

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỔI MỚI MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA CÁC CÔNG TY DU LỊCH VỪA VÀ NHỎ: GÓC NHÌN TỪ CÁC DOANH NGHIỆP TP. HỒ CHÍ MINH.

NGUYỄN THỊ THUỶ<sup>1\*</sup>, PHẠM VIỆT HÙNG<sup>2</sup>

Trường Đại học Công nghiệp TP. Hồ Chí Minh

\* Tác giả liên hệ: nguyenthithuy.qn@iuh.edu.vn

DOIs: <https://www.doi.org/10.46242/jstiuh.v69i3.4850>

**Tóm tắt.** Môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi nhanh chóng buộc các doanh nghiệp phải thay đổi mạnh mẽ để tạo ra và duy trì các giá trị của doanh nghiệp. Nghiên cứu này mở rộng thêm lý thuyết về đổi mới sáng tạo để hoàn thiện thêm những yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Bảng câu hỏi khảo sát được kế thừa từ các nghiên cứu trước với 207 mẫu hợp lệ, đã thu thập được từ các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính được sử dụng để phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu chỉ ra cả 5 nhân tố: tinh thần doanh nhân, năng lực học tập của tổ chức, nền tảng kỹ thuật số, năng lực động, văn hoá định hướng mới lạ đều có tác động tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Dựa vào kết quả phân tích, tác giả đã đưa ra hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp du lịch nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp thông qua quá trình đổi mới.

**Từ khoá.** Đổi mới, tinh thần doanh nhân, nền tảng kỹ thuật số, năng lực động, văn hoá định hướng mới .s

## I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Môi trường kinh doanh ngày càng thay đổi với những áp lực từ đối thủ cạnh tranh trong ngành; sự thay đổi trong nhu cầu của người tiêu dùng hay sự thay đổi của yếu tố môi trường đã làm cho nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc nắm bắt và tạo ra giá trị. Báo cáo của Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) cho biết, từ những tháng cuối năm 2022 đến những tháng đầu năm 2023 tính riêng quý 1, khoảng 60.200 doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường, tăng 17,4% (Lê Tư, 2023). Riêng đối với ngành du lịch, theo số liệu của Tổng cục Du lịch cho thấy, sau đại dịch Covid-19 từ tháng 11 năm 2022 số doanh nghiệp lữ hành và cấp phép mới đã tăng trở lại với 2.563 doanh nghiệp lữ hành quốc tế và 1.060 doanh nghiệp lữ hành nội địa. Tuy có nhiều khởi sắc nhưng vẫn chưa đạt được mức kỉ lục so với cùng kỳ năm 2019. Theo Vietnam Report (2022) khảo sát thì có ba thách thức chính của ngành du lịch hiện nay là: Chất lượng nhân sự trong ngành yếu (36,7%); nguồn cung lao động thiếu (29,1%) và thiếu sản phẩm du lịch (25,3%). Vì vậy, để bắt kịp với những yêu cầu mới của thị trường thì đòi hỏi các doanh nghiệp phải đổi mới để phát triển bền vững và nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp.

Hiệu quả của tổ chức và cách tổ chức có thể đạt được kết quả bền vững luôn được quan tâm (Hussain & cộng sự, 2018). Ngày nay, có nhiều ý kiến cho rằng đổi mới mô hình kinh doanh là chìa khóa dẫn tới thành công trong kinh doanh (Parida & cộng sự, 2019). Để đạt được hiệu quả kinh doanh thông qua đổi mới đòi hỏi các doanh nghiệp phải hiểu được mức độ ảnh hưởng của các nhân tố tác động đến sự đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với các doanh nghiệp du lịch vừa và nhỏ có một số đặc điểm như vốn hạn chế, nhân sự ít v.v. Bên cạnh đó, mô hình hoạt động của các doanh nghiệp du lịch không giống với các ngành nghề khác nên các yếu tố ảnh hưởng đến việc đổi mới mô hình kinh doanh của họ cũng khác nhau.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về đổi mới như đổi mới xanh trong khách sạn (Hà, 2020; Nguyễn & Viện, 2023); tập trung phân tích các nhân tố tác động đến sự đổi mới của nhân viên trong ngành du lịch (Nguyễn & McGuirk, 2022) hay các nhân tố tác động đến đổi mới mô hình kinh doanh của du lịch Đà Nẵng (Hà & cộng sự, 2023) nhưng vẫn còn hạn chế nghiên cứu về sự đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch nói chung và các công ty du lịch vừa và nhỏ nói riêng. Vì vậy, mục tiêu của nghiên cứu là phát triển mô hình nghiên cứu dựa trên các nghiên cứu trước đó nhằm bổ sung các yếu tố chưa được đề cập đến như: yếu tố năng lực động, nền tảng kỹ thuật số và văn hoá định hướng mới lạ nhằm giúp cho doanh nghiệp xác định được những

yếu tố nào có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến đổi mới mô hình kinh doanh. Trên cơ sở khảo sát các công ty du lịch tại TP. Hồ Chí Minh, nghiên cứu sự đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch vừa và nhỏ với 5 yếu tố ảnh hưởng. Với kết quả nghiên cứu này sẽ giúp các nhà quản lý đưa ra được các giải pháp để đổi mới mô hình kinh doanh nhằm mang lại lợi ích lớn nhất cho doanh nghiệp.

### 1. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

#### 2.1. Các khía cạnh để đánh giá đổi mới mô hình kinh doanh

Hầu hết các doanh nghiệp thực hiện chiến lược của họ thông qua mô hình kinh doanh (Baden-Fuller & cộng sự, 2010). Mô hình kinh doanh được hình thành bởi các yếu tố thuộc nhiều khía cạnh khác nhau với một số đề xuất của các học giả gồm: Linder & cộng sự (2001) đề xuất rằng, thành phần của một mô hình kinh doanh gồm 3 yếu tố là: đề xuất giá trị, kênh phân phối và quan hệ kinh doanh. Ngoài ra, còn có bốn yếu tố hình thành nên mô hình kinh doanh được đề xuất bởi Yuan (2007) gồm: đề xuất giá trị, mạng lưới giá trị, duy trì giá trị và thực hiện giá trị. Với ngành du lịch không giống các ngành sản xuất thông thường, dựa trên cơ sở các đặc điểm của ngành du lịch mà nghiên cứu này sử dụng bốn yếu tố do Yuan đề xuất làm thước đo để đánh giá sự đổi mới mô hình kinh doanh: (1) Đề xuất giá trị thường được xem xét nhiều nhất trong khía cạnh đề xuất giá trị cho khách hàng; (2) Mạng lưới giá trị đề cập đến sự tương tác trong các tổ chức hoặc bộ phận, tại đây các kế hoạch bán sản phẩm được tạo ra nhằm thu hút, chú ý hoặc tiêu dùng nhằm mang lại lợi ích cho tổ chức; (3) Duy trì giá trị tập trung vào việc duy trì giá trị của sản phẩm hoặc dịch vụ thông qua việc liên tục cải tiến, nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng cường khả năng phục vụ và đáp ứng nhu cầu của khách hàng; (4) Thực hiện giá trị là quá trình chuyển đổi giá trị tiềm năng thành giá trị thực tế và đạt được lợi ích kinh tế từ sản phẩm và dịch vụ.

#### 2.2. Lý thuyết về đổi mới sáng tạo

Theo lý thuyết của Schumpeter, để có được lợi nhuận thì bất kỳ doanh nghiệp hay cá nhân nào cũng phải đổi mới sáng tạo (Sledzik, 2013). Schumpeter (1934) định nghĩa, đổi mới sáng tạo là một “quá trình thay đổi đột biến, không ngừng cách mạng hóa cơ cấu kinh tế từ bên trong, không ngừng phá hủy cái cũ và không ngừng tạo ra cái mới”.

Theo Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD, 2005): “Đổi mới sáng tạo là việc thực thi một sản phẩm (hàng hoá/dịch vụ) hoặc một quy trình mới hoặc được cải tiến đáng kể, một phương pháp marketing mới, hay một biện pháp mới mang tính tổ chức trong thực tiễn hoạt động, trong tổ chức công việc hay trong quan hệ với bên ngoài”.

Đối với Việt Nam, theo Luật Khoa học và Công nghệ (2013), “Đổi mới sáng tạo là việc tạo ra, ứng dụng các thành tựu, giải pháp kỹ thuật, công nghệ, giải pháp quản lý để nâng cao hiệu quả phát triển kinh tế - xã hội, nâng cao năng suất, chất lượng, giá trị gia tăng của sản phẩm, hàng hoá”.

### 2. GIẢ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

#### 3.1. Giả thuyết nghiên cứu

Dựa vào lý thuyết đổi mới sáng tạo, các nhà nghiên cứu đã chia các nhân tố ảnh hưởng đến đổi mới sáng tạo thành các nhân tố bên trong và bên ngoài (Becheikh & cộng sự, 2006; Edison & cộng sự, 2013). Trong đó, phải kể đến các nhân tố thuộc về tổ chức, văn hoá và lãnh đạo thuộc nhóm nhân tố bên trong (Becheikh & cộng sự, 2006) được xem xét mức độ ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp trong nghiên cứu này. Ngoài ra, yếu tố năng lực động cũng được xem xét trong mối quan hệ với đổi mới mô hình kinh doanh (Doz & Kosonen, 2010; Teece, 2018); yếu tố nền tảng kỹ thuật số có ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp (Xie & cộng sự, 2022).

##### 3.1.1. Tinh thần doanh nhân

Một cá nhân có động lực và năng lực để xác định các cơ hội kinh doanh và hiện thực hoá các cơ hội đó nhằm tạo ra các sản phẩm mới có giá trị cho xã hội hay thành công về kinh tế được gọi là tinh thần doanh nhân (European Commission, 2003). Việc đưa ra các quyết định đúng đắn và sử dụng tốt các nguồn lực thể hiện khả

năng của họ (Casson & Wadeson, 2007; Casson, 1997). Jiang & Zhao (2010) đề xuất rằng: tinh thần doanh nhân gồm các khía cạnh đổi mới, chấp nhận rủi ro, hướng tới tương lai và đây là các yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất cá nhân và tổ chức. Động lực chính thúc đẩy doanh nghiệp đổi mới mô hình kinh doanh liên quan đến các nhà quản lý cấp cao (Linder & Cantrell, 2001). Theo nghiên cứu của Xue & cộng sự (2019) về yếu tố ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch vừa và nhỏ trong kỷ nguyên internet; nghiên cứu đã cho thấy mối quan hệ tích cực của yếu tố tinh thần doanh nhân đến đổi mới mô hình kinh doanh. Do đó, nhóm tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 1: Tinh thần doanh nhân có tác động tích cực đến sự đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch vừa và nhỏ.*

### 3.1.2. Năng lực học tập của tổ chức

Quá trình phát triển tri thức mới và sự hiểu biết dựa vào kinh nghiệm của tổ chức liên quan đến quá trình học tập của tổ chức. Điều này có khả năng ảnh hưởng đến quá trình nâng cao năng lực và cải thiện hiệu quả của doanh nghiệp (Nasution & cộng sự, 2011). Năng lực học tập được thể hiện ở bốn khía cạnh cơ bản: (1) Tiếp thu kiến thức từ môi trường bên trong và bên ngoài của tổ chức; (2) Giải mã kiến thức thu được bằng việc phân tích và am hiểu kiến thức thu được; (3) Chuyển đổi kiến thức từ việc kết hợp tri thức hiện có với kiến thức thu được; (4) Khai thác tri thức để tạo ra cái mới dựa trên nền tảng tri thức đã có (Hall & Williams, 2019). Đối với các doanh nghiệp, để đổi mới mô hình kinh doanh thì họ phải không ngừng học hỏi những khái niệm mới để thích ứng với những thay đổi của môi trường bên ngoài (Chesbrough, 2010; Guo, 2009). Kết quả thực nghiệm trong nghiên cứu của Huang và cộng sự (2014) chỉ ra rằng học tập theo nhóm có thể cải thiện đổi mới mô hình kinh doanh và hiệu suất doanh nghiệp. Năng lực học tập của tổ chức được nhận diện là đóng vai trò thúc đẩy đổi mới doanh nghiệp du lịch (Nasution & cộng sự, 2011; Nguyễn & Viện, 2021). Ngoài ra, nghiên cứu về các nhân tố tác động đến đổi mới của doanh nghiệp du lịch tại TP. Đà Nẵng đã cho thấy năng lực học tập của tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh (Hà & cộng sự, 2023). Do đó, nhóm tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 2: Năng lực học tập của tổ chức có tác động tích cực đến sự đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch vừa và nhỏ.*

### Năng lực động

Năng lực động là một cách tiếp cận lý thuyết đầy hứa hẹn để hiểu sâu hơn về đổi mới mô hình kinh doanh (Teece, 2018). Năng lực động cho phép một doanh nghiệp cảm nhận và nắm bắt các cơ hội bằng cách giám sát và xây dựng các nguồn lực bên ngoài, phản ánh về tiện ích trong tương lai của các nguồn lực hiện có, biến những cơ hội này thành định hướng chiến lược mới bằng cách kết hợp và sắp xếp lại các nguồn lực cũ và mới (Kump & cộng sự, 2019). Có những điểm tương đồng rõ ràng giữa đặc điểm của các doanh nghiệp có mô hình kinh doanh đổi mới thành công và năng lực động (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2010). Ngoài ra, nghiên cứu về đổi mới mô hình kinh doanh thông qua năng lực động của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Đức đã cho thấy yếu tố năng lực động có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh (Heider & cộng sự, 2021). Một nghiên cứu khác về một công ty đa quốc gia ở Đức gọi là CEWE đã phân tích mối quan hệ giữa năng lực động và đổi mới mô hình kinh doanh, nghiên cứu này cho thấy năng lực động là yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp sử dụng các công nghệ để đổi mới mô hình kinh doanh (Schaffer & cộng sự, 2022). Từ đó, nhóm tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 3: Năng lực động có ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch vừa và nhỏ.*

### 3.1.3. Văn hoá định hướng mới lạ

Giá trị văn hoá định hướng mới lạ nhấn mạnh tính đổi mới và tính linh hoạt, do đó sự nhất quán kiến thức bên ngoài và bên trong là rất quan trọng đối với sự đổi mới (Phene & Almeida, 2008). Các giá trị văn hoá định hướng mới lạ gồm: tinh thần đồng đội, hợp tác liên chức năng và chia sẻ kiến thức giữa các nhân viên. Theo Shin & cộng sự (2012), những giá trị văn hoá này khuyến khích trao đổi xã hội và tạo ra một môi trường làm việc thúc đẩy tính cam kết về mặt nguyên tắc và tình cảm của nhân viên. Nhân viên trong công ty có sự hiểu biết tốt hơn và cải thiện thái độ đối với sự thay đổi (Shin & cộng sự, 2012). Với nghiên cứu của Hock & cộng sự (2016), tác giả cho thấy rằng các giá trị văn hoá định hướng mới lạ thúc đẩy các khả năng: độ nhạy chiến

lược, cam kết tập thể... để hỗ trợ đổi mới mô hình kinh doanh. Ngoài ra, một nghiên cứu khác về tác động trung gian của văn hoá doanh nghiệp đến mối quan hệ giữa đổi mới mô hình kinh doanh và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đã cho thấy rằng vai trò trung gian của văn hoá doanh nghiệp có tác động tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh (Chen, 2022). Trên cơ sở này, nhóm tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 4: Yếu tố văn hoá định hướng mới lạ có ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty lịch vừa và nhỏ.*

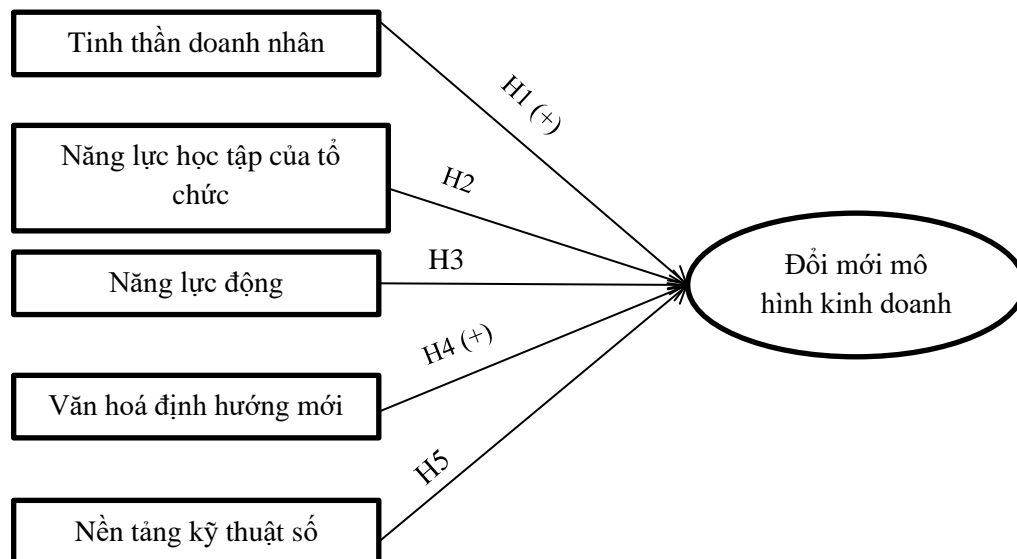
#### 3.1.4. Nền tảng kỹ thuật số

Trong những năm gần đây, nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ đã áp dụng các nền tảng kỹ thuật số để tích hợp công nghệ kỹ thuật số vào các sản phẩm và quy trình phi kỹ thuật số truyền thống của họ, đặc biệt là các thị trường mới nổi (Papadopoulos & cộng sự, 2020). Các nghiên cứu trước đây đã cho thấy rằng các nền tảng kỹ thuật số đã giúp các công ty phát triển các hoạt động tạo ra giá trị bằng cách cải thiện quy trình chuyển đổi kỹ thuật số của họ (Warner & Wäger, 2019; Sengupta & cộng sự, 2021). Ngoài ra, với nghiên cứu về nền tảng kỹ thuật số và đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ đã cho thấy nền tảng kỹ thuật số ảnh hưởng tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh thông qua cơ chế trung gian của việc cấu hình lại năng lực (Xie & cộng sự, 2022). Do đó, nhóm tác giả đề xuất:

*Giả thuyết 5: Yếu tố nền tảng kỹ thuật số có ảnh hưởng tích cực đến sự đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch vừa và nhỏ.*

### 3.2. Mô hình nghiên cứu

Dựa vào những phân tích ở phần cơ sở lý thuyết, các yếu tố được đề xuất có ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty du lịch vừa và nhỏ tại TP. Hồ Chí Minh gồm: (1) Tinh thần doanh nhân; (2) Năng lực học tập của tổ chức; (3) Năng lực động; (4) Văn hoá định hướng mới lạ; (5) Nền tảng kỹ thuật số. Vì vậy, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất  
(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ giả thuyết nghiên cứu)

## 4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 4.1. Dữ liệu nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được khảo sát online thông qua bảng câu hỏi chi tiết với thang đo Likert 5 bậc (từ 1: Hoàn toàn không đồng ý đến 5: Hoàn toàn đồng ý).

### Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu này được khảo sát online thông qua google forms và khảo sát trực tiếp với bảng câu hỏi gồm 3 phần: (1) Lời giới thiệu và cảm ơn; (2) phần câu hỏi chi tiết của thang đo; (3) thông tin cá nhân. Bảng câu hỏi được gửi đến các công ty du lịch trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Mẫu được chọn bằng phương pháp thuận tiện theo nguyên tắc 5:1 (Nguyễn Đình Thọ, 2012). Mô hình có 22 biến quan sát x 5 = 110 nên kích thước mẫu tối thiểu cho phương pháp này là 110.

Với hình thức khảo sát online, thông qua google forms chúng tôi đã gửi đường link đến các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh mà chúng tôi quen biết. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng đã nhờ một số bạn bè hỗ trợ gửi đường link khảo sát. Kết quả chúng tôi thu thập được 50 khảo sát online.

Với hình thức khảo sát phát bảng câu hỏi trực tiếp, chúng tôi đã nhờ người thân, bạn bè, một số cựu sinh viên của chúng tôi làm bên khởi sự doanh nghiệp hỗ trợ phát bảng câu hỏi đến các cấp quản lý từ phó /trưởng các phòng ban trở lên nhờ họ làm giúp khảo sát. Kết quả chúng tôi thu thập được 180 khảo sát.

### 4.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu được thực hiện thông qua hai giai đoạn: Nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

*Giai đoạn nghiên cứu định tính sơ bộ:* Nghiên cứu định tính được thực hiện dựa trên phỏng vấn trực tiếp, các chuyên gia là quản lý từ cấp phó/trưởng phòng trở lên của 15 công ty du lịch hoạt động trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh về mức độ phù hợp của các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu. Kết quả định tính cho thấy cả 22 biến quan sát đều được chấp nhận trong thang đo. Thang đo chính thức của nghiên cứu là tinh thần doanh nhân cập nhật từ Howell & cộng sự (2005), Linder & Cantrell (2001); năng lực học tập của tổ chức cập nhật từ Ding (2006); năng lực động cập nhật từ Heider & cộng sự (2021); văn hoá định hướng mới lạ cập nhật từ Homburg & Pflesser (2000); nền tảng kỹ thuật số cập nhật từ Tortorella & cộng sự (2020); đổi mới mô hình kinh doanh cập nhật từ Guo (2009).

*Giai đoạn nghiên cứu định lượng:* Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng khảo sát online và phát bảng câu hỏi trực tiếp tại các công ty du lịch. Số lượng khảo sát thu về được 230 quan sát và có 207 quan sát hợp lệ được đưa vào phân tích. Phần mềm SPSS 22.0 đã được chúng tôi sử dụng để xử lý dữ liệu.

## 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

### 5.1. Kết quả thống kê

Kết quả thống kê cho thấy, số công ty tham gia khảo sát có đến 87,9% là công ty TNHH, 10,1% là công ty cổ phần và 1,9% là công ty tư nhân. Về quy mô công ty, có đến 34,8% các công ty khảo sát có số lượng nhân viên nhỏ hơn 10 người, số lượng nhân viên từ 10 đến 50 người chiếm 45,4% và 8,7% có số lượng nhân viên từ 50 - 100 người. Số liệu cho thấy hầu hết các công ty được khảo sát là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Về đối tượng tham gia khảo sát phần lớn là các Trưởng/phó quản lý bộ phận chiếm 58,5%, Giám đốc/Phó Giám đốc chiếm 31,9%. Kinh nghiệm quản lý từ 3 - 5 năm chiếm 39,6%, nhiều hơn 5 năm chiếm 38,2%.

### 5.2. Kiểm định thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha (CA) được sử dụng để đánh giá tính phù hợp các quan sát của biến độc lập và phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Kết quả phân tích cho thấy tất cả các quan sát của các nhân tố đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 nên không có biến nào bị loại khỏi mô hình. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha ở bảng 1.

**Bảng 1:** Kết quả kiểm tra độ tin cậy

Thang đo	Ký hiệu	Cronbach's Alpha	Tương quan biến tổng
Tinh thần doanh nhân	TTDN	0.825	0.531 - 0.678
Năng lực học tập của tổ chức	NLHT	0.814	0.595 - 0.673
Năng lực động	NLĐ	0.770	0.578 - 0.618
Văn hoá định hướng mới lạ	VHĐHML	0.871	0.599 - 0.729
Nền tảng kỹ thuật số	NTKTS	0.804	0.553 - 0.674
Đổi mới mô hình kinh doanh	ĐM	0.867	0.528 - 0.686

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả)

Phân tích EFA cho các biến độc lập cho thấy 22 biến quan sát hội tụ vào 5 nhân tố với tổng phương sai trích và hệ số KMO lần lượt là 64.275% và 0.924; Bartlett's có Sig. < 0.000; số lượng nhân tố rút trích được là 5, phù hợp với giả thuyết về thành phần thang đo. Ngoài ra, trọng số các nhân tố đều có giá trị lớn hơn 0.5. Kết quả này cho thấy, phân tích nhân tố EFA đáp ứng yêu cầu về dữ liệu và các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể và có thể được sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

### 5.3. Kiểm định sự phù hợp của mô hình

Để sử dụng mô hình hồi quy, hệ số tương quan Pearson Correlation để đánh giá sự phụ thuộc giữa các biến. Kết quả phân tích tương quan Pearson Correlation ở bảng 2 cho thấy, các biến độc lập tương quan với biến phụ thuộc. Bên cạnh đó, giữa các biến độc lập không có sự tương quan nào ( $P > 0.05$ ) nghĩa là tất cả thang đo trong kết quả nghiên cứu đã đo lường được các khái niệm khác nhau và được đưa vào phân tích hồi quy.

**Bảng 2:** Ma trận tương quan giữa các nhân tố

	TTDN	NLHT	NLĐ	VHĐHML	NTKTS	ĐM
TTDN	1					
NLHT	0,594	1				
NLĐ	0,584	0,536	1			
VHĐHML	0,566	0,502	0,444	1		
NTKTS	0,521	0,461	0,512	0,563	1	
ĐM	0,618	0,552	0,561	0,554	0,597	1

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả)

Kết quả kiểm định tính phù hợp của mô hình hồi quy được thể hiện trong bảng 3 chỉ ra mối liên hệ của 5 biến độc lập: tinh thần doanh nhân, năng lực học tập, năng lực động, văn hoá định hướng mới lạ, nền tảng kỹ thuật số đến biến phụ thuộc là đổi mới mô hình kinh doanh đều có giá trị Sig. < 0.05. Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh là 0.526, kiểm định Durbin-Watson = 2.190 < 2.5 đảm bảo điều kiện không tự tương quan giữa các biến độc lập. Ngoài ra, kiểm định F-test cho giá trị  $F = 46.787$  với mức ý nghĩa  $p < 0.01$ . Kết quả cho thấy, mô hình hồi quy tuyến tính mô tả rất tốt mối tương quan giữa 5 nhân tố đến đổi mới, việc sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính này là phù hợp với dữ liệu.

**Bảng 3:** Chỉ số đánh giá mô hình hồi quy

Mô hình	Hệ số R	Hệ số $R^2$	$R^2$ hiệu chỉnh	F	Sig.	Durbin - watson
1	0.733	0.538	0.526	46.787	0.000	2.190

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả)

### 5.4. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả của mô hình hồi quy và kiểm định giả thuyết được thể hiện ở bảng 4. Phân tích hồi quy đa biến được thực hiện để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, xác định các nhân tố tác động đến sự đổi mới của doanh nghiệp. Hệ số phóng đại phương sai (VIF) của các cấu trúc khái niệm đều nhỏ hơn 3 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến trong mô hình nghiên cứu.

**Bảng 4:** Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Hệ số chưa chuẩn hoá (B)	Hệ số chuẩn hoá (Beta)	Hệ số VIF	Kết luận
H1	0.215	0.230	2.087	Chấp nhận
H2	0.127	0.145	1.778	Chấp nhận
H3	0.141	0.158	1.772	Chấp nhận
H4	0.128	0.140	1.732	Chấp nhận
H5	0.230	0.250	1.783	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả)

Dựa vào kết quả phân tích hồi quy, 5 giả thuyết đều chấp nhận với ý nghĩa thống kê trong kinh doanh. Các giả thuyết và mô hình đề xuất phù hợp với các doanh nghiệp du lịch tại TP. Hồ Chí Minh. Dựa vào hệ số chuẩn hoá, ta nhận thấy cả 5 nhân tố điều tác động mạnh đến đổi mới mô hình kinh doanh đối với các doanh nghiệp du lịch tại TP. Hồ Chí Minh lần lượt là: NTKTS (0.250); TTDN (0.230); NLĐ (0.158); NLHT (0.145);

VHĐHML (0.140). Kết quả phân tích cho thấy trong kỷ nguyên bùng nổ cách mạng công nghiệp 4.0 và trí tuệ nhân tạo đối với hoạt động đổi mới trong các doanh nghiệp du lịch ở TP. Hồ Chí Minh, nhân tố nền tảng kỹ thuật số tác động mạnh nhất. Kết quả này cũng phù hợp với đánh giá của nhiều nghiên cứu trước (Papadopoulos & cộng sự, 2020; Sengupta & cộng sự, 2021; Xie & cộng sự, 2022). Nền tảng kỹ thuật số tác động hoàn toàn tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh. Doanh nghiệp muốn đổi mới mà không áp dụng các nền tảng kỹ thuật số dựa trên các công nghệ tiên tiến thì quá trình đổi mới mô hình kinh doanh sẽ gặp rất nhiều khó khăn và không mang lại hiệu quả.

Thêm một yếu tố nữa cũng có tác động mạnh đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp là tinh thần doanh nhân. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước đây, động lực chính thúc đẩy đổi mới doanh nghiệp là các nhà quản lý cấp cao (Linder & Cantrell, 2001), các giám đốc điều hành nhận thức rõ môi trường kinh doanh đang thay đổi nhanh chóng và họ biết mình cần phải làm gì để mang lại lợi ích cho doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh khắc nghiệt; hay nghiên cứu của Xue & cộng sự (2019) cũng cho thấy tinh thần doanh nhân tác động tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh của các công ty đại lý du lịch vừa và nhỏ ở Trung Quốc, chỉ những doanh nhân có tinh thần đổi mới mới có thể thúc đẩy sự đổi mới cho các doanh nghiệp và đạt được hiệu quả.

Ngoài ra, yếu tố năng lực động cũng ảnh hưởng mạnh đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp, năng lực động giúp các doanh nghiệp cảm nhận và nắm bắt các cơ hội kinh doanh tốt hơn và đạt được lợi thế cạnh tranh (Kump & cộng sự, 2019); nghiên cứu của Schaffer & cộng sự (2022) cho thấy năng lực động là yếu tố thúc đẩy doanh nghiệp sử dụng các công nghệ để đổi mới mô hình kinh doanh. Kết quả phân tích cũng cho thấy, hai nhân tố về năng lực học tập và văn hoá định hướng mới lạ có mức độ ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh ít hơn. Điều này có thể được giải thích là do hầu hết các doanh nghiệp được khảo sát có quy mô vừa và nhỏ. Việc tổ chức đào tạo hay tạo điều kiện cho nhân viên tiếp thu những kiến thức mới và hoạt động theo nhóm gặp nhiều khó khăn.

## 6. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Bước quan trọng để đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp vừa và nhỏ là xác định các yếu tố ảnh hưởng. Cả 5 nhân tố trong mô hình đều có ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh: Nền tảng kỹ thuật số, tinh thần doanh nhân, năng lực động, năng lực học tập, văn hoá định hướng mới lạ.

Về khía cạnh lý thuyết, nghiên cứu có đóng góp xây dựng mô hình nghiên cứu với các nhân tố tác động mới trong việc đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch ở Việt Nam và kiểm định mối quan hệ giữa các nhân tố độc lập và nhân tố phụ thuộc. Nghiên cứu cũng làm rõ các nhận định của các tác giả như: Tinh thần đổi mới và mạo hiểm cùng khả năng thu thập thông tin và đưa ra các phán đoán của các doanh nhân có ảnh hưởng đáng kể đến đổi mới mô hình kinh doanh đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ (Xue & cộng sự, 2019), hay năng lực học tập của tổ chức giúp nâng cao năng lực và hiệu quả trong kinh doanh; việc phát triển các kỹ năng và năng lực cho phép họ cạnh tranh và đạt được lợi thế cạnh tranh lâu dài thông qua năng lực động. Ngoài ra, nền tảng kỹ thuật số cũng giúp các công ty phát triển các hoạt động tạo ra giá trị; việc thúc đẩy các khả năng liên quan đến độ nhạy chiến lược và cam kết tập thể với văn hoá định hướng mới lạ. Nghiên cứu cho thấy rằng tất cả những yếu tố này đều tác động tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp.

Về khía cạnh thực tiễn, kết quả nghiên cứu này có ý nghĩa về mặt thực tiễn và dựa vào nghiên cứu này để đưa ra các khuyến nghị cho các công ty du lịch trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

Nền tảng kỹ thuật số là một trong những yếu tố tác động mạnh đến doanh nghiệp; để sử dụng tốt nền tảng kỹ thuật số thì đòi hỏi doanh nghiệp phải có nguồn nhân lực chất lượng cao, am hiểu sâu sắc về công nghệ và đây cũng là những vấn đề khó khăn mà các doanh nghiệp vừa và nhỏ đang gặp phải. Vì thế, để phát triển và áp dụng hiệu quả nền tảng kỹ thuật số thì các doanh nghiệp cần nâng cao kỹ năng cho đội ngũ lao động, đề cao vai trò công tác tuyển dụng, có những chính sách hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân tài; phải sắp xếp lại quy trình sản xuất và cơ cấu lại tổ chức. Bên cạnh đó, việc đầu tư để cải thiện cơ sở hạ tầng công nghệ để giúp các doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nền tảng kỹ thuật số cũng đòi hỏi vốn đầu tư lớn; do đó các doanh nghiệp

nên có giải pháp về vốn đầu tư cho hiệu quả. Một điều quan trọng nữa là các doanh nghiệp cần đánh giá lại tình hình thực tế của doanh nghiệp với những ưu, nhược điểm để từ đó có những cải tiến phù hợp với doanh nghiệp.

Tinh thần doanh nhân liên quan đến việc thu thập thông tin và đưa ra các phán đoán buộc các nhà quản lý cấp cao cũng phải liên tục nâng cao năng lực của mình để có đủ khả năng quản trị doanh nghiệp trước những thay đổi không ngừng của nền kinh tế. Để có được một đội ngũ quản lý cấp cao vừa có tâm và vừa có tầm thì cần phải nâng cao chất lượng đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ doanh nhân. Là một giải pháp cần có sự tham gia của các bên là trường đại học, doanh nghiệp và nhà nước để xây dựng và triển khai chương trình quốc gia về đào tạo doanh nhân, từng bước tiếp cận chuẩn mực quốc tế. Các chương trình đào tạo về kinh tế và quản trị kinh doanh ở các học viện, các trường đại học, cao đẳng cần được đổi mới về nội dung và phương pháp tiếp cận cho phù hợp với tình hình môi trường kinh doanh trong thời kỳ hội nhập.

Năng lực học tập của tổ chức, các doanh nghiệp cần đầu tư đào tạo và bồi dưỡng trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cho nhân viên của mình bằng cách nâng cao khả năng học tập; thường xuyên tổ chức các khoá học tập, đào tạo ngắn hạn cho nhân viên theo hướng nội bộ hoặc liên kết với các tổ chức bên ngoài. Cuối cùng, các nhà quản trị nên xây dựng và quản lý các vấn đề liên quan đến văn hoá định hướng mới lạ, bởi tầm quan trọng không kém cho sự đổi mới của doanh nghiệp bằng cách khuyến khích các phòng ban chức năng và các nhân viên trong doanh nghiệp có sự trao đổi thông tin với nhau và có thể xây dựng bộ quy tắc ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp.

## 7. HẠN CHẾ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Hạn chế của nghiên cứu là cỡ mẫu chưa đủ lớn mặc dù đã đạt đến độ tin cậy, vì vậy tính đại diện của mẫu chưa cao. Hơn nữa, nghiên cứu này chỉ khảo sát trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, vì vậy kết luận có thể chưa khái quát hết được cho ngành trên địa bàn cả nước. Do đó, trong các nghiên cứu tiếp theo, nên tiến hành nghiên cứu trên phạm vi rộng hơn để so sánh giữa các địa phương. Ngoài ra, nếu có đủ kinh phí và thời gian thì có thể thu thập thêm bảng câu hỏi để tăng tính đại diện của mẫu. Một hạn chế khác nữa của nghiên cứu là chỉ mới đề cập đến 5 nhân tố tác động đến đổi mới; vì vậy hướng nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung thêm các nhân tố mới cho nghiên cứu.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Becheikh, N., Landry, R., & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5-6), 644-664.
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.
- Casson, M., & Wadeson, N. (2007). The discovery of opportunities: Extending the economic theory of the entrepreneur. *Small business economics*, 28, 285-300.
- Casson, M. (1997). *Information and organization: A new perspective on the theory of the firm*. OUP Oxford.
- Chen, C. H. (2022). The mediating effect of corporate culture on the relationship between business model innovation and corporate social responsibility: A perspective from small-and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 27(4), 312-319.
- Data, I. I. (2005). Oslo manual. *Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat*.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382.
- Ding, Y. F. (2006). Research on the relationship between entrepreneurial organizational learning and entrepreneurial performance. *Unpublished doctoral dissertation*. Zhejiang University.
- Edison, H., Bin Ali, N., & Torkar, R. (2013). Towards innovation measurement in the software industry. *Journal of systems and software*, 86(5), 1390-1407.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121.
- Guo, Y. F. (2009). Business model innovation and enterprise competitive advantage: Internal mechanism and empirical research. *Unpublished doctoral dissertation*. Donghua University.



- General, E. D. (2003). Green Paper. Entrepreneurship in Europe.
- Hussain, T., Edgeman, R., Eskildsen, J., Shoukry, A. M., & Gani, S. (2018). Sustainable enterprise excellence: Attribute-based assessment protocol. *Sustainability*, 10(11), 4097.
- Nguyễn Ngân Hà & cộng sự (2023). Nghiên cứu các nhân tố tác động đến đổi mới của doanh nghiệp du lịch tại thành phố Đà Nẵng. *Tạp chí Khoa học và Công nghệ-Đại học Đà Nẵng*, 26-31.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2019). *Tourism and innovation*. Routledge.
- Huang, H. C., Lai, M. C., Kao, M. C., & Sung, C. H. (2014). A team-learning framework for business model innovation in an emerging market. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 100-120.
- Hock, M., Clauss, T., & Schulz, E. (2016). The impact of organizational culture on a firm's capability to innovate the business model. *R&d Management*, 46(3), 433-450.
- Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business venturing*, 20(5), 641-661.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of marketing research*, 37(4), 449-462.
- Howell, J. M., Shea, C. M., & Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of business venturing*, 20(5), 641-661.
- Jiang, C. Y., & Zhao, S. M. (2010). Regional differences in the institutional environment of corporate entrepreneurship. *Econ. Sci*, 6, 101-114.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29(6), 13-18.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29(6), 13-18.
- Lê Hiệp (2023). Sớm tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp. Truy cập từ <https://thanhnien.vn/som-thao-go-kho-khan-cho-doanh-nghiep-185230522002342469.htm>
- Nguyễn Đình Thọ (2012). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh.
- Nguyen, N. P., & Vien, H. A. (2023). The relationship among corporate social responsibility, network cooperation, green innovation, environmental performance and firm performance: Evidences in Viet Nam. In *Current Issues in Public Utilities and Public Policy: Empirical Studies Focusing on Japan* (pp. 329-351). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Nguyễn Văn Hà (2020). Đổi mới sáng tạo sản phẩm và quy trình trong ngành khách sạn tại Việt Nam.
- Nguyen, N. P., & McGuirk, H. (2022). Evaluating the effect of multifactors on employee's innovative behavior in SMEs: mediating effects of thriving at work and organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4458-4479.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial marketing management*, 40(3), 336-345.
- Phúc, N. N., & Hoàng, A. V. (2021). Ảnh hưởng của năng lực cạnh tranh động đến kết quả kinh doanh: Trường hợp các công ty du lịch tại Miền Trung. *TAP CHÍ KINH TẾ VÀ PHÁT TRIỂN*, (288), 83-92.
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International journal of information management*, 55, 102192.
- Phene, A. and Almeida, P. (2008) Innovation in multinational subsidiaries: the role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. *Journal of International Business Studies*, 39, 901-919.
- Quốc hội (2013). Luật Khoa học và Công nghệ, số 29/2013/QH13, ngày 18/6/2013.
- Sedera, D., Lokuge, S., Grover, V., Sarker, S., & Sarker, S. (2016). Innovating with enterprise systems and digital platforms: A contingent resource-based theory view. *Information & Management*, 53(3), 366-379.
- Sengupta, T., Narayanamurthy, G., Hota, P. K., Sarker, T., & Dey, S. (2021). Conditional acceptance of digitized business model innovation at the BoP: A stakeholder analysis of eKutir in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120857.
- Shin, J., Taylor, M.S., and Seo, M.-G. (2012) Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55, 727-748.

- Schumpeter, J.A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle, Harvard Economic Studies, Vol. 46, Harvard College, Cambridge, MA
- Smith, S. and Wheeler J. (2002) Managing the Customer Experience: Turning Customers into Advocates. Harlow, UK: FT Prentice-Hall.
- Schaffer, N., Hermes, S., Weking, J., Hein, A., & Krcmar, H. (2022). Continuous business model innovation and dynamic capabilities: The case of CEWE. *International Journal of Innovation Management*, 26(06), 2250038.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Tortorella, G. L., Vergara, A. M. C., Garza-Reyes, J. A., & Sawhney, R. (2020). Organizational learning paths based upon industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economics*, 219, 284-294.
- Theo Vietnam Report (2022), truy cập từ <https://vietnamreport.net.vn/Top-10-Cong-ty-uy-tin-nganh-Du-lich--Van-tai-hanh-khach-uy-tin-nam-2022-10470-1007.html>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long range planning*, 52(3), 326-349.
- Xie, X., Han, Y., Anderson, A., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Digital platforms and SMEs' business model innovation: Exploring the mediating mechanisms of capability reconfiguration. *International Journal of Information Management*, 65, 102513.
- Xue, L. L., Shen, C. C., Lin, C. N., & Hsieh, K. L. (2019). Factors affecting the business model innovation employed by small and micro travel agencies in the Internet+ era. *Sustainability*, 11(19), 5322.
- Yuan, L. Reconstruction of business model theory system. *Chin. Ind. Econ.* 2007, 6, 70–79.  
<https://thitruongtaichinhthiente.vn/chi-so-nang-luc-phat-trien-cua-nganh-du-lich-viet-nam-xep-thu-52-40804.html>.

### **FACTORS INFLUENCING BUSINESS INNOVATION OF SMALL AND MEDIUM – SIZED TOURISM COMPANIES: PERSPECTIVES FROM HO CHI MINH CITY ENTERPRISES.**

**Abstract.** The rapidly changing business environment necessitates strong transformations for businesses to create and sustain value. This study aims to expand the theory of innovation to further enhance the factors influencing business model innovation. The survey questionnaire was adapted from previous studies and collected valid responses from 207 tourism businesses in Ho Chi Minh City. Exploratory factor analysis (EFA) and linear regression were employed to analyze the factors influencing business model innovation. The research results indicate that all five factors: entrepreneurial spirit, organizational learning capability, digital platform, dynamic capability, and innovative culture have a positive impact on business model innovation. Based on the analysis results, the author provides managerial implications for tourism businesses to enhance their effectiveness through the innovation process.

**Keywords.** Innovation, entrepreneurial mindset, digital platform, dynamic capability, innovative culture

*Ngày gửi bài: 08/9/2023*

*Ngày chấp nhận đăng: 30/10/2023*