

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN KHẢ NĂNG PHỤC HỒI CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH THỪA THIÊN HUẾ TRONG BỐI CẢNH BÌNH THƯỜNG MỚI

Trần Huỳnh Quang Minh¹, Trần Hữu Tuấn²

Ngày nhận bài: 20/02/2023

Ngày nhận bản sửa: 15/03/2023

Ngày duyệt đăng: 28/03/2023

Tóm tắt: Nghiên cứu nhằm phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng phục hồi của các doanh nghiệp lữ hành (DNLH) tỉnh Thừa Thiên Huế trong bối cảnh bình thường mới. Phương pháp phân tích nhân tố khám phá và mô hình hồi quy tuyến tính được áp dụng thông qua dữ liệu khảo sát từ 114 nhà quản lý đại diện cho 57 DNLH trên địa bàn tỉnh. Các kết quả nghiên cứu xác nhận bốn nhóm nhân tố ảnh hưởng tích cực đến khả năng phục hồi của các DNLH bao gồm: hỗ trợ của Chính phủ, sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi, năng lực lãnh đạo và quản lý, nguồn nhân lực. Đặc biệt, sự hỗ trợ của Chính phủ đóng vai trò cốt lõi tới khả năng phục hồi của các DNLH trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế. Những tìm kiếm từ nghiên cứu này cung cấp những thông tin hữu ích cho các nhà quản lý và hoạch định chính sách du lịch, cũng như các DNLH trong việc nâng cao khả năng phục hồi trước các cú sốc, nhất là sau đại dịch Covid-19.

Từ khóa: Khả năng phục hồi; Doanh nghiệp lữ hành; tỉnh Thừa Thiên Huế; Bình thường mới.

1. Đặt vấn đề

Du lịch đã và đang nhận được sự quan tâm rộng rãi, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của nhiều quốc gia trên thế giới. Tại Việt Nam, với sự nỗ lực của Chính phủ và các ban ngành liên quan, ngành du lịch đã có bước phát triển rõ rệt và đạt được những kết quả quan trọng, góp phần quảng bá hình ảnh, đất nước và con người Việt Nam đến bạn bè thế giới. Tuy nhiên, đại dịch Covid-19 đã tác động tiêu cực đến nền kinh tế toàn cầu. Một trong những ngành bị ảnh hưởng đầu tiên và lớn nhất là ngành du lịch. Theo UNWTO (2020), du lịch Thế giới đã trải qua một cuộc khủng hoảng lớn nhất trong lịch sử do đại dịch Covid-19, năm 2020, lượng khách du lịch quốc tế giảm 74% so với năm 2019, thiệt hại khoảng 1,3 nghìn tỷ USD, làm mất khoảng 100 đến 120 triệu việc làm du lịch trực tiếp, điều này ảnh hưởng trực tiếp đến các doanh nghiệp du lịch trên thế giới. Chính vì vậy, khả năng phục hồi của nền kinh tế nói chung và các doanh nghiệp du lịch

¹ Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, email: thqminh@hce.edu.vn

² Trường Du lịch, Đại học Huế

nói riêng trước các cú sốc được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm (Kim & Marcouiller, 2015; Mair & cộng sự, 2016; Rivera, 2020).

Tỉnh Thừa Thiên Huế với những tiềm năng, lợi thế đặc biệt về tài nguyên thiên nhiên, văn hoá, xã hội đã góp phần đưa du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của địa phương. Sự bùng phát đại dịch Covid-19 đã gây ra những cú sốc lớn cho toàn bộ nền kinh tế và đặc biệt là ngành du lịch. Hoạt động du lịch gần như “đóng băng”, các doanh nghiệp du lịch, lữ hành tạm dừng hoạt động, nhiều lao động thất nghiệp, doanh thu từ du lịch bị sụt giảm nghiêm trọng. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện nay, tình hình dịch bệnh cơ bản được kiểm soát, nền kinh tế Việt Nam bước vào giai đoạn phục hồi. Vì vậy, việc đo lường khả năng phục hồi của các doanh nghiệp du lịch nói chung và doanh nghiệp lữ hành nói riêng là rất quan trọng để xác định nhân tố nào tác động mạnh mẽ đến sự phục hồi, làm căn cứ đề xuất những kiến nghị và hoạch định chính sách.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Đại dịch Covid-19 và trạng thái bình thường mới

Covid-19 là một cuộc khủng hoảng sức khỏe toàn cầu với tác nhân là virus SARS-CoV-2 và các biến thể. Ngày 11/03/2020, tổ chức Y tế Thế giới (WHO) ra tuyên bố gọi “Covid-19” là “Đại dịch toàn cầu”. Chính phủ các quốc gia đã tiến hành những biện pháp kiểm soát dịch bệnh và bảo vệ sức khỏe người dân, bao gồm: hạn chế đi lại, phong tỏa kiểm dịch, ban bố tình trạng khẩn cấp, lệnh giới nghiêm, tiến hành cách ly xã hội, hủy bỏ các sự kiện đông người, đóng cửa trường học và những cơ sở dịch vụ, kinh doanh ít quan trọng, khuyến khích người dân tự nâng cao ý thức phòng bệnh, đeo khẩu trang, hạn chế ra ngoài khi không cần thiết, đồng thời chuyển đổi mô hình hoạt động kinh doanh, học tập, làm việc từ truyền thống sang trực tuyến.

Trạng thái bình thường mới là một thuật ngữ được sử dụng trong kinh doanh để đề cập tới tình hình kinh tế sau khủng hoảng tài chính toàn cầu 2007 - 2008, đại suy thoái và đặc biệt gần đây là đại dịch Covid-19. Đại dịch Covid-19 tạo nên cuộc khủng hoảng đa chiều, tác động đến nhiều ngành nghề, lĩnh vực. Trước tình hình đó, Việt Nam đã đưa ra những biện pháp, chính sách thích ứng và kiểm soát dịch bệnh. Tuy nhiên, cuối năm 2021, theo Tổ chức Y tế thế giới, đại dịch Covid-19 cơ bản được kiểm soát, các quốc gia đã từng bước nới lỏng các biện pháp và thay đổi chiến lược phòng chống dịch, chuyển từ trạng thái “không Covid” sang “thích ứng an toàn, linh hoạt, kiểm soát hiệu quả dịch Covid-19”, dần dần đưa cuộc sống trở lại trạng thái “bình thường mới” (Nghị quyết số 128-NQ/CP ngày 11/10/2021 của Chính phủ). “Trạng thái bình thường mới” trong bối cảnh Covid-19 là trạng thái mà đất nước thực hiện mục tiêu kép, vừa tập

trung chống dịch, vừa khôi phục và phát triển nền kinh tế như lúc ban đầu.

2.2. Khả năng phục hồi trong lĩnh vực du lịch

Khả năng phục hồi đã trở thành một thuật ngữ xuất hiện rộng rãi trong nhiều lĩnh vực và nhận được sự quan tâm của nhiều học giả. Khái niệm khả năng phục hồi thường gắn chặt với năng lực thích ứng của tổ chức trước các cú sốc như thảm họa thiên nhiên (Orchiston & cộng sự, 2016), khủng hoảng do tự nhiên và do con người (Karagiannis & cộng sự, 2006). Đối với lĩnh vực du lịch, khả năng phục hồi dưới góc độ doanh nghiệp /tổ chức thể hiện khả năng duy trì trạng thái ổn định, duy trì hoặc tăng thu nhập và số lượng nhân viên bất chấp sự xáo trộn (Biggs & cộng sự, 2012). Khả năng phục hồi của tổ chức phản ánh khả năng tổ chức không chỉ tồn tại mà còn phát triển vượt qua nghịch cảnh (Seville & cộng sự, 2008). Khả năng phục hồi của tổ chức đóng góp trực tiếp vào tốc độ, sự thành công của quá trình phục hồi cộng đồng (McManus & cộng sự, 2008).

Hơn nữa, du lịch là một trong những lĩnh vực dễ bị tổn thương và nhạy cảm với các cuộc khủng hoảng bên ngoài. Nhiều nghiên cứu đã phân tích tính dễ bị tổn thương và khả năng phục hồi của du lịch trước các cú sốc như biến đổi khí hậu (Dogru & cộng sự, 2019), thiên tai (Kim & Marcoullier, 2015) và các xung đột (Liu & Pratt, 2017). Dựa trên số liệu khảo sát từ 97 doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Makassar, Muhammad Hidayat & cộng sự (2021) chỉ ra năng phục hồi kinh doanh của doanh nghiệp trong kỷ nguyên mới chịu tác động bởi năng lực kinh doanh, sử dụng công nghệ và sự hỗ trợ của Chính phủ. Đây được xem là các yếu tố then chốt tác động đến tinh thần kinh doanh để các doanh nghiệp có thể duy trì hoạt động, tăng khả năng phục hồi khi đối mặt với khủng hoảng và hoạt động tốt hơn trong kỷ nguyên mới. Đối với hoạt động kinh doanh du lịch ven biển Virginia, tính dễ bị tổn thương, hoạt động và kế hoạch kinh doanh, sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi, truyền thông và lao động ảnh hưởng đến khả năng phục hồi của các doanh nghiệp (Usher & cộng sự, 2019). Việt Nam, Ngô Văn Bình (2021) xác nhận 3 yếu tố (công nghệ, năng lực lãnh đạo và vốn xã hội) tác động mạnh mẽ đến khả năng phục hồi của doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu chỉ tập trung vào những cuộc khủng hoảng mang tính cục bộ, trong khi đại dịch Covid-19 là cuộc khủng hoảng toàn cầu và các nghiên cứu về khả năng phục hồi du lịch liên quan đến đại dịch này còn hạn chế (Rivera, 2020).

2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa trên kết quả những nghiên cứu trước đây về khả năng phục hồi, nghiên cứu đề xuất mô hình hồi quy tuyến tính thể hiện các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng phục hồi của các DNLH trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế trong bối cảnh bình thường mới:

$$\text{KNPH} = \beta_1 \cdot \text{CP} + \beta_2 \cdot \text{NL} + \beta_3 \cdot \text{LD} + \beta_4 \cdot \text{KH} \quad (1)$$

Trong đó: KNPH là biến phụ thuộc thể hiện khả năng phục hồi của các DNLH tỉnh Thừa Thiên Huế trong bối cảnh bình thường mới. Các biến độc lập CP, NL, LD, KH lần lượt phản ánh các khía cạnh liên quan tới hỗ trợ của Chính phủ, năng lực lãnh đạo và quản lý, nguồn nhân lực, sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi. $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$ là các hệ số hồi quy tương ứng với các biến trong mô hình. Trong nghiên cứu này, sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi, nguồn nhân lực, năng lực lãnh đạo và quản lý, hỗ trợ của Chính phủ được mong đợi ảnh hưởng tích cực đến khả năng phục hồi của các DNLH.

Về sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi, Mair & cộng sự (2016) xác định sự chuẩn bị là một vấn đề chính trong khả năng phục hồi du lịch. Các doanh nghiệp chuẩn bị tốt có thể tiếp tục hoạt động thay vì chỉ đơn giản là phục hồi sau thảm họa. Một khía cạnh chính của sự chuẩn bị là tầm quan trọng của sự hợp tác và đối tác. Các nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp hợp tác và cộng tác với các doanh nghiệp khác và các tổ chức Chính phủ đã chuẩn bị tốt hơn để ứng phó với các sự kiện bất ngờ (Orchiston & cộng sự, 2016). Lập kế hoạch phục hồi là việc phát triển các chiến lược và hành động để đưa tổ chức trở lại trạng thái bình thường. Trong đó, ứng dụng công nghệ thông tin có vai trò ngày càng quan trọng, ảnh hưởng đến khả năng phục hồi của ngành du lịch (Orchiston, 2013; Mair & cộng sự, 2016).

Về nguồn nhân lực (lao động), các nghiên cứu về khả năng phục hồi của tổ chức chỉ ra những cá nhân kiên cường là nền tảng của một tổ chức kiên cường. Tuy nhiên, lực lượng lao động ngành du lịch nhìn chung chưa được đào tạo các vấn đề liên quan khả năng ứng phó trong các trường hợp khẩn cấp (Orchiston, 2013).

Về năng lực lãnh đạo và quản lý, khả năng phục hồi của doanh nghiệp phụ thuộc vào năng lực lãnh đạo, quản lý của các cá nhân trong việc giải quyết các vấn đề, làm cơ sở cho khả năng phục hồi kinh doanh và hướng đến sự thành công (Fisher & cộng sự, 2016). Umar & cộng sự (2018) cho rằng một nhà lãnh đạo mạnh mẽ là người có những đặc điểm độc đáo để đối mặt với những trở ngại và đạt được kế hoạch ở tốc độ tối đa.

Về hỗ trợ của Chính phủ, nhiều nỗ lực đã được thực hiện để duy trì sự tồn tại và phúc lợi xã hội. Trong đó, sự hỗ trợ từ Chính phủ giúp nền kinh tế và các doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng và dần dần phục hồi trong bối cảnh bình thường mới. Chính phủ phải đưa ra những chính sách đúng đắn, kịp thời trong việc giải quyết các vấn đề cấp bách như thiên tai, khủng hoảng, các chính sách này được thực hiện nhằm tăng cường và hiện thực hóa khả năng phục hồi của doanh nghiệp, các lĩnh vực có lợi ích kinh tế (Kuckertz & cộng sự, 2020).

Trong nghiên cứu này, 16 biến quan sát đại diện cho các thang đo sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi (4 biến quan sát), nguồn nhân lực (3 biến quan sát), năng lực lãnh đạo và quản lý (3 biến quan sát), hỗ trợ của Chính phủ (3 biến quan sát) và khả năng phục hồi của doanh nghiệp lữ hành (3 biến quan sát) được đưa vào mô hình phân tích (Phương trình 1, Bảng 1). Tất cả các thang đo trong nghiên cứu này được đo lường dựa trên thang đo Likert 5 điểm từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 1. Các thang đo nghiên cứu

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
Sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi		
KH1	Doanh nghiệp có sự chuẩn bị trong mọi tình huống, đặc biệt là sự chuẩn bị về nguồn lực tài chính.	Usher & cộng sự (2019), Mair & cộng sự (2016), Orchiston & cộng sự (2016)
KH2	Doanh nghiệp hợp tác với các doanh nghiệp khác và các tổ chức Chính phủ để chuẩn bị tốt hơn trong việc ứng phó với khủng hoảng	
KH3	Doanh nghiệp ứng dụng hiệu quả công nghệ thông tin	
KH4	Doanh nghiệp thay đổi linh hoạt các biện pháp truyền thông, mở rộng thị trường, đổi mới sản phẩm và chính sách giá hấp dẫn, ...	
Nguồn nhân lực		
LD1	Lao động được đào tạo kiến thức, kỹ năng ứng phó trong các trường hợp khẩn cấp.	Usher & cộng sự (2019), Mair & cộng sự (2016), Orchiston & cộng sự (2016)
LD2	Lao động được đảm bảo những quyền lợi cơ bản về lương, thưởng và an toàn sức khỏe khi đại dịch xảy ra.	
LD3	Lao động trung thành, sẵn sàng gắn bó, cùng doanh nghiệp vượt qua các cuộc khủng hoảng.	
Năng lực lãnh đạo và quản lý		
NL1	Lãnh đạo có kiến thức, hiểu biết trong và ngoài lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp mình.	McManus (2008), Fisher & cộng sự (2016), Ngô Văn Bình (2021)
NL2	Lãnh đạo có năng lực quản lý, đổi mới, sáng tạo trong việc phát triển sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường.	
NL3	Lãnh đạo có khả năng ra quyết định nhạy bén, có tầm nhìn chiến lược và dự báo kết quả.	
Hỗ trợ của Chính phủ		
CP1	Chính phủ có các chính sách phòng chống dịch bệnh nhanh chóng, kịp thời và hiệu quả.	Muhammad Hidayat & cộng

CP2	Chính phủ có chính sách hỗ trợ tài chính, nói lỏng tín dụng giúp doanh nghiệp tồn tại và vượt qua giai đoạn khủng hoảng.	sự (2021)
CP3	Chính phủ đưa ra các biện pháp kích cầu hoạt động du lịch.	

Khả năng phục hồi của doanh nghiệp lữ hành

KNPH1	DNLH có thể tồn tại trước những tình huống xấu như đại dịch Covid-19 hay những khủng hoảng tương tự trong tương lai.	
KNPH2	DNLH có năng lực thích ứng với các tình huống xấu có thể xảy ra.	Seville & cộng sự (2008)
KNPH3	DNLH phát triển, vượt qua những khó khăn do ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 hay những khủng hoảng tương tự trong tương lai.	

2.5. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp điều tra, thu thập số liệu

+ Số liệu thứ cấp: thu thập thông tin cơ bản liên quan đến tỉnh Thừa Thiên Huế và các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn giai đoạn 2017 - 2021.

+ Số liệu sơ cấp: điều tra trực tiếp và trực tuyến thông qua công cụ google forms trong khoảng thời gian từ tháng 9 đến tháng 12 năm 2022 dựa trên bảng hỏi thiết kế sẵn.

Kích thước mẫu: Theo Hair & cộng sự (2014), cỡ mẫu tối thiểu để sử dụng EFA là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên. Tỷ lệ số quan sát trên một biến phân tích là 5:1 hoặc 10:1. Khảo sát sử dụng 16 câu hỏi, tương ứng với 16 biến quan sát, áp dụng tỷ lệ 5:1, chúng ta có cỡ mẫu tối thiểu là 80. Tuy nhiên, năm 2022, trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế chỉ có 72 đơn vị lữ hành và văn phòng, đại lý du lịch (Sở Du lịch, 2022). Vì vậy, tác giả điều tra toàn bộ 72 DNLH, mỗi doanh nghiệp khảo sát 2 đối tượng là nhà quản lý (ban giám đốc và trưởng hoặc phó các phòng ban). Loại bỏ những phiếu không hợp lý, dữ liệu từ 114 phiếu điều tra liên quan tới 57 doanh nghiệp được đưa vào mô hình.

- Phương pháp phân tích và xử lý số liệu

+ Phương pháp thống kê mô tả: tóm tắt những thông tin cơ bản về đặc điểm của các nhà lãnh đạo, các DNLH tỉnh Thừa Thiên Huế. Dựa trên thang đo Likert 5 mức độ, các mức giá trị trung bình trong khoảng từ 1,00 - 1,80; 1,81 - 2,60; 2,61 - 3,40; 3,41 - 4,20; 4,21 - 5,00 tương ứng với các nhận định ở mức 1 (Hoàn toàn không đồng ý), mức 2 (Không đồng ý), mức 3 (Trung dung), mức 4 (Đồng ý) và mức 5 (Hoàn toàn đồng ý).

+ Phương pháp phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha cho phép loại bỏ các biến không phù hợp, hạn chế các biến rác trong quá trình nghiên cứu.

+ Phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA): Điều kiện tiến hành phân tích EFA là dữ liệu phải đáp ứng tiêu chuẩn của kiểm định KMO và Bartlett. Phương

pháp phân tích nhân tố được chấp nhận khi giá trị KMO (Kaiser-Meyer - Olkin) $\geq 0,5$; giá trị Eigenvalue ≥ 1 và tổng phương sai trích $\geq 50\%$.

+ Phương pháp phân tích hồi quy: Mô hình nghiên cứu đề xuất được tiến hành phân tích hồi quy tuyến tính (1).

Các số liệu được xử lý và phân tích dựa trên phần mềm thống kê IBM SPSS 22.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Một số thông tin về mẫu điều tra

Khảo sát được tiến hành với 144 phiếu điều tra gửi đi (2 phiếu/doanh nghiệp), tổng số phản hồi là 118 phiếu, trong đó 4 phiếu có sự khác biệt lớn về đánh giá giữa các đối tượng khảo sát trong cùng một doanh nghiệp nên loại bỏ. Kết quả 114 phiếu (tương ứng 57 doanh nghiệp) đảm bảo điều kiện để tiến hành phân tích. Một số thông tin cơ bản về doanh nghiệp và người tham gia phỏng vấn thể hiện trong Bảng 2. Trong tổng số 114 người tham gia khảo sát, 77,19% số người được hỏi có trình độ học vấn từ đại học trở lên, điều này cho thấy đội ngũ lãnh đạo có chuyên môn, trình độ và đủ năng lực quản lý, dẫn dắt doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Trong đó, nam giới chiếm đến 55,26% và 44,74% còn lại là nữ giới. Trong nghiên cứu này, công ty cổ phần và công ty trách nhiệm hữu hạn là loại hình doanh nghiệp chủ yếu trong tổng số 57 doanh nghiệp được khảo sát, 22 doanh nghiệp có thời gian hoạt động từ 6 - 10 năm (chiếm 38,60%) và 28 doanh nghiệp có thời gian hoạt động trên 10 năm (chiếm 49,12%).

Bảng 2. Một số thông tin cơ bản của đối tượng điều tra

STT	Đặc điểm	ĐVT	Số lượng	Cơ cấu (%)
	Giới tính		114	
1	Nam	người	63	55,26
	Nữ	người	51	44,74
	Chức vụ quản lý		114	
2	Ban giám đốc	người	57	50,00
	Trưởng/phó các phòng ban	người	57	50,00
	Trình độ học vấn		114	
3	Cao đẳng	người	26	22,81
	Đại học	người	56	49,12
	Sau đại học	người	32	28,07
4	Loại hình doanh nghiệp lữ hành		57	
	Doanh nghiệp tư nhân	Doanh nghiệp	2	3,51

	Công ty cổ phần	Doanh nghiệp	14	24,56
	Công ty trách nhiệm hữu hạn	Doanh nghiệp	39	68,42
	Khác	Doanh nghiệp	2	3,51
	Thời gian hoạt động		57	
	Dưới 1 năm	Doanh nghiệp	1	1,75
5	Từ 1 - 5 năm	Doanh nghiệp	6	10,53
	Từ 6 - 10 năm	Doanh nghiệp	22	38,60
	Trên 10 năm	Doanh nghiệp	28	49,12
	Quy mô nhân lực		57	
	Dưới 5 lao động	Doanh nghiệp	1	1,75
6	Từ 5 - 10 lao động	Doanh nghiệp	5	8,77
	Từ 11 - 15 lao động	Doanh nghiệp	22	38,60
	Từ 15 lao động trở lên	Doanh nghiệp	29	50,88

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2022)

Các doanh nghiệp du lịch nói chung và DNLH nói riêng phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức trong giai đoạn đại dịch Covid-19 bùng phát cũng như trong bối cảnh bình thường mới. Kết quả điều tra cho thấy 91,23% doanh nghiệp cho rằng khó khăn, thách thức lớn nhất mà doanh nghiệp gặp phải là doanh thu bị ảnh hưởng nghiêm trọng và thiếu nguồn vốn duy trì hoạt động (85,96%) (Bảng 3). Bên cạnh đó, sự biến động về nguồn nhân lực (68,42%) và thay đổi kế hoạch, chiến lược, sản phẩm, chính sách giá (59,65%) cũng là những vấn đề đáng lo ngại. Trong hoạt động lữ hành, nguồn nhân lực được xem là yếu tố cốt lõi, quyết định mọi sự thành công của doanh nghiệp. Đội ngũ nhân sự sáng tạo, chất lượng có thể giúp doanh nghiệp đứng vững trên thị trường đầy tính cạnh tranh. Kết quả khảo sát cho thấy các doanh nghiệp có thời gian hoạt động dài, quy mô thị trường lớn đòi hỏi đội ngũ nhân lực dồi dào. Tuy nhiên, khi nguồn thu bị sụt giảm nghiêm trọng do đại dịch Covid-19 thì vấn đề đảm bảo quyền lợi cho người lao động là bài toán khó cho các doanh nghiệp.

Bảng 3. Những khó khăn, thách thức đối với DNLH tỉnh Thừa Thiên Huế

Khó khăn, thách thức	Cơ cấu (%)
Đội ngũ lãnh đạo, nhân viên bị động, chưa được trang bị đầy đủ kiến thức, kỹ năng ứng phó trước các cuộc khủng hoảng.	47,37
Doanh thu bị ảnh hưởng nghiêm trọng do các biện pháp kiểm soát dịch bệnh của Chính phủ, khách hàng hủy bỏ hợp đồng, tour du lịch, ...	91,23

Thiếu nguồn vốn duy trì hoạt động và phục hồi trong bối cảnh bình thường mới.	85,96
Nghĩa vụ tài chính theo quy định pháp luật: báo cáo tài chính, các khoản thuế, quyền và lợi ích hợp pháp của người lao động.	54,39
Các khoản vay đến hạn và những khoản phải thanh toán cho đối tác.	42,11
Biến động về nguồn nhân lực.	68,42
Thay đổi kế hoạch, chiến lược, sản phẩm và chính sách giá từ nhà cung cấp.	59,65

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả, 2022)

3.2. Ảnh hưởng các nhân tố đến khả năng phục hồi của các doanh nghiệp lữ hành

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha của các biến trong mô hình nghiên cứu cho thấy cả 5 nhân tố đều có hệ số tin cậy Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6; hệ số tương quan giữa các biến quan sát và biến tổng đều lớn hơn 0,3. Do đó, thang đo sử dụng là phù hợp và có độ tin cậy cao, đảm bảo điều kiện thực hiện phân tích EFA.

Bảng 4. Độ tin cậy thang đo trong mô hình nghiên cứu

Biến phân tích	Trung bình (Mean)	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
1. Sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi: Cronbach's Alpha = 0,723			
KH1	4,42	0,459	0,694
KH2	3,71	0,419	0,716
KH3	4,18	0,692	0,550
KH4	3,98	0,495	0,672
2. Nguồn nhân lực: Cronbach's Alpha = 0,810			
LD1	3,78	0,656	0,744
LD2	3,90	0,606	0,795
LD3	3,84	0,720	0,675
3. Năng lực lãnh đạo và quản lý: Cronbach's Alpha = 0,824			
NL1	3,93	0,620	0,816
NL2	3,95	0,694	0,744
NL3	3,93	0,742	0,696
4. Hỗ trợ của Chính phủ: Cronbach's Alpha = 0,802			
CP1	4,09	0,655	0,722
CP2	3,84	0,664	0,713
CP3	4,04	0,625	0,754
5. Khả năng phục hồi: Cronbach's Alpha = 0,807			

KNPH1	4,07	0,621	0,770
KNPH2	4,01	0,712	0,675
KNPH3	3,94	0,641	0,757

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS, 2023)

Kết quả kiểm định KMO và Bartlett's Test các biến độc lập cho thấy các giá trị kiểm định đảm bảo (KMO = 0,792 và Bartlett's Test = 565,497 với Sig. < 0,05) và không có hệ số tải nhân tố < 0,5. Kết quả ma trận xoay với phép quay Varimax, 13 biến quan sát được nhóm thành 4 nhóm tương ứng với 4 biến tổng về các nhân tố: năng lực lãnh đạo và quản lý (NL), sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi (KH), nguồn nhân lực (LD) và hỗ trợ của Chính phủ (CP) có giá trị tổng phương sai trích là 68,511 (>50%).

Bảng 5. Ma trận xoay nhân tố các biến độc lập trong mô hình Component Matrix ^a

Biến quan sát	Nhóm nhân tố			
	1	2	3	4
NL3	0,852			
NL2	0,825			
NL1	0,771			
KH3		0,836		
KH4		0,742		
KH1		0,655		
KH2		0,651		
LD1			0,826	
LD3			0,824	
LD2			0,756	
CP2				0,839
CP1				0,820
CP3				0,723
Giá trị Eigenvalue	4,597	1,768	1,332	1,209
Phương sai trích (%)	35,365	48,968	59,212	68,511

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS, 2023)

Kiểm định KMO đối với KNPH đạt 0,700 > 0,5 cho thấy dữ liệu phù hợp phân tích EFA. Kiểm định Bartlett's Test có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05) nên các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Kết quả phân tích EFA cho thấy, khả năng phục hồi của các DNLH gồm 3 biến quan sát được nhóm thành một nhân tố duy nhất. Các biến phụ thuộc giải thích được 72,442% sự biến thiên của dữ liệu.

Bảng 6. Kết quả phân tích EFA đối với biến phụ thuộc

Nhân tố mới	Biến phân tích	Hệ số tải nhân tố
KNPH	KNPH1	0,688
	KNPH2	0,779
	KNPH3	0,706
Hệ số Eigenvalue		2,173
Phương sai tích lũy tiến (%)		72,442

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS, 2023)

Nghiên cứu kiểm tra mối tương quan giữa các biến độc lập với biến phụ thuộc trong mô hình, kết quả cho thấy giá trị Sig. của KH, LD, NL và CP đều nhỏ hơn 0,05 nên kết luận KH, LD, NL và CP có tương quan tuyến tính với biến phụ thuộc (KNPH).

Kết quả kiểm định F cho thấy Sig = 0,00 < 0,05 (bác bỏ giả thuyết H_0), chấp nhận giả thuyết H_1 cho thấy mô hình hồi quy phù hợp với tổng thể và có thể sử dụng được. Để đánh giá mức độ ảnh hưởng của các biến quan tâm CP, NL, LD, KH đến khả năng phục hồi của các DNLH, nghiên cứu tiến hành phân tích hồi quy.

Bảng 7. Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	Hệ số phóng đại phương sai
Hằng số	0,138	0,289		0,480	0,632		
CP	0,238	0,052	0,304	4,539	0,000	0,705	1,419
NL	0,228	0,052	0,290	4,412	0,000	0,735	1,361
LD	0,184	0,052	0,234	3,513	0,001	0,716	1,396
KH	0,322	0,066	0,295	4,900	0,000	0,874	1,144
R ² hiệu chỉnh			0,642				
F			51,561				
P-value			0,000				

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu bằng phần mềm SPSS, 2023)

Mô hình hồi quy có dạng như sau:

$$\text{KNPH} = 0,304 \cdot \text{CP} + 0,290 \cdot \text{NL} + 0,234 \cdot \text{LD} + 0,295 \cdot \text{KH}$$

Mô hình có R² hiệu chỉnh bằng 0,642 nên mức độ phù hợp của mô hình đã xây dựng với tập dữ liệu là 64,2%. Hay nói cách khác, 4 biến độc lập được đưa vào mô hình hồi quy có thể giải thích khoảng 64,2% các thay đổi của biến phụ thuộc; 35,8% còn lại

là do ảnh hưởng của các sai số tự nhiên và các biến ngoài mô hình. Bên cạnh đó, giá trị Durbin-Watson = 1,712 ($1 < d < 3$) cho thấy mô hình không có hiện tượng tự tương quan. Tất cả các biến độc lập đều có Sig. < 0,05 và hệ số phóng đại phương sai nhỏ hơn 10 nên không có hiện tượng đa cộng tuyến.

Kết quả hồi quy góp phần khẳng định mong đợi ban đầu đặt ra của nghiên cứu. Sự hỗ trợ của Chính phủ, năng lực lãnh đạo và quản lý, nguồn nhân lực, sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi có tác động tích cực đến khả năng phục hồi của các DNLH trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên Huế trong bối cảnh bình thường mới. Trong đó, sự hỗ trợ của Chính phủ là yếu tố có mức ảnh hưởng lớn nhất (hệ số hồi quy đạt giá trị là 0,304). Các doanh nghiệp đánh giá những biện pháp phòng chống dịch bệnh của Chính phủ là nhanh chóng, kịp thời và hiệu quả, góp phần kiểm soát tốt sự lây lan của dịch bệnh (giá trị trung bình của biến CP1 là 4,09). Các biện pháp kích cầu du lịch góp phần quan trọng trong quá trình phục hồi ngành du lịch nói chung và các DNLH nói riêng (giá trị trung bình của CP3 đạt 4,04). Tuy nhiên, các biện pháp hỗ trợ tài chính của Chính phủ có độ trễ khá lớn, nhiều doanh nghiệp và người lao động còn gặp khó khăn trong việc tiếp cận các biện pháp này (giá trị trung bình của CP2 chỉ đạt 3,84). Kết quả này có sự khác biệt so với nghiên cứu của Muhammad Hidayat và cộng sự (2021), các doanh nghiệp không đánh giá quá cao các chính sách hỗ trợ của Chính phủ Indonesia vì những chính sách này không giúp doanh nghiệp thoát khỏi gánh nặng tài chính mà chỉ mang tính chất trì hoãn, gia hạn. Trong bối cảnh nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa của Việt Nam, các hoạt động của nền kinh tế nói chung và du lịch nói riêng đều chịu sự tác động từ các chính sách của Chính phủ. Trong nghiên cứu này, sự hỗ trợ không chỉ dừng lại về mặt tài chính mà còn bao gồm các biện pháp phòng chống dịch bệnh và đặc biệt là các chính sách, biện pháp kích cầu, phục hồi hoạt động du lịch. Ngoài sự hỗ trợ từ Chính phủ, doanh nghiệp đã có sự chuẩn bị và xây dựng các kế hoạch ứng phó trước những sự kiện bất ngờ (hệ số hồi quy đạt 0,295), đặc biệt là sự chuẩn bị về nguồn lực tài chính và ứng dụng công nghệ thông tin (giá trị trung bình đánh giá cao nhất là KH1 với 4,42 và KH3 với 4,18). Mặc khác, sự liên kết giữa các doanh nghiệp và các cơ quan, tổ chức trong việc ứng phó với khủng hoảng còn hạn chế (giá trị trung bình chỉ đạt 3,71).

Bên cạnh đó, đại dịch Covid-19 lần đầu xuất hiện và gây ra những hậu quả chưa từng có, vì vậy, hầu hết lãnh đạo các doanh nghiệp đều bị động, thiếu kiến thức và kỹ năng xử lý. Giá trị trung bình của các nhận định liên quan đến năng lực lãnh đạo và quản lý được đánh giá không cao, dao động từ 3,93 đến 3,95. Tuy nhiên, nhân tố này vẫn có tác động tích cực đến khả năng phục hồi của các DNLH (hệ số hồi quy đạt 0,29).

4. Kết luận

Nghiên cứu góp phần cung cấp minh chứng và thông tin hữu ích về khả năng phục hồi của các doanh nghiệp lữ hành tỉnh Thừa Thiên Huế trong bối cảnh bình thường mới. Bốn nhân tố có ảnh hưởng tích cực đến khả năng phục hồi của các DNLH là: hỗ trợ của Chính phủ, năng lực lãnh đạo và quản lý, nguồn nhân lực, sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi. Trong đó, sự hỗ trợ của Chính phủ có ảnh hưởng lớn nhất cho thấy các biện pháp phòng chống dịch bệnh, chính sách hỗ trợ tài chính và biện pháp kích cầu du lịch là những bước đi đúng đắn trong và sau đại dịch Covid-19. Bên cạnh đó, khi các doanh nghiệp có sự chuẩn bị và kế hoạch phục hồi, đặc biệt về mặt tài chính thông qua các quỹ dự phòng được xác định có tác động tích cực đến khả năng phục hồi.

Để nâng cao khả năng phục hồi của các DNLH, góp phần tác động đến khả năng phục hồi của ngành du lịch trong bối cảnh bình thường mới, đòi hỏi một hệ thống các giải pháp đồng bộ từ cơ chế chính sách, quy hoạch cho đến nhân lực, sản phẩm dịch vụ, đầu tư, xúc tiến quảng bá, thị trường, an toàn du lịch, ... Bên cạnh các biện pháp hỗ trợ từ bên ngoài, bản thân doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch ứng phó với những tình huống, rủi ro có thể xảy ra, đảm bảo sự tồn tại, thích ứng và phục hồi trong tình hình mới. Trong bối cảnh thị trường cạnh tranh ngày một khốc liệt, các doanh nghiệp cần thường xuyên làm mới bản thân, đa dạng hóa sản phẩm, ứng dụng công nghệ thông tin, chuyển đổi số trong hoạt động xúc tiến, quảng bá, làm cầu nối thu hút khách du lịch đến với Việt Nam. Tuy nhiên, điều này cũng tạo sức ép cho các nhà quản lý doanh nghiệp trong việc bắt kịp xu hướng thị trường, đưa ra những quyết định nhạy bén và hiệu quả. Những phát hiện này là căn cứ phát triển các sáng kiến phục hồi du lịch tỉnh Thừa Thiên Huế trong thời gian tới, đặc biệt từ góc nhìn của các loại hình doanh nghiệp thông qua quan điểm của các bên liên quan (nhà hoạch định chính sách, người lao động, ...).

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 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.
- Dogru T, Marchio EA, Bulut U. (2019), ‘Climate change: Vulnerability and resilience of tourism and the entire economy’, *Tourism Management* 72, 292-305.
- Fisher, R., Maritz, A., & Lobo, A. (2016), ‘Does individual resilience influence entrepreneurial success?’, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), 39-53.
- Karagiannis, A., Maditinos, Z., & Vassiliadis, C. (2006), ‘Organizational preparation

for crises and disasters in the tourism sector: Perceptions and planning of tourist businesses in Northern Greece', *In Proceedings of 24th EuroCHRIE Congress, Thessaloniki*.

Kim H, Marcouiller DW. (2015), 'Considering disaster vulnerability and resiliency: the case of hurricane effects on tourism-based economies', *The Annals of Regional Science* 54, 945-971

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, M.K., & Berger, E. S. C. (2020), 'Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic', *Journal of Business Venturing Insights*, 13(April), 1- 13

Liu A, Pratt S. (2017), 'Tourism's vulnerability and resilience to terrorism', *Tourism Management*, 60, 404–417.

Mair, J., Ritchie, B.W., & Walters, G. (2016), 'Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review', *Current Issues in Tourism*, Vol. 19 No. 1, 1-26.

McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunson, D. (2008), 'Facilitated process for improving organizational resilience', *Natural Hazards Review* 9(2), 81-90.

Muhammad, H., Fitriani, L., Andi W., Nurkhalik W. A., & Nurhaeda Z. (2021), 'Factors Supporting Business and its Distribution to Business Resilience in New Normal Era', *Journal of Distribution Science* 19-11,5-15.

Ngô Văn Bình (2021), 'Các yếu tố ảnh hưởng khả năng phục hồi của doanh nghiệp', Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học kinh tế thành phố Hồ Chí Minh.

Orchiston, C. (2013), 'Tourism business preparedness, resilience and disaster planning in a region of high seismic risk: the case of the Southern Alps, New Zealand', *Current Issues in Tourism*, Vol. 16 No. 5, 477-494.

Orchiston, C., Prayag, G., & Brown, C. (2016), 'Organizational resilience in the tourism sector', *Annals of Tourism Research* 56, 145–148.

Rivera M.A. (2020), 'Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: Covid19 and beyond', *International Journal of Hospitality Management*.

Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008), 'Organizational resilience: Researching the reality of New Zealand organizations', *Journal of Business Continuity & Emergency Planning* 2 (3), 258–266.

Sở Du lịch Thừa Thiên Huế (2022), *Báo cáo công tác 9 tháng đầu năm 2022 và phương hướng, nhiệm vụ quý IV năm 2022 của sở Du lịch*. Số 1180/BC-SDL ban hành ngày

23/09/2022.

Umar, A., Che Cob, C. M. S., Che Omar, C. M. Z., & Gani Hamzah, M. S. (2018), ‘Determinants of Entrepreneurial Competencies Development in Small and Medium Enterprises’, *International Journal of Business and Management*, 14(1), 147.

UNWTO (2020), World Tourism Barometer, Vol. 18, 6, October 2020

Usher, L. E., Yusuf, J. E. W., & Covi, M. (2019), ‘Assessing tourism business resilience in Virginia Beach’, *International Journal of Tourism Cities*. Vol. 6 No. 2, pp. 397-414. <https://doi.org/10.1108/IJTC-02-2019-0019>

FACTORS AFFECTING TO THE RESILIENCE OF TOUR OPERATORS IN THUA THIEN HUE PROVINCE IN THE NEW NORMAL ERA

Tran Huynh Quang Minh, Tran Huu Tuan

Abstract: The research goal aims to analyze factors that affect the resilience of tour operators in Thua Thien Hue Province in the New Normal Era. The Exploratory Factor Analysis and the Linear Regression model have conducted through the survey data from 114 managers representing 57 travel enterprises in the study site. The research results indicate that four group factors positively impact the resilience of tour operators, including government support, recovery preparation and planning, leadership and management capacity, and human resources. In particular, government support has a core role in the resilience of the travel enterprises in Thua Thien Hue province. Research findings provide appropriate information to tourism policymakers, managers, additionally tour operators in improving the resilience capacity to shocks, especially after the Covid-19 pandemic.

Keywords: Resilience; Tour Operators; Thua Thien Hue Province; New Normal Era.