



CHIẾN LƯỢC ỨNG PHÓ CỦA DOANH NGHIỆP KHÁCH SẠN THỪA THIÊN HUẾ TRONG QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG: NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP COVID-19

Nguyễn Thị Minh Nghĩa*, Trần Hữu Tuấn

Trường Du lịch, Đại học Huế, 22 Lâm Hoàng, Huế, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Minh Nghĩa <minhngphia1802@gmail.com>

(Ngày nhận bài: 6-12-2023; Ngày chấp nhận đăng: 9-2-2024)

Tóm tắt. Các biện pháp y tế trong bối cảnh đại dịch COVID-19 như hạn chế đi lại và cách ly đã gây ra những khó khăn nghiêm trọng cho ngành du lịch và khách sạn. Điều này đòi hỏi các chiến lược ứng phó khẩn cấp nhằm giúp các doanh nghiệp khách sạn ứng phó và phục hồi sau những tác động tiêu cực mà khủng hoảng mang lại. Dựa trên khung lý thuyết quản lý khủng hoảng đại dịch, nghiên cứu này khám phá các chiến lược ứng phó trong quản lý khủng hoảng của các doanh nghiệp khách sạn ở tỉnh Thừa Thiên Huế trong bối cảnh đại dịch COVID-19. Dữ liệu định tính được thu thập thông qua các cuộc phỏng vấn sâu bán cấu trúc với 15 nhà quản lý khách sạn, sau đó phân tích theo chủ đề đã khám phá các chiến lược ứng phó của các khách sạn bao gồm: (1) chiến lược tiết kiệm và sống sót, (2) chiến lược “ngủ đông” hoặc chuyển đổi dịch vụ, (3) chiến lược phục hồi và đổi mới. Nghiên cứu này có ý nghĩa vì đây là nghiên cứu thực nghiệm đầu tiên khám phá chiến lược ứng phó của doanh nghiệp khách sạn dựa vào khung quản lý khủng hoảng đại dịch, có thể hữu ích cho các nhà quản lý khách sạn lên kế hoạch cho các cuộc khủng hoảng tiếp theo.

Từ khóa: quản lý khủng hoảng, chiến lược ứng phó, khả năng phục hồi, doanh nghiệp du lịch, COVID-19, Thừa Thiên Huế

Response strategy of Thua Thien Hue hotel businesses in crisis management: A case study of the COVID-19

Nguyen Thi Minh Nghia*, Tran Huu Tuan

School of Hospitality and Tourism, Hue University, 22 Lam Hoang St., Hue, Vietnam

* Correspondence to Nguyen Thi Minh Nghia <minhnghia1802@gmail.com>

(Received: December 6, 2023; Accepted: February 9, 2024)

Abstract. Health measures amid the COVID-19 pandemic, such as travel restrictions and quarantines, cause severe difficulties for the tourism and hospitality industries. This requires emergency response strategies to help hotel businesses respond and recover from the negative impacts of the crisis. Based on the theoretical framework of pandemic crisis management, this study explores response strategies in crisis management of hotel businesses in Thua Thien Hue Province in the context of the COVID-19 pandemic. Qualitative data was collected through semi-structured in-depth interviews with 15 hotel managers, and then thematic analysis explored the hotels' coping strategies, including (1) savings and survival strategies, (2) "hibernation" or service transformation strategies, and (3) recovery and innovation strategies. This study is significant because it is the first empirical study to explore the response strategies of hotel businesses based on a pandemic crisis management framework, which may be useful for hotel managers planning for the next crisis.

Keywords: crisis management, response strategy, resilience, tourism businesses, COVID-19, Thua Thien Hue

1 Đặt vấn đề

Du lịch chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố bên ngoài, bao gồm bất ổn chính trị, điều kiện kinh tế, môi trường và thời tiết [1], do đó được thừa nhận là ngành dễ bị tổn thương trước khủng hoảng hoặc thiên tai [2]. Khủng hoảng và thảm họa có tác động đến các doanh nghiệp du lịch, có thể phức tạp dựa trên tính chất, mức độ và quy mô của chúng [3, 4]. Để đối phó với những sự kiện như vậy cần có các chiến lược khẩn cấp để giúp các doanh nghiệp ứng phó và phục hồi sau những tác động tiêu cực của chúng. Đại dịch COVID-19 được phát hiện lần đầu tiên vào cuối năm 2019 tại Trung Quốc. Vào giữa tháng 3 năm 2020, virus đã lây lan ở 146 quốc gia với số ca nhiễm được xác nhận trên toàn thế giới tăng nhanh chóng và có liên quan đến một số các sự kiện lớn của thế giới [5]. Đây là một tình huống chưa từng xảy ra, và lĩnh vực du lịch đã có những ảnh hưởng mang tính biến đổi, chỉ trong vòng vài tháng cơ cấu của hệ thống du lịch toàn cầu chuyển đổi từ quá tải du lịch sang phi du lịch, điều này cho thấy, COVID-19 khác biệt và đặc biệt đối với ngành du lịch. Không giống các lĩnh vực kinh doanh khác, doanh thu du lịch sẽ bị mất vĩnh viễn do công suất chưa bán được - ví dụ như chỗ ở - không thể được tiếp thị trong những năm tiếp theo, kéo theo những tác động đối với việc làm trong lĩnh vực này [6]. Gánh nặng của những căn bệnh truyền nhiễm như COVID-19 đối với sức khỏe của khách du lịch cũng như các doanh nghiệp liên quan đến du lịch và khách sạn. Những điều này bao gồm từ sự sụt giảm mạnh về lưu lượng kinh doanh như lưu lượng hành khách, số lượt ghé thăm các điểm du lịch và công suất sử dụng khách sạn cũng như doanh thu và mất việc làm [6]. Các nghiên cứu hiện có liên quan đến đại dịch COVID-19 ở bối cảnh

ngành khách sạn chủ yếu giải thích những phản ứng chiến lược được áp dụng đối với các khách sạn trong các bối cảnh khác nhau [7–10]. Với nhiều nỗ lực khám phá phản ứng của các khách sạn, nhiều cách tiếp cận được áp dụng nhằm xem xét phản ứng của các khách sạn trong bối cảnh COVID-19 như quản lý chiến lược [11], quan điểm trọng dịch vụ [9], quản lý khủng hoảng và các biện pháp chiến lược để vượt qua khủng hoảng [12], lý thuyết khủng hoảng quản lý và quan điểm dựa trên nguồn lực [13], năng lực động [14]. Tuy nhiên, thiếu các nghiên cứu khám phá toàn diện các chiến lược ứng phó của khách sạn trong các giai đoạn tuyến tính của khủng hoảng đại dịch.

Tại Việt Nam, đại dịch COVID-19 được xác định là một mối đe dọa nghiêm trọng, các kế hoạch khẩn cấp ở cấp độ quốc gia nhanh chóng được ban hành như đóng cửa biên giới và trường học, áp đặt các hạn chế đi lại và đình chỉ tất cả các chuyến bay quốc tế [15]. Ngành du lịch nói chung và kinh doanh khách sạn tại Việt Nam bị tàn phá nghiêm trọng do đóng cửa biên giới, hạn chế đi lại và phong tỏa trong đại dịch COVID-19. Lượng khách trong tháng 4 năm 2020 giảm kỷ lục gần 98% so với năm 2019 và Tổng cục Du lịch Việt Nam ước tính thiệt hại khoảng 5,9–7,7 tỷ USD trong ba tháng từ tháng 2 đến tháng 4 năm 2020 [16]. Trong bối cảnh đó, hoạt động kinh doanh dịch vụ lưu trú tại Thừa Thiên Huế bị ảnh hưởng một cách nặng nề, nhiều khách sạn phải đóng cửa và giảm lượng khách lưu trú một cách đáng kể [17].

Xuất phát từ thực tiễn nêu trên cũng như khoảng trống về tổng quan nghiên cứu, nghiên cứu này nhằm mục tiêu khám phá các chiến lược ứng phó để quản lý khủng hoảng của các khách sạn tại Thừa Thiên Huế tiếp cận từ quan điểm quản lý khủng hoảng và khung quản lý khủng hoảng đại dịch, qua đó, giúp doanh nghiệp khách sạn có định hướng ứng phó và lập kế hoạch phục hồi đối với các cuộc khủng hoảng có thể xảy ra trong tương lai.

2 Tổng quan nghiên cứu

2.1 Khủng hoảng và thảm họa

Du lịch là ngành kinh tế rất dễ bị tổn thương trước các thảm họa và khủng hoảng từ bên ngoài, từ các sự cố do tự nhiên đến những sự cố do con người gây ra [18]. Trong thời đại kết nối ngày nay, tính di động của du lịch ngày càng gia tăng, khách du lịch tự do đi lại đến những nơi có nhiều rủi ro khác nhau, do đó tăng thêm những biến cố khó đo lường cho hoạt động du lịch [19]. Thảm họa và khủng hoảng là hai sự kiện khác nhau và có liên quan với nhau. Hai thuật ngữ đôi khi được sử dụng thay thế cho nhau. Các khái niệm về thảm họa và khủng hoảng áp dụng cho bối cảnh du lịch đã được nhiều học giả xem xét [18–20]. Các định nghĩa có thể nhất thời theo thời gian và tùy vào từng sự kiện nhưng vẫn có thể giúp chúng ta hiểu, sử dụng và phân biệt. Do đó, việc khám phá khái niệm và định nghĩa thảm họa, khủng hoảng có thể phần nào giúp chúng ta xác định mức độ ảnh hưởng của đại dịch COVID-19, từ đó hiểu hơn về những khó khăn cũng như chiến lược ứng phó và có các kế hoạch phục hồi phù hợp trong bối cảnh du lịch.

Trong bối cảnh kinh doanh, thảm họa là một sự kiện bất ngờ gây ra nhiều thiệt hại, chẳng hạn như hỏa hoạn, bão hoặc tai nạn rất nghiêm trọng [20]. Tuy nhiên, đây vẫn là một thuật ngữ có nhiều tranh cãi trong bối cảnh nghiên cứu kinh doanh. Các định nghĩa về thảm họa phổ biến nhất

được các tác giả nghiên cứu về ngành du lịch áp dụng là khái niệm của Faulkner. Theo đó, thảm họa là những thay đổi thảm khốc không thể đoán trước bắt nguồn từ bên ngoài tổ chức và tổ chức có rất ít quyền kiểm soát [20]. Thảm họa xảy ra đột ngột và sự kiện này nằm ngoài tầm kiểm soát của những người bị ảnh hưởng (ví dụ: động đất, sóng thần...). Theo Kim [21], thảm họa bao gồm những thay đổi bất ngờ mà thông thường người ta chỉ có thể ứng phó sau khi sự kiện xảy ra, bằng cách thực hiện các kế hoạch dự phòng hoặc ứng phó một cách phản ứng. Thảm họa thường có thể dự đoán được và trong một số trường hợp có thể tránh được [22]. Mặc dù con người không thể kiểm soát được nhiều sự kiện thảm khốc, nhưng các tác động có thể được giảm thiểu thông qua hành động. Sau khi xem xét các nghiên cứu có liên quan, Brown [19] cho rằng thảm họa là một sự kiện bất ngờ, trong đó, yếu tố kích hoạt nằm ngoài tầm kiểm soát hiện tại của khu vực bị ảnh hưởng (cộng đồng và/hoặc doanh nghiệp). Sự kiện này làm gián đoạn chức năng của khu vực đó và yêu cầu các nguồn lực bổ sung (ngoài những nguồn lực sẵn có) để ứng phó và phục hồi từ sự kiện. Ví dụ, động đất ở một khu vực phát triển có khả năng gây ra sự gián đoạn nghiêm trọng và đó là một thảm họa; hay một khách sạn nhỏ với nguồn lực hạn chế có thể gặp phải thảm họa mà một khách sạn lớn hơn với nguồn lực lớn hơn có thể xử lý nội bộ ít gây xáo trộn và không xem đó là một thảm họa. Do đó, khi xem xét một sự kiện có phải là thảm họa hay không cũng cần xem xét đến yếu tố các nguồn lực cần thiết để ứng phó và sự gián đoạn đối với hệ thống của con người. Vậy có thể hiểu, thảm họa là các sự kiện bất ngờ đến từ bên ngoài doanh nghiệp, làm gián đoạn các chức năng của doanh nghiệp và cần các nguồn lực bổ sung để ứng phó và phục hồi.

Theo Santana [23], khủng hoảng không phải là một sự kiện xảy ra mà là một quá trình phát triển theo logic riêng của nó, theo đó, tác giả cho rằng khủng hoảng có thể xuất hiện từ thảm họa. Một định nghĩa hữu ích về khủng hoảng trong du lịch là bất kỳ sự cố nào có thể đe dọa hoạt động bình thường và hoạt động của các doanh nghiệp liên quan đến du lịch; làm tổn hại đến danh tiếng chung của điểm đến du lịch về sự an toàn, hấp dẫn và thoải mái bằng cách ảnh hưởng tiêu cực đến nhận thức của du khách về điểm đến đó; và ngược lại, gây ra sự suy thoái trong nền kinh tế du lịch và lữ hành địa phương, đồng thời làm gián đoạn tính liên tục của các hoạt động kinh doanh đối với ngành du lịch và lữ hành địa phương do giảm lượng khách đến và chi tiêu của khách du lịch [6]. Theo Faulkner [20] khủng hoảng thường có một thành phần mà nhóm bị ảnh hưởng có thể kiểm soát được. Khủng hoảng phát sinh do thiếu kế hoạch và quản lý phù hợp và do đó có thể dự đoán trước khủng hoảng, trong khi đó chỉ có thể ứng phó với thảm họa sau khi sự việc đã xảy ra [21]. Như vậy có thể thấy rằng, thảm họa đề cập đến một sự kiện trong khi khủng hoảng đề cập đến một tình huống, và khủng hoảng có thể xuất hiện từ thảm họa. Một yếu tố chính có thể phân biệt “khủng hoảng” với “thảm họa” là liệu người ta quy tình huống đó cho chính tổ chức hay do các nguyên nhân bên ngoài tổ chức [18]. Vậy các nghiên cứu của Faulkner [20] và Ritchie [18] phân biệt giữa khủng hoảng và thảm họa dựa trên nguyên nhân là do một số thất bại trong hành động của tổ chức (khủng hoảng) hay một sự kiện bên ngoài mà tổ chức không kiểm soát được (thảm họa).

Dựa vào các khái niệm từ các nghiên cứu kể trên, có một sự chồng chéo trong việc sử dụng khái niệm thảm họa và khủng hoảng trong các nghiên cứu du lịch, một số tác giả đã chọn không giải quyết sự khác biệt giữa thảm họa và khủng hoảng mà thay vào đó sử dụng các thuật ngữ luân

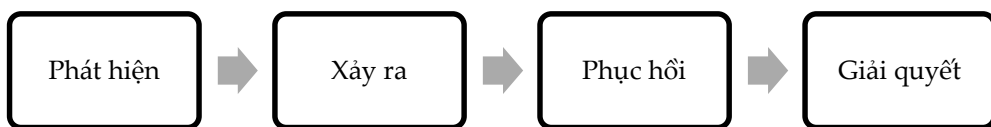
phiên hoặc đồng thời [18]. Dựa vào tính chất, mức độ nghiêm trọng của sự kiện và theo những định nghĩa về thảm họa và khủng hoảng, chúng tôi phân loại đại dịch COVID-19 là một thảm họa đối với ngành du lịch vì đây là lĩnh vực có rất ít khả năng kiểm soát trước sự lây lan nhanh chóng của virus và những ảnh hưởng của nó, và rõ ràng nó là một sự kiện bên ngoài doanh nghiệp không kiểm soát được. Tuy nhiên, đại dịch COVID-19 có tính chất, quy mô và mức độ đặc biệt phức tạp đã tạo ra các cuộc khủng hoảng về nhu cầu, chính trị xã hội và kinh tế [24]. Do đó, nghiên cứu tiếp cận đại dịch COVID-19 từ cả hai khía cạnh thảm họa và khủng hoảng. Việc tiếp cận đồng thời cả hai quan điểm này giúp cung cấp các kiến thức có giá trị nhằm đưa ra các giải pháp ứng phó và khả năng phục hồi cho các doanh nghiệp du lịch. Mặc dù thảm họa không thể kiểm soát được nhưng các tác động có thể được giảm thiểu thông qua hành động. Khủng hoảng được tạo ra do thảm họa có thể được giải quyết. Do đó, nghiên cứu sử dụng khung quản lý khủng hoảng được đề xuất bởi Le & Phi [25] nhằm khám phá các chiến lược ứng phó của các doanh nghiệp khách sạn Thừa Thiên Huế trong bối cảnh COVID-19.

2.2 Quản lý khủng hoảng

Các tài liệu nghiên cứu cho thấy có rất nhiều mô hình và khuôn khổ về quản lý khủng hoảng, một số mô hình tổng quát hơn và số khác cụ thể hơn tùy thuộc vào bối cảnh cụ thể như điểm đến, sự kiện (ví dụ như khủng bố, suy thoái kinh tế, dịch bệnh...) và các tổ chức lớn.

Hình 1 mô tả sơ đồ quản lý khủng hoảng chung được đề xuất bởi Dayour và cs. [6] bao gồm bốn giai đoạn khác nhau: phát hiện, xảy ra, phục hồi và giải quyết. Giai đoạn phát hiện, các dấu hiệu cảnh báo sớm được truyền đạt. Điều này cho phép các tổ chức phân công những người chủ chốt, phân bổ nguồn lực và chiến lược để hành động. Giai đoạn xảy ra, khủng hoảng tất yếu xảy ra, mang theo cả những tác động hữu hình và vô hình và cần có các nỗ lực giảm thiểu tác động nhằm đối phó với cường độ của khủng hoảng. Giai đoạn phục hồi, các tổ chức cố gắng khôi phục hoạt động kinh doanh thông thường bằng cách ban hành các quy trình cụ thể về vấn đề đó. Giai đoạn giải quyết, các tổ chức học hỏi thông qua việc xem xét quản lý khủng hoảng để định hướng các sự kiện tương tự trong tương lai [6]. Khung lý thuyết chung này dường như có thể áp dụng cho phạm vi rộng hơn của các thực thể (các doanh nghiệp và điểm đến), các giai đoạn có vẻ chung chung vì một số chúng có thể bị ẩn khác trong các giai đoạn khác. Điều này là do bản chất và sự phức tạp của các cuộc khủng hoảng cũng như cách ứng phó cũng khác nhau [18]; do đó, cần phải đánh giá và hoàn thiện hơn nữa khung lý thuyết này được sử dụng trong các tình huống quản lý khủng hoảng khác nhau như thế nào.

Trong bối cảnh du lịch, Faulkner [20] đã đề xuất khung quản lý thảm họa du lịch để phân tích quản lý thảm họa, đặc biệt là tại các điểm đến du lịch. Theo đó, quản lý thảm họa du lịch trải



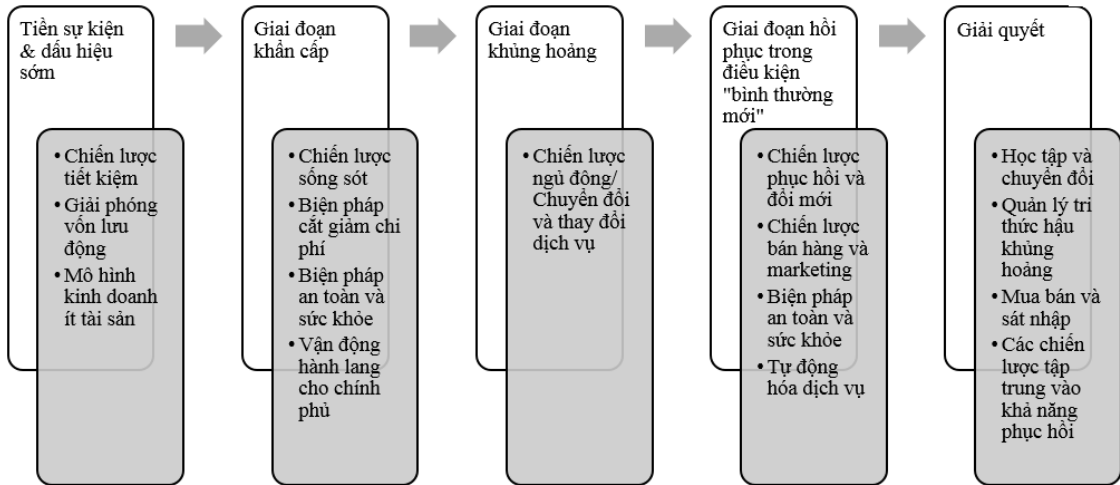
Hình 1. Khung quản lý khủng hoảng chung của Fink, 1986; Pearson and Mitroff, 1993 [6]

qua 4 giai đoạn bao gồm: giai đoạn trước sự kiện (phát hiện), khi các chiến lược khẩn cấp đối phó với thảm họa được đưa ra và các chiến lược có thể xảy ra được kiểm tra. Truyền thông và giám sát thảm họa là những yếu tố quan trọng của giai đoạn này. Thảm họa có thể tránh được hoặc tác động của nó có thể giảm bớt trước khi sự kiện xảy ra là không thể tránh khỏi và các chiến lược khẩn cấp cần được kích hoạt. Ở giai đoạn khẩn cấp (xảy ra), tác động của thảm họa được cảm nhận đòi hỏi phải có hành động để bảo vệ con người và tài sản. Sau đó, nhu cầu phục hồi ngay lập tức của những người bị ảnh hưởng (trong ngắn hạn) được giải quyết bằng cách khôi phục các dịch vụ và cuộc sống cộng đồng bình thường. Những hạng mục không thể giải quyết nhanh chóng trong giai đoạn này sẽ được coi là biện pháp phục hồi dài hạn. Cuối cùng là giai đoạn giải quyết, trong đó việc xem xét nguyên nhân và tác động được thực hiện để rút ra bài học từ thảm họa [20]. Mặc dù khung quản lý thảm họa của Faulkner có vẻ toàn diện và phù hợp để phân tích các khủng hoảng hoặc quản lý thảm họa phức tạp, nhưng nó được cho là phù hợp với việc giải thích các khủng hoảng ở cấp độ điểm đến rộng hơn là sử dụng cho các doanh nghiệp du lịch. Hơn nữa, những hướng dẫn chung chung này có thể khó thực hiện vì COVID-19 là một thảm họa với các khủng hoảng khó đo lường. Những đối tượng bị ảnh hưởng có thể phải hành động mà không cần đến bất kỳ sơ đồ quy định hay khung lý thuyết quản lý thảm họa nào [6].

Bởi vì không có khuôn khổ nào là cố định và quản lý khủng hoảng cần dựa vào tình huống thực tiễn của các sự kiện diễn ra, do đó nghiên cứu của Le & Phi [25] dựa vào dữ liệu thực tế đã vạch ra bản đồ “các phản ứng chiến lược” từ lĩnh vực khách sạn trong việc giải quyết tình hình đại dịch COVID-19 đang gia tăng, từ đó hoàn thiện và phát triển hơn nữa khung quản lý khủng hoảng đại dịch.

Khung quản lý khủng hoảng của doanh nghiệp trong bối cảnh COVID-19 được đề xuất bởi Le & Phi [25] bao gồm các chiến lược phản ứng theo các giai đoạn gồm: (1) Giai đoạn trước sự kiện và các triệu chứng sớm với trọng tâm là chiến lược tiết kiệm, (2) Giai đoạn khẩn cấp các chiến lược sống sót lập tức được đưa ra với các biện pháp cụ thể, (3) Giai đoạn khủng hoảng khi chính sách đóng cửa biên giới diễn ra ở tất cả các quốc gia trên thế giới, chiến lược ngủ đông và chuyển đổi dịch vụ được áp dụng ở hầu hết các doanh nghiệp khách sạn, (4) Giai đoạn hồi phục trong điều kiện bình thường mới với các chiến lược phục hồi và đổi mới, (5) Giai đoạn giải quyết, tập trung chuẩn bị cho thời kỳ (hậu) đại dịch với nhiều biến cố không chắc chắn do đó các chiến lược tập trung vào khả năng phục hồi [25].

Để khám phá thực trạng ứng phó của các khách sạn ở tỉnh Thừa Thiên Huế trong bối cảnh đại dịch COVID-19, nghiên cứu này dựa vào khung quản lý khủng hoảng đại dịch đề xuất bởi Le & Phi [25], đây là mô hình được xây dựng dựa trên các phản ứng chiến lược của các khách sạn toàn cầu, do đó có thể phù hợp đối với đặc trưng của khách sạn tại tỉnh Thừa Thiên Huế. Bên cạnh đó, nghiên cứu tập trung vào bối cảnh của doanh nghiệp/ tổ chức kinh doanh với các chiến lược phản ứng dựa vào các giai đoạn cụ thể của đại dịch hơn là khung quản lý khủng hoảng chung của Fink, 1986; Pearson and Mitroff, 1993 [6] hay khung quản lý thảm họa của Faulkner [20] khi tập trung nhiều hơn vào cấp độ điểm đến du lịch.



Hình 2. Khung quản lý khủng hoảng đại dịch COVID-19 đề xuất bởi Le & Phi [25]

3 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này là một nghiên cứu khám phá, do đó nghiên cứu định tính với phương pháp phỏng vấn sâu bán cấu trúc là kỹ thuật phù hợp.

Để có được thông tin đáng tin cậy, dữ liệu được thu thập thông qua các cuộc phỏng vấn với các nhà quản lý cấp cao, quản lý trung gian hoặc chủ sở hữu của các khách sạn. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, những người tham gia phỏng vấn có đặc điểm phù hợp với nghiên cứu và có thể tiếp xúc được một cách thuận tiện. Các cuộc phỏng vấn sử dụng cách tiếp cận bán cấu trúc giúp đảm bảo tất cả những câu hỏi chính điều được trả lời bởi tất cả những người được phỏng vấn, đồng thời đảm bảo tính linh hoạt trong việc khám phá các chủ đề mới cũng như thích ứng với quan điểm của người cung cấp thông tin, chẳng hạn như vị trí cụ thể của họ hoặc các lĩnh vực chuyên môn [26]. Việc lựa chọn các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc là do tính linh hoạt và khả năng diễn giải đáng kể của nó, mang lại cho các nhà nghiên cứu và người cung cấp thông tin sự linh hoạt cần thiết để điều chỉnh các ý tưởng và quan điểm của họ [27]. Một lợi thế khác của các cuộc phỏng vấn bán cấu trúc với các câu hỏi mở có thể mang lại cho người được phỏng vấn cơ hội bày tỏ ý kiến của mình, đồng thời khuyến khích những câu chuyện và câu chuyện không lường trước được xuất hiện từ các cuộc trò chuyện [28].

Hướng dẫn phỏng vấn được phát triển từ việc xem xét các tài liệu liên quan về quản lý khủng hoảng và khả năng phục hồi. Trọng tâm chính là tác động của COVID-19 đối với hoạt động kinh doanh của người cung cấp thông tin cũng như các chiến lược đã được áp dụng, sau đó là đánh giá của họ về tầm quan trọng và hiệu quả của các chiến lược này. Hướng dẫn phỏng vấn được chuẩn bị bằng tiếng Việt bao gồm bốn phần. Phần đầu tiên giới thiệu cho các đối tượng được phỏng vấn về mục tiêu của nghiên cứu, các vấn đề liên quan đến bảo mật dữ liệu và sự đồng thuận đối với cuộc phỏng vấn này. Phần hai bao gồm các câu hỏi nhằm tìm hiểu thông tin cơ bản ngắn gọn về doanh nghiệp, thông tin về kiến thức của đối tượng phỏng vấn về COVID-19 cũng như tác động của nó đối với doanh nghiệp. Phần ba xem xét các chiến lược đối phó khủng hoảng của doanh

nghiệp. Phần cuối tập trung vào các vấn đề về các biện pháp phục hồi và khả năng phục hồi. Các câu hỏi được thiết kế theo khung quản lý khủng hoảng trong đại dịch của [25].

Dữ liệu được thu thập từ tháng 5 đến tháng 11 năm 2023. Mỗi cuộc phỏng vấn được thực hiện từ 30 đến 60 phút, một số cuộc phỏng vấn được ghi âm khi có sự đồng ý của người tham gia khảo sát, một số cuộc phỏng vấn được ghi chép lại bởi phỏng vấn viên. Bảng 1 mô tả đặc điểm của 15 đáp viên tham gia khảo sát. Mặc dù có 25 nhà quản lý khách sạn tại Thừa Thiên Huế đã đồng ý tham gia phỏng vấn nhưng chỉ có 15 cuộc phỏng vấn thành công dựa trên độ bảo hòa dữ liệu, khi chúng tôi không tìm thấy thông tin mới từ những người tham gia phỏng vấn cuối cùng. Các cuộc phỏng vấn đều diễn ra trực tiếp. Sau khi thảo luận, những điểm chính rút ra được nhắc lại để người được phỏng vấn xác nhận hoặc chỉnh sửa, giúp nâng cao tính xác thực của dữ liệu.

Dữ liệu phỏng vấn được sao chép nguyên văn, diễn giải và phân tích với sự hỗ trợ của phần mềm Excel. 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 [29]. Các chủ đề chính và chủ đề phụ 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 [30]. Để đảm bảo tính tin cậy của việc gắn nhãn chủ đề, ba nhà nghiên cứu đã tham vào việc phân tích dữ liệu, điều này được xem là một chiến lược xác thực chính cho nghiên cứu định tính vì cách tiếp cận này

Bảng 1. Đặc điểm nhân khẩu học của những người tham gia phỏng vấn

Người được phỏng vấn	Giới tính	Chức vụ/Vị trí công việc của người được phỏng vấn	Năm thành lập doanh nghiệp	Loại hình doanh nghiệp	Quy mô nhân viên
P1	Nữ	Chủ khách sạn	2014	Khách sạn 2 sao	10
P2	Nữ	Trưởng bộ phận Lễ tân	2016	Khách sạn 3 sao	15
P3	Nữ	Trưởng bộ phận Lễ tân	2004	Khách sạn 5 sao	250
P4	Nữ	Trưởng bộ phận FO	1998	Khách sạn 3 sao	140
P5	Nam	Trưởng bộ phận HR	2013	Khách sạn 4 sao	250
P6	Nam	Trưởng bộ phận Lễ tân	2008	Khách sạn 5 sao	200
P7	Nữ	Trưởng bộ phận Lễ tân	2019	Khách sạn 3 sao	40
P8	Nữ	Trưởng phòng kinh doanh	1991	Khách sạn 4 sao	86
P9	Nữ	Trưởng phòng nhân sự	2006	Khách sạn 4 sao	150
P10	Nữ	Phó phòng kinh doanh	1901	Khách sạn 4 sao	150
P11	Nam	Giám đốc điều hành	2004	Khách sạn 3 sao	17
P12	Nữ	Giám đốc công ty	2009	Khách sạn 2 sao	17
P13	Nam	Tổng giám đốc	2018	Khách sạn 5 sao	760
P14	Nam	Người sáng lập khách sạn	2019	Khách sạn 2 sao	10
P15	Nam	Trưởng phòng kinh doanh	1986	Khách sạn 4 sao	125

Nguồn: Phân tích số liệu phỏng vấn năm 2023

cho phép chứng thực những hiểu biết tốt nhất từ nhiều nhà phân tích [31]. Phần tóm tắt và thảo luận về các chủ đề chính và chủ đề phụ sẽ được trình bày trong phần tiếp theo.

4 Kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn 15 nhà quản lý của các khách sạn tại Thừa Thiên Huế, trong đó nam giới có 6 người (chiếm 40%) và nữ giới có 9 người (chiếm 60%); đối tượng tham gia khảo sát là trưởng các bộ phận, quản lý trung gian và quản lý cấp cao của các khách sạn, giúp tận dụng những kiến thức của người phỏng vấn về tình hình kinh doanh của khách sạn. Kết quả phỏng vấn có sự phân bố khá đồng đều giữa các nhóm khách sạn khác nhau, cụ thể: 2 khách sạn 2 sao (chiếm 20%), 3 khách sạn 3 sao (chiếm 27%), 4 khách sạn 4 sao chiếm 33% và 2 khách sạn 5 sao (chiếm 20%) (Hình 3).

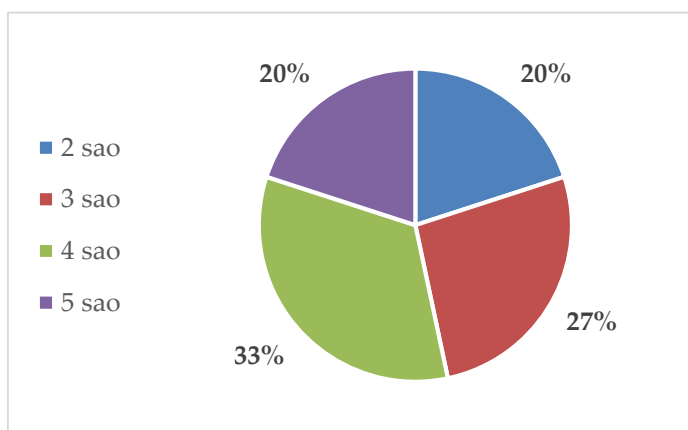
4.1 Khó khăn của khách sạn trong đại dịch COVID-19

Đối với lĩnh vực lưu trú và khách sạn tại Thừa Thiên Huế, những người tham gia phỏng vấn đã xác nhận những tác động tiêu cực và khó khăn của đại dịch đến hoạt động kinh doanh. Dựa vào dữ liệu phỏng vấn, nghiên cứu đã khám phá các khó khăn chính mà các khách sạn gặp phải trong bối cảnh đại dịch bao gồm:

(1) Suy giảm lượng khách một cách đáng kể

COVID-19 tạo ra một cuộc khủng hoảng chưa từng có tại Việt Nam, hoạt động du lịch trở nên đóng băng với các yêu cầu và chính sách nghiêm ngặt về sức khỏe và di chuyển của chính phủ, do đó, lượng khách của các khách sạn giảm một cách đáng kể. Nhiều đáp viên cho hay:

“Nguồn khách giảm rõ rệt đến gần như 100% trong dịch” (P15). “Tình trạng COVID – 19 đã làm mất lượng khách đã đặt phòng sẵn tại khách sạn” (P9). “Tỷ lệ đặt phòng giảm” (P4).



Hình 3. Cơ cấu các khách sạn Thừa Thiên Huế tham gia nghiên cứu

Nguồn: Phân tích số liệu phỏng vấn năm 2023

Việc giảm lượng khách lưu trú cũng phụ thuộc rất lớn vào đối tượng và thị trường khách của các khách sạn khác nhau, đối với các khách sạn 4, 5 sao chủ yếu phục vụ khách quốc tế nên trong bối cảnh đại dịch hầu như không có khách lưu trú. Thậm chí một số khách sạn 4 sao phụ thuộc lớn vào nguồn khách quốc tế khi đại dịch bùng phát đã quyết định đóng cửa.

Khi đại dịch COVID-19 bùng phát khách sạn gánh phải hậu quả nặng nề, doanh thu sụt giảm nghiêm trọng, thị trường khách quốc tế hầu như là không có, chỉ có khách nội địa nhưng số lượng rất ít, khách sạn hoạt động trong tình trạng “câm hơi” (P6). Lượng khách giảm, đặc biệt là khách nước ngoài (P13).

Tuy nhiên, khách sạn vẫn duy trì hoạt động để phục vụ các khách du lịch quốc tế chưa thể di chuyển do giãn cách xã hội tại Việt Nam và các chuyến bay quốc tế ngưng hoạt động. Đối với các khách sạn 2 và 3 sao, thị trường khách phục vụ chủ yếu là khách nội địa, do đó trong khoảng thời gian từ tháng 7 năm 2020 đến tháng 4 năm 2021, mặc dù là giai đoạn dịch bệnh bùng phát ở nhiều địa phương nhưng thị trường du lịch nội địa vẫn duy trì, do đó lượng khách nội địa chủ yếu là khách địa phương vẫn ổn định.

Phải tuân thủ theo Nhà nước là không mở cửa khách sạn đón khách, khách sạn không mở cửa đón khách nhưng vẫn còn khách ở lâu dài trong khách sạn nên nhân viên trong khách sạn vẫn đi làm, khách sạn vẫn hoạt động (P11). Số lượng khách nước ngoài giảm nhưng vẫn mở cửa phục vụ khách trong nước và những khách hàng ở lâu dài như: những người đi công tác, sinh viên, ... (P12). Đối với đại dịch Covid-19, hoạt động khách sạn bị đình trệ, phải ngừng hoạt động một thời gian, tạm thời đóng cửa, dùng đón khách (P5).

(2) Giảm doanh thu và không có chi phí vận hành

Tất cả 15 người được phỏng vấn đều đồng thuận rằng: do lượng khách giảm nên doanh thu của khách sạn giảm sút một cách nghiêm trọng, một số khách sạn 2 sao và 3 sao không có đủ chi phí để vận hành và trả lương cho nhân viên dẫn đến đóng cửa (ví dụ P2, P6, P14). Tác động lớn nhất là về tài chính khi doanh thu cạn kiệt trong khi chi phí cố định vẫn phát sinh.

Các chi phí cho nhân viên vẫn không thay đổi trong khi doanh thu bằng không (P14)... doanh thu giảm đi đáng kể trong khi vẫn phải chi trả phí duy trì (P7)... doanh nghiệp còn đối diện các chi phí vận hành doanh nghiệp quá lớn, buộc doanh nghiệp phải tạm dừng hoạt động trong khoảng thời gian dịch bệnh căng thẳng (P3).

Việc không đảm bảo tài chính và chi phí vận hành của doanh nghiệp dẫn đến việc cắt giảm và sa thải nhân sự. Một số người tham gia phỏng vấn cho hay:

“Số lượng nhân viên giảm đi một nửa” (P6). “Sa thải nhân viên đồng loạt” (P10).

Giảm nhân sự trong bối cảnh đại dịch là biện pháp ứng phó nhằm cắt giảm chi phí vận hành hiệu quả, tuy nhiên đối với việc phục hồi lại gặp nhiều khó khăn khi du khách nội địa và quốc tế quay trở lại, các khách sạn ở tỉnh Thừa Thiên Huế thiếu hụt nguồn nhân lực nghiêm trọng, cần nhiều thời gian hơn để đào tạo và huấn luyện nhân viên mới đảm bảo các tiêu chuẩn dịch vụ của doanh nghiệp.

4.2 Chiến lược ứng phó của các khách sạn Thừa Thiên Huế trong quản lý khủng hoảng đại dịch

Với kết quả phỏng vấn sâu, các nhà nghiên cứu tiến hành gắn nhãn cho các biện pháp được các khách sạn thực hiện trong các giai đoạn diễn ra đại dịch COVID-19 dựa vào các chiến lược được đề xuất bởi Le & Phi [25]. Việc gắn nhãn chủ đề được thực hiện bởi các thành viên của nhóm nghiên cứu một cách độc lập, sau đó là sự trao đổi và các thống nhất cuối cùng được đưa ra bởi sự đồng thuận của ba nhà nghiên cứu, điều này đảm bảo tính hợp lệ và độ tin cậy của quá trình phân tích chủ đề của dữ liệu định tính. Phân tích tần suất xuất hiện của các chủ đề cho thấy, chiến lược được khám phá bao gồm: chiến lược tiết kiệm và sống sót, chiến lược “ngủ đông” hoặc chuyển đổi dịch vụ, chiến lược phục hồi và đổi mới.

Giai đoạn khẩn cấp: chiến lược tiết kiệm và sống sót

Đối với các doanh nghiệp kinh doanh tại Việt Nam, sự cố COVID-19 diễn ra khá bất ngờ. Mặc dù đã được thông báo về một dịch bệnh có tốc độ lây lan khá nhanh trên thế giới, nhưng tại Việt Nam việc quản lý và xử lý của Chính phủ khá tốt và hiệu quả. Tuy nhiên, khi số ca nhiễm do COVID-19 tại Việt Nam ngày càng gia tăng, việc hủy đặt phòng liên tục và nhanh chóng, nhiều khách sạn ở tỉnh Thừa Thiên Huế đã nhận thấy dấu hiệu của một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng, do đó thực hiện ngay lập tức chiến lược tiết kiệm và sống sót thông qua các biện pháp như tiết kiệm chi phí, đảm bảo an toàn và sức khỏe, ứng dụng công nghệ trong hoạt động và vận hành.

Các hoạt động phổ biến của khách sạn nhằm tiết kiệm là cắt giảm chi phí như giảm giờ làm việc của nhân viên, tăng thời gian nghỉ phép không lương và nghỉ việc tự nguyện hoặc giảm dịch vụ thuê ngoài, xác nhập chung đội ngũ quản lý để kiêm nhiệm thêm các công việc, từ đó có thể tồn tại trong bối cảnh diễn biến phức tạp của dịch nhờ tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực phục vụ. Các đáp viên cho hay:

Giải pháp tiết kiệm nguồn nhân lực bằng cách sát nhập chung người quản lý để kiêm nhiệm thêm công việc và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực phục vụ (P8). Cắt giảm nhân viên hợp đồng thời vụ, hợp đồng ngắn hạn (P15). Không cắt giảm nhân sự, chỉ cắt giảm công làm việc của nhân viên tùy vào tình hình khách thực tế (P7).

Tuy nhiên, cắt giảm nhân sự không phải là một chiến lược quản lý nguồn nhân lực bền vững, điều này có tác động tàn phá đối với người lao động thời vụ và người nhập cư, cùng với những khó khăn trong việc tuyển dụng lao động có tay nghề trong giai đoạn phục hồi [32]. Điều này có ảnh hưởng lớn đến chiến lược phục hồi của các khách sạn sẽ được bàn luận sau này.

Bên cạnh đó, các biện pháp tối ưu hóa chi phí vận hành, giảm các khoản phí không cần thiết như mua sắm mới, marketing, ... và quản lý tài chính hiệu quả như giảm các khoản đầu tư mới, thu hồi các khoản đầu tư cũ như bất động sản là các biện pháp giúp khách sạn tiết kiệm và sống sót trong bối cảnh khủng hoảng tăng dần do đại dịch.

Tối ưu hóa chi phí để duy trì hoạt động (P1). Giảm chi phí và quản lý tài chính (P2). Cắt giảm, hạn chế các khoản phí không cần thiết (P4).

COVID-19 đã đẩy nhanh quá trình ứng dụng công nghệ thông tin và truyền thông (CNTT&TT) đối với các khách sạn tại Thừa Thiên Huế. Để có thể tồn tại và sống sót, nhiều khách sạn sử dụng hình thức làm việc từ xa với sự hỗ trợ của CNTT&TT như điện thoại thông minh, mạng xã hội, hội nghị trực tuyến, ... điều này không những đảm bảo về an toàn sức khỏe, tuân thủ quy định y tế của Chính phủ, đồng thời các khách sạn cũng nhận thấy tính tiết kiệm của việc ứng dụng CNTT&TT trong việc vận hành nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng thời gian phục vụ khách hàng. Một số đáp viên cho hay:

Áp dụng công nghệ vào kinh doanh và điều hành để tiết kiệm thời gian, nguồn lực nhằm tiết kiệm được chi phí, ngoài ra giải quyết được công việc nhanh gọn, hợp lý và hiệu quả, đáp ứng được nhu cầu của khách hàng nhanh nhất (P8). Áp dụng hình thức làm việc online đối với những bộ phận không trực tiếp phục vụ khách hàng (P6). Làm việc, các cuộc họp đưa ra các biện pháp sang hình thức họp online, trực tuyến (P5).

Trong giai đoạn khẩn cấp, các khách sạn tại Thừa Thiên Huế hoàn toàn tuân thủ theo quy định của Nhà nước về việc giãn cách xã hội và các quy trình khai báo y tế nhằm đảm bảo an toàn sức khỏe. Nhiều quy trình về an toàn sức khỏe đã được các khách sạn triển khai nhằm tuân thủ các hướng dẫn và quy định về y tế của Chính phủ như đeo khẩu trang, sử dụng nước sát khuẩn tại tiền sảnh, đối với nhân viên cần khai báo y tế hàng ngày, tăng cường đào tạo về an toàn vệ sinh, an toàn sức khỏe giữa nhân viên và khách hàng trong giao tiếp và tiếp xúc, điều này có thể giúp giảm bớt mối lo ngại của khách hàng. Một số khách sạn lớn đủ tiêu chuẩn như có đủ phòng, có đủ nhân viên phục vụ, đảm bảo các tiêu chuẩn về sức khỏe và an toàn y tế cung cấp dịch vụ cách ly bắt buộc 14 ngày đối với các chuyên gia từ nước ngoài hoặc những người từ nước ngoài trở về Việt Nam trong bối cảnh COVID-19.

"... tổ chức mở lớp đào tạo phòng chống dịch COVID-19 cho toàn thể cán bộ nhân viên khách sạn theo tiêu chuẩn SOP của tập đoàn" (P5). "Cung cấp cho khách hàng thông tin chi tiết về tình hình an toàn của khách sạn. Đưa ra các bài viết liên quan đến phòng tránh và các biện pháp an toàn trong mùa dịch cho khách" (P5). "Phân khu vực lưu trú cho các nhóm quốc tịch & khu vực phòng cách ly" (P15)

Trong giai đoạn này, nhận thức về giai đoạn khủng hoảng sắp đến dường như rõ ràng hơn, do đó khách sạn tăng cường nỗ lực duy trì hoạt động, cân bằng giữa doanh thu ít ỏi và chi phí vận hành. Nhiều khách sạn Thừa Thiên Huế trong giai đoạn này đã nghĩ đến các chiến lược tiếp theo khi giai đoạn khủng hoảng xảy đến. Một số đáp viên cho hay:

"Chúng tôi đã nghĩ đến việc đóng cửa tạm thời khi số ca nhiễm tăng thêm và đóng cửa toàn bộ đất nước theo yêu cầu của Chính phủ" (P9). "Khách sạn dự định sẽ cho toàn bộ nhân viên nghỉ việc vì không có khách, chưa nghĩ đến việc mở cửa trở lại khi nào" (P13).

Đối với các khách sạn 4, 5 sao và các khách sạn thuộc chuỗi tập đoàn, các chiến lược ứng phó được lên kế hoạch trước, khi các ca nhiễm COVID-19 bắt đầu xuất hiện trong cộng đồng từ đầu năm 2020, do đó, chiến lược tiết kiệm và sống còn được thực hiện khá tốt giúp các khách sạn không bị "ngủ đông" trong giai đoạn khủng hoảng sau đó. Các kế hoạch phục hồi được doanh nghiệp lập ngay sau đó.

Giai đoạn khủng hoảng: chiến lược “ngủ đông” hoặc chuyển đổi dịch vụ

Theo các nhà quản lý khách sạn tham gia phỏng vấn, giai đoạn khủng hoảng của sự cố này chính là giai đoạn dịch bệnh bùng phát mạnh mẽ tại thành phố Hồ Chí Minh từ 27/4/2021 với biến thể nguy hiểm của virus gây ra nhiều ca nhiễm mới mỗi ngày và số người tử vong tăng lên, chính sách giãn cách xã hội được thực hiện tại thành phố Hồ Chí Minh nhưng dường như có ảnh hưởng đến toàn bộ đất nước. Do đó, các nhà quản lý khách sạn có quyền kiểm soát rất hạn chế và chỉ có hai lựa chọn chiến lược: chuyển đổi dịch vụ hoặc ngủ đông.

Chiến lược ngủ đông với các cấp độ khác nhau từ việc duy trì các hoạt động ở mức tối thiểu đến việc đóng cửa tạm thời. Trong nỗ lực cải thiện dòng tiền, nhiều khách sạn có nhà hàng đã cung cấp dịch vụ mang đi và giao đồ ăn cho khách hàng địa phương.

Khi đại dịch COVID-19 xảy ra doanh nghiệp không thể ứng phó kịp thời, vì đó là tình hình chung của thế giới, đã làm trì trệ kinh tế của doanh nghiệp nói riêng và thế giới nói chung, vì vậy chủ doanh nghiệp tùy theo tình hình chung của thế giới. Biện pháp thay đổi: ngưng hoạt động khách sạn đồng thời ngưng hợp đồng đối với cán bộ đã và đang lao động tại công ty (P9).

Giai đoạn “bình thường mới”: chiến lược phục hồi và đổi mới

Khi số ca nhiễm giảm và các chính phủ nới lỏng việc hạn chế đi lại, nhu cầu du lịch của khách trong nước nhanh chóng phục hồi trở lại và trở thành động lực chính cho sự phục hồi của khách sạn. Việt Nam tập trung kích cầu du lịch nội địa thông qua việc phát động chương trình “Người Việt Nam đi du lịch tại Việt Nam”, mục đích của chiến dịch này là giới thiệu các sản phẩm du lịch chất lượng và các gói du lịch với mức giá hợp lý. Chiến lược phục hồi của giai đoạn này chủ yếu tập trung vào du lịch nội địa.

Các biện pháp duy trì lực lượng lao động du lịch có liên quan đến khả năng phục hồi của khách sạn khi đối mặt với đại dịch toàn cầu [16], các nhà quản lý khách sạn Thừa Thiên Huế cũng đã nhận thức được vai trò và tầm quan trọng của việc phục hồi nguồn nhân lực nhằm nâng cao khả năng phục hồi của doanh nghiệp. Một số biện pháp phục hồi như khuyến khích nhân viên quay trở lại làm việc bằng phúc lợi và cơ hội đào tạo hoặc luân chuyển nhân sự giữa các bộ phận trong các giai đoạn cao điểm. Một số đáp viên cho biết:

Khuyến khích và hỗ trợ thêm chi phí cho nhân viên đi làm trở lại (P3). Tổ chức đào tạo nhân viên về các biện pháp an toàn hậu COVID-19, giúp nhân viên tự tin và sẵn sàng phục vụ khách hàng (P5). Đồng thời kêu gọi nhân viên về làm lại hoặc tuyển lại nhân sự (P9). Tiết kiệm chi phí nhân sự bằng cách luân chuyển nhân sự giữa các bộ phận vào lúc cao điểm (P15).

Đại dịch đã đẩy nhanh quá trình đổi mới kinh doanh thông qua tự động hóa dịch vụ, marketing trực tuyến và đa dạng hóa doanh thu. Đặc biệt, các quy trình dịch vụ tự động mới như nhận/ trả phòng không tiếp xúc, thực đơn kỹ thuật số, đặt hàng dịch vụ trực tuyến, thanh toán trực tuyến, ... đã được các khách sạn áp dụng với tốc độ nhanh chóng. Việc ứng dụng công nghệ số cho phép khách sạn giảm thiểu tương tác vật lý và rủi ro lây nhiễm trong khi vẫn cung cấp dịch vụ chăm sóc cá nhân hóa để đảm bảo sự hài lòng của khách. Đổi mới còn được thực hiện thông qua

mô hình truyền thông và marketing mới dựa vào mạng xã hội, tăng cường hiện diện trên môi trường trực tuyến bằng cách tập trung vào xây dựng và phát triển website của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một thách thức khác trong điều kiện "bình thường mới" là tìm cách duy trì "sự tiếp xúc giữa con người" và cố gắng cân bằng với tự động hóa dịch vụ [33].

"Tập dụng công nghệ trong đặt phòng" (P2). "Quảng bá, truyền thông tại chỗ thông qua các trang mạng xã hội." (P4)

Tạo ra một chiến dịch tiếp thị mới: công ty cần đưa ra dịch vụ tiếp thị để thu hút khách hàng trở lại, điều này bao gồm việc tăng cường quảng cáo trực tuyến như facebook, website, ... (P5). Tăng cường quảng cáo hình ảnh, chất lượng của khách sạn thông qua các trang mạng xã hội (P6). Xây dựng lại hình ảnh trên chính trang web của doanh nghiệp (P12).

Mô hình kinh doanh truyền thống của khách sạn vốn phụ thuộc chủ yếu vào doanh thu bán phòng ngắn hạn nên được điều chỉnh theo mô hình doanh thu đa dạng hơn. Việc đổi mới mô hình kinh doanh cũng được thể hiện thông qua đa dạng hóa doanh thu và cơ cấu lại thị trường khách hàng. Ví dụ: Các khách sạn có tiện nghi nhà bếp đã kết hợp giữa dịch vụ khách sạn ngắn hạn và hợp đồng thuê trung và dài hạn để bù đắp cho tỷ lệ lấp đầy thấp hoặc các khách sạn có nhiều nguồn lực nhân rồi có thể mở thêm các dịch vụ để bù đắp thêm doanh thu từ dịch vụ lưu trú.

"... cho thuê theo kiểu trọ sinh viên" (P12). "Mở thêm Nhà hàng BBQ sân vườn phục vụ khách nội địa, tăng cường bán thêm Buffet sáng, Trà Cà phê cho dân địa phương, Trà chiều" (P15).

Một số nhà quản lý khách sạn đã xác định lại thị trường khách hàng và tập trung các nỗ lực nhằm thu hút và phục vụ tốt các thị trường này.

"Đẩy mạnh quảng cáo và bán phòng cho các khách lẻ, khách walk in" (P7). "Chuyển hướng sang đón khách nội địa, sửa đổi cách set up phù hợp với khách nội địa, kết hợp trường đại học (phục vụ cho việc trao đổi sinh viên của các trường đại học)" (P11).

Trong giai đoạn này, các biện pháp về sức khỏe và tiết kiệm được hầu hết các khách sạn thực hiện nhằm đảm bảo an toàn sức khỏe cho nhân viên và du khách, đồng thời thực hiện tiết kiệm để có thể đối phó với bối cảnh không chắc chắn sau đại dịch.

5 Thảo luận và hàm ý quản lý

COVID-19 là một thảm họa kéo theo các khủng hoảng xảy ra đòi hỏi các doanh nghiệp khách sạn phải thay đổi chiến lược hoạt động. Những sự kiện này tạo ra mức độ không chắc chắn cao và thường đòi hỏi những phản ứng nhanh chóng khi đối mặt với những tác động tiêu cực [3]. Tuy nhiên, nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng có rất ít sự chuẩn bị cho tình huống khủng hoảng trong ngành khách sạn [34], chủ yếu tập trung vào phản ứng và phục hồi của điểm đến với rất ít nghiên cứu cụ thể về chiến lược phục hồi và phản ứng của khách sạn [7].

Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để hiểu rõ hơn về dữ liệu tương tự được thu thập từ các nhà quản lý doanh nghiệp khách sạn trong bối cảnh khủng hoảng đại dịch diễn ra ở Việt Nam. Việc khám phá vấn đề này có ý nghĩa quan trọng từ quan điểm lý thuyết,

nhưng cũng quan trọng nhất là từ quan điểm thực tế. Những hiểu biết sâu sắc này sẽ có giá trị đối với các nhà quản lý khách sạn và các bên liên quan, đặc biệt là trong việc xây dựng năng lực thích ứng của họ trong và sau các cuộc khủng hoảng kéo dài. Việc hoàn thiện hơn nữa các mô hình quản lý khủng hoảng hiện có được xem là rất quan trọng trong bối cảnh những cuộc khủng hoảng mới đang phát triển [3]. Dựa trên những phát hiện này, ba khuyến nghị chính được đề xuất cho các nhà quản lý khách sạn nhằm nâng cao khả năng phục hồi.

Đầu tiên, các nhà quản lý khách sạn khá bị bất ngờ với mức độ nghiêm trọng của đại dịch, chiến lược tiết kiệm và sống sót chỉ xuất hiện vào giai đoạn khẩn cấp. Sự xuất hiện và mức độ nghiêm trọng của các cuộc khủng hoảng thường không thể đoán trước nhưng vẫn có thể dự đoán được một cuộc khủng hoảng vào một thời điểm nào đó [3], [25]. Do đó, các nhà quản lý khách sạn cần phát triển khả năng dự đoán, phát hiện sớm khủng hoảng như tuyến phòng thủ đầu tiên [35]. Mặc dù việc lên kế hoạch quản lý khủng hoảng có thể không hiệu quả trong việc xử lý các cuộc khủng hoảng phức tạp và chưa từng có, tuy nhiên, các khách sạn có thể chủ động tiết kiệm nguồn tài chính để đảm bảo dòng tiền khi doanh thu của họ giảm trong giai đoạn khẩn cấp và khủng hoảng.

Thứ hai, những phản ứng chiến lược được khám phá không nhất thiết chỉ được áp dụng trong một giai đoạn cụ thể mà có thể được sử dụng đồng thời ở các giai đoạn khác nhau của khủng hoảng, mặc dù có các ưu tiên khác nhau đối với các khách sạn khác nhau.

Thứ ba, những phát hiện này cũng gợi ý rằng một số yếu tố như quy mô và nguồn lực của khách sạn có ảnh hưởng mạnh mẽ đến phản ứng của khách sạn trước khủng hoảng. Nghiên cứu này cho thấy các khách sạn lớn nhìn chung có lập kế hoạch trước, do đó được trang bị tốt hơn các khách sạn vừa và nhỏ trong việc quản lý khủng hoảng đại dịch. Các khách sạn lớn sở hữu thương hiệu mạnh hơn, công nghệ truyền thông tốt hơn, kinh nghiệm quản lý tốt hơn, hỗ trợ tài chính mạnh mẽ đã được chứng minh quản lý khủng hoảng tốt hơn. Do đó, một số hàm ý dành cho Chính phủ là cung cấp nhiều hỗ trợ và quy định thuận lợi hơn cho các khách sạn nhỏ để đối phó với khủng hoảng.

6 Kết luận

Mặc dù nghiên cứu này trình bày chi tiết về các biện pháp ứng phó của các khách sạn ở tỉnh Thừa Thiên Huế đối với đại dịch COVID-19, nhưng kết quả này khó có thể khái quát hóa do chỉ tập trung vào một địa phương cụ thể. Tuy nhiên, những phát hiện của chúng tôi được rút ra từ quan điểm của khung quản lý khủng hoảng đại dịch nên những kết quả này hàm ý những bài học cụ thể cho các doanh nghiệp khách sạn khác trong bối cảnh tương tự. Trong tương lai, nên mở rộng hướng nghiên cứu đối với nhiều khách sạn hơn ở cấp quốc gia. Đồng thời, cần điều tra sâu hơn về các phân loại khách sạn khác nhau (ví dụ: chuỗi khách sạn quốc tế so với khách sạn địa phương/nhỏ) sẽ tiết lộ thêm các chiến lược sáng tạo được sử dụng bởi các quy mô và nguồn lực khác nhau.

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả xin trân trọng cảm ơn sự tài trợ của Bộ Giáo Dục và Đào tạo qua đề tài mã số B2022-DHH-09.

Tài liệu tham khảo

1. Okumus, F., Altınay, M., & Arasli, H. (2005), The impact of Turkey's economic crisis of February 2001 on the tourism industry in Northern Cyprus, *Tourism Management*, 26(1), 95–104.
2. Cró, S., & Martins, A. M. (2017), Structural breaks in international tourism demand: Are they caused by crises or disasters?, *Tourism Management*, 63, 3–9.
3. 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.
4. Backer, E., & Ritchie, B. W. (2017), VFR Travel: A Viable Market for Tourism Crisis and Disaster Recovery?, *International Journal of Tourism Research*, 19(4), 400–411.
5. 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.
6. Dayour, F., Adongo, C. A., Amuquandoh, F. E., & Adam, I. (2020), Managing the COVID-19 crisis: coping and post-recovery strategies for hospitality and tourism businesses in Ghana, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 4(4), 373–392.
7. Rodríguez-Antón, J. M., & Alonso-Almeida, M. D. M. (2020), COVID-19 impacts and recovery strategies: The case of the hospitality industry in Spain, In *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–17.
8. Fu, Y.-K. (2020), The impact and recovering strategies of the COVID-19 pandemic: Lessons from Taiwan's hospitality industry, *Cogent Social Sciences*.
9. Hoang, T. G., Truong, N. T., & Nguyen, T. M. (2021), The survival of hotels during the COVID-19 pandemic: a critical case study in Vietnam, In *Service Business*, 15(2), 209–229.
10. Dutt, J. K. and C. S. (2022), The long-term impacts of hotel's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai, *Tourism and Hospitality Research*.
11. Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., & Vasiliadis, L. (2020), Strategic Management in the Hotel Industry: Proposed Strategic Practices to Recover from COVID- 19 Global Crisis, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 130.
12. Garrido-Moreno, A., García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021), Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19, *International Journal of Hospitality Management*, 96, 102928.
13. Piga, C. A., Abrate, G., Viglia, G., & De Canio, F. (2022), How the hospitality industry reacts to COVID-19: structural, managerial and tactical factors, In *Journal of Revenue and Pricing*

Management, 21(5), 503–516.

14. Marco-Lajara, B., Ruiz-Fernández, L., Seva-Larrosa, P., & Sánchez-García, E. (2022), Hotel strategies in times of COVID-19: a dynamic capabilities approach, *Anatolia*, 33(4), 525–536.
15. Le, T. A. T., Vodden, K., Wu, J., & Atiwesh, G. (2021), Policy responses to the covid-19 pandemic in Vietnam, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–35.
16. Su, D. N., Tra, D. L., My, H., Huynh, T., Hong, H., Nguyen, T., & Mahony, B. O. (2021), Current Issues in Tourism Enhancing resilience in the Covid-19 crisis : lessons from human resource management practices in Vietnam, *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–17.
17. Sở Du lịch Thừa Thiên Huế (2021), *Tác động của đại dịch Covid-19 đối với hoạt động du lịch tại tỉnh Thừa Thiên Huế*.
18. Ritchie, B. W. (2004), Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry, *Tourism Management*, 25(6), 669–683.
19. Brown, N. A., Rovins, J. E., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., & Johnston, D. (2017), Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22 (January), 362–370.
20. Faulkner, B. (2001), Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22(2), 135–147.
21. Kim, J. B., Ph, D., Ryu, S. Y., & Ahn, H. (2005), A Review of Korean Mental Health Studies Related to Trauma and Disasters, *Psychiatry Investigation*, 2(2), 22–30.
22. Mileti, D. (1999), *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*, Joseph Henry Press.
23. Santana, G. (2004), Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15(4), 299–321.
24. Zenker, S., & Kock, F. (2020), The coronavirus pandemic – A critical discussion of a tourism research agenda, *Tourism Management*, 81, 104164.
25. Le, D., & Phi, G. (2021), Strategic responses of the hotel sector to COVID-19: Toward a refined pandemic crisis management framework, *International Journal of Hospitality Management*, 94 (May 2020), 102808.
26. Patton, M. Q. (2015), The Sociological Roots of Utilization-Focused Evaluation, *The American Sociologist*, 46(4), 457–462.
27. Brooks, J., Horrocks, C., & King, N. (2018), *Interviews in qualitative research*, Sage publications.
28. Marshall, C., & Rossman, G. (n.d.), *Designing qualitative research*, Sage publications.
29. Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
30. Lester, J. N., Cho, Y., & Lochmiller, C. R. (2020), Learning to Do Qualitative Data Analysis: A Starting Point, *Human Resource Development Review*, 19(1), 94–106.

31. Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007), Qualitative Research Designs: Selection and Implementation, *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264.
32. Davidson, M. C. G., & Wang, Y. (2011), Sustainable Labor Practices? Hotel Human Resource Managers Views on Turnover and Skill Shortages, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235–253.
33. Rivera, M. A. (2020), Hitting the reset button for hospitality research in times of crisis: Covid19 and beyond, *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102528.
34. Bremser, K., Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2018), Strategic alternatives for tourism companies to overcome times of crisis, *Service Business*, 12(2), 229–251.
35. Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013), Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management, *Tourism Management*, 34, 158–171.