

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Văn Thành và Đặng Thành Lê** - Giải pháp chính sách nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp công nghiệp Hải Phòng trong thời gian tới. **Mã số: 135.1BMkt.11** 2  
*Policies to Improve the Competitiveness of Industrial Enterprises in Haiphong City in the Coming Time*
- 2. Nguyễn Hoàng, Lê Trung Hiếu và Phan Chí Anh** - Phân tích quan hệ giữa các yếu tố đầu vào tới năng suất đầu ra của các doanh nghiệp dịch vụ du lịch lữ hành tại Việt Nam. **Mã số: 135BMkt.11TRMg.11** 10  
*Analyzing the Relationship between Input on the Output of Travel and Tourism Businesses in Vietnam*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Việt Lâm** - Nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm tăng cường sự hài lòng của khách hàng tại ngân hàng thương mại Việt Nam. **Mã số: 135.2FiBa.21** 19  
*Improve service quality to enhance customer satisfaction at Vietnamese commercial banks*
- 4. Nguyễn Thanh Huyền, Nguyễn Thị Thanh Phương, Trần Thị Thu Trang và Lê Thanh Huyền** - Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển của bảo hiểm trực tuyến tại Việt Nam - Nghiên cứu điển hình tại thành phố Hà Nội. **Mã số: 135.2BAdm.21** 29  
*A Study on Factors Impacting the Development of Online Insurance in Vietnam – a Case in Hanoi City*
- 5. Hà Minh Hiếu** - Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn chuỗi cửa hàng cà phê của người tiêu dùng: trường hợp nghiên cứu khu vực TP. Hồ Chí Minh. **Mã số: 135.2BMkt.21** 41  
*Factors Affecting the Selection of Coffee Store Chain by Consumer: a Case in Hochiminh City*
- 6. Lê Thị Thu Trang và Lưu Tiến Thuận** - Ảnh hưởng của quản trị quan hệ khách hàng và quản trị trải nghiệm khách hàng đến sự hài lòng và lòng trung thành khách hàng: Trường hợp các siêu thị tại Thành phố Cần Thơ. **Mã số: 135.2BMkt.21** 51  
*Influences of Customer Relationship and Customer Experience Management on Customer Satisfaction and Loyalty: A Case-study of Supermarkets in Cần Thơ City*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 7. Nguyễn Thị Minh Hòa** - Ghi nhận và khen thưởng bị lãng quên: Bằng chứng từ một khảo sát thực nghiệm về lòng trung thành của nhân viên tại một số doanh nghiệp, tổ chức ở Hà Nội. **Mã số: 135.3OMIs.31** 61  
*Ignored Acknowledgement and Rewarding: Evidence from an Experimental Survey on the Loyalty of Workers at Several Enterprises and Organizations in Hanoi City*

# **PHÂN TÍCH QUAN HỆ GIỮA CÁC YẾU TỐ ĐẦU VÀO TỚI NĂNG SUẤT ĐẦU RA CỦA CÁC DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ DU LỊCH LỮ HÀNH TẠI VIỆT NAM**

**Nguyễn Hoàng**

Trường Đại học Thương mại

Email: [nguyenhoang@tmu.edu.vn](mailto:nguyenhoang@tmu.edu.vn)

**Lê Trung Hiếu**

Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN

Email: [letrunghieu5498@gmail.com](mailto:letrunghieu5498@gmail.com)

**Phan Chí Anh**

Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN

Email: [anhpc@vnu.edu.vn](mailto:anhpc@vnu.edu.vn)

Ngày nhận: 20/10/2019

Ngày nhận lại: 07/11/2019

Ngày duyệt đăng: 12/11/2019

**N**gành du lịch Việt Nam đang có tốc độ phát triển nhanh và trở thành một lĩnh vực đem lại nguồn ngoại tệ và đóng góp lớn vào GDP. Nâng cao năng suất lao động và hoạt động doanh nghiệp ngành du lịch là nhu cầu thiết yếu để đất nước nắm bắt những cơ hội của “ngành công nghiệp không khói” nhiều tiềm năng này. Bài viết tập trung phân tích và đánh giá năng suất du lịch tại các doanh nghiệp Việt Nam, khái quát kết quả hoạt động kinh doanh và đề xuất những giải pháp cải thiện năng suất phù hợp với các loại hình doanh nghiệp hoạt động trong ngành. Thông qua số liệu khảo sát kinh doanh từ 608 doanh nghiệp nội ngành thu thập năm 2017 từ dữ liệu của Tổng cục thống kê, bài viết đã làm rõ kết quả năng suất kinh doanh thiếu hiệu quả tại phần lớn các doanh nghiệp, sự khác biệt trong tương quan giữa năng suất đầu vào - đầu ra theo quy mô doanh nghiệp.

**Từ khóa:** năng suất hoạt động, năng suất lao động, du lịch

## **1. Mở đầu**

Những năm trở lại đây, kinh tế của Việt Nam vẫn giữ được nhịp độ tăng trưởng với tốc độ tăng GDP luôn trên 6% trong giai đoạn 2015-2018, dự kiến năm 2019 đạt tới 7,05%. Đóng góp vào kết quả trên, ngành du lịch đang nổi lên là một ngành kinh tế tổng hợp và được xem là “ngành công nghiệp không khói”, dần nắm giữ vị thế quan trọng trong mục tiêu phát triển bền vững của quốc gia. Giá trị đóng góp trực tiếp về kinh tế của du lịch vào GDP liên tục tăng, từ 6,3% vào năm 2015 lên 6,9% (năm 2016) và 7,9% (năm 2017). Về nguồn lực phát triển du lịch, Việt Nam đang có sẵn tiềm năng nhiều hệ thống di sản thiên nhiên thế giới được UNESCO công nhận,

những danh lam thắng cảnh kì vĩ như vịnh Hạ Long, hang Sơn Đoòng, cùng với những di sản văn hóa phi vật thể như: lễ hội chùa Hương, festival Huế... Trong báo cáo “Điểm nhấn du lịch 2018” của Tổ chức Du lịch thế giới, Việt Nam được xếp thứ 3 trong 10 quốc gia có lượng khách du lịch quốc tế đến tăng trưởng nhanh nhất trên thế giới trong năm 2017. Việc phát triển du lịch sẽ góp phần vào chuyển dịch cơ cấu kinh tế, mang lại nguồn thu ngoại hối, xuất khẩu hàng hóa tại chỗ, tác động tích cực đối với phát triển các ngành kinh tế có liên quan, góp phần thực hiện chính sách xóa đói giảm nghèo, tạo ra nhiều việc làm và có thu nhập thường xuyên cho người lao động tại nhiều vùng, miền khác nhau.

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong đề tài mã số 502.02 - 2019.16.

Phát triển tiềm năng du lịch do vậy đem lại nhiều ý nghĩa to lớn đối với quốc gia, cải thiện và nâng cao năng suất là điều cần thiết để đáp ứng với những nhu cầu thay đổi ngày càng tăng về chất lượng và số lượng dịch vụ từ các du khách trong nước và quốc tế. Tuy nhiên, năng suất lao động của Việt Nam nhìn chung đang ở mức rất thấp so với khu vực Đông Nam Á nói riêng và Châu Á nói chung. Cụ thể, năng suất lao động du lịch của Việt Nam đang thấp hơn nhiều so với các nước trong khu vực Đông Nam Á (chỉ bằng 40% so với Thái Lan và 45% so với Malaysia), năng suất lao động tính trên đầu người trong ngành du lịch trong năm 2017 chỉ đạt 77 triệu đồng (khoảng 3.400 USD), thấp hơn nhiều so với phân khúc dịch vụ và một số ngành công nghiệp trong nước. Để đáp ứng mục tiêu nắm bắt những cơ hội mà du lịch đang và sẽ đem lại, nghiên cứu nâng cao năng suất lao động và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp hiệu quả là điều cần thiết, và cốt lõi để đón đầu, tạo tiền đề phát triển bền vững.

Trước tính cấp thiết phát triển ngành du lịch Việt Nam nói trên và đóng góp cơ sở lý luận về nghiên cứu năng suất du lịch, bài viết sử dụng bộ số liệu hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nội ngành trong năm 2017 từ số liệu của Tổng Cục thống kê nhằm khái quát bức tranh ngành du lịch tại Việt Nam thông qua các chỉ tiêu, phân tích năng suất du lịch. Mục tiêu của bài viết là đánh giá các chỉ số hoạt động doanh nghiệp, mối quan hệ năng suất đầu vào và đầu ra và từ sự khác biệt năng suất theo quy mô doanh nghiệp nhằm đưa ra những đề xuất nâng cao năng suất phù hợp đối với từng loại hình, đóng góp chung vào phát triển du lịch quốc gia.

## **2. Cơ sở lý luận về năng suất dịch vụ du lịch**

Trên thế giới, Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) định nghĩa du lịch bao gồm những hoạt động của những cá nhân di chuyển đến và ở lại những nơi bên ngoài nơi cư trú thường xuyên của họ trong hơn 24 giờ và không quá một năm liên tiếp cho giải trí, kinh doanh và các mục đích khác. Tổ chức Thương mại Quốc tế (WTO) đề xuất dịch vụ du lịch bao gồm những dịch vụ được cung cấp bởi các khách sạn, nhà hàng, đại lý du lịch và dịch vụ điều hành chương trình du lịch, dịch vụ hướng dẫn viên và các dịch vụ liên quan khác. Bổ sung vào định nghĩa trên, tại Việt Nam theo Luật Du lịch số 09/2017/QH14 định nghĩa sản phẩm du lịch là “tập hợp các dịch vụ trên cơ sở khai thác giá trị tài

nguyên du lịch để thỏa mãn nhu cầu của khách du lịch”, việc kinh doanh du lịch bao gồm “xây dựng, bán và tổ chức thực hiện một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch cho khách du lịch”. Như vậy, có thể thấy rằng dịch vụ du lịch được hiểu tương đối rộng bao gồm nhiều các hoạt động khác nhau từ vận tải, tổ chức chương trình, các loại hình ăn uống, giải trí, lưu trú, hình thành một chuỗi theo quá trình trải nghiệm xuyên suốt của khách hàng. Khách du lịch tham gia vào các “sản phẩm” của doanh nghiệp sẽ trải nghiệm một phần hoặc hoàn toàn dịch vụ của doanh nghiệp cung cấp. Đồng thời, khách hàng có thể trải nghiệm không giới hạn bên cung cấp dịch vụ, như việc sử dụng nhiều hình thức vận tải mình mong muốn, sử dụng khách sạn đã đặt trước và hoàn toàn không bị giới hạn trong một “gói dịch vụ” đầy đủ.

Trở lại với du lịch, có thể nói rằng phân tích năng suất ngành dịch vụ tương đối khó khăn hơn so với ngành sản xuất bởi đặc thù đầu ra vô hình cũng như có nhiều cách tiếp cận vấn đề. Đầu tiên, có sự cơ bản khác biệt khi so sánh năng suất dịch vụ và năng suất sản xuất. Trong nghiên cứu của Sabine Biege và cộng sự (2013), dịch vụ bao gồm các đặc trưng như: tính vô hình, tính không đồng nhất, tính không thể tách rời và tính dễ hỏng; khiến cho việc áp dụng cách tính chỉ tiêu năng suất sản xuất vào dịch vụ làm năng suất thấp và thể hiện không chính xác. Nguyên nhân là sản phẩm dịch vụ bao gồm cả phần hữu hình và vô hình. Đối với tính vô hình, việc khách hàng tiếp nhận dịch vụ và tiêu thụ nó là đồng thời và mất đi ngay sau đó; việc trải nghiệm dịch vụ mỗi thời điểm là khác nhau, ảnh hưởng bởi nội tố con người và ngoại tố môi trường. Đặc điểm thứ hai khi tính toán là phương pháp tiếp cận năng suất dịch vụ là đa dạng, nhiều chiều hướng và khó tập trung đánh giá được tổng thể. Với sản phẩm vật chất, việc ước tính đầu ra thường không quá phức tạp khi chỉ tiêu là số lượng sản phẩm dễ xác định và cụ thể, còn đối với dịch vụ được đánh giá khá linh hoạt. Một số phương pháp ứng dụng đo lường năng suất dịch vụ khá phổ biến như: *Thứ nhất*, đo lường năng suất tổng hợp (Total Factor Productivity-TFP) bằng cách chia nhỏ thành “hiệu quả kỹ thuật” và “sự thay đổi công nghệ” (Barros và cộng sự, 2004). *Thứ hai*, phân tích ma trận hiệu quả dịch vụ trong mối tương quan giữa năng suất dịch vụ và chất lượng dịch vụ (Calabrese, 2012). *Thứ ba*, xác định ảnh hưởng của các nhân tố:

quản lý, sự hài lòng của nhân viên/khách hàng... tác động tới năng suất (Trần Thị Kim Loan và cộng sự, 2009). Không những vậy, từ những năm 2000 trở lại đây, mô hình phát triển bền vững có tác động lớn đối với phân tích năng suất dịch vụ, thường dựa trên ba trụ cột chính là: kinh tế, xã hội và môi trường. Áp dụng tăng trưởng năng suất bền vững có nghĩa là cải thiện năng suất dịch vụ hướng tới phát triển bền vững cần dựa vào: (i) giảm yếu tố đầu vào, hạn chế sử dụng tài nguyên (môi trường), (ii) cải thiện sự hài lòng của nhân viên và khách hàng, các đối tượng liên quan trực tiếp đến hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ (xã hội), (iii) đạt được lợi ích kinh tế nhờ vào hoạt động kinh doanh (kinh tế).

### 3. Phân tích quan hệ giữa các yếu tố đầu vào tới năng suất tới đầu ra của các doanh nghiệp dịch vụ du lịch lữ hành tại Việt Nam

#### 3.1. Phương pháp nghiên cứu và khung phân tích

Như đã đề cập ở trên, phương pháp phân tích và nghiên cứu năng suất du lịch khá linh hoạt và đa dạng cách tiếp cận. Tham khảo các nghiên cứu ở trong nước, bài viết nhận thấy các nghiên cứu về năng suất du lịch còn khá hạn chế, đồng thời phương pháp phân tích năng suất chất lượng chủ yếu hướng tới sự hài lòng của khách hàng và các nhân tố quản lý, năng suất lao động nói chung.

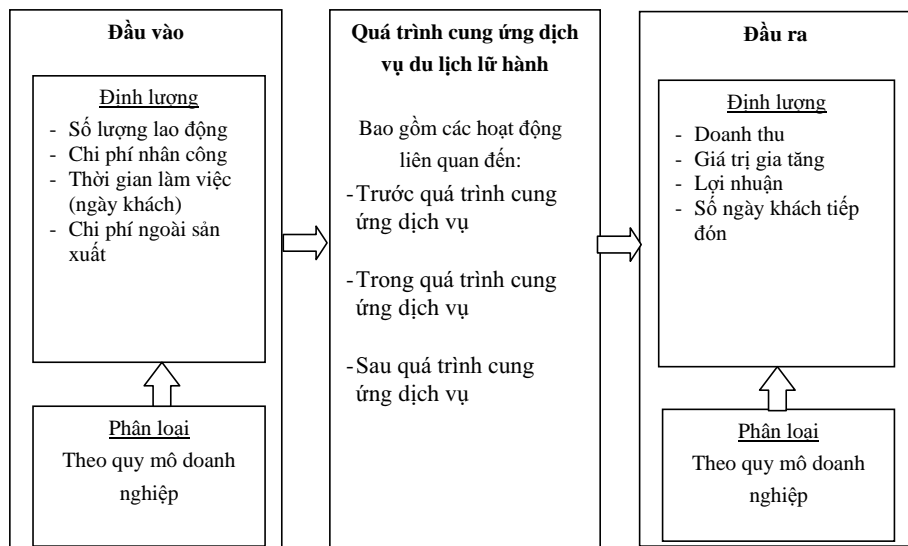
Nghiên cứu năng suất du lịch, Adam Blake (2006) đã chỉ ra ba cách đo lường phổ biến trong phân tích năng suất du lịch, do năng suất liên quan tới hiệu quả sử dụng nguồn lực, bởi sự liên kết số lượng của đầu vào - chủ yếu là lao động vốn đối với đầu ra. Năng suất có thể được tính theo 3 thước đo: (i) Thứ nhất, là đầu ra trên mỗi công nhân, với cách thức này có thể tính toán đơn giản giá trị mà mỗi công nhân đem lại đối với công ty; (ii) Thứ hai, đầu ra trên mỗi giờ lao động; lợi thế của phương pháp này là không bị ảnh hưởng bởi số lượng giờ làm thêm trong một

khoảng thời gian và kết quả bao gồm tính cả công việc bán thời gian và thời gian không sử dụng để trả một nhân viên; (iii) Thứ ba, dùng năng suất tổng hợp (Total Factor productivity- TFP), đo lường đầu ra mỗi đơn vị đầu vào - lợi thế phương pháp này là tính toán cả các đầu vào khác (công nghệ) bên cạnh lao động và vốn, nhưng cần ước lượng chứ không thể đo lường trực tiếp.

Kế thừa các cách tiếp cận nêu trên, bài viết tập trung phân tích 608 doanh nghiệp nội ngành từ bộ số liệu từ Tổng cục thống kê được thu thập trong năm 2017 ở hai khía cạnh chính và phương pháp phân tích như sau:

- Đánh giá chỉ số tổng quát để xác định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp - gồm 2 chỉ số chính: năng suất hoạt động (sinh lời) TFP (DT/TCP) được tính bằng doanh thu/tổng chi phí; và bộ chỉ số giá trị gia tăng doanh thu dựa trên phân loại chi phí - doanh thu/chi phí ngoài sản xuất (DT/CPN), doanh thu/chi phí lao động (DT/CPLD).

- Đánh giá mối quan hệ năng suất đầu ra và đầu vào của doanh nghiệp trên cơ sở: (a) Đầu vào: chi phí một lao động/ngày khách (CPLD/LD/NK), chi phí ngoài sản xuất/ngày khách (CPN/NK) và (b) Đầu ra: lợi nhuận của một lao động/ngày khách (LNST/LD/NK), lợi nhuận/ngày khách (LNST/NK). Tiếp theo, tác giả phân tích tương quan để làm mối quan hệ các yếu tố năng suất đầu vào tới



Nguồn: Các tác giả đề xuất

**Hình 1:** Khung phân tích

năng suất đầu ra của các doanh nghiệp dịch vụ du lịch lữ hành.

Ngoài ra, các chỉ tiêu được chia theo loại hình doanh nghiệp trong ngành du lịch theo quy mô nhằm phân tích rõ sự khác biệt, dựa trên phân loại số lượng lao động quy định tại nghị định 56/2009/NĐ-CP như sau: (i) các doanh nghiệp siêu nhỏ - dưới 10 lao động; (ii) các doanh nghiệp nhỏ - từ 10 đến 50 lao động; (iii) các doanh nghiệp vừa - từ 50 đến 100 lao động; (iv) nhóm doanh nghiệp không thuộc danh mục SMEs - trên 100 lao động - tạm gọi là các doanh nghiệp lớn.

### 3.2. Kết quả nghiên cứu

Kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch được trình bày trong Bảng 1.

**Bảng 1:** Thống kê mô tả chỉ số hoạt động doanh nghiệp

STT	Chỉ số	Phân loại doanh nghiệp	Phân loại chỉ số					Phân loại chỉ số		
			N	Min	Max	Trung bình	Độ lệch	[0,1]	(1;+∞)	
1	TFP (DT/TCP)	Tổng thể	608	0,00	1,89	0,89	0,01	0,21	406	202
		DN siêu nhỏ	392	0,00	1,35	0,89	0,01	0,21	264	128
		DN nhỏ	161	0,08	1,89	0,90	0,02	0,21	103	58
		DN vừa	38	0,02	1,36	0,92	0,03	0,19	28	10
		DN lớn	17	0,21	1,07	0,85	0,06	0,25	11	6
2	DT/CPN	Tổng thể	603	0,00	1649,15	16,38	3,92	96,18	53	550
		DN siêu nhỏ	388	0,00	1649,15	20,55	6,06	119,33	36	352
		DN nhỏ	161	0,09	58,95	8,18	0,74	9,33	14	147
		DN vừa	37	0,02	149,17	13,41	4,21	25,58	1	36
	DT/CPLD	DN lớn	17	0,26	11,78	5,51	0,84	3,47	2	15
		Tổng thể	608	0,00	1990,07	19,51	3,70	91,12	91	517
		DN siêu nhỏ	392	0,00	1990,07	20,01	5,50	108,87	60	332
DN nhỏ		161	0,05	401,04	18,82	3,46	43,85	24	137	
		DN vừa	38	0,08	268,86	22,38	8,17	50,35	4	34
		DN lớn	17	0,17	23,54	8,04	1,52	6,25	3	14

*Nguồn:* Kết quả do các tác giả tổng hợp và tính toán

Kết quả phân tích chỉ tiêu đầu tiên, Doanh thu/Tổng chi phí (1) - DT/TCP, phản ánh một đồng chi phí tạo ra bao nhiêu doanh thu cho doanh nghiệp, đồng thời chỉ ra cơ cấu chi phí tổng doanh thu tạo ra. Xét về giá trị trung bình, các doanh nghiệp có doanh thu du lịch bằng 89,3% tổng chi phí - điều này có nghĩa hầu hết các doanh nghiệp không tạo ra lợi nhuận từ mảng chính, làm ăn thua

lỗ do chi phí vượt doanh thu. Phương sai số trung bình thấp, cho thấy hầu hết DN dao động xung quanh mức tỉ lệ này, không có quá nhiều doanh nghiệp vượt trội trong kinh doanh. Tuy nhiên, có những doanh nghiệp tạo ra nguồn lợi nhuận vô cùng lớn khi với chỉ số tối đa (max) đạt 189,2%. Xét phân loại chỉ số có hai khoảng xác định: [0,1] - giải thích DN đang làm ăn thua lỗ trên mảng du lịch và (1; +∞) - DN có lợi nhuận dương, doanh thu lớn hơn chi tiêu bỏ ra. Trên toàn bộ thị trường có 66,77% doanh nghiệp trong mẫu đang làm ăn thua lỗ, các tỉ lệ này chia theo loại hình DN cho thấy: (DN siêu nhỏ) 67,35%, (DN nhỏ) 63,96%, (DN vừa) 73,68%, (DN lớn) 64,71%. Như vậy, các doanh nghiệp đang làm ăn thua lỗ trong ngành đạt

khá cao, sự khác biệt tại các loại hình doanh nghiệp là không quá khác biệt.

Nhóm chỉ số thứ 2, chỉ tiêu doanh thu trên một đồng chi phí ngoài sản xuất (các chi phí quản lý, bán hàng, đầu tư, khấu hao của doanh nghiệp) và chi phí lao động. Đầu tiên, trong chỉ số DT/CPN, phần trăm các doanh nghiệp có chỉ số thuộc khoảng [0,1] gồm: (DN siêu nhỏ) 9,3%; (DN nhỏ) 8,7%; (DN vừa)

## KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

2,7%, (DN lớn) 11,8%; (Tổng thể) 8,8%. Như vậy, có thể nói, có 8,8% doanh nghiệp đang có doanh thu thấp hơn chi phí ngoài sản xuất, các doanh nghiệp này đang kinh doanh mà không thể bù đắp những chi phí duy trì hoạt động bình thường của mình. Tiếp theo, ở chi số DT/CPLD, phần trăm các doanh nghiệp thuộc khoảng [0.1] gồm: (DN siêu nhỏ) 15,3%; (DN nhỏ) 14,9%; (DN vừa) 19,5%; (DN lớn) 17,64%; (Tổng thể) 14,97%.

Từ hai chi số trên, xét theo số lượng doanh nghiệp, chi tiêu lao động tạo ra nhiều áp lực hơn đối với doanh thu hơn là chi phí ngoài sản xuất. Số liệu ở loại hình và tổng thể mẫu của hai chi số này đều cho thấy rất nhiều doanh nghiệp đang hoạt động

kém hiệu quả, trong quản lý và duy trì kinh doanh (chi số DT/CPN thấp) và kéo theo hệ lụy không thể chi trả được chi phí nhân công. Gánh nặng từ chi phí cố định ngoài sản xuất tạo ra khó khăn ngay từ bước đầu khi biến phí hoạt động giờ công lao động xuất hiện.

Tiếp theo, bài viết phân tích bốn tiêu chí gồm: Chi lao động/ngày khách (CPLD/LD/NK), chi phí ngoài/ngày khách (CPN/NK), lợi nhuận sau thuế/lao động/ngày khách (LNST/LD/NK), và lợi nhuận sau thuế/ngày khách (LNST/NK) để phân tích năng suất lao động ngành. Trước hết, thống kê cho thấy có sự khác biệt lớn về chi phí bỏ ra cho lao động và chi phí ngoài sản xuất ở bộ phận doanh

**Bảng 2:** Thống kê mô tả chi số tương quan

STT	Chi số	Phân loại doanh nghiệp	N	Min	Max	Trung bình		Độ lệch chuẩn
						GTTB	Phương sai	
1	CPLD/LD/NK	Tổng thể	608	0,00	940,73	3,50	1,94	47,91
		DN siêu nhỏ	392	0,00	940,73	5,42	3,01	59,60
		DN nhỏ	161	0,00	1,95	0,03	0,01	0,17
		DN vừa	38	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
		DN lớn	17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	CPN/NK	Tổng thể	608	0,00	1975,00	10,50	4,69	115,74
		DN siêu nhỏ	392	0,00	1975,00	15,80	7,27	143,84
		DN nhỏ	161	0,00	93,70	1,18	0,65	8,26
		DN vừa	38	0,00	0,38	0,04	0,01	0,08
		DN lớn	17	0,00	0,39	0,04	0,03	0,11
3	LNST/LD/NK	Tổng thể	608	484,04	977,00	1,14	1,84	45,36
		DN siêu nhỏ	392	484,04	977,00	1,77	2,85	56,50
		DN nhỏ	161	-1,65	0,20	-0,01	0,01	0,14
		DN vừa	38	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		DN lớn	17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	LNST/NK	Tổng thể	608	968,07	1954,00	2,11	3,68	90,82
		DN siêu nhỏ	392	968,07	1954,00	3,47	5,71	113,08
		DN nhỏ	161	-71,00	2,64	-0,48	0,45	5,65
		DN vừa	38	-0,14	0,01	-0,01	0,01	0,03
		DN lớn	17	-0,32	0,13	-0,01	0,02	0,09

Nguồn: Kết quả do các tác giả tổng hợp và tính toán

ng nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và nhóm doanh nghiệp vừa và lớn là khác nhau. Nhìn chung ở trị số giá trị nhỏ nhất, lương của lao động tính theo ngày khách nhìn chung rất thấp, đơn vị tính bằng triệu đồng. Ngược lại, có sự khác biệt ở trị số giá trị lớn nhất, điển hình có doanh nghiệp đã trả hơn 940 triệu cho một ngày khách mà lao động tham gia. Tìm hiểu nguyên nhân có sự bất cập về số liệu khi trả lương quá cao cho lao động theo một ngày khách, thống kê cho thấy một sự tương đồng: các doanh nghiệp này đang hoạt động có nguồn lợi nhuận sau thuế lớn do có được cùng cố từ nhiều nguồn thu, và số lượng lao động trung bình, số ngày khách phục vụ theo năm thấp. Có thể nói, doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ này đã không kí nhiều hợp đồng lao động mà chủ yếu thuê bên ngoài, thực hiện “outsource” (thuê) các bộ phận chức năng của mình, chỉ giữ lại lực lượng cơ

doanh rất hay và phù hợp với bộ phận nhỏ các doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp vừa/lớn, khi nguồn doanh thu tập hợp chủ yếu từ khách du lịch, mức trả công cho lao động và bộ máy quản lý theo ngày khách là rất thấp. Về lợi nhuận tính theo ngày khách, các doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ thể hiện dao động rất lớn (phương sai). Lý giải chung của nguồn lợi nhuận lớn là hoạt động kinh doanh có bộ máy tinh gọn, kết hợp hoạt động đầu tư và quản lý chi phí lao động thấp, thực hiện thuê ngoài làm cho lợi nhuận gia tăng đáng kể. Đối với doanh nghiệp vừa và lớn, về trung bình, lợi nhuận theo ngày khách rất thấp, thậm chí phải bù lỗ hàng ngày.

Sau phân tích thống kê mẫu nghiên cứu, bảng 3 trình bày sự tương quan của nhóm bốn biến là CPLD/LD/NK, CPN/NK, LNST/LD/NK, LNST/NK.

**Bảng 3:** Kết quả phân tích tương quan đầu vào - đầu ra trong hoạt động DN dịch vụ du lịch lữ hành tại Việt Nam

STT	Chỉ tiêu	Phân loại	LNST/NK	LNST/LD/NK
1	CPLD/LD/NK	Tổng thể	0,649 <sup>**</sup>	0,649 <sup>**</sup>
		N	608	608
		DN siêu nhỏ	0,649 <sup>**</sup>	0,649 <sup>**</sup>
		N	392	392
		DN nhỏ	-,532 <sup>*</sup>	-,702 <sup>**</sup>
		N	161	161
		DN vừa	-,569 <sup>**</sup>	-,677 <sup>**</sup>
		N	38	38
		DN lớn	-0,059	0,338
		N	17	17
2	CPN/NK	Tổng thể	0,580 <sup>**</sup>	0,582 <sup>**</sup>
		N	608	608
		DN siêu nhỏ	0,582 <sup>**</sup>	0,582 <sup>**</sup>
		N	392	392
		DN nhỏ	-,934 <sup>**</sup>	-,967 <sup>**</sup>
		N	161	161
		DN vừa	-,494 <sup>**</sup>	-,526 <sup>**</sup>
		N	38	38
		DN lớn	-,552 <sup>*</sup>	-0,180
		N	17	17

hữu, đồng thời, hoạt động hiệu quả bởi nguồn thu từ quảng cáo dịch vụ, đầu tư và các thu nhập khác. Đây có thể là một trong những phương pháp kinh

Liên quan đến nhóm chỉ tiêu thể hiện tương quan giữa CPLD/LD/NK (đầu vào) và LNST/NK, LNST/LD/NK (đầu ra): Nhìn chung, trong tổng thể

ngành, chi phí lao động có tương quan cao đối với lợi nhuận mà một lao động tạo ra (trên một ngày khách). Kết quả khẳng định tương quan đồng biến giữa chi phí và lợi nhuận là 0.649 (khá chặt), và có độ tin cậy cao trong thống kê (đạt 99%). Có thể nói rằng, khi tăng chi phí lao động thì lợi nhuận của doanh nghiệp đều sẽ tăng lên. Xét ở các loại hình doanh nghiệp, có sự khác biệt tương đối giữa doanh nghiệp siêu nhỏ và phần còn lại. Các doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm phần lớn và đi theo quy luật của tổng thể chung về năng suất lao động đầu ra tăng dẫn đến đầu vào tăng. Tuy nhiên, ở nhóm doanh nghiệp nhỏ, vừa có sự nghịch biến âm (tương quan chặt), lúc này chi phí lao động tăng thêm sẽ tạo điểm lỗ cho doanh nghiệp, đầu tư tăng lương lao động không đem lại hiệu quả về kinh tế. Ở khối doanh nghiệp lớn, tương quan giữa lương lao động trên một ngày khách và lợi nhuận trên một ngày khách là không đáng kể.

Liên quan đến nhóm chỉ tiêu thể hiện tương quan giữa CPN/NK (đầu vào) và LNST/NK, LNST/LD/NK (đầu ra): Kết quả tương quan tổng thể cho thấy mối quan hệ đồng biến giữa đầu vào (chi phí cho bán hàng, quản lý, khấu hao và đầu tư) đối với đầu ra (lợi nhuận kinh doanh). Như vậy, nhìn chung, tăng cường biện pháp quản lý, bán hàng, đầu tư sẽ khuyến khích cho tăng trưởng, tối ưu chi phí hoạt động. Trong các loại hình doanh nghiệp, có sự khác biệt lớn giữa nhóm doanh nghiệp siêu nhỏ và nhóm nhỏ, vừa và lớn. Đối với doanh nghiệp nhỏ, các doanh nghiệp có cơ cấu quản lý nhỏ, hoạt động tốt hơn nên đầu tư chi phí ngoài sản xuất sẽ tạo ra động lực tăng trưởng. Ngược lại, ở nhóm doanh nghiệp nhỏ, vừa và lớn; có sự nghịch biến đáng kể giữa chi phí ngoài sản xuất đối với lợi nhuận theo ngày khách và lợi nhuận tạo ra bởi lao động. Đầu vào đầu tư chi phí ngoài sản xuất kìm hãm tăng trưởng lợi nhuận, bộ máy công ty đang hoạt động chồng chéo, thiếu hiệu quả. Thêm vào đó, quản lý lao động còn kém dẫn đến tỉ lệ nghịch với lợi nhuận tạo ra bởi lợi nhuận doanh nghiệp. Để tối ưu hoạt động, các doanh nghiệp này cần nỗ lực cải thiện bộ máy quản lý, đầu tư và bán hàng của mình, do đây là trở ngại đáng kể làm giảm năng suất

doanh nghiệp. Đối với doanh nghiệp lớn, chi phí ngoài sản xuất tỉ lệ nghịch với lợi nhuận sau thuế theo ngày khách, mức tương quan khá (độ tin cậy 95%) thể hoạt động doanh nghiệp đang trì trệ lợi nhuận. Tương quan của doanh nghiệp lớn giữa chi phí ngoài sản xuất và lợi nhuận tạo ra bởi lao động là chưa đáng kể.

Rút ra từ những kết quả nghiên cứu nêu trên, nguyên nhân dẫn đến sự yếu kém trong năng suất xuất phát từ đầu vào hoạt động, vận hành của các doanh nghiệp du lịch Việt Nam. Những vấn đề cơ bản có tác động tới năng suất đầu vào của dịch vụ được giải thích gồm: vốn và lao động.

(a) Nhân tố vốn hiện nay đã không còn quá nặng nề đối với doanh nghiệp do sự mở rộng chính sách và hỗ trợ từ chính phủ, kích thích khởi nghiệp và thành lập mới. Việc sử dụng nguồn vốn hiệu quả mới là vấn đề quan trọng thể hiện trong kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nhìn chung, ở một vài doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ, hiệu quả sử dụng vốn dựa vào đặc điểm trên cơ sở từ hoạt động đầu tư và quảng cáo. Nắm vững nguồn lực của mình là cơ cấu bộ máy nhỏ, lợi thế cạnh tranh trực tiếp kém so với các doanh nghiệp vừa và lớn, các doanh nghiệp này thực hiện tối ưu hợp đồng lao động, thực hiện “thuê”, “mượn” những nguồn lực bên ngoài hỗ trợ giúp cải thiện vấn đề hiệu suất, nhưng cũng vì “thuê” có tính thời vụ, họ có xu hướng không gắn kết nhiều và thường rời xa mảng kinh doanh chính là du lịch để khai thác hoạt động ngoài như là đầu tư. Có thể nói, đây là giải pháp tốt với doanh nghiệp loại này, nhưng việc này không thực sự là góp phần nâng cao năng suất nội ngành - họ chỉ đang “xa” ngành kinh doanh hơn. Ngược lại, đối với doanh nghiệp vừa và lớn, doanh thu chủ yếu đến từ hoạt động du lịch, họ đang kinh doanh yếu hơn cả. Kết quả cho thấy có đến 90% doanh nghiệp đang hoạt động lỗ thể hiện qua việc chi tiêu còn lớn hơn cả chi phí. Lý do của vấn đề này có thể đến từ các nguyên nhân sau: (i) sử dụng vốn đầu tư vào du lịch kém, không thực hiện cải thiện kinh doanh thích nghi cạnh tranh; (ii) miếng bánh thị trường đang được chia quá lớn, tất cả đều đang lỗ, “gói dịch vụ” cung cấp đang mang



tính cạnh tranh để loại bỏ đối thủ thị trường; (iii) cơ cấu đầu tư có mục tiêu dài hạn (xe du lịch, hợp đồng liên kết) chưa đem lại hiệu quả hoạt động tại thời điểm ngắn hạn.

(b) Nhân tố lao động đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp dịch vụ. Họ là những người đem lại lợi nhuận chính bởi đây là dịch vụ khách hàng, luôn là loại hình “mặt-đối-mặt” (face-to-face). Tuy nhiên, năng suất lao động đã nói ở trên rất thấp, tình hình nhân lực dịch vụ ở Việt Nam chưa có tay nghề cao, chưa đáp ứng đối với nhu cầu ngành du lịch. Ở kết quả phân tích, các doanh nghiệp nhỏ/vừa/lớn, chỉ tiêu cho lao động đang là sức ép đối với doanh nghiệp. Lực lượng lao động trình độ còn kém, hoặc chính hiệu quả quản trị của doanh nghiệp chưa tốt là nguyên nhân khiến đầu ra chịu tác động tiêu cực. Chỉ tiêu cho lao động tạo ra lợi nhuận lại đang tạo ra nghịch lý suy giảm lợi nhuận doanh nghiệp.

#### **4. Kết luận và khuyến nghị nâng cao năng suất du lịch tại các doanh nghiệp Việt Nam**

Tham khảo các nghiên cứu trước đây và trước những nguyên nhân khiến năng suất du lịch Việt Nam chưa hiệu quả, bài viết đề xuất nhóm giải pháp nhằm nâng cao năng suất lao động nói riêng và năng suất hoạt động doanh nghiệp nói chung, cụ thể như sau:

*Thứ nhất*, tăng cường năng lực, nhận thức đội ngũ nhân viên, nhấn mạnh vai trò và tầm quan trọng của du lịch với phát triển doanh nghiệp nói riêng và đất nước nói chung, gắn lợi ích của người lao động với lợi ích của công ty. Hiện nay, có rất nhiều công cụ nâng cao năng suất, đặc biệt của Nhật Bản như các công cụ: 5S và Kaizen - một triết lý giúp loại bỏ lãng phí và liên tục cải tiến, Shindan - một hệ thống tư vấn SME giúp kiểm tra chuẩn hóa và quy trình đổi mới, Kosetsuchi - trung tâm hỗ trợ kỹ thuật cung cấp thiết bị và nghiên cứu phát triển SME... Việc nâng cao đội ngũ lao động là phần gốc để có thể nâng cao năng suất bền vững.

*Thứ hai*, cần xây dựng chiến lược căn cơ về vốn và con người (kiến thức, kỹ năng, sức khỏe). Các doanh nghiệp siêu nhỏ đang thực hiện đầu tư ở các mảng khác với lĩnh vực đăng ký chính, hay các

doanh nghiệp lớn đang hoạt động kinh doanh và đầu tư chưa hiệu quả, đầu tư dài hạn và chịu thua lỗ ngắn hạn. Điều này đang tạo nhiều rủi ro trong kinh doanh cũng như tạo rào cản đối với nâng cao năng suất hiện tại. Nhìn chung, thị trường du lịch đang ở tiến độ “đào thải” các doanh nghiệp làm ăn yếu kém khi thị phần không đáp ứng đủ cho tất cả (66,77% doanh nghiệp đang lỗ doanh thu du lịch). Nâng cao năng suất ngắn hạn đang là chiến lược cần thiết hơn cả để nâng cao năng lực cạnh tranh cũng như nắm bắt được đà tăng trưởng hiện tại.

*Thứ ba*, cần đẩy mạnh hơn nữa hoạt động nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ. Nghiên cứu của Barros và cộng sự (2004) đã chứng minh ngành dịch vụ du lịch có thể ứng dụng khoa học công nghệ một cách hiệu quả nhằm giải quyết lãng phí trong hoạt động của mình, từ đó có thể đảm bảo lợi nhuận cao với đầu chi phí duy trì thấp. Không những vậy, xây dựng một cơ sở công nghệ đủ tốt có thể cải thiện quy trình, đáp ứng nhanh nhất yêu cầu của khách hàng, xây dựng niềm tin và sự hài lòng. Có thể nói, trong dịch vụ, niềm tin và sự hài lòng là nhân tố có tương quan cao đến việc khách hàng tiếp tục sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp.

*Thứ tư*, tăng cường kết nối đào tạo và sử dụng lao động, đổi mới về cách tuyển dụng, sử dụng và đánh giá trả công lao động xứng đáng. Việc tối ưu lao động và giảm lãng phí là nhiệm vụ sống còn của doanh nghiệp, phương pháp quản lý kém dẫn đến sử dụng lao động sai mục đích làm giảm năng suất. Cụ thể, cần sử dụng lao động tay nghề cao vào đúng công việc chuyên môn, những mảng công việc đơn giản có thể thuê ngoài hoặc ký hợp đồng bán thời gian; việc sử dụng sai trình độ nhân lực có thể làm giảm mong muốn thực hiện công việc của nhân viên. Ngoài ra, theo kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra rằng chỉ tiêu ngoài sản xuất gồm quản lý có ảnh hưởng tiêu cực đối với một số doanh nghiệp nhỏ vừa và lớn. Nghiên cứu trong và ngoài nước khác cũng đã làm rõ tầm quan trọng của quản lý có tác động lớn đối với năng suất tổng thể và năng suất lao động của doanh nghiệp (Trần Thị Kim Loan, 2019). Như vậy, việc cải tổ quản lý và nâng

cao chất lượng quản lý cần được tăng cường, đào tạo và nâng cao kiến thức tốt hơn.

*Tóm lại*, bài viết đã làm rõ kết quả năng suất du lịch của doanh nghiệp du lịch Việt Nam, đánh giá tương quan năng suất đầu ra và đầu vào theo từng quy mô doanh nghiệp. Nhìn chung, trên tổng thể mẫu nghiên cứu là 608 doanh nghiệp trên khắp cả nước, hoạt động kinh doanh du lịch của các doanh nghiệp nói trên còn thiếu hiệu quả, thể hiện ở năng suất công ty chưa được cao ở cả hai khía cạnh là chi tiêu ngoài sản xuất và chi tiêu cho lao động. Ngoài ra, có sự phân hóa rõ rệt trong năng suất giữa các doanh nghiệp siêu nhỏ và nhỏ khi so sánh với các doanh nghiệp vừa và lớn. Các doanh nghiệp có quy mô nhỏ hoạt động kinh doanh tối ưu hơn do đặc tính sơ đồ tổ chức và giải pháp kinh doanh phù hợp, trong khi đó đại bộ phận doanh nghiệp quy mô lớn đang chịu lỗ, nặng nề trong quản lý và đầu tư chưa đem lại lợi ích tại thời điểm hiện tại. Cuối cùng, dựa vào tình hình kinh doanh ở từng quy mô doanh nghiệp, thông qua tổng hợp phân tích tài liệu trong và ngoài nước, kết quả phân tích dữ liệu, bài viết đã đưa ra những kiến nghị phù hợp nhằm cải thiện năng suất du lịch tại Việt Nam. Tuy nhiên, phân tích năng suất theo phạm vi bài viết mới chỉ dừng lại tại kết quả kinh doanh, và đối với ngành dịch vụ, phương pháp nói trên vẫn chưa thể hiện bản chất đầu ra của du lịch, nhóm tác giả đề xuất những nghiên cứu tiếp theo có thể làm rõ hơn về đầu ra sản phẩm như sự hài lòng khách hàng trong tương quan với đầu vào là năng lực phục vụ của lao động, từ đó khái quát rõ hơn năng suất hoạt động du lịch và đưa ra những phương án đa chiều hơn. ♦

### Tài liệu tham khảo:

1. Assaf, A. G., & Dwyer, L. (2013), *Benchmarking international tourism destinations*, *Tourism Economics*, 19(6), 1233-1247.
2. Barros, C. P., & Alves, F. P. (2004), *Productivity in the tourism industry*, *International Advances in Economic Research*, 10(3), 215-225.

3. Blake, A., Sinclair, M. T., & Soria, J. A. C. (2006), *Tourism productivity: evidence from the United Kingdom*, *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1099-1120.

4. Biege, S., Lay, G., Zanker, C., & Schmall, T. (2013), *Challenges of measuring service productivity in innovative, knowledge-intensive business services*, *The Service Industries Journal*, 33 (3-4), 378-391.

5. Calabrese, A. (2012), *Service productivity and service quality: A necessary trade-off?*, *International Journal of Production Economics*, 135(2), 800-812.

6. Trần Thị Kim Loan, Bùi Nguyên Hùng (2009), *Tác động của các yếu tố quản lý đến năng suất doanh nghiệp*, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ*, T. 12, S. 1 (2009).

### Summary

Vietnam's tourism industry is growing rapidly and has become a major source of foreign currency and a major contributor to GDP. Improving labor productivity and operating businesses in the tourism industry is an essential need for the country to seize the opportunities of this potential "smokeless industry". The paper focuses on analyzing and evaluating tourism productivity in Vietnamese businesses, summarizing business results and proposing solutions to improve productivity suitable for different types of enterprises operating in the industry. . Through business survey data from 608 internal enterprises collected in 2017 from the General Statistics Office data, the article clarified the ineffective business productivity results in the majority of enterprises. The difference between input and output productivity by firm size.