

# NHẬN THỨC VỀ HỆ SINH THÁI KINH DOANH SỐ TRONG NGÀNH DU LỊCH TẠI VIỆT NAM: TIẾP CẬN TỪ GÓC ĐỘ CHUYÊN GIA

Lê Thị Kiều Anh

*Trường Đại học Tài chính - Marketing, Hà Nội, Việt Nam*

Phạm Hoàng Linh<sup>1</sup>

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội, Hà Nội, Việt Nam*

Ngày nhận: 15/10/2025; Ngày hoàn thành biên tập: 06/11/2025; Ngày duyệt đăng: 10/11/2025

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.102025.1399>

**Tóm tắt:** Nghiên cứu này nhằm khám phá và đánh giá nhận thức về khái niệm, vai trò, thành phần cốt lõi và những thách thức khi tham gia vào hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch tại Việt Nam. Dữ liệu từ phỏng vấn 18 chuyên gia, bao gồm các nhà nghiên cứu, nhà quản lý doanh nghiệp và những người đảm nhận cả hai vai trò được phân tích bằng phương pháp định tính nhằm thu thập góc nhìn đa chiều về chủ đề nghiên cứu. Kết quả cho thấy các chuyên gia có nhận thức tương đối đầy đủ về khái niệm, vai trò của hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch. Ngoài ra, những khó khăn cơ bản khi tham gia hệ sinh thái kinh doanh số được cho rằng chủ yếu nằm ở các rào cản chuyên đổi số. Từ đó, bài viết đề xuất các hàm ý chính sách và quản trị nhằm thúc đẩy sự hình thành và phát triển của các hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch, giúp các doanh nghiệp du lịch giải quyết các thách thức nội tại khi tham gia vào hệ sinh thái kinh doanh số.

**Từ khóa:** Chuyên đổi số, Doanh nghiệp du lịch, Hệ sinh thái kinh doanh

## PERCEPTIONS OF THE DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM IN VIETNAM'S TOURISM INDUSTRY: AN EXPERT-BASED APPROACH

**Abstract:** This study aims to explore and assess the perceptions of the concept, role, core components, and challenges of participating in the digital business

<sup>1</sup> Khoa 43, Email: [phamhoanglinh@vnu.edu.vn](mailto:phamhoanglinh@vnu.edu.vn),

ecosystem in Vietnam's tourism industry. Data from interviews with 18 experts—including researchers, business managers, and individuals who play both roles—were analyzed using a qualitative approach to capture multidimensional insights into the research topic. The results indicate that the experts possess a relatively comprehensive understanding of the concept and role of the digital business ecosystem in the tourism sector. In addition, the main difficulties in participating in such ecosystems are perceived to stem primarily from digital transformation barriers. Based on these findings, the paper proposes policy and managerial implications to foster the formation and development of digital business ecosystems in the tourism industry, thereby helping tourism enterprises address internal challenges when engaging in these ecosystems.

**Keywords:** Digital Transformation, Tourism, Business Ecosystem

## 1. Giới thiệu

Chuyển đổi số trong các ngành kinh tế được xem là động lực quan trọng thúc đẩy tăng trưởng và phát triển kinh tế. Chuyển đổi số không đơn thuần là việc chuyển dữ liệu truyền thống thành dạng số, mà cần gắn liền với quá trình hình thành và phát triển một n kinh doanh số. Hệ sinh thái kinh doanh số là phiên bản số hoá của hệ sinh thái kinh doanh truyền thống.

Một hệ sinh thái kinh doanh thường được đặc trưng bởi sự tồn tại của nhiều chủ thể có quan hệ tương tác chặt chẽ, phụ thuộc lẫn nhau, cùng vận động và phát triển (Battistella & cộng sự, 2013). Sự hình thành và phát triển của một hệ sinh thái kinh doanh vừa mang tính tự phát vừa có thể được thiết kế (Pidun & cộng sự, 2020). Sự phát triển công nghệ, kéo theo các mối quan hệ mới xoay quanh, để thích nghi với những điều kiện tự nhiên thay đổi (Garnsey & cộng sự, 2008) tạo nên các hệ sinh thái kinh doanh số. Một hệ sinh thái số bao gồm ba trụ cột chính: công nghệ số; chính sách của tổ chức; pháp luật quốc gia, quốc tế liên quan đến chuyển đổi số và kinh tế số (Nguyễn, 2022; Hoang & Nguyen, 2022). Yếu tố ảnh hưởng quyết định đối với hệ sinh thái số chính là nhận thức cá nhân, bao gồm: người lãnh đạo, người quản lý, nhân viên và khách hàng (Hoang & Nguyen, 2022).

Tại Việt Nam, quá trình xây dựng hệ sinh thái kinh doanh số vẫn đang ở giai đoạn khởi tạo. Đối với lĩnh vực du lịch, hoạt động này mới chỉ được quan tâm trong những năm gần đây. Việc xây dựng mới hay tham gia vào một hệ sinh thái kinh doanh số cần phải được bắt đầu từ sự thay đổi về nhận thức của nhà quản trị doanh nghiệp. Xuất phát từ bối cảnh đó, nghiên cứu này tập trung đánh giá nhận thức của các doanh nghiệp trong ngành du lịch.

Cấu trúc của bài viết gồm 5 phần. Sau phần giới thiệu, phần 2 trình bày tổng quan nghiên cứu, phần 3 mô tả phương pháp nghiên cứu, kết quả nghiên cứu được trình bày ở phần 4. Cuối cùng, phần 5 đưa ra kết luận.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

Các khái niệm “hệ sinh thái công nghiệp” (Desrochers, 2010), “hệ sinh thái sản phẩm” (Frels & cộng sự, 2003), “hệ sinh thái dịch vụ” (Lusch, 2010) được dùng để mô tả hệ thống các đối tượng hữu quan. Các thuật ngữ này dần bị thay thế bằng thuật ngữ hệ sinh thái kinh doanh, để tổng quát hơn (Mäkinen & Dedehayir, 2012). Hệ sinh thái kinh doanh mô tả mạng lưới các tổ chức cùng phát triển bằng cách hợp tác và cạnh tranh để tạo ra giá trị cho khách hàng (Moore, 1993).

Khi công nghệ số phát triển, hệ sinh thái kinh doanh số trở thành chủ đề nghiên cứu mới được quan tâm (Kornyshova & cộng sự, 2023). Hệ sinh thái kinh doanh số là sự mở rộng hệ sinh thái kinh doanh, thúc đẩy gắn kết và sự phụ thuộc lẫn nhau sâu sắc chủ thể thông qua công nghệ (Senyo & cộng sự, 2019). Hệ sinh thái kinh doanh số coi trọng tính trung tâm của công nghệ số, đề cập đến một môi trường gồm các thực thể số như phần cứng, phần mềm và quy trình (Nachira & cộng sự, 2007), cùng tạo ra giá trị (Adner, 2006) và gia tăng khả năng cạnh tranh toàn cầu (Herdon & cộng sự, 2012). Tại Việt Nam, Hà & Tùng (2025) chỉ đề cập về kinh nghiệm phát triển hệ sinh thái kinh doanh số của liên minh Châu Âu, đặt ra tính cấp thiết cần có một tài liệu nghiên cứu mang tính hệ thống và địa phương hóa đối với khái niệm này. Đây là khoảng trống lớn về mặt lý thuyết cần được lấp đầy.

Mặt khác, đối với lĩnh vực du lịch, việc chỉ tìm thấy nghiên cứu của Baggio & Chiappa (2013) trực tiếp nghiên cứu đến hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch, nhưng lại chưa làm rõ về khái niệm, vai trò, các đối tượng của hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch, cũng khẳng định khoảng trống lớn về lý thuyết trong việc nghiên cứu chủ đề này.

## 3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính. Phương pháp này là một hình thức tìm hiểu có hệ thống nhằm mục đích khai thác sâu hơn về các trải nghiệm, nhận thức và hành vi (Mistry, 2012), cung cấp một khuôn khổ làm sáng tỏ những hiện tượng không thể lượng hóa (Mistry, 2012; Beaton & Clark, 2009), mô tả thực trạng, giải thích cơ chế vận hành. Phương pháp này phù hợp để giải thích hiện tượng thông qua việc xác định khuôn mẫu và phân tích chủ đề (Rusinova & cộng sự, 2009), đây là một kỹ thuật nghiên cứu định tính tiêu chuẩn trong nhiều lĩnh vực khác nhau (Bogner & cộng sự, 2009; Döringer, 2021).

Nhóm tác giả đã phỏng vấn 18 chuyên gia, để đạt bão hòa thông tin, đây là quy mô mẫu được khuyến nghị bởi Bogner & cộng sự (2009). Trong đó: 08 nhà nghiên cứu uy tín trong lĩnh vực du lịch tại các trường đại học, nhằm đảm bảo tính khách quan và lý thuyết; 06 nhà quản lý cấp cao tại các doanh nghiệp du

lịch, thể hiện góc nhìn thực tiễn; 04 chuyên gia vừa là nhà nghiên cứu vừa là nhà quản lý cấp cao, là cầu nối giữa lý thuyết và thực tiễn. Nghiên cứu sử dụng bảng hỏi bán cấu trúc, cho phép bám sát chủ đề cốt lõi, nhất quán và toàn diện, trong khi vẫn đảm bảo tính linh hoạt cần thiết.

## **4. Kết quả**

### ***4.1 Quan điểm về hệ sinh thái kinh doanh trong ngành du lịch***

Các chuyên gia đều khẳng định trong lĩnh vực du lịch, các doanh nghiệp thuộc về một hoặc nhiều hệ sinh thái kinh doanh. Hệ sinh thái kinh doanh là một mạng lưới các tổ chức (nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng, đối thủ, chính phủ) liên kết với nhau thông qua cạnh tranh và hợp tác để tạo ra sản phẩm, dịch vụ và giá trị. Mạng lưới các tổ chức thuộc hệ sinh thái kinh doanh có các thuộc tính: động; đa dạng thực thể; tương tác (cạnh tranh; hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau); đồng tiến hóa; phụ thuộc lẫn nhau (cùng nhau phát triển) có mục tiêu là thiết lập một mô hình kinh doanh bền vững thông qua sự đồng tiến hóa dựa trên các mối quan hệ bổ sung lẫn nhau giữa các bên tham gia”.

### ***4.2 Đặc điểm của hệ sinh thái kinh doanh trong ngành du lịch***

#### *Mạng lưới đa chiều*

Hệ sinh thái kinh doanh trong ngành du lịch bao gồm các chủ thể liên quan trực tiếp như nhà cung cấp và khách hàng, và mở rộng ra các bên gián tiếp như đối thủ cạnh tranh, cơ quan chính phủ, thậm chí là các cá nhân, tạo thành một chuỗi giá trị tuyến tính. Hệ sinh thái kinh doanh trong ngành du lịch là một mạng lưới các tổ chức (nhà cung cấp, nhà phân phối, khách hàng, đối thủ, chính phủ, v.v.) liên kết với nhau.

#### *Tương tác và phụ thuộc lẫn nhau*

Các thành viên trong hệ sinh thái không thể tồn tại độc lập. Họ phụ thuộc lẫn nhau về tài nguyên, thông tin, công nghệ, thậm chí là sự tin tưởng, họ cùng nhau tồn tại và phát triển. Các thành phần của hệ sinh thái kinh doanh trong ngành du lịch tương tác với nhau nhằm tạo ra một mô hình kinh doanh bền vững thông qua sự phát triển đồng thời dựa trên các mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau giữa các bên tham gia.

#### *Tồn tại đồng thời quan hệ cạnh tranh và hợp tác vì mục tiêu chung*

Các thành phần trong hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch vừa tiến hành cạnh tranh để giành thị phần và tài nguyên nhưng cũng vừa hợp tác để tạo ra giá trị mới. Các thành viên trong hệ sinh thái kinh doanh cùng có mục tiêu chung, tập trung vào việc tạo ra sản phẩm, dịch vụ hoặc giá trị cho toàn bộ cộng đồng thông qua tạo lập mô hình kinh doanh.

## *Cấu trúc động*

Hệ sinh thái kinh doanh trong ngành du lịch là một mạng lưới động, liên tục thay đổi và phát triển để thích nghi môi trường luôn thay đổi như ngày nay. Các thành phần của hệ sinh thái kinh doanh có thể thường xuyên được điều chỉnh, thay đổi; các mối quan hệ giữa các thành phần trong hệ sinh thái kinh doanh cũng nhanh chóng được điều chỉnh. Hệ sinh thái kinh doanh trong ngành du lịch là một mạng lưới động, đa dạng của các thực thể (doanh nghiệp, tổ chức, cá nhân...) tương tác, phụ thuộc lẫn nhau và cùng nhau phát triển.

Các phát hiện này tương đồng một số quan điểm của Coskun-Setirek & cộng sự (2024) và Yoon & cộng sự (2022). Như vậy, hệ sinh thái kinh doanh là một mạng lưới năng động, đa chiều của các tổ chức và cá nhân, vừa cạnh tranh vừa hợp tác một cách chặt chẽ và phụ thuộc lẫn nhau để giải quyết mục tiêu chung là cùng tạo ra giá trị và phát triển một mô hình kinh doanh bền vững.

### ***4.3 Nhận thức chung về hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch***

Hệ sinh thái kinh doanh số là một mạng lưới phức tạp gồm các cá nhân, tổ chức và công nghệ số, hợp tác với nhau để tạo ra giá trị thông qua các nền tảng kỹ thuật số chia sẻ. Đây không chỉ là việc các doanh nghiệp sử dụng công nghệ, mà còn là một môi trường sống động, nơi mà các tương tác và giao dịch chủ yếu diễn ra trên nền tảng số. Hệ sinh thái kinh doanh số trong du lịch là một mạng lưới kỹ thuật - xã hội phức tạp của các cá nhân, tổ chức và công nghệ số. Họ cùng nhau hợp tác để tạo ra giá trị thông qua các nền tảng kỹ thuật số được chia sẻ. Hệ sinh thái kinh doanh số không chỉ là việc các doanh nghiệp sử dụng công nghệ, mà là một môi trường sống động, nơi các tương tác và giao dịch diễn ra chủ yếu trên nền tảng số.

Không gian kỹ thuật số của hệ sinh thái kinh doanh số trong du lịch bao gồm: phần mềm, ứng dụng; dịch vụ; kiến thức; mô hình kinh doanh; khóa học đào tạo; các hợp đồng; luật pháp. Định nghĩa hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch như là mạng lưới kỹ thuật - xã hội tương đồng với quan điểm của Coskun-Setirek & cộng sự (2024). Việc tương tác liên mạch giữa yếu tố kỹ thuật và xã hội đảm bảo sự thành công của hệ sinh thái kinh doanh này. Công nghệ đóng vai trò là cơ sở hạ tầng, con người và tổ chức là yếu tố tạo ra giá trị, cùng hợp tác và cạnh tranh trên cơ sở đó.

Không gian hoạt động dựa trên nền tảng kỹ thuật số cũng là đặc trưng khác biệt so với hệ sinh thái kinh doanh truyền thống. Môi trường số đóng vai trò là nơi tương tác, giao dịch và trao đổi các giá trị. Các thành viên trong hệ sinh thái kinh doanh có chung mục tiêu là cùng tạo ra giá trị từ việc tận dụng thế mạnh của nhau, điều mà một tổ chức đơn lẻ khó có thể thực hiện được. Yoon & cộng sự (2022) cũng có chung quan điểm.

Đặc tính năng động và phức tạp của hệ sinh thái kinh doanh số được gia tăng bởi sự thay đổi liên tục của công nghệ và thị trường. Những biến động này tạo ra áp lực thích ứng, buộc hệ sinh thái phải không ngừng điều chỉnh, đổi mới và phát triển để duy trì tính hiệu quả và khả năng cạnh tranh.

#### ***4.4 Vai trò của hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch***

Hệ sinh thái kinh doanh số đóng vai trò quan trọng, đảm nhận các vai trò như: thúc đẩy đổi mới và thích ứng; cung cấp môi trường tương tác; tăng cường hiệu ứng mạng lưới, tạo ra cơ chế quản trị mới; tạo ra giá trị chung; tạo mạng lưới liên kết chặt chẽ. Thúc đẩy đổi mới và thích ứng là vai trò chủ đạo của hệ sinh thái kinh doanh số trong lĩnh vực du lịch. Hệ thúc đẩy các doanh nghiệp du lịch tham gia phải cùng nhau đổi mới và thích nghi nhanh với sự thay đổi của môi trường, tiên tiến này diễn ra một cách năng động và linh hoạt thông qua nền tảng số.

#### ***4.5 Thành phần cốt lõi của hệ sinh thái kinh doanh số ngành trong du lịch***

Hệ sinh thái kinh doanh số trong lĩnh vực du lịch có 4 thành phần cốt lõi: kiến trúc của hệ sinh thái kinh doanh; cơ chế quản trị; thành phần kỹ thuật số; các đối tượng tham gia. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu Yoon & cộng sự (2022). Kết quả nghiên cứu này có điểm khác biệt khi bổ sung thêm các bên tham gia khác vào thành phần cốt lõi của hệ sinh thái kinh doanh số trong du lịch, bao gồm: doanh nghiệp du lịch, khách du lịch, cộng đồng địa phương, chính quyền và các tổ chức hỗ trợ (ngân hàng, tổ chức công nghệ, cơ sở đào tạo...).

Bên cạnh đó, kết quả nhấn mạnh rằng cơ chế quản trị và quy tắc vận hành, nền tảng kỹ thuật số là hai thành phần rất quan trọng, đóng vai trò xương sống của toàn bộ hệ sinh thái. Khi xây dựng hệ sinh thái kinh doanh số trong du lịch, các doanh nghiệp cần lưu ý tập trung lớn vào hai thành phần cốt lõi này.

#### ***4.6 Vai trò của các đối tượng tham gia trong hệ sinh thái kinh doanh số trong du lịch***

Đơn vị đóng vai trò chủ chốt là các đơn vị nắm giữ công nghệ lõi. Các đơn vị này nắm vị trí cao nhất trong hệ sinh thái kinh doanh số, dẫn dắt, cải thiện tình hình tổng thể và quyết định sự tồn vong của cả hệ sinh thái kinh doanh. Mặc dù các điểm đến du lịch cũng giữ vai trò quan trọng trong nhưng các doanh nghiệp thống trị ngành vẫn là chủ thể nắm giữ công nghệ lõi.

Đơn vị thống trị là tổ chức lớn, kiểm soát hệ sinh thái kinh doanh bằng cách tích hợp theo chiều dọc hoặc chiều ngang, hấp thụ hoặc loại bỏ các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn để mở rộng thị phần.

Đơn vị đầu tàu là cầu nối quan trọng giữa các đơn vị chủ chốt và các đơn vị đặc thù, thường có tầm nhìn chiến lược và cung cấp sự lãnh đạo cho các bên tham gia khác. Đứng đầu là đơn vị nắm giữ công nghệ lõi, sau đó là vai trò của hiệp hội doanh nghiệp và đơn vị vận tải.

Đơn vị trung gian có vị trí trung tâm trong mạng lưới, liên kết các nút mạng khác nhưng lại không tạo ra nhiều giá trị mới. Ngoài ra, các đơn vị như đơn vị điểm đến, các nhà cung cấp dịch vụ (marketing, tài chính, bán hàng, ...) cũng giữ vai trò quan trọng không kém.

Khác biệt với Yoon & cộng sự (2022), nghiên cứu này chỉ đích danh các đơn vị nắm giữ vai trò chủ chốt, vai trò thống trị, vai trò đầu tàu, vai trò trung gian có tính đặc trưng của hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch.

#### **4.7 Thách thức khi tham gia hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch**

Doanh nghiệp du lịch gặp khó khăn khi tham gia hệ sinh thái kinh doanh số ở giai đoạn khởi đầu, khi chưa hiểu rõ về công nghệ số và chưa tìm được mô hình kinh doanh phù hợp. Vấn đề đáng quan ngại tiếp theo là chi phí đầu tư ban đầu cao và khó khăn trong việc lựa chọn công cụ triển khai hiệu quả; việc tích hợp hệ thống cũ với công nghệ mới và vấn đề bảo mật dữ liệu cũng là điều gây khó khăn cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, các chuyên gia còn đề cập các khó khăn khác như: sự kháng cự của nhân viên và thiếu kỹ năng số trong đội ngũ nhân sự; khó đo lường hiệu quả của việc tham gia hệ sinh thái kinh doanh số; thách thức trong việc duy trì phát triển lâu dài của hệ sinh thái kinh doanh số; phát sinh tính thiên vị; phụ thuộc quá lớn vào công nghệ dễ xảy ra sự thao túng của đơn vị nắm giữ công nghệ lõi. Làm rõ các thách thức mà các doanh nghiệp du lịch phải đối mặt khi tham gia vào hệ sinh thái kinh doanh số là một điểm mới có giá trị thực tiễn cao, góp phần quan trọng vào việc đề xuất các giải pháp phù hợp và hiệu quả nhằm nâng cao năng lực thích ứng và phát triển của doanh nghiệp trong bối cảnh số hóa.

### **5. Kết luận**

Với việc sử dụng phương pháp định tính dựa vào phỏng vấn chuyên gia, nghiên cứu khẳng định hệ sinh thái kinh doanh số trong ngành du lịch là một mạng lưới kỹ thuật - xã hội năng động với vai trò cốt lõi là thúc đẩy đổi mới và thích ứng. Cấu trúc quyền lực trong hệ sinh thái kinh doanh này tập trung vào đơn vị nắm giữ công nghệ lõi, vốn kiểm soát hệ sinh thái kinh doanh bằng dữ liệu và khả năng kết nối, làm nổi bật thách thức nghiêm trọng về khó khăn trong tích hợp giữa hệ thống cũ và mới, chi phí đầu tư lớn, và tình trạng thiếu kỹ năng số của nhân viên.

Do đó, nhìn chung Chính phủ cần can thiệp bằng cách ban hành quy chuẩn dữ liệu mở và thực thi chính sách chống độc quyền để cân bằng quyền lực. Doanh nghiệp cũng phải áp dụng mô hình quản trị linh hoạt để vượt qua các rào cản nội tại và tối đa hóa hiệu ứng mạng lưới, đảm bảo sự phát triển bền vững.

### *Về phía cơ quan quản lý nhà nước*

Thứ nhất, cần thúc đẩy thành lập và phát triển Quỹ tăng tốc đổi mới du lịch số. Chính phủ nên thành lập Quỹ tăng tốc đổi mới du lịch số. Quỹ này sẽ cung cấp nguồn vốn mạo hiểm, giúp các doanh nghiệp phát triển các giải pháp công nghệ đột phá như AI, phân tích dữ liệu lớn và các ứng dụng cá nhân hóa trải nghiệm, vượt qua các rào cản ở giai đoạn khởi đầu. Thứ hai, cần quy chuẩn dữ liệu mở và khung quản trị chung. Dựa vào 4 cốt lõi của hệ sinh thái kinh doanh số, Quy chuẩn dữ liệu mở và khung quản trị chung giúp thống nhất kiến trúc của hệ sinh thái kinh doanh và tạo điều kiện cho các thành phần kỹ thuật số tương tác hiệu quả. Chính sách này sẽ chuẩn hóa định dạng dữ liệu cốt lõi và thiết lập các quy tắc rõ ràng về quyền truy cập, chia sẻ và bảo mật, giảm thiểu sự phân mảnh thông tin giữa các đối tượng tham gia và tạo ra một môi trường tương tác an toàn, minh bạch. Thứ ba, thúc đẩy chống độc quyền số và thúc đẩy khả năng tương thích. Chính phủ cần thực thi nghiêm ngặt việc chống độc quyền số trong lĩnh vực du lịch. Chính sách này yêu cầu các nền tảng thống trị phải công bố các giao diện lập trình ứng dụng mở và ổn định, đảm bảo khả năng tương thích. Việc này cho phép các đơn vị quan trọng khác như đơn vị điểm đến, hiệp hội doanh nghiệp, và đơn vị vận tải... có thể kết nối, cạnh tranh công bằng và đồng sáng tạo giá trị. Thứ tư, tiếp tục hỗ trợ kỹ thuật và đào tạo kỹ năng số chuyên sâu cho ngành du lịch. Chương trình này cung cấp các gói tư vấn chuyên sâu cho các doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc tích hợp giữa hệ thống cũ và mới. Bằng cách hỗ trợ cho việc nâng cấp hệ thống quản lý và tích hợp các giải pháp dựa trên API, chính sách này giúp các doanh nghiệp, giảm thiểu rủi ro do thiếu công nghệ lõi một cách hiệu quả. Mặt khác, cần tập trung vào việc đào tạo lực lượng lao động hiện tại về phân tích dữ liệu, quản lý nền tảng số và an ninh mạng... để giải quyết triệt để các khó khăn liên quan đến con người như thiếu kỹ năng số và sự kháng cự của nhân viên.

### *Về phía doanh nghiệp du lịch*

Một là áp dụng chiến lược tích hợp. Doanh nghiệp nên áp dụng chiến lược tích hợp. Duy trì hệ thống cũ cho các chức năng ổn định, ít thay đổi (kế toán, quản lý tài sản), đồng thời thiết lập một đơn vị hoặc nền tảng số mới tập trung vào các chức năng tương tác khách hàng và kết nối giao diện lập trình ứng dụng với công nghệ lõi. Hai là xây dựng lộ trình chuyển đổi. Doanh nghiệp cần xây dựng một lộ trình chuyển đổi kỹ năng số bắt buộc để đối phó với thách thức thiếu kỹ năng số và sự kháng cự của đội ngũ nhân sự. Lộ trình này phải ưu tiên đào tạo các kỹ năng liên quan đến việc hiểu rõ công nghệ lõi và phân tích dữ liệu; thiết lập một văn hóa doanh nghiệp coi đổi mới và thích ứng là yếu tố sinh tồn, kết hợp cơ chế khen thưởng để hóa giải sự kháng cự, đảm bảo rằng nhân sự tham gia vào quá trình số. Ba là chiến lược đa nền tảng. Để giảm thiểu nguy

cơ phụ thuộc quá lớn vào công nghệ và bị thao túng của đơn vị nắm giữ công nghệ lõi, doanh nghiệp cần tập trung đầu tư nguồn lực công nghệ nội bộ, nắm giữ hệ thống lõi để quản lý dữ liệu. Việc này đảm bảo rằng tài sản quý giá nhất trong mô hình nền tảng số là dữ liệu vẫn thuộc quyền kiểm soát của doanh nghiệp, giúp đa dạng hóa kênh bán hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh. Bốn là xây dựng và phát triển liên minh hợp tác vị thế đặc thù. Nhằm tối ưu hóa hiệu ứng mạng lưới và cùng tạo ra giá trị chung, doanh nghiệp cần chủ động tìm kiếm các đơn vị đầu tàu (như hiệp hội doanh nghiệp, đơn vị vận tải) và đơn vị trung gian (cung cấp dịch vụ marketing, tài chính) để hình thành các liên minh hợp tác chuyên biệt.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phỏng vấn chuyên gia. Mặc dù quan điểm của các chuyên gia đã gợi mở và giúp kết luận các vấn đề, nhưng những khám phá này cần được kiểm chứng trong môi trường phổ quát hơn. Các nghiên cứu trong tương lai có thể khai thác phương pháp định lượng để điều tra ở quy mô lớn hơn hành vi của các đối tượng trong hệ sinh thái kinh doanh.

### **Tài liệu tham khảo**

- Adner, R. (2006), "Match your innovation strategy to your innovation ecosystem", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 4, 98.
- Battistella, C., Colucci, K., De Toni, A.F. & Nonino, F. (2013), "Methodology of business ecosystems network analysis: a case study in Telecom Italia Future Centre", *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 80 No. 6, pp. 1194-1210.
- Baggio, R. & Chiappa, G.D. (2013), "Tourism destinations as digital business ecosystems", In *Information and Communication Technologies in Tourism 2013: Proceedings of the International Conference in Innsbruck, Austria* (pp. 183-194), Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Beaton, D.E. & Clark, J.P. (2009), "Qualitative research: a review of methods with use of examples from the total knee replacement literature", *JBJS*, Vol. 91 No. 3, pp. 107-112.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2009), "Introduction: expert interviews - an introduction to a new methodological debate", *Interviewing Experts*, London: Palgrave Macmillan UK.
- Coskun-Setirek, A., Carmela Annosi, M., Hurst, W., Dolfsma, W. & Tekinerdogan, B. (2024), "Architecture and governance of digital business ecosystems: a systematic literature review", *Information Systems Management*, Vol. 41 No. 1, pp. 58-90.
- Desrochers, P. (2002), "Industrial ecology and the rediscovery of inter-firm recycling linkages: historical evidence and policy implications", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11 No. 5, pp. 1031-1057.
- Döringer, S. (2021), "The problem-centred expert interview, combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge", *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 24 No. 3, pp. 265-278.

- Frels, J.K., Shervani, T. & Srivastava, R.K. (2003), “The integrated networks model: Explaining resource allocations in network markets”, *Journal of Marketing*, Vol. 67 No. 1, pp. 29-45.
- Garnsey, E., Lorenzoni, G. & Ferriani, S. (2008), “Speciation through entrepreneurial spin-off: the Acorn-ARM story”, *Research Policy*, Vol. 37 No. 2, pp. 210-224.
- Hà, H. & Tùng, N.S. (2025), “Kinh nghiệm phát triển hệ sinh thái số của liên minh Châu Âu và hàm ý cho Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ-Đại học Đà Nẵng*, tr. 23-28.
- Herdon, M., Várallyai, L. & Pentek, A. (2012), “Digital business ecosystem prototyping for SMEs”, *Journal of Systems and Information Technology*, Vol. 14 No. 4, pp. 286-301.
- Hoang, X.V. & Nguyen, T.L. (2022), “Digital ecosystem and digital transformation in the Vietnam electricity corporation”, *VNU Journal of Economics and Business*, Vol 2 No 1, pp. 52-61.
- Kornysheva, E., Boutal, L. & Benramdane, M.K. (2023), “Digital business ecosystems: organizational model, roles, and governance towards flexibility”, *Procedia Computer Science*, Vol. 225, pp. 4621-4630.
- Lusch, R.F. (2011), “Reframing supply chain management: a service-dominant logic perspective”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 47 No. 1, pp. 14-18.
- Mistry, K.B. (2012), “Research and statistics: qualitative research methods”, *Pediatrics in Review*, Vol. 33 No. 11, pp. 521-523.
- Nachira, F., Dini, P. & Nicolai, A. (2007), “A network of digital business ecosystems for Europe: roots, processes and perspectives”, *European Commission, Bruxelles, Introductory Paper*, Vol. 106, pp. 1-20.
- Nguyễn, X.G. (2022), “Hệ sinh thái số và chuyển đổi số tại Tập đoàn Điện lực Việt Nam”, *Tạp đoàn Điện lực Việt Nam*, <https://cosodulieu.evn.com.vn/pages/cms/news-he-sinh-thai-so-va-chuyen-doi-so-tai-tap-doan-dien-luc-viet-nam-id-5917.html>, truy cập ngày 29/09/2025.
- Pidun, U., Reeves, M. & Schüssler, M. (2020), “How do you “design” a business ecosystem”, *Boston Consulting Group*, <https://www.bcg.com/publications/2020/how-do-you-design-a-business-ecosystem>, truy cập ngày 03/10/2025.
- Rusinová, K., Pochard, F., Kentish-Barnes, N., Chaize, M. & Azoulay, É. (2009), “Qualitative research: adding drive and dimension to clinical research”, *Critical Care Medicine*, Vol. 37 No. 1, pp. S140-S146.
- Senyo, P.K., Liu, K. & Effah, J. (2019), “Digital business ecosystem: literature review and a framework for future research”, *International Journal of Information Management*, Vol. 47, pp. 52-64.
- Yoon, C., Moon, S. & Lee, H. (2022), “Symbiotic relationships in business ecosystem: a systematic literature review”, *Sustainability*, Vol. 14 No. 4, 2252