



CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG THÍCH ỨNG CỦA DOANH NGHIỆP DU LỊCH ĐỐI VỚI COVID-19 TẠI TỈNH THỪA THIÊN HUẾ

Nguyễn Thị Minh Hòa*, Dương Đắc Quang Hào, Ngô Minh Tâm

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, 99 Hồ Đắc Di, Huế, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Minh Hòa <minhnhathoa@yahoo.com>

(Ngày nhận bài: 6-3-2023; Ngày chấp nhận đăng: 31-3-2023)

Tóm tắt. Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp với dịch Covid-19. Trên cơ sở thực tiễn hoạt động thích ứng của doanh nghiệp du lịch với dịch Covid-19 tại tỉnh Thừa Thiên Huế, nghiên cứu áp dụng hai bước nghiên cứu định tính và định lượng. Trong đó, dữ liệu sơ cấp của nghiên cứu được thu thập từ 150 doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế theo phương pháp thuận tiện. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng: Thứ nhất, vẫn có một số lượng nhỏ các doanh nghiệp thích ứng tốt và hầu như không bị ảnh hưởng tiêu cực bởi khủng hoảng dịch Covid-19. Thứ hai, qua phân tích nhân tố khám phá (EFA), có 7 nhân tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp được rút trích với 26 biến quan sát của biến độc lập. Cuối cùng, kết quả phân tích hồi qui cho thấy có 3 nhóm nhân tố có ảnh hưởng tới khả năng thích ứng đối với Covid-19 của doanh nghiệp du lịch, trong đó yếu tố linh hoạt về chuỗi cung ứng (SC) là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất đến khả năng thích ứng đối với Covid-19 của doanh nghiệp du lịch và yếu tố ảnh hưởng ít nhất là linh hoạt về vận hành tổ chức.

Từ khóa: khả năng thích ứng, doanh nghiệp du lịch, Covid-19, Thừa Thiên Huế

Factors affecting the adaptability to Covid-19 of tourism enterprises in Thua Thien Hue province

Nguyen Thi Minh Hoa*, Duong Dac Quang Hao, Ngo Minh Tam

University of Economics, Hue University, 99 Ho Dac Di St., Hue, Vietnam

* Correspondence to Nguyen Thi Minh Hoa <minhnhathoa@yahoo.com>

(Received: March 6, 2023; Accepted: March 31, 2023)

Abstract. The study is conducted to identify factors affecting the adaptability of enterprises to the epidemic crisis. On the basis of the reality of adaptive activities of tourism businesses to the Covid-19 crisis in Thua Thien Hue province, the study applies two steps of qualitative and quantitative research. In which, primary

data is collected from 150 tourism enterprises in Thua Thien Hue province, and the sample was selected by convenience method. Research results indicate that: Firstly, a small number of enterprises have adapted well and are hardly negatively affected by the Covid-19. Secondly, through exploratory factor analysis (EFA), there are 7 factors affecting the adaptability of enterprises extracted with 26 observed variables. Finally, there are 3 groups of factors that affect the adaptability to Covid-19 of tourism businesses in Thua Thien Hue province, in which supply chain flexibility (SC) is the factor that has the greatest influence on the dependent variable, and the least influential factor is flexibility in organizational operations (VH).

Key words: adaptability, tourism enterprises, Covid-19, Thua Thien Hue

1 Đặt vấn đề

Được biết đến là một tỉnh/thành phố du lịch có nhiều danh lam thắng cảnh, hằng năm, có một lượng lớn khách du lịch cả trong và ngoài nước ghé thăm Thừa Thiên Huế. Chính vì vậy, khi dịch bệnh Covid-19 bùng phát cùng với những chính sách kiểm soát dịch bệnh, du lịch Thừa Thiên Huế đã chịu ảnh hưởng rất lớn. Cụ thể, từ khi dịch bùng phát vào đầu năm 2020, tổng lượt khách du lịch (cả nội địa và khách quốc tế) giảm làm cho các doanh nghiệp du lịch gặp nhiều khó khăn. Sở Du lịch thông tin 6 tháng đầu năm 2021, lượng khách du lịch đến Thừa Thiên Huế khoảng hơn 600.000 lượt, giảm 47% so với cùng kỳ năm 2020 và chỉ bằng 1/4 so với cùng kỳ năm 2019 [1]. Khách lưu trú phục vụ khoảng 385.000 lượt, giảm khoảng 31% so với cùng kỳ. Doanh thu từ du lịch 6 tháng năm 2021 đạt khoảng 885 tỉ đồng, giảm 65% so với cùng kỳ năm 2020, chỉ bằng 1/5 so với cùng kỳ năm 2019 [1]. Tính đến cuối năm 2020, Thừa Thiên Huế có trên 13.000 lao động du lịch bị ảnh hưởng trực tiếp bởi dịch bệnh. Việc dịch bệnh bùng phát bất ngờ khiến doanh nghiệp không có sự chuẩn bị đối phó, thích ứng trước sự thay đổi đột ngột, nhiều doanh nghiệp sau một khoảng thời gian đã phải tạm ngừng hoạt động, thậm chí là phá sản [1].

Trước tình hình như dịch bệnh và tác động của dịch bệnh, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có khả năng thích ứng tốt để linh hoạt trong thay đổi, phù hợp với hoàn cảnh hiện tại. Việc doanh nghiệp có thể linh hoạt thay đổi ở các khía cạnh sẽ giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường trước khủng hoảng hay dịch bệnh có phạm vi toàn cầu như Covid-19. Thực tế cho đến nay, kể từ sau đại dịch, hầu hết các doanh nghiệp đều đã có sự chuẩn bị để ứng phó với tác động của đại dịch tuy nhiên nhận thức sâu về khả năng thích ứng của doanh nghiệp vẫn còn đơn giản, phần lớn các doanh nghiệp trong ngành đều tỏ ra “bị động” trước những ảnh hưởng của đại dịch. Vấn đề đặt ra cho các nhà nghiên cứu rằng là yếu tố nào sẽ là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp, từ đó có thể đưa ra các giải pháp phù hợp để nâng cao khả

năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch trước Covid-19. Nội dung nghiên cứu này cũng đang được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu trong và ngoài nước sau đại dịch Covid-19 với tất cả các ngành nghề kinh doanh khác nhau. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại một số khoảng trống nghiên cứu liên quan đến việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch tại một số địa phương nhỏ.

Xuất phát từ những thực tiễn nêu trên, kết hợp cùng thực trạng hiện tại của các doanh nghiệp du lịch tại tỉnh Thừa Thiên Huế, nghiên cứu “Các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch đối với Covid-19 tại tỉnh Thừa Thiên Huế” được thực hiện nhằm phân tích khung đánh giá, xác định các nhân tố và lượng hóa mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp, qua đó giúp doanh nghiệp có định hướng thích ứng với tình hình dịch bệnh cũng như các cuộc khủng hoảng có thể xảy ra trong tương lai.

2 Lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

COVID-19 là một đại dịch bệnh truyền nhiễm với tác nhân là virus SARS-CoV-2 và các biến thể của nó gây nên khủng hoảng dịch bệnh trên toàn cầu. Khủng hoảng dịch bệnh là một tình hình khó khăn do dịch bệnh ảnh hưởng đến con người ở một hoặc nhiều khu vực địa lý. Khủng hoảng dịch bệnh nói chung có tác động đáng kể đến sức khỏe cộng đồng, tổn thất sinh mạng và cả nền kinh tế. Mức độ nghiêm trọng thường được đo bằng số người bị ảnh hưởng trên một phạm vi địa lý, hoặc số người tử vong do dịch bệnh [2, 3]. Quản trị khủng hoảng trong doanh nghiệp (lập kế hoạch chuẩn bị phòng ngừa khủng hoảng, thích ứng của doanh nghiệp với khủng hoảng và đánh giá quá trình xử lý khủng hoảng) như là một chiến lược giúp doanh nghiệp giảm thiểu những tác động, ảnh hưởng của dịch bệnh.

Khả năng thích ứng của doanh nghiệp với khủng hoảng dịch bệnh là khả năng chuẩn bị, ứng phó, hòa nhập và thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi của môi trường và những tác động của dịch bệnh đến mọi mặt của doanh nghiệp, có sự linh hoạt về tất cả các khía cạnh từ nhân sự, vận hành tổ chức, văn hóa tổ chức, tài chính, chuỗi cung, sales & marketing và một cái rất quan trọng là công nghệ. Các nghiên cứu cho thấy rõ ràng rằng, trong một thị trường phức tạp và đầy biến động do dịch bệnh bùng phát, khả năng thích ứng là một trong những điều kiện tiên quyết quan trọng để ổn định hoạt động kinh doanh [4]. Một số học giả đã thừa nhận rằng khả năng thích ứng là một cấu trúc của thị trường, công nghệ, và các yếu tố liên quan đến tổ chức. Để hiểu rõ về khả năng thích ứng, cần phải giải quyết được cả ba khía cạnh đan xen của cấu trúc (công nghệ, thị trường và thiết kế tổ chức) đồng thời [5].

Liên quan đến các hướng nghiên cứu, khủng hoảng dịch bệnh cũng là vấn đề được nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước quan tâm. Các chủ đề nghiên cứu đã được thực hiện như là đưa ra khung phân tích đánh giá những tác động của đại dịch Covid-19 đến các lĩnh vực kinh tế khác nhau của một quốc gia hay một địa phương [6]. Một số nghiên cứu khác đưa ra những giải pháp để giúp doanh nghiệp ứng phó với đại dịch cũng như vực dậy nền kinh tế xã hội nói chung [7]. Bên cạnh đó, có một số nghiên cứu đưa ra những nhận định, so sánh giữa đại dịch Covid-19 và các dịch bệnh khác đã và đang xảy ra trong cộng đồng [7, 8]. Một vấn đề khác cũng được các nhà nghiên cứu quan tâm đó là phản ứng của các quốc gia đối với đại dịch Covid-19 ở các mức độ khác nhau [9].

Về khung phân tích đánh giá những tác động của Covid-19, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng Covid-19 gây ra tác động về mọi mặt của một quốc gia từ kinh tế, xã hội, cách thức hoạt động của doanh nghiệp và hành vi người tiêu dùng [7, 8, 10–12]. Covid-19 ảnh hưởng đến nhiều lĩnh vực công nghiệp khác nhau như du lịch, bán lẻ, giáo dục đại học..., những thay đổi trong hành vi của người tiêu dùng và doanh nghiệp, các vấn đề đạo đức và các khía cạnh liên quan đến nhân viên và lãnh đạo, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ, tiềm lực chưa đủ mạnh để ứng phó với Covid-19 [13, 14].

Đối với các nghiên cứu về đề xuất giải pháp trước đại dịch, các chuyên gia cho rằng du lịch không thể tách rời khỏi nhu cầu xã hội, chính phủ cần có phản ứng nỗ lực lập kế hoạch kết hợp các giá trị văn hóa đa dạng đảm bảo tương lai công bằng hơn và trải nghiệm tích cực cho các nhà cung cấp dịch vụ du lịch, khách du lịch và địa phương. Các quốc gia nên thúc đẩy du lịch bền vững bằng cách tận dụng những điểm nổi tiếng của các vùng khác nhau, chẳng hạn như di sản văn hóa, đa dạng sinh học và trí tuệ tâm linh/triết học, với phương châm quay trở lại những điều cơ bản. Một con đường quan trọng khác là du lịch chữa bệnh, được thực hiện thông qua đại sứ Ấn Độ tại Myanmar. Trong thời gian dịch Covid-19, các chuyến bay đặc biệt đã được sắp xếp từ Myanmar đến Ấn Độ vì một số bệnh nhân ở Myanmar đã chờ đợi hơn sáu tháng để được điều trị/phẫu thuật. Một số nghiên cứu cho thấy ban quản lý các điểm du lịch đã áp dụng các quy trình y tế quốc tế do ban quản lý chuẩn bị thông qua các hội thảo và đào tạo chuyên sâu để phát triển năng lực đối phó với khách du lịch trong và sau đại dịch [15, 16].

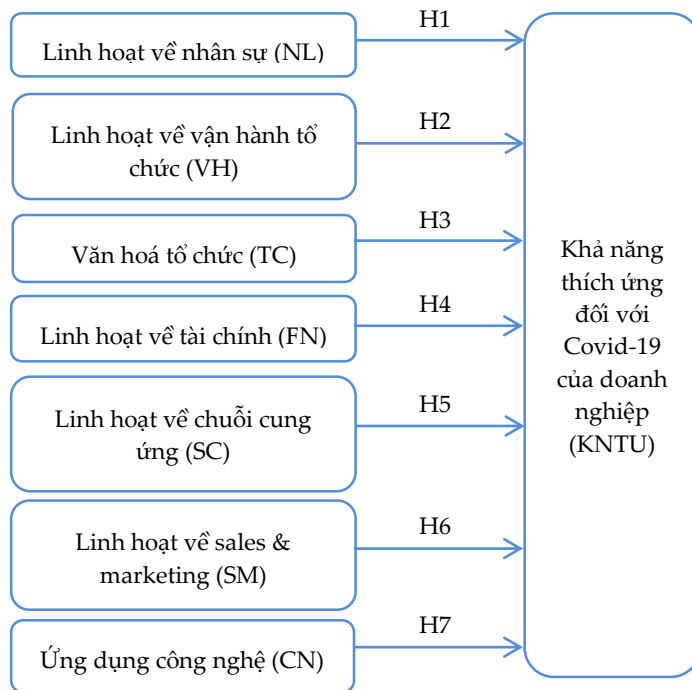
Nghiên cứu về khả năng thích ứng của doanh nghiệp, Obrenovic & cs. [4] đã thực hiện đề tài “Duy trì Hoạt động và Năng suất của Doanh nghiệp trong Đại dịch COVID-19: “Mô hình Hiệu quả và Bền vững của Doanh nghiệp”. Nghiên cứu khám phá các yếu tố chính ảnh hưởng đến tính bền vững trong hoạt động của doanh nghiệp và khả năng vượt qua nghịch cảnh trong các

giai đoạn khác nhau của khủng hoảng, chẳng hạn như đại dịch COVID-19. Cụ thể với các mảng nội dung về cấu trúc mạng lưới, khả năng phục hồi chuỗi cung ứng, văn hoá tổ chức, lãnh đạo, số hóa và công nghệ thông tin, và lập kế hoạch dự phòng tài chính [4]. Nghiên cứu “vai trò của năng lực kinh doanh trong việc hỗ trợ sự linh hoạt và hiệu suất của tổ chức trong đại dịch COVID-19: Một nghiên cứu thực nghiệm ở Indonesia” của Wanasida & cs. nhằm mục đích phân tích vai trò quan trọng của khả năng phân tích kinh doanh, chất lượng thông tin và khả năng đổi mới trong việc ảnh hưởng đến sự linh hoạt và hiệu suất của tổ chức trong đại dịch Covid-19 [17]. Khả năng đáp ứng là cần thiết để đối phó với các điều kiện đại dịch hiện nay vì khả năng đáp ứng liên quan đến việc thực hiện hành động thích hợp và nhanh chóng để đối phó với các cơ hội và đe dọa. Do đó, khía cạnh đáp ứng nhanh của tổ chức cần được chú ý để cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức trong đại dịch Covid-19 [18]. Một nghiên cứu khác đã chỉ ra một số hoạt động có thể giúp các doanh nghiệp thích ứng kịp thời với Covid-19, cụ thể là bảo vệ nhân viên của doanh nghiệp, thiết lập một nhóm phản ứng Covid-19 đa chức năng, kiểm tra căng thẳng tài chính và kế hoạch dự phòng, ổn định chuỗi cung ứng, sales & marketing [19].

Nhìn chung, các nghiên cứu phần nhiều mang tính ứng dụng thực tiễn hơn là tổng kết thực tiễn để xây dựng khung lý thuyết hoặc thiết kế mô hình. Hiện chưa có nhiều nghiên cứu đưa ra được mô hình, thang đo, lượng hóa cụ thể mức độ tác động của các yếu tố đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp đối với Covid-19. Đây là chủ đề nghiên cứu quan trọng cần được nghiên cứu sâu hơn.

Có thể nói khả năng thích ứng của doanh nghiệp là một điều hết sức quan trọng, tác động đến tính bền vững của doanh nghiệp. Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp, tuy nhiên dựa vào những nghiên cứu trước đây [4, 17–19], kết hợp với tình hình thực tế tại Thừa Thiên Huế và Việt Nam, trong nghiên cứu này, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu bao gồm 7 yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch đối với Covid-19 tại tỉnh Thừa Thiên Huế (Hình 1).

Linh hoạt về nhân sự (NL): Nguồn nhân lực có mối liên hệ trực tiếp hoặc gián tiếp đến tất cả các quá trình của tổ chức và do đó giữ vai trò quan trọng trong việc tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Tính linh hoạt của nguồn nhân lực tập trung vào bản chất đa tài của người lao động trong nhân cách, chuyên môn, hành vi và học tập. Tính linh hoạt của nguồn nhân lực được coi là một khả năng giúp tổ chức thích ứng với các tình huống thay đổi của môi trường [20]. Giả thuyết được đưa ra:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

H1: Linh hoạt về nhân sự (HR) có tác động cùng chiều đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp (KNTU)

Linh hoạt về vận hành tổ chức (VH): quản lý vận hành doanh nghiệp tạm hiểu là các hoạt động liên quan đến thiết kế, thực thi và kiểm soát quá trình hoạt động của tổ chức. Để duy trì được hoạt động, tổ chức cần xác định các nguyên tắc vận hành để toàn bộ nhân viên hiểu và thực hiện. Doanh nghiệp hiện đại nhận định được bối cảnh hoạt động rõ ràng, linh động, chính vì vậy, doanh nghiệp vững vàng hơn trong thời kỳ khủng hoảng [4]. Giả thuyết được đưa ra:

H2: Linh hoạt về vận hành tổ chức (VH) có tác động cùng chiều đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp (KNTU)

Văn hóa tổ chức (TC): Văn hóa tổ chức là một tập hợp các giá trị được chia sẻ hướng dẫn những gì xảy ra trong tổ chức bằng cách xác định hành vi phù hợp cho các tình huống khác nhau [14]. Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến tất cả thành viên của tổ chức, cách thức giao tiếp trong tổ

chức cũng như với khách hàng và các bên liên quan. Chính vì vậy, văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến tổ chức hoạt động và kết quả kinh doanh của tổ chức [21]. Giả thuyết được đưa ra:

H3: Văn hóa tổ chức (TC) có tác động cùng chiều đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp (KNTU)

Linh hoạt về tài chính (FN): linh hoạt tài chính liên quan đến huy động nguồn vốn cho doanh nghiệp, đảm bảo hoạt động kinh doanh và đầu tư được thực hiện thường xuyên và liên tục. Từ đó quyết định sự thành công hay thất bại trong hoạt động kinh doanh của một doanh nghiệp. Ngoài ra, linh hoạt tài chính còn giúp doanh nghiệp đưa ra những quyết định đầu tư đúng đắn, cải thiện hiệu quả trong kinh doanh [22]. Vì vậy, có thể nói tài chính là một trong những yếu tố có sức ảnh hưởng lớn đến sự sống còn của doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp có thể linh hoạt về tài chính khi có khủng hoảng xảy ra sẽ giúp doanh nghiệp thích ứng kịp thời, đảm bảo các hoạt động diễn ra ổn định. Giả thuyết được đưa ra:

H4: Linh hoạt về tài chính (FN) có tác động cùng chiều đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp (KNTU)

Linh hoạt về chuỗi cung ứng (SC): Chuỗi cung ứng là sự liên kết của các doanh nghiệp từ đầu vào đến sản xuất và đưa sản phẩm/dịch vụ ra thị trường [23]. Chuỗi cung ứng bao gồm tất cả các bên liên quan, trực tiếp hoặc gián tiếp, trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Khi đại dịch xảy ra, chuỗi cung ứng bị ảnh hưởng và đứt gãy. Chính vì vậy để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp bắt buộc phải xây dựng các chuỗi cung ứng bền bỉ và mạnh mẽ có thể chống lại các hạn chế về địa lý, giao thông, cơ sở hạ tầng và vật chất [4]. Để có thể ứng phó với khủng hoảng, đại dịch, ngoài chuẩn bị nguồn cung ứng thay thế và chia sẻ thông tin trong chuỗi cung, các doanh nghiệp cần hợp tác chia sẻ tài sản, như chia sẻ nhà máy, kho bãi, trung tâm phân phối hoặc vận tải và các công ty hậu cần [4]. Thậm chí, doanh nghiệp có thể chuyển đổi hướng sản xuất để đáp ứng các nhu cầu mới, thích ứng với khủng hoảng. Giả thuyết được đưa ra:

H5: Linh hoạt về chuỗi cung ứng (SC) có tác động cùng chiều đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp (KNTU)

Linh hoạt về sales & marketing (SM): “marketing là một tiến trình trong đó các doanh nghiệp sáng tạo ra các giá trị cho khách hàng và xây dựng cho mình những mối quan hệ mật thiết với khách hàng để từ đó thu lại lợi nhuận” [4]. Đối với doanh nghiệp, marketing giúp cho doanh nghiệp có thể tồn tại bền vững trên thị trường do đó marketing cung cấp khả năng thích ứng với những thay đổi của thị trường và môi trường bên ngoài. Giả thuyết được đưa ra:

H6: Linh hoạt về sales & marketing (SM) có tác động cùng chiều đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp (KNTU)

Ứng dụng công nghệ (CN): Số hóa (Digitalization) được định nghĩa là việc sử dụng công nghệ số và dữ liệu số để tạo doanh thu, cải thiện hoạt động kinh doanh, thay thế/chuyển đổi quy trình kinh doanh và tạo môi trường cho kinh doanh số, trong đó thông tin số là cốt lõi [24]. Công nghệ đóng vai trò như một phương tiện mạnh mẽ trong việc giúp phản ứng với khủng hoảng một cách linh hoạt và nhanh nhẹn hơn [4]. Giả thuyết được đưa ra:

H7: Ứng dụng công nghệ (CN) có tác động cùng chiều đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp (KNTU)

3 Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng đồng thời các nguồn dữ liệu thứ cấp (nguồn thông tin trên Internet, Website của Sở Du lịch tỉnh Thừa Thiên Huế, các bài báo chính thống trong và ngoài nước) và các nguồn dữ liệu sơ cấp (điều tra, khảo sát). Trong đó nguồn dữ liệu sơ cấp được thu thập dựa trên cả hai phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Bước nghiên cứu định tính được thực hiện trước, thông qua việc thảo luận nhóm các chuyên gia trong ngành du lịch, cán bộ quản lý tại Sở Du lịch tỉnh Thừa Thiên Huế về các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch đối với Covid-19. Nghiên cứu cũng tiến hành điều tra thử đối với 5 doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế xem bảng hỏi có phù hợp với doanh nghiệp và doanh nghiệp có thể dễ dàng trả lời hay không, có đạt được tính dễ đọc, dễ hiểu hay không. Thông qua bước nghiên cứu định tính này, nghiên cứu đã hiệu chỉnh và hoàn thiện các nội dung, tiêu chí trong thang đo. Thông qua quá trình tổng quan và nghiên cứu định tính, 7 nhân tố ảnh hưởng với 27 biến quan sát đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch trước Covid-19 được đưa ra.

Tiếp theo, ở bước nghiên cứu định lượng, nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu sơ cấp thông qua phương pháp phỏng vấn bảng hỏi cấu trúc với các doanh nghiệp du lịch hoạt động trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Kích thước mẫu được xác định dựa trên phương pháp xác định kích cỡ mẫu theo trung bình với $n = 150$ mẫu. Mẫu được chọn dựa trên phương pháp chọn mẫu thuận tiện do có những hạn chế về thời gian và khả năng tiếp cận doanh nghiệp trong mùa dịch bệnh [25].

Về phương pháp phân tích, dữ liệu thứ cấp được phân tích dựa trên phương pháp thống

kê và so sánh. Dữ liệu sơ cấp được phân tích thông qua phần mềm SPSS 20.0 và Excel với các kiểm định được thực hiện bao gồm thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá EFA, đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha và hồi quy tương quan.

4 Kết quả và thảo luận

4.1 Đặc điểm mẫu điều tra doanh nghiệp du lịch tại tỉnh Thừa Thiên Huế và ảnh hưởng của Covid-19 cùng kết quả thích ứng của doanh nghiệp

Đặc điểm mẫu điều tra

Dựa vào kết quả của Bảng 1, dịch vụ lưu trú là loại hình kinh doanh chủ yếu (92%) và hầu hết các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế có thời gian hoạt động khá lâu, 48% doanh nghiệp đã hoạt động trên 10 năm. Đa số các doanh nghiệp du lịch đều có quy mô vừa và nhỏ nên tỷ lệ quy mô lao động dưới 5 lao động và từ 5 đến 20 lao động chiếm phần lớn, lần lượt là 44% và 50%. Các doanh nghiệp có quy mô doanh thu hàng năm là từ 1 đến 5 tỷ chiếm 50%, theo sau đó là dưới 1 tỷ chiếm 48%. Tổng lượt khách của doanh nghiệp chủ yếu rơi vào khoảng từ 500 đến 2000 lượt khách/năm, chiếm 52%.

Bảng 1. Đặc điểm mẫu điều tra doanh nghiệp

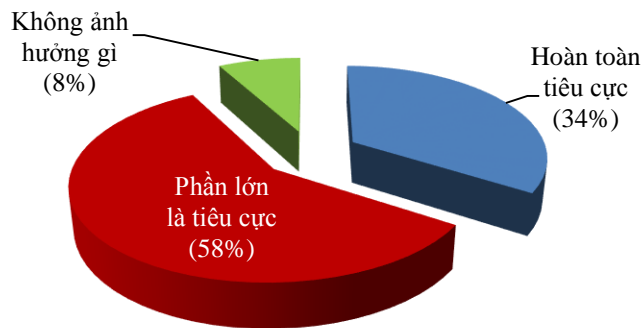
	Nội dung	Tần số (n = 150)	Tỷ lệ (%)
Loại hình kinh doanh	Dịch vụ lưu trú	138	92
	Dịch vụ lữ hành	24	16
	Dịch vụ ăn uống	21	14
	Điểm đến du lịch	6	4
Thời gian hoạt động	Dưới 1 năm	12	8
	Từ 1-5 năm	42	28
	Từ 5-10 năm	24	16
	Trên 10 năm	72	48
Quy mô lao động	Dưới 5 lao động	66	44
	Từ 5-20 lao động	75	50
	Từ 20-50 lao động	0	0
	Trên 50 lao động	9	6

	Nội dung	Tần số (n = 150)	Tỷ lệ (%)
Quy mô doanh thu hàng năm	Dưới 1 tỷ/năm	72	48
	Từ 1-5 tỷ/năm	75	50
	Từ 5-10 tỷ/năm	0	0
	Trên 10 tỷ/năm	3	2
Tổng lượt khách	Dưới 500 lượt khách/năm	36	24
	Từ 500 đến 2000 lượt khách/năm	78	52
	Từ 2000 đến 5000 lượt khách/năm	30	20
	Trên 5000 lượt khách/năm	6	4

Nguồn: số liệu điều tra năm 2022

Covid-19 và kết quả thích ứng của doanh nghiệp

Covid-19 đã tác động lớn đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp du lịch trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Cụ thể, 92% doanh nghiệp điều tra trả lời là Covid-19 tác động tiêu cực đến hoạt động kinh doanh, trong đó 58% doanh nghiệp trả lời phần lớn là tiêu cực, 34% lựa chọn hoàn toàn tiêu cực. Có 8% doanh nghiệp trả lời là Covid-19 không ảnh hưởng gì đến hoạt động kinh doanh. Không có doanh nghiệp nào lựa chọn phần lớn là tích cực và hoàn toàn tích cực. Qua đây, ta có thể kết luận Covid-19 có tác động xấu đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Thừa Thiên Huế.



Hình 2. Mức độ ảnh hưởng của Covid-19 đến hoạt động kinh doanh của DN

Nguồn: số liệu điều tra năm 2022

4.2 Kết quả phân tích thang đo

Hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các nhân tố đều lớn hơn 0,7 và trong mỗi nhóm biến thì hệ số tương quan tổng của các biến quan sát đều lớn hơn 0,3. Điều này khẳng định thang đo các nhân tố rút trích từ các biến quan sát là phù hợp và đáng tin cậy [8]. Đặc biệt, nhân tố "Ứng dụng công nghệ" (Cronbach's Alpha = 0,867) có hệ số Cronbach's Alpha rất cao.

Sau khi thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA lần đầu tiên, tác giả thu được KMO là 0,685 (>0,5) và mức ý nghĩa Sig. < 0,05. Có 7 nhân tố được rút trích. Tổng phương sai rút trích là 72,971% chứng tỏ việc phân tích nhân tố là phù hợp [25]. Tuy nhiên, ở ma trận xoay nhân tố lại xuất hiện 1 biến quan sát FN5 "Doanh nghiệp có nguồn vốn mạnh để duy trì hoạt động trong dài hạn, bất chấp các ảnh hưởng của dịch bệnh" có hệ số tải nhân tố < 0,5 nên nghiên cứu tiến hành loại biến đó để đảm bảo việc phân tích có ý nghĩa thống kê tốt và tiến hành phân tích EFA lần 2.

Bảng 2. Hệ số Cronbach Alpha của các nhóm biến quan sát

Nhóm biến	Cronbach's Alpha	Số lượng biến
Linh hoạt về nhân sự	0,823	5
Linh hoạt về vận hành tổ chức	0,814	4
Văn hoá tổ chức	0,786	3
Linh hoạt về tài chính	0,795	5
Linh hoạt về chuỗi cung ứng	0,774	3
Linh hoạt về sales & marketing	0,803	4
Ứng dụng công nghệ	0,867	3

Nguồn: số liệu điều tra năm 2022

Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Phân tích nhân tố khám phá		KMO	Sig. Barlet's test	Tổng phương sai trích	Số nhân tố rút trích
		EFA lần 1	0,685	0,000	72,971%
	EFA lần 2	0,670	0,000	73,212%	7

Nguồn: số liệu điều tra năm 2022

Sau khi tiến hành phân tích EFA lần 2, thu được kết quả như bảng trên, kết quả cho thấy mức ý nghĩa Sig. của kiểm định < 0,05 và giá trị KMO là 0,670 (> 0,5). Tổng phương sai rút trích là 73,212% chứng tỏ việc phân tích nhân tố là phù hợp [25].

4.3 Hồi quy tương quan

Sau khi kiểm định độ phù hợp của mô hình (với giá trị R² điều chỉnh = 0,746 > 0,5 và Sig. của kiểm định F = 0,000 < 0,05), cũng như các kiểm định về khuyết điểm của mô hình (với giá trị Durbin-watson = 1,760 trong phạm vi (1,6; 2,6) và các giá trị VIF đều nhỏ hơn 10). Điều này chứng tỏ mô hình lý thuyết đáp ứng yêu cầu [25].

Bảng 4. Kết quả hồi quy đa biến

Tên biến	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa		Giá trị T	Mức ý nghĩa (Sig.)	Thống kê đa cộng tuyến	
	Beta	Sai số chuẩn hóa	Beta	Beta			Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	-2,359	,315			-7,488	0,000		
VH	,175	,071	0,120		2,484	0,014	0,728	1,373
NL	-,010	,077	-0,007		-0,130	0,897	0,639	1,566
TC	-,020	,086	-0,013		-0,231	0,818	0,583	1,715
CN	,051	,056	0,048		0,910	0,365	0,626	1,598
SC	,844	,095	0,516		8,847	0,000	0,503	1,990
FN	,007	,075	0,005		0,088	0,930	0,637	1,571
SM	,570	,083	0,379		6,869	0,000	0,561	1,784

Nguồn: số liệu điều tra năm 2022

Kết quả hồi quy (Bảng 4) cho thấy có 3 yếu tố (Linh hoạt về vận hành tổ chức (VH), Linh hoạt về chuỗi cung ứng (SC), Linh hoạt về sales & marketing (SM)) ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch Thừa Thiên Huế đối với Covid-19. Yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp là linh hoạt về chuỗi cung ứng, sau đó là sales & marketing và linh hoạt trong vận hành tổ chức. Hệ số hồi quy tương ứng với 3 biến độc lập (Linh hoạt về vận hành tổ chức (VH), Linh hoạt về chuỗi cung ứng (SC), Linh hoạt về sales & marketing (SM)) trong mô hình đều dương cho thấy có sự tồn tại những mối quan hệ cùng chiều giữa 3 biến độc lập này với biến phụ thuộc. Như vậy, 3 giả thuyết H2, H5, H6 tương ứng với 3 mối quan hệ kiểm định được chấp nhận với các hệ số hồi quy tương ứng lần lượt là 0,175, 0,844 và 0,570.

Ngoài ra, kết quả hồi qui cũng chỉ ra rằng nếu doanh nghiệp du lịch Thừa Thiên Huế không có những giải pháp liên quan đến linh hoạt về vận hành, chuỗi cung ứng, sales & marketing thì khả năng thích ứng của các doanh nghiệp với Covid-19 và khủng hoảng nói chung là không có (hằng số = -2,359).

5 Kết luận

Trong tình hình dịch bệnh phức tạp, không thể lường trước như hiện nay, mặc dù đã chuyển sang trạng thái “thích ứng an toàn”, sống chung với dịch bệnh, tuy nhiên dịch bệnh vẫn có thể bùng phát bất cứ lúc nào, do đó, kinh doanh của các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp du lịch, dịch vụ cần linh hoạt trong mọi tình huống, khi có khủng hoảng phát sinh cần có khả năng thích ứng để đảm bảo các hoạt động của doanh nghiệp được diễn ra ổn định. Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thích ứng của doanh nghiệp du lịch đối với Covid-19 tại tỉnh Thừa Thiên Huế chỉ ra rằng:

Thứ nhất, hầu hết các doanh nghiệp du lịch đều chịu tác động xấu bởi đại dịch Covid-19 (92% doanh nghiệp điều tra). Thực tế rằng du lịch được xem là ngành kinh tế nhạy cảm nhất với dịch bệnh, khi mà sự đi lại giữa các nước hay giữa các địa phương trong nước trở nên khó khăn hơn do giãn cách xã hội bắt buộc phải thực hiện khi dịch bùng phát. Hầu như các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong ngành du lịch đều bị đóng băng, lượng khách nội địa và quốc tế đều giảm mạnh, dẫn đến thất thu lớn cho ngành du lịch tại tỉnh Thừa Thiên Huế. Tuy nhiên, vẫn có một số lượng nhỏ các doanh nghiệp thích ứng tốt và hầu như không bị ảnh hưởng tiêu cực bởi khủng hoảng dịch Covid-19 (8% doanh nghiệp điều tra).

Thứ hai, qua phân tích nhân tố khám phá (EFA), có 7 nhân tố đại diện cho thang đo đánh giá khả năng thích ứng của doanh nghiệp được rút trích với 26 biến quan sát của biến độc lập.

Thứ ba, có 3 yếu tố có ảnh hưởng đến khả năng thích ứng đối với Covid-19 của doanh nghiệp du lịch Thừa Thiên Huế, đó là “Linh hoạt về chuỗi cung ứng”, “Linh hoạt về sales & marketing” và “Linh hoạt về vận hành tổ chức”, trong đó yếu tố “Linh hoạt về chuỗi cung ứng” là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất. Trong bối cảnh dịch bệnh, tất cả các lĩnh vực, ngành nghề đều bị ảnh hưởng nghiêm trọng, gây gián đoạn chuỗi cung ứng, lưu chuyển thương mại, làm đình trệ các hoạt động sản xuất, kinh doanh, dịch vụ ... Vì vậy, vai trò của chuỗi cung ứng càng ngày càng quan trọng, việc linh hoạt được chuỗi cung ứng trong bối cảnh dịch bệnh như hiện nay là một điều hết sức cần thiết để nâng cao khả năng thích ứng của doanh nghiệp. Vai trò của sales &

marketing trong bối cảnh hiện nay, đặc biệt trong thời kỳ dịch bệnh đối với các doanh nghiệp du lịch là không thể phủ nhận. Những giải pháp liên quan đến việc giảm giá phòng, giá tour, thay đổi tour, tuyến từ quốc tế sang nội địa cũng như nỗ lực của cơ quan quản lý du lịch các địa phương và các tổ chức trong việc kết nối, kích cầu du lịch nội địa,... đã góp phần không nhỏ vào việc hỗ trợ, cầm cự hoạt động du lịch trong mùa dịch Covid-19 ở tỉnh Thừa Thiên Huế. Yếu tố ảnh hưởng ít nhất là “Linh hoạt về vận hành tổ chức”, một doanh nghiệp không thể hoạt động tốt nếu không được vận hành một cách hợp lý. Đặc biệt là trong bối cảnh dịch bệnh, bài toán đặt ra cho doanh nghiệp là làm thế nào để có thể vận hành tổ chức một cách linh hoạt phù hợp, đảm bảo hoạt động của doanh nghiệp. Những giải pháp mà doanh nghiệp du lịch Thừa Thiên Huế vận hành trong mùa dịch như giảm lương, cho nhân viên nghỉ luân phiên, vận dụng linh hoạt các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp trong mùa dịch để cơ cấu lại hoạt động kinh doanh, cơ cấu lại nợ và giãn nợ, ... đã đóng vai trò quan trọng trong thích ứng với dịch bệnh Covid-19 của các doanh nghiệp du lịch Thừa Thiên Huế.

Thứ tư, yếu tố “linh hoạt về tài chính” chưa thực sự được nhiều doanh nghiệp đồng ý, đặc biệt là biến quan sát FN5 “Doanh nghiệp có nguồn vốn đủ mạnh để duy trì hoạt động trong dài hạn, bất chấp các ảnh hưởng của dịch bệnh”, cho thấy các doanh nghiệp du lịch tỉnh Thừa Thiên Huế chủ yếu với quy mô vừa và nhỏ nên tiềm lực nguồn vốn chưa đủ mạnh để có thể duy trì hoạt động trong dài hạn khi đại dịch kéo dài. Vì vậy, để tăng khả năng thích ứng, doanh nghiệp du lịch tỉnh nhà cần quan tâm đến tài chính và linh hoạt tài chính trong tương lai – khi kinh doanh trong một môi trường luôn biến động.

Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được hỗ trợ bởi đề tài Khoa học và công nghệ cấp Đại học Huế, mã số DHH2021-06-93. Nhóm tác giả trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ một phần của Đại học Huế cho nhóm nghiên cứu mạnh, tài trợ số NCM.DHH2020.06.

Tài liệu tham khảo

1. Sở Du lịch Tỉnh Thừa Thiên Huế (2021), *Tác động của đại dịch Covid-19 đối với hoạt động du lịch tại tỉnh Thừa Thiên Huế*.
2. Alderson, M.R. (1988), *Mortality, Morbidity, and Health Statistics*, New York: Stockton Press.

3. Centers for Disease Control and Prevention (CDC) (2012), *Principles of Epidemiology in Public Health Practice*, Atlanta GA 30333.
4. Obrenovic, B., Du, J., Godinic, D., Tsoy, D., Khan, MAS., Jakhongirov, I. (2020), Sustaining Enterprise Operations and Productivity during the COVID-19 Pandemic: Enterprise Effectiveness and Sustainability Model, *Sustainability*, 12(15), 5981. <https://doi.org/10.3390/su12155981>.
5. Child, J. (1997), *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect*, Organ Study.
6. Bloom, D. E., Kuhn, M., & Prettner, K. (2020), *Modern infectious diseases: Macroeconomic impacts and policy responses*, Working paper in national bureau of economic research.
7. Maria Nicola, Zaid Alsafi, Catrin Sahrabi, Ahmed Kerwan, Ahmed Al-Jabir, Christos Iosifidis, Maliha Agha, Riaz Agha (2020), The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review, *International Journal of Surgery*.
8. Stefan Gössling, Daniel Scott & C. Michael Hall (2020), Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19, *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: 10.1080/09669582.2020.1758708.
9. Raut, N. K. (2020), A review of the economic impacts of the COVID-19 pandemic and economic policies in Nepal, *MPRA paper*, 102778.
10. International Labour Organization (ILO) (2020), *The impact of COVID-19 on the tourism sector*, ILO Sectoral Brief, May 2020, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_741468.
11. UNWTO (2020), *Special focus on the Impact of COVID-19: A Summary*, World Tourism Barometer May 2020.
12. Nguyen Thi Minh Hoa, Duong Dac Quang Hao, Nguyen Thi Minh Huong, Phan Thi Thanh Thuy, Ngo Minh Tam, Nguyen Hoang Ngoc Linh (2022), Economic impacts of Covid-19 on accommodation business in Thua Thien Hue province, The 4th International Conference on Business, *Economic and Finance*, 171–184.
13. Anna Carr (2020), COVID-19, Indigenous Peoples and Tourism: a view from New Zealand, *Tourism Geographies*, 22(2), DOI:10.1080/14616688.2020.1768433.
14. Gac Sanit (2010), *Gérvos J, Meneu R. Public health crises in a developed society. Successes and limitations in Spain*, SESPAS report.

15. Satya Bhusan Dash, Priyanka Sharma (2021), Reviving Indian Tourism amid the Covid-19 pandemic: Challenges and workable solutions, *Journal of Destination Marketing & Management*, DOI:10.1016/j.jdmm.2021.100648.
16. Weng Marc Lim (2021), *Conditional recipes for predicting impacts and prescribing solutions for externalities: The case of COVID-19 and tourism*, Taylor and Francis online, <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1881708>.
17. Wanasida, A. S., Bernato, I., Sudibjo, N., Purwanto, A. (2021), The Role of Business Capabilities in Supporting Organization Agility and Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia, *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 8(5), 897–0911, DOI:10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0897.
18. Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020), The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102499.
19. Matt Craven, Linda Liu, Mihir Mysore, and Matt Wilson (2020), *Covid-19: Implications for business*, McKinsey & Company.
20. Schrodtt, P. (2002), The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization, *Communication Studies*, 53(2), 189–202, DOI: 10.1080/10510970209388584
21. Ravasi, D., Schultz, M. (2006), Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture, *Academy of Management Journal*, 49(3), DOI:10.5465/AMJ.2006.21794663.
22. Nguyễn Lê Hà Phương (2022), *Khái niệm về tài chính doanh nghiệp - Chức năng và vai trò*, <https://trithuccongdong.net/tai-chinh-ngan-hang/khai-niem-ban-chat-va-vai-tro-cua-tai-chinh-doanh-nghiep.html>.
23. Lambert, D. M., Stock, J. R. and Ellram, L. M. (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.
24. Clerck, J. (2017), *Digitalization, Digital Transformation: The Differences*, i-SCOOP.
25. Hair & ctg. (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall International.