

Kinh nghiệm khởi nghiệp thành công tại Việt Nam: Nghiên cứu tình huống tại công ty dịch vụ A và công ty sản xuất B

Success of entrepreneurial enterprises in Vietnam. Evidences from a service company and a manufacturing company

Nguyễn Thị Đức Nguyễn^{1*}, Cao Nguyễn Linh Tú¹

¹Trường Đại học Bách khoa - Đại học Quốc Gia Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: ntdnguyen@hcmut.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.soci.vi.14.1.459.2019

Ngày nhận: 27/02/2019

Ngày nhận lại: 02/04/2019

Duyệt đăng: 10/04/2019

Từ khóa:

công ty dịch vụ, công ty sản xuất, khởi nghiệp, Việt Nam

TÓM TẮT

Ở Việt Nam, hoạt động khởi nghiệp ngày càng gia tăng, nhưng rất ít doanh nghiệp tồn tại sau khi khởi nghiệp. Điều này còn gây ra lãng phí nguồn lực của cá nhân và của nền kinh tế. Nghiên cứu này tìm hiểu kinh nghiệm khởi nghiệp thành công thông qua nghiên cứu 02 tình huống điển hình, Công ty dịch vụ du lịch A và Công ty sản xuất sơn B, nhằm đúc kết bài học mang tính thực tiễn. Kết quả nghiên cứu tình huống tìm được 05 nhóm yếu tố tác động đến sự thành công của công ty khởi nghiệp tại Việt Nam: Năng lực của người khởi nghiệp; Kỹ năng của người khởi nghiệp; Sự hỗ trợ của gia đình và bạn bè; Sự hỗ trợ của xã hội và Hoạt động của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu đưa ra hàm ý quản lý cho các công ty hoạt động trong lĩnh vực cụ thể phù hợp với tình hình tại Việt Nam; đồng thời là tài liệu tham khảo cho các công ty khởi nghiệp tại Việt Nam đã thành lập, các cá nhân có ý định khởi nghiệp cũng như các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực này.

ABSTRACT

In Vietnam, entrepreneurial business is increasing more, but few businesses exist after starting businesses. This causes the country and people's waste of resources. This study explores the success factors of entrepreneurs by studying two typical cases, one travel service company and one paint manufacturing company, and then draws practical lessons from them. The study results find out 5 groups of factors affecting the success of entrepreneurial companies in Vietnam, such as Entrepreneurs' management capabilities; Entrepreneurs' skills; support from family and friends; The support from society and Business activities. The research results suggest managerial implications for companies operating in specific activities to be suitable for the entrepreneurial context in Vietnam. It is also a reference document for establishing entrepreneurial companies in Vietnam.

Keywords:

manufacturing company, service company, entrepreneurial company, Vietnam

individuals who intend to start a business as well as researchers of this field.

1. Giới thiệu

Hiện nay, xu hướng khởi nghiệp ngày càng gia tăng ở các quốc gia phát triển và đang phát triển. Việt Nam đang nổi lên như một thị trường đầu tư mạo hiểm hấp dẫn Top 3 Đông Nam Á (Hoang & Pham, 2016). Tính đến thời điểm hiện tại có 3 làn sóng khởi nghiệp lớn ở Việt Nam (Pham, Pham, Tu, Phan, & Nguyen, 2017). Làn sóng đầu tiên xuất hiện từ khoảng năm 2000 với những thương hiệu khởi nghiệp thành công như Vinagames, Vatgia. Làn sóng khởi nghiệp thứ hai vào khoảng năm 2010 với sự hình thành của Nhaccuatui và Tiki. Thế hệ thứ ba là các doanh nghiệp nổi bật trong 2-3 năm gần đây trong các lĩnh vực như công nghệ giáo dục, nông nghiệp, công nghệ tài chính, thương mại điện tử, giải trí, truyền thông như ví điện tử Momo.vn, Vntrip.vn. Tuy nhiên, trong số hơn 1000 doanh nghiệp khởi nghiệp ra đời tại Việt Nam, số doanh nghiệp sống sót sau khi khởi nghiệp chỉ chiếm khoảng 10% (T. H. Nguyen & Tran, 2016). Thị trường Việt Nam đã từng chứng kiến việc hàng loạt các công ty khởi nghiệp phải ngừng hoạt động kinh doanh do vấn đề tài chính và hoạt động kinh doanh không có lợi nhuận như Beyeu.vn, Deca.vn, Fab.vn, Cucre.vn (VCCI, 2015; Doãn, 2016). Trong giai đoạn khởi sự kinh doanh (hoạt động dưới 3,5 năm), tỷ lệ doanh nghiệp từ bỏ kinh doanh là 27, nghĩa là cứ 100 người tham gia vào khởi nghiệp thì có 27 người từ bỏ kinh doanh; tỷ lệ chấm dứt kinh doanh là 17, nghĩa là cứ 100 hoạt động kinh doanh mới khởi sự thì 17 hoạt động khác chấm dứt, con số này gia tăng so với năm 2014 (VCCI, 2015). Sự từ bỏ kinh doanh của các doanh nhân làm tác động đến động lực khởi nghiệp của những người có ý định khởi nghiệp và tạo ra sự e ngại với nhà đầu tư. Điều này còn gây ra lãng phí nguồn lực của cá nhân và của nền kinh tế.

Những nghiên cứu trước đây về các yếu tố thúc đẩy sự thành công của công ty khởi nghiệp được thực hiện tại các quốc gia có điều kiện kinh tế, đặc biệt là điều kiện kinh tế vĩ mô rất khác so với Việt Nam. Địa điểm thực hiện của các nghiên cứu trước là những quốc gia phát triển, có hệ sinh thái khởi nghiệp vững chắc và được phát triển trước Việt Nam nhiều năm (e.g., Bosma, Van Praag, & De Wit, 2000; Calvo & García, 2010...). Các chính sách, cơ hội tiếp cận vốn tại những quốc gia đó rất thuận lợi cho việc phát triển của công ty khởi nghiệp. Ngoài các nghiên cứu tại các quốc gia phát triển, một số nghiên cứu được thực hiện tại các quốc gia đang phát triển, có nền kinh tế dựa trên nguồn lực nhưng vẫn có một số điều kiện vĩ mô khác với Việt Nam, chẳng hạn như ngành nghề thế mạnh của quốc gia (e.g., Benzing, Chu, & Kara, 2009; Quadir & Jahur, 2011; Yahya, Rahman, Othman, Moen, & Senik, 2011). Mỗi nghiên cứu đưa ra một vài yếu tố thúc đẩy khởi nghiệp trong các bối cảnh khác nhau, tuy chưa tìm thấy sự thống nhất trong các nghiên cứu, ví dụ như: Năng lực của người khởi nghiệp (Benzing et al., 2009; Bosma et al., 2000; Calvo & García, 2010; Chowdhury & Alam, 2013; Islam & MuktaDir-Al-Mukit, 2016; Lee & Tsang, 2001; Quadir & Jahur, 2011; Stefanovic, Prokic, & Rankovic, 2010; Yahya et al., 2011), Kỹ năng của người khởi nghiệp (Benzing et al., 2009; Calvo & García, 2010; Islam & MuktaDir-Al-Mukit, 2016; Lee & Tsang, 2001; Quadir & Jahur, 2011; Stefanovic et al., 2010; Yahya et al., 2011), Sự hỗ trợ của gia đình và bạn bè (Benzing et al., 2009; Calvo & García, 2010; Islam & MuktaDir-Al-Mukit, 2016; Stefanovic et al., 2010; Yahya

et al., 2011), Sự hỗ trợ của xã hội (Benzing et al., 2009; Calvo & García, 2010; Chowdhury & Alam, 2013; Islam & MuktaDir-Al-Mukit, 2016; Stefanovic et al., 2010), Hoạt động của doanh nghiệp (Benzing et al., 2009; Bosma et al., 2000; Calvo & García, 2010; Islam & MuktaDir-Al-Mukit, 2016; Lee & Tsang, 2001; Quadir & Jahur, 2011; Stefanovic et al., 2010; Yahya et al., 2011).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về khởi nghiệp chủ yếu tập trung vào vấn đề động lực để các cá nhân thành lập doanh nghiệp (Bui, Le, Dao, & Nguyen, 2011). Vấn đề liên quan đến việc tạo điều kiện để các công ty khởi nghiệp thành công thường xuất hiện trên các ấn phẩm của cơ quan chính phủ, các kiến nghị đề xuất thuộc lĩnh vực chính sách và vĩ mô (e.g., Hoang & Pham, 2016; Q. Nguyen, 2015). Những nghiên cứu tập trung vào các hoạt động doanh nghiệp khởi nghiệp, các yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp khởi nghiệp thành công cũng chưa được nghiên cứu bài bản trong khi thực tế còn nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp thất bại. Vì vậy, việc học hỏi kinh nghiệm khởi nghiệp thành công thông qua nghiên cứu tình huống điển hình sẽ giúp đúc kết bài học mang tính thực tiễn, hàm ý quản lý cho các công ty hoạt động trong lĩnh vực cụ thể phù hợp với tình hình tại Việt Nam.

2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp tổng quan lý thuyết theo cách tiếp cận của Creswell (2013) và nghiên cứu tình huống doanh nghiệp theo cách tiếp cận của Yin (2009). Theo Yin (2009), nghiên cứu tình huống là một phương pháp xem xét những hiện tượng đang hiện hữu trong bối cảnh cuộc sống. Nói cách khác, nghiên cứu tình huống nhằm kiểm định, xem xét một cách sâu, rộng và chi tiết các vấn đề tại một đơn vị, trong một tình huống cụ thể (Dempsey và Dempsey, 2000 as cited in Luck, Jackson & Usher, 2006). Nghiên cứu tình huống áp dụng nhiều cơ sở lý thuyết phù hợp và kết hợp nhiều phương pháp với nhau như phân tích nội dung định tính, quan sát thông thường, phỏng vấn sâu, khảo sát thu thập dữ liệu (Coombs & Holladay, 2011). Cách thức thực hiện và kết quả của các nghiên cứu tình huống sẽ khác nhau tùy thuộc vào bối cảnh mà nghiên cứu đang triển khai, các giả định triết lý được đặt ra (Ragin, 1992 as cited in Luck et al., 2006). Vì vậy, nghiên cứu tình huống là một công cụ được sử dụng phổ biến trong lĩnh vực khoa học xã hội và chăm sóc sức khỏe (Luck et al., 2006).

Tình huống được lựa chọn nghiên cứu trong nghiên cứu này là Công ty dịch vụ du lịch A và Công ty sản xuất sơn B. Mục đích của việc lựa chọn hai công ty có các đặc điểm khác nhau là:

- Lĩnh vực hoạt động khác nhau nhằm đánh giá được tổng quát hơn và so sánh sự giống nhau và khác biệt về tác động của các yếu tố thành công giữa hai lĩnh vực. Một công ty thuộc lĩnh vực du lịch lữ hành, tài sản cố định rất ít, chủ yếu là văn phòng phẩm. Khách hàng tại công ty này gồm cá nhân và tổ chức, nhưng chủ yếu là cá nhân. Công ty còn lại thuộc lĩnh vực sản xuất, cần nhiều vốn đầu tư ban đầu vào tài sản cố định, khách hàng 100% là doanh nghiệp;

- Thời điểm thành lập doanh nghiệp cách nhau 7 năm nhằm so sánh sự khác biệt của bối cảnh xã hội khác nhau tác động đến quan điểm về yếu tố thành công của 2 chuyên gia là hai nhà khởi nghiệp thành công.

Giới thiệu Công ty dịch vụ du lịch A (gọi tắt là công ty A)

Công ty A được thành lập vào tháng 03 năm 2012. Công ty hiện có khoảng 40 nhân viên, 3 văn phòng đại diện tại Thành phố Hồ Chí Minh và 1 văn phòng tại Hà Nội. Công ty A cung cấp các tour du lịch đa dạng tại Miền Nam, Miền Trung, Miền Bắc Việt Nam cũng như các tour nước ngoài. Khi mới thành lập, công ty chỉ thực hiện dịch vụ website nhằm marketing và giao dịch các tour cho đơn vị khác. Nhưng sau đó, hoạt động này không còn hiệu quả nên công ty tiến hành hoạt động thiết kế và tổ chức tour. Đối với các tour nước ngoài, công ty liên kết với các hãng hàng không, đại lý du lịch tại địa phương để hợp tác tổ chức tour. Trong hoạt động marketing, công ty chú trọng vào marketing online cá nhân hóa thông qua bảng quảng cáo xuất hiện trên khi người dùng truy cập các website.

Giới thiệu về Công ty sản xuất Sơn B (gọi tắt là công ty B)

Công ty B có tiền thân là cơ sở sản xuất sơn, được thành lập vào năm 1999-2000. Vào những năm 2004-2005, khi thị trường sơn gỗ và sản phẩm gỗ có nhiều biến đổi mạnh mẽ và tích cực, ban lãnh đạo công ty đã quyết định mở rộng qui mô sản xuất và lĩnh vực hoạt động. Năm 2005, Công ty B chính thức được thành lập và sau đó, năm 2014, đổi tên thành Công ty sản xuất Sơn B. Văn phòng và nhà xưởng của công ty đặt tại Thủ Đức. Công ty hiện có khoảng 70 nhân viên làm việc tại xưởng và văn phòng. Công ty B là một nhà sản xuất sơn có uy tín tại Việt Nam, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ sơn cho ngành chế biến gỗ xuất khẩu có giá trị cao trên thị trường bằng việc sử dụng các thực hành quản lý tiên tiến và kinh nghiệm dựa vào đội ngũ nhân viên kỹ thuật có trình độ tay nghề cao và đội ngũ quản lý nhiều năm kinh nghiệm. Công ty liên tục cải tiến cơ cấu tổ chức, vào năm 2015, công ty chính thức được cấp chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008.

3. Kết quả nghiên cứu

Dựa trên việc thu thập, phân tích, so sánh, tổng hợp kết quả tìm được từ nghiên cứu tình huống tại 01 Công ty A và Công ty B, nghiên cứu đã tìm ra được 05 nhóm yếu tố thúc đẩy dự thành công của các doanh nghiệp khởi nghiệp: Nhóm yếu tố thuộc về năng lực người khởi nghiệp (Bảng 1); nhóm yếu tố thuộc về Kỹ năng của người khởi nghiệp (Bảng 2); nhóm yếu tố thuộc về Sự hỗ trợ của gia đình và bạn bè (Bảng 3); Nhóm yếu tố thuộc về Sự hỗ trợ của Xã hội (Bảng 4) và nhóm yếu tố thuộc về Hoạt động của doanh nghiệp (Bảng 5).

Bảng 1

Các yếu tố năng lực người khởi nghiệp có tác động đến sự thành công của doanh nghiệp khởi nghiệp

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
✓Người khởi nghiệp có kiến thức về ngành công nghiệp hiện tại (Quadir & Jahur, 2011).	✓Người khởi nghiệp có nền tảng kiến thức về ngành, có hơn 3 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực trước khi khởi nghiệp.	
	✓Người khởi nghiệp có những hiểu biết về thị trường, thiết kế tour, bản chất mối quan hệ của các	✓Người khởi nghiệp có nền tảng kỹ sư hoá và thạc sĩ quản trị kinh doanh. Người khởi nghiệp có một phần kiến thức về hệ thống sản xuất và công thức sản

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
	đồng tác trong ngành, các điều kiện để kinh doanh trong ngành du lịch.	phẩm, có khả năng nhìn ra cơ hội thị trường.
✓ Người khởi nghiệp có kiến thức về tài chính (Bosma et al., 2000).	✓ Người khởi nghiệp có kiến thức về kế toán thuế, kiến thức tài chính; có khả năng nắm rõ các yêu cầu trong báo cáo thuế và kiểm toán; có khả năng phân tích, kiểm soát chỉ số tài chính, quản lý sự lưu thông của dòng tiền.	
✗ Người khởi nghiệp có năng lực thực hiện hoạt động truyền thông.	✓ Người khởi nghiệp có năng lực thực hiện hoạt động truyền thông: Người khởi nghiệp nắm rõ các phương thức truyền thông để truyền thông sản phẩm đến đúng đối tượng.	
	✓ Người khởi nghiệp nắm rõ kỹ thuật marketing online cá nhân hoá.	✓ Người khởi nghiệp hiểu rõ các phương thức truyền thông trong B2B và chi phí tương ứng.
✗ Người khởi nghiệp có năng lực thực hiện hoạt động liên quan đến bán hàng (e.g., Xây dựng kênh bán hàng).	✓ Người khởi nghiệp có năng lực thực hiện hoạt động liên quan đến bán hàng	
	✓ Người khởi nghiệp nắm bắt tâm lý e ngại của khách hàng khi thanh toán số tiền lớn, do đó ngoài thanh toán online, công ty có 3 văn phòng tại Quận 1, 1 văn phòng tại Hà Nội để giao dịch trực tiếp, tư vấn và nhận tiền từ khách hàng.	✓ Người khởi nghiệp nắm bắt được tổng quan cơ cấu tổ chức của khách hàng để hiểu hành vi mua trong tổ chức. Từ đó tác động đến từng cá nhân trong tổ chức để bán được sản phẩm.
✓ Người khởi nghiệp có năng lực thực hiện nhiều chức năng trong công ty (Yahya et al., 2011).	✓ Người khởi nghiệp từng làm quản lý dự án xây dựng mới dịch vụ du lịch. Do đó, người khởi nghiệp tích lũy được kinh nghiệm thực hiện nhiều chức năng cần thiết cho công ty.	
✓ Người khởi nghiệp có năng lực xây dựng kế hoạch kinh doanh (Calvo & García, 2010).	✓ Người khởi nghiệp thiết lập những mục tiêu, định hướng chiến lược của công ty và chiến thuật thực hiện trong 1 năm.	✓ Người khởi nghiệp xây dựng sứ mệnh, tầm nhìn chiến lược của công ty ngay từ khi thành lập. Những mục tiêu dài hạn và trung hạn được đặt ra liên quan đến mức tài sản cố định. Mục tiêu ngắn hạn vào mỗi năm đó là doanh số.
✗ Người khởi nghiệp có năng lực điều chỉnh kế hoạch kinh doanh.	✓ Người khởi nghiệp có năng lực điều chỉnh kế hoạch kinh doanh.	

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
	✓Sau 6 tháng, người khởi nghiệp đo lường lại hiệu quả hoạt động và hiệu chỉnh kế hoạch. Những chiến thuật thì có thể điều chỉnh hàng ngày. Công ty đẩy mạnh marketing online nên nhanh chóng đo được hiệu quả. Từ đó, người khởi nghiệp thay đổi chiến thuật marketing thích hợp.	✓Công ty không có nhiều thay đổi lớn trong mục tiêu, nhưng có thay đổi các kế hoạch kinh doanh. Khi người khởi nghiệp nhận ra rằng để công ty có thể phát triển bền vững, người khởi nghiệp tập trung vào hoạt động thể hiện trách nhiệm với nhân viên và trách nhiệm với xã hội.

Ghi chú: ✓Các yếu tố được tìm thấy; ✗Các yếu tố không tìm thấy

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Bảng 2

Các yếu tố kỹ năng của người khởi nghiệp có tác động đến sự thành công của công ty khởi nghiệp

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
✓Người khởi nghiệp có nhu cầu thành tựu (Calvo & García, 2010).	✓Người khởi nghiệp đặt mục tiêu là chính mình tạo ra dịch vụ liên quan đến du lịch khi quyết định khởi nghiệp. Đó là động lực để người khởi nghiệp theo đuổi công việc này đến cùng.	✓Người khởi nghiệp xác định rõ mục tiêu kinh doanh và mục tiêu cá nhân liên quan đến gia đình. Trong một giai đoạn cụ thể, người khởi nghiệp cần phải xác định sự ưu tiên dành cho kinh doanh hay gia đình để phân bổ được thời gian, công sức của cá nhân để vừa phát triển công ty và hoàn thành mục tiêu gia đình. Sau khi mục tiêu này hoàn thành thì xác định các mục tiêu tiếp theo.
✓Người khởi nghiệp có định hướng nội lực (Calvo & García, 2010).	✓Người khởi nghiệp có chính kiến rằng phải đặt lợi ích của khách hàng lên mức cao nhất. Khi có khiếu nại từ khách hàng, người khởi nghiệp luôn giữ vững quan điểm trên, linh hoạt cách phục vụ của mình để tạo sự thuận tiện, thoải mái cho khách hàng nhất.	✓Trong khi thảo luận công việc, người khởi nghiệp luôn lắng nghe nhiều luồng ý kiến trái chiều nhau, nhưng phải là người ra quyết định cuối cùng. Quyết định này dựa trên mục tiêu và sứ mệnh đã đặt ra, chính kiến riêng của người khởi nghiệp.
✓Người khởi nghiệp dám chấp nhận rủi ro trong mức kiểm soát (Yahya et al., 2011).	✓Khi thực hiện quản lý thay đổi như đưa ra chính sách mới, người khởi nghiệp lường trước rủi ro rằng nhân viên không chấp nhận điều đó và mức độ của sự không chấp nhận để lập kế hoạch dự phòng.	✓Một trong các rủi ro của công ty B2B đó là việc khách hàng mất khả năng tài chính và không thể trả nợ. Tuy nhiên công ty không thể nhìn vào tình hình tài chính khó khăn của khách hàng để quyết định dừng việc bán hàng cho khách hàng đó. Quản lý rủi ro bao gồm phân tích cơ hội và nguy cơ của việc tiếp tục bán hàng. Phương án dự phòng rủi ro là lấy nguồn thu từ những khách hàng khác để duy trì hoạt động.

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
<p>✓Người khởi nghiệp có khả năng vượt qua áp lực (Calvo & García, 2010).</p>	<p>✓Người khởi nghiệp gặp áp lực đến từ nhiều phía, từ khách hàng, từ đối thủ, từ đối tác, doanh thu để trả lương nhân viên...</p>	<p>✓Người khởi nghiệp luôn thể hiện sự tự tin, sự quyết tâm để truyền động lực làm việc đến nhân viên.</p>
<p>✓Người khởi nghiệp có kỹ năng kiểm soát công việc của nhân viên (Yahya et al., 2011).</p>	<p>✓Người khởi nghiệp xây dựng quy trình và kiểm soát công việc dựa trên quy trình.</p>	<p>✓Trong giai đoạn ban đầu của công ty, người khởi nghiệp trực tiếp kiểm soát công việc của nhân viên tại xưởng. Thời điểm hiện tại, khi có vấn đề phát sinh trong chất lượng sản phẩm, người khởi nghiệp kiểm soát bằng quy trình sản xuất để xác định và sửa lỗi trong thao tác công việc của nhân viên.</p>
<p>✓Người khởi nghiệp có kỹ năng truyền đạt định hướng chiến lược của công ty cho nhân viên (Stefanovic et al., 2010)</p>	<p>✓Người khởi nghiệp truyền đạt định hướng chiến lược thông qua văn hoá công ty. Để nhân viên luôn thể hiện tinh thần hiếu khách, chính người khởi nghiệp phải thể hiện tinh thần đó trong phong cách làm việc hằng ngày, như sự thân thiện, hoà nhã với nhân viên.</p>	<p>✓Sứ mệnh “Mang đến sự thịnh vượng cho tất cả các khách hàng, đối tác” được truyền đạt đến tất cả các nhân viên trong công ty để mọi người nhận thấy rõ trách nhiệm của mình là đảm bảo chất lượng của sản phẩm, vì điều đó ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của khách hàng.</p>
<p>✓Người khởi nghiệp có tư duy cải tiến liên tục (Quadir & Jahur, 2011).</p>	<p>✓Khi số lượng khách hàng gia tăng, người khởi nghiệp đầu tư hệ thống thông tin để quản lý yêu cầu của khách hàng nhanh chóng, hiệu quả hơn.</p>	<p>✓Năm 2010, người khởi nghiệp quyết định xây dựng hệ thống chất lượng bộ máy quản lý theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008.</p>
<p>✗<i>Người khởi nghiệp có kỹ năng chiêu mộ nhân lực giỏi.</i></p>	<p>✓<i>Người khởi nghiệp có kỹ năng chiêu mộ nhân lực giỏi:</i> Người khởi nghiệp đưa ra các lợi ích khi làm tại công ty để thuyết phục người giỏi làm việc (e.g., quyền hạn, địa vị, cơ hội phát triển các kiến thức chuyên môn, cơ hội được học hỏi từ người khởi nghiệp...) và nhìn ra tiềm năng của những người chưa có kinh nghiệm.</p>	<p>✓Người khởi nghiệp dựa vào những mối quan hệ có sẵn để tìm người phù hợp cho các công việc trong công ty. Việc thuyết phục các nhân viên quan trọng phải thực hiện trước khi đầu tư nhà xưởng.</p>

Ghi chú: ✓Các yếu tố được tìm thấy; ✗Các yếu tố không tìm thấy

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Bảng 3

Các yếu tố sự hỗ trợ của gia đình và bạn bè có tác động đến sự thành công của công ty khởi nghiệp

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
✓Người khởi nghiệp nhận được ủng hộ tinh thần từ gia đình (Bosma et al., 2000).	✓Gia đình không gây ra áp lực, không cản trở khi người khởi nghiệp từ bỏ công việc và thành lập công ty.	✓Người khởi nghiệp có thể chia sẻ những khó khăn trong công việc để giải tỏa áp lực. Người thân trong gia đình hỗ trợ việc chăm sóc con cái.
✓Người khởi nghiệp nhận được vốn từ gia đình (Bosma et al., 2000).	✗ <i>Người khởi nghiệp không sử dụng vốn từ gia đình.</i>	✓Người khởi nghiệp có nhận một phần rất nhỏ vốn từ gia đình khi công ty gặp khó khăn không lường trước.
✓Người khởi nghiệp nhận được vốn từ bạn bè.	✗ <i>Người khởi nghiệp không sử dụng vốn từ bạn bè.</i>	
✓Người khởi nghiệp nhận được hỗ trợ của gia đình đối với hoạt động kinh doanh (Benzing et al., 2009).	✗ <i>Người khởi nghiệp không nhận sự hỗ trợ từ gia đình đối với hoạt động kinh doanh.</i>	
✓Người khởi nghiệp nhận được hỗ trợ của bạn bè đối với hoạt động kinh doanh (Benzing et al., 2009).	✓Bạn bè đưa ra một số ý kiến về hoạt động kinh doanh dựa vào chuyên môn, kinh nghiệm của họ để người khởi nghiệp tham khảo.	
	✓Bạn bè hỗ trợ trong việc mở rộng mối quan hệ với các đối tác khác .	
✓Người khởi nghiệp có nền tảng giáo dục và rèn luyện tính cách từ gia đình (Stefanovic et al., 2010)	✓Nền tảng giáo dục từ gia đình thể hiện trong tính cách của người khởi nghiệp, ý chí quyết tâm của người khởi nghiệp.	
	✓Tính cách quyết định cách xây dựng mối quan hệ trong xã hội.	

Ghi chú: ✓Các yếu tố được tìm thấy; ✗Các yếu tố không tìm thấy

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Bảng 4

Các yếu tố sự hỗ trợ của xã hội có tác động đến sự thành công của công ty khởi nghiệp

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
✓Công ty khởi nghiệp nhận được sự tác động tích cực từ các chính sách hỗ trợ khởi nghiệp (Stefanovic et al., 2010)	✓Công ty không nhận được sự tác động tích cực từ các chính sách hỗ trợ khởi nghiệp.	✓Công ty nhận được chính sách giảm thuế thu nhập trong lĩnh vực sản xuất trong vài năm đầu tiên.

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
✓ Công ty khởi nghiệp nhận được tác động tích cực từ các hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp (e.g., Vườn ươm khởi nghiệp, tổ chức đào tạo về khởi nghiệp) (Stefanovic et al., 2010)	✗ Công ty không nhận bất kỳ sự hỗ trợ khởi nghiệp nào từ các tổ chức.	
✓ Công ty khởi nghiệp nhận được vốn từ chính phủ (Stefanovic et al., 2010)	✗ Công ty không nhận vốn từ chính phủ.	
✓ Công ty khởi nghiệp nhận được vốn từ các tổ chức phi chính phủ (Stefanovic et al., 2010)	✗ Công ty không nhận vốn từ các tổ chức phi chính phủ.	
✓ Công ty khởi nghiệp nhận được tác động tích cực từ cơ sở hạ tầng (Islam & Muktadir-Al-Mukit, 2016)	✓ Sự phát triển của internet tạo thuận lợi để công ty thực hiện marketing online và quản lý hệ thống nội bộ.	✓ Từ khi khởi nghiệp, cách đây hơn 10 năm, hệ thống giao thông đi tỉnh phát triển giảm bớt gánh nặng chi phí rất nhiều.

Ghi chú: ✓ Các yếu tố được tìm thấy; ✗ Các yếu tố không tìm thấy

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

Bảng 5

Các yếu tố hoạt động của doanh nghiệp có tác động đến sự thành công của công ty khởi nghiệp

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
✓ Công ty khởi nghiệp thực hiện tương tác cao với đối tác, nhà cung cấp (Bosma et al., 2000).	✓ Công ty liên tục tương tác với đối tác, nhà cung cấp.	
	✓ Người khởi nghiệp thường xuyên đi nước ngoài gặp trực tiếp giám đốc các công ty dịch vụ du lịch để tạo sự liên kết chặt chẽ hơn giữa hai công ty.	✓ Công ty sản xuất sản phẩm công nghiệp, cần thảo luận với nhà cung cấp về các điều kiện sản phẩm, giao hàng để hỗ trợ lẫn nhau, giải quyết các vấn đề phát sinh.
✓ Công ty khởi nghiệp thường xuyên cập nhật các thông tin mới liên quan đến ngành (Bosma et al., 2000).	✓ Người khởi nghiệp cập nhật thông tin mới từ các sở ban ngành và tự tìm hiểu thông qua các báo cáo của các tổ chức thống kê.	✓ Thông qua buổi trưng bày và triển lãm, người khởi nghiệp tham khảo sản phẩm của các công ty khách hàng để có được ý tưởng tạo ra sản phẩm phục vụ nhu cầu mới của khách hàng.
✓ Công ty khởi nghiệp tập trung vào hoạt động xây dựng uy tín bằng chất lượng thực sự của sản phẩm (Benzing et al., 2009)	✓ Xây dựng lòng tin của khách hàng đối với công ty. Khi khách hàng đã tin cậy thì họ sẽ mua lại liên tục và truyền miệng cho đơn vị khác.	
	✓ Công ty luôn đảm bảo chất lượng của các dịch vụ trong tour như chất lượng nhà hàng, khách sạn, sự ân cần của hướng dẫn viên.	✓ Ngay từ khi mới thành lập, công ty đã tập trung vào việc sản xuất các sản phẩm có chất lượng để bán cho khách hàng công nghiệp.
✓ Công ty khởi nghiệp thực hiện		

Nghiên cứu trước	Công ty A	Công ty B
trung tác cao với khách hàng (Bosma et al., 2000).	✓ Công ty yêu cầu khách hàng đánh giá chất lượng bằng phiếu khảo sát. ✓ Tuy nhiên, khách hàng cá nhân mặc dù hài lòng nhưng vẫn bị thu hút bởi các dịch vụ du lịch khác giá rẻ hơn. Do đó công ty phải tương tác cao, nhắc nhở về hình ảnh tốt của mình trong lòng khách hàng để họ quay lại bằng các tin nhắn, bảng quảng cáo.	✓ Ngoài ra, người khởi nghiệp còn trao đổi với khách hàng công nghiệp về quy trình công nghệ, sản phẩm của khách hàng, năng lực tài chính của khách hàng. Công ty phải hiểu về năng lực tài chính của khách hàng để thiết lập phương thức thanh toán và quản lý rủi ro dòng tiền.
✓ Công ty khởi nghiệp có sản phẩm tốt với giá cạnh tranh (Benzing et al., 2009).	✓ Công ty ký hợp đồng dài hạn với các đối tác du lịch, hãng hàng không để có lợi thế tour giá rẻ và vẫn đảm bảo chất lượng.	✓ Ban đầu khi công ty mới bước vào thị trường có những công ty son về gỗ từ nước ngoài đã có tên tuổi mạnh. Sản phẩm nhập khẩu kết hợp với thương hiệu mạnh nên giá bán cao. Do đó, công ty sử dụng thế mạnh sản xuất và bán tại chỗ, áp dụng quy trình quản lý sản xuất hiệu quả để bán được sản phẩm với giá cạnh tranh.

Ghi chú: ✓ Các yếu tố được tìm thấy; ✗ Các yếu tố không tìm thấy

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của nhóm nghiên cứu

4. Kết luận

Sau khi phân tích và so sánh về các yếu tố tác động đến sự thành công tại hai tình huống công ty khởi nghiệp thực tế, một Công ty dịch vụ du lịch A và một Công ty sản xuất son B; một số thông tin và nhận định được đúc kết như sau:

Nhìn chung, kết quả hai tình huống không có nhiều sự đối lập, tuy là hai lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Kết quả tìm thấy chủ yếu cung cấp những bài học kinh nghiệm thông qua các trải nghiệm khác nhau của người khởi nghiệp. Trong từng yếu tố, người khởi nghiệp chia sẻ cụ thể sự kiện phát sinh trong chính công ty để chứng minh yếu tố đó là cần thiết để đem đến thành công trong tình huống doanh nghiệp. Xét về năng lực, 2 người khởi nghiệp có kinh nghiệm làm việc trên 3 năm liên quan đến ngành nghề công ty khởi nghiệp, từng giữ những chức vụ quan trọng do đó tích lũy được các kiến thức và năng lực cần thiết. Sự khác biệt của hai tình huống chủ yếu bởi lĩnh vực kinh doanh, ngành nghề và tuổi đời của hai công ty.

Công ty A hoạt động trong lĩnh vực du lịch lý hành trong và ngoài nước, nhóm ngành có sự liên kết chặt chẽ với nhiều loại hình đối tác như đại lý du lịch địa phương, hãng hàng không, công ty dịch vụ vận chuyển đường bộ. Do đó, người khởi nghiệp phải có sự am hiểu rất tinh tường về bản chất của sự hợp tác để hình thành mạng lưới đối tác của công ty. Dịch vụ du lịch thuộc nhóm ngành nghề kinh doanh có điều kiện, người khởi nghiệp phải hiểu về các quy định pháp luật liên quan như vốn điều lệ tối thiểu. Tất cả những kiến thức về ngành nêu trên người khởi nghiệp có được thông qua kinh nghiệm làm việc, học hỏi từ người chủ trước đây. Công ty thành lập vào giai đoạn ứng dụng internet phát triển nên chú trọng vào hoạt động tiếp thị trực tuyến, người khởi nghiệp hiểu rất rõ về các giải thuật của những trang web, gói quảng cáo để tiếp cận với người dùng hiệu quả nhất. Việc ứng dụng sâu vào internet có lợi thế nhanh chóng đo lường hiệu quả, từ đó người khởi nghiệp thay đổi chiến thuật. Điều đó thể hiện khả

năng điều chỉnh kế hoạch kinh doanh của người khởi nghiệp. Tư duy cải tiến liên tục để đem lại hiệu suất hoạt động thể hiện qua việc đầu tư hệ thống quản lý yêu cầu khách hàng, thay vì sử dụng các công cụ miễn phí từ Google như trước, giảm được thời gian thực hiện đơn hàng của nhân viên. Công ty thành lập trong giai đoạn hoạt động khởi nghiệp tại Việt Nam bắt đầu phát triển, các tổ chức đào tạo, quỹ góp vốn hoạt động mạnh mẽ. Tuy nhiên, người khởi nghiệp có quan điểm độc lập, không muốn nhận sự hỗ trợ từ bên ngoài nhằm tự chủ trong chiến lược.

Công ty B hoạt động trong lĩnh vực sản xuất sơn, do đó việc tạo ra sản phẩm đòi hỏi phải có hệ thống máy móc, công thức pha chế sơn và quy trình sản xuất chính xác. Người khởi nghiệp không thể nào nắm bắt hết các thông tin cụ thể này nên cần tuyển được những kỹ sư giỏi để thực hiện. Người khởi nghiệp cho rằng nhà lãnh đạo giỏi cần phải biết khai thác kiến thức từ những người khác và biết cách sử dụng để tạo ra giá trị gia tăng. Quan trọng nhất là người khởi nghiệp có đủ nền tảng kiến thức về ngành để nhìn ra sự thiếu hụt của nguồn cung trên thị trường, từ đó tạo ra các sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu người dùng. Khách hàng của công ty 100% là công ty, trong hoạt động truyền thông và bán hàng, người khởi nghiệp quan tâm quy trình sản xuất của khách hàng để thiết kế sản phẩm của công ty sao cho đem lại giá trị cho người dùng cuối; tìm hiểu về năng lực tài chính của khách hàng để thiết lập chính sách thanh toán tương ứng với từng công ty. Do đặc tính công ty sản xuất và có thời gian hoạt động đủ lâu để hoàn thiện quy trình (5 năm), tư duy cải tiến liên tục của người khởi nghiệp thể hiện qua việc xây dựng, duy trì, cập nhật hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008. Cũng do đặc tính công ty sản xuất, phải đầu tư tài sản cố định giá trị cao từ ban đầu nên việc chiêu mộ nhân viên nòng cốt phải được thực hiện trước khi quyết định đầu tư. Vào thời điểm năm 2005, tại Việt Nam có rất ít công ty sản xuất thành lập. Do đó, công ty nhận được sự hỗ trợ về thuế của chính phủ. Thời điểm lúc bấy giờ các hoạt động khởi nghiệp chưa nổi bật nên các hoạt động hỗ trợ chưa phát triển mạnh mẽ, công ty không tiếp cận được.

5. Kết luận

Thông qua nghiên cứu tình huống thực tế tại hai công ty, nghiên cứu đã phân tích, so sánh và tổng kết được 05 nhóm yếu tố tác động đến sự thành công của công ty khởi nghiệp tại Việt Nam:

- *Nhóm yếu tố Năng lực của người khởi nghiệp* liên quan đến kiến thức về ngành công nghiệp hiện tại, kiến thức về tài chính, năng lực thực hiện hoạt động truyền thông, năng lực thực hiện hoạt động liên quan đến bán hàng, năng lực thực hiện nhiều chức năng trong doanh nghiệp, năng lực xây dựng kế hoạch kinh doanh, năng lực điều chỉnh kế hoạch kinh doanh;

- *Nhóm yếu tố Kỹ năng của người khởi nghiệp* liên quan đến nhu cầu thành tựu, định hướng nội lực, sự chấp nhận rủi ro trong mức kiểm soát, khả năng vượt qua áp lực, kỹ năng kiểm soát công việc của nhân viên, kỹ năng truyền đạt định hướng chiến lược của công ty cho nhân viên, tư duy cải tiến liên tục;

- *Nhóm yếu tố Sự hỗ trợ của gia đình và bạn bè* liên quan đến sự ủng hộ từ gia đình, mức độ sử dụng vốn từ gia đình, mức độ sử dụng vốn từ bạn bè, mức độ hỗ trợ của gia đình đối với hoạt động kinh doanh, mức độ hỗ trợ của bạn bè đối với hoạt động kinh doanh, nền tảng giáo dục và rèn luyện tính cách từ gia đình;

- *Nhóm yếu tố Sự hỗ trợ của xã hội* liên quan đến sự tác động của các chính sách hỗ trợ khởi nghiệp đến hoạt động doanh nghiệp, sự tác động của các hoạt động hỗ trợ đến hoạt động doanh nghiệp, mức độ sử dụng nguồn vốn từ chính phủ, mức độ sử dụng nguồn vốn từ các tổ chức phi chính phủ, sự tác động của cơ sở hạ tầng đến hoạt động doanh nghiệp;

- *Nhóm yếu tố Hoạt động của doanh nghiệp* liên quan đến công ty khởi nghiệp thực hiện tương tác cao với đối tác, nhà cung cấp, công ty khởi nghiệp thường xuyên cập nhật các thông tin mới liên quan đến ngành, công ty khởi nghiệp tập trung vào hoạt động xây dựng uy tín bằng chất lượng thực sự của sản phẩm, công ty khởi nghiệp thực hiện tương tác cao với khách hàng, sản phẩm tốt với giá cạnh tranh.

Kết quả nghiên cứu mang lại lợi ích ở những góc độ khác nhau:

Đối với các công ty khởi nghiệp tại Việt Nam đã thành lập, nghiên cứu nhằm cung cấp những thông tin cũng như thúc đẩy sự thành công của doanh nghiệp khởi nghiệp. Thêm vào đó, kết quả nghiên cứu giúp những người khởi nghiệp tập trung vào việc nâng cao năng lực, kỹ năng cá nhân cần thiết để vận hành doanh nghiệp hiệu quả. Từ đó, người khởi nghiệp có cái nhìn tổng quan về năng lực hoạt động của các doanh nghiệp, tìm ra cơ hội của thị trường để tạo ra lợi thế cạnh tranh.

Đối với các cá nhân có ý định khởi nghiệp, đặc biệt là những người trẻ sau khi tích lũy kinh nghiệm làm việc và những sinh viên đang áp ủ khao khát khởi nghiệp, nghiên cứu nhằm tạo sự chuẩn bị vững chắc để vận hành doanh nghiệp hoạt động lâu dài và đạt được các thành tựu nhất định. Những người có ý định khởi nghiệp đa phần có ý tưởng nhưng thiếu kiến thức khi vận hành doanh nghiệp. Nghiên cứu cung cấp những bài học quý báu về hoạt động khởi nghiệp của 02 doanh nghiệp khởi nghiệp thành công đến từ chính những trải nghiệm của những người khởi nghiệp thật, trong cả lĩnh vực sản xuất và dịch vụ. Vì vậy, các cá nhân có ý định khởi nghiệp có sự chuẩn bị tốt hơn để tiếp cận với các tổ chức trong hệ sinh thái khởi nghiệp hiện có nhằm học hỏi và nhận sự hỗ trợ khi bắt đầu khởi nghiệp. Thêm vào đó, người có ý định khởi nghiệp sẽ tăng cường tích lũy các năng lực để vận hành doanh nghiệp hiệu quả và các hoạt động mà doanh nghiệp nên tập trung để phát triển trong thị trường cạnh tranh. Sự thành công của những công ty khởi nghiệp góp phần tạo ra việc làm, đáp ứng nhu cầu người tiêu dùng và tạo ra thặng dư kinh tế. Các quỹ đầu tư nước ngoài nhìn nhận Việt Nam là điều kiện tốt để đầu tư vốn, do đó tạo điều kiện cho những công ty khởi nghiệp khác. Khi các công ty khởi nghiệp hoạt động hiệu quả, thị trường trở nên cạnh tranh hơn, đó là động lực để các doanh nghiệp đang hoạt động thực hiện tinh thần khởi nghiệp tại chính doanh nghiệp như đổi mới sản phẩm và cách vận hành.

Đối với nhà nghiên cứu, kết quả nghiên cứu cung cấp một cái nhìn toàn diện hơn, phân tích từ khía cạnh học thuật lẫn thực tiễn về quản lý đổi mới và khởi nghiệp; cụ thể là các kinh nghiệm và bài học về hoạt động khởi nghiệp thành công trên thế giới và các yếu tố giúp các doanh nghiệp khởi nghiệp thành công trong bối cảnh Việt Nam. Bên cạnh đó, các nhà nghiên cứu có cơ hội mở rộng hơn mối quan hệ với các doanh nghiệp khởi nghiệp, vận dụng những kiến thức và kỹ năng thực hiện một nghiên cứu khoa học chuyên sâu, bổ sung kết quả cũng như phản biện kết quả nghiên cứu này.

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu đã đưa ra các yếu tố tác động đến thành công của công ty khởi nghiệp và đề xuất các biện pháp nâng cao tác động tích cực của từng yếu tố. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ đúc kết được những kinh nghiệm từ hai tình huống điển hình trong lĩnh vực sản xuất sơn gỗ và lĩnh vực dịch vụ du lịch, nên kết quả nghiên cứu chưa thực sự có tính khái quát, đại diện cho những công ty khởi nghiệp ở những ngành khác nhau trong mỗi lĩnh vực. Thêm vào đó, nghiên cứu này khảo sát trường hợp công ty khởi nghiệp chỉ có một người sáng lập. Trong trường hợp đồng sáng lập, có khả năng một cá nhân không có đầy đủ những yếu tố năng lực, kỹ năng cần thiết, cũng như có thể có những vấn đề phát sinh như bất đồng quan điểm giữa những người sáng lập, một số cá nhân từ bỏ việc điều hành công ty... cũng chưa được đề cập và phân tích trong nghiên cứu này. Vì vậy, từ kết quả nghiên cứu này, một số định hướng phát triển tiếp theo được đề xuất như sau: (a) thực hiện nghiên cứu tình huống mở rộng cho các ngành khác nhau trong cùng lĩnh vực sản xuất và các ngành khác nhau trong cùng lĩnh vực dịch vụ nhằm đưa ra những hàm ý quản lý sâu rộng hơn; (b) thực hiện nghiên cứu định lượng nhằm khẳng định mức độ quan trọng của từng yếu tố khởi nghiệp thành công tại Việt Nam trong các ngành khác nhau như sơn gỗ, nhựa, bao bì, nhà hàng, khách sạn... cũng như các lĩnh vực khác nhau như sản xuất, dịch vụ, xây dựng ..., từ đó, đưa ra các kiến nghị cụ thể và bổ sung hoặc phản biện lại kết quả nghiên cứu này.

Tài liệu tham khảo

- Benzing, C., Chu, M. H., & Kara, O. (2009). Entrepreneurs in Turkey: A factor analysis of motivations, success factors, and problems. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 58-91.
- Bosma, N., Van-Praag, M., & De Wit, G. (2000). *Determinants of successful entrepreneurship*. Retrieved January 12, 2019, from Panteia website: <http://ondernemerschap.panteia.nl/pdf-ez/h200002.pdf>
- Bui, H. T. D., Le, T. L., Dao, T. X. D., & Nguyen, T. H. (2011). Nghiên cứu ảnh hưởng của các yếu tố tính cách cá nhân lên tiềm năng khởi nghiệp của sinh viên [Study the effects of individual personality factors on students' entrepreneurial potential]. *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, 14(3), 68-82.
- Calvo, J., & García, G. (2010). Established business owners' success: Influencing factors. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(3), 263-286.
- Chowdhury, M. S., & Alam, Z. (2013). Success factors of entrepreneurs of small and medium sized enterprises: Evidence from Bangladesh. *Business and Economic Research*, 3(2), 38-52.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2011). *The handbook of crisis communication*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hoang, X. H., & Pham, T. H. Y. (2016). Đổi mới cơ chế, chính sách hỗ trợ đặc biệt cho doanh nghiệp khởi nghiệp [Innovating special support mechanisms and policies for start-ups]. *Tạp chí tài chính*, 640(1), 21-24.

- Islam, N., & Muktadir-Al-Mukit, D. (2016). *Factors determining the success of SMEs in Bangladesh*. Retrieved January 13, 2019, from http://dspace.easternuni.edu.bd:8080/xmlui/bitstream/handle/12345/182/4_Factors%20Determining%20the%20Success%20of%20SMEs%20in%20Bangladesh.pdf?sequence=1
- Lee, D. Y., & Tsang, E. W. K. (2001). The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth. *Journal of Management Studies*, 38(4), 583-602.
- Luck, L., Jackson, D., & Usher, K. (2006). Case study: A bridge across the paradigms. *Nursing Inquiry*, 13(2), 103-109.
- Nguyen, Q. (2015). Việt Nam có trở thành quốc gia khởi nghiệp? [Has Vietnam become a startup country?]. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 679(10), 6-9.
- Nguyen, T. H., & Tran, H. N. (2016). Khởi dòng vốn cho doanh nghiệp khởi nghiệp [Open capital flow for startups]. *Tạp chí Tài chính*, 640(I), 17-20.
- Nguyen, V. L. (2016). “Bệ đỡ” cho các doanh nghiệp khởi nghiệp từ chính sách tài chính [“Platform” for startups from financial policy]. *Tạp chí Tài chính*, 640(I), 14-16.
- Pham, H. Q., Pham, D. N., Tu, M. H., Phan, H. L., & Nguyen, T. L. G. (2017). Tiềm năng phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST ở Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế [The potential of developing a startup ecosystem in Vietnam in the context of international integration]. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 700(7), 6-9.
- Quadir, S. M. N., & Jahur, M. S. (2011). Determinants of success and failure of entrepreneurs of SMEs in Bangladesh - An explorative study. *European Journal of Business and Management*, 3(2), 108-117.
- VCCI (Phòng Công Nghiệp và Thương Mại Việt Nam). (2015). *Báo cáo chỉ số khởi nghiệp Việt Nam [Vietnam startup index report]*. Retrieved January, 14, 2019, from <http://vbis.vn/wp-content/uploads/2016/11/gem-vietnam-report-2015-16-vietnamese-1479263216.pdf>
- Stefanovic, I., Prokic, S., & Rankovic, L. (2010). Motivational and success factors of entrepreneurs: The evidence from a developing country. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakultet au Rijeci*, 28(2), 251-269.
- Yahya, A. Z., Rahman, I. A., Othman, A. S., Moen, J. A., & Senik, Z. C. (2011). *Determinants of small firms entrepreneurial success in services*. Paper presented at the Meeting of World Business Institute, Paris, France.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.