

CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHUYỂN ĐỔI SỐ CỦA DOANH NGHIỆP DU LỊCH: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TỈNH ĐỒNG NAI

Nguyễn Văn Tân¹, Đặng Minh Thuật^{1,2*}

¹Trường Đại học Lạc Hồng, Số 10 Huỳnh Văn Nghệ, phường Trần Biên, tỉnh Đồng Nai, Việt Nam

²Học viên Trường Đại học Công nghệ thành phố Hồ Chí Minh, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ: thuatdm@lhu.edu.vn

THÔNG TIN BÀI BÁO

Ngày nhận: 12/08/2025
Ngày hoàn thiện: 20/08/2025
Ngày chấp nhận: 20/08/2025
Ngày đăng: 31/03/2026

TỪ KHÓA

Chuyển đổi số;
Du lịch;
Doanh nghiệp du lịch;
Chính sách hỗ trợ của chính phủ
Đồng Nai.

TÓM TẮT

Trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4, chuyển đổi số trở thành xu hướng tất yếu giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động. Đối với ngành du lịch ứng dụng giải pháp số là điều kiện then chốt để đổi mới sáng tạo và thích ứng với biến động thị trường. Tại Việt Nam, nghiên cứu về chuyển đổi số trong du lịch vẫn còn hạn chế. Nghiên cứu này khảo sát 214 doanh nghiệp du lịch tại tỉnh Đồng Nai nhằm xác định và đo lường các nhân tố tác động đến chuyển đổi số. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha, EFA, tương quan Pearson và hồi quy bội cho thấy có 6 nhân tố ảnh hưởng gồm: (1) Nhận thức, (2) Công nghệ, (3) Cơ cấu tổ chức, (4) Văn hóa, (5) Nguồn lực tài chính và (6) Chính sách hỗ trợ từ chính phủ. Nghiên cứu đóng góp cả lý thuyết và thực tiễn khi mở rộng và khẳng định khả năng ứng dụng khung TOE và TAM trong du lịch, đồng thời cung cấp hàm ý quản trị giúp doanh nghiệp địa phương thúc đẩy chuyển đổi số và nâng cao năng lực cạnh tranh.

FACTORS INFLUENCING DIGITAL TRANSFORMATION OF TOURISM ENTERPRISES: A CASE STUDY OF DONG NAI PROVINCE

Nguyen Van Tan¹, Dang Minh Thuat^{1,2*}

¹Lac Hong University, 10 Huynh Van Nghe Street, Tran Bien Ward, Dong Nai Province, Vietnam

²Students of Ho Chi Minh City University of Technology, Ho Chi Minh City, Vietnam

*Corresponding Author: thuatdm@lhu.edu.vn

ARTICLE INFO

Received: Aug 12nd, 2025
Revised: Aug 20th, 2025
Accepted: Aug 20th, 2025
Published: Mar 31st, 2026

KEYWORDS

digital transformation;
tourism;
tourism enterprise;
government support policies;
Dong Nai.

ABSTRACT

In the context of the Fourth Industrial Revolution, digital transformation has become an inevitable trend that helps enterprises enhance operational efficiency. For the tourism industry, the adoption of digital solutions is a key condition for fostering innovation and adapting to market fluctuations. In Vietnam, research on digital transformation in tourism remains limited. This study surveyed 214 tourism enterprises in Dong Nai Province to identify and measure the factors influencing digital transformation. Results from Cronbach's Alpha, EFA, Pearson correlation, and multiple regression analyses reveal six significant factors: (1) Awareness, (2) Technology, (3) Organizational structure, (4) Culture, (5) Financial resources, and (6) Government support policies. The study contributes both theoretically and practically by extending and affirming the applicability of the TOE and TAM frameworks in tourism, while also offering managerial implications to help local enterprises accelerate digital transformation and strengthen competitiveness.

Doi: <https://doi.org/10.61591/jslhu.25.924>

Available online at: <https://lhj.vn>

1. GIỚI THIỆU

Chuyển đổi số đang dần trở thành yêu cầu tất yếu, đóng vai trò quan trọng trong định hướng và thúc đẩy sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4. Thực tế đã cho thấy, việc áp dụng công nghệ số không chỉ giúp các doanh nghiệp cải thiện hiệu quả hoạt động, tối ưu hóa quy trình quản lý mà còn góp phần tạo ra giá trị gia tăng đáng kể cho nền kinh tế. Đặc biệt, trong thời kỳ đại dịch COVID-19, chuyển đổi số đã trở thành giải pháp hữu hiệu để doanh nghiệp duy trì hoạt động, đảm bảo quá trình học tập liên tục của học sinh, sinh viên, cũng như hỗ trợ cộng đồng thích ứng với những biến đổi lớn trong sinh hoạt thường ngày. Những thay đổi này đã trở thành yếu tố quan trọng để các doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng, hướng tới sự ổn định và phát triển lâu dài.

Trong số các ngành kinh tế, ngành du lịch có những đặc thù riêng khi trải nghiệm của khách hàng là trung tâm của mọi hoạt động. Do đó, việc ứng dụng các giải pháp công nghệ số vào lĩnh vực du lịch giúp doanh nghiệp không những tối ưu vận hành mà còn thúc đẩy đổi mới sáng tạo, đáp ứng nhanh hơn các biến động về thị hiếu và nhu cầu của thị trường. Tuy nhiên, tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu trước đây vẫn chỉ tiếp cận chuyển đổi số một cách tổng thể hoặc tập trung vào các lĩnh vực khác, ít nghiên cứu chuyên sâu về các yếu tố ảnh hưởng tới chuyển đổi số trong lĩnh vực du lịch, đặc biệt là nghiên cứu ở cấp địa phương như tỉnh Đồng Nai.

Đồng Nai được biết đến như một địa phương có vị trí chiến lược quan trọng, nằm gần các trung tâm kinh tế lớn như TP. Hồ Chí Minh, địa phương có du lịch phát triển Lâm Đồng, Tây Ninh và đường biên giới với nước bạn Campuchia, có sở hữu tiềm năng du lịch đa dạng với hệ sinh thái phong phú và văn hóa đặc sắc. Theo thống kê từ Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch Đồng Nai, trong 8 tháng đầu năm 2024, tỉnh đã đón hơn 2,4 triệu lượt khách, tăng 19% so với cùng kỳ năm trước, với doanh thu đạt trên 1,6 ngàn tỷ đồng. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai chuyển đổi số, các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh vẫn gặp nhiều rào cản, đặc biệt là các hạn chế về nguồn lực tài chính, khả năng ứng dụng công nghệ, cũng như định hướng chiến lược lâu dài.

Xuất phát từ thực trạng và nhu cầu đó, nhóm tác giả lựa chọn nghiên cứu đề tài: “Các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch: Trường hợp nghiên cứu tỉnh Đồng Nai” để tiến hành nghiên cứu. Đề tài sẽ xác định rõ các yếu tố then chốt và đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố tới quá trình chuyển đổi số của các doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai. Kết quả thu được không chỉ có ý nghĩa về mặt lý luận mà còn cung cấp các hàm ý thực tiễn quan trọng, hỗ trợ doanh nghiệp và nhà quản lý địa phương xây dựng và triển khai chiến lược chuyển đổi số hiệu quả, qua đó nâng cao khả năng cạnh tranh và đảm bảo sự phát triển bền vững. Đồng thời, nghiên cứu cũng góp phần bổ sung vào khoảng trống học thuật hiện có liên quan tới vấn đề này ở địa phương.

2. NỘI DUNG

2.1 Các lý thuyết nền

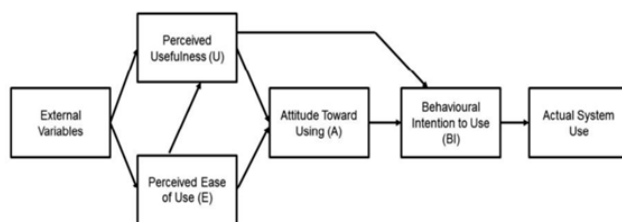
2.1.1 Khung lý thuyết Công nghệ – Tổ chức – Môi trường (TOE)

Mô hình Technology–Organization–Environment (TOE), lần đầu được phát triển bởi DePietro và Fleischer (1990), cung cấp một khung khái niệm hệ thống nhằm lý giải các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình chấp nhận và triển khai công nghệ mới trong tổ chức. Cấu trúc của khung này được xây dựng dựa trên ba thành phần nền tảng: yếu tố công nghệ, yếu tố tổ chức và yếu tố môi trường.

Trong đó, bối cảnh công nghệ đề cập đến đặc điểm kỹ thuật của các hệ thống công nghệ hiện hữu hoặc mới được giới thiệu, bao gồm các yếu tố như mức độ phức tạp, tính tương thích và lợi thế tương đối. Các đặc điểm này được xem là những chỉ báo quan trọng định hình nhận thức và quyết định đổi mới công nghệ trong tổ chức (Nikopoulou và cộng sự, 2023). Bối cảnh tổ chức liên quan đến các điều kiện nội tại của doanh nghiệp, chẳng hạn như quy mô, cấu trúc quản trị, năng lực tài chính, đội ngũ nhân sự và văn hóa tổ chức – những yếu tố có vai trò điều phối nguồn lực và khả năng sẵn sàng tiếp nhận công nghệ (Omran và cộng sự, 2022). Bên cạnh đó, bối cảnh môi trường bao gồm các yếu tố đến từ bên ngoài tổ chức như mức độ cạnh tranh trong ngành, sự phát triển của hạ tầng kỹ thuật số, áp lực từ đối thủ cạnh tranh và các chính sách điều tiết của nhà nước (Jo và Bang, 2023). Nhìn chung, các yếu tố môi trường đóng vai trò vừa là động lực, vừa là rào cản đối với quá trình chuyển đổi công nghệ của tổ chức.

Khung TOE được đánh giá là có tính tổng hợp cao nhờ khả năng bao quát cả yếu tố nội sinh và ngoại sinh tác động đến hành vi đổi mới công nghệ. Sự kết hợp giữa ba yếu tố chính giúp khung lý thuyết này không chỉ xác định được những điều kiện cần thiết để công nghệ được triển khai, mà còn hỗ trợ nhận diện những khó khăn có thể phát sinh trong thực tiễn ứng dụng (Kamal và cộng sự, 2020). Khả năng tùy biến linh hoạt của TOE cũng cho phép các nhà nghiên cứu điều chỉnh mô hình để phù hợp với bối cảnh ngành nghề và đặc thù tổ chức. Minh chứng là trong những năm gần đây, TOE đã được áp dụng rộng rãi trong nhiều công trình nghiên cứu để phân tích việc tiếp thu công nghệ tại doanh nghiệp – từ hệ thống ERP, điện toán đám mây đến chuyển đổi số và trí tuệ nhân tạo (Omran và cộng sự, 2022; Jo và Bang, 2023).

2.1.2 Thuyết mô hình Chấp nhận Công nghệ (TAM)



Hình 1. Mô hình chấp nhận công nghệ TAM

(Nguồn: Davis, 1989)

Mô hình Chấp nhận Công nghệ (Technology Acceptance Model – TAM) được phát triển bởi Davis (1989) với mục đích lý giải cách thức người dùng cá nhân đưa ra quyết định tiếp nhận và sử dụng một công nghệ mới. Cốt lõi của TAM là hai biến số then chốt: tính hữu ích cảm nhận (perceived usefulness – PU) và tính dễ sử dụng cảm nhận (perceived ease of use – PEOU). PU phản ánh mức độ mà cá nhân tin rằng công nghệ sẽ cải thiện hiệu quả công việc của họ, trong khi PEOU thể hiện mức

độ người dùng cho rằng việc sử dụng công nghệ không đòi hỏi nhiều nỗ lực (Davis, 1989; Jo và Bang, 2023).

Mô hình TAM đưa ra giả định rằng PU và PEOU tác động đến thái độ của người dùng đối với công nghệ, từ đó ảnh hưởng đến ý định hành vi, và cuối cùng là hành vi sử dụng thực tế (Jo và Bang, 2023). Khi người dùng đánh giá rằng một công nghệ vừa hữu ích vừa dễ tiếp cận, khả năng họ chấp nhận và sử dụng công nghệ đó sẽ tăng lên đáng kể. Mặc dù mô hình này có cấu trúc đơn giản, nhưng tính khả dụng cao đã khiến TAM trở thành nền tảng phổ biến trong nghiên cứu hành vi chấp nhận công nghệ, đặc biệt trong các lĩnh vực như chăm sóc sức khỏe, giáo dục điện tử, dịch vụ tài chính và truyền thông số (Chen và Lin, 2021).

Một trong những lý do khiến TAM được áp dụng rộng rãi là khả năng tùy biến linh hoạt, cho phép tích hợp thêm các biến mô rộng như ảnh hưởng xã hội, giá trị cảm nhận, nhận thức rủi ro hay chi phí cảm nhận để phù hợp với đặc thù từng lĩnh vực (Chang và cộng sự, 2025). Chẳng hạn, trong bối cảnh giáo dục đại học, TAM đã được sử dụng để đánh giá thái độ sinh viên đối với nền tảng e-learning, trong đó PEOU không chỉ tác động đến PU mà còn ảnh hưởng đến mức độ tương tác và thành tích học tập của người học. Trong một hướng mở rộng khác, các nghiên cứu gần đây về công nghệ mới nổi như Metaverse hoặc trí tuệ nhân tạo đã bổ sung thêm các yếu tố như tính tò mò, tính giải trí và cảm nhận giá trị xã hội để tăng sức giải thích của mô hình (Chang và cộng sự, 2025).

2.2 Tổng quan nghiên cứu

Rizana và cộng sự (2025): Nghiên cứu tập trung vào việc xác định các năng lực thiết yếu của chuyển đổi số trong doanh nghiệp thông qua phương pháp tổng quan tài liệu có hệ thống (SLR) và tuân thủ theo quy trình PRISMA. Thông qua 542 bài báo đầu, nghiên cứu đã chọn lọc ra 43 bài báo để phân tích bằng phương pháp mô tả, đồng xuất hiện từ khóa và phân tích bằng phương pháp định tính. Kết quả nghiên cứu chỉ ra năm nhân tố cốt lõi giúp doanh nghiệp chuyển đổi số thành công bao gồm: khả năng động kỹ thuật số, năng lực lãnh đạo số, năng lực số của nhân viên, năng lực công nghệ và khả năng đầu tư số. Thông qua đó, nghiên cứu cho thấy rằng chuyển đổi số không chỉ phụ thuộc vào công nghệ mà còn cần sự tham gia tích cực của nhân tố quản trị và định hướng chiến lược, nhân sự trong doanh nghiệp.

Omrani và cộng sự (2022): Nghiên cứu tập trung phân tích các nhân tố tác động đến việc áp dụng công nghệ số trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs), dựa trên khung lý thuyết công nghệ - tổ chức - môi trường (TOE). Dữ liệu được thu thập từ 15.346 cuộc phỏng vấn qua điện thoại với các SMEs tại Liên minh Châu Âu và các quốc gia ngoài khu vực này. Kết quả cho thấy bốn nhân tố chính tác động đáng kể đến mức độ gắn kết của người lao động với tổ chức, bao gồm: môi trường kinh doanh; môi trường nội bộ; khả năng đổi mới của doanh nghiệp và công cụ kỹ thuật số. Các yếu tố thuộc khía cạnh công nghệ, chẳng hạn như hạ tầng CNTT và công cụ kỹ thuật số, được xác định là các động lực quan trọng trong việc thúc đẩy quá trình đổi mới. Đồng thời, các yếu tố tổ chức, bao gồm nguồn lực tài chính, kỹ năng lao động, và các quy định nội bộ, cũng đóng vai trò then chốt trong quyết định áp dụng công nghệ số. Ngược lại, tác động của yếu tố môi trường được ghi nhận ở mức độ không đáng kể.

Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phát triển một chiến lược tích hợp toàn diện, bao gồm nâng cao năng lực kỹ thuật và đào tạo kỹ năng nhân sự, để giúp các SMEs vượt qua thách thức và đạt được mục tiêu chuyển đổi số bền vững.

Taruté và cộng sự (2018): Đã phân tích các nhân tố chính tác động đến quá trình chuyển đổi kỹ thuật số của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SMEs). Các nhân tố này được chia thành hai nhóm chính, bao gồm các nhân tố nội tại và ngoại tại, nhằm cung cấp một cái nhìn tổng thể về những động lực và rào cản trong quá trình chuyển đổi số. Nhóm nhân tố nội tại bao gồm: năng lực cốt lõi của doanh nghiệp, chất lượng nguồn nhân lực, và mức độ đổi mới trong tổ chức. Trong khi đó, nhóm nhân tố ngoại tại bao gồm: quan hệ đối tác, các chính sách và quy định của chính phủ, và những yếu tố đặc trưng của ngành. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng việc hiểu rõ vai trò của từng yếu tố không chỉ hỗ trợ các doanh nghiệp SMEs phát triển chiến lược số hóa phù hợp mà còn giúp các nhà quản lý và nhà lập chính sách xây dựng các giải pháp thúc đẩy quá trình này. Tác giả đồng thời kêu gọi các nghiên cứu thực nghiệm trong tương lai nhằm kiểm chứng cụ thể hơn các nhân tố đã được xác định.

Nikopoulou và cộng sự (2023): Nghiên cứu tập trung xác định các yếu tố tác động đến quyết định áp dụng công nghệ số trong ngành khách sạn, dựa trên khung lý thuyết Công nghệ - Tổ chức - Môi trường (TOE). Mô hình nghiên cứu được kiểm định thông qua khảo sát 502 nhà quản lý và chủ khách sạn, sử dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM). Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các khách sạn thuộc nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa (SMEs) bị ảnh hưởng bởi đại dịch COVID-19 có khả năng áp dụng công nghệ số cao hơn. Ý định áp dụng công nghệ số được thúc đẩy đáng kể bởi mức độ trưởng thành kỹ thuật số của tổ chức, khả năng tài chính, và các quy định của chính phủ. Ngoài ra, nghiên cứu cũng xem xét những yếu tố ít được nghiên cứu hơn, như mức độ trưởng thành kỹ thuật số của tổ chức, vốn được xác định là một biến tiềm ẩn đa chiều. Từ kết quả phân tích, nghiên cứu này xác định tổng cộng 07 biến số nhằm phân tích các yếu tố tác động đến việc ứng dụng công nghệ số trong doanh nghiệp. Các biến này được phân thành biến độc lập, biến trung gian và biến phụ thuộc. Cụ thể, nhóm biến độc lập gồm 04 yếu tố chính: văn hóa doanh nghiệp, cơ cấu tổ chức, trình độ công nghệ và nhận thức. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng xem xét ba biến trung gian, bao gồm: bối cảnh công nghệ (trình độ số hóa), bối cảnh tổ chức (nguồn lực tài chính), và bối cảnh môi trường (quy định của chính phủ). Cuối cùng, biến phụ thuộc trong nghiên cứu là mức độ áp dụng công nghệ số trong doanh nghiệp, phản ánh kết quả của quá trình số hóa dưới tác động của các yếu tố nội tại và ngoại vi. Nghiên cứu cung cấp cơ sở quan trọng để các doanh nghiệp ngành khách sạn phát triển chiến lược chuyển đổi số một cách hiệu quả.

Le và cộng sự (2022): Nghiên cứu được thực hiện nhằm phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công của quá trình chuyển đổi số tại các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Dựa trên việc kế thừa và điều chỉnh mô hình nghiên cứu của Chử Bá Quyết (2021), tác giả đã xây dựng một mô hình bao gồm sáu nhân tố chính. Cụ thể, các nhân tố bao gồm: chính sách pháp luật và sự hỗ trợ từ chính phủ, quy trình số hóa, an toàn và bảo

mật thông tin, chiến lược chuyển đổi số, nguồn nhân lực, và cơ cấu tổ chức cùng quy trình kinh doanh. Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia và thu thập ý kiến từ các nhà quản lý doanh nghiệp để xác định các yếu tố then chốt và những rào cản trong chuyển đổi số. Kết quả nghiên cứu cho thấy, nguồn nhân lực là yếu tố có tác động lớn nhất đến thành công của quá trình chuyển đổi số, trong khi thái độ tích cực từ phía nhân viên cũng đóng vai trò thúc đẩy đáng kể. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết của việc xây dựng chiến lược toàn diện, bao gồm việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, cải tiến quy trình kinh doanh, đảm bảo an toàn thông tin và tạo điều kiện thuận lợi từ chính sách pháp luật, để thúc đẩy chuyển đổi số hiệu quả tại các doanh nghiệp ở TP. Hồ Chí Minh.

Thông qua việc xem xét tài liệu, nhóm tác giả đề xuất ba khoảng trống nghiên cứu:

Thứ nhất: Nhiều nghiên cứu trước đây vẫn chỉ tiếp cận chuyển đổi số một cách tổng thể hoặc tập trung vào các lĩnh vực khác, ít nghiên cứu chuyên sâu về các nhân tố ảnh hưởng tới chuyển đổi số trong lĩnh vực du lịch, đặc biệt là nghiên cứu ở cấp địa phương như tỉnh Đồng Nai.

Thứ hai: Các nghiên cứu hầu như không tập trung vào đối tượng khảo sát. Chính vì thế nhóm tác giả đề xuất trong nghiên cứu việc khảo sát thu thập dữ liệu là cán bộ quản lý cấp trung và cấp cao, có khả năng đưa ra đánh giá toàn diện về hoạt động chuyển đổi số trong doanh nghiệp, đồng thời hạn chế được sai lệch thông tin thường gặp ở nhóm nhân viên không nắm rõ chiến lược.

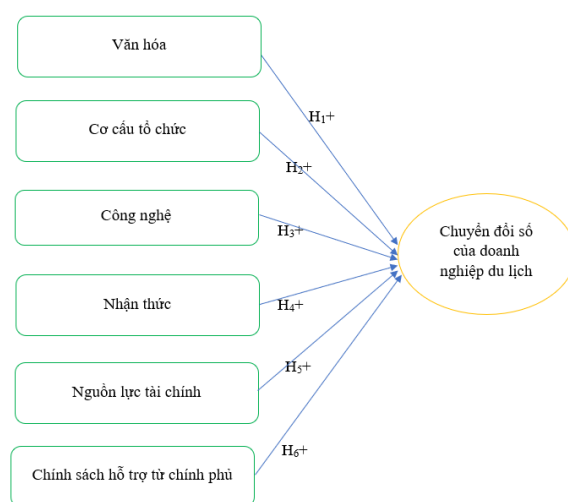
Thứ ba: Định hướng chuyển đổi số cho các doanh nghiệp du lịch vai trò quan trọng trong định hướng và thúc đẩy sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp lần thứ 4. Tuy nhiên, hiện nay vẫn chưa có một công trình nghiên cứu nào đánh giá một cách cụ thể về mô hình chuyển đổi số ứng dụng khung TOE và TAM trong du lịch và khả năng nâng cao định hướng chuyển đổi số của các doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai.

Từ ba khoảng trống nghiên cứu trên, nhóm tác giả đã tiến hành nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Đồng Nai.

2.3 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết

Từ việc tổng hợp các công trình có liên quan, tác giả lựa chọn kế thừa có chọn lọc mô hình nghiên cứu của Nikopoulou và cộng sự (2023) do nghiên cứu này được xây dựng trên cơ sở lý luận vững chắc, có tính hệ thống cao và đã được kiểm định thực nghiệm thông qua các phương pháp định lượng hiện đại. Đồng thời, công trình này có tính cập nhật và phản ánh rõ bối cảnh chuyển đổi số của khách sạn phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của đề tài.

Để đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại tỉnh Đồng Nai, đồng thời khắc phục những khoảng trống còn tồn tại, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu gồm 06 nhóm nhân tố chính ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch, bao gồm: (1) Văn hóa; (2) Cơ cấu tổ chức; (3) Công nghệ; (4) Nhận thức; (5) Nguồn lực tài chính; (6) Chính sách hỗ trợ từ chính phủ. Các nhân tố này được xem xét là các biến độc lập tác động trực tiếp đến mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch – là biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu:



Hình 2. Mô hình đề xuất

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

- Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết:

Văn hóa: Theo nhiều nghiên cứu đã khẳng định văn hóa tổ chức có vai trò then chốt trong việc thúc đẩy thành công các sáng kiến chuyển đổi số (Martínez-Caro và cộng sự, 2020; Zhen và cộng sự, 2021; Pedersen, 2022). Doanh nghiệp sở hữu văn hóa “số” tích cực, khuyến khích đổi mới và học hỏi, sẽ dễ dàng tiếp thu công nghệ mới và thay đổi quy trình hơn, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động (Imran và cộng sự, 2021). Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

H1: Văn hóa có ảnh hưởng tích cực đến mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai.

Cơ cấu tổ chức: Cơ cấu tổ chức phản ánh cách thức phân bổ quyền hạn, vai trò và quy trình nội bộ trong doanh nghiệp, đồng thời ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng tiếp nhận và triển khai đổi mới công nghệ. Cơ cấu quản trị quá cứng nhắc và phân cấp nhiều tầng thường hạn chế tính linh hoạt, từ đó cản trở quá trình chuyển đổi số. Ngược lại, cơ cấu tinh gọn và phân quyền hợp lý sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc áp dụng công nghệ số và phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận (Ali và cộng sự, 2022). Điều này cho thấy tính linh hoạt và khả năng hợp tác nội bộ cao là những yếu tố quan trọng thúc đẩy đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số thành công. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

H2: Cơ cấu tổ chức có tác động tích cực đến mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch.

Công nghệ: Theo khung lý thuyết TOE (Công nghệ – Tổ chức – Môi trường), các đặc điểm công nghệ được xem là yếu tố tiên đề quyết định đến khả năng và tốc độ áp dụng các đổi mới (DePietro và Fleischer, 1990). Doanh nghiệp sở hữu nền tảng công nghệ mạnh và kỹ năng số cao thường dễ dàng triển khai các dự án chuyển đổi số, giảm thiểu rủi ro và gián đoạn trong quá trình tích hợp công nghệ mới. Năng lực hệ thống thông tin – bao gồm hạ tầng và ứng dụng công nghệ thông tin sẵn có – đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả chuyển đổi số, đặc biệt đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

H3: Công nghệ có ảnh hưởng tích cực đến mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai.

Nhận thức: Khi ban lãnh đạo có tầm nhìn số, họ sẽ chủ động phân bổ nguồn lực, xây dựng chiến lược và tạo môi

trường thuận lợi cho đổi mới (Zhang và Don, 2023). Ngược lại, nếu coi chuyển đổi số chỉ là nhiệm vụ của bộ phận công nghệ thông tin, doanh nghiệp sẽ khó đạt được sự thay đổi thực chất. Přívara và cộng sự (2025) cũng khẳng định rằng trong các doanh nghiệp nhỏ, sự hỗ trợ nội bộ từ ban quản lý đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc thúc đẩy tiến trình chuyển đổi số. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

H4: Nhận thức có ảnh hưởng tích cực đến mức độ chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai.

Nguồn lực tài chính: Khả năng tài chính sẵn có ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định áp dụng công nghệ mới; doanh nghiệp có nguồn vốn dồi dào thường sẵn sàng chấp nhận rủi ro và triển khai các sáng kiến số (Nikopoulou và cộng sự, 2023). Việc thực hiện chiến lược số đòi hỏi khoản đầu tư ban đầu đáng kể cho hạ tầng thiết bị, phần mềm và đào tạo nhân lực, đồng thời phát sinh chi phí vận hành liên tục. Do đó, doanh nghiệp càng có điều kiện về vốn thì càng có động lực và khả năng cam kết thực hiện các dự án chuyển đổi số đến cùng. Ngược lại, hạn chế tài chính khiến doanh nghiệp thận trọng hơn, đặc biệt là nhóm doanh nghiệp nhỏ, vốn khó hấp thụ được rủi ro nếu khoản đầu tư công nghệ không mang lại hiệu quả tức thì. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết như sau:

H5: Nguồn lực tài chính có ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai.

Chính sách hỗ trợ từ chính phủ: Theo nghiên cứu của Shahzad và cộng sự (2021) cho thấy môi trường thể chế tích cực có thể nâng cao tỷ lệ thành công của các sáng kiến chuyển đổi số. Theo Ni và Liu (2022) nhấn mạnh rằng khi nhận được hỗ trợ chính sách, doanh nghiệp sẽ giảm thiểu rủi ro và gia tăng động lực đầu tư vào công nghệ. Nikopoulou và cộng sự (2023) cũng chứng minh các quy định và khuyến khích từ chính phủ có tác động tích cực, thúc đẩy doanh nghiệp – đặc biệt là trong ngành dịch vụ lưu trú tăng cường ứng dụng công nghệ số.

H6: Chính sách hỗ trợ từ chính phủ có ảnh hưởng tích cực đến chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai.

3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1. Mẫu nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất có chủ đích kết hợp phân tầng, nhằm tiếp cận đúng đối tượng là các lãnh đạo; trưởng, phó phòng; các nhà quản lý trong các doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai. Cách chọn mẫu này bảo đảm tập trung vào nhóm có hiểu biết chuyên sâu và liên quan trực tiếp đến quyết định chuyển đổi số, đồng thời phân tầng theo vai trò, loại hình và quy mô để nâng cao tính đại diện.

Về kích thước mẫu, theo nguyên tắc tỷ lệ 5:1 cho phân tích EFA (28 biến quan sát → tối thiểu 140 mẫu) và công thức $n \geq 50 + 8p$ cho hồi quy ($p = 6 \rightarrow$ tối thiểu 98 mẫu), nghiên cứu xác định mức tối thiểu là 140 mẫu. Để tăng độ tin cậy, tác giả dự kiến phát ra 250 phiếu khảo sát.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Dựa trên cơ sở mô hình đã xây dựng, sau khi phát bảng câu hỏi cho đối tượng khảo sát và thu thập lại dữ liệu, tác giả tiến hành xem xét và loại bỏ những phiếu trả lời không hợp lệ. Sau đó, dữ liệu thu thập sẽ được mã hóa, nhập liệu

và làm sạch thông qua phần mềm SPSS 25.0. Tác giả tiến hành:

- Thống kê mô tả: Tác giả tiến hành thống kê phân loại theo các tiêu chí: vai trò trong doanh nghiệp, số năm thành lập; quy mô, loại hình doanh nghiệp, lĩnh vực kinh doanh để có cái nhìn tổng thể về mẫu nghiên cứu. Các biến định lượng được xem xét các giá trị khác như giá trị trung bình và độ lệch chuẩn.

- Kiểm định độ tin cậy: Hệ số Cronbach's Alpha từ 0,6 đến dưới 0,8 được xem là chấp nhận được, từ 0,8 đến gần 0,95 là tốt, còn vượt quá 0,95 có thể phản ánh sự trùng lặp giữa các biến quan sát, làm giảm tính phân biệt của thang đo. Ngoài ra, các biến có hệ số tương quan biến–tổng dưới 0,3 thường bị loại do không đảm bảo liên hệ với cấu trúc đo lường chung (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008; Nguyễn Đình Thọ, 2011).

- Phân tích nhân tố khám phá: Độ phù hợp của EFA được đánh giá qua các chỉ tiêu: Hệ số KMO từ 0,5 đến 1,0, giá trị càng cao càng chứng tỏ dữ liệu phù hợp; Kiểm định Bartlett's Test có ý nghĩa khi Sig. < 0,05, cho thấy các biến có tương quan; Hệ số tải nhân tố $\geq 0,5$, đảm bảo ý nghĩa thực tiễn của biến đo. Sau khi xác định các nhóm nhân tố, hồi quy đa biến được sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc.

- Phân tích tương quan: Nghiên cứu sử dụng hệ số tương quan Pearson (-1 đến +1) để đo lường mức độ và chiều hướng mối quan hệ tuyến tính giữa biến phụ thuộc và các biến độc lập. Giá trị dương cho thấy quan hệ cùng chiều, giá trị âm thể hiện quan hệ ngược chiều, còn giá trị gần 0 phản ánh liên hệ yếu. Hệ số tương quan quá cao giữa các biến độc lập (trên 0,8) có thể là dấu hiệu đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019). Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), các mối quan hệ có ý nghĩa thống kê (sig. < 0,05) sẽ được xem xét đưa vào mô hình hồi quy ở bước tiếp theo.

- Phân tích hồi quy tuyến tính bội: Mô hình hồi quy được đánh giá thông qua: (1) hệ số R^2 phản ánh tỷ lệ phương sai của biến phụ thuộc được giải thích; (2) giá trị Sig. để kiểm định ý nghĩa thống kê của từng biến; (3) kiểm định ANOVA cho mức độ phù hợp chung của mô hình; (4) hệ số VIF < 5 để loại trừ đa cộng tuyến; (5) hệ số Beta chuẩn hóa để so sánh mức độ ảnh hưởng tương đối; và (6) mức ý nghĩa thống kê 5% để đảm bảo độ tin cậy.

- Kiểm định sự khác biệt: Mục đích để kiểm định sự khác biệt trong mức độ đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số giữa các nhóm doanh nghiệp theo vai trò, số năm thành lập, quy mô, loại hình và lĩnh vực hoạt động. Giá trị phương sai đồng nhất được kiểm tra bằng kiểm định Levene; nếu vi phạm (Sig. < 0,05), kiểm định Welch được sử dụng thay thế.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Thống kê mô tả

Đặc điểm của mẫu khảo sát gồm 214 đáp viên đang làm việc tại các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Đồng Nai. Về đặc điểm vị trí trong doanh nghiệp khảo sát chủ yếu giữ vai trò là trưởng bộ phận (47,7%), tiếp theo là giám đốc/ phó giám đốc (33,2%) và chủ doanh nghiệp (19,2%). Tiếp theo là số năm thành lập nhóm doanh nghiệp hoạt động từ 6 đến 10 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (33,6%), tiếp đến là nhóm dưới 3 năm (26,6%), tiếp đến là nhóm từ 3 đến 5 năm (22,9%); chiếm tỷ lệ thấp nhất là

nhóm trên 10 năm (16,8%). Về quy mô doanh nghiệp nhóm doanh nghiệp từ 10 đến 49 người có sự ưu thế (35,5%), tiếp theo là nhóm dưới 10 người (26,6%), doanh nghiệp từ 50 đến 100 người (22,4%), thấp nhất là doanh nghiệp có quy mô trên 100 người (15,4%). Về loại hình doanh nghiệp chiếm tỷ trọng cao nhất là loại hình công ty TNHH (28,0%), tiếp theo là loại hình công ty cổ phần (21,0%), tiếp theo là loại hình doanh nghiệp tư nhân (18,2%), tiếp theo loại hình doanh nghiệp khác (15,0%), tiếp theo là loại hình doanh nghiệp nhà nước (14,5%) và cuối cùng là loại hình doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (3,3%). Về loại lĩnh vực kinh doanh lĩnh vực lữ hành chiếm tỷ lệ cao nhất (19,6%), kế đến là loại hình điểm đến (18,2%), tiếp đến là loại hình lưu trú (17,3%), loại hình vận chuyển (15,4%), loại hình kinh doanh nhà hàng/ăn uống (15,0%) và loại hình khác (chiếm tỷ lệ 14,5%) chiếm tỷ lệ tương đối đồng đều. Việc khảo sát thu thập dữ liệu thể hiện tính đa dạng trong mô hình tổ chức, qua đó tăng cao độ tin cậy để đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch.

4.2. Kết quả nhân tố khám phá EFA

4.2.1 Kết quả Cronbach's Alpha

Qua quá trình kiểm định độ tin cậy của các thang đo (Bảng 2), ta thấy được các thang đo có hệ số độ tin cậy khá cao từ 0,823 – 0,931; cao hơn mức quy định 0,6. Qua đó, toàn bộ 28 biến quan sát đều được giữ nguyên để tiếp tục tiến hành phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 1. Kiểm định Cronbach's Alpha

Nhân tố	Thước đo	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha chung = 0,870			
Văn hóa - VH	Ban lãnh đạo hỗ trợ chiến lược số của doanh nghiệp – VH1	0,641	0,857
	Doanh nghiệp có đội ngũ nhân sự phù hợp để quản lý công nghệ số trong hoạt động du lịch – VH2	0,674	0,847
	Doanh nghiệp luôn xây dựng đội ngũ nhân sự phù hợp với mục tiêu số hóa – VH3	0,704	0,840
	Doanh nghiệp quan tâm đến việc nâng cao trải nghiệm khách hàng bằng cách sử dụng các kênh dịch vụ khác nhau (ví dụ: website đặt tour, tổng đài, fanpage, app du lịch, mạng xã hội, v.v.) – VH4	0,610	0,862
	Doanh nghiệp thực hiện đầy đủ các hành động cần thiết để hỗ trợ đổi mới sáng tạo	0,864	0,802

	vào các sản phẩm – dịch vụ du lịch – VH5		
Cronbach's Alpha chung = 0,881			
Cơ cấu tổ chức - TC	Doanh nghiệp bố trí đủ nguồn lực để xây dựng chiến lược số trong hoạt động du lịch- TC1	0,664	0,879
	Nhân viên có kỹ năng số cần thiết để sử dụng hệ thống thông tin phục vụ khách du lịch – TC2	0,790	0,829
	Doanh nghiệp tuân thủ các quy trình cụ thể trong quản lý hệ thống thông tin, bao gồm đặt dịch vụ, chăm sóc khách và điều hành tour – TC3	0,811	0,820
	Doanh nghiệp sử dụng các kênh số để giao tiếp với đối tác kinh doanh – TC4	0,718	0,859
Cronbach's Alpha chung = 0,892			
Công nghệ - CN	Doanh nghiệp có khả năng linh hoạt trong việc thay đổi liên quan đến chiến lược số- CN1	0,833	0,834
	Doanh nghiệp sở hữu hệ thống công nghệ thông tin hiện đại phục vụ đặt dịch vụ, quản lý tour và chăm sóc khách hàng – CN2	0,731	0,873
	Doanh nghiệp đánh giá hiệu quả của các hệ thống thông tin dựa trên mức độ đóng góp vào mục tiêu kinh doanh và trải nghiệm của khách du lịch- CN3	0,839	0,832
	Doanh nghiệp sử dụng công nghệ số để thúc đẩy đổi mới và hợp tác với nhân viên – CN4	0,652	0,901
Cronbach's Alpha chung = 0,823			
Nhận thức - NT	Doanh nghiệp đặt ra mục tiêu cụ thể cho chiến lược chuyển đổi số trong hoạt động kinh doanh và phục vụ khách du lịch – NT1	0,685	0,760
	Nhân viên hiểu rõ vai trò của mình trong việc thực hiện các mục tiêu chuyển đổi số – NT2	0,604	0,796
	Phản hồi của khách hàng được công ty sử	0,557	0,819

	dụng để phát triển các dịch vụ số như đặt tour, thông tin điểm đến, hỗ trợ khách hàng – NT3		
	Doanh nghiệp sử dụng kinh nghiệm từ quá trình triển khai các hoạt động số để định hình chiến lược số phù hợp với thị trường du lịch – NT4	0,751	0,728
Cronbach's Alpha chung = 0,916			
	Doanh nghiệp đầu tư tài chính cho hoạt động chuyển đổi số trong lĩnh vực du lịch-NTC1	0,803	0,892
Nguồn lực tài chính - NTC	Doanh nghiệp có đủ nguồn tài chính để mua thiết bị số trong hoạt động du lịch – NTC2	0,796	0,895
	Doanh nghiệp có đủ tài chính để tổ chức đào tạo kỹ năng số cho nhân viên – NTC3	0,782	0,900
	Doanh nghiệp có thể huy động nguồn tài chính để phục vụ chuyển đổi số - NTC4	0,852	0,874
Cronbach's Alpha chung = 0,863			
	Chính sách từ chính phủ khuyến khích doanh nghiệp du lịch ứng dụng công nghệ số trong kinh doanh và phục vụ khách – CP1	0,748	0,799
Chính sách hỗ trợ từ chính phủ - CP	Doanh nghiệp du lịch được hưởng ưu đãi hoặc hỗ trợ khi triển khai công nghệ số – CP2	0,686	0,856
	Chính phủ ban hành quy định rõ ràng về bảo mật và quyền riêng tư, giúp doanh nghiệp yên tâm số hóa hoạt động du lịch – CP3	0,787	0,762
Cronbach's Alpha chung = 0,931			
Chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch - CDS	Doanh nghiệp hướng đến việc số hóa tất cả những gì có thể số hóa trong hoạt động du lịch như tài liệu, đặt dịch vụ, quản lý tour... – CDS1	0,846	0,908
	Doanh nghiệp hướng đến việc xây dựng quy	0,830	0,914

	trình vận hành, điều hành tour và chăm sóc khách hàng dựa trên nền tảng công nghệ số – CDS2		
	Doanh nghiệp hướng đến việc khai thác hiệu quả thông tin trên nền tảng số – CDS3	0,772	0,935
	Doanh nghiệp hướng tới việc chuyển đổi số để phục vụ khách du lịch tốt hơn – CDS4	0,920	0,883

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

4.2.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đối với thang đo các biến độc lập (Bảng 3) và (Bảng 4) cho thấy, kiểm định Bartlett's Test đạt mức ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05) chứng tỏ các biến quan sát có tương quan tuyến tính đủ mạnh để tiến hành phân tích nhân tố. Hệ số KMO đạt 0,754 ($0,5 \leq KMO \leq 1$) phản ánh mức độ thích hợp của dữ liệu đối với EFA. Với phương pháp rút trích Principal Component Analysis kết hợp phép xoay Varimax, kết quả cho thấy từ 24 biến quan sát đã hình thành 6 nhân tố có giá trị Eigen tối thiểu 1,458 (> 1). Tổng phương sai trích đạt 74,389% vượt ngưỡng yêu cầu 50%, đồng thời các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 đáp ứng tiêu chí về giá trị hội tụ. Các kết quả này phù hợp với giả thuyết ban đầu về số lượng thành phần của thang đo.

Bảng 2. Kết quả EFA của các biến độc lập

	Thành phần					
	1	2	3	4	5	6
VH5	0,925					
VH3	0,827					
VH2	0,792					
VH1	0,769					
VH4	0,732					
NTC4		0,885				
NTC1		0,885				
NTC3		0,866				
NTC2		0,843				0,290
CN3			0,925			
CN1			0,918			
CN2			0,852			
CN4			0,769			
TC3				0,904		
TC2				0,885		
TC4				0,834		
TC1				0,781		
NT4					0,880	
NT1					0,835	
NT2					0,762	
NT3					0,296	0,698
CP3		0,233				0,877
CP1		0,285				0,834
CP2						0,819

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

Bảng 3. Kiểm định KMO

Kiểm định KMO	0,754					
Giá trị Sig.	0,000					
Giá trị riêng	4,557	3,522	3,239	2,986	2,092	1,458
Phương sai tích lũy	18,987	33,661	47,155	59,598	68,313	74,389

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

Kết quả cho thấy có 24 biến quan sát đạt yêu cầu và được trích thành 6 nhân tố độc lập trong mô hình nghiên cứu, cụ thể: VH, TC, CN, NT, NTC, CP.

4.2.3. Kết quả phân tích hồi quy bội

Bảng 4. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,788 ^a	0,621	0,610	0,36176

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

Kết quả ở Bảng 5 cho thấy hệ số R² đạt 0,788, nghĩa là các biến độc lập giải thích được 78,8% sự biến thiên của biến phụ thuộc, trong khi 21,2% còn lại do các yếu tố ngoài mô hình hoặc sai số ngẫu nhiên. Bên cạnh đó, sai số chuẩn của ước lượng ở mức 0,36176, tương đối nhỏ, góp phần đảm bảo độ chính xác của mô hình nghiên cứu.

Bảng 5. Kiểm định ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Giá trị Sig.
1 Regression	44,403	6	7,401	56,548	0,000 ^b
Residual	27,090	207	0,131		
Total	71,493	213			

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

Kết quả cho thấy, F = 56,548 và hệ số (Sig. < 0.05) cho thấy mô hình tổng thể có ý nghĩa thống kê. Điều này khẳng định tất cả sáu biến độc lập đều có ảnh hưởng đến chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch.

Bảng 6. Kết quả hồi quy bội

	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa		t	Giá trị Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	-1,456	0,276			5,273	0,000
VH	0,264	0,037	0,311		7,109	0,000
TC	0,219	0,033	0,294		6,612	0,000
CN	0,145	0,033	0,191		4,413	0,000
NT	0,417	0,053	0,353		7,827	0,000
NTC	0,156	0,037	0,204		4,197	0,000
CP	0,175	0,045	0,188		3,860	0,000

a. Biến phụ thuộc: CDS

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

Kết quả hồi quy bội cho thấy toàn bộ sáu biến độc lập đều có giá trị Sig. < 0,05 chứng tỏ chúng có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đối với chuyển đổi số của doanh nghiệp du lịch. Trong số này, Nhận thức của lãnh đạo/doanh nghiệp (NT) có hệ số Beta chuẩn hóa cao nhất (0,353), khẳng định đây là nhân tố quan trọng nhất thúc đẩy quá trình chuyển đổi số. Tiếp đến là Văn hóa tổ chức (VH) với Beta = 0,311 và Cơ cấu tổ chức (TC) với Beta = 0,294, phản ánh vai trò nổi bật của yếu tố môi trường tổ chức và sự linh hoạt về cấu trúc trong hỗ trợ ứng dụng công nghệ mới. Các yếu tố Nguồn lực tài chính (NTC), Công nghệ (CN) và Chính sách hỗ trợ (CP) cũng đóng góp tích cực vào quá trình này, với hệ số Beta lần lượt là 0,204; 0,191 và 0,188.

Hệ số chưa chuẩn hóa (B) của các biến độc lập đều dương, cho thấy khi một nhân tố tăng lên 1 đơn vị thì mức độ chuyển đổi số dự kiến sẽ tăng tương ứng, giả định các yếu tố khác không đổi. Riêng hằng số (Constant) có giá trị âm (-1,456), đây chỉ là giá trị giao điểm của mô hình khi tất cả biến độc lập bằng 0 và không mang ý nghĩa thực tiễn trong dự đoán, bởi trong thực tế không tồn tại trường hợp các yếu tố tác động bằng 0 hoàn toàn.

Phương trình hồi quy bội chưa chuẩn hóa của mô hình được xác định như sau:

$$CDS = -1,456 + 0,264VH + 0,219TC + 0,145CN + 0,417NT + 0,156NTC + 0,175CP$$

Về các giả định hồi quy, biểu đồ Histogram (Phụ lục 1) cho thấy phần dư chuẩn hóa phân bố gần giống phân phối chuẩn, với giá trị trung bình xấp xỉ 0 và độ lệch chuẩn gần 1, đồng thời đường cong lý thuyết gần trùng với phân phối quan sát. Biểu đồ P-P Plot (Phụ lục 2) cũng có kết quả này khi các điểm dữ liệu nằm sát đường chéo kỳ vọng, hàm ý phần dư đáp ứng tốt giả định phân phối chuẩn. Biểu đồ Scatter Plot (phụ lục 3) thể hiện các điểm phân tán ngẫu nhiên quanh trục hoành, không hình thành mẫu rõ rệt, cho thấy giả định tuyến tính và phương sai đồng nhất đều được đảm bảo. Kết quả kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến cho thấy tất cả các biến đều có Tolerance > 0,7 và hệ số VIF < 2, khẳng định không tồn tại đa cộng tuyến nghiêm trọng trong mô hình. Điều này đảm bảo tính ổn định và độ tin cậy của các ước lượng, đồng thời tăng khả năng giải thích của mô hình trong nghiên cứu.

4.2.4. Kiểm định tương quan Pearson

Bảng 7. Kiểm định tương quan Pearson

		VH	TC	CN	NT	NTC	CP	CDS
VH	Pearson Correlation	1	-0,003	0,053	0,165*	0,109	0,071	0,414**
	Sig. (2-tailed)		0,961	0,440	0,016	0,112	0,302	0,000
TC	Pearson Correlation	-0,003	1	0,024	0,241**	0,029	0,130	0,412**
	Sig. (2-tailed)	0,961		0,732	0,000	0,677	0,057	0,000
CN	Pearson Correlation	0,053	0,024	1	0,086	0,094	0,066	0,276**
	Sig. (2-tailed)	0,440	0,732		0,211	0,172	0,338	0,000
NT	Pearson Correlation	0,165*	0,241**	0,086	1	-0,028	0,085	0,501**
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,000	0,211		0,687	0,217	0,000
NTC	Pearson Correlation	0,109	0,029	0,094	-0,028	1	0,458**	0,341**
	Sig. (2-tailed)	0,112	0,677	0,172	0,687		0,000	0,000
CP	Pearson Correlation	0,071	0,130	0,066	0,085	0,458**	1	0,384**
	Sig. (2-tailed)	0,302	0,057	0,338	0,217	0,000		0,000
CDS	Pearson Correlation	0,414**	0,412**	0,276**	0,501**	0,341**	0,384**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

*. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,05 (2 đuôi).

**. Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01 (2 đuôi).

(Nguồn: Phân tích của tác giả)

Dựa trên kết quả phân tích ma trận tương quan Pearson, có thể nhận thấy biến phụ thuộc Chuyên đổi số của doanh nghiệp du lịch (CDS) có mối tương quan dương với tất cả các biến độc lập, đồng thời các mối liên hệ này đều đạt mức ý nghĩa thống kê cao (Sig. < 0,01). Điều này cho thấy, khi giá trị của các yếu tố độc lập gia tăng, mức độ chuyên đổi số của doanh nghiệp du lịch cũng có xu hướng tăng theo, và ngược lại.

Trong số các biến quan sát, Nhận thức (NT) thể hiện mối tương quan mạnh nhất với CDS ($r = 0,501$), phản ánh tầm quan trọng của việc doanh nghiệp hiểu rõ mục tiêu, lợi ích và phương thức triển khai chuyên đổi số. Nhận thức đóng vai trò nền tảng, định hướng cho các quyết định chiến lược và hành động cụ thể trong quá trình số hóa. Tiếp theo là Văn hóa doanh nghiệp (VH) ($r = 0,414$) và Cơ cấu tổ chức (TC) ($r = 0,412$), cho thấy sự gắn kết và linh hoạt nội bộ là những điều kiện cần để đảm bảo quá trình chuyên đổi số được chấp nhận và triển khai hiệu quả.

Bên cạnh đó, Chính sách hỗ trợ từ chính phủ (CP) ($r = 0,384$) và Nguồn lực tài chính (NTC) ($r = 0,341$) đều có mối quan hệ chặt chẽ và có ý nghĩa với CDS. Điều này hàm ý rằng môi trường thể chế thuận lợi, cùng với khả năng đảm bảo nguồn lực tài chính, là những nhân tố hỗ trợ quan trọng giúp doanh nghiệp giảm thiểu rào cản khi áp dụng các giải pháp số. Công nghệ (CN) tuy có hệ số tương quan thấp nhất ($r = 0,276$) nhưng vẫn duy trì ý nghĩa thống kê, cho thấy công nghệ là điều kiện cần nhưng chưa đủ; hiệu quả của nó phụ thuộc vào sự đồng bộ với các yếu tố khác như văn hóa, nhận thức và tài chính.

Ngoài mối quan hệ với biến phụ thuộc, các biến độc lập cũng thể hiện sự liên hệ đáng kể với nhau. Chẳng hạn, CP và NTC có hệ số tương quan 0,458, phản ánh mối liên hệ giữa chính sách hỗ trợ và khả năng tiếp cận nguồn vốn cho các hoạt động số hóa. TC và NT ($r = 0,241$) cơ cấu tổ chức hợp lý có thể nâng cao nhận thức của đội ngũ về tầm quan trọng và phương pháp triển khai chuyên đổi số.

Tổng thể, kết quả ma trận tương quan chỉ ra rằng chuyên đổi số của doanh nghiệp du lịch là kết quả của một hệ thống các yếu tố tương tác đa chiều. Trong đó, nhận thức đóng vai trò trung tâm, văn hóa và cơ cấu tổ chức là nền tảng nội bộ, trong khi chính sách và tài chính tạo điều kiện bên ngoài, còn công nghệ là công cụ hỗ trợ, tất cả cùng tác động để hình thành quá trình số hóa bền vững.

4.3. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy 6 nhân tố ảnh hưởng đến chuyên đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai gồm: Nhận thức, Văn hóa, Cơ cấu tổ chức, Công nghệ, Nguồn lực tài chính và Chính sách hỗ trợ từ chính phủ. Kết quả này nhìn chung phù hợp với các nghiên cứu trước đây như của Nikopoulou và cộng sự (2023), Martínez-Caro và cộng sự (2020), Zhen và cộng sự (2021), Nguyễn Thị Kim Anh và Nguyễn Thị Xuân Nương (2022), khi đều khẳng định tầm quan trọng của nhân tố Nhận thức và Văn hóa trong thúc đẩy quá trình số hóa. Tuy nhiên, nghiên cứu này cho thấy chính sách hỗ trợ từ chính phủ có tác động yếu nhất, khác biệt so với một số nghiên cứu quốc tế nhấn mạnh vai trò chính sách như yếu tố nền tảng (Shahzad et al., 2021; Ni và Liu, 2021).

Ngoài ra, kết quả kiểm định sự khác biệt cho thấy quy mô và vị trí trong doanh nghiệp có ảnh hưởng đến chuyên đổi số, trong khi các yếu tố như loại hình hay lĩnh vực

hoạt động lại không tạo sự khác biệt, gợi ý rằng đặc thù nội tại của doanh nghiệp quan trọng hơn so với bối cảnh ngành nghề.

5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

Đề tài xác định được 6 nhân tố ảnh hưởng đến chuyên đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai, bao gồm: Văn hóa, Cơ cấu tổ chức, Công nghệ, Nhận thức, Nguồn lực tài chính, và Chính sách hỗ trợ từ chính phủ. Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu được xây dựng với 28 biến quan sát, góp phần làm rõ khung khái niệm về chuyên đổi số trong bối cảnh doanh nghiệp du lịch địa phương. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng cả 6 nhân tố đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến chuyên đổi số, trong đó Nhận thức là yếu tố quan trọng nhất, qua đó củng cố và mở rộng các kết luận trong những nghiên cứu trước về vai trò trung tâm của yếu tố con người và môi trường tổ chức trong tiến trình chuyên đổi số.

Nghiên cứu giúp doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai nhận diện rõ những yếu tố then chốt thúc đẩy chuyên đổi số, đặc biệt là việc nâng cao nhận thức, xây dựng văn hóa cởi mở và cơ cấu linh hoạt. Đồng thời, nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho các nhà quản lý và cơ quan chức năng trong việc hoạch định chính sách hỗ trợ, đảm bảo nguồn lực và định hướng chiến lược phù hợp nhằm đẩy mạnh quá trình chuyên đổi số trong ngành du lịch.

5.2. Hàm ý quản trị

+ Nhận thức

Nhận thức là nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến chuyên đổi số của doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai. Một nhận thức đúng đắn giúp lãnh đạo xác định chiến lược rõ ràng, phân bổ nguồn lực hợp lý và tạo môi trường thuận lợi cho triển khai. Tuy nhiên, so với TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng những địa phương đã sớm xây dựng hệ sinh thái du lịch số cấp tỉnh và tổ chức đào tạo thường xuyên, Đồng Nai còn thiếu cơ chế dẫn dắt và hỗ trợ tập trung, khiến doanh nghiệp phải tự xoay sở. Do đó, việc nâng cao năng lực nhận thức ở cấp doanh nghiệp thông qua đào tạo TOT, hội thảo và học hỏi mô hình điển hình, tinh cần đóng vai trò điều phối, cung cấp dữ liệu tập trung và khuyến khích chia sẻ tri thức và hình thành một nền tảng nhận thức chung và bền vững cho toàn ngành du lịch.

+ Văn hóa

Một văn hóa khuyến khích sáng tạo, chia sẻ tri thức sẽ giúp nhân viên dễ dàng tiếp nhận công nghệ mới và duy trì các giải pháp số. So với TP. Hồ Chí Minh nơi văn hóa khuyến khích sáng tạo chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp, Đồng Nai vẫn thiếu cơ chế khuyến khích sáng kiến nội bộ và sự dẫn dắt mạnh mẽ từ lãnh đạo. Do đó, việc củng cố văn hóa theo hướng đổi mới và khuyến khích nhân viên tham gia sáng kiến số là nhân tố then chốt để thúc đẩy chuyên đổi số bền vững. Doanh nghiệp nên tổ chức các chương trình khuyến khích đổi mới sáng tạo, vinh danh những sáng kiến số và tạo diễn đàn trao đổi nội bộ nhằm lan tỏa tinh thần số hóa.

+ Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức khoa học và linh hoạt đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu xung đột chức năng, tăng tốc độ ra quyết định và bảo đảm tính liên kết giữa các bộ phận

trong quá trình chuyển đổi số. Tại Bà Rịa – Vũng Tàu nhiều doanh nghiệp đã chủ động tái cấu trúc bộ máy, xây dựng phòng ban chuyên trách về chuyển đổi số và áp dụng nền tảng quản lý dự án số để nâng cao hiệu quả phối hợp. Thực tế tại Đồng Nai, nhiều doanh nghiệp vẫn duy trì cách thức trao đổi truyền thống, khiến thông tin bị phân tán và hạn chế khả năng lưu trữ, phân tích dữ liệu cho chiến lược hợp tác lâu dài. Do đó, việc rút ngắn chu trình ra quyết định thông qua tái thiết kế cơ cấu tổ chức theo hướng tinh gọn và linh hoạt, giảm tầng nấc trung gian và trao quyền nhiều hơn cho các bộ phận trực tiếp triển khai công nghệ sẽ đẩy nhanh quá trình số hóa của doanh nghiệp, thành lập các nhóm chuyên trách về chuyển đổi số với vai trò điều phối, giám sát tiến độ và hỗ trợ kỹ thuật nhằm bảo đảm sự thống nhất trong toàn bộ tổ chức.

+ Nguồn lực tài chính

Nguồn lực tài chính là nhân tố bảo đảm tiến độ và quy mô triển khai chuyển đổi số. Tại các tỉnh như TP. Hồ Chí Minh hay Bà Rịa – Vũng Tàu các doanh nghiệp đã chủ động dành nguồn vốn ổn định cho hạ tầng số và tận dụng tốt chính sách hỗ trợ. Trong khi đó, các doanh nghiệp du lịch tại Đồng Nai đặc biệt là nhóm vừa và nhỏ, thường gặp hạn chế về vốn đầu tư cho hạ tầng và giải pháp công nghệ. Điều này đòi hỏi một chiến lược phân bổ ngân sách hợp lý, ưu tiên các dự án có khả năng tạo giá trị gia tăng nhanh và tận dụng tối đa các nguồn vốn hỗ trợ từ Nhà nước, quỹ đổi mới sáng tạo hoặc đối tác chiến lược. Ngoài ra, việc áp dụng mô hình thuê dịch vụ công nghệ thay vì đầu tư sở hữu có thể giảm áp lực chi phí ban đầu. Nguồn lực tài chính vững chắc sẽ giúp doanh nghiệp duy trì nhịp độ và mở rộng phạm vi chuyển đổi số theo định hướng dài hạn.

+ Công nghệ

Công nghệ là nền tảng kỹ thuật bảo đảm tính khả thi của các giải pháp số. Tại TP. Hồ Chí Minh đã sớm triển khai hệ sinh thái du lịch thông minh, tích hợp nền tảng số để đặt dịch vụ, phản hồi trải nghiệm và kết nối doanh nghiệp trong toàn chuỗi cung ứng. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, doanh nghiệp du lịch Đồng Nai cần nhanh chóng đánh giá hiện trạng công nghệ, xác định các điểm nghẽn và xây dựng lộ trình nâng cấp phù hợp với quy mô và chiến lược phát triển. Việc ưu tiên đầu tư vào các nền tảng như hệ thống quản lý quan hệ khách hàng, công thanh toán điện tử, nền tảng đặt dịch vụ trực tuyến và phân tích dữ liệu khách hàng sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh rõ rệt.

+ Chính sách hỗ trợ từ chính phủ

Chính sách hỗ trợ của Nhà nước bao gồm ưu đãi thuế, hỗ trợ đào tạo nguồn nhân lực số, tư vấn kỹ thuật và xúc tiến thương mại, tạo điều kiện giảm thiểu rào cản ban đầu cho doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần tích cực tham gia các hiệp hội ngành, theo dõi thông tin từ cơ quan quản lý và xây dựng đội ngũ phụ trách tiếp nhận triển khai chính sách. Việc gắn kết với các chương trình hỗ trợ sẽ giúp giảm chi phí, tăng tốc độ triển khai và mở rộng mạng lưới hợp tác. Chính sách hỗ trợ từ chính phủ là nguồn lực bổ trợ quan trọng, góp phần giảm thiểu rủi ro và thúc đẩy quá trình chuyển đổi số đạt hiệu quả cao.

5.3 Hạn chế và hướng tiếp theo của đề tài

5.3.1 Hạn chế của nghiên cứu

Nghiên cứu chỉ khảo sát lãnh đạo cấp cao tại các doanh nghiệp du lịch ở Đồng Nai, do đó kết quả chưa phản ánh

đầy đủ sự đa dạng của ngành ở phạm vi địa phương. Bên cạnh đó, mặc dù mẫu 214 quan sát đáp ứng yêu cầu phân tích thống kê, song quy mô này vẫn hạn chế so với tổng thể doanh nghiệp du lịch, khiến tính đại diện và khả năng khái quát còn tương đối.

5.3.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài

Các nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều tỉnh, thành phố khác để so sánh và kiểm định tính khái quát của mô hình. Đồng thời, cần tăng kích thước mẫu và mở rộng nhóm đối tượng khảo sát, bao gồm cả nhân viên kỹ thuật, kinh doanh và bộ phận phục vụ khách hàng, nhằm phản ánh toàn diện hơn về thực trạng và nhu cầu chuyển đổi số.

6. TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Ali, S. M., Ahmed, S., Ahmed, H. N., Sharmin, A., & Rahman, R. (2022). *Digital transformation management for agile organizations: A compass to sail the digital world*. Emerald Publishing.
- [2] Chang, Y. W., & Chen, J. (2025). An empirical investigation of critical success factors in implementing digital transformation (people–process–technology framework). *Technological Forecasting and Social Change*, 217, Article 124161.
- [3] Châu, P. L. N. (2022). Các yếu tố ảnh hưởng chuyển đổi số của các doanh nghiệp trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng*, 440–450.
- [4] Chen, C.-L., Lin, Y.-C., Chen, W.-H., Chao, C.-F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability*, 13(3), Article 1028.
- [5] Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- [6] DePietro, R., Wiarda, E., & Fleischer, M. (1990). The context for change: Organization, technology, and environment. In L. G. Tornatzky & M. Fleischer (Eds.), *The processes of technological innovation* (pp. 151–175). Lexington Books.
- [7] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- [8] Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479.
- [9] Jo, H., & Bang, Y. (2023). Understanding continuance intention of enterprise resource planning (ERP): TOE, TAM, and IS success model. *Heliyon*, 9(10), Article e21019.
- [10] Kamal, M. M., Weerakkody, V., & Osmani, M. (2020). Analyzing the determinants of Internet of Things (IoT) adoption in public sector organizations:

- Evidence from the UK. *Government Information Quarterly*, 37(4), Article 101456.
- [11] Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, Article 119962.
- [12] Ni, K. J., & Liu, X. Y. (2021). Digital transformation and enterprise growth: Logic and practice of China's capital market. *Business and Management Journal*, 43(12), 79–97.
- [13] Nikopoulou, M., Kourouthanassis, P., Chasapi, G., Pateli, A., & Mylonas, N. (2023). Determinants of digital transformation in the hospitality industry: Technological, organizational, and environmental drivers. *Sustainability*, 15(3), Article 2736.
- [14] Omrani, N., Rejeb, N., Maalaoui, A., Dabić, M., & Kraus, S. (2024). Drivers of digital transformation in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 5030–5043.
- [15] Pedersen, C. L. (2022). Cracking the culture code for successful digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 63(3), 1–4.
- [16] Quyết, C. B. (2021). Nghiên cứu khám phá các nhân tố ảnh hưởng đến chuyển đổi số thành công của doanh nghiệp ở Việt Nam. *Tạp chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng*, 233, 57–70.
- [17] Rizana, A. F., Wiratmadja, I. I., & Akbar, M. (2025). Exploring capabilities for digital transformation in the business context: Insight from a systematic literature review. *Sustainability*, 17(9), Article 4222.
- [18] Tarutė, A., Duobienė, J., Kloviėnė, L., Vitkauskaitė, E., & Varaniūtė, V. (2018). Identifying factors affecting digital transformation of SMEs. In *ICEB 2018 Proceedings* (p. 64).
- [19] Thọ, N. Đ. (2011). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. Nhà xuất bản Lao động – Xã hội.
- [20] Trọng, H., & Ngọc, C. N. M. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*. NXB Hồng Đức.
- [21] Zhang, H., & Dong, S. (2023). Digital transformation and firms' total factor productivity: The role of internal control quality. *Finance Research Letters*, 57, Article 104231.
- [22] Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), Article 720.