

# Mô hình kinh doanh đổi mới sáng tạo của các startup công nghệ tại Việt Nam: Tiếp cận từ khung mô hình Business Model Canvas

Nguyễn Thị Hồng\*

Khoa Quản trị Kinh doanh 1, Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông, phường Hà Đông, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận bài 10/7/2025; ngày chuyển phân biện 14/7/2025; ngày nhận phân biện 9/8/2025; ngày chấp nhận đăng 15/8/2025

## Tóm tắt:

Nghiên cứu này nhằm khám phá cách các startup công nghệ tại Việt Nam đổi mới mô hình kinh doanh (BMI) trong bối cảnh thị trường cạnh tranh khốc liệt và sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ số. Dựa trên khung lý thuyết Business Model Canvas (BMC), nghiên cứu được triển khai theo hướng định tính, thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với 12 nhà sáng lập startup hoạt động trong 7 lĩnh vực khác nhau. Kết quả cho thấy, các startup không chỉ đổi mới ở khía cạnh đề xuất giá trị bằng việc cá nhân hóa sản phẩm, tích hợp công nghệ tiên tiến, kiến tạo trải nghiệm số toàn diện cho khách hàng, mà còn sáng tạo trong mô hình tạo ra giá trị với những cách tiếp cận mới. Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp đã tiến hành tái cấu trúc tổ chức theo hướng tinh gọn, khai thác dữ liệu lớn để nâng cao hiệu quả vận hành, đồng thời xây dựng văn hóa doanh nghiệp thích ứng, nhằm tăng khả năng phản ứng trước thực tiễn kinh doanh. Những phát hiện này không chỉ mở rộng cách tiếp cận truyền thống của BMC mà còn nhấn mạnh đến tính đồng tiến hóa giữa đổi mới công nghệ, mô hình kinh doanh và năng lực tổ chức. Qua đó, nghiên cứu góp phần làm sáng tỏ đặc trưng đổi mới của startup công nghệ tại Việt Nam, đồng thời gợi mở hàm ý quan trọng cho cả giới nghiên cứu và nhà quản trị trong việc thiết kế và triển khai mô hình kinh doanh bền vững.

**Từ khóa:** Business Model Canvas, đổi mới sáng tạo, khởi nghiệp, mô hình kinh doanh, startup công nghệ.

**Chỉ số phân loại:** 5.2, 5.13

---

## Innovative business models of tech startups in Vietnam: An approach from the Business Model Canvas framework

Thi Hong Nguyen\*

Faculty of Business Administration 1, Posts and Telecommunications Institute of Technology, Ha Dong Ward, Hanoi, Vietnam

Received 10 July 2025; revised 9 August 2025; accepted 15 August 2025

## Abstract:

This study aims to explore how technology startups in Vietnam innovate their business models in the context of fierce market competition and the rapid evolution of digital technologies. Based on the Business Model Canvas (BMC) framework, the study adopts a qualitative approach using semi-structured interviews with 12 startup founders operating across seven different sectors. The findings indicate that startups innovate not only in terms of value propositions through product personalisation, advanced technological integration, and the creation of comprehensive digital customer experiences but also in their value creation models with new approaches. Furthermore, many firms have pursued organisational restructuring towards leaner forms, leveraged big data to enhance operational efficiency, and fostered adaptive organisational cultures to strengthen responsiveness to practical challenges. Apart from extending the traditional application of the BMC, these insights also highlight the coevolutionary dynamics between technological innovation, business model renewal, and organisational capabilities. In doing so, the study sheds light on the distinctive innovation characteristics of technology startups in Vietnam while offering important implications for both scholars and practitioners in designing and implementing sustainable business models.

**Keywords:** business model, Business Model Canvas, entrepreneurship, innovation, tech startups.

**Classification numbers:** 5.2, 5.13

---

\*Email: hongnt@ptit.edu.vn

## 1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, hệ sinh thái khởi nghiệp công nghệ tại Việt Nam đã có những bước phát triển vượt bậc, cả về số lượng doanh nghiệp thành lập mới, quy mô đầu tư mạo hiểm lẫn mức độ tham gia vào các lĩnh vực công nghệ cốt lõi như trí tuệ nhân tạo, blockchain, tài chính số hay giáo dục trực tuyến. Theo Báo cáo Đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp Việt Nam, số lượng startup công nghệ đã vượt mốc 3.800, với sự hiện diện của các quỹ đầu tư nước ngoài, các vườn ươm doanh nghiệp và hệ thống hỗ trợ phát triển sản phẩm công nghệ [1]. Trong bối cảnh đó, BMI ngày càng trở thành yếu tố sống còn để các startup công nghệ tạo dựng được lợi thế cạnh tranh và đảm bảo khả năng tăng trưởng bền vững.

Mô hình kinh doanh được xem là nền tảng cốt lõi giúp doanh nghiệp xác định cách thức tạo ra, phân phối và thu nhận giá trị từ thị trường [2]. Đối với các startup, đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ, việc BMI không chỉ liên quan đến cấu trúc giá trị mà còn bao gồm sự sáng tạo trong cách tiếp cận khách hàng, cơ chế doanh thu, ứng dụng công nghệ, và hình thức kết nối với đối tác chiến lược. Tuy nhiên, trong khi nhiều mô hình đổi mới kinh doanh thành công đã được ghi nhận ở cấp độ toàn cầu như nền tảng hai chiều (Uber, Grab), thuê bao định kỳ (Netflix), freemium (Spotify), thì vẫn còn ít nghiên cứu học thuật chuyên sâu phân tích thực tiễn vận dụng các mô hình này tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam.

Trên thực tế, nhiều startup tại Việt Nam gặp khó khăn trong việc xác định mô hình kinh doanh phù hợp với năng lực nội tại, điều kiện thị trường và nhu cầu địa phương. Một số doanh nghiệp khởi nghiệp tập trung nhiều vào phát triển công nghệ sản phẩm nhưng thiếu cơ chế tạo doanh thu bền vững; số khác lại sao chép mô hình từ thị trường quốc tế mà chưa có sự điều chỉnh theo đặc điểm văn hóa, hành vi tiêu dùng trong nước. Khoảng trống trong nghiên cứu mô hình kinh doanh đổi mới của startup công nghệ Việt Nam hiện nay không chỉ là vấn đề học thuật, mà còn mang ý nghĩa thực tiễn quan trọng đối với nhà sáng lập, nhà đầu tư và cơ quan hoạch định chính sách đổi mới sáng tạo.

Từ những lý do nêu trên, bài báo này tập trung phân tích mô hình kinh doanh đổi mới của các startup công nghệ tại Việt Nam thông qua tiếp cận khung BMC [3]. Thông qua cách tiếp cận định tính với các trường hợp điển hình, nghiên cứu kỳ vọng cung cấp nền tảng thực chứng ban đầu về cách thức BMI trong bối cảnh khởi nghiệp công nghệ tại Việt Nam.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Khái niệm mô hình kinh doanh và vai trò trong khởi nghiệp công nghệ

Theo D.J. Teece (2010) [2], mô hình kinh doanh được hiểu là cấu trúc tổng thể phản ánh cách thức một tổ chức tạo ra, phân phối và thu nhận giá trị từ các bên liên quan. Khái niệm này đã vượt ra khỏi phạm vi đơn thuần là một công cụ mô tả doanh nghiệp, mà được xem như một yếu tố chiến lược có khả năng quyết định sự tồn tại và phát triển dài hạn, đặc biệt trong môi trường khởi nghiệp năng động và chịu ảnh hưởng sâu sắc từ công nghệ.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ thường thiếu hụt nguồn lực truyền thống như tài chính, cơ sở hạ tầng và mạng lưới phân phối, một mô hình kinh doanh hiệu quả không chỉ giúp tận dụng tài sản phi vật chất như dữ liệu, kết nối mạng xã hội, niềm tin người dùng, mà còn giúp xây dựng chuỗi giá trị linh hoạt hơn. Do đó, mô hình kinh doanh không chỉ là phản ánh tình của cấu trúc doanh nghiệp, mà còn là công cụ đổi mới chiến lược thích ứng với bối cảnh cạnh tranh ngày càng biến đổi nhanh chóng [2].

### 2.2. Khung Business Model Canvas

Trong số các công cụ phân tích mô hình kinh doanh, khung BMC của A. Osterwalder và cs (2010) [3] là tiếp cận được sử dụng rộng rãi trong cả nghiên cứu hàn lâm và thực tiễn quản trị. BMC chia cấu trúc mô hình kinh doanh

thành 9 thành phần cốt lõi: (1) Phân khúc khách hàng, (2) Đề xuất giá trị, (3) Kênh phân phối, (4) Quan hệ khách hàng, (5) Dòng doanh thu, (6) Nguồn lực chính, (7) Hoạt động chính, (8) Đối tác chính và (9) Cấu trúc chi phí.

BMC không chỉ giúp minh họa cách thức doanh nghiệp hoạt động, mà còn là nền tảng để khám phá và thiết kế các mô hình mới, nhất là khi áp dụng trong quá trình BMI. Khung này phù hợp đặc biệt với các startup công nghệ nhờ khả năng phản ánh rõ ràng các yếu tố như sự tương tác người dùng, công nghệ nền tảng, mô hình nền tảng hai chiều và mô hình thu phí linh hoạt [3].

### 2.3. Đổi mới mô hình kinh doanh

Đổi mới mô hình kinh doanh được định nghĩa là quá trình thiết kế lại các yếu tố cấu thành của mô hình kinh doanh nhằm tạo ra giá trị mới cho khách hàng, cải thiện hiệu quả hoạt động, hoặc mở ra thị trường mới [4, 5]. BMI khác với đổi mới sản phẩm hay công nghệ ở chỗ nó không yêu cầu phải thay đổi công nghệ nền tảng, mà tập trung vào cách doanh nghiệp tổ chức các yếu tố hiện có để đạt được kết quả khác biệt.

Trong các startup công nghệ, BMI thường thể hiện qua việc:

- Tái cấu trúc chuỗi giá trị (như Uber loại bỏ tầng lớp trung gian truyền thống trong dịch vụ vận tải) [6].
- Thay đổi cơ chế thu phí (như Spotify áp dụng mô hình freemium) [7].
- Kết nối đa nhóm người dùng (multi-sided platforms như Tiki, Shopee) [8].
- Khai thác dữ liệu lớn để cá nhân hóa đề xuất giá trị (ví dụ: Netflix) [9].

BMI thường gắn liền với điều kiện thiếu nguồn lực truyền thống của startup, đồng thời phản ánh mức độ thích ứng sáng tạo với thị trường mục tiêu. Việc xác định đúng mô hình đổi mới không chỉ gia tăng khả năng tồn tại trong giai đoạn đầu mà còn quyết định khả năng nhân rộng và năng lực huy động vốn.

### 2.4. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Đổi mới mô hình kinh doanh đã trở thành một chủ đề nghiên cứu trọng yếu trong lĩnh vực quản trị chiến lược và khởi nghiệp sáng tạo. Trên thế giới, nhiều công trình đã nhấn mạnh rằng, BMI không chỉ là một phản ứng trước sự thay đổi của môi trường kinh doanh mà còn là một nguồn lực cạnh tranh quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh chuyển đổi số và sự nổi lên của các công nghệ đột phá. R. Amit và cs (2012) [4] cho rằng, BMI tạo ra giá trị vượt trội so với đổi mới sản phẩm hoặc dịch vụ đơn thuần, bởi nó thay đổi cách thức tổ chức tạo lập, phân phối và thu nhận giá trị. Cùng quan điểm, G. Johnson và cs (2008) [5] đã đưa ra khái niệm “không gian trắng”, tức là không gian thị trường chưa được khai phá. Đây được xem như là một động lực kích thích đổi mới mô hình, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ cao và khởi nghiệp.

Gần đây, sự phát triển nhanh chóng của các công nghệ nền tảng như GenAI (AI tạo sinh) tiếp tục làm thay đổi căn bản logic mô hình kinh doanh truyền thống. D. Teng và cs (2025) [10] đã chỉ ra rằng, GenAI không chỉ hỗ trợ tối ưu hóa hoạt động, mà còn đóng vai trò cấu trúc lại toàn bộ chuỗi giá trị, từ khâu tương tác khách hàng, cá nhân hóa sản phẩm cho đến khai thác dữ liệu để hình thành dòng doanh thu mới. Trong khi đó, J. Zhang và cs (2023) [11] phân tích vai trò của hệ sinh thái đổi mới sáng tạo và các cơ chế thử nghiệm pháp lý linh hoạt trong việc định hình khả năng đổi mới mô hình, nhất là trong các startup thuộc lĩnh vực công nghệ. Ngoài ra, W. Gavin và cs (2025) [12] sử dụng dữ liệu từ 1.800 startup Trung Quốc để khảo sát cách AI tích hợp với phương pháp Lean Startup tạo ra hiệu quả đổi mới sản phẩm có ý nghĩa lớn trong nghiên cứu BMI ở startup công nghệ. Š. Slávik và cs (2021) [13] nghiên cứu 106 startup sử dụng BMC để phân tích cấu trúc mô hình và xác định rõ các thành phần đổi mới theo từng startup. Kết quả chính của nghiên cứu là một cái nhìn tổng quan

về mô hình kinh doanh của các công ty khởi nghiệp được nghiên cứu, thể hiện những đặc thù của việc hình thành doanh nghiệp khởi nghiệp, bao gồm các ưu tiên trong các khối của nó và xác định không gian cho các biến thể trong mô hình kinh doanh của các công ty khởi nghiệp.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về BMI trong startup công nghệ đang ngày càng thu hút sự quan tâm, tuy nhiên còn chưa nhiều công trình tiếp cận chuyên sâu theo hướng học thuật. Bài nghiên cứu của N.Q. Thu và cs (2020) [14] sử dụng mẫu khảo sát 150 doanh nghiệp khởi nghiệp và phương pháp PLS-SEM chỉ ra rằng, ba thành phần đổi mới của BMI gồm đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị nắm giữ đều có tác động thuận chiều đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp. Nghiên cứu của V.V. Dong và cs (2023) [15] là một đóng góp đáng chú ý khi sử dụng mô hình PLS-SEM để kiểm định mối quan hệ giữa đổi mới công nghệ, BMI và kết quả hoạt động của startup. Trên mẫu khảo sát 425 doanh nhân khởi nghiệp, kết quả cho thấy, BMI có vai trò trung gian quan trọng giữa đổi mới công nghệ và hiệu suất hoạt động, qua đó củng cố lập luận rằng BMI không chỉ là kết quả của sáng tạo công nghệ, mà còn là cơ chế phát huy hiệu quả của đổi mới sáng tạo trong thực tiễn kinh doanh. Trong khi đó, N.D. Duong (2024) [16] có bài phản ánh thực tiễn đổi mới startup tại Việt Nam từ góc độ gắn kết giữa văn hóa khởi nghiệp, chính sách và mô hình kinh doanh. Đồng thời, nghiên cứu đã chỉ ra một số hạn chế và thách thức về mặt pháp lý trong đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp startup. Những hạn chế này bao gồm việc thiếu các điều kiện cụ thể cho từng loại hình hỗ trợ, tập trung hỗ trợ dựa trên trợ cấp, các biện pháp hỗ trợ chưa rõ ràng cho các đối tượng thụ hưởng gián tiếp, thiếu sự hỗ trợ cho các chủ thể khác nhau trong hệ sinh thái khởi nghiệp.

Từ những tổng quan trên, có thể thấy rằng mặc dù cơ sở lý thuyết về BMI đã phát triển tương đối vững chắc ở cấp độ quốc tế, Việt Nam cũng đã có một số nghiên cứu bước đầu theo hướng thực nghiệm, nhưng vẫn tồn tại nhiều khoảng trống cần tiếp tục khám phá. Đặc biệt, các nghiên cứu định tính phân tích cấu trúc mô hình kinh doanh cụ thể trong startup công nghệ tại Việt Nam còn thiếu vắng. Điều này đặt ra nhu cầu cần có các nghiên cứu mang tính thực chứng, tiếp cận theo chiều sâu, nhằm làm rõ cách thức đổi mới mô hình đang diễn ra trong thực tiễn khởi nghiệp tại Việt Nam, không chỉ để lấp đầy khoảng trống học thuật mà còn góp phần hỗ trợ hoạch định chính sách và chiến lược phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp một cách bền vững.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thiết kế nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu khám phá cách thức các startup công nghệ tại Việt Nam BMI, nghiên cứu này áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính với thiết kế nghiên cứu tình huống nhiều trường hợp. Nghiên cứu lựa chọn mô hình nghiên cứu tình huống nhiều trường hợp với mục tiêu không chỉ mô tả hiện tượng mà còn so sánh, đối chiếu giữa các trường hợp để rút ra các mẫu hình chung và đặc thù. Phương pháp tiếp cận này phù hợp với hướng khám phá lý thuyết, đồng thời cho phép kiểm tra lại các khái niệm hiện có như mô hình BMC trong bối cảnh thực tiễn khởi nghiệp tại Việt Nam. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng logic suy luận kiểu quy nạp, trong đó các kết luận được rút ra từ dữ liệu thực tế thông qua quá trình phân tích nội dung chuyên sâu.

#### 3.2. Lựa chọn mẫu nghiên cứu

Tiêu chí lựa chọn mẫu được thiết lập dựa trên phương pháp chọn mẫu mục tiêu hướng tới bảo hòa dữ liệu. Nghiên cứu của G. Guest và cs (2006) [17] cho thấy, mục tiêu bảo hòa đạt được trong vòng 12 cuộc phỏng vấn đầu tiên, đồng thời nhấn mạnh rằng con số cần thiết phụ thuộc vào bối cảnh nghiên cứu. Do đó, việc lựa chọn 12 startup vừa phù hợp với khuyến nghị

học thuật, vừa cân bằng giữa tính đa dạng ngành/lĩnh vực và khả năng phân tích sâu từng trường hợp. Nghiên cứu đã chọn ra 12 startup công nghệ tại Việt Nam thỏa mãn các điều kiện sau: (1) Startup đang hoạt động trong lĩnh vực công nghệ (tài chính, giáo dục, logistics, nông nghiệp...); (2) Có hoạt động BMI trong 2 năm gần nhất; (3) Đã triển khai sản phẩm ra thị trường tối thiểu 1 năm; (4) Doanh nghiệp có quy mô nhỏ hoặc vừa (dưới 200 nhân sự) (bảng 1). Để đảm bảo tính đa dạng và độ phù lý thuyết, nghiên cứu lựa chọn các startup có quy mô, giai đoạn phát triển và lĩnh vực hoạt động khác nhau, từ đó làm phong phú hóa dữ liệu và kiểm tra chéo các kết quả phân tích.

**Bảng 1. Thông tin các doanh nghiệp tham gia nghiên cứu.**

Mã số	Lĩnh vực hoạt động	Giai đoạn phát triển	Số năm hoạt động	Chức danh người trả lời	Địa điểm trụ sở chính
ST1	Công nghệ tài chính (Fintech)	Giai đoạn phát triển ban đầu	3 năm	Giám đốc điều hành (CEO)	TP Hồ Chí Minh
ST2	Công nghệ giáo dục (Edtech)	Giai đoạn ý tưởng và thử nghiệm	2 năm	Đồng sáng lập (Co-founder)	Hà Nội
ST3	Công nghệ nông nghiệp (AgriTech)	Giai đoạn phát triển sản phẩm	4 năm	Giám đốc chiến lược	TP Hồ Chí Minh
ST4	Công nghệ Logistics (Logistics Tech)	Giai đoạn phát triển ban đầu	5 năm	Trưởng bộ phận phát triển sản phẩm	Đà Nẵng
ST5	Thương mại điện tử (E-commerce)	Giai đoạn mở rộng thị trường	6 năm	Giám đốc điều hành	Hà Nội
ST6	Công nghệ sức khỏe (HealthTech)	Giai đoạn ý tưởng và thử nghiệm	2 năm	Sáng lập viên kiêm CEO	TP Hồ Chí Minh
ST7	Phân tích dữ liệu & AI	Giai đoạn phát triển sản phẩm	3 năm	Trưởng phòng công nghệ	Hà Nội
ST8	Edtech	Giai đoạn phát triển ban đầu	4 năm	CEO	TP Hồ Chí Minh
ST9	Fintech	Giai đoạn tăng trưởng mở rộng	5 năm	Giám đốc sản phẩm	TP Hồ Chí Minh
ST10	AgriTech	Giai đoạn tăng trưởng mở rộng	6 năm	Đồng sáng lập	Cần Thơ
ST11	HealthTech	Giai đoạn ý tưởng và thử nghiệm	2 năm	Trưởng nhóm công nghệ	Hà Nội
ST12	Logistics	Giai đoạn phát triển ban đầu	4 năm	CEO	TP Hồ Chí Minh

Nguồn: Tổng hợp dữ liệu phỏng vấn của tác giả.

#### 3.3. Thu thập dữ liệu

Nguồn dữ liệu chính được thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc với người sáng lập, đồng sáng lập, hoặc giám đốc chiến lược tại các startup được lựa chọn. Mỗi cuộc phỏng vấn kéo dài từ 45 đến 90 phút, được ghi âm và mã hóa đầy đủ. Ngoài ra, nghiên cứu cũng sử dụng các tài liệu phụ trợ như website doanh nghiệp, bài viết truyền thông, báo cáo đầu tư để bổ sung và kiểm chứng thông tin.

Bộ câu hỏi bán cấu trúc được xây dựng dựa trên khung mô hình BMC, kết hợp tham khảo các nghiên cứu định tính gần đây về BMI trong startup [12-14]. Các câu hỏi xoay quanh chín thành phần BMC, đặc biệt tập trung vào các yếu tố liên quan đến đề xuất giá trị, kênh phân phối, dòng doanh thu, và cấu trúc chi phí đổi mới. Ví dụ: “Anh/chị mô tả cách doanh nghiệp đã thay đổi hoặc cá nhân hóa đề xuất giá trị như thế nào trong 12 tháng qua?” hoặc “Những thay đổi nào trong cấu trúc dòng doanh thu đã được thử nghiệm gần đây?”. Một số câu hỏi mở được sử dụng để làm rõ quá trình thay đổi mô hình kinh doanh, lý do và hệ quả từ các quyết định đổi mới.

### 3.4. Phân tích dữ liệu

Sau khi thu thập dữ liệu từ 12 cuộc phỏng vấn bán cấu trúc, nhóm nghiên cứu tiến hành mã hóa theo hướng dẫn của V. Braun và cs (2006) [18]. Dữ liệu được xử lý theo quy trình phân tích chủ đề. Mô hình BMC cung cấp cấu trúc ban đầu gồm 9 thành tố để định hướng phỏng vấn và thu thập dữ liệu. Tuy nhiên, trong quá trình phân tích chủ đề, dữ liệu cho thấy các thành tố này không tách biệt tuyệt đối mà đan xen và đồng quy vào một số hướng đổi mới cốt lõi. Do đó, thay vì trình bày theo 9 yếu tố BMC, bài viết tổ chức kết quả thành 3 nhóm chủ đề chính phản ánh các hướng đổi mới nổi bật trong mô hình kinh doanh của startup công nghệ tại Việt Nam, gồm: (1) Đổi mới trong đề xuất giá trị; (2) Đổi mới trong mô hình tạo ra giá trị; (3) Đổi mới trong cấu trúc tổ chức và vận hành.

Việc tổ chức kết quả theo 3 nhóm chủ đề thay vì 9 yếu tố BMC nhằm: (i) phản ánh sát thực tế logic vận hành của các startup công nghệ Việt Nam, (ii) tránh trùng lặp do nhiều yếu tố BMC xuất hiện đồng thời, (iii) nhấn mạnh những xu hướng đổi mới nổi bật mang ý nghĩa học thuật và thực tiễn (bảng 2). Nói cách khác, nghiên cứu sử dụng BMC để thu thập dữ liệu nhưng linh hoạt tái cấu trúc trong giai đoạn phân tích nhằm làm rõ hơn bản chất BMI.

**Bảng 2. Ma trận liên kết 3 nhóm chủ đề với 9 thành phần của BMC.**

Ba nhóm chủ đề đổi mới	Khối BMC liên quan	Giải thích mối liên hệ
(1) Đổi mới trong đề xuất giá trị	- Đề xuất giá trị - Phân khúc khách hàng - Quan hệ khách hàng	Các startup tập trung tái định nghĩa giá trị cốt lõi, điều chỉnh quan hệ với khách hàng và xác định lại phân khúc. Ba yếu tố này đan xen và đồng quy vào việc thiết kế giá trị mới phù hợp nhu cầu thị trường.
(2) Đổi mới trong mô hình tạo ra giá trị	- Hoạt động chính - Nguồn lực chính - Kênh phân phối	Hoạt động cốt lõi, nguồn lực và kênh được tái cấu trúc, tích hợp công nghệ và dữ liệu. Ba khối này liên kết thành hệ thống tạo ra giá trị mới, thay vì chỉ thay đổi một yếu tố riêng lẻ.
(3) Đổi mới trong cấu trúc tổ chức và vận hành	- Đối tác chính - Cấu trúc chi phí - Nguồn doanh thu	Các startup tái cấu trúc quan hệ đối tác, tối ưu chi phí và thử nghiệm cơ chế thu phí mới. Đây là cụm đổi mới thể hiện cách doanh nghiệp tổ chức lại vận hành để đảm bảo tính bền vững tài chính.

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Ma trận trên cho thấy, các thành phần trong BMC khi áp dụng vào bối cảnh startup công nghệ tại Việt Nam, không vận hành tách biệt mà kết nối và đồng quy thành ba hướng đổi mới cốt lõi. Cách tổ chức lại này vừa phản ánh thực tiễn của doanh nghiệp, vừa gợi mở một hướng tiếp cận lý thuyết mới: BMC có thể được tái cấu trúc ở mức khái quát hơn thành các cụm đổi mới liên thông. Đây chính là đóng góp của nghiên cứu trong việc mở rộng khung BMC từ chín khối chức năng sang ba nhóm đổi mới có tính hệ thống.

Dữ liệu phỏng vấn được xử lý thông qua phương pháp phân tích nội dung kết hợp với kỹ thuật mã hóa mở. Quá trình mã hóa được thực hiện bằng phần mềm hỗ trợ phân tích định tính NVivo, giúp hệ thống hóa các chủ đề, nhóm mã và các mối liên hệ giữa các khái niệm. Tiếp theo, các mã được tổng hợp thành các trục chủ đề phản ánh các mô hình đổi mới và các yếu tố tác động chính.

## 4. Kết quả

Phân tích dữ liệu từ các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với 12 nhà sáng lập và quản lý cấp cao tại các startup công nghệ ở Việt Nam đã làm nổi bật ba nhóm chủ đề chính liên quan đến BMI, cụ thể:

### 4.1. Đổi mới trong đề xuất giá trị

Từ kết quả phỏng vấn 12 startup công nghệ, có thể nhận thấy rõ một xu hướng chung trong đổi mới mô hình đề xuất giá trị. Các startup không còn chỉ tập trung vào việc cung cấp sản phẩm hay dịch vụ theo kiểu truyền thống, mà

chuyển sang tạo ra trải nghiệm cá nhân hóa, tích hợp công nghệ và đồng hành với khách hàng trong suốt quá trình sử dụng. Ba đặc điểm nổi bật của xu hướng này là: (i) cá nhân hóa dựa trên hiểu biết sâu sắc về người dùng, (ii) tích hợp công nghệ để nâng cao giá trị cốt lõi, (iii) trải nghiệm số toàn diện từ tương tác đến chăm sóc sau mua.

*Cá nhân hóa dựa trên hiểu biết sâu sắc về người dùng:* Nhiều startup trong mẫu nghiên cứu cho thấy họ không còn tiếp cận khách hàng theo kiểu “một giải pháp cho tất cả”, mà thay vào đó là thiết kế sản phẩm/dịch vụ phù hợp với từng người dùng cụ thể. Điều này được thực hiện thông qua việc thu thập và phân tích dữ liệu về hành vi, nhu cầu và đặc điểm cá nhân của khách hàng.

ST6 phát triển nền tảng theo dõi sức khỏe tích hợp AI, cho phép tùy biến khuyến nghị dinh dưỡng, vận động. ST1 ứng dụng học máy để cá nhân hóa các khuyến nghị tài chính dựa trên hành vi chi tiêu. ST7 sử dụng công cụ phân tích big data để tạo ra dashboard quản trị tùy biến cho từng khách hàng doanh nghiệp.

ST2 và ST8 cũng đẩy mạnh yếu tố này bằng cách cho phép người học chọn lộ trình học theo trình độ và mục tiêu cá nhân, đồng thời điều chỉnh nội dung học dựa trên tốc độ tiếp thu. ST11 chia sẻ:

“Không thể áp dụng một giải pháp cho tất cả. Chúng tôi thiết kế hành trình học tập cá nhân hóa - nơi học viên là trung tâm thực sự, cả về nội dung lẫn trải nghiệm”.

Đây là sự tiếp nối và mở rộng từ các nghiên cứu của A. Osterwalder và cs (2014) [19] khi cho rằng, đề xuất giá trị hiện đại cần được tinh chỉnh theo từng phân khúc siêu nhỏ thay vì thị trường đại trà.

*Tích hợp công nghệ để nâng cao giá trị cốt lõi:* Một điểm nổi bật khác là nhiều startup không còn đặt trọng tâm vào sản phẩm hữu hình, mà vào giá trị công nghệ nằm sau sản phẩm như thuật toán xử lý, hệ thống gợi ý, hoặc khả năng tự động hóa theo nhu cầu người dùng. Công nghệ ở đây không chỉ là công cụ hỗ trợ mà trở thành phần cốt lõi trong việc tạo ra giá trị cho khách hàng. Điển hình, ST7 (AI & Data) không đơn thuần cung cấp hệ thống phân tích dữ liệu, mà còn tích hợp mô-đun học máy để dự đoán xu hướng tiêu dùng theo mùa vụ:

“Khách hàng muốn biết không chỉ chuyện đã xảy ra, mà cả những gì có thể xảy ra và chúng tôi cung cấp điều đó trong cùng một gói giải pháp” (ST7).

ST9, một startup tài chính số, sử dụng hệ thống phân tích dữ liệu hành vi để đưa ra các gợi ý vay vốn phù hợp cho từng khách hàng. Giá trị của họ không đến từ ứng dụng vay tiền nói chung, mà từ khả năng hiểu khách hàng và cung cấp lựa chọn tài chính vừa an toàn vừa thuận tiện: “Khách hàng bây giờ rất sợ bị làm phiền. Mỗi thông tin gửi đến họ phải thực sự đúng người, đúng lúc, đúng nhu cầu” (ST9).

Trong lĩnh vực thương mại điện tử, ST5 đã nâng cao trải nghiệm người dùng bằng cách tích hợp chatbot hỗ trợ 24/7 và hệ thống phản hồi nhanh: “Không chỉ bán hàng, chúng tôi còn chăm sóc khách sau mua. Trải nghiệm không ngắt quãng là lợi thế cạnh tranh của chúng tôi” (ST5).

ST4 và ST12 phát triển hệ thống định tuyến thông minh dựa trên dữ liệu thời gian thực, giúp giảm thời gian giao hàng tới 30%. ST10 ứng dụng cảm biến IoT để theo dõi điều kiện cây trồng và can thiệp chính xác hơn.

Các tích hợp công nghệ này giúp mở rộng phạm vi giá trị mà doanh nghiệp có thể cung cấp, đồng thời rút ngắn khoảng cách giữa dịch vụ truyền thống và kỳ vọng số hóa của người tiêu dùng hiện đại. Những mô hình này phản ánh một cách tiếp cận mới, trong đó giá trị không nằm trong sản phẩm, mà trong cách công nghệ giúp khách hàng giải quyết vấn đề của họ. Đây là minh chứng

cho việc đề xuất giá trị không còn dừng ở “đầu ra” sản phẩm mà mở rộng sang “năng lực công nghệ”, phù hợp với lý thuyết của D.J. Teece (2010) [2] và các khuyến nghị gần đây về chuyển đổi số trong mô hình kinh doanh [11, 14, 15].

*Trải nghiệm số toàn diện từ tương tác đến chăm sóc sau mua:* Thay vì chỉ cung cấp sản phẩm và kết thúc giao dịch, các startup trong nghiên cứu đã mở rộng phạm vi đề xuất giá trị ra toàn bộ hành trình sử dụng dịch vụ của khách hàng, từ khi họ tìm hiểu, trải nghiệm, sử dụng đến khi phản hồi và được hỗ trợ sau bán hàng. Nhiều startup đầu tư mạnh vào các nền tảng số để tạo ra trải nghiệm toàn diện, liền mạch và dễ sử dụng.

Nhiều startup chủ động chuyển từ mô hình cung cấp dịch vụ đơn lẻ sang mô hình trải nghiệm số toàn diện. ST9 tích hợp cả chatbot, ứng dụng, giao diện khách hàng đa nền tảng để đảm bảo trải nghiệm liền mạch. ST5 và ST1 đều cho rằng trải nghiệm người dùng, giao diện người dùng và hành trình khách hàng là một phần không thể thiếu trong đề xuất giá trị. ST8 cho biết họ không chỉ cung cấp khóa học, mà còn xây dựng nền tảng học tập với cơ chế theo dõi tiến độ, đánh giá năng lực, và đề xuất lộ trình học tiếp theo:

“Trải nghiệm học không dừng ở bài giảng, mà là hành trình dài hạn. Chúng tôi giúp người học thấy được tiến bộ của chính mình” (ST8).

Cách tiếp cận tương tự cũng được thấy ở ST3 và ST10. Nông dân được hướng dẫn từ khâu chuẩn bị đất đến khi thu hoạch, với các cảnh báo sâu bệnh

**Bảng 3. Tóm tắt các yếu tố đổi mới trong đề xuất giá trị theo nhóm startup.**

Mã số	Cá nhân hóa	Tích hợp công nghệ	Trải nghiệm số
ST1	Khuyến nghị tài chính theo hành vi chi tiêu	Học máy phân tích dữ liệu khách hàng	Giao diện trực quan, đồng bộ trải nghiệm đa nền tảng
ST2	Lộ trình học cá nhân hóa	Hệ thống LMS tích hợp công nghệ điều chỉnh nội dung	Theo dõi tiến độ và phản hồi người học qua nền tảng số
ST3	-	-	Đồng hành toàn hành trình canh tác qua app + cảnh báo sâu bệnh
ST4	-	Định tuyến thông minh dựa trên dữ liệu thời gian thực	-
ST5	-	Chatbot hỗ trợ 24/7, phản hồi đơn hàng tự động	Chăm sóc khách hàng sau mua qua nền tảng thương mại số
ST6	Khuyến nghị dinh dưỡng, vận động theo hồ sơ sức khỏe	AI phân tích chỉ số sức khỏe	Giao diện đơn giản, phù hợp người dùng lớn tuổi
ST7	Dashboard quản trị tùy biến cho từng khách hàng	Hệ thống gợi ý & dự đoán xu hướng tiêu dùng bằng học máy	-
ST8	Tùy biến nội dung học, lựa chọn mục tiêu học tập cá nhân	Nền tảng học tập tích hợp nhiều công cụ giảng dạy	Theo dõi tiến độ, gợi ý học tiếp theo tự động
ST9	Gợi ý tài chính phù hợp từng nhóm khách	Phân tích hành vi người dùng, lọc thông tin theo ngữ cảnh	Trải nghiệm liền mạch xuyên suốt app - chatbot - nền tảng tài chính
ST10	-	Cảm biến IoT theo dõi điều kiện cây trồng	Hỗ trợ nông dân từ đầu đến cuối vụ mùa qua ứng dụng di động
ST11	Hành trình học tập cá nhân hóa, chú trọng UX	AI hỗ trợ tư vấn sức khỏe	Giao diện đơn giản cho người ít kỹ năng công nghệ
ST12	-	Định tuyến và phân phối logistics bằng phần mềm nội bộ	-

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn của tác giả.

qua ứng dụng di động. ST11 và ST6 cũng đầu tư đáng kể vào thiết kế giao diện thân thiện, đặc biệt cho nhóm người dùng lớn tuổi hoặc có trình độ công nghệ hạn chế. Điều này cho thấy sự dịch chuyển mạnh mẽ từ bán hàng sang tạo trải nghiệm, phù hợp với nhận định của B.J. Pine và cs (1998) [20] về nền kinh tế trải nghiệm.

Qua 12 trường hợp nghiên cứu (bảng 3), có thể thấy các startup công nghệ tại Việt Nam không chỉ đòi hỏi ở cấp độ sản phẩm mà còn đang định hình lại cách họ trao và tạo ra giá trị. Sự kết hợp giữa cá nhân hóa, công nghệ, và trải nghiệm số là nền tảng đề xuất giá trị mới, phản ánh sự thích ứng với bối cảnh chuyển đổi số và thay đổi hành vi tiêu dùng. So với các nghiên cứu trước, điểm nổi bật ở các startup Việt là khả năng tích hợp linh hoạt nhiều yếu tố cùng lúc để tạo ra giá trị đặc thù, phù hợp với từng thị trường ngách [12, 13, 19].

#### 4.2. Đổi mới trong mô hình tạo ra giá trị

Bên cạnh đề xuất giá trị, các startup công nghệ tại Việt Nam còn tiến hành nhiều đổi mới đáng chú ý trong mô hình tạo ra giá trị, thể hiện qua ba phương diện chính: (1) Đổi mới trong quan hệ khách hàng, (2) Đổi mới kênh phân phối và (3) Đổi mới hoạt động và nguồn lực. Những đổi mới này không chỉ nhằm thích ứng với điều kiện thị trường mà còn tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh chuyển đổi số.

*Đổi mới trong quan hệ khách hàng:* Nhiều startup đã chuyển từ mô hình tương tác thụ động sang hình thức đồng kiến tạo, tức là để khách hàng tham gia sâu vào quy trình phát triển sản phẩm. ST3 cho biết: “Chúng tôi mời nông dân thử nghiệm từng phiên bản, phản hồi liên tục rồi điều chỉnh. Sản phẩm cuối cùng gần như là do họ cùng xây nên”. Tương tự, ST6 chia sẻ: “Các tính năng không phải do chúng tôi tự nghĩ ra, mà là do bệnh nhân và bác sĩ góp ý sau từng đợt test. Họ như một phần của đội phát triển”. Điều đó có nghĩa là khách hàng không còn là đối tượng thụ hưởng mà là đối tác đồng hành trong quá trình cải tiến.

Mối quan hệ cũng được duy trì qua các cộng đồng số. Đây là cách ST2 và ST8 tổ chức các diễn đàn học tập, nhóm tương tác học viên, giảng viên, kỹ sư sản phẩm, tạo kênh phản hồi tức thì và nuôi dưỡng lòng trung thành. Những thực hành này phù hợp với quan điểm của J. Zhang và cs (2023) [11] về đổi mới mở, trong đó người dùng đóng vai trò đồng sáng tạo giá trị.

*Đổi mới kênh phân phối:* Phần lớn các startup đều xây dựng mô hình kinh doanh nền tảng, tức là coi công nghệ không chỉ là công cụ mà là kênh tạo và phân phối giá trị chủ đạo. ST7 khẳng định: “Chúng tôi không tự xây dựng toàn bộ hệ thống xử lý dữ liệu, mà dùng nền tảng Google Cloud rồi tích hợp thêm mô-đun của mình vào”. Trong khi đó, ST11 có cách triển khai riêng: “Mỗi lần chỉ làm ra một tính năng cơ bản, tung ra thị trường, lấy phản hồi rồi mới phát triển tiếp. Cách đó tiết kiệm và tránh rủi ro lớn”.

Quan điểm này cũng được ST1 và ST9 chia sẻ, khi họ tập trung xây dựng các giao diện lập trình ứng dụng mở, kết nối dịch vụ bên thứ ba nhằm mở rộng khả năng cung ứng mà không cần sở hữu toàn bộ chuỗi.

Đặc biệt, nhiều doanh nghiệp đã tích hợp các kênh đa nền tảng để phân phối dịch vụ. ST5 cung cấp sản phẩm đồng thời qua app, thương mại xã hội và các sàn thương mại điện tử khác. Trong khi đó, ST10 tận dụng Zalo và TikTok như một kênh hỗ trợ chăm sóc khách hàng, quảng bá sản phẩm và đào tạo từ xa. Sự linh hoạt trong phân phối được xem là yếu tố sống còn trong môi trường công nghệ biến động. Điểm đáng chú ý là sự kết hợp giữa kỹ thuật agile với triết lý khởi nghiệp tinh gọn được áp dụng khá phổ biến, tương tự như mô tả trong nghiên cứu của N. Bocken và cs (2019) [21] và W. Gavin và cs (2025) [12]. Tuy nhiên, các doanh nghiệp Việt Nam có xu hướng vận dụng một cách linh hoạt, không máy móc, tùy theo lĩnh vực và giai đoạn phát triển.

*Đổi mới hoạt động và nguồn lực:* Một điểm nổi bật là sự tái cấu trúc hoạt động nội bộ theo hướng tinh gọn và tự động hóa. ST4 cho biết: “Chúng tôi sử

dụng hệ thống AI để điều phối phương tiện và nhân sự theo thời gian thực, giúp giảm 30% chi phí vận hành”. ST7 cũng cho biết họ tự xây dựng phần mềm nội bộ để quản lý đơn hàng thay vì thuê ngoài. Tương tự, ST10 khẳng định: “Chúng tôi không trồng rau mà liên kết với hợp tác xã, lo phần công nghệ truy xuất và bán hàng. Mỗi bên làm phần mạnh nhất”.

Không chỉ là công nghệ, sự thay đổi còn đến từ cách tổ chức đội ngũ và năng lực cốt lõi. ST12 cho rằng họ tập trung toàn bộ nguồn lực cho khả năng xử lý dữ liệu theo thời gian thực. Mọi thứ khác đều có thể thuê ngoài. Đây là biểu hiện của mô hình kinh doanh ít tài sản, phổ biến trong các mô hình startup hiện đại [4, 13]. Trong khi đó, ST11 và ST6 tập trung vào đội ngũ chuyên gia y tế kết hợp với kỹ sư công nghệ thành một cấu trúc liên chức năng, hướng đến sản phẩm có tính liên ngành (bảng 4).

**Bảng 4. Tóm tắt các yếu tố đổi mới trong mô hình tạo ra giá trị của các startup.**

Mã số	Đổi mới trong quan hệ khách hàng	Đổi mới kênh phân phối	Đổi mới hoạt động và nguồn lực
ST1	Hệ sinh thái người dùng tài chính	App + API tích hợp ngân hàng	Xây dựng nền tảng Fintech nội bộ
ST2	Cộng đồng học tập trực tuyến	App + LMS + MXH học tập	Đội ngũ giáo viên kết hợp kỹ thuật
ST3	Đồng kiến tạo với nông dân	App di động + Offline hỗ trợ	Tự động hóa quy trình tư vấn
ST4	Phản hồi người dùng theo thời gian thực	Web/App + Zalo	AI điều phối logistics
ST5	Hệ thống phản hồi đơn hàng tức thì	App + Social commerce	Công cụ phân tích dữ liệu thương mại điện tử
ST6	Bác sĩ đồng hành cùng kỹ sư	App + kênh tư vấn trực tuyến	Đội ngũ y tế - công nghệ kết hợp
ST7	Tùy chỉnh theo yêu cầu từng khách hàng	API + nền tảng dữ liệu	Năng lực xử lý Big Data là cốt lõi
ST8	Diễn đàn học tập tương tác	App + LMS + Zoom	Tối ưu chi phí bằng thuê ngoài
ST9	Tùy biến dịch vụ theo từng nhóm khách hàng	App + tích hợp ngân hàng	Phát triển sản phẩm nội bộ
ST10	Cộng đồng nông dân số	App + TikTok + Zalo	Cố vấn nông nghiệp + kỹ sư IT
ST11	Tư vấn sức khỏe theo hồ sơ khách hàng	App + kênh trực tuyến	Đội y tế trẻ, sử dụng AI
ST12	Khách hàng phản hồi qua app + mạng xã hội	App + website	Phần mềm logistics tự phát triển

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn của tác giả.

Những đổi mới nói trên cho thấy, các startup công nghệ ở Việt Nam đang đi chuyên từ mô hình tuyến tính truyền thống sang mô hình nền tảng số mở rộng, tương đồng với mô hình hệ sinh thái nền tảng trong nghiên cứu của J. Zhang và cs (2023) [11]. Việc tích hợp khách hàng vào hoạt động tạo giá trị, ứng dụng công nghệ số vào mọi điểm chạm, và tối ưu hóa nguồn lực nội bộ cho thấy, sự tiếp biến linh hoạt của lý thuyết BMC trong bối cảnh công nghệ mới.

### 4.3. Đổi mới trong cấu trúc tổ chức và vận hành

Bên cạnh đề xuất và tạo ra giá trị, quá trình tổ chức và vận hành nội bộ là yếu tố then chốt quyết định khả năng thực thi của mô hình kinh doanh. Trong bối cảnh nguồn lực hạn chế, môi trường thay đổi nhanh, các startup công nghệ tại Việt Nam đã thực hiện nhiều đổi mới trong cách tổ chức nhân sự, quản lý vận hành và thiết lập văn hóa doanh nghiệp. Ba hướng đổi mới nổi bật bao gồm: (1) Tổ chức cấu trúc linh hoạt, phẳng; (2) Quản lý dựa trên mục tiêu và kết quả; (3) Xây dựng văn hóa khởi nghiệp mở.

*Tổ chức cấu trúc linh hoạt, phẳng:* Thay vì mô hình tổ chức phân tầng truyền thống, các startup thường lựa chọn cấu trúc phẳng, linh hoạt theo nhóm

dự án, nhằm tăng tốc độ phản ứng và giảm rào cản nội bộ. Mỗi nhóm có thể đảm nhận một tính năng, thị trường hoặc sản phẩm cụ thể, và được quyền tự chủ cao.

ST2 chia sẻ: “Chúng tôi không có quản lý cấp trung, mỗi nhóm phụ trách một sản phẩm, có mục tiêu riêng. CEO chỉ định hướng, còn lại nhóm tự quyết”.

ST12 nhấn mạnh tính cơ động: “Khi có ý tưởng mới, nhóm sẽ tự lập team nhỏ để thử, không phải xin phép lòng vòng. Cách làm này giúp tiết kiệm thời gian và tận dụng động lực nội bộ”.

Mô hình này gắn với cấu trúc tổ chức theo ma trận linh hoạt được đề xuất trong các nghiên cứu về startup công nghệ [10, 11]. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam, sự phẳng hóa được thúc đẩy nhiều hơn bởi giới hạn về nhân sự, chứ không chỉ bởi định hướng triết lý tổ chức.

*Quản lý dựa trên mục tiêu và kết quả:* Một xu hướng nổi bật là các startup dần từ bỏ cách quản lý theo thời gian làm việc và vị trí cố định, thay vào đó là quản trị theo kết quả đầu ra. Phương pháp phổ biến là dùng OKRs (Objectives and Key Results - Mục tiêu và Kết quả then chốt) hoặc các biến thể đơn giản hơn để giao việc và đánh giá hiệu quả.

ST5 nêu rõ: “Chúng tôi không quan tâm nhân viên làm ở đâu, lúc nào. Chỉ cần đúng hạn, đủ KPI. Mỗi người tự sắp xếp, không cần xin phép nghỉ từng ngày”.

ST8 cũng đồng tình: “OKRs là thứ giữ cả công ty đi đúng hướng. Mỗi quý nhóm tự xây OKRs, trình CEO duyệt. Nếu không đạt, thì tìm lý do rồi điều chỉnh”.

**Bảng 5. Tóm tắt các yếu tố đổi mới trong cấu trúc tổ chức và vận hành của các startup.**

Mã số	Cấu trúc tổ chức	Cách thức quản lý công việc	Văn hóa doanh nghiệp nổi bật
ST1	Nhóm linh hoạt, không cấp trung	Quản lý theo mục tiêu sản phẩm	Cởi mở, phản biện thẳng thắn
ST2	Tự tổ chức theo dự án	Tự đặt mục tiêu nhóm	Tôn trọng sự tự chủ
ST3	Cấu trúc kết hợp giữa phòng ban và nhóm linh hoạt	Giao khoán theo giai đoạn thử nghiệm	Chấp nhận thất bại sớm
ST4	Tổ chức phẳng	Theo dõi hiệu quả theo tuần	Đề cao sáng kiến cá nhân
ST5	Phòng ban chuyên trách nhưng không ràng buộc thời gian	Quản trị theo KPI, linh hoạt không gian làm việc	Gắn kết qua mục tiêu chung
ST6	Nhóm chức năng linh hoạt theo chiến dịch	Kiểm tra kết quả định kỳ, không giám sát giờ làm	Khuyến khích thử nghiệm, phản hồi nhanh
ST7	Ma trận dự án - công nghệ	Mỗi nhóm có OKRs riêng	Tinh thần đổi mới công nghệ nội bộ
ST8	Phẳng, đội nhóm đa chức năng	Áp dụng OKRs đơn giản hóa chức năng	Minh bạch, hướng đến học hỏi
ST9	Kết hợp nhóm chuyên môn và dự án	Không đo lường theo thời gian mà theo kết quả	Không trừng phạt thất bại có lý do
ST10	Nhóm sản phẩm liên vùng	Giao khoán theo nhiệm vụ thị trường	Gắn kết đội ngũ địa phương
ST11	Nhóm nhỏ xoay vòng theo nhu cầu	Theo dõi đầu ra thay vì giờ làm	Học tập từ sai lầm, điều chỉnh nhanh
ST12	Tự quản theo nhóm chuyên trách	Tự chủ và linh hoạt trong vận hành	Ưu tiên tốc độ thử nghiệm

Nguồn: Tổng hợp kết quả phỏng vấn của tác giả.

Sự dịch chuyển này phù hợp với xu hướng tổ chức hướng đến kết quả đang phát triển toàn cầu [14, 15], đồng thời phản ánh mức độ tự chủ cao và nhu cầu kiểm soát rủi ro trong môi trường nhiều bất định. Tuy nhiên, điểm đặc trưng tại Việt Nam là các công cụ như OKRs thường được rút gọn để dễ áp dụng hơn.

*Xây dựng văn hóa khởi nghiệp mở:* Một trong những khía cạnh được các nhà sáng lập đặc biệt chú trọng là xây dựng văn hóa nội bộ phù hợp với tinh thần khởi nghiệp, khuyến khích thử nghiệm, thất bại và học hỏi nhanh. Các giá trị như cởi mở, minh bạch, trao quyền và tôn trọng đa dạng xuất hiện lặp lại trong nhiều chia sẻ.

ST1 khẳng định: “Ai cũng có thể lên tiếng phản biện, kể cả với CEO. Nếu ý kiến hợp lý, chúng tôi thử nghiệm luôn. Không có chuyện sếp nói là đúng”.

ST9 nói thêm: “Chúng tôi có một nguyên tắc: không ai bị phạt vì thất bại nếu có lý do hợp lý. Thất bại là học phí của đổi mới”.

So với mô hình văn hóa doanh nghiệp theo kiểu kiểm soát kỷ luật phổ biến trong các doanh nghiệp truyền thống, các startup Việt Nam hướng tới văn hóa trao quyền, tương thích với mô hình “văn hóa thúc đẩy sự linh hoạt” của K.S. Cameron và cs (2006) [22]. Tuy nhiên, thách thức thường gặp là duy trì tính kỷ luật và hiệu quả khi mở rộng quy mô.

Kết quả bảng 5 cho thấy, các startup trong mẫu nghiên cứu đều có điểm chung là cấu trúc tổ chức phẳng, quản lý công việc linh hoạt và xây dựng văn hóa doanh nghiệp khuyến khích học hỏi và đổi mới. Tuy nhiên, mức độ và cách thức áp dụng cụ thể vẫn có sự khác biệt tùy theo lĩnh vực, giai đoạn phát triển và phong cách lãnh đạo của người sáng lập.

## 5. Bàn luận và hàm ý quản trị

### 5.1. Bàn luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu định tính từ 12 startup công nghệ tại Việt Nam cho thấy, đổi mới trong mô hình kinh doanh không diễn ra rời rạc theo từng thành phần của BMC, mà thường tích hợp theo ba nhóm vấn đề cốt lõi: (1) Đổi mới trong đề xuất giá trị; (2) Đổi mới trong mô hình tạo ra giá trị và (3) Đổi mới trong cấu trúc tổ chức và vận hành. Cách tiếp cận này không chỉ giúp phân tích sâu hơn quá trình đổi mới, mà còn phản ánh chính xác trải nghiệm thực tiễn của các doanh nghiệp trong bối cảnh khởi nghiệp tại thị trường mới nổi như Việt Nam.

#### *Thứ nhất, đổi mới trong đề xuất giá trị*

Nghiên cứu chỉ ra rằng, các startup công nghệ Việt Nam đã tạo ra những đề xuất giá trị mang tính cá nhân hóa sâu sắc, tích hợp công nghệ cao và hướng đến trải nghiệm số toàn diện. Điều này phù hợp với nhận định của A. Osterwalder và cs (2014) [19] rằng, thiết kế giá trị cần gắn sát với nhu cầu cụ thể của khách hàng. Tuy nhiên, kết quả của nghiên cứu mở rộng khung lý thuyết này khi làm rõ vai trò đồng kiến tạo giá trị của khách hàng, thay vì chỉ tiếp nhận thụ động.

Ví dụ, ST3 và ST10 trong lĩnh vực AgriTech không chỉ cung cấp công nghệ nông nghiệp thông minh, mà còn huy động sự tham gia chủ động của nông dân trong thử nghiệm và hoàn thiện sản phẩm. Điểm này khác biệt so với các nghiên cứu trước trong bối cảnh thị trường phát triển [11, 14, 15, 19], nơi khách hàng thường đóng vai trò người dùng cuối hơn là đối tác đồng sáng tạo. Kết quả vì vậy đóng góp mới khi nhấn mạnh rằng, trong môi trường khởi nghiệp tại các nền kinh tế mới nổi, giá trị được kiến tạo theo cơ chế hợp tác hai chiều, phù hợp với đặc thù thị trường còn đang định hình nhu cầu và chuẩn mực tiêu dùng.

#### *Thứ hai, đổi mới trong mô hình tạo ra giá trị*

Một đóng góp quan trọng của nghiên cứu là làm rõ cách các startup công nghệ Việt Nam thiết kế lại mạng lưới hoạt động, xây dựng kênh phân phối số hóa và tái định nghĩa mối quan hệ với khách hàng. Các doanh nghiệp không chỉ sử dụng công nghệ như công cụ hỗ trợ, mà còn biến nó thành nền tảng lõi cho toàn bộ hệ sinh thái dịch vụ (ví dụ ST1 trong EdTech, ST5 trong FinTech và ST9 trong Logistics).

Các nghiên cứu trước đây nhấn mạnh rằng BMI thường gắn với việc tái cấu trúc đề xuất giá trị và cơ chế doanh thu [11, 12, 21]. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu này mở rộng lập luận đó khi chỉ ra rằng, trong bối cảnh thị trường mới nổi như Việt Nam, hạ tầng số chưa đồng bộ và hành vi tiêu dùng còn phân hóa, việc đổi mới không thể giới hạn ở giá trị hay doanh thu. Thay vào đó, startup cần đồng thời tái cấu trúc mạng lưới đối tác, kênh phân phối và phương thức tiếp cận người dùng, nhằm tạo ra một mô hình tạo giá trị bền vững.

Điểm này bổ sung cho lý thuyết hiện có bằng cách khẳng định rằng trong điều kiện thị trường đang phát triển, đổi mới trong mô hình tạo ra giá trị mang tính hệ thống hơn - bao gồm cả nền tảng số, hệ sinh thái đối tác và hành vi khách hàng, thay vì thay đổi cục bộ ở một số thành tố như nghiên cứu trước chủ yếu đề cập.

#### *Thứ ba, đổi mới trong cấu trúc tổ chức và vận hành*

Kết quả nghiên cứu cho thấy, mô hình tổ chức phẳng, linh hoạt và hướng đến học hỏi đang trở thành xu hướng phổ biến của các startup công nghệ Việt Nam. Thay vì quản trị theo cấu trúc phân cấp truyền thống, nhiều doanh nghiệp chuyển sang nhóm tự tổ chức, áp dụng công cụ quản trị hiện đại như OKRs và cơ chế đánh giá theo đầu ra. Tính linh hoạt này cho phép startup thích ứng nhanh trong các giai đoạn thử nghiệm sản phẩm cũng như mở rộng quy mô.

So với các nghiên cứu trước vốn tập trung nhiều vào tư duy khởi nghiệp tinh gọn và tối ưu nguồn lực [11, 12, 14, 15], nghiên cứu này bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm rằng sự linh hoạt trong quản trị không chỉ là một lựa chọn chiến lược, mà là điều kiện sống còn trong môi trường khởi nghiệp biến động cao. Đặc biệt, trường hợp của ST6 và ST11 thử nghiệm bỏ chấm công truyền thống hoặc cho phép nhóm kỹ thuật tự chủ trong lập kế hoạch làm việc cho thấy một mức độ dân chủ hóa quản trị rõ rệt. Đây là điểm khác biệt quan trọng so với các nghiên cứu trước trong bối cảnh thị trường phát triển, nơi tính dân chủ trong quản trị startup ít được nhấn mạnh.

Qua đó, nghiên cứu đóng góp vào lý thuyết khi chỉ ra rằng, trong môi trường mới nổi, cấu trúc tổ chức và vận hành linh hoạt không chỉ giúp tối ưu nguồn lực mà còn tạo lợi thế cạnh tranh động, đặc biệt ở những ngành có tốc độ thay đổi nhanh.

### 5.2. Hàm ý thực tiễn

Kết quả nghiên cứu mang đến một số hàm ý thực tiễn quan trọng cho các nhà sáng lập startup, nhà đầu tư, tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp cũng như cơ quan hoạch định chính sách tại Việt Nam trong bối cảnh BMI ngày càng trở thành yếu tố sống còn.

*Đối với các nhà sáng lập startup:* Các nhà sáng lập cần nhận thức rõ ràng, BMI không đơn thuần là việc chuyển đổi số hay cải tiến một vài chức năng. Thay vào đó, đó là quá trình thiết kế lại toàn bộ cách thức tạo ra, phân phối và thu giữ giá trị, với điểm xuất phát là nhu cầu thực tiễn và sự tham gia của người dùng. Việc nhiều startup trong nghiên cứu tiến hành cá nhân hóa dịch vụ, tích

hợp công nghệ theo hướng tạo trải nghiệm số liền mạch (ST1, ST3, ST5...) là minh chứng cho sự thành công khi mô hình kinh doanh được xây dựng từ dưới lên, thay vì áp đặt từ trên xuống.

Ngoài ra, các nhà sáng lập cũng cần chú trọng hơn đến việc đồng thiết kế cùng khách hàng và khai thác các mối quan hệ cộng đồng như một phần cấu thành của hệ sinh thái kinh doanh, thay vì chỉ coi khách hàng là người tiêu dùng cuối. Đây là cách để tạo ra đề xuất giá trị khác biệt và bền vững, trong điều kiện nguồn lực hạn chế.

**Đối với nhà đầu tư:** Kết quả nghiên cứu cho thấy, năng lực BMI, đặc biệt là ở ba trụ cột chính: giá trị đề xuất, tạo giá trị và cấu trúc tổ chức, cần được xem là một tiêu chí đánh giá quan trọng khi ra quyết định đầu tư. Việc chỉ tập trung vào tiềm năng thị trường hay công nghệ lõi mà bỏ qua khả năng thiết kế lại mô hình sẽ khiến nhà đầu tư bỏ lỡ những doanh nghiệp có khả năng thích ứng cao trong môi trường bất định.

Ngoài ra, các nhà đầu tư cũng nên hỗ trợ startup không chỉ ở cấp độ tài chính mà còn ở cấp độ huấn luyện chiến lược mô hình kinh doanh, đặc biệt là cách làm việc với người dùng đầu tiên, phương pháp kiểm chứng giả thuyết giá trị và khả năng chuyển hướng linh hoạt.

**Đối với tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp:** Các vườn ươm và chương trình tăng tốc khởi nghiệp nên điều chỉnh chương trình đào tạo, cố vấn theo hướng tập trung vào BMI toàn diện, không chỉ dừng ở kỹ năng gọi vốn hay xây dựng sản phẩm. Việc tích hợp các công cụ như BMC hay phương pháp khởi nghiệp tinh gọn vào các khóa đào tạo, với sự minh họa từ các trường hợp thực tiễn trong nghiên cứu này, sẽ giúp các nhà sáng lập hình dung rõ hơn quá trình thiết kế và lặp lại mô hình.

**Đối với cơ quan hoạch định chính sách:** Chính phủ và các bộ ngành liên quan cần xây dựng các chính sách hỗ trợ đổi mới sáng tạo dựa trên mô hình kinh doanh, thay vì chỉ tập trung vào hỗ trợ công nghệ hoặc cấp vốn mồi. Cần có các chương trình tài trợ thí điểm cho các mô hình kinh doanh có tính đổi mới cao, đặc biệt trong các lĩnh vực có giá trị xã hội như giáo dục (ST2, ST8), nông nghiệp (ST3, ST10), y tế (ST6, ST11). Đây là những lĩnh vực mà đổi mới mô hình có thể tạo tác động lớn, nhưng thường thiếu vốn và kỹ năng vận hành.

## 6. Kết luận

Nghiên cứu này đã khám phá cách các startup công nghệ tại Việt Nam BMI trong bối cảnh thị trường nhiều biến động. Thay vì sao chép mô hình sẵn có, các doanh nghiệp chủ động điều chỉnh đề xuất giá trị theo hướng cá nhân hóa và lấy khách hàng làm trung tâm; đồng thời áp dụng công nghệ và các nền tảng số để tạo ra giá trị linh hoạt, tận dụng hợp tác mở. Về mặt tổ chức, cấu trúc vận hành được thiết kế tinh gọn, phân quyền cao và thích ứng nhanh, giúp đẩy nhanh chu trình thử nghiệm và triển khai. Kết quả nghiên cứu cho thấy, BMI không chỉ là điều kiện sống còn của startup mà còn phản ánh khả năng thích ứng của doanh nghiệp với thị trường trong nước. Đồng thời, nghiên cứu góp phần bổ sung bằng chứng thực tiễn cho lý thuyết mô hình kinh doanh trong bối cảnh các nền kinh tế mới nổi.

Dù vậy, nghiên cứu vẫn còn một số giới hạn, như quy mô mẫu nhỏ và tập trung vào góc nhìn của nhà sáng lập. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi, kết hợp phương pháp định lượng và xem xét các yếu tố khác như khách hàng, nhân sự hay đối tác trong hệ sinh thái. Ngoài ra, cần theo dõi quá trình tiến hóa mô hình kinh doanh qua thời gian để đánh giá tính bền vững và khả năng thích nghi của các startup trong môi trường thay đổi liên tục.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] National Startup Support Center (2023), *Vietnam Innovation and Entrepreneurship Report 2023*, <https://nssc.gov.vn/startup-stories/insights/characteristics-of-vietnams-startups/>, accessed 1 May 2025 (in Vietnamese).
- [2] D.J. Teece (2010), "Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, **43**, pp.172-194, DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- [3] A. Osterwalder, Y. Pigneur (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 288pp.
- [4] R. Amit, C. Zott (2012), "Creating value through business model innovation", *MIT Sloan Management Review*, **53**, pp.41-49.
- [5] G. Johnson, K. Scholes, R. Whittington (2008), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 8<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, 1072pp.
- [6] D.P. Baron (2018), "Disruptive entrepreneurship and dual purpose strategies: The case of uber", *Strategy Science*, **3(2)**, pp.439-462, DOI: 10.1287/stsc.2018.0059.
- [7] F.G. Jensen, B.H. Anna (2015), "Freemium business models as the foundation for growing an e-business venture: A multiple case study of industry leaders", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, **11(1)**, pp.77-101.
- [8] M. Ardolino, N. Saccani, M. Perona (2017), "A business model framework to characterize digital multisided platforms", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, **3(4)**, DOI: 10.3390/joitmc6010010.
- [9] C.A.G. Uribe, N. Hunt (2016), "The Netflix recommender system: Algorithms, business value, and innovation", *ACM Transactions on Management Information Systems*, **6(4)**, pp.1-19, DOI: 10.1145/284394.
- [10] D. Teng, Y. Chen, M. Veronica (2025), "Gen-AI's effects on new value propositions in business model innovation: Evidence from information technology industry", *Technovation*, **143**, DOI: 10.1016/j.technovation.2025.103191.
- [11] J. Zhang, Y. Bo, L. Chang (2023), "Exploring the effects of innovation ecosystem models on innovative performances of start-ups: The contingent role of open innovation", *Entrepreneurship Research Journal, De Gruyter*, **13(4)**, pp.1139-1168, DOI: 10.1515/erj-2020-0529.
- [12] W. Gavin, L. Wu (2025), "Artificial intelligence, lean startup method, and product innovations", *arXiv*, DOI: 10.48550/arXiv.2506.16334.
- [13] Š. Slávik, R. Bednár, I.M. Hudáková (2021), "The structure of the start-up business model - Qualitative analysis", *Sustainability*, **13(15)**, DOI: 10.3390/su13158386.
- [14] N.Q. Thu, N.Q. Huan, T.N. Ghi (2020), "Business model innovation and start-up performance: Evidence in Vietnam", *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, **15(2)**, pp.72-87 (in Vietnamese).
- [15] V.V. Dong, T.N. Ghi, N.Q. Thu (2023), "The impact of technological innovation on business model innovation and start-up performance", *Journal of Human, Earth, and Future*, **4(3)**, pp.257-273, DOI: 10.28991/HEF-2023-04-03-01.
- [16] N.D. Duong (2024), "Startup innovation in Vietnam: Theory and practice", *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, **15(1)**, pp.146-158, DOI: 10.47750/jett.2024.15.01.017.
- [17] G. Guest, A. Bunce, L. Johnson (2006), "How many interviews are enough? an experiment with data saturation and variability", *Field Methods*, **18**, pp.59-82, DOI: 10.1177/1525822X05279903.
- [18] V. Braun, V. Clarke (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, **3(2)**, pp.77-101, DOI: 10.1191/1478088706qp0630a.
- [19] A. Osterwalder, Y. Pigneur, G. Bernarda, et al. (2014), *Value Proposition Canvas*, Wiley, Hoboken, <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>, accessed 1 May 2025.
- [20] B.J. Pine, J.H. Gilmore (1998), "Welcome to the experience economy", *Harvard Business Review*, **76**, pp.97-105.
- [21] N. Bocken, Y. Snihur (2019), "Lean startup and the business model: Experimenting for novelty and impact", *Long Range Planning*, DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101953.
- [22] K.S. Cameron, R.E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*, Jossey Bass, 288pp.