

ĐỔI MỚI MÔ HÌNH KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA NGÀNH DU LỊCH VIỆT NAM TRONG BỐI CẢNH DỊCH BỆNH COVID-19

**Business model innovation in small and medium enterprises: the cases of
Vietnamese tourism companies in the context of the COVID-19 pandemic**

NGUYỄN THỊ NHUNG
LÊ VIỆT NGÀ

*B*ài viết kiểm định mối quan hệ giữa đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp ngành du lịch ở Việt Nam với kết quả kinh doanh bằng mô hình hồi quy tuyến tính với cỡ mẫu là 300 doanh nghiệp nhỏ và vừa. Nghiên cứu cho thấy, các thành tố của đổi mới mô hình kinh doanh gồm đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị có ảnh hưởng đến đổi mới mô hình kinh doanh và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch Việt Nam trong bối cảnh dịch bệnh COVID-19. Kết quả nghiên cứu đề xuất thêm ba yếu tố mới là nhân lực đổi mới và hoạt động xúc tiến mới, đổi mới thương hiệu ảnh hưởng tích cực đến đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch Việt Nam.

Từ khóa: đổi mới nhân lực, đổi mới hoạt động xúc tiến, đổi mới thương hiệu.

This research examines the relationship between the business model innovation in Vietnam's tourism companies and their business performances using a linear regression model with a sample size of 300 small and medium enterprises. The result reveals that there are components of business model innovation including innovation of value creation, innovation of value provided and innovation of holding value that affect business model innovation and business performance of small and medium enterprises in Vietnam's tourism industry in the context of the COVID-19 pandemic. The empirical results suggest that three new factors including innovative human resources and new promotion activities and brand renewal positively affect the innovation of business models of small and medium enterprises in Vietnam's tourism industry.

Keywords: innovative human resources, new promotion activities, brand renewal.

1. Giới thiệu

Trong ba năm 2020-2022, doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam phải đối mặt với rất nhiều khó khăn. Bối cảnh biến động của môi trường và khó khăn trong tiếp cận nguồn vốn vay do giới hạn về mức vốn vay, hoặc những ràng buộc về tín dụng, những thách thức về công nghệ, kỹ năng lao động thấp, hạn chế về trình độ quản lý,

khả năng tiếp cận thông tin, hội nhập kinh tế quốc tế và nhất là trong bối cảnh tác động của đại dịch COVID-19 ảnh hưởng mạnh đến các doanh nghiệp, trong đó chịu tác động mạnh nhất là các doanh nghiệp trong ngành du lịch. Có đến 97,1% doanh

Nguyễn Thị Nhung, TS.; Lê Việt Nga, ThS., Học viện Tài chính.

ngành kinh doanh dịch vụ lưu trú, 95,5% doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ ăn uống và 95,7% đại lý du lịch chịu tác động tiêu cực của COVID-19 (theo kết quả khảo sát 126.565 doanh nghiệp của Bộ Kế hoạch và đầu tư năm 2020).

Ảnh hưởng của đại dịch COVID-19 đối với mô hình kinh doanh đã được xác định trong một số nghiên cứu gần đây. Chủ đề này là một trong những xu hướng mới nổi trong các nghiên cứu về sự gián đoạn đối với mô hình kinh doanh (Marczewska và Kostrzewski, 2020). Theo Gregures và cộng sự (2021), công nghệ kỹ thuật số được đánh giá là đóng vai trò quan trọng cho phép đạt được mục tiêu giãn cách xã hội liên quan đến đại dịch COVID-19, tối ưu hóa tiêu thụ vật liệu, thiết kế mới, rút ngắn thời gian sản xuất. Bên cạnh đó, các nhà quản lý trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa cần tích cực đổi mới cách tiếp cận quản lý của họ đối với đổi mới mô hình kinh doanh và phát triển một số năng lực động trong tổ chức, đây cũng được xem là một cách tiếp cận hợp lý cho quản lý sau tác động của dịch COVID-19 (Ibarra và cộng sự, 2020).

Do đó, nghiên cứu mối quan hệ giữa đổi mới mô hình kinh doanh và các vấn đề khác của doanh nghiệp như: hiệu quả hoạt động, doanh thu, mức độ linh hoạt, hiệu suất phát triển sản phẩm mới... được xem là vấn đề bức thiết trong giai đoạn hiện nay.

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Đổi mới mô hình kinh doanh

Mô hình kinh doanh miêu tả một tầm rộng những mô hình (về mặt hình thức) do các doanh nghiệp xác định để đại diện các khía cạnh khác nhau của doanh nghiệp. Theo Timmers (1999), “mô hình kinh doanh là cách bố trí, sắp xếp các sản phẩm, dịch vụ và các dòng thông tin, bao gồm việc mô tả các yếu tố của quá trình kinh

doanh và vai trò của nó đối với kinh doanh; đồng thời mô tả các nguồn doanh thu, khả năng thu lợi nhuận từ mỗi mô hình kinh doanh đó”. Trong khi đó, Turban (2006) đề xuất, “mô hình kinh doanh là một phương pháp tiến hành kinh doanh qua đó doanh nghiệp có được doanh thu, điều kiện cơ bản để tồn tại và phát triển trên thị trường”. Ở một số quốc gia phát triển, mỗi mô hình kinh doanh được coi như một phát minh sáng chế và được pháp luật bảo hộ.

Đổi mới mô hình kinh doanh được tiếp cận với nhiều cách thức khác nhau, theo nhiều trường phái khác nhau. Khái niệm về đổi mới mô hình kinh doanh được xây dựng theo một số mô hình thang đo, điển hình như: thang đo kết quả (reflective) của Amit và Zott (2012); thang đo nguyên nhân (formative) của Spieth và Schneider (2015); thang đo yếu tố phân cấp thuộc loại II của Clauss (2017); thang đo yếu tố phân cấp thuộc loại IV của Futterer và cộng sự (2018). Trong bốn thang đo kể trên, quan điểm đổi mới mô hình kinh doanh theo thang đo kết quả được nhiều nhà nghiên cứu sử dụng nhất.

Theo Boston Consultancing Group (BCG), đổi mới mô hình kinh doanh là nghệ thuật nâng cao lợi thế và tạo ra giá trị bằng cách thực hiện các thay đổi đồng thời và hỗ trợ lẫn nhau đối với cả đề xuất giá trị (value proposition) của tổ chức đối với khách hàng và mô hình hoạt động cơ bản của tổ chức (Đỗ Quyên, 2021).

2.1.2. Đổi mới mô hình kinh doanh của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch

Doanh nghiệp nhỏ và vừa là chủ đề được đề cập nhiều trong các nghiên cứu đi trước. Để giúp doanh nghiệp nhỏ và vừa duy trì khả năng cạnh tranh trong quá trình thay đổi môi trường, một số nhà nghiên cứu gần đây đã đề cập đến sự thay đổi mô hình kinh doanh. Đổi mới mô hình kinh doanh (hoặc

quá trình thiết kế mới hoặc sửa đổi hệ thống hoạt động hiện tại của doanh nghiệp) khác với đổi mới sản phẩm hay quy trình (Teece, 2010). Amit và Zott (2012) cho rằng, đổi mới mô hình kinh doanh đề cập đến những thay đổi về căn bản đối với mô hình hiện tại hoặc sự phát triển của một doanh nghiệp theo mô hình khác. Colovic (2022) khi nghiên cứu điển hình tại hai khu vực công nghiệp ở Nhật Bản, nhất là trong lĩnh vực sản xuất, đưa ra lập luận: doanh nghiệp nhỏ và vừa không chỉ hướng tới mục tiêu thâm nhập thị trường nước ngoài, mà còn tăng cường sự hiện diện của họ ở các thị trường này bằng cách tăng doanh số bán hàng và thực hiện đổi mới mô hình kinh doanh ở quy mô lớn tại một số thời điểm xác định trong quá trình quốc tế hóa của mình. Cần lưu ý, các doanh nghiệp nhỏ và vừa với năng lực động cao hơn đạt được mức đổi mới mô hình kinh doanh cao hơn so với các doanh nghiệp nhỏ và vừa có mức năng lực động thấp hơn (Sosna và cộng sự, 2010).

Trong bối cảnh đại dịch COVID-19 tác động đến các nền kinh tế trên thế giới nói chung và diễn biến phức tạp của dịch COVID-19 đã ảnh hưởng đến khả năng phục hồi của các doanh nghiệp nhỏ và vừa nói riêng (Gregures và cộng sự, 2021). Doanh nghiệp nhỏ và vừa đang thay đổi mô hình kinh doanh theo hướng thích ứng với môi trường. Nghiên cứu của Gregures và cộng sự (2021) khi phân tích doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực dịch vụ đã đề cập đến mô hình Canvas (Business Model Canvas - BMC). Mô hình Canvas có chín thành tố chính để trực quan hóa ý tưởng kinh doanh hay chiến lược của doanh nghiệp gồm: phân khúc khách hàng, phương án giá trị, kênh cung cấp, quan hệ khách hàng, dòng doanh thu, nguồn tiềm lực chính, công việc chính, đối tác chính, cơ cấu chi phí (Gregures và cộng sự, 2021).

Bouwmana và cộng sự (2019) thực hiện kiểm tra xem liệu doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện chuyển đổi kỹ thuật số trong quá trình đổi mới mô hình kinh doanh đạt hiệu quả hay không? Nghiên cứu này khảo sát tại 321 doanh nghiệp nhỏ và vừa tham gia đổi mới mô hình kinh doanh từ 12 quốc gia ở Châu Âu. Phương pháp sử dụng trong nghiên cứu gồm: phương pháp bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) và phương pháp tư duy cấu hình (FsQCA – phân tích so sánh định tính tập hợp mờ) để điều tra các điều kiện dẫn đến kết quả nghiên cứu.

Fitriasari (2020) thực hiện nghiên cứu về cách thức các doanh nghiệp nhỏ và vừa vượt qua dịch COVID-19. Nghiên cứu tập trung vào mô tả các mô hình kinh doanh có thể hỗ trợ cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa vượt qua được cuộc khủng hoảng COVID-19, cụ thể là mô hình kinh doanh Canvas. Nghiên cứu đã cho thấy, ba yếu tố chính, quan trọng ảnh hưởng tới phục hồi doanh nghiệp là: sự xuất sắc của sản phẩm, hành vi của con người và độ tin cậy của quy trình. Bên cạnh đó, tác giả cũng cho thấy rằng, chuyển đổi kỹ thuật số tồn tại khi các kỹ năng kỹ thuật số mới xuất hiện và các công cụ kỹ thuật số được áp dụng. Chiến lược số hóa phù hợp sẽ trở nên cần thiết giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa đạt được các mục tiêu kinh doanh của mình, cũng như phát triển các sản phẩm và dịch vụ theo hướng cạnh tranh hơn. Nói cách khác, lợi thế cạnh tranh liên quan tới sự đa dạng về văn hóa, đa dạng về động lực xã hội. Tác giả cũng cho rằng, sử dụng công nghệ thích hợp cho khả năng phục hồi của hệ thống, sẽ hỗ trợ doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi kỹ thuật số và tạo ra khả năng phục hồi kỹ thuật số. Tuy nhiên, quá trình này cần điều kiện đó là cơ sở hạ tầng số.

Brzeziński và cộng sự (2021) tiến hành nghiên cứu về sự chuyển đổi mô hình

doanh nghiệp của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong giai đoạn COVID-19 dựa vào mô hình kinh doanh Canvas. Các tác giả chỉ ra rằng, trong giai đoạn COVID-19, các khía cạnh liên quan đến cách tiếp cận để tạo ra doanh thu, lập kế hoạch chi phí, mục tiêu hướng tới đúng với nhóm mục tiêu; xác định được giá trị của doanh nghiệp, các đối tác chính có thể phải sửa đổi. Một mô hình tiêu biểu đại diện cho các biến này là mô hình kinh doanh Canvas của Osterwalder và Pigneur (2013), được bao gồm bởi chín thành phần, để làm rõ tác động của sự thay đổi mô hình kinh doanh, các tác giả sử dụng bảng hỏi vào tháng 6-2021 cho 31 doanh nghiệp nhỏ và vừa.

2.2. Đề xuất mô hình nghiên cứu

Mô hình kinh doanh được xem là yếu tố quan trọng cải thiện kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Dunford và cộng sự (2010) cho rằng, yếu tố ảnh hưởng mạnh đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp chính là mô hình kinh doanh. Sự thích ứng linh hoạt khi môi trường thay đổi cũng như việc doanh nghiệp thực hiện đổi mới mô hình kinh doanh, sẽ gia tăng mức độ tăng trưởng trong hoạt động kinh doanh so với các doanh nghiệp không thực hiện (Aspara

và cộng sự, 2010).

Nghiên cứu này sẽ dựa trên quan điểm của Clauss (2017), đổi mới mô hình kinh doanh được thể hiện qua ba thành phần sau:

Đổi mới giá trị sáng tạo: doanh nghiệp cần phát triển mới về năng lực, công nghệ, đối tác và quy trình trong bối cảnh dịch bệnh và hậu COVID-19.

Đổi mới giá trị cung cấp: doanh nghiệp phát triển mới về sản phẩm/dịch vụ, kênh phân phối, thị trường và mối quan hệ với khách hàng.

Đổi mới giá trị nắm giữ: doanh nghiệp phát triển mới về mô hình doanh thu và cơ cấu chi phí.

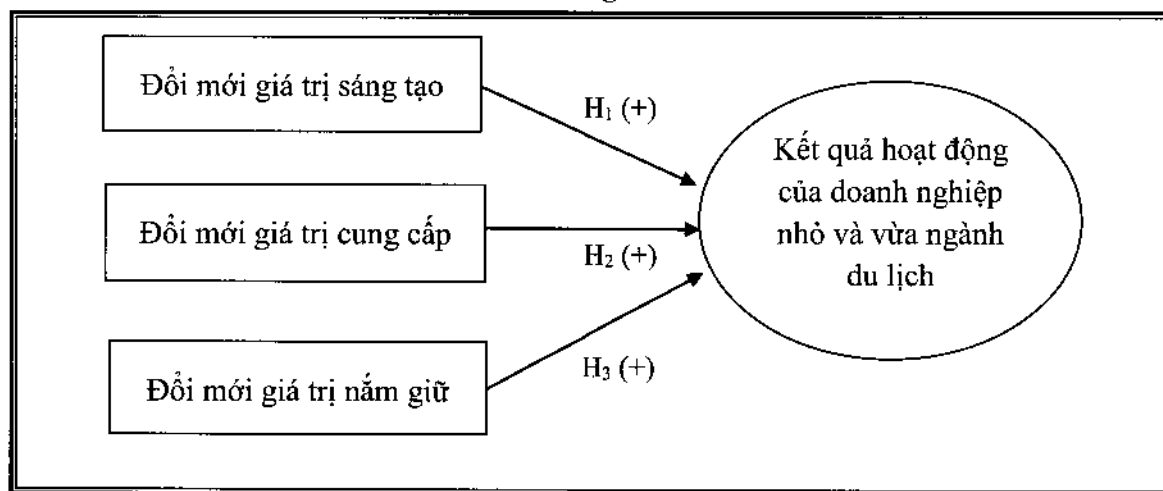
Nghiên cứu đề ra ba giả thuyết sau đây:

H_1 : Đổi mới giá trị sáng tạo của đổi mới mô hình kinh doanh có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch;

H_2 : Đổi mới giá trị cung cấp của đổi mới mô hình kinh doanh có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch;

H_3 : Đổi mới giá trị nắm giữ của đổi mới mô hình kinh doanh có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch.

HÌNH 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



2.3. Thiết kế nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu gồm hai giai đoạn chính là nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức.

Nghiên cứu sơ bộ là một nghiên cứu định tính kết hợp với nghiên cứu định lượng mẫu nhỏ. Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung và phỏng vấn sâu, với sự tham gia của nhóm tác giả, một số giảng viên thuộc chuyên ngành kinh tế - quản trị kinh doanh, kinh doanh du lịch liên quan và năm doanh nghiệp nhỏ và vừa trong ngành du lịch nhằm vừa khám phá vừa khẳng định các yếu tố đổi mới ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh, cùng các biến quan sát đo lường những yếu tố này. Nghiên cứu định lượng mẫu nhỏ bằng cách thực hiện phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi chi tiết với mẫu nghiên cứu nhỏ thuận tiện.

Nghiên cứu chính thức là nghiên cứu định lượng được thực hiện nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị của các thang đo các yếu tố đổi mới mô hình kinh doanh ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp; kiểm định mô hình thang đo, mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu. Nghiên cứu chính thức được thực hiện qua các giai đoạn sau:

Thứ nhất, thu thập dữ liệu nghiên cứu bằng hình thức phỏng vấn trực tiếp các sinh viên theo phương pháp lấy mẫu phân tầng. Kích thước mẫu là 300 doanh nghiệp nhỏ và vừa trong ngành du lịch tại Hà Nội, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh.

Thứ hai, đánh giá sơ bộ độ tin cậy và giá trị của thang đo bằng hệ số tin cậy Cronbach's alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Qua đó loại bỏ các biến quan sát không đạt độ tin cậy; đồng thời tái cấu trúc các biến quan sát còn lại vào các nhân tố (thành phần đo lường) phù hợp, đặt

ơ sở cho việc hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu, các nội dung phân tích và kiểm định tiếp theo.

Thứ ba, để kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, nhóm tác giả sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bội để xác định mức ý nghĩa và mối tương quan tuyến tính của các biến trong mô hình, biết được mức độ ảnh hưởng của các biến độc lập lên biến phụ thuộc.

Ngoài ra, nghiên cứu còn sử dụng các phương pháp hệ thống hóa, phân tích so sánh, đối chứng, điều tra xã hội học để tổng kết các lý thuyết ý định hành vi; các lý thuyết và các nghiên cứu trên thế giới về đổi mới mô hình kinh doanh. Đồng thời đề xuất một số hàm ý rút ra từ kết quả nghiên cứu cho việc đổi mới mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong bối cảnh dịch bệnh COVID-19.

2.4. Thiết kế thang đo

Các biến trong mô hình nghiên cứu được đo lường thông qua thang đo Likert với năm mức độ (1 - hoàn toàn không đồng ý, 2 - không đồng ý, 3 - không có ý kiến (phân vân), 4 - đồng ý, 5 - hoàn toàn đồng ý). Như vậy, bốn biến trong mô hình nghiên cứu được đo lường thông qua 16 biến quan sát và được ký hiệu theo tên gọi (bảng 1 đến bảng 4).

Đổi mới mô hình kinh doanh có nhiều thành phần, trong đó đổi mới giá trị sáng tạo cho phép doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể phát huy năng lực với cách thức khác nhau nhằm tạo ra kết quả hoạt động cao hơn (Heij và cộng sự, 2014). Không những thế, đổi mới giá trị sáng tạo sẽ giúp các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể dễ dàng tiếp cận thị trường với nguồn lực hạn chế, tăng hiệu quả giới thiệu sản phẩm mới và tối ưu hóa quy trình cũng như giảm chi phí trong vận hành hoạt động của doanh nghiệp (Foss và Saebi, 2018).

BẢNG 1: Thang đo đổi mới giá trị sáng tạo

| Kí hiệu | Nội dung | Nguồn gốc thang đo |
|---------|-------------------|-----------------------------|
| GTST1 | Năng lực đổi mới | Clauss (2017) |
| GTST2 | Công nghệ đổi mới | Clauss (2017) |
| GTST3 | Đối tác đổi mới | Clauss (2017) |
| GTST4 | Quy trình mới | Clauss (2017) |
| GTST5 | Nhân lực đổi mới | Đề xuất của nhóm nghiên cứu |

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

Hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch hiệu quả còn phụ thuộc vào kết quả đổi mới giá trị cung cấp. Khi thực hiện đổi mới giá trị cung cấp đồng nghĩa với doanh

nh nghiệp cần đổi mới sản phẩm liên tục đáp ứng nhu cầu, thị hiếu thay đổi của khách hàng, tiếp cận với thị trường mới và từ đó đem lại hiệu quả hoạt động (Han và cộng sự, 1998).

BẢNG 2: Thang đo đổi mới giá trị cung cấp

| Kí hiệu | Nội dung | Nguồn gốc thang đo |
|---------|------------------------|-----------------------------|
| GTCC1 | Sản phẩm mới | Clauss (2017) |
| GTCC2 | Thị trường mới | Clauss (2017) |
| GTCC3 | Kênh phân phối mới | Clauss (2017) |
| GTCC4 | Quan hệ khách hàng mới | Clauss (2017) |
| GTCC5 | Hoạt động xúc tiến mới | Đề xuất của nhóm nghiên cứu |

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

Nhằm tăng cường kết quả hoạt động, các doanh nghiệp cần thiết lập mô hình doanh thu mới hiệu quả hơn, đồng thời có cải thiện cơ cấu chi phí và cấu trúc chi phí mới hợp lý (Clauss và cộng sự, 2019). Điều này sẽ giúp doanh nghiệp sử dụng nguồn vốn hiệu quả, thu được dòng doanh thu mới (Zott và Amit,

2009) và nâng cao lợi nhuận tiềm năng. Để mang lại hiệu quả hoạt động tối ưu, bên cạnh hình thành mô hình doanh thu mới, cải thiện cấu trúc chi phí, các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch cần thực hiện đổi mới thương hiệu tạo sự nhận biết của khách hàng, tăng lòng trung thành của khách hàng.

BẢNG 3: Thang đo đổi mới giá trị nắm giữ

| Kí hiệu | Nội dung | Nguồn gốc thang đo |
|---------|-----------------------|-----------------------------|
| GTNG1 | Mô hình doanh thu mới | Clauss (2017) |
| GTNG2 | Cấu trúc chi phí mới | Clauss (2017) |
| GTNG3 | Đổi mới thương hiệu | Đề xuất của nhóm nghiên cứu |

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

BẢNG 4: Thang đo kết quả hoạt động

| Kí hiệu | Nội dung | Nguồn gốc thang đo |
|---------|---|----------------------|
| KQHĐ1 | Doanh nghiệp có thị phần ổn định và tăng trưởng | Ju và cộng sự (2019) |
| KQHĐ2 | Doanh nghiệp có sự tin nhiệm từ khách hàng và đối tác | Ju và cộng sự (2019) |
| KQHĐ3 | Doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh trong mỗi giai đoạn | Ju và cộng sự (2019) |

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

2.5. Mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu được lựa chọn dựa trên những tiêu chí cụ thể xác nhận doanh nghiệp nhỏ và vừa. Doanh nghiệp nhỏ và vừa bao gồm doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa, có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người và đáp ứng một trong hai tiêu chí sau đây: (1) tổng nguồn vốn không quá 100 tỷ đồng; (2) tổng doanh thu của năm trước liền kề không quá 300 tỷ đồng.

Để thu thập thông tin, nhóm tác giả đã tiến hành điều tra thông qua việc phát trực

tiếp bằng hỏi khảo sát cho doanh nghiệp của ba miền Bắc, Trung, Nam. Theo kế hoạch lấy mẫu, cỡ mẫu cần thu về là 300 mẫu với tổng số bảng câu hỏi phát ra để khảo sát là 315 tương ứng với tỷ lệ trả lời dự kiến đạt 95%. Thực tế, với 315 bảng câu hỏi phát ra đã thu về được 310 bảng tương ứng với tỷ lệ trả lời là 96,7%. Sau khi kiểm tra các bảng câu hỏi thu về có 10 bảng không hợp lệ do chưa được hoàn thành xong, kết quả còn lại 300 bảng hợp lệ được sử dụng để phân tích dữ liệu. Thống kê thông tin của các mẫu điều tra được trình bày ở bảng 5.

BẢNG 5: Thông tin mẫu nghiên cứu

| Thông tin mẫu | Số lượng (doanh nghiệp) | Tỷ lệ (%) |
|--|-------------------------|------------|
| Loại hình hoạt động | 300 | 100 |
| Doanh nghiệp tư nhân | 86 | 28,7 |
| Công ty trách nhiệm hữu hạn | 95 | 31,7 |
| Khác | 119 | 39,6 |
| Lĩnh vực kinh doanh | 300 | 100 |
| Kinh doanh lẻ hành | 35 | 11,7 |
| Kinh doanh lưu trú | 105 | 35 |
| Kinh doanh ăn uống | 132 | 44 |
| Kinh doanh các cơ sở vui chơi giải trí | 18 | 9,3 |
| Quy mô lao động | 300 | 100 |
| Dưới 10 người | 118 | 39,3 |
| Từ 11 đến 50 người | 100 | 33,3 |
| Trên 50 người | 82 | 27,4 |
| Địa phương hoạt động | 300 | 100 |
| Hà Nội | 100 | 33,3 |
| Đà Nẵng | 50 | 16,7 |
| Thành phố Hồ Chí Minh | 150 | 50 |

Nguồn: Kết quả khảo sát của nhóm tác giả.

3. Kết quả nghiên cứu

BẢNG 6: Kết quả đánh giá các thang đo bằng Cronbach's alpha

| Thang đo | Ký hiệu | Số biến quan sát | Hệ số Cronbach's alpha | Hệ số tương quan biến - tổng nhỏ nhất |
|--------------------------|---------|------------------|------------------------|---------------------------------------|
| Đổi mới giá trị sáng tạo | GTST | 5 | 0,853 | 0,601 (GTST1) |
| Đổi mới giá trị cung cấp | GTCC | 5 | 0,848 | 0,698 (GTCC2) |
| Đổi mới giá trị nắm giữ | GTNG | 3 | 0,759 | 0,474 (GTNG3) |
| Kết quả hoạt động | KQHĐ | 3 | 0,801 | 0,767 (KQHĐ1) |

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

Kết quả đánh giá các thang đo bằng Cronbach's alpha cho thấy, các thang đo đều đạt độ tin cậy (hệ số Cronbach's alpha lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan biến trừ tổng lớn hơn 0,3). Như vậy, tất cả các biến quan sát đều được giữ lại. Trong đó, tổng cộng cho thang đo các yếu tố đổi mới của mô hình kinh doanh ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa là bốn biến quan sát. Kết quả cho thấy, các thành phần của đổi mới mô hình: đổi mới giá trị sáng tạo, đổi mới giá trị cung cấp và đổi mới giá trị nắm giữ đều ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch.

Tiếp theo, nhóm tác giả tiến hành thống kê, phân tích và đánh giá sơ lược ý kiến của

các doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch về các yếu tố ảnh của đổi mới mô hình kinh doanh hướng đến kết quả hoạt động của họ căn cứ vào giá trị trung bình về điểm số thang đo khảo sát được. Kết quả phân tích cho thấy, năng lực đổi mới của các doanh nghiệp ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh tương đối cao.

Trong số 300 doanh nghiệp được hỏi có tới 73,4% (tương ứng 220 doanh nghiệp) đồng ý là “Năng lực đổi mới giá trị sáng tạo (GTST) ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động” (bảng 7). Như vậy, đa số các doanh nghiệp đều rất quan tâm đến năng lực đổi mới nhằm nâng cao kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

BẢNG 7: Ảnh hưởng tích cực của đổi mới giá trị sáng tạo đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

| Các biến quan sát | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn | Ý nghĩa |
|-------------------|-----------------|---------------|---------|
| Năng lực đổi mới | 3,9 | 0,951 | Đồng ý |
| Công nghệ đổi mới | 4,15 | 0,897 | Đồng ý |
| Đôi tác đổi mới | 4,04 | 0,895 | Đồng ý |
| Quy trình mới | 4,15 | 0,928 | Đồng ý |
| Nhân lực đổi mới | 4,15 | 0,905 | Đồng ý |

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

BẢNG 8: Ảnh hưởng tích cực của đổi mới giá trị cung cấp đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

| Các biến quan sát | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn | Ý nghĩa |
|------------------------|-----------------|---------------|---------|
| Sản phẩm mới | 3,75 | 0,857 | Đồng ý |
| Thị trường mới | 3,92 | 0,861 | Đồng ý |
| Kênh phân phối mới | 4,01 | 0,854 | Đồng ý |
| Quan hệ khách hàng mới | 4,05 | 0,912 | Đồng ý |
| Hoạt động xúc tiến mới | 4,15 | 0,896 | Đồng ý |

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

Giá trị trung bình của các biến quan sát hoạt động xúc tiến (truyền thông, khuyến mại...) cho thấy, đa số các doanh nghiệp đều đồng ý rằng, để gia tăng kết quả hoạt

động cần gia tăng sự kết nối về mặt thông tin và những lợi ích cơ bản cho khách hàng, nhất là khi bối cảnh thị trường bất lợi cho doanh nghiệp (bảng 8).

BẢNG 9: Ảnh hưởng tích cực của giá trị nắm giữ đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp

| Các biến quan sát | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn | Ý nghĩa |
|-----------------------|-----------------|---------------|----------|
| Mô hình doanh thu mới | 2,66 | 0,976 | Phân vân |
| Cấu trúc chi phí mới | 3,25 | 0,943 | Đồng ý |
| Đổi mới thương hiệu | 3,23 | 0,909 | Phân vân |

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

Kết quả điều tra cho thấy, doanh nghiệp còn khá phân vân, chưa thật sự tin tưởng rằng mình

sẽ thành công khi đổi mới mô hình doanh thu mới và đổi mới thương hiệu (bảng 9).

BẢNG 10: Kết quả hoạt động của doanh nghiệp

| Các biến quan sát | Điểm trung bình | Độ lệch chuẩn | Ý nghĩa |
|---|-----------------|---------------|---------|
| Doanh nghiệp có thị phần ổn định và tăng trưởng | 3,68 | 0,946 | Đồng ý |
| Doanh nghiệp có sự tin nhiệm từ khách hàng và đối tác | 3,49 | 0,936 | Đồng ý |
| Doanh nghiệp đạt được mục tiêu kinh doanh trong mỗi giai đoạn | 3,48 | 0,876 | Đồng ý |

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

Dựa trên bảng kết quả khi hỏi về kết quả hoạt động của doanh nghiệp, giá trị trung bình của các quan sát ở mức khá. Điều này cho thấy, có rất nhiều doanh nghiệp đã thực hiện đổi mới mô hình kinh doanh để thích ứng với dịch COVID-19, nhưng bên cạnh đó cũng còn một số lượng không nhỏ đang rất phân

vân trong định hướng đổi mới mô hình kinh doanh.

Sau khi xác định ba nhóm yếu tố với 13 biến quan sát có mức độ phù hợp với nhau, nghiên cứu thực hiện phân tích hồi quy đa biến với ba biến độc lập và một biến phụ thuộc. Phương pháp được lựa chọn là phương pháp Enter.

BẢNG 11: Các hệ số hồi quy

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | T | Sig. | Collinearity Statistics | |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|---------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | (0,108) | 0,421 | | (0,276) | 0,778 | | |
| GTST | 0,076 | 0,052 | 0,083 | 1,952 | 0,054** | 0,854 | 1,170 |
| GTCC | 0,085 | 0,044 | 0,101 | 1,996 | 0,047* | 0,765 | 1,307 |
| GTNG | 0,083 | 0,029 | 0,095 | 2,088 | 0,037* | 0,959 | 1,043 |

Ghi chú *: Có ý nghĩa ở mức 5%; **: Có ý nghĩa ở mức 10%; GTST: đổi mới về giá trị sáng tạo; GTCC: đổi mới về giá trị cung cấp; GTNG: đổi mới về giá trị nắm giữ.
 Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu của nhóm tác giả.

Kết quả phân tích hồi quy trình bày ở bảng 11 cho thấy, các biến độc lập sử dụng trong mô hình đều có ý nghĩa về mặt thống kê. Kết quả hệ số chấp nhận (Tolerance) ghi nhận ở mức khá cao. Bên cạnh đó, hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều đạt mức thấp (dưới 2) cho thấy, các biến độc lập không có hiện tượng đa cộng tuyến với nhau.

Từ kết quả trên, phương trình hồi quy bội biểu diễn mối quan hệ giữa các yếu tố thành phần của đổi mới mô hình kinh doanh ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch như sau:

$$KQHĐ = -0,108 + 0,076GTST + 0,085GTCC + 0,083GTNG$$

Như vậy, nghiên cứu đã chứng minh được rằng ba nhóm yếu tố đều có ảnh hưởng tích cực tới kết quả hoạt động của doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch. Trong đó, biến ảnh hưởng từ đổi mới giá trị cung cấp có tác động mạnh nhất tới kết quả hoạt động, với mức ảnh hưởng tương ứng với hệ số hồi quy là 0,085.

4. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã bổ sung thêm vào hệ thống thang đo đổi mới mô hình kinh doanh ba yếu tố: nhân lực đổi mới, hoạt động xúc tiến mới, đổi mới thương

hiệu. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng mang lại những ý nghĩa thực tiễn đối với doanh nghiệp nhỏ và vừa ngành du lịch, nhất là trong bối cảnh mới do sự tác động của suy thoái kinh tế và dịch bệnh COVID-19. Việc xác định một mô hình kinh doanh phù hợp và sáng tạo có thể tạo ra một thị trường mới hoặc cho phép doanh nghiệp khai thác các cơ hội mới trên thị trường. Đổi mới mô hình kinh doanh tập trung vào các yếu tố cơ bản như: năng lực đổi mới, quy trình đổi mới, công nghệ đổi mới, đối tác đổi mới, nhân lực đổi mới, kênh phân phối mới, thị trường mới, mối quan hệ khách hàng mới, sản phẩm mới, hoạt động xúc tiến mới, mô hình kinh doanh mới, cấu trúc chi phí mới, đổi mới thương hiệu. Đổi mới mô hình kinh doanh là một quá trình có sự kết hợp của tập hợp các yếu tố và các mối quan hệ của chúng và cho phép thể hiện logic nghiệp vụ của một doanh nghiệp cụ thể. Nó là một mô tả về giá trị mà một doanh nghiệp cung cấp cho một hoặc một số phân khúc khách hàng và cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, mạng lưới các đối tác của doanh nghiệp để tạo, tiếp thị và cung cấp giá trị, mối quan hệ này sẽ tạo ra các dòng doanh thu có lợi nhuận và bền vững.

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN

1. Amit R. H. and Zott C. (2012), 'Business model innovation: creating value in times of change', *IESE Business School Working Paper*, No. 870, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
2. Aspara J., Hietanen J. and Tikkanen H. (2010), 'Business model innovation vs replication: financial performance implications of strategic emphases', *Journal of Strategic Marketing*, 18 (1), pp. 39-56.
3. Bouwmana H., Nikoub S., de Reuver M. (2019), 'Digitalization, business models and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?', *Telecommunications Policy*, 43 (9).
4. Brzeziński L., Hadas L. and Cyplik P. (2021), 'The transformation of the business model of SMEs due to COVID-19 pandemic', *European Research Studies Journal XXIV*, pp. 915-924
5. Bộ Kế hoạch và đầu tư (2020), "Chính phủ họp phiên thường kỳ 04-2020", *Cổng thông tin điện tử Bộ Kế hoạch và đầu tư*, <https://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=46145&idcm=188>, truy cập ngày 15-6-2022.
6. Colovic A. (2022), 'Leadership and business model innovation in late internationalizing SMEs', *Long Ranger Planning*, 55 (1), February 2022.
7. Clauss T. (2017), 'Measuring business model innovation: conceptualization, scale development and proof of performance', *R&D Management*, 47 (3), pp. 385-403.
8. Clauss T., Abebe M., Tangpong C. and Hock M. (2019), 'Strategic agility, business model innovation and firm performance: an empirical investigation', *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68 (3), June 2021, pp. 767-784.
9. Dunford R., Palmer I. and Benveniste J. (2010), 'Business model replication for early and rapid internationalisation: the ING direct experience', *Long Range Planning*, 43 (5/6), pp. 655-674.
10. Đỗ Quyên (2021), "Đổi mới mô hình kinh doanh – Tạo lợi thế cạnh tranh và tăng trưởng đột phá", *CSMO Vietnam*, <https://csmvietnam.com/doi-moi-mo-hinh-kinh-doanh-tao-loi-the-canh-tranh-va-tang-truong-dot-pha/>, truy cập ngày 25-06-2022.
11. Fitriasari F. (2020), 'How do small and medium-sized enterprises (SME) survive the COVID-19 outbreak?', *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5 (3), pp. 53-62.
12. Foss N. J. and Saebi T. (2018), 'Business models and business model innovation', *Long Range Planning*, 51 (1), pp. 9-12.
13. Futterer F., Schmidt J. and Heidenreich S. (2018), 'Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance', *Long Range Planning*, 51 (1), pp. 64-81.
14. Gregures I., Furjan M. T. and Tomicic-Pupek K. (2021), 'The impact of COVID-19 on sustainable business model in SMEs', *Sustainability*, 13 (3), 1098.
15. Han J. K., Kim N. and Srivastava R. K. (1998), 'Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?', *The Journal of Marketing*, 62, pp. 30-45.
16. Heij C. V., Volberda H. W. and Bosch F. V. (2014), 'How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism', *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.234>.
17. Ibarra D., Bigdeli A. Z., Igartua J. I. and Ganzarain J. (2020), 'Business model innovation in established SMEs: a configurational approach', *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6 (3), 76.
18. Ju W., Zhou X. and Wang S. (2019), 'The impact of scholars' guanxi networks on entrepreneurial performance - The mediating

- effect of resource acquisition', *Physica*, <https://doi.org/10.1016/j.physa.2019.01.066>.
19. Marczevska M. and Kostrzewski M. (2020), 'Sustainable business models: a bibliometric performance analysis', *Energies*, 13 (22), 6062.
20. Osterwalder A. and Pigneur Y. (2013), *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers and challengers*, Hoboken NJ: John Wiley & Sons.
21. Sosna M., Treviño-Rodríguez R. N. and Velamuri S. R. (2010), 'Business model innovation through trial-and-error learning: the naturhouse case', *Long Range Planning*, 43 (2-3), April-June 2010, pp. 383-407.
22. Spieth P. and Schneider S. (2015), 'Business model innovation: towards an integrated future research agenda', *International Journal of Innovation Management*, 17 (1), pp. 134-156.
23. Teece D. J. (2010), 'Business models, business strategy and innovation', *Long Range Planning*, 43 (2), pp. 172-194.
24. Timmers P. (1999), 'Business models for electronic markets', *Electronic Markets*, 8 (2), pp. 3-8.
25. Turban P. (2006), *Electronic commerce: a managerial perspective*, International Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.
26. Zott C. and Amit R. (2009), 'Business model innovation: creating value in times of change', *Universia Business Review*, 3, pp. 108-121.

Ngày nhận bài : 13-4-2022

Ngày nhận bản sửa : 26-5-2022

Ngày duyệt đăng : 30-5-2022