọn được phương pháp kiểm chứng phù hợp với từng giả định.
- Ra quyết định tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hoặc dừng dự án dựa trên bằng chứng thay vì cảm tính.

7.1. Vị trí của thiết kế và kiểm chứng dự án trong tiến trình khởi nghiệp

Một sai lầm phổ biến của người mới khởi nghiệp là chuyển quá nhanh từ ý tưởng sang triển khai. Khi thấy một cơ hội có vẻ hấp dẫn, họ rất dễ vội đưa ra các quyết định triển khai như đặt tên thương hiệu, thiết kế sản phẩm hoàn chỉnh, mở kênh truyền thông hoặc tìm vốn. Những việc đó tạo cảm giác dự án đang tiến triển, nhưng có thể làm tăng chi phí nếu các yếu tố thị trường chưa được xem xét kỹ lưỡng.

Thiết kế và kiểm chứng dự án là giai đoạn biến cơ hội đã chọn thành một cấu trúc kinh doanh có thể thử nghiệm. Ở giai đoạn này, nhóm chưa cần xây dựng một doanh nghiệp đầy đủ, nhưng phải làm rõ dự án định phục vụ ai, giải quyết vấn đề gì, tạo giá trị bằng cách nào, thu nhận giá trị ra sao và điều kiện nào phải đúng để dự án có thể tồn tại.

Thiết kế dự án vì vậy là quá trình sắp xếp các yếu tố của cơ hội thành một mô hình có logic. Kiểm chứng dự án là quá trình thu thập bằng chứng để đánh giá logic đó có đáng tiếp tục hay không. Nếu thiết kế giúp nhóm nhìn rõ dự án trên giấy, kiểm chứng giúp nhóm biết dự án có đứng vững trong thực tế hay không.



Hình 7.1. Quy trình kiểm chứng dự án khởi nghiệp

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Ries (2011) và Bland và Osterwalder (2020).

Cần phân biệt bốn khái niệm thường bị sử dụng lẫn lộn. Ý tưởng kinh doanh là suy nghĩ ban đầu về một sản phẩm, dịch vụ hoặc cách tạo giá trị. Cơ hội kinh doanh là tình huống thị trường trong đó một nhu cầu đáng kể có thể được đáp ứng bằng một giải pháp có khả năng tạo giá trị. Dự án khởi nghiệp là cấu trúc tạm thời để kiểm tra cách biến cơ hội thành hoạt động kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh là tài liệu đầy đủ hơn về chiến lược, thị trường, vận hành, tài chính và tổ chức.

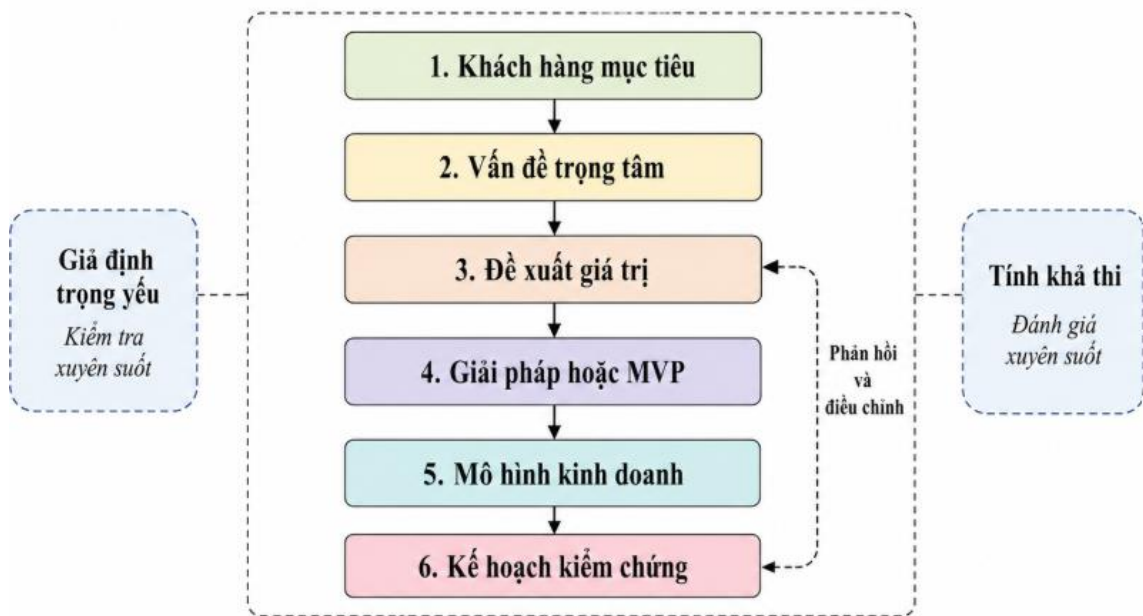
7.2. Cấu trúc của một dự án khởi nghiệp

Một dự án khởi nghiệp không nên được hiểu đơn giản là một ý tưởng hay được viết thành bản kế hoạch. Ở giai đoạn đầu của dự án khởi nghiệp, nhóm sáng lập cần kiểm định xem một cơ hội kinh doanh có thể biến thành hoạt động kinh doanh thực tế hay không.

Khác với một doanh nghiệp đã vận hành ổn định, dự án khởi nghiệp thường tiềm ẩn nhiều yếu tố không chắc chắn. Vì vậy, nhiệm vụ chính ở giai đoạn này chưa phải là mở rộng, mà là làm rõ các giả định quan trọng trước khi đầu tư nguồn lực lớn hơn.

Một dự án khởi nghiệp thường mang ba đặc điểm cơ bản. Nó có tính tạm thời vì được thiết kế để kiểm tra một hướng đi trong thời gian nhất định. Nó có tính giả định vì nhiều nhận định ban đầu chưa được chứng minh bằng dữ liệu. Nó cũng có tính học hỏi vì kết quả quan trọng không chỉ là doanh thu ban đầu, mà là bằng chứng giúp nhóm quyết định tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hoặc dừng lại.

Cách tiếp cận này đặc biệt phù hợp với người mới khởi nghiệp. Khi vốn, kinh nghiệm, đội ngũ và hiểu biết thị trường còn hạn chế, điều cần làm không phải là xây dựng ngay một doanh nghiệp hoàn chỉnh, mà là thiết kế một dự án đủ rõ để kiểm chứng, đủ gọn để thực hiện và đủ dữ liệu để ra quyết định.



Hình 7.2. Các thành phần đánh giá cơ bản của một dự án khởi nghiệp

Theo Hình 7.2, dự án khởi nghiệp gồm sáu cấu phần có quan hệ kế tiếp, bắt đầu từ khách hàng và kết thúc bằng kế hoạch kiểm chứng.

(1) Khách hàng mục tiêu

Trước hết, dự án phải xác định rõ khách hàng mục tiêu. Nhóm sáng lập phải làm rõ ai là người sử dụng, ai là người mua và ai là người chi trả. Trong nhiều trường hợp, ba đối tượng này có thể không trùng nhau.

Ở giai đoạn đầu, dự án nên tập trung vào nhóm khách hàng gặp vấn đề rõ rệt, có thể tiếp cận và có khả năng chấp nhận giải pháp mới. Việc xác định khách hàng quá rộng sẽ làm cho quá trình nghiên cứu nhu cầu và thiết kế giải pháp thiếu trọng tâm.

(2) Vấn đề trọng tâm

Sau khi xác định khách hàng, nhóm cần làm rõ vấn đề hoặc nhu cầu trọng tâm của họ. Vấn đề phải được mô tả cụ thể, gắn với một hoàn cảnh sử dụng và có thể quan sát hoặc kiểm chứng.

Nhóm cần tìm hiểu vấn đề xuất hiện khi nào, gây ra hậu quả gì, khách hàng đang xử lý bằng cách nào và những giải pháp hiện có còn hạn chế ở điểm nào. Một vấn đề có cơ sở để tiếp tục nghiên cứu thường xuất hiện với tần suất đáng kể, gây ảnh hưởng rõ ràng hoặc tạo động lực để khách hàng tìm kiếm cách giải quyết khác.

(3) Đề xuất giá trị

Đề xuất giá trị mô tả lợi ích chủ yếu mà dự án dự kiến mang lại cho khách hàng. Nội dung này cần trả lời được câu hỏi khách hàng nhận được giá trị gì và vì sao họ có thể lựa chọn giải pháp mới thay cho cách đang sử dụng.

Đề xuất giá trị không phải là danh sách các tính năng của sản phẩm. Trọng tâm của nó là kết quả mà khách hàng có thể nhận được, chẳng hạn tiết kiệm thời gian, giảm chi phí, hạn chế rủi ro, nâng cao sự thuận tiện hoặc cải thiện trải nghiệm.

(4) Giải pháp hoặc sản phẩm khả dụng tối thiểu

Giải pháp thể hiện cách dự án dự kiến tạo ra giá trị đã xác định. Trong giai đoạn đầu, nhóm chưa cần phát triển ngay một sản phẩm hoàn chỉnh mà có thể xây dựng MVP, mẫu thử hoặc mô phỏng để khách hàng trải nghiệm.

MVP không phải là phiên bản được thực hiện qua loa. Đây là phiên bản có phạm vi vừa đủ để kiểm tra những giả định quan trọng về nhu cầu, cách sử dụng và phản ứng của khách hàng trước khi nhóm đầu tư nhiều hơn.

(5) Mô hình kinh doanh

Mô hình kinh doanh cho biết dự án tạo ra, cung cấp và thu nhận giá trị bằng cách nào. Nhóm cần xác định người chi trả, lý do chi trả, kênh tiếp cận và cung cấp sản phẩm, nguồn thu dự kiến, nguồn lực cần thiết và những khoản chi phí chủ yếu.

Ở giai đoạn này, mô hình kinh doanh mới chỉ là bản phác thảo và có thể tiếp tục thay đổi. Mục tiêu là giúp nhóm nhận diện mối quan hệ giữa khách hàng, giá trị cung cấp, hoạt động vận hành và khả năng tạo nguồn thu.

(6) Kế hoạch kiểm chứng

Kế hoạch kiểm chứng chuyển các giả định của dự án thành những hoạt động thử nghiệm cụ thể. Kế hoạch cần xác định nội dung cần kiểm chứng, phương pháp thực hiện, nhóm khách hàng tham gia, chỉ số theo dõi, thời gian thử nghiệm và ngưỡng ra quyết định.

Kết quả kiểm chứng là căn cứ để nhóm tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng một hướng phát triển. Nếu khách hàng quan tâm nhưng không sử dụng hoặc không chi trả, nhóm cần xem xét lại đề xuất giá trị, giải pháp, mức giá hoặc cách tiếp cận khách hàng.

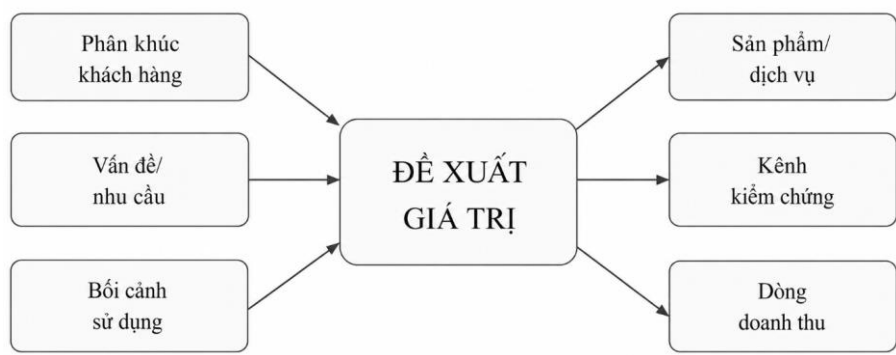
Giả định trọng yếu và tính khả thi không phải là hai bước làm sau cùng. Đây là hai nội dung được xem xét xuyên suốt sáu cấu phần. Mỗi cấu phần đều chứa những điều kiện cần kiểm chứng. Bên cạnh đó, mọi điều chỉnh về khách hàng, giải pháp hoặc mô hình kinh doanh đều phải được đối chiếu với giới hạn về thị trường, kỹ thuật, vận hành, tài chính, pháp lý và đạo đức.

7.3. Thiết kế đề xuất giá trị của dự án khởi nghiệp

Đề xuất giá trị là lời giải thích ngắn gọn và có căn cứ về lý do khách hàng nên quan tâm, dùng thử hoặc trả tiền cho sản phẩm, dịch vụ của dự án. Một đề xuất giá trị tốt không dừng ở việc mô tả tính năng. Nó phải chỉ ra lợi ích cụ thể đối với một nhóm khách hàng cụ thể trong một bối cảnh sử dụng cụ thể.

Khi xây dựng đề xuất giá trị, nhóm cần hạn chế mô tả sản phẩm bằng các tính năng hoặc thuật ngữ kỹ thuật, thay vào đó làm rõ lợi ích từ góc nhìn của khách hàng. Việc sản phẩm được phát triển dưới dạng ứng dụng, nền tảng hay một giải pháp công nghệ thường không phải là lý do chính khiến khách hàng lựa chọn. Điều họ quan tâm là sản phẩm có

giúp tiết kiệm thời gian, giảm chi phí và rủi ro, tăng thu nhập, học tập hiệu quả hơn hoặc thực hiện công việc thuận tiện hơn hay không.



Hình 7.3. Khung đề xuất giá trị

Nguồn: Nhóm tác giả trình bày lại Osterwalder và cộng sự (2014).

Khung đề xuất giá trị của Osterwalder và cộng sự (2014) giúp xem xét mức độ phù hợp giữa nhu cầu của khách hàng và giải pháp của dự án. Hồ sơ khách hàng gồm việc cần hoàn thành, nỗi đau và lợi ích kỳ vọng. Bản đồ giá trị gồm sản phẩm hoặc dịch vụ, yếu tố giảm đau và yếu tố tạo lợi ích. Mức độ phù hợp chỉ được xác nhận khi các liên kết dự kiến giữa hai phía được kiểm chứng với khách hàng.

Bảng 7.1. Thiết kế đề xuất giá trị theo Khung đề xuất giá trị

Thành phần	Cách hiểu trong thiết kế dự án	Ví dụ
Việc khách hàng cần hoàn thành	Nhiệm vụ hoặc kết quả khách hàng muốn đạt được trong bối cảnh cụ thể.	Sinh viên muốn ôn tập nhanh trước kỳ thi nhưng không muốn đọc quá nhiều nguồn rời rạc.
Nỗi đau	Khó khăn, chi phí, rủi ro hoặc cảm xúc tiêu cực khi thực hiện việc đó.	Mất thời gian lọc tài liệu, không biết nguồn nào đáng tin, dễ học lan man.
Lợi ích kỳ vọng	Điều khách hàng mong nhận thêm ngoài việc xử lý vấn đề cơ bản.	Có lộ trình học ngắn gọn, nguồn được chọn lọc và câu hỏi tự kiểm tra.
Sản phẩm hoặc dịch vụ	Hình thức giải pháp mà dự án cung cấp.	Bộ học liệu số tóm tắt theo học phần, kèm bài kiểm tra ngắn.
Yếu tố giảm đau	Cách giải pháp làm giảm khó khăn hiện có.	Chọn lọc nội dung trọng tâm, trình bày theo chủ đề, có gợi ý ôn tập.
Yếu tố tạo lợi ích	Cách giải pháp tạo thêm giá trị so với lựa chọn hiện tại.	Cá nhân hóa lộ trình học theo thời gian còn lại trước kỳ thi.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp theo Osterwalder và cộng sự (2014).

Một tuyên bố đề xuất giá trị có thể viết theo cấu trúc đơn giản. Dành cho một nhóm khách hàng cụ thể, đang gặp một vấn đề cụ thể, dự án cung cấp một giải pháp giúp họ đạt một lợi ích chính, khác với giải pháp hiện có ở một điểm khác biệt có ý nghĩa. Cấu trúc này không phải khẩu hiệu quảng cáo, mà là cách kiểm tra sự chặt chẽ của tư duy thiết kế dự án.

Bảng 7.2. Ví dụ cải thiện cách viết đề xuất giá trị

Cách viết chưa tốt	Vì sao chưa tốt	Cách viết tốt hơn
Ứng dụng của chúng tôi rất tiện lợi và hiện đại.	Không rõ khách hàng là ai, tiện lợi ở điểm nào và tạo giá trị gì.	Dành cho sinh viên năm cuối bận đi thực tập, ứng dụng giúp lập lịch ôn thi theo từng môn và nhắc việc theo tiến độ cá nhân.
Chúng tôi bán đồ ăn ngon, sạch, giá hợp lý.	Đề xuất quá chung chung, gần như mọi quán ăn đều có thể nói như vậy.	Dành cho nhân viên văn phòng ở khu vực ít lựa chọn lành mạnh, dịch vụ cung cấp suất ăn cân bằng dinh dưỡng, đặt trước trong buổi sáng và giao đúng giờ trưa.
Nền tảng của chúng tôi kết nối người học và người dạy.	Không chỉ ra vấn đề cụ thể và lý do khách hàng chọn nền tảng này.	Nền tảng này dành cho sinh viên cần học Excel trong thời gian ngắn, nền tảng kết nối người học với gia sư theo từng bài tập thực tế và yêu cầu hoàn thành một sản phẩm đầu ra sau mỗi buổi học.

Nguồn: Các tình huống giả định do nhóm tác giả xây dựng theo cấu trúc đề xuất giá trị của Osterwalder và cộng sự (2014).

7.4. Thiết kế mô hình kinh doanh cho dự án khởi nghiệp

Mô hình kinh doanh mô tả cách dự án tạo ra, chuyển giao và thu nhận giá trị. Công cụ này giúp người học xem dự án như một hệ thống gồm khách hàng, đề xuất giá trị, kênh, quan hệ khách hàng, nguồn thu, nguồn lực, hoạt động, đối tác và chi phí, thay vì chỉ tập trung vào sản phẩm.

Mô hình kinh doanh Canvas (BMC) của Osterwalder và Pigneur (2010) gồm chín thành phần. Mô hình kinh doanh tinh gọn (Lean Canvas) của Maurya (2012) thay đổi một số thành phần để nhấn mạnh vấn đề, giải pháp, chỉ số chính và lợi thế khác biệt trong điều kiện còn nhiều bất định.

Hai công cụ phục vụ những mục đích khác nhau. Mô hình kinh doanh tinh gọn phù hợp khi nhóm cần nhanh chóng nhận diện các giả định rủi ro. Mô hình kinh doanh Canvas phù hợp khi cần phân tích đầy đủ hơn cách dự án tạo, chuyển giao và thu nhận giá trị. Trong học tập, nhóm có thể dùng mô hình tinh gọn ở vòng thiết kế đầu và chuyển sang Mô hình kinh doanh Canvas khi đã có bằng chứng ban đầu.

Bảng 7.3. So sánh Mô hình kinh doanh Canvas và Mô hình kinh doanh tinh gọn

Tiêu chí	Mô hình kinh doanh Canvas	Mô hình kinh doanh tinh gọn
Trọng tâm	Mô tả đầy đủ cách doanh nghiệp tạo, chuyển giao và thu nhận giá trị.	Mô tả nhanh các giả định quan trọng của dự án trong điều kiện không ổn định.
Phù hợp khi	Dự án đã tương đối rõ về khách hàng, sản phẩm, kênh và nguồn lực.	Dự án cần kiểm chứng vấn đề, giải pháp, chi số và lợi thế khác biệt.
Điểm mạnh	Tạo cái nhìn hệ thống, dễ dùng khi chuẩn bị kế hoạch kinh doanh.	Ngắn gọn, hướng hành động, phù hợp cho thử nghiệm nhanh.
Hạn chế	Có thể khiến người học chỉ điền đủ ô mà chưa chỉ ra giả định cần kiểm chứng.	Có thể quá đơn giản nếu dự án cần phân tích vận hành, đối tác và nguồn lực chi tiết.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp theo Osterwalder và Pigneur (2010) và Maurya (2012).

Khi thiết kế mô hình kinh doanh, không nên xem các khung mô hình kinh doanh như bảng biểu chỉ cần điền đủ ô. Giá trị của công cụ nằm ở khả năng làm rõ mối liên hệ và phát hiện điểm không nhất quán giữa khách hàng, giá trị cung cấp, doanh thu, chi phí và năng lực vận hành. Chín nội dung sau cần được xem xét trong mối quan hệ với nhau.

(1). Nhóm khách hàng đầu tiên. Đây không phải là toàn bộ thị trường mà là những người có nhu cầu tương đối rõ, có thể tiếp cận và sẵn sàng dùng thử hoặc phản hồi về giải pháp. Nếu nhóm khách hàng này được xác định quá rộng, các quyết định về sản phẩm, kênh tiếp cận, thông điệp truyền thông và mức giá sẽ thiếu trọng tâm, đồng thời gây khó khăn cho quá trình kiểm chứng.

(2). Giá trị cốt lõi mà dự án mang lại. Khách hàng không thay đổi hành vi chỉ vì một sản phẩm mới xuất hiện. Họ chỉ cân nhắc sử dụng khi giải pháp đó giúp họ tiết kiệm thời gian, giảm chi phí, tránh rủi ro, thuận tiện hơn hoặc đạt được một kết quả tốt hơn cách làm hiện tại. Vì vậy, đề xuất giá trị phải đủ cụ thể để có thể kiểm chứng, không dừng ở những mô tả quen thuộc.

(3). Kênh tiếp cận khách hàng. Dự án cần chỉ rõ sẽ tiếp cận khách hàng qua kênh nào. Có nhiều cách tiếp cận như bán hàng mạng xã hội, sàn thương mại điện tử, cửa hàng, cộng đồng, đối tác hay bán hàng trực tiếp? Mỗi kênh có một cấu trúc chi phí và cách vận hành khác nhau. Nếu doanh nghiệp phụ thuộc hoàn toàn vào quảng cáo trả phí trong khi biên lợi nhuận thấp, tăng doanh thu có thể không đồng nghĩa với tăng hiệu quả.

(4). Quan hệ khách hàng. Có sản phẩm khi bán hàng chỉ cần hướng dẫn ban đầu. Nhưng có dịch vụ lại đòi hỏi tư vấn, chăm sóc và xử lý phản hồi phục vụ khách hàng liên tục. Nhiều người khởi nghiệp thường xem nhẹ vấn đề này, vì nó gia tăng đáng kể chi phí phục vụ. Điều này có thể ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng sau khi mua hàng. Một mô hình có thể hấp dẫn ở khâu bán hàng, nhưng kém bền vững nếu mỗi khách hàng đều cần quá nhiều thời gian hỗ trợ.

(5). Doanh thu. Ai là người trả tiền? Trả cho lợi ích nào? Trả một lần hay định kỳ? Mức trả có đủ bù chi phí không? Trong thực tế, có những ý tưởng nhận được nhiều lời khen nhưng không tạo ra doanh thu, vì người dùng thích trải nghiệm miễn phí hơn là chi trả. Do đó, sự quan tâm của thị trường chỉ là tín hiệu ban đầu. Khả năng trả tiền mới là bằng chứng quan trọng hơn.

(6). Nguồn lực chính. Đây là những yếu tố cần thiết để dự án tạo ra và cung cấp giá trị cho khách hàng. Nguồn lực có thể bao gồm nhân sự, công nghệ, dữ liệu, thiết bị, vốn, địa điểm và quan hệ đối tác. Nhóm cần xác định nguồn lực nào đã có, nguồn lực nào cần bổ sung và nguồn lực nào có thể huy động thông qua thuê ngoài hoặc hợp tác khi triển khai dự án.

(7). Hoạt động chính. Đây là những việc phải được thực hiện tốt để mô hình vận hành, chẳng hạn sản xuất, giao hàng, tư vấn, kiểm soát chất lượng, xử lý đơn, chăm sóc khách hàng hoặc phát triển nền tảng. Nếu đề xuất giá trị đòi hỏi tốc độ, độ chính xác hoặc cá nhân hóa cao nhưng nguồn lực chưa đáp ứng, rủi ro sẽ xuất hiện khi số lượng khách hàng tăng.

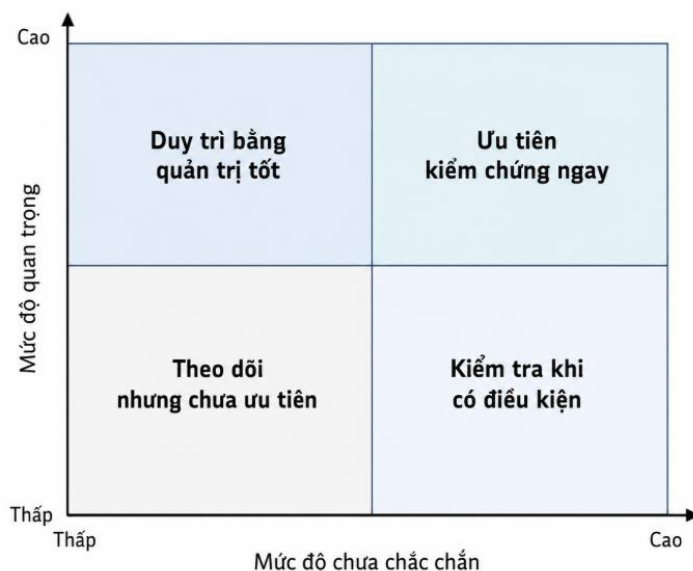
(8.) Đối tác chính. Dự án có thể hợp tác để bổ sung năng lực, giảm chi phí hoặc tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, đối tác chỉ có ý nghĩa khi lợi ích của các bên rõ ràng, điều kiện phối hợp khả thi và mức độ cam kết đủ để triển khai. Không nên coi một quan hệ chưa được trao đổi hoặc xác nhận là nguồn lực chắc chắn của dự án.

(9). Cơ cấu chi phí. Nhóm cần xác định các khoản chi phí chủ yếu, phân biệt chi phí cố định với những khoản thay đổi theo số lượng sản phẩm, đơn hàng hoặc khách hàng được phục vụ. Đồng thời, cần lưu ý các chi phí dễ bị bỏ sót trong quá trình lập dự toán. Những khoản chi có thể liên quan đến sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ, bán hàng, giao hàng, nhân sự, quảng cáo, công nghệ và quản lý. Nếu nguồn thu không đủ bù đắp các chi phí này, việc mở rộng quy mô có thể làm gia tăng thua lỗ và áp lực dòng tiền thay vì cải thiện tình hình tài chính của dự án.

7.5. Xác lập giả định trọng yếu của dự án

Trong khởi nghiệp, giả định là những điều nhóm sáng lập tin là đúng nhưng chưa có đủ bằng chứng để khẳng định. Ở giai đoạn đầu, hầu hết dự án đều được xây dựng trên một số giả định nền tảng. Khách hàng có vấn đề cần giải quyết, họ quan tâm đến giải pháp, họ sẵn sàng trả tiền, kênh tiếp cận có thể tạo khách hàng, sản phẩm có thể phát triển với chi phí chấp nhận được và đối tác có thể hợp tác. Nếu những nhận định này không được gọi tên rõ ràng, nhóm rất dễ xem chúng như sự thật.

Không phải giả định nào cũng cần kiểm chứng ngay. Nguồn lực của dự án ở giai đoạn sớm thường hạn chế, nên nhóm cần biết giả định nào phải kiểm tra trước. Hai tiêu chí quan trọng là mức độ ảnh hưởng của giả định đối với sự tồn tại của mô hình kinh doanh và mức độ chưa chắc chắn của giả định đó. Giả định càng quan trọng và càng thiếu bằng chứng thì càng cần được ưu tiên kiểm chứng sớm.



Hình 7.4. Ma trận ưu tiên giả định cần kiểm chứng

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Bland và Osterwalder (2020).

Từ hai tiêu chí này, các giả định có thể được phân loại thành bốn nhóm như Hình 7.4. Nhóm quan trọng và chưa chắc chắn cao cần được kiểm chứng ngay, vì nếu sai, dự án có thể phải thay đổi căn bản. Nhóm quan trọng nhưng đã có bằng chứng tương đối rõ cần được tiếp tục theo dõi và quản trị tốt. Nhóm ít quan trọng nhưng còn nhiều bất định có thể kiểm tra khi có điều kiện. Nhóm ít quan trọng và có tính ổn định chỉ cần theo dõi, chưa nên đầu tư nguồn lực ở giai đoạn đầu.

Muốn kiểm chứng hiệu quả, giả định cần được chuyển thành giả thuyết cụ thể. Một giả thuyết tốt cần nêu rõ nhóm khách hàng được kiểm tra, hành vi hoặc kết quả cần quan sát, ngưỡng bằng chứng được xem là đạt và thời gian kiểm chứng. Chẳng hạn, thay vì viết “khách hàng sẽ quan tâm đến sản phẩm”, nhóm có thể viết “trong hai tuần thử nghiệm, ít nhất 30 phần trăm khách hàng mục tiêu được tiếp cận sẽ để lại thông tin liên hệ hoặc nhấn tin hỏi thêm về sản phẩm”. Cách viết này giúp nhóm tránh đánh giá cảm tính và có cơ sở rõ hơn để quyết định tiếp tục, điều chỉnh hoặc dừng một hướng đi của dự án.

7.6. Thiết kế sản phẩm khả dụng tối thiểu và nguyên mẫu kiểm chứng

Sản phẩm khả dụng tối thiểu (Minimum Viable Product - MVP) là phiên bản hoặc hình thức thử nghiệm có phạm vi tối thiểu nhưng đủ để thu thập bằng chứng cho một giả định quan trọng. MVP không phải là sản phẩm được làm qua loa hoặc bản thu nhỏ kém chất lượng của sản phẩm cuối cùng. Giá trị của MVP nằm ở khả năng tạo ra bài học phục vụ quyết định với chi phí và thời gian hợp lý (Ries, 2011).

Cần phân biệt MVP với nguyên mẫu. Nguyên mẫu thường dùng để minh họa, mô phỏng hoặc kiểm tra một phần của giải pháp. MVP gắn chặt hơn với mục tiêu học hỏi kinh doanh. Một bản vẽ giao diện có thể chỉ là nguyên mẫu. Nếu bản vẽ đó được dùng để

quan sát khách hàng thực hiện nhiệm vụ, đo mức độ quan tâm hoặc kiểm tra khả năng chuyển đổi của khách hàng, thì nó đã trở thành một phần của quá trình kiểm chứng MVP.

Nguyên tắc quan trọng khi thiết kế MVP là bắt đầu từ giả định cần học, không bắt đầu từ danh sách tính năng muốn làm. Nếu giả định rủi ro nhất là khách hàng có sẵn sàng trả tiền hay không, nhóm không nhất thiết phải hoàn thiện giao diện trong nhiều tuần. Một thử nghiệm đặt cọc, bán thử hoặc nhận đơn giới hạn có thể đem lại bằng chứng mạnh hơn. Nếu giả định cần kiểm tra là khách hàng có hiểu cách sử dụng giải pháp hay không, lúc đó một bản mô phỏng trực quan hoặc bản phác thảo quy trình có thể phù hợp hơn.

MVP cần được thiết kế có trách nhiệm. Nhóm khởi nghiệp không nên đưa ra cam kết vượt quá khả năng thực hiện và không nên thu thập dữ liệu cá nhân khi chưa giải thích rõ mục đích sử dụng. Bên cạnh đó, không được phép thử nghiệm những sản phẩm có thể gây hại cho sức khỏe, tài chính hoặc quyền lợi của người dùng. Với lĩnh vực có điều kiện hoặc có rủi ro cao, nhóm chỉ được thử nghiệm khi đã đáp ứng yêu cầu chuyên môn và được cơ quan có thẩm quyền chấp thuận theo quy định.

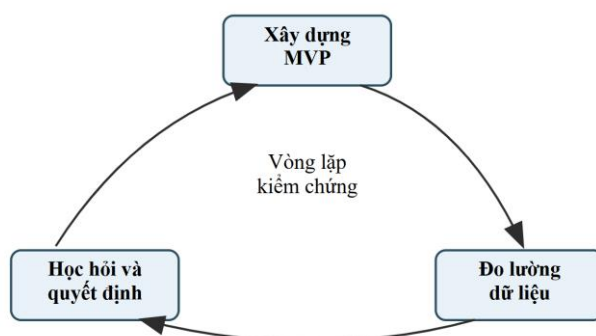
Một MVP tốt không chứng minh rằng dự án chắc chắn thành công. Nó giúp nhóm khởi nghiệp biết giả định nào đang được ủng hộ, giả định nào cần xem lại và bước tiếp theo nên làm gì. Vì vậy, chất lượng của MVP không nằm ở mức độ hoàn thiện của sản phẩm, mà nằm ở chất lượng của bài học mà nó mang lại đối với nhóm khởi nghiệp.

7.7. Thiết kế và thực hiện kiểm chứng dự án khởi nghiệp

7.7.1. Bản chất của kiểm chứng dự án

Kiểm chứng dự án là quá trình thu thập và phân tích bằng chứng nhằm đánh giá các giả định trọng yếu. Kiểm chứng không phải là tìm cách chứng minh ý tưởng đúng. Ngược lại, một kiểm chứng tốt giúp nhóm phát hiện sớm điểm sai, điểm yếu hoặc điểm cần điều chỉnh của dự án. Tinh thần quan trọng là học nhanh, học thật và học với chi phí thấp.

Một kế hoạch kiểm chứng cần trả lời những câu hỏi cơ bản. Kiểm chứng giả định nào, với nhóm khách hàng nào, bằng phương pháp nào, trong thời gian bao lâu, đo bằng chỉ số gì, ngưỡng nào được coi là đạt và kết quả sẽ dẫn đến quyết định nào. Nếu thiếu các yếu tố này, thử nghiệm dễ biến thành hoạt động thu thập phản hồi chung chung.



Hình 7.5. Vòng lặp kiểm chứng dự án

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Ries (2011) và Bland và Osterwalder (2020).

7.7.2. Xác định giả định cần kiểm chứng

Một kế hoạch kiểm chứng nên bắt đầu từ việc chọn đúng giả định. Nhóm khởi nghiệp không nên kiểm tra quá nhiều nội dung cùng lúc, vì điều đó dễ làm kết quả phân tán và khó ra quyết định. Ở giai đoạn sớm, cần ưu tiên những giả định vừa quan trọng vừa chưa chắc chắn.

Các giả định thường cần được kiểm chứng bao gồm các vấn đề như khách hàng có thật sự gặp vấn đề hay không; vấn đề đó có đủ quan trọng để họ hành động hay không; giải pháp có được chấp nhận hay không; khách hàng có sẵn sàng chi trả hay không; kênh tiếp cận có hiệu quả hay không; và nhóm có đủ năng lực để triển khai giải pháp ở mức tối thiểu hay không.

Một nguyên tắc là giả định nào sai sẽ làm dự án không còn khả thi thì giả định đó cần được kiểm chứng trước. Chẳng hạn, nếu dự án phụ thuộc vào việc khách hàng trả phí định kỳ, nhưng nhóm chưa có bằng chứng nào về mức sẵn sàng chi trả, thì đây phải là giả định ưu tiên kiểm tra.

7.7.3. Chuyển giả định thành giả thuyết kiểm chứng

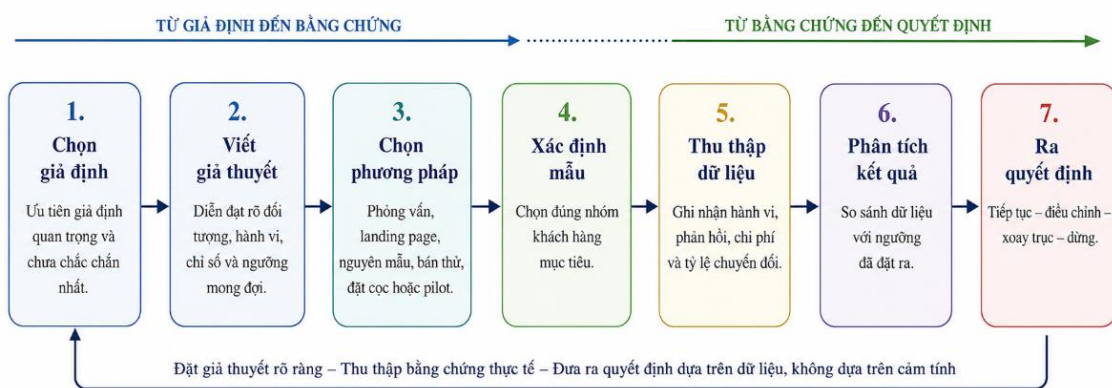
Giả định cần được chuyển thành giả thuyết cụ thể để có thể kiểm tra. Một giả thuyết tốt phải nêu rõ đối tượng kiểm chứng, hành vi cần quan sát, chỉ số đo lường, ngưỡng đánh giá và thời gian thực hiện.

Những cách diễn đạt như “*khách hàng thích sản phẩm*”, “*thị trường có nhu cầu*” hoặc “*giải pháp này có tiềm năng*” thường quá mơ hồ. Chúng không chỉ ra cần thu thập loại bằng chứng nào, đo bằng chỉ số gì và kết quả nào được xem là đạt.

Một giả thuyết tốt cần chỉ ra khoảng thời gian thực hiện và gắn với một nhóm khách hàng mục tiêu cụ thể. Nếu dự án đưa ra một đề xuất giá trị nhất định thì sẽ có một tỷ lệ khách hàng thực hiện hành vi mong muốn. Hành vi đó có thể là đăng ký, dùng thử, hoàn thành một tác vụ, đặt cọc, trả tiền hoặc quay lại sử dụng. Cách viết này giúp nhóm tránh kiểm chứng bằng cảm giác. Ngay từ đầu, nhóm đã biết mình cần quan sát điều gì và kết quả nào sẽ dẫn đến quyết định tiếp theo.

7.7.4. Lựa chọn phương pháp và mẫu kiểm chứng

Phương pháp kiểm chứng phải phù hợp với giả thuyết. Nếu nhóm khởi nghiệp muốn hiểu sâu vấn đề của khách hàng, phỏng vấn là phương pháp phù hợp. Nếu muốn kiểm tra mức độ quan tâm ban đầu, có thể dùng trang giới thiệu, bài đăng thử nghiệm hoặc danh sách đăng ký. Nếu cần đánh giá cách khách hàng sử dụng giải pháp, bản mô phỏng hoặc nguyên mẫu sẽ hữu ích hơn. Khi giả định quan trọng nhất là khả năng chi trả, bán thử, đặt cọc hoặc nhận đơn giới hạn thường cho bằng chứng mạnh hơn lời nhận xét.



Mỗi vòng kiểm chứng nên tập trung vào một giả định trọng yếu và tạo ra bằng chứng đủ mạnh để hỗ trợ quyết định tiếp theo.

Hình 7.6. Quy trình thiết kế kế hoạch kiểm chứng

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Bland và Osterwalder (2020).

Mẫu kiểm chứng cũng cần được chọn cẩn thận. Người tham gia nên thuộc đúng nhóm khách hàng mục tiêu mà dự án muốn phục vụ. Việc hỏi người quen, bạn bè hoặc những người dễ tiếp cận có thể thuận tiện, nhưng dễ làm kết quả sai lệch. Một phản hồi tích cực từ người không có nhu cầu thật không giúp dự án tiến gần hơn đến thị trường.

Trong kiểm chứng, đúng đối tượng quan trọng không kém đúng phương pháp. Một thử nghiệm được thiết kế tốt nhưng thực hiện trên sai nhóm khách hàng vẫn có thể dẫn đến kết luận sai.

7.7.5. Thu thập dữ liệu và đánh giá bằng chứng

Trong quá trình kiểm chứng, nhóm cần ghi nhận cả lời nói và hành vi. Lời khen, sự quan tâm hoặc nhận xét tích cực có giá trị tham khảo, nhưng không đủ để kết luận dự án có cơ hội thị trường. Khách hàng có thể nói rằng họ thích ý tưởng, nhưng điều đó chưa chắc đồng nghĩa với việc họ sẽ dành thời gian, thay đổi thói quen hoặc trả tiền để sử dụng sản phẩm.

Bằng chứng có giá trị hơn thường đến từ hành vi cụ thể: khách hàng để lại thông tin, đăng ký dùng thử, hoàn thành một nhiệm vụ, quay lại sử dụng, giới thiệu cho người khác, đặt cọc hoặc trả tiền. Bằng chứng càng gần với hành vi thật thì giá trị kiểm chứng càng cao.



Lưu ý: số lượt xem hoặc lời khen không đủ để kết luận dự án có cơ hội thị trường.

Hình 7.7. Thang bằng chứng trong kiểm chứng dự án khởi nghiệp

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng dựa trên Fitzpatrick (2013) và Bland và Osterwalder (2020).

Fitzpatrick (2013) lưu ý rằng câu hỏi tốt trong kiểm chứng khách hàng nên hướng vào hành vi đã xảy ra, vấn đề thực tế và cách khách hàng đang xử lý vấn đề, thay vì yêu cầu họ nhận xét trực tiếp về ý tưởng. Vì vậy, thay vì hỏi: “Anh/chị có thích sản phẩm này không?”, nhóm nên hỏi khách hàng đã từng gặp vấn đề đó khi nào, đã xử lý bằng cách nào, đã tốn bao nhiêu thời gian hoặc chi phí, và vì sao giải pháp hiện tại chưa làm họ hài lòng.

7.7.6. Phương pháp kiểm chứng

Phòng vấn kiểm chứng phù hợp khi nhóm cần hiểu sâu vấn đề, động cơ và cách khách hàng đang xử lý khó khăn hiện tại. Phòng vấn giúp làm rõ bối cảnh, nhưng không nên được xem là bằng chứng đủ mạnh về khả năng mua. Rủi ro thường gặp là khách hàng trả lời tích cực vì lịch sự, hoặc nói theo điều họ nghĩ sẽ làm trong tương lai.

Trang giới thiệu thử nghiệm, bài đăng thử nghiệm hoặc danh sách đăng ký phù hợp khi nhóm muốn kiểm tra thông điệp giá trị và mức quan tâm ban đầu. Tỷ lệ nhấp, để lại thông tin, đăng ký hoặc yêu cầu tư vấn là tín hiệu ban đầu; các chỉ số này chưa chứng minh nhu cầu đủ mạnh hoặc khả năng chi trả, nhất là khi người tiếp cận không thuộc nhóm khách hàng mục tiêu.

Bản mô phỏng hoặc nguyên mẫu sản phẩm phù hợp khi cần kiểm tra cách khách hàng hiểu và sử dụng giải pháp. Với sản phẩm số, nhóm có thể dùng bản mô phỏng giao diện; với dịch vụ, có thể dùng kịch bản trải nghiệm, storyboard hoặc quy trình phục vụ thử. Khi thử nghiệm, nên quan sát cách người dùng thực hiện nhiệm vụ, thay vì chỉ hỏi họ cảm thấy thế nào.

Bán thử, đặt cọc hoặc nhận đơn giới hạn phù hợp khi giả định quan trọng nhất là khả năng chi trả. Đây là nhóm phương pháp tạo bằng chứng mạnh, vì khách hàng phải đưa ra cam kết tài chính hoặc chấp nhận một mức giá cụ thể. Khi áp dụng, nhóm cần minh bạch về điều kiện giao hàng, thời gian cung cấp, chính sách hoàn tiền và phạm vi thử nghiệm để tránh gây hiểu nhầm cho khách hàng.

Triển khai thử trong phạm vi hẹp phù hợp với dự án có nhiều khâu vận hành hoặc cần phối hợp với đối tác. Cách làm này giúp nhóm quan sát chi phí, thời gian phục vụ, chất lượng thực hiện, phản hồi sau sử dụng và lỗi phát sinh. Phạm vi thử phải được giới hạn theo khu vực, nhóm khách hàng hoặc thời gian để nhóm có thể kiểm soát rủi ro và học từ kết quả.

Phản biện chuyên gia cần thiết với các dự án liên quan đến công nghệ, pháp lý, tài chính, y tế, giáo dục hoặc các ngành có yêu cầu chuyên môn cao. Chuyên gia có thể giúp nhận diện rủi ro kỹ thuật, quy định pháp luật, tiêu chuẩn ngành hoặc giới hạn vận hành. Tuy nhiên, ý kiến chuyên gia không thay thế được các bằng chứng từ khách hàng. Một dự án có thể hợp lý về chuyên môn nhưng vẫn không khả thi nếu khách hàng không có nhu cầu rõ hoặc không sẵn sàng chi trả.

7.7.7. Kiểm soát sai lệch trong kiểm chứng

Kiểm chứng dễ bị sai lệch nếu nhóm chỉ tìm kiếm những tín hiệu ủng hộ ý tưởng của mình. Đây là rủi ro phổ biến, nhất là khi nhóm đã đầu tư nhiều thời gian và cảm xúc vào dự án. Một vài lời khen, vài lượt thích hoặc một số phản hồi tích cực có thể khiến nhóm tin rằng thị trường đã sẵn sàng, trong khi bằng chứng thực tế còn rất yếu.

Để giảm sai lệch, nhóm cần đặt tiêu chí đánh giá trước khi thử nghiệm. Không nên thay đổi ngưỡng sau khi đã nhìn thấy kết quả. Nếu ban đầu nhóm xác định cần có một tỷ lệ đăng ký tối thiểu, một số người dùng thử nhất định hoặc một mức chi phí phục vụ không vượt quá giới hạn, thì kết quả phải được so sánh với các tiêu chí đó.

Ngoài ra, cần phân biệt giữa ý kiến và hành vi. Ý kiến giúp nhóm hiểu cách khách hàng suy nghĩ. Còn hành vi cho biết khách hàng thực sự làm gì. Trong kiểm chứng dự án khởi nghiệp, hành vi thường có giá trị cao hơn, đặc biệt là các hành vi gắn với thời gian, sự nỗ lực, giới thiệu, đặt cọc hoặc chi trả.

7.7.8. Chỉ số kiểm chứng và cách sử dụng

Chỉ số kiểm chứng là căn cứ dùng để đánh giá một giả thuyết cụ thể của dự án. Chỉ số chỉ có ý nghĩa khi được gắn với nhóm khách hàng, phương pháp thử nghiệm, khoảng thời gian đo và ngưỡng ra quyết định đã xác định trước. Việc lựa chọn chỉ số theo giai đoạn giúp nhóm tránh thu thập nhiều dữ liệu nhưng không trả lời được câu hỏi cần kiểm chứng (Croll & Yoskovitz, 2013; Bland & Osterwalder, 2020).

Ở giai đoạn đầu, nhóm không cần theo dõi toàn bộ các chỉ số có thể có. Mỗi giả thuyết trọng yếu chỉ nên gắn với một chỉ số chính và một hoặc hai chỉ số hỗ trợ. Chỉ số được lựa chọn cần phản ánh sự tiến triển của bằng chứng, từ việc khách hàng có gặp vấn đề, quan tâm đến đề xuất giá trị, sử dụng được giải pháp, chấp nhận chi trả đến khả năng quay lại và được phục vụ đúng cam kết. Bảng 7.4 trình bày những chỉ số phù hợp với năm giai đoạn kiểm chứng thường gặp của dự án khởi nghiệp.

Bảng 7.4. Một số chỉ số kiểm chứng phù hợp theo từng giai đoạn

Chỉ số	Cách xác định	Ý nghĩa và điều kiện sử dụng
Giai đoạn 1. Xác nhận khách hàng và vấn đề		
Tỷ lệ xác nhận vấn đề	Số người thuộc đúng nhóm mục tiêu mô tả đã từng gặp vấn đề/tổng số người tham gia hợp lệ $\times 100\%$.	Giúp xác định vấn đề có tồn tại trong nhóm khách hàng dự kiến hay không. Chỉ tính những trường hợp dựa trên trải nghiệm đã xảy ra; không tính câu trả lời giả định hoặc nhận xét xã giao.
Tần suất xuất hiện vấn đề	Số lần vấn đề xảy ra đối với một khách hàng trong một khoảng thời gian xác định.	Giúp phân biệt vấn đề thường xuyên với bất tiện hiếm gặp. Đơn vị thời gian phải phù hợp với bối cảnh sử dụng và được thống nhất trước khi thu thập dữ liệu.
Chi phí của cách xử lý hiện tại	Thời gian, chi phí, công sức hoặc tổn thất mà khách hàng đang phải bỏ ra để xử lý vấn đề trong một kỳ xác định.	Cho biết mức độ đáng quan tâm của vấn đề và giá trị tiềm năng của giải pháp mới. Ưu tiên dữ liệu có thể kiểm tra như khoản chi, thời gian thực hiện, số lần sửa lỗi hoặc chi phí phát sinh.

Chỉ số	Cách xác định	Ý nghĩa và điều kiện sử dụng
Giai đoạn 2. Kiểm tra sự quan tâm đối với đề xuất giá trị		
Tỷ lệ đăng ký hoặc để lại thông tin	Số người hoàn thành đăng ký hoặc để lại thông tin/số người thuộc nhóm mục tiêu đã tiếp cận lời mời hợp lệ $\times 100\%$.	Phản ánh mức độ quan tâm ban đầu đối với đề xuất giá trị. Chỉ số này chưa chứng minh khả năng chi trả; cần loại dữ liệu trùng lặp, không hợp lệ hoặc không thuộc phân khúc mục tiêu.
Tỷ lệ yêu cầu tư vấn hoặc dùng thử	Số người chủ động yêu cầu tư vấn, dùng thử hoặc thực hiện bước tiếp theo/số người được tiếp cận hợp lệ $\times 100\%$.	Mạnh hơn lượt xem hoặc lượt thích vì đòi hỏi khách hàng thực hiện một hành động cụ thể. Tuy nhiên, đây vẫn chỉ là bằng chứng về sự quan tâm, chưa phải bằng chứng về khả năng mua.
Giai đoạn 3. Kiểm tra giải pháp và trải nghiệm sử dụng		
Tỷ lệ hoàn thành tác vụ	Số người hoàn thành tác vụ cốt lõi theo tiêu chí đã định/tổng số người thử hợp lệ $\times 100\%$.	Cho biết người dùng có thể sử dụng giải pháp để đạt kết quả mong muốn hay không. Cần mô tả rõ tác vụ, điều kiện hoàn thành và mức hỗ trợ được phép.
Thời gian hoàn thành tác vụ	Thời gian từ khi người dùng bắt đầu đến khi hoàn thành tác vụ; có thể báo cáo giá trị trung vị khi dữ liệu có ngoại lệ.	Giúp so sánh giải pháp mới với cách làm hiện tại hoặc giữa các phiên bản nguyên mẫu. Việc so sánh chỉ có ý nghĩa khi các thử nghiệm được thực hiện trong điều kiện tương đối giống nhau.
Tỷ lệ gặp lỗi hoặc cần trợ giúp	Số người gặp lỗi nghiêm trọng hoặc cần trợ giúp trực tiếp/tổng số người thử hợp lệ $\times 100\%$; đồng thời ghi rõ loại lỗi.	Giúp nhận diện điểm gây gián đoạn trong trải nghiệm. Tần suất lỗi cần được xem cùng với mức độ ảnh hưởng; không nên coi mọi lỗi có mức độ quan trọng như nhau.
Giai đoạn 4. Kiểm tra khả năng chi trả		
Tỷ lệ đặt trước, đặt cọc hoặc thanh toán	Số khách hàng thực hiện cam kết tài chính/số khách hàng nhận được đề nghị mua hợp lệ $\times 100\%$.	Là bằng chứng hành vi trực tiếp về khả năng chi trả. Nhóm phải công bố rõ sản phẩm thử nghiệm, mức giá, thời gian cung cấp, điều kiện hoàn tiền và các giới hạn của thử nghiệm.
Mức giá được chấp nhận	Mức giá khách hàng đã thực sự thanh toán hoặc đặt cọc, kèm số giao dịch và điều kiện bán.	Giúp kiểm tra tính thực tế của giả định về giá. Không nên suy rộng từ một vài giao dịch và cần ghi rõ khuyến mại, kênh bán, phân khúc khách hàng cùng phạm vi sản phẩm được cung cấp.

Chỉ số	Cách xác định	Ý nghĩa và điều kiện sử dụng
Giai đoạn 5. Triển khai thử trong phạm vi hẹp		
Tỷ lệ quay lại hoặc sử dụng lại	Số khách hàng quay lại mua hoặc sử dụng sau một chu kỳ phù hợp/số khách hàng đã có đủ thời gian để quay lại $\times 100\%$.	Phản ánh khả năng giải pháp tạo ra giá trị sau lần sử dụng đầu tiên. Chỉ áp dụng khi sản phẩm hoặc dịch vụ có chu kỳ sử dụng lặp lại.
Tỷ lệ thực hiện đúng cam kết	Số đơn hàng hoặc lượt phục vụ hoàn thành đúng nội dung và thời gian cam kết/tổng số đơn hàng hoặc lượt phục vụ hoàn thành $\times 100\%$.	Giúp đánh giá năng lực vận hành ở quy mô thử. Cần xác định trước các tiêu chí về thời gian, chất lượng, số lượng, địa điểm và cách xử lý sai sót.
Chi phí phục vụ bình quân	Tổng chi phí trực tiếp phát sinh trong đợt thử/số đơn hàng hoặc khách hàng đã được phục vụ hoàn thành.	Giúp nhận diện sơ bộ khả năng tổ chức nguồn lực. Chỉ số này chưa thay thế phân tích tài chính đầy đủ và cần tách rõ chi phí thử nghiệm một lần với chi phí có khả năng lặp lại khi vận hành.

Nguồn: Tác giả lựa chọn và đề xuất cách tính trên cơ sở Blank và Dorf (2012), Fitzpatrick (2013), Croll và Yoskovitz (2013), ISO 9241-11:2018, Bland và Osterwalder (2020), Laverty và Littel (2020).

Lưu ý: Các công thức về xác nhận vấn đề, sự quan tâm và trải nghiệm sử dụng là cách cụ thể hóa phục vụ kiểm chứng dự án, không phải chỉ số chuẩn áp dụng chung. ISO 9241-11:2018 cung cấp khung khái niệm về tính khả dụng, nhưng không quy định một công thức duy nhất cho mọi sản phẩm.

Khi sử dụng bảng, nhóm cần xác định rõ tử số, mẫu số, khoảng thời gian đo, tiêu chí loại dữ liệu không hợp lệ và nguồn dữ liệu. Ngưỡng đạt phải được đặt trước khi thử nghiệm. Không nên thay đổi ngưỡng sau khi đã nhìn thấy kết quả, vì cách làm này dễ khiến nhóm lựa chọn những tiêu chí có lợi cho ý tưởng của mình (Bland & Osterwalder, 2020).

Các chỉ số cần được đọc trong mối quan hệ với nhau. Tỷ lệ đăng ký cao nhưng tỷ lệ đặt cọc thấp có thể cho thấy khách hàng quan tâm đến thông điệp nhưng chưa tin tưởng giải pháp, chưa chấp nhận mức giá hoặc chưa thấy đủ lợi ích để cam kết. Tỷ lệ hoàn thành tác vụ cao nhưng tỷ lệ quay lại thấp có thể cho thấy giải pháp dễ sử dụng nhưng giá trị tạo ra chưa đủ lớn hoặc nhu cầu không xuất hiện thường xuyên. Vì vậy, chỉ số không thay thế phân tích nguyên nhân; nó giúp nhóm xác định vấn đề nào cần tiếp tục tìm hiểu.

Ví dụ minh họa cách sử dụng chỉ số

Một nhóm kiểm chứng dịch vụ hỗ trợ hoàn thiện hồ sơ ứng tuyển cho sinh viên năm cuối. Trước thử nghiệm, nhóm đặt ba ngưỡng minh họa: tỷ lệ đăng ký ít nhất 30% trong số người được tiếp cận hợp lệ; tỷ lệ đặt cọc ít nhất 20% trong số người đăng ký; tỷ lệ hoàn

thành tác vụ trên bản mô phỏng ít nhất 80%. Trong 60 sinh viên thuộc đúng nhóm mục tiêu, 24 người đăng ký (40%); 6 trong số 24 người đăng ký đặt cọc (25%); 9 trong số 10 người dùng thử hoàn thành tác vụ chính mà không cần hướng dẫn trực tiếp (90%).

Kết quả đều vượt các ngưỡng do nhóm đặt ra nên có thể xem là bằng chứng ban đầu để chuyển sang triển khai thử trong phạm vi hẹp. Tuy nhiên, các số liệu này chưa đủ để kết luận về quy mô thị trường, khả năng sinh lời hoặc khả năng mở rộng. Các ngưỡng trong ví dụ chỉ nhằm minh họa cách sử dụng chỉ số, không phải chuẩn chung cho những dự án khác.

Sau mỗi vòng kiểm chứng, nhóm cần ghi lại giả thuyết đã kiểm tra, chỉ số sử dụng, kết quả thực tế, mức độ đạt ngưỡng và quyết định tiếp theo. Một chỉ số chỉ có giá trị khi nó dẫn đến hành động cụ thể như tiếp tục, điều chỉnh, thu hẹp phạm vi, kiểm chứng lại, xoay trục hoặc dừng dự án.

7.7.9. Phân tích kết quả và ra quyết định

Kết quả kiểm chứng phải được so sánh với ngưỡng đã đặt ra từ trước. Nếu đạt ngưỡng, nhóm có thể tiếp tục hoàn thiện mô hình hoặc mở rộng thử nghiệm. Nếu có tín hiệu tích cực nhưng chưa đủ mạnh, nhóm nên điều chỉnh một số yếu tố như khách hàng mục tiêu, thông điệp, tính năng, giá, kênh tiếp cận hoặc quy trình vận hành rồi kiểm chứng lại. Nếu giả định cốt lõi bị bác bỏ nhưng xuất hiện một hướng khác có bằng chứng tốt hơn, nhóm có thể cân nhắc xoay trục. Nếu không có bằng chứng đủ mạnh, hoặc dự án vượt quá khả năng nguồn lực hiện có, dừng lại là một quyết định hợp lý.

Điểm quan trọng là mỗi quyết định phải đi kèm bằng chứng. Kiểm chứng không nên kết thúc bằng những nhận xét chung như “*khách hàng có vẻ thích*” hoặc “*dự án vẫn có tiềm năng*”. Sau mỗi vòng kiểm chứng, nhóm cần trả lời rõ: đã kiểm chứng giả định nào, thu được bằng chứng gì, kết quả có đạt ngưỡng không và bước tiếp theo là gì.

7.8. Phân tích tính khả thi của dự án trước khi triển khai

Phân tích tính khả thi là bước đánh giá liệu dự án có thể triển khai trong những điều kiện nguồn lực, thị trường, kỹ thuật, vận hành, tài chính và pháp lý cụ thể hay không. Phân tích tính khả thi là một nội dung quan trọng trước khi lập kế hoạch kinh doanh, bao gồm kiểm tra tính khả thi của sản phẩm hoặc dịch vụ, đội ngũ quản lý, thị trường và tài chính (Laverty & Littell, 2020).

Phân tích tính khả thi khác với phân tích cơ hội. Phân tích cơ hội trả lời câu hỏi thị trường có nhu cầu đáng khai thác hay không. Phân tích tính khả thi trả lời câu hỏi nhóm có thể biến cơ hội đó thành một dự án vận hành được hay không. Một cơ hội có thể hấp dẫn nhưng chưa khả thi nếu chi phí quá cao, công nghệ chưa sẵn sàng, năng lực nhóm chưa đủ hoặc khách hàng chưa sẵn sàng chi trả.

Trong phạm vi chương này, phân tích tài chính chỉ dừng ở ước tính doanh thu, nhóm chi phí chính, chi phí đơn vị, biên lợi nhuận sơ bộ và nhu cầu vốn cho thử nghiệm. Phân tích pháp lý và đạo đức tập trung vào nhận diện vùng rủi ro cần kiểm tra. Các nội dung này không thay thế phân tích tài chính chi tiết hoặc tư vấn chuyên môn đối với dự án cụ thể.

Bảng 7.5. Các khía cạnh đánh giá tính khả thi của dự án

Loại khả thi	Câu hỏi đánh giá	Bằng chứng cần có
Khả thi về thị trường	Có đủ khách hàng mục tiêu quan tâm và có khả năng chi trả không?	Kết quả phỏng vấn, đăng ký, đặt hàng thử, dữ liệu thử nghiệm kênh tiếp cận.
Khả thi về sản phẩm hoặc dịch vụ	Giải pháp có xử lý đúng vấn đề ở mức khách hàng chấp nhận không?	Kết quả thử nguyên mẫu, tỷ lệ hoàn thành tác vụ, phản hồi sau dùng thử.
Khả thi về kỹ thuật	Nhóm có thể tạo ra giải pháp với công nghệ và năng lực hiện có không?	Demo, nguyên mẫu kỹ thuật, ý kiến chuyên gia, thử nghiệm chức năng lỗi.
Khả thi về vận hành	Dự án có thể cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ ổn định với quy trình tối thiểu không?	Kết quả triển khai thử, quy trình phục vụ, thời gian xử lý, tỷ lệ lỗi và năng lực của đối tác.
Khả thi về tài chính sơ bộ	Doanh thu tiềm năng có hợp lý so với chi phí trực tiếp và chi phí vận hành không?	Ước tính giá bán, chi phí đơn vị, dòng tiền tối thiểu, điểm hòa vốn sơ bộ.
Khả thi về pháp lý và đạo đức	Dự án có rủi ro về giấy phép, quyền riêng tư, sở hữu trí tuệ hoặc lợi ích người dùng không?	Danh mục yêu cầu pháp lý cần kiểm tra, đánh giá rủi ro dữ liệu, môi trường, lao động, sở hữu trí tuệ.
Khả thi về đội ngũ	Nhóm có đủ năng lực cốt lõi và cam kết thực hiện thử nghiệm không?	Phân công vai trò, kinh nghiệm liên quan, lịch làm việc, cố vấn hoặc đối tác hỗ trợ.

Sau một vòng kiểm chứng, nhóm có thể sử dụng bảng kiểm ra quyết định tiếp tục hoặc dừng. Các tiêu chí và ngưỡng phải được xác định trước khi thu thập dữ liệu. Kết quả không đạt có thể dẫn đến điều chỉnh hoặc kiểm chứng lại. Nhóm không nên thay đổi ngưỡng sau thử nghiệm chỉ để duy trì một ý tưởng đã lựa chọn.

Bảng 7.6. Bảng kiểm định quyết định cho dự án giai đoạn sớm

Tiêu chí	Ngưỡng đề xuất	Kết quả thực tế	Quyết định
Số khách hàng mục tiêu được tiếp cận	Ít nhất ... người	...	Đạt/Không đạt
Tỷ lệ quan tâm hoặc đăng ký	Ít nhất ...%	...	Đạt/Không đạt
Số người dùng thử sản phẩm khả dụng tối thiểu	Ít nhất ... người	...	Đạt/Không đạt
Số người chấp nhận trả tiền hoặc đặt cọc	Ít nhất ... người	...	Đạt/Không đạt
Chi phí phục vụ một khách hàng thử nghiệm	Không vượt quá ... đồng	...	Đạt/Không đạt
Vấn đề pháp lý hoặc đạo đức nghiêm trọng	Không có rủi ro không thể xử lý	...	Đạt/Không đạt

7.9. Ra quyết định sau kiểm chứng

Kiểm chứng chỉ có ý nghĩa khi kết quả thu được dẫn đến một quyết định rõ ràng. Trong dự án khởi nghiệp, nhóm thường đứng trước bốn lựa chọn: tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hoặc dừng lại.

Nhóm khởi nghiệp có thể tiếp tục khi các giả định quan trọng được bằng chứng ủng hộ đủ mạnh, đặc biệt là bằng chứng về hành vi sử dụng, mức sẵn sàng chi trả hoặc khả năng quay lại của khách hàng. Khi đó, dự án có thể bước sang giai đoạn hoàn thiện mô hình, mở rộng thử nghiệm hoặc chuẩn bị kế hoạch kinh doanh chi tiết hơn.

Trường hợp thường gặp hơn là điều chỉnh. Dữ liệu cho thấy khách hàng có quan tâm, nhưng một số yếu tố chưa phù hợp, chẳng hạn thông điệp chưa rõ, tính năng chưa đúng nhu cầu, mức giá chưa hợp lý, kênh tiếp cận chưa hiệu quả hoặc quy trình phục vụ còn bất tiện. Khi đó, nhóm không cần bỏ toàn bộ dự án, mà nên sửa những phần có vấn đề và kiểm chứng lại.

Xoay trục xảy ra khi giả định cốt lõi ban đầu không còn đứng vững, nhưng quá trình kiểm chứng lại mở ra một hướng khác có triển vọng hơn. Nhóm có thể chuyển sang phân khúc khách hàng mới, vấn đề mới, cách tiếp cận mới, mô hình doanh thu mới hoặc thu hẹp phạm vi sản phẩm để tập trung vào phần có tín hiệu tốt nhất. Xoay trục không phải là thay đổi tùy tiện sau mỗi phản hồi tiêu cực. Nó chỉ nên diễn ra khi dữ liệu cho thấy hướng mới có cơ sở tốt hơn hướng cũ.

Trong một số trường hợp, quyết định đúng là dừng dự án. Điều này phù hợp khi không có bằng chứng đủ mạnh, rủi ro quá lớn hoặc nguồn lực cần thiết vượt xa khả năng của nhóm. Dừng đúng lúc không phải là thất bại. Với sinh viên, đó còn là dấu hiệu của tư duy khởi nghiệp có kỷ luật: biết học từ dữ liệu, biết tiết kiệm nguồn lực và biết chuyển sang cơ hội có cơ sở hơn.

Khó khăn lớn nhất ở bước này là kiểm soát sự gắn bó cảm xúc với ý tưởng ban đầu. Khi đã dành nhiều thời gian, công sức và kỳ vọng cho dự án, nhóm dễ chọn cách diễn giải dữ liệu theo hướng có lợi cho mình. Vì vậy, tiêu chí kiểm chứng cần được đặt ra trước khi thử nghiệm. Kết quả cũng nên được trao đổi với giảng viên, cố vấn hoặc nhóm phản biện độc lập để hạn chế cách nhìn một chiều.

Sau kiểm chứng, mỗi quyết định cần trả lời được ba câu hỏi: bằng chứng chính là gì, quyết định được chọn là gì và bước tiếp theo sẽ làm gì. Nếu không trả lời được ba câu hỏi này, hoạt động kiểm chứng dễ trở thành khảo sát hình thức, không có nhiều ý nghĩa cho quyết định khởi nghiệp.

7.10. Hồ sơ thiết kế và kiểm chứng dự án khởi nghiệp

Hồ sơ thiết kế và kiểm chứng dự án khởi nghiệp là tài liệu hệ thống hóa cách một ý tưởng được chuyển thành dự án có cấu trúc, có giả định rõ và có bằng chứng kiểm chứng ban đầu. Tài liệu này có thể sử dụng trong nhiều bối cảnh khác nhau như sinh viên thực hiện bài tập học phần, nhóm sáng lập chuẩn bị thử nghiệm dự án, giảng viên hoặc cố vấn hướng dẫn nhóm khởi nghiệp, vườn ươm đánh giá dự án đầu vào, hoặc nhà đầu tư xem xét mức độ sẵn sàng ban đầu của một ý tưởng kinh doanh.

Hồ sơ này chưa phải là kế hoạch kinh doanh đầy đủ. Mục đích chính của nó là làm rõ dự án đang phục vụ ai, giải quyết vấn đề gì, tạo giá trị như thế nào, dựa trên những giả định nào và các giả định đó đã được kiểm chứng đến đâu. Vì vậy, giá trị của hồ sơ không nằm ở hình thức trình bày hấp dẫn, mà ở mức độ rõ ràng của tư duy thiết kế, sự phù hợp của phương pháp kiểm chứng và tính trung thực của dữ liệu thu thập được.

Đối với người học, hồ sơ giúp rèn luyện năng lực chuyển từ ý tưởng sang bằng chứng. Đối với nhóm khởi nghiệp, hồ sơ giúp tránh đầu tư quá sớm vào một hướng đi chưa được thị trường xác nhận. Đối với giảng viên, cố vấn hoặc đơn vị hỗ trợ khởi nghiệp, hồ sơ là căn cứ để phản biện, góp ý và theo dõi sự tiến bộ của dự án. Một dự án có kết quả kiểm chứng cho thấy nên điều chỉnh hoặc dừng lại nhưng được phân tích nghiêm túc vẫn có giá trị hơn một ý tưởng trình bày hấp dẫn nhưng thiếu dữ liệu.

Bảng 7.7. Cấu trúc hồ sơ thiết kế và kiểm chứng dự án khởi nghiệp

Mục trong hồ sơ	Nội dung yêu cầu	Độ dài gợi ý
1. Tóm tắt dự án	Tên dự án, khách hàng mục tiêu, vấn đề, giải pháp và giá trị cốt lõi.	1 trang
2. Cơ sở hình thành dự án	Tóm tắt cơ hội, vấn đề và nhu cầu đã lựa chọn.	1-2 trang
3. Đề xuất giá trị	Trình bày tuyên bố giá trị và Khung đề xuất giá trị rút gọn.	1-2 trang
4. Mô hình kinh doanh	Sử dụng Mô hình kinh doanh Canvas hoặc Mô hình kinh doanh tinh gọn; phân tích liên kết giữa các thành phần chính.	2-3 trang
5. Giả định trọng yếu	Xác định các giả định quan trọng, ma trận ưu tiên và giả thuyết kiểm chứng.	2 trang
6. MVP	Mô tả hình thức thử nghiệm, hình ảnh minh họa, kịch bản sử dụng và mục tiêu học hỏi.	1-2 trang
7. Kế hoạch kiểm chứng	Nêu phương pháp, mẫu khách hàng, chỉ số đo lường, ngưỡng quyết định và thời gian thực hiện.	2-3 trang
8. Kết quả kiểm chứng ban đầu	Trình bày dữ liệu thu thập được, phân tích kết quả, giới hạn và sai lệch có thể có.	2-4 trang
9. Phân tích tính khả thi sơ bộ	Đánh giá khả thi về thị trường, sản phẩm, kỹ thuật, vận hành, tài chính sơ bộ, pháp lý và đạo đức.	2-3 trang
10. Quyết định và bước tiếp theo	Nêu quyết định tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hoặc dừng; giải thích bằng các bằng chứng thu thập được.	1-2 trang

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất trên cơ sở cấu trúc nội dung của chương.

Khi đánh giá hồ sơ, không nên chỉ xem dự án có mới lạ hay không. Cần chú ý hơn đến việc nhóm có xác định đúng khách hàng mục tiêu, có nêu được vấn đề đủ rõ, có thiết kế được đề xuất giá trị phù hợp, có nhận diện đúng giả định trọng yếu và có sử dụng phương pháp kiểm chứng tạo ra bằng chứng đáng tin cậy hay không. Các tiêu chí đánh giá có thể điều chỉnh theo mục đích sử dụng, nhưng về cơ bản cần phản ánh được cả chất lượng thiết kế và chất lượng kiểm chứng.

Bảng 7.8. Gợi ý tiêu chí đánh giá hồ sơ thiết kế và kiểm chứng dự án

Tiêu chí đánh giá	Biểu hiện đạt yêu cầu	Tỷ trọng gợi ý
Đề xuất giá trị	Xác định rõ khách hàng, vấn đề, lợi ích và điểm khác biệt có ý nghĩa.	15%
Mô hình kinh doanh	Các thành phần chính liên kết hợp lý; làm rõ cách tạo, chuyển giao và thu nhận giá trị.	15%
Giả định và giả thuyết	Nhận diện đúng giả định trọng yếu; giả thuyết có thể đo lường và kiểm chứng.	15%
MVP và phương pháp kiểm chứng	MVP phù hợp với giả định; phương pháp tạo được bằng chứng hành vi.	20%
Phân tích dữ liệu và tính khả thi	Diễn giải trung thực, có ngưỡng quyết định, nhận diện được giới hạn và rủi ro.	20%
Quyết định sau kiểm chứng	Quyết định tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hoặc dừng có cơ sở rõ ràng.	10%
Trình bày học thuật và chuyên nghiệp	Cấu trúc rõ, thuật ngữ nhất quán, diễn đạt mạch lạc và trích dẫn phù hợp.	5%

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất. Tỷ trọng có thể điều chỉnh theo tiêu chuẩn đặt ra của nhóm khởi nghiệp

Để ghi nhận nhất quán một vòng kiểm chứng, nhóm có thể sử dụng Phiếu thiết kế và kiểm chứng tại Bảng 7.9. Phiếu được lập trước thử nghiệm ở các mục về giả thuyết, phương pháp, chỉ số và ngưỡng; các mục về kết quả, giới hạn và quyết định chỉ được hoàn thành sau khi dữ liệu đã được thu thập.

Bảng 7.9. Phiếu ghi nhận một vòng kiểm chứng dự án

Thành phần	Nội dung cần ghi	Thông tin của nhóm
1. Giả định trọng yếu	Điều gì phải đúng để dự án có thể tiếp tục?	

Thành phần	Nội dung cần ghi	Thông tin của nhóm
2. Giả thuyết kiểm chứng	Nhóm khách hàng, hành vi, khoảng thời gian và ngưỡng dự kiến.	
3. Phương pháp và mẫu	Cách thử nghiệm, tiêu chí chọn người tham gia, quy mô mẫu và thời gian.	
4. Chỉ số	Một chỉ số chính và tối đa hai chỉ số hỗ trợ; nêu rõ tử số, mẫu số hoặc đơn vị.	
5. Ngưỡng ra quyết định	Mức được xem là đạt, chưa đạt hoặc cần kiểm chứng lại; xác lập trước thử nghiệm.	
6. Nguồn bằng chứng	Biểu mẫu, nhật ký, tệp dữ liệu, ảnh, chứng từ hoặc bản ghi quan sát.	
7. Kết quả thực tế	Kết quả định lượng và phát hiện định tính liên quan trực tiếp đến giả thuyết.	
8. Dữ liệu loại bỏ và giới hạn	Dữ liệu không hợp lệ, sai lệch mẫu, điều kiện thử nghiệm và điểm chưa thể kết luận.	
9. Kết luận về giả thuyết	Được ủng hộ, chưa đủ bằng chứng hoặc bị bác bỏ.	
10. Quyết định và bước tiếp theo	Tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hoặc dừng; ghi rõ người phụ trách và thời hạn.	

Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất theo logic thiết kế thử nghiệm của Bland và Osterwalder (2020).

Hồ sơ thiết kế và kiểm chứng dự án giúp các bên liên quan có cùng một cơ sở để trao đổi. Thay vì tranh luận chung chung về việc ý tưởng có tốt hay không, hồ sơ buộc nhóm trình bày rõ giả định nào đã được kiểm tra, bằng chứng nào đã có, giới hạn nào còn tồn tại và quyết định tiếp theo là gì. Đây là bước cần thiết trước khi dự án được phát triển thành kế hoạch marketing, kế hoạch tài chính, vận hành hoặc kế hoạch kinh doanh hoàn chỉnh.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Thiết kế và kiểm chứng dự án khởi nghiệp là bước trung gian giữa nhận diện cơ hội và lập kế hoạch kinh doanh đầy đủ. Trọng tâm của bước này là chuyển cơ hội thành một cấu trúc có thể thử nghiệm.

Một dự án khởi nghiệp cần chỉ ra khách hàng mục tiêu, vấn đề trọng tâm, đề xuất giá trị, mô hình kinh doanh, giả định trọng yếu, sản phẩm khả dụng tối thiểu hoặc nguyên mẫu, kế hoạch kiểm chứng và tính khả thi sơ bộ.

Đề xuất giá trị giúp nhóm trả lời khách hàng nhận được lợi ích gì và vì sao họ nên quan tâm đến giải pháp. Mô hình kinh doanh giúp nhìn dự án như một hệ thống tạo, chuyển giao và thu nhận giá trị.

Sản phẩm khả dụng tối thiểu và nguyên mẫu không nhằm tạo ra sản phẩm hoàn chỉnh mà nhằm thu thập bằng chứng về khách hàng, giải pháp và mô hình kinh doanh. Chất lượng của công cụ thử nghiệm được đánh giá bằng giá trị của bài học và quyết định mà nó hỗ trợ.

Sau kiểm chứng, nhóm có thể tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hoặc dừng dự án. Mỗi quyết định cần dựa trên dữ liệu và giới hạn nguồn lực thực tế.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Phân biệt ý tưởng kinh doanh, cơ hội kinh doanh, dự án khởi nghiệp và kế hoạch kinh doanh. Vì sao cần có bước thiết kế và kiểm chứng dự án trước khi triển khai?
2. Đề xuất giá trị khác với mô tả tính năng sản phẩm như thế nào? Hãy lấy một ví dụ minh họa.
3. So sánh Mô hình kinh doanh Canvas và Mô hình kinh doanh tinh gọn. Trong trường hợp nào nên ưu tiên mỗi công cụ?
4. Giả định trọng yếu là gì? Vì sao không nên kiểm chứng tất cả giả định cùng một lúc?
5. Sản phẩm khả dụng tối thiểu khác gì với sản phẩm hoàn chỉnh? Một thử nghiệm kém chất lượng hoặc thiếu trách nhiệm có thể gây ra những rủi ro nào?
6. Vì sao bằng chứng hành vi thường đáng tin hơn lời khen của khách hàng?
7. Nêu các tiêu chí cơ bản để đánh giá tính khả thi của một dự án khởi nghiệp ở giai đoạn sớm.
8. Khi kết quả kiểm chứng không đạt kỳ vọng, nhóm nên điều chỉnh, xoay trục hay dừng dự án? Cần căn cứ vào những yếu tố nào?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bài tập 1. Chọn một cơ hội kinh doanh đã được xác định ở Chương 5 hoặc một vấn đề đã phân tích ở Chương 6. Viết tuyên bố đề xuất giá trị theo cấu trúc: dành cho ai, gặp vấn đề gì, giải pháp là gì, lợi ích chính là gì và khác biệt so với giải pháp hiện tại ở điểm nào.

Bài tập 2. Lập Mô hình kinh doanh tinh gọn cho dự án của nhóm. Sau khi hoàn thành, xác định ba thành phần có mức độ bất định cao nhất và giải thích vì sao cần kiểm chứng trước.

Bài tập 3. Xây dựng ma trận giả định cho dự án. Chọn tối đa ba giả định ở vùng quan trọng cao và chưa chắc chắn cao, sau đó chuyển mỗi giả định thành một giả thuyết kiểm chứng có chỉ số và ngưỡng kết quả cụ thể.

Bài tập 4. Thiết kế một MVP hoặc nguyên mẫu cho dự án. Mô tả mục tiêu học hỏi của MVP, đối tượng thử nghiệm, thời gian thực hiện, dữ liệu cần thu thập và tiêu chí ra quyết định sau thử nghiệm.

Bài tập 5. Sau khi thử nghiệm nhỏ, viết báo cáo một trang về kết quả kiểm chứng. Báo cáo cần nêu giả thuyết nào được ủng hộ, giả thuyết nào chưa được ủng hộ, nguyên nhân có thể là gì và nhóm quyết định tiếp tục, điều chỉnh, xoay trục hay dừng dự án.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2020). *Testing business ideas: A field guide for rapid experimentation*. Wiley.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. O'Reilly Media.
- Fitzpatrick, R. (2013). *The mom test: How to talk to customers and learn if your business is a good idea when everyone is lying to you*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- International Organization for Standardization. (2018). *Ergonomics of human-system interaction—Part 11: Usability: Definitions and concepts (ISO Standard No. 9241-11:2018)*.
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.
- Maurya, A. (2012). *Running lean: Iterate from plan A to a plan that works* (2nd ed.). O'Reilly Media.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Chương 8

TRIỂN KHAI HOẠT ĐỘNG KINH DOANH

Chương này trình bày giai đoạn đưa dự án đã được thiết kế và kiểm chứng bước đầu vào hoạt động kinh doanh. Nội dung tập trung vào chuẩn bị ra mắt, tổ chức vận hành, marketing và bán hàng, chăm sóc khách hàng, quản trị nhân sự, dòng tiền, tuân thủ pháp lý, kiểm soát rủi ro và học hỏi từ dữ liệu thị trường.

Mục tiêu chương

- Giải thích được bản chất và yêu cầu quản trị của giai đoạn triển khai hoạt động kinh doanh.
- Thiết kế được kế hoạch ra mắt có kiểm soát và hệ thống vận hành ban đầu cho một dự án khởi nghiệp.
- Vận dụng được marketing khởi nghiệp, bán hàng và chăm sóc khách hàng trong điều kiện nguồn lực hạn chế.
- Nhận diện được các yêu cầu cơ bản về pháp lý, thuế, hợp đồng, lao động, dữ liệu và rủi ro khi triển khai doanh nghiệp tại Việt Nam.
- Xây dựng được bộ chỉ tiêu theo dõi sau ra mắt để điều chỉnh mô hình, quy trình và chiến lược triển khai.

8.1. Bản chất của triển khai hoạt động kinh doanh trong khởi nghiệp

Triển khai hoạt động kinh doanh là giai đoạn chuyển dự án đã được kiểm chứng bước đầu sang giao dịch và vận hành thực tế. Trọng tâm là thực hiện đúng cam kết với khách hàng, tạo dòng tiền và tiếp tục học hỏi từ dữ liệu.

Vì vậy, triển khai không nên được hiểu đơn giản là bắt đầu bán hàng. Bán hàng chỉ là phần nhìn thấy rõ nhất. Đằng sau một giao dịch thành công là cả chuỗi rất nhiều công việc. Nó bắt đầu từ việc chuẩn bị sản phẩm, định giá, truyền thông, tiếp nhận đơn, thanh toán, giao hàng, chăm sóc khách hàng, xử lý khiếu nại, ghi nhận doanh thu, kiểm soát chi phí và học từ dữ liệu. Một dự án có ý tưởng tốt vẫn có thể thất bại nếu không giữ được chất lượng, thời gian giao hàng, dòng tiền hoặc niềm tin của khách hàng.

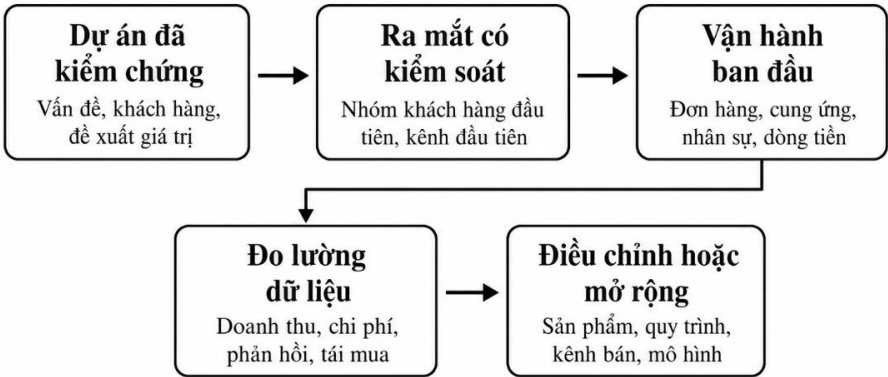
Giai đoạn này có hai đặc điểm nổi bật. Nguồn lực còn hạn chế nên nhóm sáng lập phải ưu tiên những quy trình tạo giá trị trực tiếp và kiểm soát được rủi ro chính. Đồng thời, phản ứng của thị trường có thể khác kết quả thử nghiệm ban đầu, vì vậy kế hoạch triển khai phải cho phép điều chỉnh mà không làm mất kiểm soát về chất lượng, chi phí và trách nhiệm.

Theo tinh thần khởi nghiệp tinh gọn, ra mắt sản phẩm không kết thúc quá trình kiểm chứng. Hành vi mua, sử dụng, tái mua, khiếu nại hoặc rời bỏ của khách hàng tạo ra bằng chứng mới. Doanh nghiệp cần tổ chức mỗi vòng triển khai sao cho dữ liệu thu được đủ rõ để hỗ trợ quyết định tiếp tục, điều chỉnh, thu hẹp hoặc mở rộng (Ries, 2011).

Bảng 8.1. Phân biệt giai đoạn thiết kế, kiểm chứng và giai đoạn triển khai

Tiêu chí	Thiết kế/ kiểm chứng dự án	Triển khai hoạt động kinh doanh
Mục tiêu	Làm rõ khách hàng, vấn đề, đề xuất giá trị và giả định trọng yếu.	Tạo giao dịch thật, thực hiện đúng cam kết và kiểm soát hiệu quả.
Dữ liệu chính	Phỏng vấn, quan sát, thử nghiệm nhỏ và phản hồi về nguyên mẫu.	Đơn hàng, tiền thu/chi, chi phí, lỗi, khiếu nại, tái mua và thời gian xử lý.
Trọng tâm quản trị	Học nhanh và điều chỉnh mô hình.	Phối hợp nguồn lực, chất lượng, khách hàng, dòng tiền và tuân thủ.
Rủi ro điển hình	Hiểu sai nhu cầu hoặc kiểm chứng chưa đủ.	Quá tải, lỗi giao hàng, thiếu tiền, mất dữ liệu hoặc vi phạm nghĩa vụ pháp lý.
Kết quả mong muốn	Dự án có đủ căn cứ để ra mắt trong phạm vi kiểm soát.	Hoạt động có thể lặp lại và có căn cứ để chuẩn hóa hoặc mở rộng.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp theo Ries (2011), Blank và Dorf (2012) và Laverty và Littel (2020).



Hình 8.1. Logic triển khai hoạt động kinh doanh trong khởi nghiệp

Thảo luận: Một dự án đã có khách hàng dùng thử nhưng chưa có doanh thu ổn định có được xem là đã bước vào giai đoạn triển khai chưa? Tại sao?

8.2. Chuẩn bị ra mắt hoạt động kinh doanh

Ra mắt là thời điểm sản phẩm hoặc dịch vụ tiếp xúc chính thức với thị trường. Nhưng một đợt ra mắt tốt không bắt đầu từ ngày bán hàng đầu tiên. Nó bắt đầu từ việc xác định sản phẩm nào sẽ bán, bán cho ai, bán qua kênh nào, định giá ra sao, giao hàng thế nào, ai phụ trách từng việc, cần bao nhiêu vốn lưu động và rủi ro nào phải được kiểm soát trước.

Nhiều dự án khởi nghiệp thất bại trong giai đoạn đầu không phải vì ý tưởng quá kém, mà vì chuẩn bị ra mắt quá sơ sài. Nhóm khởi nghiệp có thể đã có mô hình kinh doanh rõ, nhưng khi bán thật lại lúng túng do chưa chuẩn hóa thông tin sản phẩm, chưa có kịch bản trả lời khách hàng, chưa tính thời gian giao hàng, chưa dự trù chi phí phát sinh hoặc chưa biết ai xử lý khiếu nại. Những thiếu sót nhỏ ấy làm hỏng trải nghiệm đầu tiên của khách hàng.

Có thể phân biệt giữa triển khai thử nghiệm có kiểm soát và ra mắt chính thức. Triển khai thử nghiệm có kiểm soát là việc đưa sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường ở phạm vi nhỏ, chẳng hạn trong một nhóm khách hàng, một khu vực địa lý hoặc một kênh bán cụ thể. Mục tiêu của giai đoạn này là kiểm tra khả năng vận hành, đo phản ứng của khách hàng và sửa những lỗi quan trọng trước khi mở rộng.

Ra mắt chính thức là giai đoạn công bố rộng hơn, tăng hoạt động truyền thông, mở rộng kênh bán và đặt mục tiêu doanh thu rõ ràng hơn. Với startup, triển khai thử nghiệm có kiểm soát thường phù hợp hơn trong giai đoạn đầu vì giúp giảm rủi ro, tránh tạo kỳ vọng vượt quá năng lực phục vụ và cho phép nhóm điều chỉnh trước khi đầu tư lớn hơn.

Một kế hoạch ra mắt chỉ có giá trị khi biến định hướng chiến lược thành các hành động có thể thực hiện và đo lường. Những cách viết chung chung như “*đẩy mạnh marketing trên mạng xã hội*” sẽ không đủ để hướng dẫn triển khai. Thay vào đó, kế hoạch cần chỉ ra nội dung truyền thông trong từng giai đoạn, thông điệp trọng tâm, ngân sách dự kiến, kênh tiếp cận khách hàng, chỉ tiêu đánh giá và thời điểm điều chỉnh.



Ra mắt tốt không có nghĩa là phải làm lớn, mà là ra mắt đủ nhỏ để học nhanh và kiểm soát rủi ro

Hình 8.2. Chuẩn bị ra mắt theo tinh thần khởi nghiệp tinh gọn

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng dựa trên Ries (2011), Blank & Dorf (2012) và Laverty & Littel (2020).

Bảng 8.2. Nội dung các hoạt động cần chuẩn bị ra mắt hoạt động kinh doanh

Chuẩn bị	Câu hỏi cần trả lời	Minh chứng/kết quả cần có
Sản phẩm/ dịch vụ	Phiên bản bán ra đã đủ ổn định chưa? Khách hàng nhận được giá trị cụ thể nào?	Danh mục sản phẩm, mô tả lợi ích, tiêu chuẩn chất lượng, hướng dẫn sử dụng.
Khách hàng và thông điệp	Khách hàng đầu tiên là ai? Điều gì khiến họ hiểu và tin?	Chân dung khách hàng, thông điệp bán hàng, nội dung hỏi đáp thường gặp.
Kênh bán	Khách hàng mua qua đâu và ai phụ trách từng kênh?	Danh sách kênh, quy trình nhận đơn, chỉ tiêu theo dõi từng kênh.
Giá và thanh toán	Giá đã tính đủ phí nền tảng, vận chuyển, chiết khấu, thuế và khuyến mãi chưa?	Bảng giá, chính sách thanh toán, chính sách đổi trả, biên lợi nhuận dự kiến.
Vận hành	Ai làm, làm theo quy trình nào và xử lý lỗi ra sao?	SOP ngắn, kiểm tra vận hành, biểu mẫu kiểm tra chất lượng.
Pháp lý và rủi ro	Hoạt động có cần đăng ký, giấy phép, hợp đồng, hóa đơn hoặc điều kiện ngành nghề không?	Danh mục hồ sơ tối thiểu, mẫu chính sách, danh mục rủi ro cần theo dõi.
Tài chính	Cần bao nhiêu tiền để duy trì 1-3 tháng đầu? Khi nào thiếu tiền mặt?	Dự toán dòng tiền, ngân sách ra mắt, ngưỡng dừng hoặc điều chỉnh.

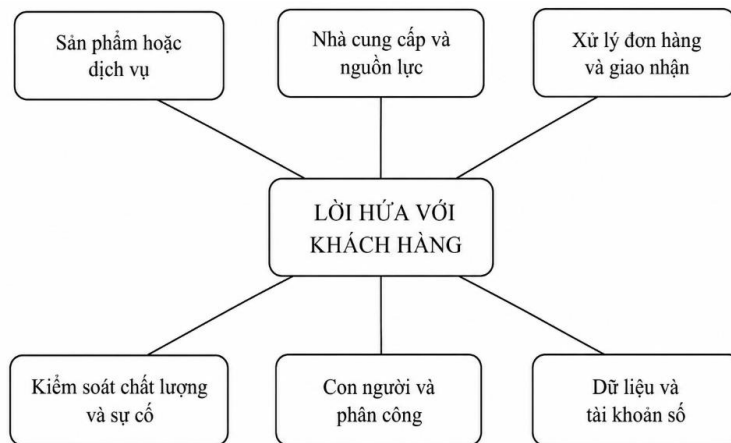
Bài tập nhanh

Mỗi nhóm xây dựng một bảng các công việc chuẩn bị ra mắt thử nghiệm cho dự án của mình. Độ dài tối đa hai trang. Nội dung bảng cần ghi rõ sản phẩm sẽ bán, khách hàng đầu tiên, kênh bán đầu tiên, cách nhận đơn, cách giao hàng, chi phí một đơn hàng, người phụ trách và ba rủi ro có thể xảy ra trong tuần đầu triển khai.

8.3. Thiết lập hệ thống vận hành ban đầu

Vận hành quyết định doanh nghiệp có thực hiện được lời hứa với khách hàng hay không. Hệ thống ban đầu không cần cồng kềnh, nhưng phải giúp công việc được lặp lại với chất lượng, thời gian và chi phí có thể kiểm soát. Thiết kế quá sơ sài làm tăng lỗi; thiết kế quá phức tạp làm tiêu hao nguồn lực trước khi mô hình ổn định.

Hệ thống vận hành ban đầu gồm sản phẩm hoặc dịch vụ, nhà cung cấp, quy trình đơn hàng, con người, dữ liệu và cơ chế kiểm soát chất lượng. Với sản phẩm vật chất, trọng tâm thường là mua hàng, tồn kho, đóng gói, giao nhận và đổi trả. Với dịch vụ, trọng tâm là lịch hẹn, tiêu chuẩn phục vụ, năng lực nhân sự, thời gian đáp ứng và xử lý sự cố.



Hình 8.3. Hệ thống vận hành ban đầu của doanh nghiệp khởi nghiệp

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng

Một sai lầm thường gặp là mô tả quy trình ở mức quá chung, chẳng hạn “*khách hàng đặt hàng - công ty giao hàng - khách hàng thanh toán*”. Quy trình như vậy chưa đủ để vận hành. Doanh nghiệp cần biết khách đặt qua kênh nào, ai xác nhận đơn, thời gian xác nhận tối đa bao lâu, hàng lấy từ đâu, ai kiểm tra trước khi gửi, ai cập nhật trạng thái, ai xử lý khi giao thất bại và dữ liệu đơn hàng được lưu ở đâu. Càng ít nhân sự, quy trình càng phải rõ vì mỗi người thường phải kiêm nhiều vai trò.

Trong bối cảnh Việt Nam, nhiều dự án khởi nghiệp bắt đầu bằng mô hình vận hành rất gọn. Nhóm khởi nghiệp có thể bán qua Facebook, TikTok, Zalo, sàn thương mại điện tử hoặc cửa hàng nhỏ. Việc quản lý ban đầu có thể thực hiện đơn giản bằng bảng tính, nhận thanh toán bằng chuyển khoản, mã QR hoặc tiền mặt và giao hàng thông qua đơn vị vận chuyển bên ngoài. Cách làm này giúp giảm chi phí cố định, nhưng tạo rủi ro về kiểm soát dữ liệu, thất lạc đơn, phản hồi chậm, sai lệch tồn kho, phụ thuộc nền tảng và khó đo hiệu quả từng kênh. Vì vậy, ngay cả ở quy mô nhỏ, nhóm khởi nghiệp vẫn cần có nguyên tắc ghi nhận dữ liệu thống nhất.

Bảng 8.3. Các quy trình cốt lõi cần chuẩn hóa trong vận hành ban đầu

Quy trình cốt lõi	Nội dung cần chuẩn hóa	Rủi ro nếu không chuẩn hóa
Nhà cung cấp và mua hàng	Tiêu chí chọn, chất lượng đầu vào, thời gian giao, điều kiện thanh toán và nguồn dự phòng.	Đứt nguồn, chất lượng biến động, chi phí tăng hoặc lệ thuộc một nhà cung cấp.
Xử lý đơn hàng	Tiếp nhận, xác nhận, thanh toán, chuẩn bị, giao hàng và cập nhật trạng thái.	Sót đơn, nhầm đơn, giao trễ hoặc thất thoát chi phí.

Quy trình cốt lõi	Nội dung cần chuẩn hóa	Rủi ro nếu không chuẩn hóa
Tồn kho và tài sản	Mã hàng, số lượng, điểm đặt hàng lại, kiểm kê, hàng lỗi và hàng trả.	Tồn kho ảo, thiếu hàng, ứ đọng vốn hoặc thất thoát.
Kiểm soát chất lượng	Điểm kiểm tra, tiêu chuẩn đầu ra, hồ sơ lỗi và truy nguyên nguyên nhân.	Chất lượng không đồng đều, khiếu nại tăng và khó sửa lỗi.
Chăm sóc khách hàng	Thông tin tư vấn, thời gian phản hồi, đổi trả và xử lý khiếu nại.	Mất khách hàng, đánh giá tiêu cực và chi phí thu hút khách hàng tăng.
Ghi nhận dữ liệu	Doanh thu, chi phí, khách hàng, nguồn đơn, trạng thái đơn và phản hồi.	Không biết kênh nào hiệu quả, không tính được lãi lỗ thật, khó gọi vốn.
Xử lý sự cố	Người tiếp nhận, mức độ ưu tiên, cách thông báo, khắc phục và ghi nhận bài học.	Phản ứng chậm, lỗi lặp lại và trách nhiệm không rõ.

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng trên cơ sở nội dung quản trị vận hành của Laverty và Littel (2020).

Các công việc lặp lại nên được chuẩn hóa bằng quy trình vận hành chuẩn (Standard Operating Procedure - SOP). Một SOP ngắn cần nêu trình tự công việc, người chịu trách nhiệm, thời gian tối đa, đầu ra, điểm kiểm soát và cách xử lý ngoại lệ. Tài liệu chỉ có giá trị khi được thử trong thực tế và cập nhật từ những lỗi đã xảy ra.

Trong quản trị vận hành, cần phân biệt giữa hiệu quả ở quy mô nhỏ và khả năng mở rộng. Một quy trình thủ công có thể vận hành tốt khi có 20 đơn hàng mỗi ngày nhưng dễ đổ vỡ khi số đơn tăng lên 200. Vì vậy, ngay từ giai đoạn đầu, người khởi nghiệp cần quan sát nút thắt của hệ thống: khâu nào mất thời gian nhất, khâu nào tạo nhiều lỗi nhất, khâu nào phụ thuộc quá nhiều vào một cá nhân và khâu nào làm chậm dòng tiền. Nhận diện sớm nút thắt giúp doanh nghiệp quyết định nên tuyển thêm người, thuê ngoài, tự động hóa hay giảm bớt danh mục sản phẩm.

8.4. Marketing khởi nghiệp và tổ chức kênh bán

Marketing trong giai đoạn triển khai không chỉ nhằm làm cho nhiều người biết đến sản phẩm. Mục tiêu sâu hơn là biến nhận biết thành hành vi mua và biến giao dịch đầu tiên thành quan hệ khách hàng có thể duy trì. Theo Laverty và Littel (2020), marketing khởi nghiệp thường cần linh hoạt, sáng tạo và tiết kiệm hơn marketing truyền thống, vì doanh nghiệp mới thiếu ngân sách, dữ liệu lịch sử và mức độ nhận biết thương hiệu.

Trong marketing, người khởi nghiệp cần xác định sản phẩm sẽ ra mắt trước, mức giá phù hợp với khách hàng nhưng không làm âm dòng tiền, kênh tiếp cận có chi phí hợp lý và thông điệp đủ tạo niềm tin. Với dịch vụ, marketing không chỉ là truyền thông. Khách

hàng còn đánh giá chất lượng qua con người, quy trình phục vụ và các bằng chứng hữu hình hoặc bằng chứng số trong suốt trải nghiệm.

Trong bối cảnh Việt Nam, kênh bán của doanh nghiệp khởi nghiệp thường mang tính đa kênh ngay từ rất sớm. Một dự án có thể bán qua cửa hàng nhỏ, website, fanpage, Zalo, TikTok Shop, Shopee, Lazada, đại lý, cộng tác viên hoặc hội nhóm cộng đồng. Lợi thế là chi phí thử nghiệm tương đối thấp và tốc độ phản hồi nhanh. Bất lợi là cạnh tranh cao, khách hàng nhạy cảm với giá, phí nền tảng có thể thay đổi, thuật toán phân phối nội dung khó kiểm soát và uy tín thương hiệu dễ bị ảnh hưởng bởi đánh giá công khai.

Bảng 8.4. Vận dụng marketing hỗn hợp trong triển khai startup

Yếu tố	Câu hỏi triển khai	Lưu ý đối với startup tại Việt Nam
P - Sản phẩm	Phiên bản nào bán trước? Điểm khác biệt nào khách hàng dễ hiểu nhất?	Nên bắt đầu với danh mục hẹp, mô tả lợi ích rõ, hình ảnh thật, thông tin đổi trả minh bạch.
P - Giá	Giá có bù được chi phí biến đổi, phí nền tảng, vận chuyển và khuyến mãi không?	Tránh giảm giá quá sâu khi chưa biết chi phí phục vụ một đơn hàng và tỷ lệ hoàn/đổi.
P - Phân phối	Khách hàng mua ở đâu thuận tiện nhất?	Kết hợp kênh số và kênh trực tiếp; kiểm soát dữ liệu khách hàng nếu phụ thuộc sàn/nền tảng.
P - Xúc tiến	Thông điệp nào làm khách hàng tin và hành động?	Nội dung ngắn, có bằng chứng xã hội; cân trọng với quảng cáo phóng đại.
P - Con người	Ai tư vấn, bán và chăm sóc sau bán?	Phản hồi nhanh, nhất quán và có trách nhiệm có thể là lợi thế lớn của doanh nghiệp nhỏ.
P - Quy trình	Khách đi qua những bước nào từ hỏi thông tin đến nhận sản phẩm?	Giảm số bước đặt hàng, chuẩn hóa kịch bản trả lời và cập nhật trạng thái đơn.
P - Bằng chứng	Khách hàng thấy gì để tin vào chất lượng?	Bao bì, ảnh thật, video quy trình, hóa đơn, đánh giá, chính sách bảo hành/đổi trả.

Nguồn: Nhóm tác giả vận dụng theo Kotler và Keller (2016).

Khi lựa chọn kênh bán, doanh nghiệp mới không nên hỏi kênh nào đang thịnh hành, mà nên hỏi khách hàng mục tiêu ra quyết định mua ở đâu và dựa vào niềm tin nào. Một sản phẩm tiêu dùng giá thấp có thể phù hợp với nội dung ngắn, livestream, khuyến mãi và sàn thương mại điện tử. Một dịch vụ B2B lại cần quan hệ cá nhân, tư vấn trực tiếp, hồ sơ năng lực, minh chứng hiệu quả và quy trình bán hàng dài hơn. Một sản phẩm địa

phương có thể kết hợp bán tại điểm du lịch, hội chợ, cộng đồng địa phương và kênh online để mở rộng nhận biết.

Sau khi chọn kênh, nhóm khởi nghiệp cần xây dựng phễu bán hàng. Phễu bán hàng mô tả hành trình từ lúc khách hàng biết đến sản phẩm đến lúc mua, sử dụng, quay lại và giới thiệu. Phễu giúp doanh nghiệp không chỉ nhìn doanh thu cuối cùng, mà còn phát hiện điểm rơi trong hành trình khách hàng. Nếu nhiều người xem nhưng ít hỏi, vấn đề có thể nằm ở thông điệp. Nếu nhiều người hỏi nhưng ít mua, vấn đề có thể nằm ở giá, niềm tin hoặc tư vấn. Nếu nhiều người mua một lần nhưng không quay lại, vấn đề có thể nằm ở chất lượng, trải nghiệm hoặc chăm sóc sau bán.

Hình 8.4. Phễu bán hàng và chăm sóc khách hàng trong giai đoạn triển khai



Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Laverty và Littel (2020) và Kotler và Keller (2016).

8.5. Bán hàng và chăm sóc khách hàng trong giai đoạn đầu

Bán hàng là điểm kiểm chứng trực tiếp nhất của giá trị. Khách hàng có thể nói rằng ý tưởng rất hay, nhưng chỉ khi họ chấp nhận trả tiền, doanh nghiệp mới có tín hiệu mạnh hơn về nhu cầu thị trường. Vì vậy, người khởi nghiệp cần coi bán hàng không chỉ là hoạt động tạo doanh thu, mà còn là quá trình học về khách hàng, lý do mua, lý do từ chối và mức độ phù hợp của đề xuất giá trị.

Laverty và Littel (2020) mô tả quy trình bán hàng qua các bước tìm hiểu khách hàng tiềm năng, thiết lập tiếp xúc, trình bày đề xuất, xử lý phản đối, chốt giao dịch và duy trì quan hệ sau bán. Doanh nghiệp mới có thể đơn giản hóa hình thức thực hiện nhưng không nên bỏ qua việc khám phá nhu cầu và ghi nhận lý do khách hàng chưa mua.

Ở Việt Nam, nhiều giao dịch ban đầu diễn ra qua tin nhắn, cuộc gọi, livestream hoặc gặp trực tiếp. Điều này đòi hỏi nhóm sáng lập phải chuẩn hóa kịch bản giao tiếp với khách hàng. Nội dung cần chuẩn bị bao gồm lời chào, câu hỏi tìm hiểu nhu cầu, cách giới thiệu lợi ích của sản phẩm, báo giá, giải đáp khi khách hàng so sánh với đối thủ, hướng dẫn thanh toán và thu thập phản hồi sau khi sử dụng. Chuẩn hóa kịch bản không có nghĩa là sử dụng những câu trả lời máy móc mà nhằm thống nhất các thông tin và nguyên tắc giao tiếp cơ bản. Nếu mỗi thành viên trả lời theo một cách khác nhau, hình ảnh thương

hiệu sẽ thiếu nhất quán, niềm tin của khách hàng có thể bị ảnh hưởng và dữ liệu bán hàng cũng khó tổng hợp, phân tích.

Bảng 8.5. Gợi ý quy trình bán hàng với doanh nghiệp khởi nghiệp

Bước	Mục tiêu	Gợi ý thực hiện
Tìm khách hàng tiềm năng	Xác định nhóm có khả năng mua cao nhất.	Tìm nơi khách hàng xuất hiện, ai có vấn đề rõ nhất, ai có khả năng chi trả.
Tiếp cận	Tạo cuộc trò chuyện ban đầu.	Dùng nội dung, tin nhắn, cuộc gọi, giới thiệu từ người quen, hội nhóm hoặc sự kiện.
Khám phá nhu cầu	Hiểu bối cảnh và tiêu chí mua.	Hỏi khách đang gặp khó khăn gì, đã thử cách nào, điều gì quan trọng khi chọn giải pháp.
Trình bày giá trị	Liên kết sản phẩm với nhu cầu cụ thể.	Không nói quá nhiều tính năng; nhấn mạnh kết quả, bằng chứng và sự phù hợp.
Xử lý phản đối	Giảm nghi ngại và làm rõ giá trị.	Ghi nhận phản đối về giá, niềm tin, thời gian, chất lượng, bảo hành, so sánh đối thủ.
Chốt giao dịch	Chuyển quan tâm thành hành động mua.	Xác nhận lựa chọn, tổng tiền, thời gian giao, thanh toán và điều kiện đổi trả.
Chăm sóc sau bán	Tăng hài lòng, tái mua và giới thiệu.	Hỏi trải nghiệm, hướng dẫn sử dụng, xử lý lỗi nhanh, xin đánh giá hoặc giới thiệu.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp theo Laverty và Littel (2020).

Dịch vụ khách hàng là một phần của chiến lược cạnh tranh, không chỉ là hoạt động hỗ trợ. Với doanh nghiệp mới, chăm sóc khách hàng tốt có thể bù đắp một phần sự thiếu hụt về quy mô, thương hiệu và ngân sách quảng cáo. Khách hàng có thể chấp nhận doanh nghiệp còn nhỏ, nhưng khó chấp nhận sự thiếu trung thực, phản hồi chậm, đổ lỗi, hứa quá mức hoặc né tránh trách nhiệm. Ngược lại, một phản hồi nhanh, rõ ràng và có thiện chí có thể biến sự cố thành cơ hội tạo niềm tin.

Chăm sóc khách hàng trong giai đoạn đầu cần đặc biệt chú ý đến phản hồi tiêu cực trên môi trường số. Một đánh giá xấu trên sàn thương mại điện tử, mạng xã hội hoặc hội nhóm có thể ảnh hưởng mạnh đến niềm tin của khách hàng mới. Doanh nghiệp cần ghi nhận phản hồi, xác minh sự việc, xin lỗi khi có lỗi, đưa phương án khắc phục cụ thể, không tranh cãi cảm tính và rút kinh nghiệm vào quy trình vận hành. Cách doanh nghiệp xử lý sự cố đôi khi có tác động đến thương hiệu mạnh hơn cả nội dung quảng cáo.

8.6. Tổ chức nhân sự và văn hóa thực thi

Trong giai đoạn đầu, nhiều dự án khởi nghiệp chưa có cơ cấu tổ chức đầy đủ. Một người có thể vừa bán hàng, vừa làm nội dung, vừa giao hàng, vừa ghi sổ. Điều này bình thường, nhưng không có nghĩa là doanh nghiệp không cần tổ chức. Tổ chức trong startup không nhất thiết là nhiều cấp bậc. Trước hết, cần làm rõ về vai trò, trách nhiệm, quyền quyết định và tiêu chuẩn công việc.

Câu hỏi cốt lõi khi thiết kế nhân sự ban đầu là năng lực nào phải có trong nội bộ, việc nào có thể thuê ngoài và việc nào người sáng lập cần trực tiếp nắm trong giai đoạn đầu. Những hoạt động liên quan đến hiểu khách hàng, định hướng sản phẩm, quản trị dòng tiền và quan hệ đối tác quan trọng thường cần sự tham gia trực tiếp của nhóm sáng lập. Những việc kỹ thuật chuyên biệt hoặc không thường xuyên như thiết kế nhận diện, kế toán dịch vụ, pháp lý hợp đồng, giao hàng hoặc kho bãi có thể thuê ngoài nếu chi phí hợp lý.

Một công cụ đơn giản cho doanh nghiệp mới là ma trận phân công trách nhiệm RACI giúp làm rõ bốn vai trò: người trực tiếp thực hiện (Responsible), người chịu trách nhiệm cuối cùng (Accountable), người được tham vấn (Consulted) và người cần được thông tin (Informed). Mỗi công việc chỉ nên có một người chịu trách nhiệm cuối cùng để tránh tình trạng nhiều người cùng quyết định nhưng không ai chịu trách nhiệm.

Khi bắt đầu tuyển người, doanh nghiệp khởi nghiệp cần tránh hai cực đoan. Tuyển quá sớm làm tăng chi phí cố định khi doanh thu chưa ổn định. Trì hoãn tuyển dụng quá lâu lại khiến người sáng lập quá tải, chất lượng giảm và cơ hội thị trường trôi qua. Quyết định tuyển người cần dựa trên khối lượng công việc lặp lại, tác động của công việc đó đến doanh thu hoặc chất lượng, và khả năng tài chính để duy trì vị trí trong vài tháng.

Văn hóa thực thi hình thành từ cách người sáng lập giao việc, ghi nhận dữ liệu và xử lý sai sót. Các nguyên tắc trung thực, giữ cam kết, báo cáo lỗi sớm và tôn trọng người lao động phải được thể hiện trong quyết định hằng ngày. Khi sử dụng lao động hoặc cộng tác viên, doanh nghiệp cần làm rõ quan hệ công việc, thù lao, thời gian, bảo mật và quyền lợi theo quy định áp dụng, thay vì dựa hoàn toàn vào thỏa thuận miệng.

8.7. Quản trị tài chính và dòng tiền trong giai đoạn triển khai

Ở giai đoạn triển khai, vấn đề tài chính quan trọng nhất không phải lúc nào cũng là lợi nhuận kế toán, mà là dòng tiền. Một doanh nghiệp có thể có đơn hàng và có lợi nhuận trên sổ sách nhưng vẫn thiếu tiền để trả nhà cung cấp, trả lương, chạy quảng cáo hoặc duy trì tồn kho. Với startup, thiếu tiền mặt đúng thời điểm có thể làm gián đoạn hoạt động trước khi doanh nghiệp kịp chứng minh tiềm năng.

Quản trị tài chính trong triển khai nên bắt đầu từ kinh tế đơn vị. Doanh nghiệp phải biết một đơn hàng tạo ra bao nhiêu doanh thu, bao nhiêu chi phí trực tiếp, còn lại bao nhiêu để bù chi phí cố định và tạo lợi nhuận. Nếu mỗi đơn hàng càng bán càng lỗ, tăng doanh số chỉ làm lỗ lớn hơn. Điều này đặc biệt quan trọng với các mô hình phụ thuộc khuyến mãi, quảng cáo trả phí, phí sàn, chiết khấu cộng tác viên hoặc giao hàng trợ giá.

Các chỉ tiêu cơ bản không cần hệ thống phức tạp ngay từ đầu. Một bảng tính được cập nhật đều đặn vẫn có giá trị hơn một phần mềm đắt tiền nhưng không có dữ liệu đúng. Ở đây, nhóm sáng lập phải nhìn được tiền đang vào từ đâu, tiền đang ra ở đâu, một khách hàng mới tốn bao nhiêu chi phí và doanh nghiệp còn duy trì được bao lâu với lượng tiền hiện có.

Bảng 8.6. Một số chỉ tiêu tài chính cần theo dõi khi triển khai

Chỉ tiêu	Ý nghĩa quản trị	Cách dùng trong quyết định
Biên lợi nhuận gộp	Doanh thu còn lại sau khi trừ chi phí trực tiếp của sản phẩm/dịch vụ.	Đánh giá giá bán, chi phí đầu vào, khả năng chịu khuyến mãi và chiết khấu.
Chi phí để có khách hàng mới	Chi phí marketing/bán hàng trung bình để có một khách hàng mới.	So sánh với lợi nhuận kỳ vọng từ khách hàng để quyết định kênh quảng cáo.
Tỷ lệ chuyển đổi	Tỷ lệ khách hàng đi từ xem, hỏi, mua đến quay lại.	Xác định điểm nghẽn trong phễu bán hàng và cải thiện thông điệp/quy trình.
Giá trị đơn hàng trung bình	Doanh thu trung bình trên mỗi đơn hàng.	Thiết kế gói sản phẩm, bán kèm, ngưỡng miễn phí vận chuyển.
Tỷ lệ hoàn/đổi/hủy	Phản ánh chất lượng sản phẩm, tư vấn, giao hàng và kỳ vọng khách hàng.	Điều chỉnh mô tả sản phẩm, đóng gói, vận chuyển, chính sách bán hàng.
Khoảng thời gian duy trì	Số tháng doanh nghiệp có thể sống với lượng tiền hiện có nếu mức chi không đổi.	Quyết định cắt chi phí, tìm vốn, tăng doanh thu hoặc giảm tốc mở rộng.
Dòng tiền ròng	Chênh lệch giữa tiền vào và tiền ra trong kỳ.	Theo dõi khả năng thanh toán và thời điểm thiếu hụt tiền mặt.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp theo Croll và Yoskovitz (2013) và Laverty và Littel (2020).

Trong bối cảnh Việt Nam, nhiều doanh nghiệp nhỏ gặp khó khăn vì không tách bạch tiền cá nhân, gia đình và tiền kinh doanh. Khi đó, người sáng lập không biết doanh nghiệp thật sự lãi hay lỗ, không kiểm soát được dòng tiền và khó chuẩn bị hồ sơ khi cần vay vốn hoặc hợp tác với nhà đầu tư. Ngay từ đầu, nhóm khởi nghiệp nên tách tài khoản, ghi nhận đầy đủ doanh thu - chi phí, lưu hóa đơn hoặc chứng từ và định kỳ đối chiếu tiền mặt, chuyển khoản, công nợ và tồn kho.

Một nguyên tắc thực tế là không mở rộng khi chưa hiểu rõ kinh tế đơn vị. Nếu doanh nghiệp chưa biết chi phí để có một khách hàng, biên lợi nhuận trên mỗi đơn hàng và tỷ lệ khách hàng quay lại, việc tăng ngân sách quảng cáo hoặc mở thêm điểm bán có thể làm tăng rủi ro. Mở rộng nên dựa trên dữ liệu cho thấy quy trình hiện tại có thể lặp lại với chất lượng và chi phí chấp nhận được.

Ví dụ: Một nhóm bán cơm trưa văn phòng có thể nhận được nhiều đơn trong tuần đầu, nhưng vẫn thiếu tiền xoay vòng nếu phải mua nguyên liệu từ sáng sớm, chuẩn bị hộp đựng, ứng trước tiền giao hàng hoặc chịu hao hụt do nấu dư. Nếu một số khách đặt rồi hủy sát giờ, thanh toán chậm theo tuần, hoặc chi phí giao từng đơn quá cao, doanh thu nhìn trên giấy có thể tốt nhưng tiền mặt thực tế lại không đủ để mua nguyên liệu cho ngày hôm sau. Vì vậy, nhóm không chỉ cần theo dõi số suất bán ra, mà còn phải tính mỗi suất cơm còn lại bao nhiêu sau khi trừ nguyên liệu, hộp, nhân công, vận chuyển và phần hao hụt.

8.8. Pháp lý, thuế, hợp đồng và rủi ro khi triển khai tại Việt Nam

Triển khai hoạt động kinh doanh tại Việt Nam đòi hỏi người khởi nghiệp quan tâm đến các yêu cầu pháp lý cơ bản. Việc lựa chọn hình thức kinh doanh phải xét đến quy mô, trách nhiệm tài sản, khả năng huy động vốn và nghĩa vụ quản trị. Luật Doanh nghiệp 2020, Luật số 76/2025/QH15 sửa đổi Luật Doanh nghiệp và Nghị định số 168/2025/NĐ-CP là những căn cứ trực tiếp về doanh nghiệp và đăng ký kinh doanh. Đối với các dự án thuộc ngành, nghề đầu tư kinh doanh có điều kiện phải đối chiếu thêm Luật Đầu tư số 143/2025/QH15 và quy định chuyên ngành trước khi cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ.

Đối với doanh nghiệp kinh doanh thương mại điện tử, cần tuân thủ nghĩa vụ về thông tin người bán, giao kết, thanh toán, chứng từ, bảo vệ người tiêu dùng và xử lý dữ liệu. Từ ngày 01/7/2026, Luật Thương mại điện tử số 122/2025/QH15 là căn cứ pháp lý trung tâm; Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng 2023 tiếp tục đặt ra yêu cầu về thông tin, chất lượng, khiếu nại và trách nhiệm đối với người mua.

Về hóa đơn, chứng từ và nghĩa vụ thuế, doanh nghiệp và hộ kinh doanh cần ghi nhận doanh thu, chi phí, chứng từ bán hàng và thực hiện kê khai theo quy định hiện hành. Nghị định 123/2020/NĐ-CP vẫn là văn bản nền tảng về hóa đơn, chứng từ, nhưng đã được sửa đổi, bổ sung bởi Nghị định 70/2025/NĐ-CP. Từ ngày 01/06/2025, Thông tư 32/2025/TT-BTC là văn bản quan trọng hướng dẫn thực hiện các quy định mới về hóa đơn, chứng từ và hóa đơn điện tử.

Đối với hộ kinh doanh, cần đặc biệt chú ý thay đổi từ năm 2026. Theo định hướng mới, hộ kinh doanh và cá nhân kinh doanh không còn áp dụng phương pháp thuế khoán từ ngày 01/01/2026, mà chuyển sang quản lý thuế theo cơ chế kê khai, tự xác định và tự nộp thuế theo quy định. Chính sách thuế và quản lý thuế đối với hộ kinh doanh, cá nhân kinh doanh hiện được điều chỉnh cụ thể hơn tại Nghị định 68/2026/NĐ-CP và các văn bản sửa đổi, bổ sung liên quan.

Với các mô hình bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng, bán lẻ, ăn uống, dịch vụ hoặc kinh doanh qua nền tảng số, người khởi nghiệp cần kiểm tra thêm nghĩa vụ sử dụng hóa đơn điện tử, trong đó có hóa đơn điện tử khởi tạo từ máy tính tiền khi thuộc đối tượng áp dụng. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp và hộ kinh doanh phải hình thành thói quen ghi nhận giao dịch, lưu chứng từ, quản lý doanh thu và sử dụng công cụ kế toán hoặc phần mềm bán hàng phù hợp ngay từ giai đoạn đầu.

Dữ liệu khách hàng là vấn đề ngày càng quan trọng. Doanh nghiệp nhỏ thường thu thập tên, số điện thoại, địa chỉ, lịch sử mua hàng và nội dung tư vấn. Với các dịch vụ nhạy cảm, dữ liệu có thể còn sâu hơn. Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân 2025 có hiệu lực từ ngày 01/01/2026 đặt ra yêu cầu nghiêm túc hơn đối với hoạt động xử lý dữ liệu cá nhân. Vì vậy, doanh nghiệp cần xác định dữ liệu được lưu ở đâu, ai được truy cập, dùng vào mục đích gì, chia sẻ với bên nào và xử lý thế nào khi khách hàng yêu cầu cập nhật hoặc xóa dữ liệu.

Hợp đồng là công cụ quan trọng để giảm rủi ro. Nhiều startup bắt đầu bằng quan hệ quen biết, thỏa thuận miệng hoặc tin nhắn rời rạc. Cách làm này có thể nhanh trong ngắn

hạn nhưng dễ tạo tranh chấp khi phát sinh lỗi giao hàng, chậm thanh toán, thay đổi giá, bảo mật thông tin, quyền sở hữu nội dung hoặc chấm dứt hợp tác. Các giao dịch quan trọng với nhà cung cấp, cộng tác viên, đại lý, khách hàng doanh nghiệp, đơn vị gia công, logistics và đối tác công nghệ nên có điều khoản cơ bản về phạm vi công việc, giá, thời hạn, chất lượng, thanh toán, bảo mật, xử lý vi phạm và giải quyết tranh chấp.

Lưu ý: Nội dung pháp lý trong mục này được cập nhật đến ngày 30/6/2026 và chỉ nhằm giúp người học nhận diện yêu cầu ban đầu. Khi áp dụng cho một dự án cụ thể, cần kiểm tra văn bản hiện hành, điều kiện của ngành nghề và tham khảo ý kiến chuyên môn khi cần.

Bảng 8.7. Một số nhóm rủi ro cần kiểm soát người khởi nghiệp khi triển khai tại Việt Nam

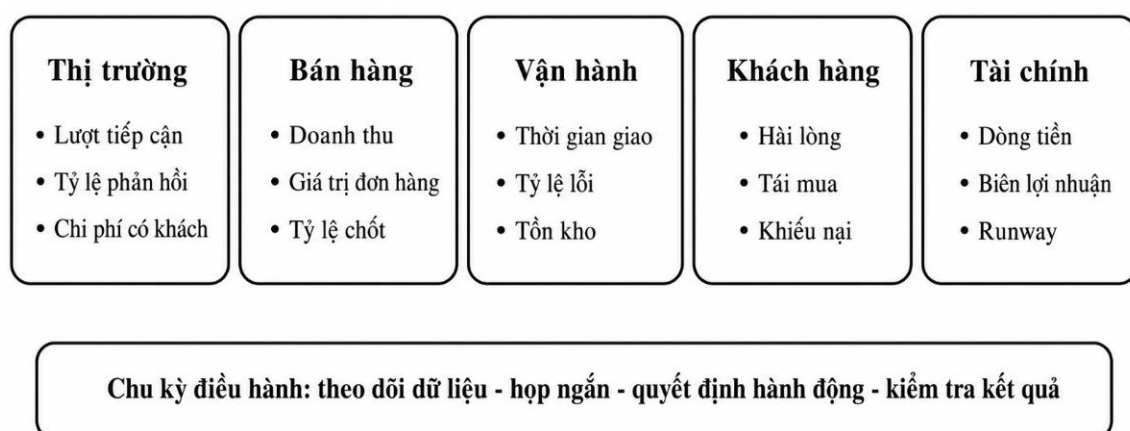
Nhóm rủi ro	Biểu hiện thường gặp	Kiểm soát ban đầu
Đăng ký và điều kiện kinh doanh	Chưa xác định hình thức, ngành nghề hoặc giấy phép cần có.	Lập danh mục yêu cầu, kiểm tra trước khi bán và lưu hồ sơ.
Thuế, hóa đơn và chứng từ	Bỏ sót doanh thu, thiếu chứng từ, không tách bạch tiền cá nhân và tiền kinh doanh.	Tách tài khoản, ghi sổ, đối chiếu và sử dụng hỗ trợ kế toán khi cần.
Hợp đồng và lao động	Phạm vi công việc, thù lao, chất lượng hoặc quyền sở hữu không rõ.	Thỏa thuận bằng văn bản, xác định đúng quan hệ công việc và trách nhiệm.
Nhà cung cấp	Phụ thuộc một nguồn, giao chậm hoặc chất lượng biến động.	Tiêu chí lựa chọn, kiểm tra đầu vào, điều khoản dịch vụ và nguồn dự phòng.
Thanh toán và gian lận	Ảnh chuyển khoản giả, hoàn tiền sai, đơn ảo hoặc chiếm đoạt tài khoản.	Xác minh trên hệ thống, phân quyền hoàn tiền, đối chiếu giao dịch và cảnh báo bất thường.
Dữ liệu cá nhân	Thu thập quá mức, chia sẻ sai mục đích hoặc lưu dữ liệu không kiểm soát.	Xác định mục đích, giới hạn dữ liệu, phân quyền, thời hạn lưu và xử lý yêu cầu.
An ninh tài khoản	Dùng chung mật khẩu, mất quyền truy cập, lừa đảo hoặc mã độc.	Xác thực nhiều lớp, sao lưu, cập nhật, quyền tối thiểu và kế hoạch ứng phó.
Vận hành và chất lượng	Quá tải, sai đơn, lỗi sản phẩm hoặc giao trễ.	SOP, bảng kiểm, giới hạn công suất và ghi nhận lỗi.
Tài chính và dòng tiền	Công nợ tăng, chi phí quảng cáo vượt ngưỡng hoặc thiếu tiền thanh toán.	Dự toán dòng tiền, hạn mức chi, yêu cầu đặt cọc và theo dõi công nợ.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp theo ISO 31000:2018, Eliot (2024) và các văn bản pháp luật Việt Nam.

8.9. Theo dõi, học hỏi và điều chỉnh sau ra mắt

Một doanh nghiệp mới không thể điều hành chỉ bằng cảm giác. Sau khi ra mắt, nhóm sáng lập cần thiết lập nhịp theo dõi dữ liệu để biết điều gì đang diễn ra. Dữ liệu không cần quá nhiều, nhưng phải liên quan trực tiếp đến quyết định. Nếu thiếu khách hàng, cần theo dõi lượt tiếp cận, tỷ lệ hỏi mua và chi phí để có khách hàng tiềm năng. Nếu nhiều khách hỏi nhưng ít mua, cần xem lý do từ chối, giá, niềm tin và chính sách. Nếu doanh thu tăng nhưng thiếu tiền, cần theo dõi dòng tiền, công nợ, tồn kho và chi phí biến đổi.

Bảng điều khiển KPI giúp nhóm sáng lập nhìn thấy bức tranh vận hành. Một bảng điều khiển tốt không nên có quá nhiều chỉ tiêu. Ở giai đoạn đầu, 10 đến 15 chỉ tiêu được cập nhật đều đặn hữu ích hơn hàng chục chỉ số rời rạc. Chỉ tiêu cần gắn với hành động. Nếu một chỉ số xấu đi, nhóm phải biết ai phân tích, thời hạn đưa ra phương án và cách kiểm tra kết quả sau khi điều chỉnh.



Hình 8.5. Các nhóm chỉ tiêu theo dõi trong giai đoạn triển khai

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Croll và Yoskovitz (2013)

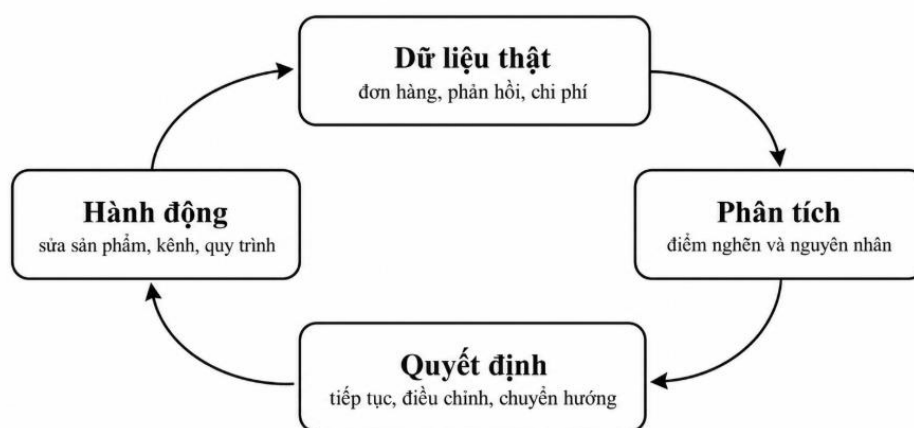
Bảng 8.8. Một số chỉ tiêu gợi ý sau ra mắt

Nhóm chỉ tiêu	Chỉ tiêu gợi ý	Câu hỏi quản trị
Thị trường	Lượt tiếp cận, tỷ lệ phản hồi, chi phí có khách hàng tiềm năng.	Khách hàng mục tiêu có biết đến sản phẩm không? Kênh nào tạo tín hiệu tốt nhất?
Bán hàng	Doanh thu, tỷ lệ chốt, giá trị đơn hàng, tỷ lệ khách mới.	Khách hàng có chuyển từ quan tâm sang mua không? Điểm nghẽn nằm ở đâu?
Vận hành	Thời gian xử lý đơn, tỷ lệ giao đúng hẹn, tỷ lệ lỗi, tồn kho.	Quy trình có giữ được lời hứa với khách hàng không?

Nhóm chỉ tiêu	Chỉ tiêu gợi ý	Câu hỏi quản trị
Khách hàng	Mức hài lòng, tỷ lệ tái mua, số khiếu nại, đánh giá công khai.	Khách hàng có quay lại và giới thiệu không? Điều gì làm họ không hài lòng?
Tài chính	Biên lợi nhuận gộp, dòng tiền ròng, công nợ và thời gian duy trì tiền mặt.	Bán hàng có tạo được dòng tiền và đủ sức duy trì không?
Tuân thủ và an ninh số	Chứng từ thiếu, sự cố dữ liệu, giao dịch bất thường và mất tài khoản.	Rủi ro nào có thể làm gián đoạn hoặc phát sinh trách nhiệm?

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp theo Croll và Yoskovitz (2013), Laverty và Littel (2020) và Eliot (2024).

Cơ chế học hỏi sau ra mắt nên được tổ chức thành chu kỳ ngắn. Hằng ngày, nhóm có thể kiểm tra đơn hàng, phản hồi của khách hàng và sự cố vận hành. Hằng tuần, nhóm xem xét doanh thu, chi phí, kênh bán, tỷ lệ chuyển đổi và vấn đề nổi bật. Hằng tháng, nhóm đánh giá mô hình ở mức sâu hơn: khách hàng nào mua nhiều nhất, kênh nào hiệu quả nhất, sản phẩm nào có biên lợi nhuận tốt nhất, quy trình nào gây lãng phí nhất và giả định nào trước đây đã sai.



Ra mắt không chấm dứt thử nghiệm; ra mắt làm cho dữ liệu trở nên thật hơn.

Hình 8.6. Vòng lặp học hỏi sau ra mắt

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo Ries (2011).

Sau mỗi chu kỳ học hỏi, doanh nghiệp có thể tiếp tục nếu dữ liệu cho thấy hướng đi đang đúng, điều chỉnh nếu sản phẩm hoặc quy trình cần cải tiến, chuyển hướng nếu khách hàng, kênh bán, giá hoặc đề xuất giá trị cần thay đổi đáng kể, hoặc dừng lại nếu dữ liệu cho thấy vấn đề không đủ lớn, chi phí phục vụ quá cao, rủi ro vượt khả năng hoặc đội ngũ không còn phù hợp. Biết dừng đúng lúc cũng là một năng lực quản trị khởi nghiệp.

8.10. Tình huống

Triển khai dịch vụ in ấn và giao tài liệu theo đơn

Giả sử một nhóm muốn triển khai dịch vụ in tài liệu, đóng quyển và giao tận nơi cho sinh viên, học viên cao học và nhân viên văn phòng quanh khu vực trường đại học. Ở các chương trước, nhóm đã nhận diện nhu cầu: nhiều người cần in gấp tài liệu học tập, báo cáo, hồ sơ hoặc slide thuyết trình nhưng không muốn xếp hàng, phải gửi file qua nhiều kênh rườm rà, lo in sai định dạng hoặc mất thời gian quay lại lấy. Nhóm đã phỏng vấn một số khách hàng và thử nhận đơn nhỏ qua Zalo. Khi bước sang giai đoạn triển khai, câu hỏi không còn là dịch vụ này có cần không, mà là làm thế nào để xử lý nhiều đơn trong giờ cao điểm mà vẫn đúng file, đúng số lượng, đúng thời gian và có lãi.

Nhóm cần chuẩn hóa danh mục dịch vụ. Ví dụ, in đen trắng, in màu, đóng gáy, in slide, in hồ sơ, giao tận nơi hoặc nhận tại điểm cố định. Với mỗi loại dịch vụ, nhóm phải tính chi phí giấy, mực, bìa, gáy, công in, phí giao hàng và tỷ lệ lỗi có thể phát sinh. Quy trình nhận đơn cũng cần quy định rõ cách khách gửi file qua biểu mẫu hoặc tin nhắn, chọn loại in, số bản, thời gian cần nhận, hình thức thanh toán và địa điểm giao. Trước khi in, nhóm nên có bước xác nhận lại file, số trang, số bản và tổng tiền để tránh tranh chấp sau đó.

Về vận hành, cần phân công cụ thể người nhận đơn, người kiểm tra file, người phụ trách in, người đóng gói, người giao hàng và người ghi nhận thanh toán. Nếu hợp tác với một tiệm in có sẵn máy móc, nhóm cần thỏa thuận trước về khung giờ ưu tiên, giá theo số lượng, cách xử lý khi máy hỏng, in lỗi hoặc khách yêu cầu gấp. Nếu triển khai ngoài phạm vi bài tập, nhóm cũng cần lưu ý quyền tác giả, bảo mật tài liệu cá nhân, hóa đơn, thanh toán và trách nhiệm khi làm thất lạc hoặc in sai tài liệu.

Sau tuần đầu, nhóm không nên chỉ nhìn tổng số đơn. Cần xem loại đơn nào nhiều nhất, khung giờ nào quá tải, lỗi thường xảy ra ở bước nào, chi phí giao hàng chiếm bao nhiêu, tỷ lệ khách đặt lại là bao nhiêu và mỗi đơn còn lại bao nhiêu sau khi trừ chi phí trực tiếp. Nếu khách hỏi nhiều nhưng không đặt, vấn đề có thể nằm ở giá hoặc cách tư vấn. Nếu đơn nhiều nhưng giao chậm, vấn đề nằm ở quy trình vận hành. Nếu doanh thu khá nhưng lợi nhuận thấp, nhóm cần xem lại giá, chi phí in, hao hụt và phạm vi giao hàng. Tình huống này cho thấy triển khai không chỉ là bắt đầu bán, mà là quản trị đồng thời sản phẩm, quy trình, chi phí, con người, rủi ro và trải nghiệm khách hàng.

8.11. Mẫu biểu thực hành phục vụ triển khai dự án khởi nghiệp

Để chuyển nội dung chương thành hành động cụ thể, mỗi nhóm học viên có thể hoàn thiện một bộ mẫu biểu ngắn cho dự án của mình. Các mẫu này không thay thế kế hoạch kinh doanh chi tiết, nhưng giúp nhóm xác định rõ những việc cần làm trước và sau khi ra mắt. Điểm quan trọng là mỗi nội dung trong mẫu biểu phải gắn với người phụ trách, thời hạn thực hiện và dữ liệu cần theo dõi. Nếu thiếu người chịu trách nhiệm hoặc thiếu số liệu kiểm tra, kế hoạch rất dễ dừng lại ở mức mô tả chung.

Bộ mẫu biểu dưới đây phù hợp với các dự án nhỏ, dự án sinh viên hoặc doanh nghiệp mới ở giai đoạn thử nghiệm thị trường. Khi dự án phát triển lớn hơn, các mẫu này

cần được hoàn thiện thành quy trình đầy đủ hơn, có phân quyền rõ ràng, công cụ quản lý phù hợp, báo cáo định kỳ và cơ chế kiểm soát rủi ro chặt chẽ hơn.

Bảng 8.9. Mẫu kế hoạch ra mắt trong 30 ngày

Tuần	Trọng tâm công việc	Kết quả cần có	Chỉ tiêu theo dõi
Tuần 1	Chốt sản phẩm ra mắt, khách hàng đầu tiên, thông điệp và giá.	Danh mục sản phẩm, bảng giá, mô tả lợi ích, kịch bản hỏi đáp.	Số khách thử nghiệm, phản hồi về giá trị và mức giá chấp nhận.
Tuần 2	Chuẩn bị kênh bán, nội dung truyền thông và quy trình nhận đơn.	Fanpage/Zalo/biểu mẫu đặt hàng, lịch nội dung, người trực kênh.	Lượt tiếp cận, lượt hỏi, thời gian phản hồi, số đơn thử.
Tuần 3	Ra mắt mềm trong nhóm khách hàng nhỏ và đo vận hành.	Đơn hàng thật, ghi nhận lỗi, phản hồi sau sử dụng.	Tỷ lệ chốt, tỷ lệ giao đúng hẹn, chi phí mỗi đơn, khiếu nại.
Tuần 4	Tổng hợp dữ liệu, sửa quy trình và quyết định bước tiếp theo.	Báo cáo ngắn về kết quả, vấn đề lớn, phương án điều chỉnh.	Tái mua, biên lợi nhuận gộp, dòng tiền, mức hài lòng khách hàng.

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo logic ra mắt có kiểm soát của Blank và Dorf (2012) và Ries (2011).

Kế hoạch 30 ngày không nên viết quá tham vọng. Mục tiêu của tháng đầu cần chứng minh nhóm có thể tạo đơn hàng thật, phục vụ được khách hàng thật và học được điều gì cần sửa. Nếu kết quả ban đầu tốt, nhóm mới tăng dần ngân sách, mở rộng kênh bán hoặc bổ sung danh mục sản phẩm.

Bảng 8.10. Mẫu SOP xử lý đơn hàng

Bước	Người phụ trách	Tiêu chuẩn đầu ra	Lỗi thường gặp cần kiểm soát
Tiếp nhận đơn	Người trực kênh bán	Xác nhận đủ tên, số điện thoại, địa chỉ, sản phẩm, thời gian nhận.	Bỏ sót tin nhắn, hiểu sai nhu cầu, ghi thiếu thông tin.
Kiểm tra tồn/khả năng phục vụ	Vận hành hoặc kho	Xác định hàng còn, thời gian giao, phương án thay thế nếu thiếu.	Bán vượt tồn, hứa thời gian không thực hiện được.
Báo giá và xác nhận thanh toán	Bán hàng/tài chính	Khách biết tổng tiền, phí giao, ưu đãi và điều kiện đổi trả.	Báo giá không thống nhất, quên phí nên tăng hoặc vận chuyển.

Bước	Người phụ trách	Tiêu chuẩn đầu ra	Lỗi thường gặp cần kiểm soát
Chuẩn bị sản phẩm/dịch vụ	Vận hành	Sản phẩm đúng tiêu chuẩn, đóng gói đúng checklist.	Nhầm đơn, thiếu phụ kiện, lỗi chất lượng.
Giao hàng/cung cấp dịch vụ	Vận hành/đối tác giao hàng	Đúng thời gian, cập nhật trạng thái cho khách.	Giao trễ, giao nhầm, không thông báo sự cố.
Chăm sóc sau bán	CSKH/bán hàng	Hỏi phản hồi, xử lý lỗi, ghi nhận dữ liệu tái mua.	Không theo dõi sau bán, bỏ qua phản hồi tiêu cực.

Nguồn: Mẫu minh họa do nhóm tác giả xây dựng; thời gian phải điều chỉnh theo dự án cụ thể.

SOP tốt không cần dài, nhưng phải đủ rõ để người khác có thể làm thay mà chất lượng không giảm quá nhiều. Với dự án khởi nghiệp nhỏ, mỗi SOP nên được thử trong thực tế vài ngày, sau đó sửa lại bằng những lỗi đã phát sinh. Quy trình chưa qua vận hành thường chỉ là giả định về quy trình.

Bảng 8.11. Mẫu dự toán dòng tiền trong 3 tháng đầu

Khoản mục	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Ghi chú
Tiền đầu kỳ				Số tiền thực có khi bắt đầu tháng.
Tiền thu từ bán hàng				Tách tiền đã thu và doanh thu ghi nhận nhưng chưa thu.
Tiền thu khác				Vốn góp, tạm ứng, tài trợ, khoản vay nếu có.
Chi phí hàng hóa/nguyên liệu				Cần theo dõi riêng chi phí biến đổi theo đơn hàng.
Chi phí marketing/bán hàng				So sánh với số khách hàng mới tạo ra.
Chi phí vận hành cố định				Mặt bằng, công cụ, phần mềm, nhân sự cố định.
Chi phí phát sinh/rủi ro				Dự phòng cho đổi trả, lỗi giao hàng, tăng giá đầu vào.
Tiền cuối kỳ				Nếu thấp hơn ngưỡng an toàn cần điều chỉnh ngay.

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng theo nguyên tắc quản trị dòng tiền của Laverty và Littel (2020).

Bảng dòng tiền chỉ hữu ích khi được cập nhật bằng số liệu thật. Với startup, một dấu hiệu nguy hiểm là doanh thu tăng nhưng tiền cuối kỳ giảm liên tục. Khi đó, nhóm cần kiểm tra tồn kho, công nợ, chi phí quảng cáo, chi phí giao hàng và các khoản chi cố định trước khi tiếp tục mở rộng.

Bảng 8.12. Mẫu danh mục rủi ro triển khai

Rủi ro	Nguyên nhân có thể xảy ra	Mức ưu tiên	Biện pháp phòng ngừa	Người theo dõi
Giao hàng chậm	Quá tải giờ cao điểm, thiếu người, đối tác giao hàng không ổn định.	Cao	Chốt khung giờ nhận đơn, giới hạn số đơn, có đối tác dự phòng.	Phụ trách vận hành
Khiếu nại chất lượng	Tiêu chuẩn sản phẩm chưa rõ, kiểm tra trước giao chưa đủ.	Cao	Checklist chất lượng, lưu mẫu lỗi, quy định đổi trả rõ.	Phụ trách sản phẩm
Chi phí quảng cáo vượt dự kiến	Chạy thử không đặt ngân sách trần, chưa đo tỷ lệ chuyển đổi.	Trung bình	Đặt hạn mức chi theo tuần, dừng kênh nếu chi phí có khách vượt ngưỡng.	Marketing/ tài chính
Mất dữ liệu khách hàng	Lưu file rời rạc, chia sẻ tài khoản chung, không sao lưu.	Cao	Phân quyền, sao lưu, hạn chế tải file, đổi mật khẩu định kỳ.	Phụ trách dữ liệu
Tranh chấp với cộng tác viên	Không rõ hoa hồng, thời hạn thanh toán, phạm vi công việc.	Trung bình	Thỏa thuận bằng văn bản, đối chiếu số liệu định kỳ.	Người sáng lập

Nguồn: Mẫu minh họa do nhóm tác giả xây dựng theo ISO 31000:2018.

Danh mục rủi ro không nhằm làm nhóm sợ triển khai. Mục tiêu của nó là giúp nhóm biết rủi ro nào cần phòng ngừa trước, rủi ro nào có thể chấp nhận và khi rủi ro xảy ra thì ai là người xử lý. Khi nguồn lực hạn chế, năng lực dự báo và phản ứng sớm thường quan trọng không kém ý tưởng kinh doanh.

8.12. Tình huống thảo luận

Tình huống 1. Đổi mới trong kinh doanh thực phẩm sạch trực tuyến

Một cửa hàng thực phẩm sạch tại đô thị bắt đầu bán hàng qua Facebook và Zalo. Ban đầu, cửa hàng chủ yếu đăng ảnh sản phẩm, nhận đơn qua tin nhắn và giao hàng trong ngày. Cách làm này dễ triển khai và ít tốn chi phí, nhưng chưa tạo được khác biệt rõ ràng vì nhiều người bán khác cũng làm tương tự.

Sau một thời gian, cửa hàng nhận thấy khách hàng không chỉ quan tâm đến rau, thịt hay trái cây sạch. Họ còn muốn biết sản phẩm đến từ đâu, nhập ngày nào, bảo quản ra sao, khẩu phần có phù hợp không, thời gian giao có ổn định không và nếu sản phẩm không đạt chất lượng thì được xử lý thế nào. Với các gia đình bận rộn, vấn đề không chỉ là mua thực phẩm ở đâu, mà còn là hôm nay ăn gì, mua bao nhiêu là đủ và có thể tin người bán không.

Từ quan sát đó, cửa hàng thử chuyển từ bán từng sản phẩm riêng lẻ sang mô hình gói thực phẩm theo tuần. Mỗi gói được thiết kế cho một nhóm khách hàng cụ thể như gia đình có trẻ nhỏ, người sống một mình hoặc người theo đuổi chế độ ăn lành mạnh. Cửa hàng bổ sung thông tin nguồn gốc, gợi ý thực đơn, khung giờ giao cố định và chính sách đổi trả rõ ràng.

Điểm đổi mới trong tình huống này không nằm ở việc sử dụng Facebook hay Zalo để bán hàng. Đổi mới nằm ở cách cửa hàng thiết kế lại trải nghiệm mua thực phẩm, giúp khách hàng tiết kiệm thời gian, giảm bớt lo lắng về chất lượng và cảm thấy yên tâm hơn khi đặt hàng đều đặn.

Trong hai tuần thử nghiệm, cửa hàng theo dõi số khách đặt gói tuần, tỷ lệ khách đặt lại, phản hồi về chất lượng, mức phù hợp của khẩu phần, chi phí giao hàng và tỷ lệ hủy đơn. Những dữ liệu này giúp cửa hàng đánh giá mô hình mới có thật sự tạo thêm giá trị cho khách hàng hay chỉ là một cách đóng gói khác cho sản phẩm cũ.

1. Điểm khác biệt giữa bán thực phẩm sạch online và thiết kế gói thực phẩm theo tuần là gì?
2. Khách hàng trong tình huống này mua sự tiện lợi, niềm tin hay bản thân sản phẩm nhiều hơn? Vì sao?
3. Cửa hàng cần đo chỉ tiêu nào để biết mô hình gói tuần có đáng phát triển tiếp?
4. Nếu thử nghiệm chưa đạt kết quả mong muốn, cửa hàng nên điều chỉnh sản phẩm, giá, khẩu phần hay quy trình giao hàng trước?

Tình huống 2. Triển khai dịch vụ dọn dẹp gia đình theo gói định kỳ

Một nhóm khởi nghiệp muốn triển khai dịch vụ cung cấp người dọn dẹp gia đình theo gói định kỳ cho các hộ gia đình sống tại chung cư và khu dân cư đô thị. Qua quan sát và phỏng vấn ban đầu, nhóm nhận thấy nhiều gia đình trẻ, người đi làm bận rộn hoặc gia đình có con nhỏ có nhu cầu lớn về dịch vụ dọn dẹp, nhưng lại gặp khó trong việc tìm người làm đáng tin, đúng giờ, làm việc ổn định và có quy trình rõ ràng.

Thay vì chỉ nhận từng đơn lẻ, nhóm thiết kế dịch vụ theo gói tuần hoặc gói tháng. Khách hàng có thể chọn số buổi dọn trong tuần, khung giờ cố định, phạm vi công việc và yêu cầu riêng như lau bếp, vệ sinh nhà tắm, hút bụi, gấp quần áo hoặc tổng vệ sinh định kỳ. Mỗi nhân sự dọn dẹp được xác minh thông tin, hướng dẫn quy trình làm việc, có bảng kiểm công việc và được khách hàng đánh giá sau mỗi buổi.

Trong tháng đầu, nhóm không nên mở rộng quá nhanh. Có thể bắt đầu với 10-15 hộ gia đình trong cùng một khu vực để giảm thời gian di chuyển và dễ kiểm soát chất lượng. Nhóm cần chuẩn bị quy trình nhận lịch, xác nhận dịch vụ, phân công người dọn, ghi nhận hoàn thành công việc, xử lý khi khách đổi lịch và thay người khi nhân sự nghỉ đột xuất.

Trọng tâm của giai đoạn triển khai không chỉ là có nhiều khách đặt lịch, mà là chứng minh dịch vụ có thể tạo doanh thu lặp lại và duy trì được niềm tin. Nhóm cần theo dõi số khách đăng ký gói định kỳ, tỷ lệ khách gia hạn, số buổi bị hủy hoặc đổi lịch, thời gian di chuyển, chi phí trả cho nhân sự, phản hồi sau mỗi buổi và lợi nhuận gộp trên từng gói dịch vụ. Nếu khách dùng một lần rồi không đặt lại, vấn đề có thể nằm ở chất lượng dọn dẹp, thái độ phục vụ, giá bán hoặc mức độ tin cậy.

Nếu dữ liệu cho thấy khách gia hạn đều, nhân sự tuân thủ quy trình và chi phí di chuyển được kiểm soát, nhóm có thể mở rộng sang các cụm chung cư khác. Ngược lại, nếu phản hồi tiêu cực tập trung vào việc đến muộn, dọn không đều tay hoặc khách không yên tâm để người lạ vào nhà, nhóm cần sửa quy trình tuyển chọn, đào tạo, giám sát và bảo đảm trách nhiệm trước khi tăng quảng cáo.

CÂU HỎI THẢO LUẬN

1. Trong tình huống này, khách hàng thật sự mua dịch vụ dọn dẹp, sự tiện lợi hay sự tin cậy?
2. Vì sao mô hình gói tuần/gói tháng có thể tạo dòng tiền ổn định hơn so với nhận từng đơn lẻ?
3. Nhóm cần thiết kế những quy trình vận hành nào để kiểm soát chất lượng, lịch làm việc, thay người và xử lý khiếu nại?
4. Những rủi ro nào cần chú ý khi triển khai thật: an toàn tài sản, thông tin cá nhân, hợp đồng với nhân sự, trách nhiệm khi xảy ra mất mát hoặc hư hỏng?
5. Nếu khách hàng hài lòng với buổi đầu nhưng không đăng ký gói định kỳ, nhóm nên xem lại giá, tần suất, phạm vi công việc hay cách chứng minh giá trị duy trì?

Hai tình huống trên cho thấy triển khai không phải là bước chỉ thực hiện sau khi mọi thứ đã hoàn hảo. Triển khai là quá trình đưa ý tưởng vào điều kiện thật, đo phản ứng thật và điều chỉnh bằng dữ liệu thật. Khác biệt giữa một dự án được chuẩn bị tốt và một ý tưởng còn cảm tính thường nằm ở khả năng tổ chức được những vòng học hỏi như vậy.

TÓM TẮT CHƯƠNG

Triển khai hoạt động kinh doanh là giai đoạn chuyển dự án khởi nghiệp đã được thiết kế và kiểm chứng sang hoạt động thật trên thị trường. Trọng tâm của giai đoạn này là tổ chức ra mắt, vận hành, bán hàng, chăm sóc khách hàng, quản trị nhân sự, kiểm soát dòng tiền, tuân thủ pháp lý và học từ dữ liệu thực tế.

Ra mắt cần được chuẩn bị đồng bộ về sản phẩm, khách hàng, kênh, giá, thanh toán, quy trình, nhân sự, tài chính và rủi ro. Ra mắt mềm giúp sửa lỗi trước khi tăng phạm vi truyền thông và năng lực phục vụ.

Hệ thống vận hành ban đầu phải đủ gọn nhưng có điểm kiểm soát rõ. Quy trình đơn hàng, nhà cung cấp, chất lượng, chăm sóc khách hàng, dữ liệu, tài khoản số và dòng tiền cần được theo dõi bằng các chỉ tiêu có cách xác định thống nhất.

Marketing, bán hàng và chăm sóc khách hàng phải gắn với hành vi mua, trải nghiệm và khả năng quay lại. Doanh nghiệp đồng thời phải tuân thủ yêu cầu về đăng ký kinh doanh, thuế, hóa đơn, hợp đồng, lao động, thương mại điện tử và dữ liệu cá nhân theo quy định hiện hành.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Phân biệt giai đoạn thiết kế và kiểm chứng dự án với giai đoạn triển khai hoạt động kinh doanh. Vì sao một dự án đã được kiểm chứng vẫn có thể gặp thất bại khi vận hành?
2. Một kế hoạch ra mắt sản phẩm cần bao gồm những nội dung nào? Nội dung nào thường bị bỏ qua nhất trong các dự án khởi nghiệp của sinh viên?
3. Vì sao hệ thống vận hành ban đầu của doanh nghiệp khởi nghiệp cần vừa đơn giản vừa có khả năng kiểm soát? Hãy minh họa bằng một dự án cụ thể.
4. Doanh nghiệp mới nên chọn kênh bán dựa trên những tiêu chí nào? Phân tích sự khác nhau giữa bán hàng trên mạng xã hội, sàn thương mại điện tử và bán trực tiếp.
5. Trình bày quy trình bán hàng phù hợp cho một sản phẩm/dịch vụ khởi nghiệp. Vì sao chăm sóc khách hàng sau bán có ý nghĩa đặc biệt với doanh nghiệp mới?
6. Giải thích vì sao dòng tiền có thể quan trọng hơn lợi nhuận kế toán trong giai đoạn đầu triển khai.
7. Nêu các nhóm rủi ro pháp lý, thanh toán, dữ liệu và vận hành cần kiểm soát khi triển khai hoạt động kinh doanh trực tuyến tại Việt Nam.
8. Nếu một dự án có nhiều người quan tâm nhưng ít người mua, nhóm khởi nghiệp nên kiểm tra những giả định và chỉ tiêu nào?
9. Trong điều kiện nguồn lực hạn chế, doanh nghiệp nên tự làm những việc gì và thuê ngoài những việc gì? Hãy giải thích tiêu chí lựa chọn.
10. Lựa chọn tối đa 10 chỉ tiêu theo dõi sau ra mắt cho một dự án cụ thể. Với mỗi chỉ tiêu, nêu cách xác định, nguồn dữ liệu và hành động khi kết quả không đạt ngưỡng.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

Bài tập 1. Lập kế hoạch ra mắt trong 30 ngày. Kế hoạch cần xác định sản phẩm/dịch vụ ra mắt, khách hàng đầu tiên, kênh bán, thông điệp, ngân sách, người phụ trách, lịch hành động theo tuần và chỉ tiêu đánh giá.

Bài tập 2. Thiết kế SOP xử lý đơn hàng hoặc cung cấp dịch vụ. SOP cần có các bước công việc, người chịu trách nhiệm, thời gian tối đa, biểu mẫu sử dụng, tiêu chuẩn đầu ra và phương án xử lý lỗi.

Bài tập 3. Xây dựng phiếu bán hàng. Với mỗi bước trong phiếu, xác định một chỉ tiêu đo lường và một hành động cải thiện nếu chỉ tiêu không đạt.

Bài tập 4. Lập bảng dự toán dòng tiền trong 3 tháng đầu triển khai. Bảng cần thể hiện tiền đầu kỳ, tiền thu, tiền chi, tồn quỹ cuối kỳ, các khoản phải thu/phải trả và ngưỡng cảnh báo thiếu tiền.

Bài tập 5. Lập danh mục rủi ro triển khai. Mỗi rủi ro cần ghi rõ nguyên nhân, hậu quả, mức độ ưu tiên, biện pháp phòng ngừa và người chịu trách nhiệm theo dõi.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.

Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.

Bộ Tài chính. (2025). *Thông tư số 32/2025/TT-BTC hướng dẫn thực hiện một số điều của Luật Quản lý thuế, Nghị định số 123/2020/NĐ-CP và Nghị định số 70/2025/NĐ-CP về hóa đơn, chứng từ*.

Chính phủ. (2020). *Nghị định số 123/2020/NĐ-CP quy định về hóa đơn, chứng từ*.

Chính phủ. (2025a). *Nghị định số 70/2025/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 123/2020/NĐ-CP quy định về hóa đơn, chứng từ*.

Chính phủ. (2025b). *Nghị định số 168/2025/NĐ-CP về đăng ký doanh nghiệp*.

Chính phủ. (2026a). *Nghị định số 68/2026/NĐ-CP quy định về chính sách thuế và quản lý thuế đối với hộ kinh doanh, cá nhân kinh doanh*.

Chính phủ. (2026b). *Nghị định số 141/2026/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung Nghị định số 68/2026/NĐ-CP và Nghị định số 320/2025/NĐ-CP*.

Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. O'Reilly Media.

Eliot, D. (2024). *NIST Cybersecurity Framework 2.0: Small Business Quick-Start Guide (NIST SP 1300)*. National Institute of Standards and Technology.

- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management-Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018)*.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.
- Quốc hội. (2019). *Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14*.
- Quốc hội. (2020). *Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14*.
- Quốc hội. (2023). *Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng số 19/2023/QH15*.
- Quốc hội. (2025a). *Luật số 76/2025/QH15 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Doanh nghiệp*.
- Quốc hội. (2025b). *Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025c). *Luật Quản lý thuế số 108/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025d). *Luật Thương mại điện tử số 122/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025e). *Luật Đầu tư số 143/2025/QH15*.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.

Chương 9

PHÁT TRIỂN DOANH NGHIỆP, QUẢN TRỊ PHÁP LÝ VÀ RỦI RO TRONG KHỞI NGHIỆP

Chương này tập trung vào giai đoạn dự án khởi nghiệp đã có những tín hiệu thị trường ban đầu và bắt đầu chuyển từ thử nghiệm sang hoạt động kinh doanh lặp lại. Trọng tâm lúc này không còn là tìm ý tưởng hay chứng minh cơ hội, mà là thiết lập nền tảng pháp lý, tổ chức nguồn lực, xây dựng quy trình, kiểm soát rủi ro và lựa chọn hướng tăng trưởng phù hợp với điều kiện thực tiễn Việt Nam.

Mục tiêu chương

- Giải thích được vai trò của pháp lý, thuế, nguồn lực, quản trị vốn và quản trị rủi ro trong giai đoạn phát triển doanh nghiệp khởi nghiệp.
- Phân biệt được các hình thức tổ chức kinh doanh phổ biến tại Việt Nam và xác định tiêu chí lựa chọn loại hình phù hợp với mục tiêu phát triển.
- Nhận diện được các nghĩa vụ tuân thủ cơ bản sau khi doanh nghiệp đi vào hoạt động, bao gồm thuế, hóa đơn, lao động, hợp đồng, sở hữu trí tuệ, dữ liệu và giấy phép ngành nghề.
- Vận dụng được công cụ hoạch định nguồn lực, sổ đăng ký rủi ro và khung ra quyết định trong các tình huống phát triển doanh nghiệp.
- Đánh giá được lựa chọn tăng trưởng, phương án huy động vốn và tác động của các quyết định này đến sở hữu, quyền kiểm soát và dòng tiền.

9.1. Từ dự án khởi nghiệp đến doanh nghiệp phát triển

Trong các chương trước, dự án khởi nghiệp được nhìn nhận như một quá trình tìm kiếm cơ hội, thiết kế mô hình kinh doanh, kiểm chứng giả định và triển khai hoạt động ban đầu. Khi dự án bắt đầu có khách hàng, doanh thu, nhân sự và giao dịch lặp lại, vấn đề quản trị thay đổi về bản chất. Người sáng lập không chỉ phải chứng minh rằng ý tưởng có giá trị, mà còn phải xây dựng một tổ chức có thể vận hành ổn định, tuân thủ pháp luật, bảo vệ dòng tiền và duy trì năng lực cạnh tranh.

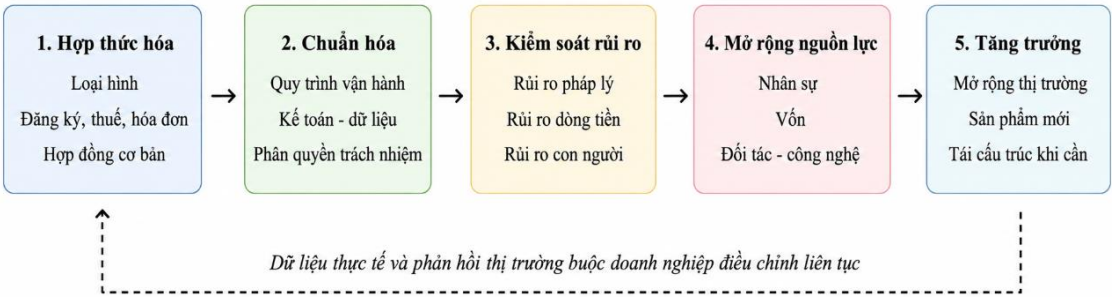
Sự chuyển đổi từ dự án sang doanh nghiệp thường diễn ra âm thầm. Ví dụ, một nhóm sinh viên bán sản phẩm thủ công qua mạng xã hội có thể bắt đầu bằng vài đơn hàng thử nghiệm. Nhưng khi đơn hàng trở nên thường xuyên, nhóm sinh viên đó sẽ thuê người hỗ trợ, nhận thanh toán chuyển khoản, xuất hóa đơn cho khách hàng tổ chức hoặc mở rộng sang sàn thương mại điện tử, hoạt động đó đã bước vào vùng cần hợp thức hóa và chuẩn hóa. Tương tự, một nhóm phát triển phần mềm có thể thử nghiệm sản phẩm với một vài khách hàng, nhưng khi ký hợp đồng dịch vụ, nhận đầu tư hoặc xử lý dữ liệu người

dùng, các yêu cầu về pháp nhân, sở hữu trí tuệ, bảo mật thông tin và trách nhiệm hợp đồng trở nên rõ ràng hơn.

Trong giai đoạn phát triển, doanh nghiệp phải xử lý đồng thời bốn nhóm vấn đề: nền tảng pháp lý và tuân thủ; năng lực nguồn lực; kiểm soát rủi ro; và tổ chức tăng trưởng. Bốn nhóm vấn đề liên hệ chặt chẽ với nhau. Một quyết định mở rộng có thể làm tăng nhu cầu vốn, thay đổi cơ cấu sở hữu, phát sinh nghĩa vụ pháp lý mới và tạo thêm rủi ro vận hành.

Laverty & Littel (2020) xem lựa chọn cấu trúc kinh doanh, vấn đề pháp lý, thuế, rủi ro và hoạch định nguồn lực là những nội dung quan trọng sau giai đoạn xây dựng mô hình kinh doanh và triển khai hoạt động ban đầu. Trong bối cảnh Việt Nam, các vấn đề này càng đáng chú ý vì nhiều dự án bắt đầu từ quy mô nhỏ, dựa vào quan hệ thân quen, kênh bán hàng trực tuyến và vốn cá nhân. Cách bắt đầu linh hoạt giúp giảm chi phí thử nghiệm, nhưng nếu phát triển mà không chuẩn hóa, rủi ro pháp lý và tài chính có thể tích tụ rất nhanh.

Có thể khái quát giai đoạn phát triển qua năm nhiệm vụ là hợp thức hóa, chuẩn hóa, kiểm soát rủi ro, mở rộng nguồn lực và tăng trưởng. Các nhiệm vụ này không nhất thiết diễn ra theo đường thẳng. Trong thực tế, doanh nghiệp thường phải quay lại điều chỉnh loại hình pháp lý, bổ sung nhân sự, thay đổi hợp đồng, nâng cấp hệ thống kế toán hoặc thu hẹp hoạt động khi thị trường biến động. Logic phát triển doanh nghiệp từ khởi nghiệp đến tăng trưởng được thể hiện trong Hình 9.1.



Hình 9.1. Logic phát triển doanh nghiệp khởi nghiệp đến tăng trưởng có kiểm soát

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng dựa trên Laverty và Littel (2020) và Greiner (1998)

9.2. Lựa chọn loại hình kinh doanh và cấu trúc pháp lý tại Việt Nam

Lựa chọn loại hình kinh doanh không chỉ là thủ tục hành chính. Đó là quyết định thiết kế vỏ pháp lý cho hoạt động khởi nghiệp. Một loại hình phù hợp giúp người sáng lập phân định trách nhiệm tài sản, xác lập quyền sở hữu, tổ chức quản trị, ký hợp đồng, huy động vốn và chuyển giao phần vốn khi cần. Ngược lại, lựa chọn sai có thể khiến doanh nghiệp khó gọi vốn, khó phân chia quyền lợi giữa các thành viên, khó kiểm soát rủi ro hoặc phải chuyển đổi loại hình khi hoạt động đã phức tạp.

Khung pháp lý hiện hành gồm Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14, các nội dung sửa đổi tại Luật số 76/2025/QH15 và quy định về đăng ký doanh nghiệp tại Nghị định số

168/2025/NĐ-CP. Các hình thức thường được cân nhắc gồm hộ kinh doanh, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân. Việc lựa chọn phụ thuộc vào số người sáng lập, trách nhiệm tài sản, nhu cầu huy động vốn, cơ chế quản trị và định hướng phát triển.

9.2.1. Hộ kinh doanh và doanh nghiệp

Hộ kinh doanh thường phù hợp với hoạt động quy mô nhỏ, mô hình quản trị đơn giản và chưa đặt mục tiêu huy động vốn từ nhiều chủ thể. Tuy nhiên, hình thức này vẫn phải thực hiện đăng ký và các nghĩa vụ về thuế, hóa đơn, chứng từ theo quy định hiện hành. Từ năm 2026, việc quản lý thuế đối với hộ kinh doanh và cá nhân kinh doanh được điều chỉnh trực tiếp bởi Nghị định số 68/2026/NĐ-CP và Nghị định số 141/2026/NĐ-CP.

Việc thành lập doanh nghiệp tạo khuôn khổ rõ hơn cho góp vốn, quản trị, ký hợp đồng, tuyển dụng, sử dụng hóa đơn và huy động nguồn lực. Tuy nhiên, không phải mọi loại hình doanh nghiệp đều có tư cách pháp nhân; doanh nghiệp tư nhân gắn với trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của chủ doanh nghiệp. Vì vậy, không nên xếp hạng hộ kinh doanh và doanh nghiệp theo tiêu chí cao - thấp, mà cần đánh giá mức độ phù hợp với rủi ro và mục tiêu phát triển.

Lưu ý: Nội dung pháp lý trong mục này được cập nhật đến ngày 30/6/2026 và chỉ nhằm giúp người học nhận diện yêu cầu ban đầu. Khi áp dụng vào thực tế, cần kiểm tra văn bản cập nhật mới các văn bản hiện hành.

9.2.2. Các loại hình doanh nghiệp phổ biến

Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên phù hợp khi dự án có một chủ sở hữu chính, cần tách biệt trách nhiệm tài sản cá nhân với trách nhiệm của doanh nghiệp, nhưng chưa cần huy động vốn từ nhiều cổ đông. Khi dự án có từ hai người góp vốn trở lên nhưng số lượng thành viên chưa lớn, công ty trách nhiệm hữu hạn hai thành viên trở lên giúp xác lập quyền và nghĩa vụ của từng thành viên, đồng thời vẫn giữ cấu trúc quản trị tương đối chặt chẽ.

Công ty cổ phần phù hợp với dự án có định hướng huy động vốn từ nhiều nhà đầu tư và cần cơ chế chuyển nhượng vốn linh hoạt. Đây là lựa chọn thường được cân nhắc đối với doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo hoặc doanh nghiệp dự kiến mở rộng nhanh. Đổi lại, cơ cấu quản trị, thủ tục ra quyết định, công bố và lưu giữ thông tin phức tạp hơn; xung đột cổ đông cũng dễ phát sinh nếu điều lệ và thỏa thuận giữa các bên không rõ.

Doanh nghiệp tư nhân có ưu điểm về sự đơn giản trong quyền quyết định của chủ doanh nghiệp, nhưng chủ doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình đối với hoạt động của doanh nghiệp. Công ty hợp danh phù hợp với một số hoạt động dựa nhiều vào uy tín nghề nghiệp của các thành viên hợp danh, song trách nhiệm tài sản và mức độ tin cậy giữa các thành viên là vấn đề cốt lõi.

Bảng 9.1. Một số hình thức kinh doanh phổ biến tại Việt Nam

Hình thức	Khi phù hợp	Ưu điểm quản trị	Điểm cần thận trọng
Hộ kinh doanh	Hoạt động nhỏ, ít tầng quản trị	Tổ chức tương đối gọn	Khó huy động vốn góp rộng; chủ hộ chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản
Công ty TNHH một thành viên	Một chủ sở hữu, muốn kiểm soát tập trung.	Tách bạch pháp nhân; phù hợp doanh nghiệp nhỏ đang chuyên nghiệp hóa.	Muốn thêm chủ sở hữu phải chuyển đổi hoặc thay đổi cấu trúc.
Công ty TNHH hai thành viên trở lên	Nhóm sáng lập nhỏ	Quyền và nghĩa vụ gắn với phần vốn góp; cơ cấu tương đối chặt	Chuyển nhượng phần vốn góp chịu điều kiện chặt hơn công ty cổ phần
Công ty cổ phần	Có nhu cầu huy động vốn và mở rộng sở hữu	Cơ chế cổ phần và chuyển nhượng linh hoạt hơn	Quản trị phức tạp; cần kiểm soát pha loãng và xung đột cổ đông
Doanh nghiệp tư nhân	Một cá nhân trực tiếp sở hữu và điều hành	Quyền quyết định tập trung	Chủ doanh nghiệp chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản
Công ty hợp danh	Hoạt động dựa nhiều vào uy tín nghề nghiệp của thành viên.	Tạo niềm tin trong một số dịch vụ chuyên môn.	Thành viên hợp danh chịu trách nhiệm cao; yêu cầu mức độ tin cậy lớn.

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14, Luật số 76/2025/QH15 và Nghị định số 168/2025/NĐ-CP.



Hình 9.2. Ma trận gợi ý lựa chọn hình thức kinh doanh cho dự án khởi nghiệp

9.2.3. Tiêu chí lựa chọn loại hình kinh doanh

Lựa chọn loại hình kinh doanh cần bắt đầu từ đặc điểm của dự án, không phải từ sự thuận tiện của thủ tục ban đầu. Hình thức phù hợp phải tương thích với mức độ rủi ro, số người góp vốn, nhu cầu huy động vốn, cơ chế quản trị và định hướng phát triển.

Hình thức pháp lý ảnh hưởng trực tiếp đến trách nhiệm tài sản, cách góp và chuyển nhượng vốn, quyền ra quyết định, khả năng ký hợp đồng, nghĩa vụ tuân thủ và mức độ tin cậy trong giao dịch. Do đó, chi phí chuyển đổi trong tương lai cũng cần được tính đến khi lựa chọn.

Vì vậy, khi lựa chọn hình thức pháp lý cho hoạt động kinh doanh, có thể cân nhắc sáu tiêu chí chính sau.

(1) *Mức độ rủi ro và trách nhiệm tài sản.* Ngành nghề có rủi ro cao về an toàn, bồi thường, công nợ hoặc khiếu nại cần cơ chế tách bạch pháp nhân rõ ràng.

(2) *Số lượng và quan hệ giữa các nhà sáng lập.* Nếu có nhiều người cùng góp công, góp vốn, cần thỏa thuận rõ quyền biểu quyết, tỷ lệ sở hữu, nghĩa vụ góp vốn, phương án rút lui và xử lý tranh chấp.

(3) *Nhu cầu huy động vốn.* Nếu dự án định hướng gọi vốn từ nhà đầu tư, công ty cổ phần hoặc cấu trúc dễ chuyển đổi thường thuận lợi hơn.

(4) *Mức độ chuyên nghiệp trong giao dịch.* Khách hàng tổ chức, nhà cung cấp lớn, ngân hàng hoặc đối tác quốc tế thường yêu cầu pháp nhân, hóa đơn và hợp đồng rõ ràng.

(5) *Khả năng quản trị và chi phí tuân thủ.* Loại hình càng phức tạp thì yêu cầu kế toán, báo cáo, quản trị nội bộ và chi phí chuyên môn càng cao.

(6) *Định hướng dài hạn.* Nếu dự án có thể nhượng quyền, mở chi nhánh, gọi vốn, bán lại hoặc chuyển giao, cần chọn cấu trúc pháp lý hỗ trợ các phương án đó ngay từ đầu.

Ví dụ, một nhóm khởi nghiệp cung cấp dịch vụ dọn dẹp gia đình theo gói tuần hoặc gói tháng có thể bắt đầu bằng vài khách hàng quen trong cùng khu chung cư. Khi số lượng khách tăng, nhóm phải tuyển thêm người dọn dẹp, nhận thanh toán định kỳ, xử lý lịch làm việc, cam kết chất lượng và chịu trách nhiệm nếu xảy ra mất mát hoặc hư hỏng tài sản. Lúc này, nhóm nên cân nhắc hình thức pháp lý phù hợp để ký hợp đồng với khách hàng, thỏa thuận rõ với người lao động hoặc cộng tác viên, quản lý doanh thu, thực hiện nghĩa vụ thuế và kiểm soát trách nhiệm. Nếu vẫn vận hành hoàn toàn bằng quan hệ cá nhân, rủi ro có thể phát sinh ở trách nhiệm bồi thường, tranh chấp tiền công, dữ liệu khách hàng và uy tín của dịch vụ.

9.3. Nghĩa vụ pháp lý, thuế và quản trị tuân thủ trong giai đoạn phát triển

Tuân thủ không nên được hiểu như một gánh nặng hành chính tách rời kinh doanh. Với doanh nghiệp khởi nghiệp, tuân thủ là điều kiện để giao dịch được tin cậy, dòng tiền được ghi nhận, chi phí được kiểm soát và rủi ro tranh chấp được giảm thiểu. Một doanh nghiệp bán hàng tốt nhưng không quản lý hóa đơn, hợp đồng, công nợ, dữ liệu khách hàng và nghĩa vụ lao động có thể gặp khủng hoảng khi mở rộng.

Tại Việt Nam, doanh nghiệp cần tham chiếu nhiều nhóm quy định. Luật Doanh nghiệp năm 2020, được sửa đổi năm 2025, điều chỉnh việc thành lập và quản trị doanh nghiệp; Luật

Quản lý thuế số 108/2025/QH15 cùng Nghị định số 252/2026/NĐ-CP điều chỉnh quản lý thuế; Nghị định số 254/2026/NĐ-CP điều chỉnh hóa đơn điện tử và chứng từ điện tử. Các nghĩa vụ cụ thể còn phụ thuộc vào loại hình, quy mô, giao dịch và ngành nghề.

Đối với hoạt động trên môi trường số, Luật Thương mại điện tử số 122/2025/QH15 và Nghị định số 248/2026/NĐ-CP có hiệu lực từ ngày 01/7/2026. Việc thu thập và xử lý thông tin khách hàng đồng thời phải được đối chiếu với Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15, có hiệu lực từ ngày 01/01/2026.

9.3.1. Các việc cần chuẩn hóa sau khi đăng ký kinh doanh

Sau khi doanh nghiệp được cấp giấy chứng nhận đăng ký, người sáng lập cần chuyển từ cách điều hành chủ yếu dựa trên việc xử lý công việc sang quản trị có quy trình, hồ sơ và cơ chế kiểm soát. Tùy theo quy mô và hoạt động của doanh nghiệp, các công việc cần thực hiện có thể bao gồm mở và quản lý tài khoản thanh toán, thiết lập quy trình kế toán, thực hiện thủ tục về hóa đơn điện tử, phân loại doanh thu và chi phí, lưu trữ chứng từ, xây dựng hợp đồng mẫu, ký kết hợp đồng lao động khi tuyển dụng và quy định thẩm quyền phê duyệt các khoản chi. Những nền tảng này giúp doanh nghiệp kiểm soát hoạt động, thực hiện nghĩa vụ theo quy định và hạn chế rủi ro trong quá trình phát triển.

Trong thực tế Việt Nam, nhiều doanh nghiệp nhỏ gặp khó không phải vì thiếu doanh thu, mà vì không tách bạch tiền cá nhân và tiền doanh nghiệp. Người sáng lập dùng một tài khoản để nhận tiền bán hàng, trả nhà cung cấp, thanh toán chi phí cá nhân và hoàn tiền cho khách. Khi doanh thu tăng, việc đối soát trở nên rối, khó xác định lợi nhuận thực, khó kê khai thuế và khó thuyết phục nhà đầu tư. Vì vậy, ngay cả doanh nghiệp nhỏ cũng nên xây dựng nguyên tắc tách bạch dòng tiền, lưu chứng từ và phân quyền phê duyệt.

9.3.2. Thuế, hóa đơn và chứng từ

Thuế là một phần của quản trị tài chính, không chỉ là công việc nộp cho cơ quan nhà nước. Khi doanh nghiệp hiểu đúng nghĩa vụ thuế, họ có thể định giá sản phẩm chính xác hơn, kiểm soát biên lợi nhuận, lựa chọn phương án mua/bán hàng phù hợp và tránh rủi ro bị truy thu hoặc xử phạt. Các loại nghĩa vụ thường gặp gồm thuế giá trị gia tăng, thuế thu nhập doanh nghiệp, thuế thu nhập cá nhân liên quan đến lao động, lệ phí và một số loại thuế, phí khác tùy ngành nghề. Thuế suất, thời hạn kê khai và phương pháp tính có thể thay đổi, vì vậy giáo trình không đưa ra các con số cụ thể, cá nhân phải kiểm tra theo văn bản tại thời điểm áp dụng.

Từ ngày 01/7/2026, Luật Quản lý thuế số 108/2025/QH15, Nghị định số 252/2026/NĐ-CP và Nghị định số 254/2026/NĐ-CP là các văn bản nền tảng cần kiểm tra về quản lý thuế, hóa đơn điện tử và chứng từ điện tử. Đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, hóa đơn vừa là căn cứ thực hiện nghĩa vụ thuế, vừa là bằng chứng giao dịch và điều kiện thanh toán trong nhiều hợp đồng với khách hàng tổ chức.

Đối với hộ kinh doanh và cá nhân kinh doanh, từ năm 2026 cần đặc biệt chú ý sự chuyển đổi từ quản lý thuế theo phương pháp khoán sang cơ chế kê khai, tự xác định và tự nộp theo chính sách mới về phát triển kinh tế tư nhân và các nghị định hướng dẫn. Nghị định 68/2026/NĐ-CP và Nghị định 141/2026/NĐ-CP là những văn bản cần kiểm

tra khi thiết kế mô hình quản lý thuế cho hộ kinh doanh, nhất là các hoạt động bán lẻ, ăn uống, dịch vụ và kinh doanh qua nền tảng số.

9.3.3. Hợp đồng, lao động và giấy phép ngành nghề

Khi giao dịch bắt đầu lặp lại, doanh nghiệp không nên chỉ dựa vào tin nhắn hoặc thỏa thuận miệng. Hợp đồng cần làm rõ chủ thể, phạm vi công việc, tiêu chuẩn chất lượng, giá và thanh toán, trách nhiệm do vi phạm, chấm dứt và giải quyết tranh chấp. Với giao dịch cho người tiêu dùng, điều khoản và thông tin cung cấp còn phải bảo đảm quyền lợi theo Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng năm 2023 và quy định có liên quan.

Về lao động, doanh nghiệp cần chú ý hợp đồng lao động, tiền lương, bảo hiểm, thời giờ làm việc, an toàn và bảo mật thông tin. Việc sử dụng người quen, thực tập sinh hoặc cộng tác viên không làm mất đi yêu cầu xác định đúng bản chất quan hệ và quyền, nghĩa vụ của các bên. Khi nhân sự tăng, doanh nghiệp cần chuyển từ phân công theo quan hệ cá nhân sang vị trí công việc, quyền hạn, tiêu chí đánh giá và hồ sơ có thể kiểm chứng.

Trước khi triển khai, doanh nghiệp cần đối chiếu ngành, nghề đầu tư kinh doanh có điều kiện và quy định chuyên ngành. Luật Đầu tư số 143/2025/QH15 có hiệu lực từ ngày 01/3/2026, với quy định chuyển tiếp đối với danh mục ngành, nghề có điều kiện. Các lĩnh vực như thực phẩm, giáo dục, y tế, vận tải, tài chính, du lịch hoặc môi trường có thể phát sinh giấy phép, điều kiện, tiêu chuẩn hoặc quy chuẩn riêng.

9.3.4. Sở hữu trí tuệ và tài sản vô hình

Sở hữu trí tuệ có thể trở thành tài sản quan trọng khi doanh nghiệp phát triển. Tên thương hiệu, logo, kiểu dáng bao bì, mã nguồn, quy trình kỹ thuật, công thức sản phẩm và nội dung truyền thông đều cần được nhận diện về chủ thể tạo ra, quyền sở hữu, quyền sử dụng và phương án bảo vệ.

Những sai sót thường gặp gồm sử dụng tên chưa được tra cứu, thiết kế nhận diện gần giống chủ thể khác, thuê bên ngoài phát triển sản phẩm nhưng không thỏa thuận quyền đối với kết quả, hoặc công bố bí quyết trước khi lựa chọn biện pháp bảo vệ. Không phải mọi tài sản đều cần đăng ký ngay, nhưng tài sản gắn với thương hiệu, công nghệ lõi và lợi thế cạnh tranh cần được quản lý từ sớm.

Luật số 131/2025/QH15 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Sở hữu trí tuệ có hiệu lực từ ngày 01/4/2026. Khi xác lập, chuyển giao hoặc thương mại hóa tài sản trí tuệ, doanh nghiệp cần kiểm tra quy định hiện hành và ghi nhận rõ quyền của người sáng lập, nhân viên, nhà thầu và đối tác.

9.3.5. Thương mại điện tử và dữ liệu cá nhân

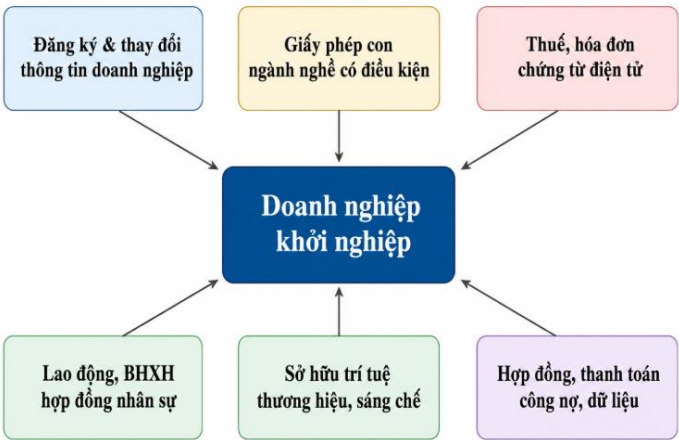
Doanh nghiệp bán hàng qua trang web, nền tảng, mạng xã hội hoặc phát trực tiếp cần xác định rõ chủ thể giao dịch, thông tin phải cung cấp, cơ chế xác nhận đơn hàng, lưu bằng chứng giao dịch, xử lý khiếu nại và hoàn trả. Các yêu cầu cụ thể phải được đối chiếu với Luật Thương mại điện tử năm 2025, Nghị định số 248/2026/NĐ-CP và pháp luật bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng.

Dữ liệu cá nhân không chỉ là nguồn lực kinh doanh mà còn gắn với quyền của khách hàng và người lao động. Doanh nghiệp cần xác định mục đích và căn cứ xử lý, giới hạn người được truy cập, bảo vệ tài khoản và thiết bị, quy định thời hạn lưu giữ, đồng thời có cách xử lý khi dữ liệu bị mất, lộ hoặc sử dụng sai mục đích. Việc triển khai phải phù hợp với Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15.

Bảng 9.2. Lịch kiểm tra tuân thủ gợi ý cho doanh nghiệp khởi nghiệp

Chu kỳ	Nội dung cần kiểm tra	Người/bộ phận phụ trách	Bảng chứng cần lưu
Theo giao dịch	Đơn hàng, hợp đồng, hóa đơn, thanh toán, đồng ý xử lý dữ liệu	Bộ phận bán hàng hoặc vận hành	Đơn đặt hàng, hợp đồng, hóa đơn, bảng chứng xác nhận
Hàng tuần	Doanh thu, hoàn tiền, công nợ, tồn kho, khiếu nại	Vận hành và kế toán	Bảng đối soát, sao kê, báo cáo đơn hàng
Hàng tháng	Chi phí, lương, dòng tiền, hợp đồng dịch vụ, quyền truy cập dữ liệu	Người quản lý phụ trách	Báo cáo dòng tiền, chứng từ chi, nhật ký truy cập
Theo kỳ kê khai	Thuế, hóa đơn và nghĩa vụ báo cáo	Kế toán hoặc đơn vị dịch vụ	Tờ khai, thông báo, biên nhận điện tử
Theo phát sinh	Thay đổi đăng ký, giấy phép, lao động, sở hữu trí tuệ, sự cố dữ liệu	Người đại diện và đầu mối chuyên môn	Hồ sơ pháp lý, quyết định, biên bản xử lý
Hàng năm	Rà soát tuân thủ, rủi ro, bảo hiểm và cơ chế quản trị	Ban điều hành	Biên bản rà soát và kế hoạch khắc phục

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng từ các nhóm nghĩa vụ pháp lý được viện dẫn trong Mục 9.3;



Hình 9.3. Các nghĩa vụ cơ bản cần tuân thủ doanh nghiệp khởi nghiệp khi đi vào hoạt động

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng từ các văn bản pháp luật được viện dẫn trong Mục 9.3

9.4. Quản trị nguồn lực trong quá trình phát triển

Nguồn lực là điều kiện để biến cơ hội thành kết quả. Một doanh nghiệp có thị trường hấp dẫn nhưng thiếu dòng tiền, thiếu người vận hành, thiếu năng lực công nghệ hoặc phụ thuộc vào một nhà cung cấp duy nhất có thể gặp khó ngay khi đơn hàng tăng. Vì vậy, quản trị nguồn lực trong khởi nghiệp không chỉ là có gì dùng nấy, mà là quá trình nhận diện, ưu tiên, huy động, sử dụng và tái cấu trúc nguồn lực theo từng giai đoạn phát triển.

Nguồn lực của doanh nghiệp khởi nghiệp gồm vốn, con người, công nghệ, tài sản vật chất, dữ liệu, thương hiệu, quan hệ đối tác, cố vấn và nhà cung cấp. Laverty và Littel (2020) nhấn mạnh rằng nhu cầu nguồn lực thay đổi theo vòng đời của doanh nghiệp. Vì vậy, hoạch định nguồn lực phải được rà soát khi mô hình và quy mô hoạt động thay đổi.

Trong bối cảnh Việt Nam, nhiều dự án khởi nghiệp bắt đầu từ vốn cá nhân, quan hệ thân quen và quy trình thủ công. Cách này phù hợp ở giai đoạn thử nghiệm, nhưng dễ bộc lộ hạn chế khi quy mô tăng. Vì vậy, khi chuyển sang vận hành chính thức, người sáng lập cần rà soát các nguồn lực nào cốt lõi, nguồn lực nào còn thiếu, nguồn lực nào cần kiểm soát trực tiếp và nguồn lực nào có thể thuê ngoài hoặc hợp tác. Quản trị nguồn lực tốt không phải là sở hữu mọi thứ, mà là biết huy động và sử dụng đúng nguồn lực ở đúng thời điểm.

9.4.1. Các nhóm nguồn lực cần quản trị

Nguồn lực tài chính bao gồm vốn chủ sở hữu, lợi nhuận giữ lại, khoản vay, tín dụng nhà cung cấp, vốn từ nhà đầu tư, tài trợ, gọi vốn cộng đồng hoặc các chương trình hỗ trợ. Với startup, câu hỏi quan trọng không chỉ là cần bao nhiêu vốn, mà là vốn dùng cho việc gì, tạo ra năng lực nào và kéo dài đường băng tài chính trong bao lâu. Một khoản vốn lớn nhưng dùng để mở rộng quá sớm có thể làm tăng chi phí cố định và rủi ro dòng tiền.

Nguồn lực nhân sự gồm người sáng lập, nhân viên, cộng tác viên, chuyên gia thuê ngoài, cố vấn và đối tác thực hiện. Trong thời kỳ đầu, doanh nghiệp thường cần người đa nhiệm. Khi phát triển, cần tách vai trò bán hàng, vận hành, kế toán, chăm sóc khách hàng, kỹ thuật, quản lý chất lượng, nhân sự và pháp lý. Sự chuyển đổi từ ai rảnh thì làm sang ai chịu trách nhiệm kết quả nào là điều kiện để doanh nghiệp tăng trưởng.

Nguồn lực công nghệ và dữ liệu gồm phần mềm bán hàng, kế toán, quản trị quan hệ khách hàng (CRM), quản lý kho, trang web, kênh thương mại điện tử, hệ thống thanh toán và hạ tầng bảo mật. Công nghệ chỉ có giá trị khi phù hợp với quy trình, giảm sai sót, hỗ trợ đối soát và tạo dữ liệu phục vụ quyết định.

Nguồn lực vô hình bao gồm thương hiệu, danh tiếng, niềm tin khách hàng, bí quyết sản xuất, quy trình, mối quan hệ, văn hóa tổ chức và sở hữu trí tuệ. Đây là nhóm nguồn lực khó đo lường nhưng có ảnh hưởng lớn đến năng lực cạnh tranh. Một quán cà phê nhỏ có thể không có tài sản cố định lớn, nhưng nếu có thương hiệu địa phương mạnh, công thức riêng và tệp khách hàng trung thành, doanh nghiệp vẫn có lợi thế đáng kể.

9.4.2. Hoạch định nguồn lực theo giai đoạn

Ở mỗi giai đoạn phát triển, doanh nghiệp khởi nghiệp cần ưu tiên những nguồn lực khác nhau. Trong giai đoạn khởi sự hoặc ra mắt, nguồn lực quan trọng nhất là vốn lưu động, năng lực của người sáng lập, kênh bán đầu tiên và sản phẩm khả dụng tối thiểu.

Doanh nghiệp cần bảo đảm có đủ tiền để duy trì hoạt động trong những tuần đầu, đủ người để phục vụ khách hàng đầu tiên và đủ dữ liệu để biết sản phẩm có phù hợp với thị trường hay không. Rủi ro thường gặp ở giai đoạn này là thiếu tiền mặt, sản phẩm chưa ổn định hoặc người sáng lập phải làm quá nhiều việc cùng lúc. Vì vậy, cần theo dõi dòng tiền theo tuần, hạn chế chi phí cố định và chỉ thuê ngoài hoặc hợp tác với bên ngoài đối với những việc chưa cần tuyển người cố định.

Khi bước sang giai đoạn chuẩn hóa, doanh nghiệp không thể tiếp tục vận hành hoàn toàn bằng kinh nghiệm cá nhân. Lúc này, cần chú trọng kế toán, quy trình vận hành, hợp đồng, nhân sự chủ chốt và dữ liệu khách hàng. Nếu quản trị yếu, doanh nghiệp dễ gặp sai sót trong giao hàng, thất thoát doanh thu, tranh chấp nội bộ hoặc chất lượng phục vụ không đồng đều. Do đó, người sáng lập cần xây dựng các quy trình vận hành chuẩn, phân quyền rõ ràng, chuẩn hóa hợp đồng mẫu và sử dụng công cụ quản lý đơn hàng, khách hàng hoặc tài chính ở mức phù hợp.

Ở giai đoạn mở rộng, trọng tâm nguồn lực chuyển sang vốn tăng trưởng, đội ngũ quản lý trung gian, công nghệ, đối tác và hệ thống kiểm soát rủi ro. Đây là giai đoạn doanh nghiệp dễ bị cuốn vào tốc độ tăng trưởng mà bỏ quên năng lực vận hành. Nếu mở rộng quá nhanh, doanh nghiệp có thể mất kiểm soát chất lượng, chi phí tăng mạnh hoặc đứt gãy dòng tiền. Vì vậy, trước khi mở thêm điểm bán, tăng nhân sự hoặc mở rộng thị trường, doanh nghiệp cần có chỉ tiêu đo lường rõ, ngân sách phù hợp, quy trình tuyển dụng - đào tạo và cơ chế kiểm soát chất lượng.

Trong một số trường hợp, doanh nghiệp phải bước vào giai đoạn tái cấu trúc. Đây là lúc cần rà soát lại sản phẩm, thị trường, chi phí, nhân sự, hợp đồng và cơ cấu vốn. Nguồn lực quan trọng không chỉ là tiền, mà còn là năng lực phân tích dữ liệu, cố vấn, pháp lý, tài chính và văn hóa tổ chức. Nếu không xử lý kịp, doanh nghiệp có thể kéo dài các hoạt động kém hiệu quả, phát sinh xung đột cổ đông hoặc mất nhân sự chủ chốt. Tái cấu trúc không nhất thiết là thất bại; trong nhiều trường hợp, đó là bước cần thiết để doanh nghiệp thu hẹp phần không hiệu quả, tập trung lại vào năng lực cốt lõi và chuẩn bị cho một giai đoạn phát triển bền vững hơn.

9.4.3. Nguồn lực bên ngoài và mạng lưới hỗ trợ

Không doanh nghiệp khởi nghiệp nào có đủ mọi nguồn lực ngay từ đầu. Năng lực kết nối nguồn lực bên ngoài là một phần của năng lực doanh nhân. Nguồn lực bên ngoài có thể đến từ nhà cung cấp, khách hàng đầu tiên, cố vấn, trường đại học, vườn ươm, hiệp hội ngành nghề, tổ chức hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, quỹ đầu tư, ngân hàng, cơ quan xúc tiến thương mại hoặc nền tảng số.

Trong bối cảnh Việt Nam, các chương trình hỗ trợ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, cuộc thi sinh viên khởi nghiệp, trung tâm đổi mới sáng tạo và mạng lưới cựu sinh viên có thể là nguồn lực quan trọng. Tuy nhiên, doanh nghiệp cần chủ động sàng lọc để tránh tham gia phong trào mà không tạo ra năng lực thực tế.

Một nguyên tắc quan trọng là không phụ thuộc quá mức vào một nguồn lực duy nhất. Nếu doanh nghiệp chỉ có một nhà cung cấp, một kênh bán, một nhân sự kỹ thuật hoặc một khách hàng lớn, khả năng đứt gãy sẽ cao. Quản trị nguồn lực vì vậy phải gắn với quản trị phụ

thuộc. Doanh nghiệp cần có phương án thay thế, thỏa thuận rõ điều kiện cung ứng, dữ liệu dự phòng, đào tạo kế cận và cơ chế duy trì quan hệ với nhiều bên liên quan.

9.5. Quản trị rủi ro trong doanh nghiệp khởi nghiệp

Theo ISO 31000:2018, rủi ro gắn với tác động của sự không chắc chắn đối với mục tiêu. Trong khởi nghiệp, không thể loại bỏ hoàn toàn sự không chắc chắn. Doanh nghiệp cần nhận diện, đánh giá và xử lý rủi ro ở mức phù hợp với mục tiêu, nguồn lực và khả năng chịu đựng tổn thất.

Ở giai đoạn ý tưởng, rủi ro lớn nhất thường là không có nhu cầu thật. Khi doanh nghiệp đã vận hành, rủi ro dịch chuyển sang các vấn đề như dòng tiền âm, nợ xấu, tồn kho, hợp đồng lỏng lẻo, vi phạm thuế, sai phạm chất lượng, phụ thuộc nhân sự, mất dữ liệu, khủng hoảng truyền thông hoặc xung đột giữa các nhà sáng lập. Vì vậy, quản trị rủi ro trong chương này được xem như một hệ thống quản trị gắn với phát triển, không phải một thủ tục phụ.

9.5.1. Các nhóm rủi ro thường gặp

Rủi ro thị trường xuất hiện khi khách hàng thay đổi hành vi, đối thủ điều chỉnh giá, kênh bán thay đổi thuật toán hoặc nhu cầu suy giảm. Rủi ro tài chính gồm thiếu dòng tiền, nợ phải thu khó đòi, biên lợi nhuận thấp, chi phí cố định tăng và sử dụng vốn sai mục đích. Rủi ro pháp lý và tuân thủ gồm sai loại hình kinh doanh, thiếu giấy phép, hợp đồng không chặt, vi phạm nghĩa vụ thuế, hóa đơn, lao động hoặc sở hữu trí tuệ.

Rủi ro vận hành liên quan đến sản xuất, giao hàng, tồn kho, chất lượng, quy trình và năng lực phục vụ. Rủi ro nhân sự liên quan đến tuyển sai người, mất người chủ chốt, xung đột văn hóa, thiếu phân quyền hoặc phụ thuộc quá nhiều vào người sáng lập. Rủi ro công nghệ và dữ liệu ngày càng rõ trong bối cảnh số hóa, bao gồm mất tài khoản bán hàng, rò rỉ dữ liệu khách hàng, mất mã nguồn, tấn công mạng hoặc phụ thuộc vào phần mềm không phù hợp. Rủi ro danh tiếng phát sinh khi khách hàng phản nản, sản phẩm lỗi, truyền thông tiêu cực hoặc cách xử lý khủng hoảng thiếu minh bạch.

**Bảng 9.3. Một số nhóm rủi ro thường gặp trong phát triển
đối với doanh nghiệp khởi nghiệp**

Nhóm rủi ro	Biểu hiện thường gặp	Hậu quả có thể xảy ra	Công cụ kiểm soát
Thị trường	Nhu cầu giảm, đối thủ giảm giá, kênh bán thay đổi.	Doanh thu giảm, hàng tồn kho, chi phí quảng cáo tăng.	Theo dõi dữ liệu bán hàng, khảo sát khách hàng, đa kênh.
Tài chính	Dòng tiền âm, công nợ kéo dài, chi phí cố định cao.	Thiếu tiền trả lương, nợ nhà cung cấp, phải vay nóng.	Ngân sách, dự báo dòng tiền, hạn mức công nợ.
Pháp lý - thuế	Thiếu hóa đơn, hợp đồng lỏng lẻo, sai giấy phép.	Bị phạt, mất quyền giao dịch, tranh chấp.	Lịch tuân thủ, tư vấn pháp lý/kế toán, hợp đồng mẫu.

Nhóm rủi ro	Biểu hiện thường gặp	Hậu quả có thể xảy ra	Công cụ kiểm soát
Vận hành	Giao hàng chậm, lỗi chất lượng, thiếu tồn kho.	Mất khách, hoàn tiền, giảm uy tín.	SOP, tiêu chuẩn chất lượng, đối soát kho.
Nhân sự	Phụ thuộc người chủ chốt, tuyển sai, thiếu phân quyền.	Gián đoạn hoạt động, xung đột nội bộ.	Mô tả công việc, đào tạo, kế hoạch kế nhiệm.
Công nghệ - dữ liệu	Mất tài khoản, mất dữ liệu, lộ thông tin khách hàng.	Đứt kênh bán, mất niềm tin, rủi ro pháp lý.	Sao lưu, phân quyền truy cập, bảo mật tài khoản.
Thương hiệu	Phản hồi tiêu cực, xử lý khiếu nại kém.	Khủng hoảng truyền thông, mất khách hàng.	Quy trình chăm sóc khách hàng, kịch bản khủng hoảng.

Nguồn: Nhóm tác giả phân loại và xây dựng biện pháp gợi ý dựa trên quy trình quản trị rủi ro của ISO 31000:2018.



Hình 9.4. Ma trận đánh giá rủi ro đối với doanh nghiệp khởi nghiệp

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng dựa trên ISO 31000:2018

9.5.2. Quy trình quản trị rủi ro

Một quy trình quản trị rủi ro đơn giản có thể gồm năm bước. Bước thứ nhất là nhận diện rủi ro bằng cách xem xét mục tiêu, quy trình, hợp đồng, dữ liệu tài chính, phản hồi khách hàng và môi trường bên ngoài. Bước thứ hai là đánh giá khả năng xảy ra và mức độ tác động. Bước thứ ba là xếp hạng ưu tiên, tập trung vào rủi ro có khả năng cao và tác động lớn. Bước thứ tư là lựa chọn biện pháp ứng phó. Bước thứ năm là theo dõi và cập nhật vì rủi ro thay đổi khi doanh nghiệp thay đổi.

Có bốn cách ứng phó cơ bản. Tránh rủi ro là không thực hiện hoạt động có mức nguy hiểm vượt quá khả năng kiểm soát, chẳng hạn không bán sản phẩm chưa đủ điều

kiện pháp lý. Giảm thiểu rủi ro là thiết kế biện pháp làm giảm khả năng hoặc tác động, chẳng hạn kiểm tra chất lượng đầu vào, ký hợp đồng rõ hoặc tách quyền truy cập dữ liệu. Chuyển giao rủi ro là dùng bảo hiểm, hợp đồng, thuê ngoài hoặc điều khoản bồi thường để phân bổ rủi ro cho bên có năng lực kiểm soát tốt hơn. Chấp nhận rủi ro là lựa chọn có ý thức khi chi phí kiểm soát lớn hơn lợi ích, nhưng vẫn cần theo dõi.

Một công cụ thực hành là sổ đăng ký rủi ro. Sổ này không cần phức tạp, nhưng phải đủ để người sáng lập biết rủi ro nào đang tồn tại, ai phụ trách, biện pháp xử lý là gì và khi nào cần cập nhật.

Tình huống thảo luận: Một cửa hàng mỹ phẩm online tăng trưởng nhanh nhờ livestream. Doanh thu ba tháng liên tiếp tăng mạnh, nhưng 80% đơn hàng đến từ một tài khoản mạng xã hội, hàng nhập qua một nhà cung cấp duy nhất, chưa có hợp đồng rõ và chưa đăng ký nhãn hiệu riêng. Hãy xác định năm rủi ro lớn nhất và đề xuất biện pháp kiểm soát.

9.6. Tăng trưởng và mở rộng doanh nghiệp khởi nghiệp

Tăng trưởng là mục tiêu hấp dẫn nhưng cũng là nguồn gốc của nhiều thất bại. Doanh nghiệp có thể chết vì không có khách hàng, nhưng cũng có thể suy yếu vì tăng trưởng quá nhanh. Khi doanh thu tăng, doanh nghiệp cần thêm hàng tồn kho, nhân sự, vốn lưu động, hệ thống giao hàng, chăm sóc khách hàng, quản lý công nợ và kiểm soát chất lượng. Nếu năng lực nền tảng không theo kịp tốc độ bán hàng, tăng trưởng có thể biến thành áp lực dòng tiền, sai sót vận hành và mất uy tín.

Greiner (1998) cho rằng mỗi giai đoạn phát triển của tổ chức thường làm xuất hiện những vấn đề quản trị mới. Với doanh nghiệp khởi nghiệp, cách vận hành phù hợp khi số đơn hàng còn ít có thể trở nên quá tải khi quy mô tăng; yêu cầu về phân công, hệ thống thông tin và kiểm soát vì thế phải thay đổi theo.

Giai đoạn đầu khởi nghiệp, doanh nghiệp có thể quản lý bằng quan hệ cá nhân, quản lý thủ công hoặc kinh nghiệm của người sáng lập. Tuy nhiên, khi quy mô tăng, cách làm này không còn an toàn. Ví dụ, mô hình quản trị theo gia đình sẽ khó duy trì tính hiệu quả khi doanh nghiệp có hàng chục nhân sự. Vì vậy, tăng trưởng không chỉ đặt ra câu hỏi bán được nhiều hay ít, mà còn là hệ thống quản trị hiện tại có chịu được quy mô lớn hơn hay không.

Laverty và Littel (2020) lưu ý rằng tăng trưởng cần được xem xét cùng các dấu hiệu quá tải về nguồn lực, hệ thống và dòng tiền. Doanh thu tăng do giảm giá hoặc quảng cáo chưa đủ chứng minh doanh nghiệp khỏe hơn nếu biên lợi nhuận giảm, khách hàng không quay lại hoặc tiền bị giữ trong tồn kho và công nợ.

9.6.1. Điều kiện để doanh nghiệp khởi nghiệp tăng trưởng

Doanh nghiệp không nên mở rộng chỉ vì có vài tuần bán tốt hoặc nhận được nhiều sự quan tâm trên thị trường. Tăng trưởng chỉ nên được cân nhắc khi mô hình hiện tại đã có biểu hiện vận hành ổn định, khách hàng quay lại, đơn hàng có biên lợi nhuận đủ tốt, dòng tiền không bị căng thẳng.

Trong thực tế, việc mở rộng thường làm lộ rõ những điểm yếu đang bị che khuất ở quy mô nhỏ. Nếu quy trình giao hàng còn hay lỗi, tăng đơn sẽ làm lỗi xuất hiện nhiều

hơn. Nếu chất lượng phụ thuộc vào một người duy nhất, tuyển thêm nhân sự có thể làm dịch vụ không đồng đều. Nếu mỗi đơn hàng gần như không có lãi, bán nhiều hơn chỉ khiến doanh nghiệp mất tiền nhanh hơn.

Để kiểm tra một cách đơn giản xem có nên tiếp tục mở rộng hay không, người khởi nghiệp nên đặt ra ba câu hỏi. Liệu khách hàng có quay lại không? Mỗi đơn hàng có tạo lợi nhuận thật không? Và hệ thống hiện tại có phục vụ được khi các đơn hàng tăng mạnh không? Nếu câu trả lời còn mơ hồ, doanh nghiệp nên tiếp tục chuẩn hóa sản phẩm, quy trình, nhân sự, tài chính và chăm sóc khách hàng trước khi mở rộng nhanh chóng.

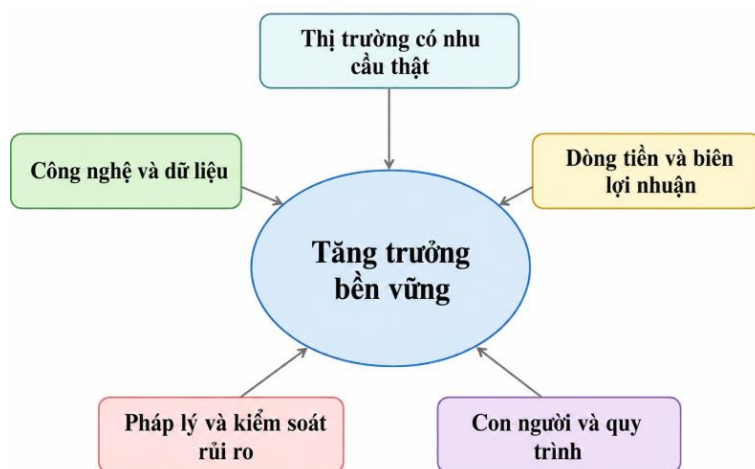
9.6.2. Các hướng tăng trưởng

Tăng trưởng theo chiều sâu nghĩa là doanh nghiệp sẽ bán nhiều hơn cho phân khúc khách hàng hiện tại. Để làm được điều này, doanh nghiệp có thể tăng tần suất mua, cải thiện chăm sóc khách hàng, nâng cấp gói dịch vụ, bán kèm hoặc xây dựng chương trình thành viên. Đây thường là hướng ít rủi ro hơn vì doanh nghiệp đã hiểu khách hàng.

Tăng trưởng theo chiều rộng thị trường là mở sang địa bàn, kênh bán hoặc phân khúc mới. Hướng này cần nghiên cứu kỹ vì hành vi khách hàng ở các thành phố như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, đô thị loại hai, khu công nghiệp hoặc khu vực nông thôn có thể khác nhau.

Tăng trưởng sản phẩm là phát triển dòng sản phẩm mới hoặc phiên bản mới cho khách hàng hiện tại. Rủi ro nằm ở chỗ doanh nghiệp có thể phân tán nguồn lực, tăng tồn kho hoặc làm mờ định vị thương hiệu.

Tăng trưởng qua hợp tác là kết nối với nhà phân phối, đại lý, đối tác công nghệ, trường đại học, hiệp hội hoặc doanh nghiệp hỗ trợ để tiếp cận nguồn lực nhanh hơn. Tăng trưởng qua nhượng quyền, cấp phép hoặc nền tảng chỉ nên cân nhắc khi mô hình vận hành đã được chuẩn hóa; nếu chưa, mở rộng sẽ làm chất lượng không đồng đều.



Hình 9.5. Tăng trưởng có kiểm soát cân bằng giữa tốc độ và năng lực nền tảng

Nguồn: Nhóm tác giả xây dựng dựa trên Greiner (1998) và Laverty và Littel (2020).

Tăng trưởng bằng vốn bên ngoài, bao gồm vay ngân hàng, gọi vốn nhà đầu tư hoặc huy động từ đối tác chiến lược, cần được đánh giá thận trọng. Vốn không giải quyết được mô hình kinh doanh yếu. Nếu sản phẩm chưa có biên lợi nhuận hợp lý, mỗi đồng vốn mới có thể chỉ làm doanh nghiệp lỗ nhanh hơn. Ngược lại, nếu doanh nghiệp có mô hình rõ, thị trường đủ lớn và năng lực thực hiện tốt, vốn tăng trưởng có thể giúp mở rộng nhanh hơn, đầu tư công nghệ, tuyển nhân sự chủ chốt và chiếm lĩnh kênh phân phối.

9.6.3. Một số chỉ số cần theo dõi khi tăng trưởng

Doanh nghiệp khởi nghiệp thường thích theo dõi doanh thu, nhưng doanh thu chỉ là một phần. Cần kết hợp các chỉ số về lợi nhuận, dòng tiền, khách hàng, vận hành và nguồn lực. Biên lợi nhuận gộp cho biết sau khi trừ chi phí trực tiếp, doanh nghiệp còn bao nhiêu để chi cho bán hàng, nhân sự và vận hành. Dòng tiền thuần cho biết doanh nghiệp có đủ tiền mặt để tiếp tục hoạt động hay không. Tỷ lệ khách hàng quay lại phản ánh giá trị thật của sản phẩm. Chi phí thu hút khách hàng và giá trị vòng đời khách hàng giúp cũng là những chỉ tiêu quan trọng để đánh giá hiệu quả marketing, nhưng cần dùng thận trọng với doanh nghiệp mới vì dữ liệu còn ngắn. Tỷ lệ giao hàng đúng hạn, tỷ lệ hoàn trả, khiếu nại và thời gian xử lý đơn hàng phản ánh năng lực vận hành.

Bảng 9.4. Một số chỉ số quản trị cần theo dõi trong quá trình hoạt động

Nhóm chỉ số	Ví dụ chỉ số	Câu hỏi cần trả lời
Doanh thu	Doanh thu theo kênh, doanh thu theo sản phẩm, tốc độ tăng trưởng.	Tăng trưởng đến từ đâu, có bền vững hay chỉ do khuyến mại?
Lợi nhuận	Biên lợi nhuận gộp, lợi nhuận sau chi phí marketing, điểm hòa vốn.	Bán nhiều hơn có thật sự tạo ra lợi nhuận không?
Dòng tiền	Tiền mặt cuối kỳ, vòng quay công nợ, tồn kho, chi phí cố định.	Doanh nghiệp còn duy trì được bao lâu nếu doanh thu giảm?
Khách hàng	Tỷ lệ quay lại, khiếu nại, đánh giá, giá trị đơn hàng trung bình.	Khách hàng có hài lòng và mua lại không?
Vận hành	Tỷ lệ giao đúng hạn, lỗi sản phẩm, thời gian xử lý đơn.	Hệ thống có chịu được quy mô lớn hơn không?
Nguồn lực	Năng suất nhân sự, tỷ lệ nghỉ việc, chi phí thuê ngoài.	Đội ngũ có theo kịp tốc độ tăng trưởng không?

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ Blank và Dorf (2012) và Laverty và Littel (2020).

9.6.4. Rủi ro thường gặp của doanh nghiệp nhỏ trong quá trình tăng trưởng

Ở Việt Nam, nhiều doanh nghiệp nhỏ có thể lớn rất nhanh nhờ mạng xã hội, livestream, sàn thương mại điện tử hoặc quảng cáo trả phí. Chỉ sau một chiến dịch tốt, số đơn hàng có thể tăng mạnh, lượng người theo dõi nhiều hơn và doanh thu nhìn rất khả quan. Tuy nhiên, tăng trưởng kiểu này cũng dễ tạo cảm giác đang thăng, trong khi bên trong doanh nghiệp chưa chắc đã đủ vững.

Một rủi ro thường gặp là phụ thuộc quá nhiều vào một kênh bán. Nếu doanh nghiệp kinh doanh thương mại điện tử, phần lớn doanh thu đến từ một sàn thương mại điện tử, một tài khoản TikTok, một fanpage hoặc một nhóm cộng đồng, doanh nghiệp rất dễ bị động khi thuật toán thay đổi, chi phí quảng cáo tăng, tài khoản bị hạn chế hoặc chính sách nền tảng thay đổi. Khi đó, vấn đề không chỉ là mất đơn hàng, mà là doanh nghiệp chưa có dữ liệu khách hàng riêng và chưa xây được kênh bán thay thế.

Một rủi ro khác là bán được nhờ khuyến mại nhưng không tạo được khách hàng trung thành. Doanh thu có thể tăng nhanh, nhưng khách hàng chỉ quay lại khi có giảm giá, miễn phí vận chuyển hoặc voucher. Nếu không tính đủ phí sản, quảng cáo, giao hàng, hoàn hàng và tồn kho, doanh nghiệp có thể càng bán nhiều lợi nhuận càng giảm.

Với mô hình có cửa hàng, rủi ro phổ biến là mở rộng điểm bán quá sớm. Một cửa hàng đông khách chưa đủ chứng minh rằng mô hình có thể nhân rộng. Khi mở rộng, chi phí mặt bằng, nhân sự, tồn kho và kiểm soát chất lượng đều tăng. Nếu quy trình chưa chuẩn, lỗi vận hành sẽ lặp lại ở quy mô lớn hơn.

Nhiều doanh nghiệp được hình thành với sự tham gia của người thân, bạn bè hoặc những cộng sự quen biết. Các mối quan hệ này có thể giúp việc phối hợp và huy động nguồn lực thuận lợi hơn trong giai đoạn đầu. Tuy nhiên, khi quy mô doanh nghiệp tăng lên, mâu thuẫn có thể phát sinh nếu không rõ vai trò, quyền lợi của các thành viên.

Cuối cùng là thiếu số liệu quản trị. Doanh nghiệp có thể biết tổng doanh thu, nhưng không biết sản phẩm nào có lãi, kênh nào đang lỗ, khách nào quay lại và đơn hàng nào mất tiền sau khi trừ chi phí. Vì vậy, tăng trưởng cần được nhìn bằng cả doanh thu, lợi nhuận, dòng tiền, chất lượng vận hành và khả năng giữ khách hàng.

9.7. Các quyết định khó trong quá trình phát triển doanh nghiệp

Doanh nhân thường được mô tả như người quyết đoán và dám chấp nhận rủi ro. Tuy nhiên, trong giai đoạn phát triển, quyết định khó không nằm ở việc dám làm hay không dám làm, mà ở khả năng lựa chọn giữa các phương án đều có chi phí. Tăng giá có thể làm mất khách hàng nhưng giúp cải thiện biên lợi nhuận. Gọi vốn có thể giúp mở rộng nhanh nhưng làm pha loãng quyền sở hữu. Mở thêm chi nhánh có thể tăng độ phủ nhưng làm tăng chi phí cố định. Giữ một sản phẩm đang lỗ có thể nuôi hy vọng tương lai nhưng làm cạn tiền mặt. Sa thải người không phù hợp có thể khó xử nhưng cần thiết để bảo vệ tổ chức.

9.7.1. Quyết định tiếp tục, xoay trục hay dừng lại

Quyết định tiếp tục, xoay trục hoặc dừng lại cần dựa trên giả định trọng yếu, bằng chứng thị trường và giới hạn nguồn lực. Tiếp tục phù hợp khi dữ liệu ủng hộ hướng hiện tại; xoay trục phù hợp khi vấn đề có thật nhưng giải pháp, phân khúc, kênh hoặc mô hình doanh thu chưa phù hợp; dừng lại phù hợp khi rủi ro và chi phí cơ hội vượt quá giá trị có thể tạo ra (Ries, 2011; Blank và Dorf, 2012).

Điểm khó là người sáng lập thường gắn cảm xúc cá nhân với ý tưởng. Vì vậy, quyết định cần dựa trên bằng chứng như dữ liệu bán hàng, tỷ lệ khách hàng quay lại, phản hồi thị trường, biên lợi nhuận, dòng tiền và năng lực đội ngũ. Một dự án không nên bị dừng chỉ vì gặp khó khăn tạm thời, nhưng cũng không nên kéo dài chỉ vì người sáng lập đã đầu tư quá nhiều thời gian và danh dự.

9.7.2. Quyết định về vốn và quyền kiểm soát

Huy động vốn làm thay đổi cả nguồn lực và quan hệ quyền lực. Vay nợ tạo nghĩa vụ hoàn trả nhưng không trực tiếp làm giảm tỷ lệ sở hữu; vốn góp hoặc bán cổ phần không đòi hỏi hoàn trả theo lịch cố định nhưng làm thay đổi quyền hưởng lợi và quyền tham gia quyết định. Tài trợ, đầu tư chuyển đổi và hợp tác chiến lược cũng có điều kiện riêng, vì vậy không thể so sánh chỉ bằng số tiền nhận được (Laverty và Littel, 2020).

Trước khi nhận vốn, doanh nghiệp cần trả lời ba câu hỏi: khoản vốn tạo thêm năng lực gì; mốc kết quả nào phải đạt; và quyền nào của người sáng lập sẽ thay đổi. Nếu vốn chỉ bù cho mô hình chưa có bằng chứng, doanh nghiệp có thể phụ thuộc vào vòng vốn sau. Nếu vốn mở rộng một kênh đã chứng minh hiệu quả hoặc tháo gỡ nút thắt công suất, khả năng tạo giá trị rõ hơn.

Giữa những người sáng lập, cần cập nhật tỷ lệ sở hữu, phần vốn đã góp, quyền biểu quyết, thẩm quyền đối với quyết định quan trọng, nguyên tắc chuyển nhượng và cách xử lý khi một thành viên rời doanh nghiệp. Wasserman (2012) cho thấy các quyết định sớm về đội ngũ, sở hữu và kiểm soát có thể tạo ra xung đột về sau nếu chỉ dựa trên quan hệ cá nhân.

Pha loãng cần được minh họa bằng tỷ lệ sau giao dịch, không chỉ bằng tỷ lệ vốn chào bán. Ví dụ, nếu hai người sáng lập đang sở hữu ngang nhau và doanh nghiệp phát hành cổ phần mới để nhà đầu tư nắm 20% sau giao dịch, mỗi người sáng lập còn 40% nếu không có điều chỉnh khác. Ngoài tỷ lệ, cần xem quyền biểu quyết, quyền tiếp cận thông tin, quyền chấp thuận một số quyết định và điều kiện thoái vốn.

Các điều khoản đầu tư phải được ghi nhận bằng văn bản có hiệu lực và được rà soát về pháp lý, thuế, kế toán. Bản đề xuất điều khoản chỉ là cơ sở đàm phán, không thay thế điều lệ, nghị quyết, hợp đồng đầu tư, thỏa thuận cổ đông và thủ tục đăng ký theo pháp luật hiện hành.

9.7.3. Quyết định về con người và tổ chức

Khi doanh nghiệp lớn hơn, người sáng lập phải chuyển từ làm mọi việc sang xây dựng đội ngũ. Đây là chuyển đổi khó vì người sáng lập thường quen kiểm soát trực tiếp.

Nếu không phân quyền, doanh nghiệp sẽ bị giới hạn bởi thời gian và năng lực của một vài cá nhân. Nếu phân quyền quá nhanh mà không có quy trình, sai sót và thất thoát có thể xảy ra. Vì vậy, phân quyền cần đi kèm mục tiêu, chỉ số, quyền hạn, trách nhiệm giải trình và hệ thống báo cáo.

Các quyết định khó về con người gồm tuyển quản lý trung gian, thay thế nhân sự không phù hợp, xử lý xung đột đồng sáng lập, thiết lập lương thưởng, phân chia cổ phần cho nhân sự chủ chốt và xây dựng văn hóa tổ chức. Trong giai đoạn đầu, sự nhiệt tình có thể bù đắp thiếu quy trình. Khi phát triển, văn hóa phải được cụ thể hóa thành cách ra quyết định, cách giao tiếp, cách xử lý lỗi, cách thưởng phạt và cách bảo vệ khách hàng.

9.7.4. Khung ra quyết định đối với tình huống khó

Trong giai đoạn phát triển, doanh nghiệp khởi nghiệp thường phải ra quyết định khi thông tin chưa đầy đủ, nguồn lực có hạn và mỗi lựa chọn đều có chi phí. Vì vậy, quyết định không nên chỉ dựa vào cảm tính của người sáng lập hoặc áp lực trước mắt. Một khung ra quyết định tốt giúp doanh nghiệp nhìn rõ vấn đề, cân nhắc các phương án và theo dõi kết quả sau khi hành động.

Trước hết, doanh nghiệp cần xác định vấn đề thật sự đang nằm ở đâu. Doanh thu giảm có thể chỉ là triệu chứng. Nguyên nhân phía sau có thể là nhu cầu thị trường yếu đi, sản phẩm lỗi, giá chưa phù hợp hoặc kênh bán thay đổi. Nếu hiểu sai vấn đề, doanh nghiệp rất dễ đưa ra giải pháp sai.

Sau khi làm rõ vấn đề, người sáng lập cần xác định mục tiêu ưu tiên. Trong từng thời điểm, doanh nghiệp không thể bảo vệ mọi mục tiêu như nhau. Có lúc cần ưu tiên dòng tiền để tồn tại, có lúc cần giữ chất lượng dịch vụ. Khi mục tiêu ưu tiên không rõ, nhóm dễ tranh luận kéo dài vì mỗi người đang bảo vệ một tiêu chí khác nhau.

Dữ liệu dùng cho quyết định cần đủ sức thuyết phục, nhưng không nhất thiết phải hoàn hảo. Với startup, chờ đủ mọi thông tin có thể khiến cơ hội trôi qua. Ngược lại, quyết định chỉ dựa trên cảm giác cũng rất rủi ro. Những dữ liệu như dòng tiền, biên lợi nhuận, tỷ lệ khách hàng quay lại, mức tồn kho, khiếu nại và phản hồi của khách hàng thường có giá trị hơn những nhận định chung chung.

Một sai lầm phổ biến là coi quyết định chỉ gồm hai lựa chọn làm hoặc không làm. Trong thực tế, doanh nghiệp thường xây dựng thêm phương án tạm thời. Ví dụ, thay vì mở thêm cửa hàng ngay, doanh nghiệp có thể thử nghiệm tại một khu vực nhỏ, hợp tác với đối tác địa phương hoặc tăng công suất của cửa hàng hiện tại. Thay vì giảm giá toàn bộ sản phẩm, có thể điều chỉnh theo nhóm khách hàng...

Doanh nghiệp cũng cần xem xét tác động của quyết định đối với các bên liên quan. Một quyết định cắt giảm chi phí có thể cải thiện dòng tiền, nhưng nếu nó làm giảm chất lượng phục vụ hoặc khiến nhân sự chủ chốt rời đi, khi đó chi phí dài hạn có thể lớn hơn lợi ích ngắn hạn.

Một nguyên tắc quan trọng là phân biệt quyết định có thể đảo ngược và quyết định khó đảo ngược. Những quyết định còn chứa nhiều điểm chưa chắc chắn nên được thử ở

phạm vi nhỏ trước khi áp dụng trên quy mô lớn. Ví dụ, doanh nghiệp thử tăng giá ở một nhóm khách hàng hoặc một khu vực trước khi thay đổi toàn bộ bảng giá. Cách làm này giúp doanh nghiệp học từ phản ứng thật của thị trường trước khi ra quyết định lớn.

Sau khi ra quyết định, doanh nghiệp cần thực hiện truyền thông rõ ràng và theo dõi kết quả. Những người liên quan phải hiểu điều gì thay đổi, vì sao thay đổi, thay đổi từ khi nào và ai chịu trách nhiệm thực hiện.

Như vậy, khung ra quyết định không làm mất đi sự linh hoạt của người khởi nghiệp. Ngược lại, nó giúp sự linh hoạt có kỷ luật hơn. Một quyết định tốt không nhất thiết là quyết định táo bạo nhất, mà là quyết định dựa trên vấn đề được hiểu đúng, dữ liệu đủ tin cậy, rủi ro được nhận diện và khả năng điều chỉnh vẫn được giữ lại.

Bảng 9.5. Gợi ý khung ra quyết định đối với các tình huống khó trong điều hành các doanh nghiệp khởi nghiệp

Câu hỏi	Nội dung cần làm rõ	Ví dụ
Vấn đề thật là gì?	Phân biệt triệu chứng và nguyên nhân.	Doanh thu giảm do nhu cầu giảm, sản phẩm lỗi hay kênh bán thay đổi?
Mục tiêu ưu tiên là gì?	Xác định điều cần bảo vệ nhất.	Duy trì dòng tiền hay mở rộng thị phần?
Dữ liệu nào đủ để quyết định?	Chọn thông tin có sức nặng nhất.	Dòng tiền, biên lợi nhuận, phản hồi khách hàng, tồn kho.
Có những phương án nào?	Không chỉ chọn có hoặc không.	Giảm quy mô, đổi kênh, tăng giá, dừng sản phẩm, gọi vốn.
Ai bị ảnh hưởng?	Xem tác động đến các bên liên quan.	Khách hàng, nhân viên, nhà cung cấp, nhà đầu tư, cơ quan quản lý.
Quyết định có đảo ngược được không?	Ưu tiên thử nghiệm nhỏ nếu có thể.	Thử tăng giá ở một nhóm khách hàng trước khi áp dụng toàn bộ.
Theo dõi thế nào?	Đặt thời hạn và chỉ số đánh giá.	Đánh giá lại sau 30 ngày theo doanh thu, dòng tiền, khiếu nại.

Tình huống: Một nhóm sinh viên triển khai dịch vụ in tài liệu, đóng quyển và giao tận nơi cho sinh viên, học viên cao học và nhân viên văn phòng quanh khu vực trường đại học. Thời gian đầu, nhóm nhận đơn qua Zalo, thanh toán chuyển khoản và hợp tác với một tiệm in gần trường. Sau hai tháng, số đơn tăng nhanh, một số khách hàng tổ chức yêu cầu hóa đơn, một vài trường hợp in sai file gây tranh chấp, đồng thời nhóm bắt đầu lưu nhiều tài liệu cá nhân của khách hàng trên máy tính chung.

Câu hỏi thảo luận tình huống

1. Nhóm nên tiếp tục dưới dạng dự án cá nhân, hộ kinh doanh hay doanh nghiệp? Giải thích theo rủi ro, doanh thu, hợp đồng và định hướng mở rộng.
2. Những rủi ro pháp lý, dữ liệu và vận hành nào cần được ưu tiên xử lý trong 30 ngày tới?
3. Nếu khách hàng tổ chức yêu cầu hóa đơn và hợp đồng dịch vụ, nhóm cần chuẩn bị những nội dung gì?
4. Nhóm có nên mở rộng sang trường khác ngay khi đơn hàng tăng không? Cần kiểm tra chỉ số nào trước khi quyết định?
5. Nhóm nên tiếp tục dưới dạng dự án cá nhân, hộ kinh doanh hay doanh nghiệp? Giải thích theo rủi ro, doanh thu, hợp đồng và định hướng mở rộng.
6. Những rủi ro pháp lý, dữ liệu và vận hành nào cần được ưu tiên xử lý trong 30 ngày tới?
7. Nếu khách hàng tổ chức yêu cầu hóa đơn và hợp đồng dịch vụ, nhóm cần chuẩn bị những nội dung gì?
8. Nhóm có nên mở rộng sang trường khác ngay khi đơn hàng tăng không? Cần kiểm tra chỉ số nào trước khi quyết định?

TÓM TẮT CHƯƠNG

Chương 9 trình bày giai đoạn dự án chuyển sang doanh nghiệp có giao dịch lặp lại. Trọng tâm quản trị chuyển từ kiểm chứng cơ hội sang tổ chức pháp lý, nguồn lực, hệ thống kiểm soát và tăng trưởng.

Lựa chọn hình thức kinh doanh ảnh hưởng đến trách nhiệm tài sản, góp vốn, quyền quyết định, hợp đồng và khả năng huy động vốn. Không có hình thức tốt cho mọi dự án; quyết định phải phù hợp với rủi ro, cơ cấu sở hữu và định hướng phát triển.

Tuân thủ về đăng ký, thuế, hóa đơn, hợp đồng, lao động, sở hữu trí tuệ, thương mại điện tử và dữ liệu là một phần của năng lực quản trị. Doanh nghiệp cần duy trì lịch kiểm tra và bằng chứng thay vì chỉ xử lý khi phát sinh tranh chấp.

Nguồn lực và rủi ro phải được hoạch định theo giai đoạn. Tăng trưởng chỉ bền vững khi doanh thu đi cùng biên lợi nhuận, dòng tiền, năng lực vận hành, khả năng giữ khách hàng và cơ chế quản trị vốn, sở hữu, quyền kiểm soát.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN

1. Vì sao lựa chọn loại hình kinh doanh là một quyết định chiến lược chứ không chỉ là thủ tục hành chính?
2. So sánh hộ kinh doanh, công ty trách nhiệm hữu hạn và công ty cổ phần trong bối cảnh một dự án khởi nghiệp của sinh viên.

3. Phân tích mối quan hệ giữa thuế, hóa đơn, kế toán và quản trị dòng tiền trong doanh nghiệp khởi nghiệp.
4. Một doanh nghiệp tăng doanh thu nhanh nhưng liên tục thiếu tiền mặt. Hãy giải thích các nguyên nhân có thể xảy ra.
5. Trình bày các nhóm rủi ro thường gặp khi doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển từ quy mô nhỏ lên quy mô lớn.
6. Vì sao sở hữu trí tuệ cần được quan tâm ngay cả khi doanh nghiệp chưa có quy mô lớn?
7. Khi nào doanh nghiệp nên gọi vốn bên ngoài? Khi nào nên tiếp tục tự tài trợ?
8. Hãy nêu ba dấu hiệu cho thấy doanh nghiệp chưa sẵn sàng mở rộng.
9. Phân tích một quyết định khó trong phát triển doanh nghiệp và đề xuất khung ra quyết định phù hợp.
10. Trong bối cảnh Việt Nam, đâu là những rủi ro đặc thù đối với doanh nghiệp khởi nghiệp bán hàng qua nền tảng số?

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Chọn một dự án khởi nghiệp đã xây dựng ở các chương trước. Hãy đề xuất hình thức kinh doanh phù hợp nếu triển khai tại Việt Nam. Cần nêu rõ số lượng người sáng lập, nguồn vốn, mức độ rủi ro, nhu cầu hóa đơn/hợp đồng, khả năng gọi vốn và lý do lựa chọn.
2. Với dự án đã chọn, hãy liệt kê các nghĩa vụ pháp lý và quản trị tối thiểu trong 12 tháng đầu có khả năng xảy ra.
3. Ma trận rủi ro. Xác định ít nhất 10 rủi ro của dự án, đánh giá khả năng xảy ra và mức độ tác động theo thang 1-5, sau đó đề xuất biện pháp ứng phó cho 5 rủi ro ưu tiên cao nhất.
4. Giả định dự án có doanh thu ổn định trong ba tháng liên tiếp. Hãy đề xuất kế hoạch tăng trưởng sáu tháng tiếp theo, bao gồm mục tiêu, nguồn lực cần bổ sung, chỉ số theo dõi và các điều kiện dừng hoặc điều chỉnh kế hoạch.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. K&S Ranch.
- Chính phủ. (2025). *Nghị định số 168/2025/NĐ-CP về đăng ký doanh nghiệp*.
- Chính phủ. (2026a). *Nghị định số 68/2026/NĐ-CP quy định về chính sách thuế và quản lý thuế đối với hộ kinh doanh, cá nhân kinh doanh*.
- Chính phủ. (2026b). *Nghị định số 141/2026/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 68/2026/NĐ-CP và Nghị định số 320/2025/NĐ-CP*.
- Chính phủ. (2026c). *Nghị định số 248/2026/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều của Luật Thương mại điện tử*.
- Chính phủ. (2026d). *Nghị định số 252/2026/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều và biện pháp để tổ chức, hướng dẫn thi hành Luật Quản lý thuế*.
- Chính phủ. (2026e). *Nghị định số 254/2026/NĐ-CP quy định chi tiết một số điều và biện pháp để tổ chức, hướng dẫn thi hành Luật Quản lý thuế về hóa đơn điện tử, chứng từ điện tử*.
- Greiner, L. E. (1998, May-June). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review.
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk management-Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018)*.
- Laverty, M., & Littel, C. (2020). *Entrepreneurship*. OpenStax.
- Quốc hội. (2015). *Bộ luật Dân sự số 91/2015/QH13*.
- Quốc hội. (2019). *Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14*.
- Quốc hội. (2020). *Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14*.
- Quốc hội. (2023). *Luật Bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng số 19/2023/QH15*.
- Quốc hội. (2025a). *Luật số 76/2025/QH15 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Doanh nghiệp*.
- Quốc hội. (2025b). *Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025c). *Luật Quản lý thuế số 108/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025d). *Luật Thương mại điện tử số 122/2025/QH15*.
- Quốc hội. (2025e). *Luật số 131/2025/QH15 sửa đổi, bổ sung một số điều của Luật Sở hữu trí tuệ*.
- Quốc hội. (2025f). *Luật Đầu tư số 143/2025/QH15*.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Wasserman, N. (2012). *The founder's dilemmas: Anticipating and avoiding the pitfalls that can sink a startup*. Princeton University Press.