

Phản ứng của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành ở Thừa Thiên Huế trong bối cảnh Covid-19: Khả năng thích ứng và phục hồi

Nguyễn Thị Minh Nghĩa*, Trần Hữu Tuấn**, Nguyễn Bùi Anh Thư***

Nhận ngày 20 tháng 3 năm 2024. Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2024.

Tóm tắt: Đại dịch Covid-19 đã tác động nặng nề đến ngành du lịch, đặc biệt, các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành đã gặp phải những trở ngại đáng kể trong việc tiến hành hoạt động kinh doanh của mình. Tăng cường khả năng phục hồi của các doanh nghiệp du lịch vừa và nhỏ, đặc biệt là các công ty du lịch và các đại lý du lịch là mối quan tâm hàng đầu của các điểm đến du lịch. Các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành có xu hướng đánh giá thấp tác động của các sự kiện cực đoan và thường tụt hậu so với các tổ chức khác về nhận thức, khả năng thích ứng và khả năng phục hồi của doanh nghiệp trước thảm họa. Vì vậy, việc nghiên cứu nhận thức và quy trình ứng phó thảm họa của doanh nghiệp kinh doanh lữ hành liên quan đến Covid-19 là rất cần thiết. Nghiên cứu¹ này góp phần tìm hiểu về quản lý khủng hoảng của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành, từ đó có những gợi mở đối với các nhà hoạch định chính sách và quản lý điểm đến du lịch.

Từ khóa: Quản lý khủng hoảng, khả năng thích ứng, khả năng phục hồi, doanh nghiệp du lịch, Covid-19.

Phân loại ngành: Kinh tế

Abstract: The Covid-19 pandemic severely impacted the tourism industry, in particular travel enterprises facing significant challenges in conducting their business activities. Strengthening the resilience of small and medium-sized tourism enterprises, especially tourism companies and travel agencies, are a top priority for tourism destinations. The travel enterprises tend to underestimate the impact of extreme phenomena and often lag behind other organizations in terms of awareness, disaster adaptability and resilience. Therefore, it is necessary to study the awarenesses and disaster response process of travel enterprises related to the Covid-19 pandemic. This study contributes to understanding crisis management in the travel enterprises, thereby providing implications for policy makers and tourism destination managers.

Keywords: Crisis management, adaptability, resilience, tourism enterprise, Covid-19.

Subject classification: Economics

1. Đặt vấn đề

Ngành du lịch toàn cầu bị ảnh hưởng bởi số lượng thiên tai và khủng hoảng ngày càng tăng trong những năm gần đây. Những sự kiện này có bản chất khác nhau, từ nguồn gốc tự nhiên (thảm họa, dịch bệnh và dịch bệnh liên quan đến khí hậu và thời tiết) đến các sự cố do con người gây ra (tấn công khủng bố, bất ổn chính trị, tràn chất sinh hóa). Gần đây nhất,

*, **, *** Trường Du lịch, Đại học Huế.

Email: ntmnghia@hueuni.edu.vn

¹ Nhóm tác giả xin trân trọng cảm ơn Bộ Giáo dục và Đào tạo đã tài trợ cho đề tài mã số B2022-DHH-09.

đại dịch Covid-19 khiến việc di chuyển quốc tế gần như không thể thực hiện được, tạo ra những thách thức chưa từng có đối với các doanh nghiệp du lịch và khách sạn (Gössling et al., 2020). Những tác động tàn khốc của Covid-19 đối với ngành du lịch đã được ghi nhận rõ ràng (Gössling et al., 2020; Hall et al., 2020) với sự chú ý ngày càng lớn của giới học thuật về phản ứng của ngành khách sạn đối với cuộc khủng hoảng (Lai & Wong, 2020; Sharma et al., 2021). Tuy nhiên, mặc dù có một số nghiên cứu về phản ứng của các doanh nghiệp du lịch nhỏ trước đại dịch nhưng vẫn có rất ít nghiên cứu về cách các doanh nghiệp kinh doanh xử lý tình huống khi gặp đại dịch Covid-19 và điều chỉnh các hoạt động thích ứng trong kinh doanh cũng như mức độ phục hồi của họ (Amaral & Da Rocha, 2023; Booyens et al., 2022; Price et al., 2022). Nhiều nghiên cứu khác nhau về khả năng ứng phó với khủng hoảng của các doanh nghiệp du lịch đã tập trung vào việc chuẩn bị sẵn sàng quản lý khủng hoảng (Lai & Wong, 2020; Novelli et al., 2018; Ritchie & Jiang, 2019) chứ không phải là quá trình nhận biết thảm họa và các biện pháp ứng phó liên quan. Vì vậy, việc lấp đầy khoảng trống nghiên cứu liên quan đến mối quan hệ giữa nhận thức, khả năng thích ứng và khả năng phục hồi của các doanh nghiệp kinh doanh xử lý hành là một nhu cầu cấp thiết.

Hầu hết các nghiên cứu về khả năng phục hồi của tổ chức chỉ tập trung vào một thời điểm duy nhất (Lai & Wong, 2020) thay vì xem xét khả năng phục hồi kinh doanh và nhận thức thảm họa của tổ chức một là một quá trình tổng thể. Hơn nữa, nghiên cứu về thảm họa dịch bệnh tập trung chủ yếu vào giai đoạn sau khủng hoảng (Lee, 2009; Penny Wan, 2013). Tốc độ của các trường hợp khẩn cấp và quy mô gián đoạn của chúng buộc phải duy trì khả năng nhận biết theo thời gian thực, từ đó cung cấp thông tin về các biện pháp thích ứng và khả năng phục hồi. Theo đó, cần phải cung cấp sự hiểu biết toàn diện về hành trình nhận thức và các phương pháp tiếp cận khả năng phục hồi được áp dụng trong các tình huống trước và sau đại dịch.

Nghiên cứu trường hợp đối với các doanh nghiệp kinh doanh xử lý hành tại Thừa Thiên Huế nhằm khám phá và mô tả cách thức các công ty xử lý hành và đại lý du lịch nhận thức về đại dịch cũng như phát triển các phản ứng và khả năng phục hồi trong thời gian đầu (đầu tháng 1 năm 2020), giai đoạn giữa (đầu tháng 2 năm 2020) và sau đại dịch (từ tháng 10 năm 2021) của Covid-19. Khi khủng hoảng xảy ra, chủ sở hữu và người quản lý của các doanh nghiệp kinh doanh xử lý hành có xu hướng tin rằng nó sẽ kết thúc nhanh chóng; quả thực, hầu hết các hoạt động quản lý khủng hoảng đều dựa trên giả định này. Tuy nhiên, đại dịch Covid-19 đã kéo dài hơn nhiều so với dự kiến, điều này đòi hỏi phải có kế hoạch dự phòng (Prayag et al., 2018). Các phương pháp tiếp cận khả năng phục hồi phụ thuộc vào thời gian và bối cảnh, đồng thời không có giải pháp chung nào có thể áp dụng trong mọi tình huống (Lai & Wong, 2020). Bằng cách mô tả những thay đổi trong tư duy và chiến lược ứng phó được các doanh nghiệp kinh doanh xử lý hành áp dụng trong thời kỳ đại dịch, nghiên cứu này góp phần nâng cao kiến thức của chúng ta về thảm họa và các khả năng dự phòng trong chiến lược ứng phó áp dụng cho các thảm họa dài hạn, chẳng hạn như Covid-19. Nghiên cứu này áp dụng cách tiếp cận diễn giải với các thành phần nhận thức và khả năng phục hồi làm khung lý thuyết và khái niệm, từ đó chứng minh tính hữu ích của yếu tố nhận thức đối với khả năng phục hồi trong các nghiên cứu sâu hơn về du lịch và quản lý thảm họa.

2. Phương pháp nghiên cứu

Các giai đoạn dịch Covid-19 tại Việt Nam có thể giúp hiểu rõ về cách thức các doanh nghiệp kinh doanh du lịch Thừa Thiên Huế cảm nhận về thảm họa, khả năng thích ứng và khả năng phục hồi. Kết hợp với bối cảnh thảm họa Covid-19 trên toàn thế giới chúng tôi chia bối cảnh Covid-19 thành các giai đoạn trước, trong và sau đại dịch. Việc xác định các

giai đoạn của khủng hoảng đại dịch sẽ góp phần đánh giá được cảm nhận, khả năng thích ứng và khả năng phục hồi của các doanh nghiệp du lịch.

2.1. Thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng thiết kế nghiên cứu định tính vì nó cho phép hiểu sâu hơn về khả năng phục hồi của doanh nghiệp trong đại dịch (Portuguez Castro & Gómez Zermeno, 2020). Bên cạnh đó, các phương pháp định tính được khuyến khích và sử dụng rộng rãi khi nghiên cứu các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Phỏng vấn bán cấu trúc được thực hiện với 9 chủ sở hữu và quản lý của công ty lữ hành và đại lý du lịch có giấy phép hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế và nội địa. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp lấy mẫu có mục đích bằng kỹ thuật “qua cầu tuyết” để chọn ra những người tham gia nghiên cứu phù hợp có thể cung cấp nhiều thông tin chuyên sâu (Creswell et al., 2007). Các tiêu chí lựa chọn đối với mẫu nghiên cứu bao gồm: (1) người tham gia phỏng vấn phải là chủ sở hữu hoặc quản lý của doanh nghiệp có giấy phép kinh doanh lữ hành; (2) những người tham gia phỏng vấn phải có ít nhất 5 năm kinh nghiệm quản lý và điều hành doanh nghiệp trước khi bùng phát Covid-19 để đảm bảo họ có kiến thức về chủ đề nghiên cứu; (3) người tham gia phải sẵn sàng tham gia vào nghiên cứu và phải có khả năng chia sẻ những hiểu biết, nhận thức và kinh nghiệm của họ về vấn đề nghiên cứu.

Bảng câu hỏi phỏng vấn được thiết kế liên quan đến việc nhận biết thảm họa, chiến lược thích ứng và khả năng phục hồi được cấu trúc thành các giai đoạn ban đầu, trong và sau đại dịch phỏng theo nghiên cứu của (Purnomo et al., 2021). Những người tham gia được giới thiệu về dòng thời gian của từng giai đoạn và được yêu cầu cung cấp quan điểm hồi cứu về cách họ hiểu và ứng phó với những biến động và mối đe dọa đối với hoạt động kinh doanh do Covid-19 gây ra trong mỗi giai đoạn. Bảng câu hỏi: 1) Tình hình kinh doanh của doanh nghiệp anh/chị trước Covid-19? (Năm thành lập, Giấy phép kinh doanh, Số lượng nhân viên, Cơ cấu tổ chức, Sản phẩm dịch vụ chính, Thị trường khách); 2) Doanh nghiệp gặp phải những khó khăn gì trong đại dịch Covid-19?; 3) Doanh nghiệp đã ứng phó (có những biện pháp thay đổi như thế nào) để thích nghi với bối cảnh đại dịch Covid-19?; 4) Các anh/chị có lập kế hoạch phục hồi sau Covid-19 không? Các kế hoạch cụ thể là gì?

Quá trình phỏng vấn nhằm thu thập dữ liệu được thực hiện từ tháng 5-11 năm 2023, những người tham gia cuộc phỏng vấn được yêu cầu thực hiện hồi cứu để cung cấp thông tin. Bảng 1 mô tả đặc điểm của 9 người tham gia phỏng vấn và đặc điểm của các doanh nghiệp.

Bảng 1: Đặc điểm của những người tham gia phỏng vấn và doanh nghiệp

Người được phỏng vấn	Vị trí làm việc	Giấy phép	Số lượng nhân viên	Năm thành lập	Lĩnh vực đăng ký kinh doanh	Sản phẩm	Thị trường
#1	Giám đốc - Người sáng lập công ty	Lữ hành quốc tế	5	2013	Điều hành tour du lịch Chi tiết: Đại lý du lịch	Tổ chức và bán tua inbound đối với khách nói tiếng Pháp, du học, nghiên cứu...	Khách du lịch Quốc tế nói tiếng Pháp: Pháp, Thụy Sĩ, Bỉ, Canada
#2	Phó Giám đốc	Lữ hành quốc tế	16	2008	Điều hành tour du lịch Chi tiết: Kinh doanh lữ hành quốc tế và nội địa	Tổ chức tour trọn gói hoặc theo yêu cầu các chương trình tham quan du lịch trong và ngoài nước.	Khách nội địa Khách quốc tế (chủ yếu Thái Lan và Lào)

Người được phỏng vấn	Vị trí làm việc	Giấy phép	Số lượng nhân viên	Năm thành lập	Lĩnh vực đăng ký kinh doanh	Sản phẩm	Thị trường
#3	Phó Giám đốc	Lữ hành	10	2009	Đại lý du lịch	Tổ chức tour du lịch tại Huế - miền Trung; Cho thuê xe đạp, xe máy, xe du lịch 4 - 45 chỗ	Khách nội địa Khách quốc tế inbound
#4	Giám đốc	Lữ hành	5	2022	Dịch vụ đặt chỗ và các dịch vụ hỗ trợ liên quan đến quảng bá và tổ chức tour du lịch	Bán tour du lịch và cho thuê xe	Khách Inbound
#5	Trưởng phòng Sale - Phụ trách lữ hành	Lữ hành quốc tế	65	1996	Điều hành tour du lịch	Dịch vụ cung cấp vé máy bay trong nước và quốc tế Cung cấp các dịch vụ tour du lịch trong và ngoài nước. - Cho thuê xe du lịch với đội xe chất lượng, đăng cấp, nhân viên lái xe chuyên nghiệp, đảm bảo an toàn cho du khách.	Khách nội địa: chủ yếu là miền Trung Khách quốc tế: Thái Lan, Lào, Nhật Bản
#6	Giám đốc nhân sự	Lữ hành quốc tế	13	2012	Đại lý du lịch	Dịch vụ cung cấp vé máy bay trong nước và quốc tế. Cung cấp các dịch vụ tour du lịch trong và ngoài nước. Cho thuê xe du lịch với đội xe chất lượng, giá cả tốt từ các nhà xe uy tín và chu đáo. Dịch vụ Visa nhanh, rẻ. Visa trọn gói, thủ tục đơn giản.	Khách nội địa: thị trường mục tiêu chính là tỉnh Thừa Thiên Huế Khách quốc tế
#7	Giám đốc	Lữ hành quốc tế	3	2019	Điều hành tour du lịch Chi tiết: Kinh doanh lữ hành quốc tế và nội địa, và các dịch vụ phục vụ du lịch.	Kinh doanh tour nội địa và quốc tế	Khách nội địa Khách quốc tế: Thái Lan, Lào, Đài Loan

Người được phỏng vấn	Vị trí làm việc	Giấy phép	Số lượng nhân viên	Năm thành lập	Lĩnh vực đăng ký kinh doanh	Sản phẩm	Thị trường
#8	Phó giám đốc	Lữ hành quốc tế	14	2010	Điều hành tour du lịch	Tổ chức chương trình du lịch trọn gói Dịch vụ trung gian: thuê xe, làm visa, vé máy bay... Các hoạt động du lịch tổng hợp: tổ chức hội thảo, hội nghị, vui chơi, giải trí...	Khách quốc tế Khách du lịch nội địa
#9	Giám đốc	Lữ hành quốc tế	7	2014	Dịch vụ đặt chỗ và các dịch vụ hỗ trợ liên quan đến quảng bá và tổ chức tour du lịch	Tổ chức các chương trình tour du lịch, cho thuê xe	Khách quốc tế Khách nội địa

Nguồn: Dữ liệu phỏng vấn từ tháng 5 đến tháng 11 năm 2023 của tác giả

2.2. Phân tích dữ liệu định tính

Phương pháp phân tích theo chủ đề được sử dụng nhằm phân tích dữ liệu bản ghi của các cuộc phỏng vấn. Phân tích chủ đề được sử dụng để xác định các chủ đề trong dữ liệu bằng cách sử dụng hướng dẫn phỏng vấn để phát triển cấu trúc mã hóa chủ đề ban đầu (Braun & Clarke, 2006). Các chủ đề chính và chủ đề phụ được xác định đã được xem xét, xác định, kiểm tra chéo, phản ánh và thảo luận giữa nhóm nghiên cứu để đạt được sự đồng thuận về các phát hiện và phát triển một khuôn khổ để giải thích (Lester et al., 2020). Nghiên cứu sử dụng phần mềm Excel để mã hóa, gắn nhãn và phân tích các chủ đề.

3. Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu tiến hành phỏng vấn sâu trực tiếp đối với 9 nhà quản lý và chủ sở hữu của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành tại Thừa Thiên Huế, những người tham gia phỏng vấn là giám đốc, phó giám đốc, trưởng phòng và chủ sở hữu của doanh nghiệp do đó có nhiều kiến thức về tình hình kinh doanh và hoạt động của doanh nghiệp trong bối cảnh Covid-19 cũng như khả năng thích ứng và khả năng phục hồi. Có 5/9 người là nam giới và 4/9 người là nữ giới với kinh nghiệm làm việc đa số là trên 10 năm đối với lĩnh vực lữ hành (chiếm 66,7%). Những người tham gia phỏng vấn có trình độ học vấn từ bậc cao đẳng trở lên với các chuyên ngành học liên quan đến du lịch, do đó hầu hết những người tham gia phỏng vấn có những hiểu biết và kiến thức liên quan đến chủ đề nghiên cứu của đề tài.

Bảng 2: Đặc điểm của những người tham gia phỏng vấn

Đặc điểm	Số lượng	Tần suất (%)
<i>Vị trí làm việc</i>	9	100
Giám đốc	3	33,3
Giám đốc - Người sáng lập công ty	1	11,1
Giám đốc nhân sự	1	11,1
Phó Giám đốc	3	33,3
Trưởng phòng Sale – Phụ trách lễ hành	1	11,1
<i>Giới tính</i>	9	100
Nam	5	55,6
Nữ	4	44,4
<i>Kinh nghiệm làm việc thuộc lĩnh vực lễ hành</i>	9	100
Dưới 10 năm	3	33,3
Trên 10 năm	7	66,7
<i>Trình độ học vấn</i>	9	100
Cao đẳng	4	44,4
Đại học	4	44,4
Sau đại học	1	11,2

Nguồn: Dữ liệu phỏng vấn từ tháng 5 đến tháng 11 năm 2023 của tác giả

Dữ liệu phỏng vấn được tạo thành các bản ghi và sử dụng phần mềm Excel để phân tích chủ đề dữ liệu. Bảng 3 mô tả các chủ đề được khám phá và mã hóa dựa vào dữ liệu phỏng vấn.

Bảng 3: Phân tích chủ đề đối với nhận thức về đại dịch các chiến lược thích ứng của công ty lễ hành

Người được phỏng vấn	Mang tính khu vực	Nhận thức		Chiến lược thích ứng		
		Tạm thời	Cần lập kế hoạch	Tạm thời ngừng kinh doanh	Cắt giảm nhân sự	Đổi mới hướng đến phục hồi
#1	✓	✓		✓	✓	✓
#2	✓	✓		✓		
#3	✓	✓	✓	✓	✓	✓
#4	✓	✓	✓			✓
#5	✓	✓	✓	✓		✓
#6	✓	✓		✓	✓	✓
#7	✓	✓			✓	✓
#8	✓	✓	✓			✓
#9	✓	✓		✓	✓	✓

Nguồn: Dữ liệu phỏng vấn từ tháng 5 đến tháng 11 năm 2023 của tác giả

Thực hiện phân tích chủ đề đối với các nội dung các cuộc phỏng vấn, nghiên cứu đã khám phá hai nhóm chủ đề quan trọng bao gồm (1) Nhận thức hay cảm nhận của các nhà quản lý lễ hành đối với đại dịch Covid-19 và (2) Các chiến lược thích ứng và ứng phó được thực hiện. Đối với chủ đề (1), các chủ đề phụ được phát hiện bao gồm: Đại dịch Covid-19 chỉ

mang tính tạm thời, Đại dịch Covid-19 có thể ảnh hưởng đến một khu vực và Đại dịch Covid-19 có thể ảnh hưởng lâu dài do đó cần lập kế hoạch. Đối với chủ đề (2), các chủ đề phụ được phát hiện bao gồm: Tạm thời ngừng kinh doanh, Cắt giảm nhân sự và Đổi mới hướng đến phục hồi (Bảng 2).

Bảng 4: Các chiến lược thích ứng theo nhận thức về đại dịch của các nhà quản lý

			Chiến lược thích ứng và phục hồi			Tổng
			Tạm thời ngừng kinh doanh	Cắt giảm nhân sự	Đổi mới hướng đến phục hồi	
Nhận thức về đại dịch Covid-19	Mang tính tạm thời	Số lượng	6	5	8	9
		Tần suất (%)	66,7	55,6	88,9	
	Có ảnh hưởng đến khu vực	Số lượng	6	5	8	9
		Tần suất (%)	66,7	55,6	88,9	
	Có thể ảnh hưởng lâu dài do đó cần lập kế hoạch	Số lượng	2	1	4	4
		Tần suất (%)	50,0	25,0	100,0	
Tổng			6	5	8	9

Nguồn: Dữ liệu phỏng vấn từ tháng 5 đến tháng 11 năm 2023 của tác giả

3.1. Giai đoạn 1: Thích ứng “thụ động”

Trong giai đoạn đầu từ ngày 17 tháng 11 năm 2019 đến ngày 4 tháng 1 năm 2020, cho đến khi Vũ Hán bị phong tỏa, các công ty du lịch không hề biết rằng dịch bệnh sẽ tràn qua cả Việt Nam và ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của họ. Các công ty du lịch hoạt động như thường lệ nhưng tránh Trung Quốc. Phỏng vấn hồi cứu đối với những người tham gia phỏng vấn cho thấy họ hiểu đại dịch Covid-19 là một sự kiện tạm thời và mang tính khu vực và sẽ không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh du lịch của họ về lâu dài, tương tự như đại dịch SARS vào năm 2002. Những cách giải thích này nhất quán giữa những người tham gia phỏng vấn do đó họ không thực hiện bất kỳ chiến lược thích ứng nào để ứng phó với thảm họa trong giai đoạn đầu tiên này.

Các chiến lược thích ứng trong Giai đoạn 1 là các hành động thụ động, không có chủ ý, hầu như phụ thuộc vào các chính sách do chính phủ thực thi. Hầu hết những người tham gia phỏng vấn cho rằng hành động ở giai đoạn này là đóng cửa khi có yêu cầu từ chính phủ, không có bất kỳ sự chuẩn bị hay kế hoạch hoạt động. Người phỏng vấn số 6 chia sẻ: “Trong thời gian dịch là tạm thời ngừng hoạt động kinh doanh theo chỉ thị của nhà nước”.

Mặc dù các công ty lữ hành và đại lý du lịch đã phản ứng bằng cách thích ứng với đại dịch Covid-19 trong Giai đoạn 1, nhưng hầu hết các chiến lược thích ứng đều thụ động và chậm chạp vì việc ứng phó với đại dịch phụ thuộc vào nhận thức của họ về thảm họa và chính sách của chính phủ. Hầu hết những người được phỏng vấn từ các công ty du lịch đều giải thích đại dịch là “khu vực và tạm thời”. Nhiều người tin rằng dịch bệnh sẽ không kéo dài và tập trung vào các biện pháp thích ứng phù hợp (ví dụ: người trả lời #6, #9). Nhìn chung, những chiến lược thích ứng thụ động này là những chiến thuật đối phó chứ không phải là kết quả của những thay đổi mang tính hệ thống trong tư duy hoặc chiến lược dài hạn nhằm đạt được khả năng phục hồi của doanh nghiệp.

3.2. Giai đoạn 2: Các biện pháp ứng phó nhằm duy trì hoạt động kinh doanh

Trong giai đoạn hai vào ngày 1 tháng 2 năm 2020, Thủ tướng Chính phủ Việt Nam đã ký quyết định công bố dịch Covid-19 tại Việt Nam. Trong giai đoạn này, với các biện pháp kiểm soát nghiêm ngặt của Chính phủ biết rằng dịch bệnh sẽ được khống chế, tuy nhiên việc giãn cách toàn xã hội có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành. Sự kiện ngưỡng kích hoạt Giai đoạn 2 là vào ngày 28/7/2020, Đà Nẵng là vùng dịch nguy hiểm nhất đã thực hiện giãn cách xã hội theo Chỉ thị 16 của Thủ tướng Chính phủ. Thừa Thiên Huế là vùng lân cận có nguy cơ ảnh hưởng lớn nhất. Trong giai đoạn 2, hầu hết những người tham gia đều đề cập rằng do hạn chế đi lại ở khu vực nên nguồn khách bị sụt giảm một cách nghiêm trọng, dẫn đến doanh thu giảm và gặp khó khăn về mặt tài chính, các doanh nghiệp tạm thời ngưng hoạt động kinh doanh. Hầu hết các doanh nghiệp lữ hành đều phải thực hiện việc cắt giảm nhân sự để đảm bảo đủ chi phí duy trì hoạt động. Người phỏng vấn số 7 chia sẻ: “Do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 ảnh hưởng đến du lịch trong nước và quốc tế, tình hình kinh doanh của doanh nghiệp đã bị ảnh hưởng trầm trọng, các tour nội địa cũng như quốc tế không bán được, doanh thu bị đóng băng và ảnh hưởng nghiêm trọng đến lợi nhuận của doanh nghiệp, do đó kéo đến việc phải sa thải nhân viên để duy trì nguồn vốn cho doanh nghiệp được tiếp tục hoạt động”.

Hầu hết những người được hỏi đều chỉ ra rằng họ cần thực hiện các biện pháp phòng ngừa để giải quyết dịch bệnh, đồng thời cắt giảm chi phí. Có rất nhiều biện pháp thích ứng để cắt giảm chi phí, từ việc giảm nguồn nhân lực cho đến giảm lương nhân viên và trả lại cửa hàng đang thuê, khuyến khích nhân viên tìm việc làm phụ. Hầu hết các công ty du lịch tại Thừa Thiên Huế có quy mô nhỏ (< 15 người) và chỉ tập trung vào một điểm đến du lịch hoặc một thị trường khách duy nhất cho việc kinh doanh. Ví dụ: công ty du lịch của Người được phỏng vấn số 1 chỉ khai thác thị trường khách nói tiếng Pháp đến Việt Nam hay người tham gia phỏng vấn số 7 tập trung khai thác thị trường khách Lào, Thái Lan và Đài Loan. Khi chính sách phong tỏa toàn quốc có hiệu lực và việc đóng cửa biên giới các quốc gia khiến họ mất đi nguồn thu nhập chính. Do đó, trọng tâm chính là giảm chi phí hoạt động càng nhiều càng tốt. Những nhà quản lý các công ty du lịch sử dụng nhiều nhất chiến lược cắt giảm chi phí hiệu quả bằng cách giảm lương nhân viên và số lượng nhân viên. Họ cố gắng duy trì hoạt động kinh doanh với chi phí tối thiểu bằng cách giữ lại nhân lực cho các bộ phận chức năng cốt lõi. Việc thích ứng với việc cắt giảm chi phí như vậy cho phép họ tránh mất khách hàng thường xuyên vì một khi dịch bệnh ổn định, họ có thể khởi động lại hoạt động kinh doanh của mình. Sáu người trả lời (người được phỏng vấn #3, #4, #5, #6, #7 và #9) đề cập đến việc giữ lại các bộ phận chủ chốt và tạm thời đóng cửa là biện pháp cắt giảm chi phí chính. Ví dụ, người được phỏng vấn số 3 đã nêu: “Tạm dừng hoạt động vào năm 2019, cắt giảm nhân sự và giữ lại những nhân viên nòng cốt”.

Các cuộc phỏng vấn với các nhà quản lý cấp cao và chủ doanh nghiệp đã xác nhận rằng các hành động thích ứng của các công ty du lịch rất nhạy cảm về mặt chi phí. Các công ty du lịch có xu hướng thực hiện các chiến lược thích ứng hợp lý, tiết kiệm chi phí nhất để giải quyết thảm họa trong giai đoạn đại dịch. Giảm chi phí vận hành bằng cách đóng cửa các cửa hàng thuê ở các khu vực trung tâm và giữ lại các bộ phận cốt lõi là những chiến lược thường xuyên được áp dụng để thích ứng với thảm họa. Hơn nữa, để giảm chi phí lao động, nhiều công ty du lịch đã áp dụng các chiến thuật như trả mức lương tối thiểu và khuyến khích nhân viên tìm việc làm thêm. Những biện pháp này dựa trên việc họ coi Covid-19 là một cuộc khủng hoảng hiện tại chứ không phải là một thảm họa cần lập kế hoạch chiến lược và xây dựng khả năng phục hồi.

3.3. Giai đoạn 3: Thích ứng theo định hướng phục hồi

Trong giai đoạn 3, khi chính phủ ban hành đại dịch Covid-19 tại Việt Nam bước vào giai đoạn “bình thường mới” vào tháng 10 năm 2020, những nhà quản lý của các công ty lữ hành và đại lý du lịch nhận ra rằng Covid-19 có thể tồn tại vô thời hạn và trở thành điều bình thường mới. Khi được hỏi trạng thái “bình thường mới” có ý nghĩa gì đối với họ, những người tham gia trả lời: “Điều đó có nghĩa là Covid-19 là một thảm họa, không phải một cuộc khủng hoảng thông thường” và thừa nhận rằng có nhiều điều không chắc chắn trong tương lai đối với hoạt động kinh doanh du lịch. Các biện pháp thích ứng hiện tại vẫn chưa đầy đủ; họ cần lập kế hoạch dài hạn để ứng phó với thảm họa và tìm ra con đường cho sự phát triển của doanh nghiệp. Những người tham gia phỏng vấn cũng thừa nhận đại dịch Covid-19 là một cú sốc lớn và góp phần làm mất niềm tin vào khả năng phục hồi, đặc biệt là các doanh nghiệp lữ hành kinh doanh du lịch trong và ngoài nước, khiến các công ty du lịch phải áp dụng khả năng phục hồi với đa dạng chiến lược.

Với sự thay đổi nhận thức từ việc xem Covid-19 là một cuộc khủng hoảng ở giai đoạn đầu và có thể chấm dứt sớm sang việc đánh giá đại dịch Covid-19 là một thảm họa với nhiều khủng hoảng kèm theo và tạo ra một môi trường kinh doanh không chắc chắn ở tương lai, các công ty du lịch và đại lý du lịch đã phát triển nhiều chiến lược phục hồi khác nhau, nhưng chủ yếu thông qua tăng cường sử dụng công nghệ. Dựa trên cảm nhận mang tính đại diện, họ đã dự đoán trước những thay đổi trong chính sách phòng chống và kiểm soát đại dịch của chính phủ cũng như chuẩn bị các kế hoạch thay thế dài hạn. Người được phỏng vấn #3, 4, 5, và 8 thừa nhận rằng các công ty du lịch sẽ cần phải thực hiện những thay đổi có hệ thống để duy trì hoạt động kinh doanh du lịch và cần lập kế hoạch phục hồi sau đại dịch. Người phỏng vấn số 5 chia sẻ: “Còn sau dịch thì các biện pháp ứng phó trước đây không phù hợp nữa vì thị trường du lịch hoạt động trở lại, rất nhiều nhân sự trong du lịch không quay trở lại làm việc mà chuyển hướng qua công việc khác. Nên công ty phải đưa ra các biện pháp khác phù hợp như tuyển và đào tạo nhân sự mới, đưa các khuyến mãi nhằm khuyến khích khách đi du lịch trở lại,...” Việc thay đổi nhận thức kéo theo những đổi mới hướng đến khả năng phục hồi. Những đổi mới này được phân loại thành ba loại:

Thứ nhất, tập trung vào việc thay đổi và phát triển sản phẩm, tăng hoặc chuyển thị trường mục tiêu từ quốc tế sang các chuyến đi ngắn ngày trong nước. Người phỏng vấn số 3 chia sẻ “Chúng tôi triển khai ý tưởng mới, phát triển các tour du lịch của công ty, cung cấp một số khuyến mãi như gói du lịch rẻ cho khách địa phương mong có những chuyến đi du lịch để giải tỏa tinh thần sau khi mùa dịch qua đi”.

Thứ hai, chuyển đổi kinh doanh ngoại tuyến sang kinh doanh trực tuyến, và đa dạng hóa các kênh truyền thông marketing điện tử và kênh phân phối. Người số 1 chia sẻ “Tăng cường sử dụng công nghệ số để phát triển kênh bán hàng nhanh và hiệu quả. Người phỏng vấn số 5 chia sẻ: “Chúng tôi tập trung tạo ra một chiến dịch tiếp thị mới: Công ty cần điều chỉnh chiến dịch tiếp thị để thu hút khách hàng trở lại, điều này bao gồm việc tăng cường quảng cáo trực tuyến như facebook, webside,... sử dụng các kênh truyền thông xã hội như quảng bá tour trên TRT,...”. Để cải thiện khả năng quản lý rủi ro, các công ty du lịch tiết lộ rằng ngoài tiếp thị cộng đồng, họ còn sử dụng TikTok, và OTA để mở rộng kênh bán hàng. Người phỏng vấn số 6 chia sẻ “Dự định sắp tới sẽ xây dựng các kênh Tiktok. Nhưng thế mạnh vẫn là Website và Fanpage.” và người số 4 chia sẻ: “Chúng tôi tăng cường bán hàng trên các kênh OTA”.

Thứ ba, đào tạo nguồn nhân lực và chuẩn hóa các quy trình kinh doanh của doanh nghiệp. Hầu hết những người tham gia phỏng vấn đều cho rằng để phục hồi cần nhất là tổ chức và

đào tạo lại nhân viên, đặc biệt trong bối cảnh trong đại dịch đa số nhân viên đã chuyển đổi công việc hoặc thiếu các kỹ năng trong môi trường kinh doanh mới. Người phỏng vấn số 7 chia sẻ: “Chúng tôi tổ chức lớp tập huấn, bồi dưỡng, xây dựng lại quy trình quản lý, đào tạo để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch”.

Bằng chứng thu thập được trong Giai đoạn 3 đã chứng minh rằng các phương pháp thích ứng trong thời kỳ hậu Covid-19 rất đa dạng và phức tạp. Các công ty du lịch đã tận dụng nhiều mối quan hệ xã hội, nguồn lực và mạng lưới khác nhau để tăng doanh thu. Tuy nhiên, họ phát hiện ra rằng phương pháp thích ứng phù hợp với người này có thể không hiệu quả với người khác. Tuy nhiên, nghiên cứu này đã xác định một số chiến lược thích ứng phổ biến. Thứ nhất, khi du lịch nội địa trở nên chiếm ưu thế trong thời kỳ hậu Covid-19, việc chuyển đổi thị trường mục tiêu từ quốc tế sang nội địa trở thành một điều cần thiết. Không phải tất cả các công ty du lịch đều chuyển đổi thông suốt, các doanh nghiệp du lịch chưa từng tham gia du lịch nội địa phải đối mặt với thách thức trong việc khám phá thị trường mới, phát triển sản phẩm mới và tìm kiếm nhà cung cấp mới. Thứ hai, chuyển đổi kinh doanh ngoại tuyến sang trực tuyến, và đa dạng hóa các kênh truyền thông marketing điện tử và kênh phân phối. Các công ty du lịch tăng cường sử dụng công nghệ số để phát triển kênh bán hàng nhanh và hiệu quả. Cuối cùng, đào tạo nguồn nhân lực và chuẩn hóa các quy trình kinh doanh của doanh nghiệp trở thành phương pháp thích ứng phổ biến.

4. Thảo luận và hàm ý quản lý

Nghiên cứu này tìm hiểu cách các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành bao gồm cả công ty du lịch và đại lý lữ hành nhận thức về thảm họa Covid-19 và thích nghi thông qua việc nhận biết, các chiến lược thích ứng và phục hồi sau thảm họa. Nghiên cứu này phù hợp với những phát hiện trong các nghiên cứu liên quan đến quản lý khủng hoảng, nghiên cứu này cung cấp bằng chứng cho thấy các giai đoạn khác nhau nhận thức và các chiến lược thích ứng tồn tại trong một thảm họa (Lai & Wong, 2020). Điều này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước đây về nhận thức thảm họa và khả năng phục hồi của các doanh nghiệp du lịch, trong đó kết luận rằng các doanh nghiệp du lịch có các cách tiếp cận khả năng phục hồi khác nhau trước thảm họa (Williams et al., 2020). Các nghiên cứu trước đây đã chứng minh sự cần thiết của quản lý thảm họa để cải thiện khả năng phục hồi của các doanh nghiệp du lịch và khách sạn khi đối mặt với khủng hoảng và duy trì hoạt động (Biggs et al., 2012) và nhu cầu này cũng được phản ánh trong những phát hiện hiện tại. Phương pháp tiếp cận từ nhận thức đến khả năng phục hồi được xác định trong nghiên cứu này cung cấp những hiểu biết có giá trị về cách các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành xử lý thảm họa và thích ứng từ đó đóng góp kiến thức vào các nghiên cứu vấn đề này.

Chúng tôi nhấn mạnh tầm quan trọng của việc nhận thức đối với các hành động phục hồi của các doanh nghiệp nhằm ứng phó với các thảm họa của tổ chức từ góc độ của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành. Các doanh nghiệp có xu hướng ứng phó với thảm họa bằng cách sửa đổi chiến thuật thích ứng dựa trên sự hiểu biết của họ về môi trường kinh doanh (Chen et al., 2023). Quá trình phát hiện và chiến lược thích ứng của các công ty du lịch bị ảnh hưởng lớn và có liên quan đến cách giải thích cũng như nhận thức của họ về đại dịch. Ba giai đoạn đã được xác định. Trong giai đoạn 1, các doanh nghiệp lữ hành nhận thức về đại dịch Covid-19 đơn giản mang tính cục bộ và tin rằng nó sẽ ít ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của họ. Trong giai đoạn 2, các chính sách phong tỏa quốc gia và toàn cầu liên quan đến việc cảm nhận ảnh hưởng của đại dịch có thể lớn hơn đã dẫn đến các hoạt động giảm chi phí trên quy mô lớn và trong giai đoạn 3, khi bước sang giai đoạn “bình thường mới” các

chiến lược thích ứng hướng đến phục hồi cần được thiết lập. Trong bối cảnh Covid-19, đây là một trong những nghiên cứu đầu tiên tìm hiểu quá trình nhận thức và thích ứng của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam để ứng phó với thảm họa.

Dựa trên dữ liệu phỏng vấn, ba giai đoạn nhận thức và khả năng phục hồi đối với Covid-19 đã được xác định. Trong Giai đoạn 1, các công ty du lịch dựa vào khả năng nhận thức và diễn giải nội tại; họ tin rằng đại dịch chỉ là “tạm thời” và “khu vực” và sẽ không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh du lịch của họ. Theo đó, họ áp dụng các chiến lược thụ động và đóng cửa tạm thời theo yêu cầu của chính phủ. Trong Giai đoạn 2, với lệnh phong tỏa toàn quốc, họ tăng cường nhận thức về độ nghiêm trọng của đại dịch tuy nhiên, họ vẫn tin rằng nó sẽ được kiểm soát trong thời gian ngắn. Theo quan điểm này, họ tập trung vào các biện pháp thích ứng khác nhau để cắt giảm chi phí, từ việc giảm lương nhân viên và đóng cửa văn phòng thuê ở các trục đường chính đến khuyến khích nhân viên tìm công việc phụ. Trong giai đoạn 3, các công ty du lịch đã cố gắng tìm hiểu và nhận ra rằng Covid-19 sẽ là tình trạng bình thường mới. Nhận thức này dẫn đến một số đại lý du lịch và công ty lữ hành khởi xướng những đổi mới chiến lược và thay đổi mang tính hệ thống bao gồm chuyển đổi sản phẩm, tập trung chăm sóc khách hàng, tăng cường chuyển đổi số trong kinh doanh, tập trung vào phát triển đa dạng kênh truyền thông và kênh phân phối. Việc tìm hiểu phản ứng của các doanh nghiệp lữ hành đối với đại dịch Covid-19 ở giai đoạn đầu, giữa và sau đại dịch góp phần củng cố những phát hiện của các nhà nghiên cứu trước như Chen et al. (2023) và Lai & Wong (2020).

5. Kết luận

Các công ty du lịch có thể rút ra những bài học kinh nghiệm từ nghiên cứu này, chẳng hạn như tích hợp quản lý khủng hoảng với các quy trình lập kế hoạch chiến lược, chuẩn bị kế hoạch dự phòng chi tiết, xác định vai trò và trách nhiệm ra quyết định, và duy trì mức độ linh hoạt. Họ cũng nên phát huy những nét đặc trưng của mình để đa dạng hóa vào các thị trường ngách và thu hút khách du lịch trong nước. Vì thị trường trong nước cung cấp sản phẩm thay thế mạnh đối với khách du lịch nước ngoài trong thời kỳ đại dịch, không nên đánh giá thấp hoặc bỏ qua các chiến lược dành riêng cho thị trường nội địa. Hơn nữa, kinh nghiệm được chia sẻ bởi các công ty du lịch chứng minh rằng hợp tác giữa các lĩnh vực kinh doanh du lịch và mở rộng mạng lưới kinh doanh có tác dụng bảo vệ và rất quan trọng cho việc phục hồi nhằm chống lại những thảm họa kéo dài.

Tài liệu tham khảo

- Amaral, P. C. F., & Da Rocha, A. (2023). Building resilience during the Covid-19 pandemic: the journey of a small entrepreneurial family firm in Brazil. *Journal of Family Business Management*, 13(1), 210–225. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0017>
- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.630080>
- Booyens, I., Rogerson, C. M., Rogerson, J. M., & Baum, T. (2022). Covid-19 Crisis Management Responses of Small Tourism Firms in South Africa. *Tourism Review International*, 26(1), 121–137. <https://doi.org/10.3727/154427221X16245632411872>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, S. X., Feng, Y., Li, X., & Liu, J. (2023). Response of travel agencies in China to COVID-19: disaster sensemaking, adaptation, and resilience. *Current Issues in Tourism*, 26(20), 3381–3396. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2126748>

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>

Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>

Lai, I. K. W., & Wong, J. W. C. (2020). Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135–3156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325>

Lee, K. (2009). How the Hong Kong government lost the public trust in SARS: Insights for government communication in a health crisis. *Public Relations Review*, 35(1), 74–76. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2008.06.003>

Novelli, M., Gussing Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). ‘No Ebola... still doomed’ – The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*, 70, 76–87. <https://doi.org/10.1016/J.ANNALS.2018.03.006>

Nowling, W. D., & Seeger, M. W. (2020). Sensemaking and crisis revisited: the failure of sensemaking during the Flint water crisis. *Journal of Applied Communication Research*, 48(2), 270–289. <https://doi.org/10.1080/00909882.2020.1734224>

Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., & Warnaby, G. (2022). Tourism and Hospitality industry resilience during the Covid-19 pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*, 25(1), 46–59. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1883556>

Penny Wan, Y. K. (2013). A comparison of the governance of tourism planning in the two Special Administrative Regions (SARs) of China - Hong Kong and Macao. *Tourism Management*, 36, 164–177. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2012.12.005>

Portuguez Castro, M., & Gómez Zermelo, M. G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721–746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0246>

Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73(June), 193–196. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.06.006>

Price, S., Wilkinson, T., & Coles, T. (2022). *Crisis? How small tourism businesses talk about COVID-19 and business change in the UK*. <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.2023114>

Purnomo, B. R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., & Nusantoro, B. P. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 497–524. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0270>

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79(October), 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37(December 2020), 100786. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>

Williams, C., You, J. J., & Joshua, K. (2020). Small-business resilience in a remote tourist destination: exploring close relationship capabilities on the island of St Helena. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 937–955. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1712409>