

# THỨC ĐẨY MÔ HÌNH TĂNG TRƯỞNG CỦA CÁC DOANH NGHIỆP SMES TỪ MÔ HÌNH KINH DOANH VÀ HỆ THỐNG ĐỘNG LỰC

● ĐOÀN HOÀNG QUÂN - PHẠM THIÊN VŨ

## TÓM TẮT:

Trong thị trường phức tạp và thay đổi nhanh hiện nay, áp lực liên tục đặt ra đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs) tham gia vào đổi mới mô hình kinh doanh (BM - Business Model), để đáp ứng kịp thời những mong đợi của khách hàng và cạnh tranh khốc liệt để tồn tại. Trong thập kỷ qua, nhiều cách tiếp cận để phát triển mô hình kinh doanh và sự đổi mới đã được khám phá. Tuy nhiên, chúng chủ yếu được thiết kế cho các công ty quy mô lớn, trong khi SMEs với chức năng và hoạt động đặc biệt. Do đó, SMEs yêu cầu một cách tiếp cận phù hợp để thiết kế, thử nghiệm và đổi mới trong mô hình kinh doanh của họ, nhằm xác định mức độ phức tạp cụ thể của các quy trình tạo ra giá trị của họ.

Bài báo này nhằm mục đích khám phá cách tiếp cận mô hình kinh doanh đổi mới thực hiện như thế nào với các đặc điểm vốn có của SME và đóng vai trò như một công cụ thiết kế chiến lược tinh gọn để đổi mới các mô hình kinh doanh có liên quan.

**Từ khóa:** doanh nghiệp vừa và nhỏ, chiến lược, công nghiệp 4.0, mô hình kinh doanh, mô hình kinh doanh đổi mới, mô hình khởi nghiệp, hệ thống động lực.

## 1. Đặt vấn đề

Trong thập kỷ vừa qua, nghiên cứu kinh doanh đã trải qua một sự phát triển của cả những đóng góp về lý thuyết và thực nghiệm liên quan đến khái niệm mô hình kinh doanh, sự phát triển và các ứng dụng của mô hình kinh doanh. Rất nhiều đóng góp cho việc định hình kinh doanh, nhưng cho đến nay chúng ta ít quan tâm đến cách sử dụng BM phù hợp với các thuộc tính vốn có của các SMEs. Qua đó, hỗ trợ phát triển chiến lược bao gồm: các mong muốn và các khả năng nhằm thúc đẩy các quá trình đổi mới của họ; mô hình tăng trưởng [5].

Bài viết nhấn mạnh rằng điều thúc đẩy đến việc phát triển các phương pháp thiết kế BM phù hợp trong bối cảnh SMEs. Các quy trình tạo giá trị cho SMEs cho thấy các đặc điểm tổ chức, các yêu cầu chiến lược và động lực khác nhau so với các

tổ chức lớn hơn mà nghiên cứu của BM cho đến nay vẫn tập trung nghiên cứu. Sự khác biệt có thể được không chỉ liên quan đến quy mô (ví dụ: lực lượng lao động hạn chế, khách hàng nhỏ, nguồn lực hạn chế, định hướng thị trường ngách), mà còn thiết kế chiến lược, thiết lập tổ chức và quản lý hiệu suất. Vì những lý do này, SMEs yêu cầu phương pháp tiếp cận phù hợp với phương pháp luận, nghĩa là được hiệu chỉnh dựa trên các đặc điểm tổ chức đó và các thuộc tính vốn có đặc trưng cho quá trình tạo ra giá trị của họ nhằm để phát triển và đổi mới BM của họ.

Dựa trên những tiền đề trên, bài báo này trước hết đưa ra phân tích điều tra sự phức tạp giá trị năng động của SME là các quy trình tạo, cũng như mức độ liên quan và phù hợp của áp dụng BM làm công cụ thiết kế chiến lược tinh gọn để xây dựng và quản

lý chuỗi phức tạp của doanh nghiệp. Cuối cùng, bài báo kết thúc với việc phân tích những hiểu biết sâu sắc chính của việc sử dụng phối hợp mô hình kinh doanh năng động (BMI) và hệ thống động lực (SD) trong SMEs, do đó thúc đẩy quá trình học tập vòng tròn cung cấp quay lại khám phá thêm các kết quả nghiên cứu.

## 2. Tổng quan chung về chủ đề nghiên cứu

Bài báo này sử dụng "Lean" đưa ra đặc điểm của tổ chức tinh gọn, ít cấu trúc và thực dụng hơn cách tiếp cận trong việc áp dụng mô hình kinh doanh cho SMEs so với các các tổ chức. Sau đó, sự phù hợp giữa các đặc điểm vốn có của SME và BMs cung cấp một nghiên cứu rộng mở để giới thiệu và khám phá một phương pháp để phát triển và đổi mới các BM của SME qua hệ thống động lực. Cách tiếp cận như vậy bắt nguồn từ sự kết hợp giữa Cấu trúc Canvas trong Mô hình Kinh doanh cải tiến [13] và phương pháp luận Hệ thống Động lực học (SD). Hỗ trợ phương pháp luận này đặc biệt được khuyến nghị để mô hình hóa và phân tích các hệ thống được đặc trưng bởi sự phức tạp năng động và sự không chắc chắn, cũng như thử nghiệm với các mô hình để thiết kế và mô phỏng các chiến lược quản lý và thay. Gần đây, dựa trên nghiên cứu, quan điểm mô hình SD đã được đề xuất để thiết kế BM vì mục đích bền vững [1, 18], cũng như để phát triển và thử nghiệm BM của các công ty mới thành lập.

Sơ đồ 1 cho thấy thiết kế nghiên cứu được sử dụng trong bài báo này. Nghiên cứu thông qua nền tảng phương pháp luận do Ries (2011) và Kuechler đề xuất và Vaishnavi (2008) đã được áp dụng để khám phá các nguyên tắc thiết kế chiến lược trong bối cảnh của các công cụ BM. Một phân tích như vậy cung cấp các yếu tố hình thành nền tảng phương pháp luận hệ thống động lực phù hợp để thiết kế và đổi mới SMEs.

### Sơ đồ 1: Các bước nghiên cứu trong bài viết

|                                   |
|-----------------------------------|
| Nhận thức các tiêu chí của vấn đề |
| Khái niệm                         |
| Xây dựng                          |
| Đánh giá                          |
| Học hỏi                           |

## 3. Các mô hình kinh doanh tương thích với các thuộc tính tạo ra giá trị của SMEs

### 3.1. Mô hình kinh doanh (BM) và mô hình kinh doanh đổi mới (BMI)

Khái niệm được xác định chung nhất của BM là “thiết kế hoặc tạo dựng các giá trị, phân phối và nắm bắt đặc tính” của một tổ chức [19: 172], sự khác biệt phát sinh khi cố gắng xác định một BM ở cấp độ hoạt động cao hơn. Ở đây, thông qua việc giải thích BM như một khái niệm chính thức trình bày về cách một tổ chức hoạt động và tạo ra giá trị. Những đại diện này nhằm mục đích đơn giản hóa nhận thức của doanh nhân cho hệ thống kinh doanh. Các khái niệm này rất có giá trị để hiểu và xác định mức độ phức tạp của BM bằng cách phát hiện các thành phần quan trọng để các doanh nhân sử dụng [9, 14]. Quan điểm diễn giải này nhằm mục đích chính thức hóa các triển khai khái niệm về cách một tổ chức hoạt động và tạo ra giá trị cho các bên liên quan với mục đích vừa là tạo điều kiện cho sự hiểu biết được chia sẻ và tương tác xã hội giữa việc hoạch định chiến lược và đồng thời kết quả là thúc đẩy việc áp dụng các biện pháp can thiệp theo định hướng đổi mới trong BM hiện có. Các can thiệp theo định hướng đổi mới trong BM hiện tại tức là sự đổi mới BM được đưa ra (BMI) kéo theo sự thay đổi trong định hướng chiến lược của công ty như một phản ứng đối với các hiện tượng bên ngoài hoặc bên trong (ví dụ: công nghệ, tiến bộ khoa học, xu hướng kinh tế - xã hội, hoặc quyết định của nhà quản lý, những thay đổi trong các thành phần cốt lõi của BM) để hoàn thành nhu cầu khách hàng mới, tiềm ẩn hoặc chưa được đáp ứng [3, 6, 13]. Do đó, BMI là một quá trình định dạng lại chiến lược nhằm áp dụng “những thay đổi được thiết kế, mới lạ, không thay đổi đối với các yếu tố chính của mô hình kinh doanh của một công ty”. Do đó, dẫn đến lợi thế cạnh tranh lớn hơn nhờ BM được thiết kế lại đủ khác biệt và khó sao chép đối với những người đang trong ngành hoặc những người mới tham gia.

Trong sự đa dạng thị trường, các công ty lớn nhận được nhiều hơn sự chú ý của các nhà nghiên cứu trong khi chỉ một số đóng góp nghiên cứu tập trung vào SMEs và các công ty khởi nghiệp. Tuy nhiên, so với các tổ chức lớn hơn, SMEs đòi hỏi những nỗ lực lớn để đổi mới BM của họ, vì họ gặp phải nhiều rào cản hơn - chẳng hạn như chiến lược



hạn chế khả năng và tài nguyên, năng lực mạng kém - để phát triển và sống sót. Đối với lý do này, các đặc điểm tổ chức đặc biệt và các thuộc tính vốn có trong các quá trình tạo ra giá trị cho SMEs phải được xác định.

### **3.2. Các thuộc tính vốn có của các doanh nghiệp SMEs trong quá trình tạo ra giá trị cho doanh nghiệp**

SMEs và các tổ chức quy mô lớn cho thấy sự khác biệt đáng kể về quy trình tạo ra giá trị và nền tảng kiến trúc chiến lược. Do đó, các phương pháp BMI được phát triển cho các doanh nghiệp lớn có thể không áp dụng trực tiếp cho các doanh nghiệp SMEs. Nghiên cứu chính về SMEs xác định một số thuộc tính lặp lại đặc trưng cho sự phức tạp cụ thể của các quá trình tạo ra giá trị và các cơ chế quản lý liên quan của họ [10, 12]. Đặc trưng và cụ thể là:

Cá nhân hóa quản lý;

Hạn chế về nguồn lực về quản lý, khả năng chiến lược và tài chính;

Chuyên môn hóa cao cho một loạt sản phẩm/dịch vụ có tính chất hẹp;

Phụ thuộc vào một số lượng nhỏ khách hàng;

Định hướng thị trường ngách;

Sơ đồ cơ cấu tổ chức theo mô hình ngang, linh hoạt và trực tiếp;

Tiềm năng sáng tạo cao;

Nhạy với sự thay đổi môi trường bên ngoài;

Không quan tâm hoặc quan tâm rất ít về chiến lược.

Mặc dù hạn chế, nhưng khả năng này tạo thành năng lực cốt lõi của tổ chức, bằng cách ảnh hưởng đến các yếu tố thành công quan trọng trong khu vực thị trường cụ thể (ví dụ: chất lượng sản phẩm, thiết kế, thời gian giao hàng,...), có thể cung cấp cho công ty những lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh [2,15-16]. Thông thường, SMEs tập trung chuyên môn của họ vào việc cung cấp nhiều loại sản phẩm/dịch vụ, ngụ ý việc thực hiện đơn giản hơn và các quá trình tạo ra giá trị cơ bản nhất. Do đó, các hãng này thường áp dụng cấu trúc tổ chức ngang với ít tầng quản lý cho phép nhân viên tương tác chặt chẽ hơn và phản hồi nhanh chóng cho cả 2 hành động của đối thủ cạnh tranh và điều kiện thị trường thay đổi. Trong đổi mới, các quy trình được định hướng, các công ty lớn cần giảm quản lý theo định tính, trong khi SMEs chủ

yếu để tăng năng lực hợp tác của họ nhằm vượt qua sự kém cỏi về tài nguyên (Aguilar-Fernández & Otegi-Olaso, 2018). Như khẳng định của Uhlaner, Berentraun, Jeurissen và de Wit (2012), SMEs có thể chuyển đổi BM của họ nhanh hơn bởi vì các nhà quản lý gắn với các cấp hoạt động hơn, do đó làm cho quyết định năng động hơn. Khung BM góp phần đáng kể vào việc đơn giản hóa hoạt động kinh doanh nhận thức về các quá trình tạo ra giá trị và hiểu được các sự phức tạp của hệ thống kinh doanh, do đó đưa ra một chiến lược thiết thực công cụ thiết kế để tạo điều kiện phát triển doanh nghiệp.

### **3.3. Thích ứng của mô hình kinh doanh (BMC) và hệ thống động lực (System Dynamics)**

Trong những điều kiện này, các quá trình BMI của SMEs có thể được hỗ trợ thêm bởi các thuộc tính liên quan khác mô tả đặc điểm các quy trình tạo ra giá trị của họ, chẳng hạn như một cơ cấu tổ chức ngang/linh hoạt cấu trúc, tiềm năng đổi mới cao và tính linh hoạt trong việc đáp ứng thay đổi theo ngữ cảnh (ví dụ, các mối đe dọa và cơ hội bên ngoài). Trong bối cảnh này, các khuôn khổ BM có thể cung cấp cho các doanh nhân SME với một công cụ thiết kế chiến lược được sử dụng thường xuyên nhằm mục đích phản ánh các yếu tố chính khác nhau trong các quy trình tạo giá trị cơ bản và tìm hiểu cách doanh nghiệp phản ứng với những thay đổi bên trong và bên ngoài về điều kiện, về hiệu suất, sự đổi mới và các con đường mới để tạo ra giá trị. Khung BM đã được sử dụng rộng rãi trong các dự án kinh doanh mới kể từ khi nhà đầu tư tiềm năng (ví dụ: kỳ lân khởi nghiệp, nhà đầu tư mạo hiểm), cạnh tranh để khởi nghiệp ứng dụng việc sử dụng BM nhằm đánh giá tính khả thi của một ý tưởng kinh doanh và lợi thế liên quan đến việc cấp vốn cho nó. Tuy nhiên, các công cụ thiết kế doanh nghiệp có cấu trúc nặng (ví dụ: SAP, phần mềm ERP) được sử dụng bởi các công ty lớn có thể không mang lại những lợi ích tương tự đối với SMEs, có nguy cơ mất tính linh hoạt đối với các thay đổi hoặc phá hoại việc triển khai. Hơn nữa, việc áp dụng các công cụ thiết kế chiến lược tinh gọn có thể chứng minh là thích hợp trong việc thúc đẩy chiến lược của các doanh nhân SME các quá trình học tập. Đặc biệt, một cách tiếp cận tinh gọn đối với thiết kế BM và đổi mới trong SMEs có khả năng kết hợp lợi thế với quan điểm linh hoạt, nhanh

nhẹn và có chọn lọc. Như lập luận của Ghezzi và Cavallo (2018) [8], triết lý tinh gọn áp dụng cho BMI xoay quanh vòng lặp "Xây dựng - Đo lường - Học hỏi", trong đó SMEs xây dựng một giả thuyết đổi mới và các bài kiểm tra liên quan, đo lường kết quả thử nghiệm và phản hồi của khách hàng, đồng thời tìm hiểu cách thay đổi BM của nó cho phù hợp. Kết quả là, việc áp dụng các khung BM tinh gọn được điều chỉnh để giúp các thuộc tính của SME có thể góp phần cải thiện năng lực chiến lược của họ và ra quyết định, cũng như hỗ trợ đổi mới, các sáng kiến định hướng để nâng cao khả năng cạnh tranh của họ.

Trong thiết lập BM tinh gọn, Mô hình kinh doanh Canvas (BMC) của Osterwalder và Pigneur (2010) hiển thị một cấu trúc gọn gàng và nhanh nhẹn, cùng với hệ thống mức độ phổ biến được nhìn nhận có thể phù hợp tốt với các thuộc tính vốn có của SME. BMC bao gồm 9 khối xây dựng tương ứng với những các yếu tố đặc trưng cho 1 BM (ví dụ: đối tác chính, tài nguyên chính, các hoạt động, cấu trúc chi phí, đề xuất giá trị, mối quan hệ với khách hàng, kênh phân phối, phân khúc khách hàng, luồng doanh thu) và do đó, nó được cho là có hiệu quả để mô tả hoạt động. Theo Wrigley và Straker (2016: 11) nhấn mạnh rằng, "trong môi trường không chắc chắn, phức tạp và chuyển động nhanh, cả phát triển hướng đi và quy trình cần thiết cho việc thiết kế BM hưởng lợi ngày càng tăng từ sự kết hợp của những thông tin chi tiết mới lạ, thử nghiệm nhanh chóng và học tập tiến hóa" [20]. Vì những lý do này, rút ra những điểm mạnh do BMC cung cấp (ví dụ: thiết kế gọn gàng và ngắn gọn, phổ biến rộng rãi thân thiện, cấu trúc dễ hiểu), SMEs cần tận dụng lợi thế của tính linh hoạt nội tại và khả năng đáp ứng của chúng đối với những thay đổi theo ngữ cảnh thông qua việc sử dụng phương pháp thiết kế BM tinh gọn, nâng cao cho phép giới thiệu và thử nghiệm các can thiệp theo định hướng đổi mới như một chiến lược để đạt được lợi thế cạnh tranh.

### **3.4. Sự phát triển mô hình kinh doanh (BMC) và hệ thống động lực (SD) phù hợp với phát triển doanh nghiệp SMEs**

Với mục đích khắc phục những thiếu sót của BMC và phát triển phương pháp thiết kế tinh gọn BM tuân thủ các thuộc tính vốn có của SME và

trong thử nghiệm định hướng cải tiến, một đóng góp về phương pháp luận có thể được cung cấp bởi mô hình System Dynamics (SD) có sự kết hợp với cấu trúc BMC được sửa đổi. Lý thuyết mô tả System Dynamics (SD) là một cách tiếp cận để nắm bắt khía cạnh năng động của các hệ thống kinh doanh phức tạp [7, 11, 17]. Các mô hình SD được điều chỉnh cho phù hợp với các hiện tượng quản lý và được xây dựng bằng cách lập bản đồ cấu trúc hệ thống kinh doanh để tạo ra và truyền đạt sự hiểu biết về hành vi và các quy trình thúc đẩy hành vi. Đặc biệt, các mô hình SD đòi hỏi thiết lập phản hồi của BM, được coi là ranh giới, tức là bao gồm tất cả các biến chính được liên kết với hệ thống kinh doanh đang được quan sát [4]. Sau khi xác định các vòng phản hồi nhân quả, các biến BM chính được chuyển đổi thành sơ đồ và lưu lượng bằng cách sử dụng mô phỏng dựa trên phần mềm SD. Những sơ đồ này cho phép những người ra quyết định mô phỏng hệ thống kinh doanh theo thời gian [17]. Mô hình mô phỏng SD được hiệu chỉnh bằng cách so sánh đầu ra của mô hình với dữ liệu thực nghiệm và trong trường hợp có sự khác biệt hoặc không nhất quán, chúng ta tinh chỉnh mô hình và các thông số đầu vào khi không có dữ liệu đầy đủ. Một khi mô hình mô phỏng đã được phát triển, hiệu chỉnh và thử nghiệm, cho dù nó hoạt động thực tế hay không, các đầu vào sẽ được sửa đổi để tiến hành phân tích "điều gì xảy ra nếu" về kết quả ngắn hạn và dài hạn sẽ thay đổi như thế nào theo các kịch bản chiến lược thay thế. Hệ thống động lực SD bao hàm một quan điểm tổng thể về việc tạo ra giá trị quy trình và các yếu tố BM cơ bản đóng góp vào chiến lược thực hiện và các tác động của nó. Cái nhìn tổng thể này tập trung vào kết hợp các vòng phản hồi, quá trình tích lũy và cạn kiệt, độ trễ thời gian và kết nối trực tuyến quá trình phản hồi động lực.

### **4. Kết quả và kiến nghị**

Từ quan điểm nghiên cứu, người chủ doanh nghiệp SME có thể khám phá các mô hình này và mô phỏng các tình huống BMI thay thế chẳng hạn như dựa trên việc tung ra các sản phẩm mới hoặc thêm các đối tác chính và thử nghiệm những gì có thể xảy ra dưới một loạt các yếu tố và qua nhiều lựa chọn quyết định [17]. Như vậy, hệ thống động



lực (SD) có thể được sử dụng làm công cụ mô phỏng chiến lược tinh gọn để khám phá cách các chiến lược, quyết định và BMI tương tác để tạo ra các hành vi lâu dài của các biến hiệu suất chính, cũng như để giải thích tại sao và làm thế nào dẫn đến thay đổi và những hậu quả tiềm ẩn ngoài ý muốn. Để phù hợp với thuộc tính vốn có của SME, cấu trúc BMC cung cấp sự sắp xếp đơn giản hơn các quy trình tạo ra giá trị bao gồm 7 khối xây dựng nên đáp ứng các yếu tố BM cốt lõi, phác thảo cách thức một doanh nghiệp vừa và nhỏ hoạt động trong đạt được các mục tiêu của nó. Đó là: (1) Đối tác chính; (2) Nguồn lực chiến lược, (3) Đề xuất giá trị và động lực, (4) Các quy trình chính, (5) Phân đoạn khách hàng, (6) Cơ cấu chi phí và (7) Luồng doanh thu.

Việc sử dụng mô hình SD làm nổi bật mối quan hệ dẫn đến nhân quả giữa các phần tử BM được xác định tương ứng trong khối cung cấp cho người đọc một cái nhìn tổng thể về kinh doanh chiến lược và hoạt động. Những mối quan hệ nhân quả này tạo thành phần hồi khép kín vòng lặp xác định hành vi của hệ thống kinh doanh theo thời gian. Khác với các ứng dụng trước đây của mô hình SD cho thiết kế BM tập trung vào việc biến các ý tưởng kinh doanh thành các công ty mới thành lập. Phương pháp này ở đây không chỉ được sử dụng để khám phá sự phức tạp của SMEs thể hiện các thuộc tính tổ chức riêng biệt, các yêu cầu trong hoạt động BM và được xác định rõ, nhưng cũng cung cấp hỗ trợ phương pháp luận bổ sung cho việc đổi mới BM của họ ■

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business models for sustainability from a system dynamics perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 74-96.
2. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
3. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
4. Cosenz, F., & Noto, G. (2018). A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1), 127-140.
5. Cucculelli, M., & Bettinelli, C. (2015). Business models, intangibles and firm performance: Evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45(2), 329-350.
6. Demil, B., & Lecocq, X. (2015). Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In C. Baden-Fuller, & V. Mangematin (Vol. Eds.), *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management)*, vol. 33, (pp. 31-58). Bingley (UK): Emerald Group Publishing.
7. Forrester, J. W. (1961). *Industrial dynamics*. Cambridge, MA: MIT Press.
8. Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2018). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 1-50.
9. Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57-68.
10. Lussier, R. N., & Corman, J. (1995). There Are Few Differences between Successful and Failed Small Businesses. *Journal of Small Business Strategy*, 6(1), 21-33.
11. Morecroft, J. (2007). *Strategic modelling and business dynamics: A feedback system approach*. Chichester: Wiley.
12. O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). Testing the homogeneity of SMEs: The impact of size on managerial and organisational processes. *European Business Review*, 16(1), 64-77.
13. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley.

14. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1-25.
15. Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
16. Pucci, T., Nosi, C., & Zanni, L. (2017). Firm capabilities, business model design and performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(2), 222-241.
17. Sterman, J. (2000). *Business dynamics: System thinking and modelling for a complex world*. London: McGraw-Hill.
18. Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2018). Scalability and robustness of business models for sustainability: A simulation experiment. *Journal of Cleaner Production*, 170, 654-664.
19. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172-194.
20. Wrigley, C., & Straker, K. (2016). Designing innovative business models with a framework that promotes experimentation. *Strategy and Leadership*, 44(1), 11-19.

**Ngày nhận bài: 4/1/2022**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 4/2/2022**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 14/2/2022**

*Thông tin tác giả:*

**1. ĐOÀN HOÀNG QUÂN**

**2. PHẠM THIÊN VŨ**

**Trường Đại học Văn Lang**

## USING THE BUSINESS MODEL AND MOTIVATION SYSTEM TO PROMOTE THE GROWTH MODEL OF SMES

● DOAN HOANG QUAN<sup>1</sup>

● PHAM THIEN VU<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Van Lang University

### ABSTRACT:

The current complex and fast-changing market has put small and medium-sized enterprises (SMEs) under constant pressure to innovate their business models in order to survive and grow. Over the past decade, many approaches to business model development and business innovation have been explored. However, most of these approaches are mainly designed for for large-scale companies and not suitable for SMEs. As a result, it is necessary to have specified approaches in developing, testing and innovating business models for SMEs in order to determine the specific complexity of their value-creating processes. This paper is to explore how SMEs can use the Innovation Business Model to develop lean strategies and innovate their business models.

**Keywords:** small and medium-sized enterprises, strategy, Industry 4.0, business model, innovative business model, startup model, motivation system.