

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan luận án “*Chất lượng quan hệ đối tác và sự tác động đối với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam*” là công trình nghiên cứu độc lập của cá nhân tôi. Ngoài những thông tin thứ cấp có liên quan đến nghiên cứu đã được trích nguồn, toàn bộ kết quả trình bày trong luận án được rút ra từ việc phân tích nguồn dữ liệu thu được từ các cuộc phỏng vấn, điều tra do cá nhân thực hiện. Tất cả những dữ liệu được sử dụng đều trung thực và nội dung luận án chưa từng được công bố trong bất cứ công trình nghiên cứu nào khác.

Tác giả

Nguyễn Thị Thu Mai

## MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
<b>Lời cam đoan</b> .....	<b>1</b>
<b>Mục lục</b> .....	<b>2</b>
<b>Danh mục các bảng</b> .....	<b>5</b>
<b>Danh mục các sơ đồ, đồ thị</b> .....	<b>6</b>
<b>Danh mục các chữ viết tắt</b> .....	<b>7</b>
<b>PHẦN MỞ ĐẦU</b>	<b>8</b>
<b>1. Tính cấp thiết của đề tài luận án</b> .....	<b>8</b>
<b>2. Mục đích, câu hỏi và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án</b> .....	<b>11</b>
<b>3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án</b> .....	<b>13</b>
<b>4. Khái quát phương pháp nghiên cứu</b> .....	<b>14</b>
<b>5. Những đóng góp mới của luận án</b> .....	<b>15</b>
<b>6. Bố cục luận án</b> .....	<b>16</b>
<b>PHẦN NỘI DUNG</b>	<b>18</b>
<b>Chương 1. Cơ sở lý luận về chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh</b>	<b>18</b>
1.1. Cơ sở lý luận và tổng quan tình hình nghiên cứu .....	<b>18</b>
1.1.1. Một số vấn đề lý luận .....	<b>18</b>
1.1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu .....	<b>26</b>
1.2. Mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu.....	<b>31</b>
1.2.1. Mô hình lý thuyết và các biến trong mô hình.....	<b>31</b>
1.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu.....	<b>43</b>
<b>Chương 2. Thiết kế nghiên cứu</b>	<b>47</b>
2.1. Nghiên cứu định tính.....	<b>47</b>
2.1.1. Mục tiêu phỏng vấn sâu.....	<b>47</b>
2.1.2. Phương pháp thực hiện .....	<b>47</b>

2.2. Nghiên cứu định lượng.....	50
2.2.1. Mục tiêu điều tra chọn mẫu.....	50
2.2.2. Phương pháp thực hiện.....	50
<b>Chương 3. Đánh giá chất lượng quan hệ đối tác và sự tác động đối với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam</b>	<b>70</b>
3.1. Hiện trạng quan hệ đối tác và chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành.....	70
3.1.1. Hiện trạng quan hệ đối tác trong ngành.....	70
3.1.2. Nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của quan hệ đối tác...	72
3.1.3. Cách thức thực thi hoạt động quan hệ đối tác của doanh nghiệp.....	74
3.1.4. Chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành.....	76
3.2. Sự tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác .....	84
3.2.1. Tác động của Sự tham gia hợp tác.....	87
3.2.2. Tác động của Vị thế/Vai trò của đối tác.....	88
3.2.3. Tác động của Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật.....	89
3.2.4. Tác động của Sự tương đồng văn hóa.....	90
3.2.5. Tác động của Quan hệ cá nhân.....	90
3.3. Kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành dưới tác động của chất lượng quan hệ đối tác.....	95
3.3.1. Chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh về mặt kinh tế.....	96
3.3.2. Chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh..	96
3.3.3. Chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh về mặt khách hàng	96
<b>Chương 4. Một số đề xuất và khuyến nghị cải thiện chất lượng quan hệ đối tác cho các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam</b>	<b>99</b>
4.1. Đề xuất cải thiện chất lượng quan hệ đối tác.....	99
4.1.1. Kiểm soát các yếu tố tác động đến chất lượng quan hệ đối tác.....	99

4.1.2. <i>Cải thiện chất lượng mối quan hệ với từng nhóm đối tác, nâng cao kết quả kinh doanh</i> .....	103
4.1.3. <i>Nhóm các đề xuất bổ sung</i> .....	104
4.2. Một số khuyến nghị đối với các đơn vị trong ngành .....	110
<b>PHẦN KẾT LUẬN</b>	<b>113</b>
<i>1. Tổng kết các kết quả đạt được của luận án</i> .....	113
<i>2. Những hạn chế của luận án và kiến nghị về những nghiên cứu tiếp theo</i> ...	114
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ</b>	<b>117</b>
<b>TÀI LIỆU THAM KHẢO</b>	<b>118</b>
<b>PHỤ LỤC</b>	<b>124</b>

## DANH MỤC CÁC BẢNG

- Bảng 1.1. Các tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ đối tác, 36
- Bảng 1.2. Các tiêu chí đo lường kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, 38
- Bảng 1.3. Các tiêu chí đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, 40
- Bảng 1.4. Các tiêu chí đo lường vai trò quan hệ đối tác, việc thực thi kế hoạch quan hệ đối tác và tầm quan trọng của quan hệ cá nhân, 42
- Bảng 2.1. Thông tin về các đối tượng tham gia phỏng vấn, 48
- Bảng 2.2. Thông tin về đối tượng trả lời phiếu điều tra, 53
- Bảng 2.3. Thông tin về các doanh nghiệp tham gia điều tra, 55
- Bảng 2.4. Cronbach alpha của các biến nghiên cứu, 60
- Bảng 2.5. Kết quả EFA đồng thời cho các biến độc lập, 64
- Bảng 2.6. Kết quả EFA đồng thời cho các biến đo lường kết quả kinh doanh, 66
- Bảng 3.1. Tương quan cặp đôi giữa các biến, 85
- Bảng 3.2. Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho chất lượng quan hệ đối tác, 87
- Bảng 3.3. Kết quả phân tích hồi quy đa biến đối với kết quả kinh doanh, 94

## **DANH MỤC CÁC SƠ ĐỒ, ĐỒ THỊ**

- Hình 1.1. Chuỗi phân phối của ngành Du lịch, 21
- Hình 1.2. Mô hình lý thuyết, 33
- Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh, 67
- Hình 3.1. Nhận thức của doanh nghiệp về vai trò của quan hệ đối tác, 74
- Hình 3.2. Tỷ lệ doanh nghiệp thực hiện hoạt động quan hệ đối tác theo đúng kế hoạch, 75
- Hình 3.3. Chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành, 78
- Hình 3.4. Chất lượng quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với từng nhóm đối tác, 82
- Hình 3.5. Kết quả kiểm định các giả thuyết, 86
- Hình 3.6. Mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, 93
- Hình 4.1. Quy trình quản lý quan hệ đối tác, 107
- Hình 4.2. Xác định ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác, 109

## DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

Bộ/Sở VH, TT và DL:	Bộ/Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch
Công ty DL/LH:	Công ty Du lịch Lữ hành
Đại lý LH:	Đại lý lữ hành
KQKD:	Kết quả kinh doanh
KQKD-KT:	Kết quả kinh doanh – Kinh tế
KQKD-CT:	Kết quả kinh doanh – Cạnh tranh
KQKD-HL:	Kết quả kinh doanh – Sự hài lòng của du khách
M.độ:	Mức độ
Nhà p.phối ĐB:	Nhà phân phối đặc biệt
QHĐT:	Quan hệ đối tác

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Được coi là một loại tài sản vô hình của doanh nghiệp, quan hệ đối tác chiếm giữ một vị trí rất quan trọng [36], đặc biệt trong lĩnh vực du lịch. Quan hệ đối tác là mối quan hệ giữa hai hay nhiều bên có liên quan đến nhau trong quá trình thực hiện mục tiêu mà mỗi bên theo đuổi. Do tính tổng hợp và liên ngành của hoạt động du lịch, mối quan hệ giữa các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành và các đối tác lại càng quan trọng bởi nó có thể ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm, đến khả năng phục vụ du khách và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Những lợi ích mang lại cho doanh nghiệp lữ hành từ việc thiết lập được mối quan hệ tích cực với các đối tác trong ngành có thể kể tới là: khả năng tiếp cận thị trường mới, khả năng cung cấp sản phẩm du lịch đa dạng và đồng bộ, lợi ích từ quy mô kinh tế, khả năng cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp và của cả điểm đến du lịch [52].

Quan trọng như vậy, nhưng không phải lúc nào quan hệ đối tác cũng được chú ý đúng mức. Thực tế ngành Du lịch Việt Nam cho thấy các đơn vị kinh doanh lữ hành thường theo đuổi những lợi ích cá nhân mà lãng quên đi, hay ít gắn nó với lợi ích chung của các thành phần có liên quan. Đồng thời, do sự hợp tác giữa các đơn vị tham gia thường thiếu chặt chẽ và nhất quán bởi tính chất tổng hợp của ngành nên ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp lữ hành cũng như hình ảnh chung của du lịch Việt Nam. Với nỗ lực phát triển du lịch Việt Nam, gần đây vấn đề này đã được đề cập và thảo luận, nhưng những cuộc thảo luận mới chỉ dừng lại với kết luận có tính khái quát về tầm quan trọng của quan hệ đối tác và chất lượng quan hệ đối tác, được đưa ra dựa trên những bằng chứng đơn lẻ và chưa thật chặt chẽ nên chưa chỉ ra rõ nét mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. *“Ấn tượng Việt Nam lần đầu tiên đã làm được việc gắn kết các hoạt động của các công ty lữ hành, nhà hàng, khách sạn, vận tải... trong một mục đích chung. Tuy nhiên, sự gắn kết này*



*vẫn còn lỏng lẻo, thiếu sự hợp tác chặt chẽ*<sup>1</sup>. Hơn nữa, những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam với các đối tác trong ngành chưa được nghiên cứu tìm hiểu nên khó có thể xác định được cách thức hiệu quả để kiểm soát nhằm cải thiện chất lượng những mối quan hệ này.

Quan hệ đối tác được nhìn nhận là những mối quan hệ mang tính cộng sinh, được thiết lập với mục tiêu mang lại lợi ích cho các bên liên quan. Một mối quan hệ đối tác được xem là có chất lượng khi kết quả mà mối quan hệ đối tác đó mang lại phù hợp với sự mong đợi của các bên tham gia [29]. Để cải thiện chất lượng quan hệ đối tác, doanh nghiệp phải kiểm soát được những yếu tố tác động tới chất lượng của các mối quan hệ này. Chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi rất nhiều yếu tố và những yếu tố này cần được nhận dạng.

Đã có một số nghiên cứu trước đây mô tả và kết luận về những yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công trong quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh nói chung và giữa các hãng lữ hành và khách sạn nói riêng. Bucklin và Sengupta [15] xác định mô hình các yếu tố tác động đến việc triển khai thành công hoạt động đối tác trong marketing bao gồm: Sự cân bằng quyền lực, mức lợi ích mang lại, sự tương thích giữa các bên và lịch sử quan hệ đối tác. Một số tác giả khác như Morgan, Hunt, Mohr và Spekman khẳng định các yếu tố dẫn đến sự thành công trong quan hệ đối tác ngoài những yếu tố kể trên còn có sự cam kết giữa các bên, sự trao đổi thông tin [41], [42]. Đặc biệt, gần đây, Diego và Manuel [19], trong nghiên cứu của họ về quan hệ đối tác giữa các khách sạn và các đại lý lữ hành đã chỉ ra nhóm một số yếu tố ảnh hưởng đến quan hệ đối tác như: Niềm tin đối với đối tác, cam kết trong quan hệ đối tác, việc chia sẻ thông tin, xung đột trong quan hệ đối tác, quyền lực và sự phụ thuộc của mỗi bên trong mối quan hệ đối tác. Như vậy, có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng hay sự thành công trong quan hệ đối tác đã được khẳng định trong các nghiên cứu trước đây.

---

<sup>1</sup> Phát biểu của ông Vũ Thế Bình – nguyên Vụ trưởng Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch, Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch trong cuộc họp sơ kết chương trình kích cầu ngành du lịch mang tên "Ấn tượng Việt Nam" ngày 12/5/2009.

Tuy nhiên, trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam, những yếu tố này dường như chưa thực sự phản ánh đầy đủ những lực lượng có khả năng ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác. Trong xã hội Việt Nam - nơi những tư tưởng Nho giáo đã ăn sâu vào ý thức của người Việt thì các mối quan hệ cá nhân có vai trò rất quan trọng trong cuộc sống, trong công việc. Khác với văn hóa phương Tây, nơi một cá nhân độc lập, một “cái tôi” là đơn vị trung tâm của xã hội, thì ở Việt Nam “gia đình” mới là đơn vị quan trọng [31]. Do đó, các mối quan hệ ràng buộc có tính chất cộng đồng như gia đình, họ hàng, dòng tộc, người thân quen... tựu chung lại là các mối quan hệ xã hội của cá nhân luôn luôn được đề cao ở Việt Nam. Các mối quan hệ này không chỉ giới hạn trong phạm vi giải quyết những công việc thuần túy mang tính chất cá nhân trong họ hàng, dòng tộc mà còn đóng vai trò quan trọng trong các giao dịch chính thống giữa các tổ chức, các hoạt động bên ngoài xã hội. Vì thế, một nghiên cứu trước đây đã kết luận - những giao dịch dựa trên niềm tin và mang tính cá nhân đặc biệt được khuyến khích ở những nền văn hóa thừa hưởng các tư tưởng Nho giáo – tư tưởng đề cao các mối quan hệ có tính chất cá nhân [51]. Trong bối cảnh đó, các mối quan hệ có tính chất cá nhân (mối quan hệ bên ngoài công việc của những người thuộc các đơn vị là đối tác của nhau) có thể ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác giữa hai tổ chức và theo đó có thể ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đây cũng chính là một nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác mà những nghiên cứu trước đây về nhân tố này ở Việt Nam còn rất khiêm tốn.

Thực tiễn đã cho thấy, đối tác của các doanh nghiệp hết sức đa dạng, tùy thuộc vào vị trí, vai trò của từng đối tác trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mà mức độ quan hệ của doanh nghiệp với những đối tác này sẽ khác nhau. Vì vậy, vị thế/vai trò của đối tác có thể được xem là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác. Đây cũng là một nhân tố đã được gợi ý trong nghiên cứu trước đây của Chen và các cộng sự [53] và cần có sự kiểm định.

Có thể khẳng định rằng nỗ lực cải thiện quan hệ đối tác chỉ có thể thành công nếu doanh nghiệp kiểm soát được các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác (hay nắm bắt được những nguyên nhân dẫn đến sự thành công/thất bại của một mối quan hệ với đối tác), từ đó có thể tác động, điều chỉnh để thay đổi những yếu tố này hoặc doanh nghiệp phải vận động để thích nghi với chúng.

Trước những yêu cầu cấp thiết từ thực tiễn và điểm khuyết trong các công trình nghiên cứu liên quan đã được thực hiện trước đây, việc nghiên cứu tìm hiểu và xác định chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành ở Việt Nam, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp này - trong đó bổ sung các yếu tố *quan hệ cá nhân* và *vai trò của đối tác* - từ đó ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp không chỉ có ý nghĩa sâu sắc về mặt lý luận - đóng góp vào hệ thống lý thuyết chưa hoàn chỉnh về nội dung này - mà còn góp phần giải quyết một vấn đề thiết thực đặt ra không chỉ riêng cho ngành Du lịch. Giải quyết vấn đề này sẽ giúp các doanh nghiệp lữ hành cải thiện kết quả kinh doanh, tăng cường khả năng cạnh tranh [28], phát huy được sức mạnh toàn diện của cả ngành để ngày càng phục vụ tốt hơn nhu cầu của du khách. Vì thế, nghiên cứu **“Chất lượng quan hệ đối tác và sự tác động đối với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam”** là việc làm cần thiết và có ý nghĩa về cả mặt lý luận lẫn thực tiễn.

## **2. Mục đích, câu hỏi và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án**

- ***Mục đích nghiên cứu:***

Xác định và đánh giá mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam; Đánh giá chất lượng quan hệ đối tác và tìm hiểu mối liên hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam. (Những tri thức này là cơ sở để phát triển lý luận về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác và là căn

cứ để đưa ra những đề xuất kiểm soát các yếu tố này, cải thiện chất lượng quan hệ đối tác để nâng cao kết quả kinh doanh cho các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam).

- ***Câu hỏi nghiên cứu:***

Trước những điểm còn khuyết trong các công trình nghiên cứu đã thực hiện về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác; trước vấn đề đặt ra từ thực tiễn cho các nhà quản lý trong lĩnh vực du lịch lữ hành Việt Nam là làm thế nào để cải thiện chất lượng các mối quan hệ đối tác nhằm góp phần nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh, luận án sẽ phải trả lời những câu hỏi nghiên cứu cụ thể sau:

1) Thực trạng chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam? Chất lượng quan hệ với các đối tác có ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam không? Mức độ ảnh hưởng như thế nào?

2) Bên cạnh những yếu tố đã được xác định là có ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, còn những yếu tố nào khác ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam với các đối tác trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam?

3) Sự ảnh hưởng của các yếu tố này đối với chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành như thế nào?

- ***Nhiệm vụ nghiên cứu:***

Để đạt được mục đích nghiên cứu, đồng thời trả lời được các câu hỏi nghiên cứu, đề tài luận án phải giải quyết được những nhiệm vụ cơ bản sau:

1) Tổng quan tình hình nghiên cứu ở trong nước và ngoài nước về: Quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh; chất lượng quan hệ đối tác; các yếu tố tác động tới chất lượng quan hệ đối tác; và mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Tất cả những nội dung này được sử dụng làm căn cứ để xây dựng mô hình nghiên cứu.

2) Kiểm định mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố tác động tới chất lượng quan hệ đối tác với chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành; tác động của chất lượng quan hệ đối tác tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

3) Thu thập, phân tích những nhận định và đánh giá của các nhà quản lý nhà nước về du lịch lữ hành và các nhà quản lý doanh nghiệp lữ hành Việt Nam về những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ với các đối tác trong hoạt động kinh doanh của họ cũng như mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này đối với chất lượng mối quan hệ.

4) Thu thập, phân tích những nhận định và đánh giá của các nhà quản lý nhà nước về du lịch lữ hành và các nhà quản lý doanh nghiệp lữ hành Việt Nam về sự ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án**

- ***Khách thể nghiên cứu:***

Các đơn vị kinh doanh lữ hành được Tổng cục Du lịch, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch cấp phép kinh doanh lữ hành quốc tế<sup>2</sup> trước ngày 10/12/2009 và một số đối tác hoạt động trong lĩnh vực du lịch lữ hành Việt Nam.

Các doanh nghiệp tham gia cuộc điều tra đều được cấp phép kinh doanh lữ hành quốc tế trước thời điểm nêu trên để đảm bảo đã có ít nhất 24 tháng hoạt động trong lĩnh vực này nên có kinh nghiệm trong việc triển khai và thực hiện các hoạt động quan hệ đối tác. Theo đó, đại diện cho các doanh nghiệp này có thể cung cấp những thông tin cần thiết phục vụ mục đích nghiên cứu của luận án. Nghiên cứu thực hiện đối với các doanh nghiệp được cấp phép kinh doanh lữ hành quốc tế bởi trên thực tế, các doanh nghiệp này chịu sự kiểm soát của các cơ quan quản lý nhà

---

<sup>2</sup> Tiếp tục được đề cập trong luận án ngắn gọn là “các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam”

nước về du lịch lữ hành. Điều kiện cấp phép kinh doanh lữ hành quốc tế khắt khe hơn rất nhiều so với các điều kiện kinh doanh lữ hành nội địa. Các cơ quan quản lý nhà nước chưa kiểm soát được các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nội địa do điều kiện thành lập rất dễ dàng, chế tài xử phạt khiêm tốn nên số lượng các doanh nghiệp kinh doanh ngoài luồng còn nhiều<sup>3</sup>.

- ***Đối tượng nghiên cứu:***

Luận án nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng quan hệ đối tác với chất lượng quan hệ đối tác (của các doanh nghiệp lữ hành với một số đối tác trong ngành du lịch bao gồm: cơ quan quản lý nhà nước về du lịch lữ hành – Tổng cục Du lịch và các Sở Văn hóa, Thể thao, Du lịch; các đơn vị cung ứng; đại lý lữ hành, thị trường khách du lịch, các doanh nghiệp cạnh tranh và cộng đồng dân cư địa phương); mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam

- ***Không gian nghiên cứu:***

Các doanh nghiệp lữ hành đóng trên địa bàn thành phố Hà Nội, (địa giới trước khi mở rộng) và đóng tại một số trung tâm du lịch của Việt Nam.

- ***Thời gian nghiên cứu:***

Luận án tìm hiểu về hoạt động quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh trong giai đoạn cuối 2009 - 2011 của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam.

#### **4. Khái quát phương pháp nghiên cứu**

Để đạt được mục đích nghiên cứu và thực hiện được các nhiệm vụ nghiên cứu nêu trên, đề tài luận án sử dụng kết hợp một số phương pháp chính sau đây:

---

<sup>3</sup> Tổng cục Du lịch không thống kê được chính xác số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nội địa do rất nhiều doanh nghiệp hoạt động ngoài luồng, không đăng ký với các Sở. Đây cũng là một trong những lý do cơ bản khiến hầu hết các chương trình du lịch nội địa không thể kiểm soát và đối tượng chịu thiệt thòi trong nhiều trường hợp thường là khách du lịch nội địa.

- ***Phương pháp phân tích và tổng hợp thông tin:***

Phân tích và tổng hợp thông tin thứ cấp từ các nguồn tài liệu sẵn có trong nước và quốc tế về các nội dung liên quan đến nghiên cứu. Tiến hành thu thập, phân tích, so sánh và đánh giá một số nghiên cứu về chất lượng quan hệ đối tác, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp và một số vấn đề liên quan để hình thành khung lý thuyết và mô hình nghiên cứu của luận án.

- ***Phương pháp phỏng vấn chuyên gia:***

Lý thuyết về chất lượng quan hệ đối tác trong kinh doanh chưa được phát triển hoàn thiện nên các cuộc phỏng vấn sâu được thực hiện với một số chuyên gia trong ngành để tìm hiểu và khám phá thêm các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam. Đồng thời, phương pháp phỏng vấn chuyên gia được vận dụng nhằm tìm hiểu về thực tế chất lượng quan hệ đối tác trong ngành Du lịch cũng như xem xét khả năng tác động của nó đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành.

- ***Phương pháp điều tra khảo sát***

Sử dụng phiếu điều tra/câu hỏi để thu thập thông tin về những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam, thực tế chất lượng quan hệ đối tác cũng như mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

## **5. Những đóng góp mới của luận án**

- ***Những đóng góp mới của luận án về mặt lý luận:***

- Luận án xác định được thêm 02 yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam bổ sung vào hệ thống các yếu tố đã được đề cập trong các nghiên cứu trước đây. Các yếu tố này bao gồm: *Vị thế/Vai trò của đối tác* và *Quan hệ cá nhân*, trong đó thước

đo cho Vị thế/Vai trò của đối tác được phát triển mới trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính.

- Trong các thước đo kết quả kinh doanh được thừa kế từ các nghiên cứu trước đây bao gồm: Kết quả kinh doanh - Kinh tế; Kết quả kinh doanh - Cạnh tranh; Kết quả kinh doanh - Sự hài lòng của khách hàng, luận án phát triển thêm một tiêu chí đo lường Kết quả kinh doanh về mặt du khách, phù hợp với đặc thù của hoạt động kinh doanh lữ hành.

- ***Những đóng góp mới của luận án về mặt thực tiễn:***

- Luận án xác định và chỉ ra mức độ tác động cụ thể của từng yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành, theo đó giúp các doanh nghiệp kiểm soát các yếu tố này theo tỷ lệ tác động để cải thiện chất lượng quan hệ đối tác.

- Luận án khẳng định sự ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp về các mặt kinh tế, cạnh tranh, sự hài lòng của du khách trên cơ sở kết quả kiểm định thực nghiệm trên 105 doanh nghiệp đại diện để các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam thấy rõ sự cần thiết của việc đầu tư tăng cường chất lượng quan hệ đối tác, cải thiện kết quả kinh doanh.

- Luận án đưa ra những đề xuất để các doanh nghiệp tham khảo vận dụng trong quá trình xây dựng quan hệ đối tác và kiểm soát những yếu tố tác động đến chất lượng quan hệ đối tác nhằm cải thiện vấn đề này, góp phần nâng cao kết quả kinh doanh. Đồng thời, luận án khuyến nghị đối với các bên liên quan trong việc phối hợp thực hiện.

## **6. Bố cục luận án**

Luận án gồm 3 phần chính, có bố cục như sau:

- ***Phần mở đầu*** gồm 6 mục:



Tính cấp thiết của đề tài luận án; Mục đích, câu hỏi và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án; Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án; Khái quát phương pháp nghiên cứu của luận án; Những đóng góp mới của luận án; và Bố cục luận án.

- **Phần nội dung** gồm 4 chương:

Chương 1 - Cơ sở lý luận về chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh.

Chương 2 - Thiết kế nghiên cứu.

Chương 3 - Đánh giá chất lượng quan hệ đối tác và sự tác động đối với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam.

Chương 4 - Một số đề xuất và khuyến nghị cải thiện chất lượng quan hệ đối tác cho các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam.

- **Phần kết luận** gồm 2 mục: Tổng kết các kết quả đạt được của đề tài luận án và Những hạn chế của đề tài luận án.

Ngoài ra, luận án còn bao gồm những nội dung sau:

- **Các công trình đã công bố của tác giả liên quan đến luận án**

- **Tài liệu tham khảo**

- **Phụ lục**

# PHẦN NỘI DUNG

## CHƯƠNG 1

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ CHẤT LƯỢNG QUAN HỆ ĐỐI TÁC VÀ KẾT QUẢ KINH DOANH

#### 1.1. Cơ sở lý luận và tổng quan tình hình nghiên cứu

##### 1.1.1. Một số vấn đề lý luận

###### 1.1.1.1. Khái niệm quan hệ đối tác

Quan hệ đối tác là một thuật ngữ không còn mới mẻ, lý thuyết marketing đã chỉ ra các mối quan hệ giữa người mua và người bán, giữa nhà sản xuất và nhà phân phối v.v... [29]. Trong lĩnh vực du lịch, quan hệ đối tác cũng đã được xác định là một yếu tố quan trọng trong nhóm Ps<sup>4</sup> của marketing-mix, được nhìn nhận có tác dụng hỗ trợ trực tiếp cho nhóm 4P truyền thống (sản phẩm, giá, phân phối và xúc tiến) [4].

Có rất nhiều khái niệm về quan hệ đối tác và bản thân những khái niệm này cũng chưa hoàn toàn nhất quán. Theo Wood và Gray, quan hệ đối tác diễn ra khi một nhóm các bên liên quan tự nguyện tương tác với nhau, cùng chia sẻ những giá trị, quy tắc để giải quyết các vấn đề chung [56]. Quan niệm này tuy đã chỉ ra những khía cạnh cơ bản của quan hệ đối tác như: sự tương tác, vấn đề chung của các bên, nhưng chưa đề cập đến lợi ích của các bên vốn là một yếu tố đặc biệt quan trọng khi một tổ chức quyết định thiết lập một mối quan hệ với đối tác. Spekman và các cộng sự [41] đã nhấn mạnh đến yếu tố này khi xác định, quan hệ đối tác là sự hợp tác chặt chẽ, dài hạn, vì lợi ích (của mỗi đối tác) giữa hai hay nhiều đối tác, trong đó,

---

<sup>4</sup> Chữ tiếng Anh viết tắt của các từ: product, price, place, promotion, partnership....

nguồn lực được chia sẻ để nâng cao vị thế cạnh tranh của mỗi bên. Cũng trao đổi về vấn đề này, theo Weaver và Lawton, quan hệ đối tác là mối quan hệ tương tác giữa hai hay nhiều bên có liên quan đến nhau trong quá trình thực hiện mục tiêu mà mỗi bên theo đuổi [55]. Những quan điểm này đã chỉ ra rất rõ những vấn đề cơ bản của quan hệ đối tác, nhưng cần bổ sung một khía cạnh quan trọng đã được Wood và Gray cùng một số tác giả khác đề cập tới, đó là sự tự nguyện của các bên tham gia [36], [56]. Vì thế, có thể thấy khái niệm do Marcjanna M. Augustyn và Tim Knowles đưa ra là khái niệm có tính khái quát hóa cao và hoàn chỉnh vì đã đề cập được đến các khía cạnh cơ bản của quan hệ đối tác: Quan hệ đối tác là sự tự nguyện góp chung các nguồn lực giữa hai hay nhiều bên nhằm đạt được các mục tiêu hợp tác [36, tr 341].

#### 1.1.1.2. Phân loại đối tác của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành

Tiếp cận các cách phân loại quan hệ đối tác, có thể thấy quan hệ đối tác được phân chia theo rất nhiều cách thức. Phân loại theo cấp độ môi trường kinh doanh của đơn vị kinh doanh, quan hệ đối tác bao gồm: quan hệ quốc tế, quan hệ vĩ mô, quan hệ tác nghiệp và quan hệ nội bộ [5]. Theo mức độ gắn kết và vai trò của mỗi bên trong mối quan hệ, quan hệ đối tác được chia làm ba cấp độ: cạnh tranh, hợp tranh và hợp tác [54]. Trong lĩnh vực du lịch, cũng theo mức độ gắn kết giữa các bên tham gia, quan hệ của doanh nghiệp được phân loại theo các cấp độ từ thấp tới cao: Liên kết, phối hợp, hợp tác và liên minh chiến lược [54]. Hoạt động du lịch diễn ra với sự tham gia của rất nhiều thành phần liên quan. Phân loại theo cấp độ môi trường kinh doanh, có thể xác định những mối quan hệ tác nghiệp rất đa dạng của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành với các đối tác trong nội bộ ngành Du lịch, đó là: Quan hệ giữa doanh nghiệp kinh doanh lữ hành với các cơ quan quản lý nhà nước, với các đơn vị cung cấp (dịch vụ vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan, hướng dẫn...), với các đại lý lữ hành (trung gian), với đối thủ cạnh tranh (các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành khác), với cộng đồng địa phương nơi hoạt động du lịch được tổ chức.

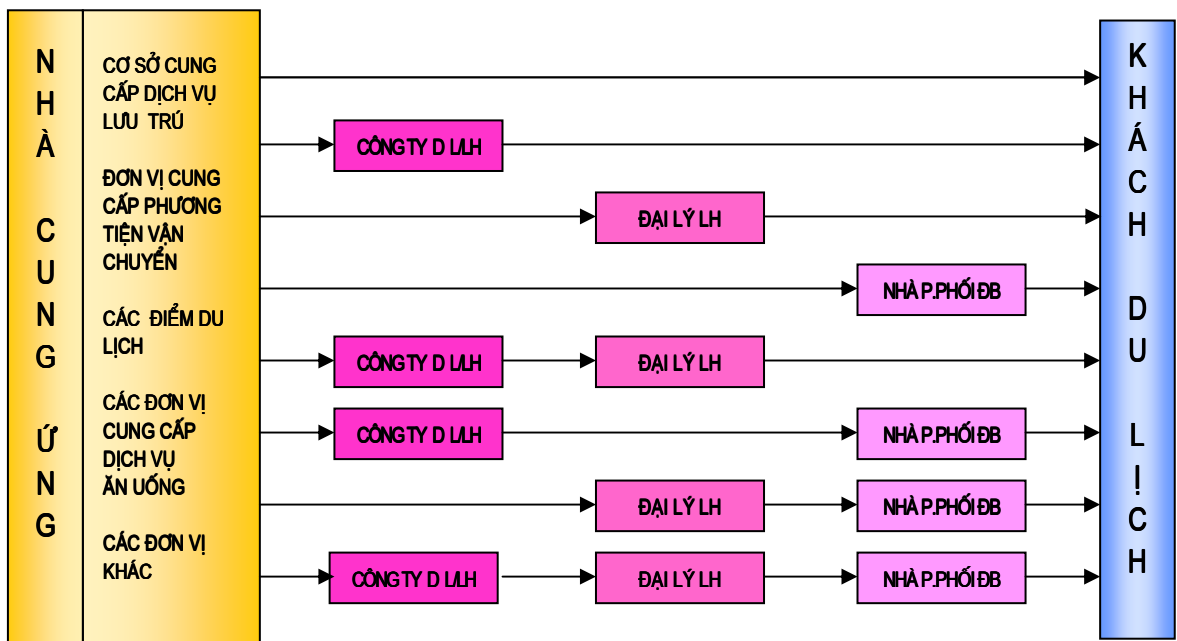
Theo Leiper [34] nếu xét mối quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với các đối tác trong hệ thống vận hành của ngành Du lịch, các đối tác của doanh nghiệp lữ hành bao gồm:

- Các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch;
- Các nhà cung ứng dịch vụ du lịch (vận chuyển, lưu trú, ăn uống...);
- Các đối thủ cạnh tranh;
- Các đại lý du lịch/lữ hành;
- Cộng đồng dân cư địa phương (nơi diễn ra hoạt động du lịch).

*Cơ quan quản lý nhà nước về du lịch:* Cơ quan quản lý nhà nước về du lịch tại điểm đến (ở cấp quốc gia hay cấp tỉnh thành) có trách nhiệm trong việc tạo ra và điều chỉnh các chính sách về du lịch cũng như thực hiện các hoạt động marketing cho quốc gia hay khu vực quản lý [55]. Cơ quan quản lý nhà nước về du lịch tại một điểm đến ở cấp độ quốc gia quản lý số lượng và loại hình du khách thông qua các yêu cầu về visa cũng như quy định về các khu vực được hay không được phép lui tới. Đồng thời, cơ quan này còn có thể điều chỉnh dòng khách vào ra một khu vực, đặt ra các luật lệ có tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động du lịch (như thuế xăng dầu, thuế sân bay, điều kiện cấp hộ chiếu...) và hoạt động kinh doanh của các công ty lữ hành (điều kiện kinh doanh lữ hành, nghĩa vụ của doanh nghiệp lữ hành...).

*Các đơn vị cung ứng tại điểm du lịch:* Mặc dù, dưới góc độ của khách du lịch, các doanh nghiệp lữ hành chính là nhà cung cấp, nhưng trong hệ thống phân phối sản phẩm du lịch, các doanh nghiệp lữ hành thực chất là các đơn vị trung gian, cầu nối giữa du khách với các sản phẩm, dịch vụ của các nhà cung ứng tại điểm du lịch. Các đơn vị cung ứng tại điểm du lịch rất đa dạng, nếu phân tách các dịch vụ cấu thành một chương trình du lịch, có thể thấy sự xuất hiện của nhiều yếu tố như dịch vụ vận chuyển, lưu trú, tham quan, giải trí, mua sắm, hướng dẫn... được các nhà cung ứng tại điểm đến cung cấp. Chuỗi phân phối của ngành Du lịch được thể hiện trong hình 1.1.

- Điểm du lịch: Điểm đến du lịch là bất cứ địa điểm nào có tài nguyên du lịch được du khách tìm đến để thỏa mãn nhu cầu của họ [52]. Theo nghĩa hẹp, điểm du lịch là nơi có tài nguyên du lịch, phục vụ nhu cầu tham quan tìm hiểu của du khách và được lựa chọn như một điểm dừng trong lộ trình của du khách. Theo đó, tại một khu vực, điểm du lịch có thể là một thắng cảnh, một di tích văn hóa lịch sử, một bảo tàng... Ngoài dịch vụ tham quan, các điểm du lịch còn cung cấp các dịch vụ đa dạng để thỏa mãn nhu cầu của du khách và tạo thêm nguồn thu như dịch vụ thuyết minh hướng dẫn, bán hàng lưu niệm, chụp ảnh và những dịch vụ khác.



**Hình 1.1. Chuỗi phân phối của ngành Du lịch [52, tr63]**

- Cơ sở lưu trú: Cơ sở lưu trú là cơ sở cho thuê buồng, giường và cung cấp các dịch vụ khác, trong đó khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu [8]. Ngoài hệ thống khách sạn, các loại cơ sở lưu trú khác bao gồm nhà khách, nhà nghỉ, khu nghỉ dưỡng (resort), khu cắm trại... Cũng như các điểm du lịch, các nhà cung cấp dịch vụ lưu trú cũng tạo ra các dịch vụ đa dạng để thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách lưu trú và tăng doanh thu, trong đó có dịch vụ ăn uống.

- Phương tiện vận chuyển: Các hãng vận tải đường hàng không, đường bộ, đường biển và đường sắt đều cung cấp dịch vụ vận chuyển, tạo điều kiện thuận lợi cho du khách tiếp cận và đi lại trong phạm vi điểm du lịch. Phương tiện chuyên vận chuyển khách du lịch là phương tiện bảo đảm các điều kiện phục vụ khách du lịch, được sử dụng để vận chuyển khách du lịch theo chương trình du lịch [8].

- Các cơ sở phục vụ ăn uống: Các đơn vị cung cấp dịch vụ ăn uống tại điểm du lịch rất đa dạng. Ngoài các cơ sở phục vụ ăn uống tại nơi lưu trú, các cơ sở phục vụ ăn uống có thể kể đến như các nhà hàng độc lập, các chuỗi nhà hàng, nhà hàng tại các khu thương mại, nhà hàng kinh doanh theo mô hình nhượng quyền. Tất cả những đơn vị này cho phép công ty lữ hành có những sự lựa chọn đa dạng: từ các nhà hàng sang trọng đến các nhà hàng bình dân, nhà hàng mang phong cách gia đình, nhà hàng phục vụ các món ăn tự chọn hay bán đồ ăn nhanh để thỏa mãn những nhu cầu khác nhau của du khách.

- Các đơn vị khác: Ngoài các đơn vị cung ứng kể trên - là những đơn vị cung ứng các yếu tố cấu thành chủ yếu của sản phẩm du lịch, còn có những đơn vị khác tham gia cung ứng trong lĩnh vực du lịch như: các trung tâm hội nghị, triển lãm, hệ thống các siêu thị, các cửa hàng bán lẻ và dịch vụ khác.

*Đối thủ cạnh tranh:* Đối thủ cạnh tranh trực tiếp của các doanh nghiệp lữ hành là các doanh nghiệp lữ hành khác cũng xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch, cung cấp các sản phẩm du lịch tương tự cho khách du lịch ở cùng các thị trường mục tiêu để kiếm lợi nhuận. Tất cả các động thái của đối thủ cạnh tranh trực tiếp đều có thể có những ảnh hưởng nhất định đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành. Theo nhận định của các chuyên gia và các nhà quản lý trong ngành, tình trạng tổ chức các chương trình du lịch sao chép khiến các chương trình du lịch đại trà của hầu hết các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam không có sự khác biệt, hiện tượng phá giá để thu hút khách hàng cũng là một vấn đề ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận và thị trường khách của nhiều doanh nghiệp lữ hành trong thời gian vừa qua.

Trong ngành Du lịch, sản phẩm du lịch được tạo ra bởi sự kết hợp của rất nhiều yếu tố. Doanh nghiệp lữ hành là các doanh nghiệp xây dựng và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch cho khách du lịch để kiếm lợi nhuận. Các doanh nghiệp lữ hành mua một lượng lớn các dịch vụ du lịch<sup>5</sup> (phòng khách sạn, vé máy bay, vé tham quan...) từ các đơn vị cung ứng trong lĩnh vực du lịch (khách sạn, hãng hàng không, điểm du lịch...) và kết hợp tất cả những yếu tố này lại thành các chương trình du lịch – sản phẩm du lịch<sup>6</sup>. Do đó sản phẩm du lịch được xem là sự kết hợp của các phương tiện giải trí, cơ sở lưu trú, phương tiện vận chuyển, dịch vụ ăn uống và tất cả những yếu tố khác có thể thu hút được du khách [21]. Trong hoạt động kinh doanh lữ hành, tùy theo phạm vi đăng ký kinh doanh (lữ hành nội địa hay lữ hành quốc tế) mà các doanh nghiệp sẽ thiết lập quan hệ với tất cả hoặc một số đối tác trong môi trường quốc tế, môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp và nội bộ doanh nghiệp.

*Các đơn vị trung gian – Đại lý lữ hành:* Các đơn vị trung gian giữa các doanh nghiệp lữ hành với du khách là các đại lý du lịch, lữ hành - những đơn vị có chức năng bán cho khách những chương trình du lịch đã được doanh nghiệp lữ hành thiết kế sẵn hay những dịch vụ đơn lẻ như vé máy bay, phòng khách sạn để hưởng hoa hồng. Doanh số bán của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành thường phụ thuộc một phần đáng kể vào mạng lưới và khả năng phân phối của các đại lý này.

*Thị trường khách du lịch:* Mặc dù Leiper [34] không đề cập đến thị trường khách như một đối tác trong hệ thống vận hành của ngành Du lịch, nhưng từ khái niệm về quan hệ đối tác và lý thuyết về marketing quan hệ [42], thị trường khách du lịch cũng được xác định là mọi loại đối tác của doanh nghiệp. Từ vị trí của các đơn vị cung ứng trong ngành du lịch, “khách du lịch” là thuật ngữ thường được sử dụng để chỉ những cá nhân tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ du lịch. Tuy nhiên, khi đề cập đến những nhóm tiêu dùng trong du lịch, thuật ngữ “thị trường khách” hay “thị trường khách du lịch” thường được dùng phổ biến hơn. Thị trường khách du lịch là

<sup>5</sup> Dịch vụ du lịch: Các dịch vụ đơn lẻ như vận chuyển, lưu trú, ăn uống, hướng dẫn và các dịch vụ khác.

<sup>6</sup> Sản phẩm du lịch: Tập hợp các dịch vụ du lịch trong một chương trình du lịch.

tập hợp toàn bộ khách du lịch hiện tại và tiềm năng của các đơn vị kinh doanh du lịch. Thị trường khách du lịch có qui mô lớn, bao gồm tất cả những đối tượng có nhu cầu và mong muốn sử dụng các sản phẩm du lịch của các đơn vị kinh doanh du lịch và có khả năng chi trả cho việc sử dụng những sản phẩm này. Thực tế cho thấy, thị trường khách du lịch rất khác nhau về lứa tuổi, thu nhập, học vấn, địa vị, thị hiếu v.v... và các yếu tố văn hóa, xã hội, cá nhân và tâm lý có ảnh hưởng lớn đến nhu cầu và hành vi mua của du khách. Nếu đứng trên quan điểm của du khách, có thể thấy, du khách đánh giá một sản phẩm du lịch như một trải nghiệm trọn gói kể từ khi họ bắt đầu tham gia vào chuyến du lịch cho đến khi trở về nhà. Vì vậy, nếu các đơn vị kinh doanh có mối quan hệ chặt chẽ với tất cả các bên tham gia, vì lợi ích chung thì họ sẽ có khả năng tạo ra những sản phẩm du lịch đồng bộ cho du khách.

*Cộng đồng dân cư địa phương:* Mặc dù không được liệt kê trong lịch trình của khách, nhưng cộng đồng dân cư địa phương lại đóng góp một phần đáng kể vào trong trải nghiệm của du khách. Thái độ của cộng đồng đối với du khách tại một điểm đến có thể ảnh hưởng đến chất lượng của sản phẩm du lịch, vì vậy các doanh nghiệp lữ hành nếu muốn thành công cần phải có mối quan hệ tốt với cộng đồng địa phương và chia sẻ các lợi ích do hoạt động kinh doanh du lịch mang lại [52].

### 1.1.1.3. Tầm quan trọng của quan hệ đối tác

Ngày nay, khi quá trình toàn cầu hóa đang ngày càng trở nên mạnh mẽ và Việt Nam đang từng bước đi sâu vào quá trình hội nhập thì quan hệ đối tác trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Được đánh giá là một trong những nguồn vốn vô hình của doanh nghiệp, bất kể trong lĩnh vực nào, doanh nghiệp nào xây dựng được một mạng lưới quan hệ đối tác tốt sẽ có nhiều khả năng tồn tại và phát triển hơn những doanh nghiệp không có được thế mạnh này.

Tầm quan trọng của quan hệ đối tác trong mọi lĩnh vực ngày càng được ghi nhận và được nâng lên thành “vốn” của doanh nghiệp. Vốn quan hệ được xác định là các mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các chủ thể liên quan, một loại tài sản vô



hình do tổ chức hoặc doanh nghiệp sáng tạo ra, nhằm tăng cường uy thế và quyền lực của mình, được sử dụng trong mối liên hệ với các nguồn lực khác, để tạo thêm sức cạnh tranh vì hiệu quả kinh doanh [5]. Thế kỷ 21 được đánh giá là thời đại của các liên minh và của quan hệ đối tác. Quan điểm này đã được tổng kết trên cả thực tiễn lẫn lý luận trong nhiều lĩnh vực [32]. Lý thuyết kinh điển về quản lý và marketing đã khẳng định: để tồn tại và phát triển, một tổ chức phải giảm thiểu những thách thức đang đối mặt, tận dụng tối đa các cơ hội, đồng thời phải khai thác và sử dụng đối tác để tối ưu hoá lợi thế của tổ chức. Quan điểm chủ chốt ở đây là các tổ chức đặt lợi ích của mình lên trước và phải tìm mọi cách để nâng cao lợi ích của mình trong quan hệ đối tác.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, quan điểm này đã có ít nhiều thay đổi. Hợp tác, phối hợp, xây dựng quan hệ đối tác đã trở thành nguyên tắc chủ chốt đối với tất cả các tổ chức trong mọi lĩnh vực [32]. Ngay cả với các đối thủ cạnh tranh thì quan điểm “cạnh tranh” (competition) trước đây cũng đã biến đổi thành “hợp tranh” (co-competition) hay hợp tác để cạnh tranh [12], [57] trên cơ sở lý luận là: các đơn vị không phải lúc nào cũng chỉ ở vào vị trí cạnh tranh hoặc hợp tác với nhau mà cùng một lúc vừa có thể là đối thủ cạnh tranh, vừa có thể là đối tác. Nói cách khác, hai mối quan hệ này có thể đồng thời tồn tại giữa hai đơn vị. Một số nhà nghiên cứu đã đưa ra kết luận rằng một tổ chức không bao giờ có thể tự mình vận hành một cách hiệu quả mà phải phụ thuộc vào các tổ chức khác để tồn tại và phát triển [43]. Các doanh nghiệp kinh doanh du lịch không phải là ngoại lệ. Thậm chí trong lĩnh vực du lịch, vai trò của quan hệ đối tác càng trở nên quan trọng hơn bởi một chương trình du lịch - sản phẩm du lịch - là sự kết hợp của rất nhiều loại dịch vụ khác nhau như vận chuyển, lưu trú, tham quan, hướng dẫn v.v... được tạo ra với sự tham gia của rất nhiều đối tượng. Những lợi ích mang lại cho doanh nghiệp du lịch từ việc thiết lập được mối quan hệ tích cực với các đối tác trong ngành rất đa dạng như: khả năng tiếp cận thị trường mới, khả năng cung cấp sản phẩm du lịch đa dạng và đồng bộ, lợi ích từ quy mô kinh tế, khả năng cải thiện hình ảnh và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp v.v... [28], [46], [52].

Tổng hợp những vấn đề nêu trên, có thể thấy rằng quan hệ đối tác là những mối quan hệ mang tính cộng sinh, được thiết lập với mục tiêu mang lại lợi ích cho các bên liên quan. Để có mối quan hệ bền vững, đảm bảo quan hệ đối tác có chất lượng, mỗi bên tham gia phải hiểu được những nhu cầu, mong muốn của nhau, hỗ trợ nhau dựa trên những giá trị chung của các bên.

### ***1.1.2. Tổng quan tình hình nghiên cứu***

#### **1.1.2.1. Chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh**

- *Chất lượng quan hệ đối tác:*

Mặc dù số lượng các nghiên cứu về chất lượng quan hệ đối tác còn hạn chế, nhưng vấn đề này đã được trao đổi trong một số nghiên cứu trước đây. Chất lượng quan hệ đối tác là sự đánh giá tổng quát về độ chắc chắn của một mối quan hệ và phạm vi mà trong đó mối quan hệ đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của các bên tham gia [17, tr760]. Theo Lee và các cộng sự, một mối quan hệ đối tác được xem là có chất lượng khi kết quả mà mối quan hệ đó mang lại phù hợp với sự mong đợi của các bên tham gia. Theo đó, chất lượng quan hệ đối tác được biểu thị qua niềm tin, sự hiểu biết nhau, sự chia sẻ, sự tương thích và cam kết giữa các bên [29]. Trong một nghiên cứu khác, chất lượng quan hệ đối tác còn được xác định là bản chất mối quan hệ giữa nhà cung cấp và khách hàng của họ [49]. Trong mối quan hệ đó, kết quả mang lại càng đáp ứng được mong đợi của nhà cung cấp bao nhiêu nghĩa là chất lượng quan hệ đối tác càng tốt bấy nhiêu [29], [49].

Quan điểm của Lee về chất lượng quan hệ đối tác là sự biểu thị qua mức độ phù hợp của kết quả quan hệ đối tác với sự mong đợi của các bên tham gia [29] được một số nhà nghiên cứu khác ủng hộ. Tùy thuộc vào mức độ phù hợp giữa kết quả mối quan hệ với mong đợi của các bên tham gia mà nó sẽ mang lại sự thỏa mãn/hài lòng của các bên tham gia trong mối quan hệ đối tác. Do đó, trong một vài nghiên cứu, sự thỏa mãn/hài lòng cũng được là xem là yếu tố thể hiện chất lượng mối quan hệ. Thống nhất quan điểm này, nghiên cứu của Chou [17] về chất lượng

quan hệ đối tác trong lĩnh vực du lịch lữ hành cũng cho thấy, chất lượng quan hệ đối tác được phản ánh ít nhất dưới hai khía cạnh: niềm tin và sự hài lòng của các bên tham gia. Quan hệ đối tác thành công không chỉ được phản ánh ở các khía cạnh đã nêu trên mà còn thể hiện ở doanh số bán [41]. Theo Mohr và Spekman, một mối quan hệ đối tác thành công có một số đặc điểm nhận dạng như: có sự hợp tác và tin cậy lẫn nhau; sự sẵn sàng trao đổi thông tin giữa các bên tham gia; khả năng chung tay giải quyết các vấn đề nảy sinh. Như vậy, có thể thấy rằng, có rất nhiều các khía cạnh để nhận dạng chất lượng của một mối quan hệ đối tác đã được đề cập.

Tuy nhiên, tổng quan các nghiên cứu trước đây về nội dung này cho thấy, những yếu tố thể hiện chất lượng quan hệ đối tác đã được khẳng định và kết luận trong nhiều nghiên cứu trước đây cơ bản bao gồm: niềm tin của các bên với nhau khi tham gia mối quan hệ; sự hiểu biết của mỗi bên về đối tác, khả năng chia sẻ rủi ro/lợi ích trong quan hệ đối tác; sự tương thích trong quá trình hợp tác và cam kết giữa các bên tham gia mối quan hệ đối tác [29], [41], [42].

- *Chất lượng quan hệ đối tác và các yếu tố ảnh hưởng:*

Để cải thiện chất lượng quan hệ đối tác, cần phải xác định và kiểm soát được những yếu tố tác động tới chất lượng của các mối quan hệ này. Chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp có thể chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố như: nhận thức và quan điểm cũng như sự ủng hộ của người quản lý đứng đầu doanh nghiệp đối với quan hệ đối tác; vai trò/vị trí của đối tác với doanh nghiệp; thời gian quan hệ với đối tác; lịch sử quan hệ đối tác... Liên quan đến nội dung này, đã có một vài nghiên cứu trước đây xác định một số yếu tố ảnh hưởng đến sự thành công trong quan hệ đối tác nói chung và giữa các hãng lữ hành và khách sạn (một trong những đơn vị cung ứng đầu vào cho các sản phẩm du lịch) nói riêng. Bucklin và Sengupta đã đưa ra mô hình các yếu tố tác động đến việc triển khai thành công hoạt động đối tác trong marketing bao gồm: sự cân bằng quyền lực, mức lợi ích mang lại, sự tương thích giữa các bên và lịch sử quan hệ đối tác [15]. Một số tác giả khác xác định các yếu tố dẫn đến sự thành công trong quan hệ đối tác ngoài những yếu tố kể trên còn có sự

cam kết giữa các bên, hoạt động trao đổi thông tin [41], [42]. Đồng thời, trong nghiên cứu của mình về quan hệ đối tác giữa các khách sạn và các đại lý lữ hành, Diego và Manuel đã chỉ ra nhóm một số yếu tố ảnh hưởng đến quan hệ đối tác bao gồm: niềm tin với đối tác, cam kết trong quan hệ đối tác, hoạt động chia sẻ thông tin, xung đột trong quan hệ đối tác, quyền lực và sự phụ thuộc của mỗi bên trong mối quan hệ đối tác [19]. Bên cạnh đó, trong một nghiên cứu của mình, Chen và các cộng sự cho rằng đặc điểm của đối tác ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp thông qua mối quan hệ [53] và kết luận này tiếp tục được khẳng định trong nghiên cứu của Sarkar và các cộng sự [38].

Tuy nhiên, bên cạnh một số khía cạnh thể hiện đặc điểm của đối tác, ***vị thế hay vai trò của đối tác*** là một nội dung chưa được đề cập cụ thể. Hiển nhiên, trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, mức độ quan hệ của doanh nghiệp với các đối tác có vai trò/vị thế khác nhau cũng sẽ khác nhau (ví dụ mức độ quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với đơn vị quản lý nhà nước về du lịch ở điểm đến khác với mức độ quan hệ với cộng đồng dân cư trên địa bàn doanh nghiệp tổ chức hoạt động du lịch). Nhìn chung, vị thế và vai trò của đối tác trong ngành càng quan trọng - càng có khả năng ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp - bao nhiêu thì mức độ quan hệ càng cần phải chặt chẽ, chất lượng quan hệ càng được quan tâm bấy nhiêu. Vì vậy, cần xem xét thêm yếu tố vị thế/vai trò của đối tác và khả năng tác động của nó tới chất lượng mối quan hệ.

Từ kết quả của các nghiên cứu đã được thực hiện về những nội dung liên quan, có thể thấy rằng một số yếu tố phản ánh chất lượng quan hệ đối tác trong nghiên cứu này đôi khi được xác định là các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác trong nghiên cứu khác và ngược lại. Ví dụ yếu tố niềm tin được xem là ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, đồng thời cũng là yếu tố phản ánh chất lượng quan hệ đối tác. Vì lý do đó, bên cạnh việc tổng quan kết quả nghiên cứu trước đây về nội dung tương tự, kết quả nghiên cứu định tính cho phép sàng lọc và

xác định các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác và các khía cạnh phản ánh nội dung này, đặc biệt trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam.

Tổng kết các nghiên cứu trước đây, có thể nhận thấy rất nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng hay sự thành công trong quan hệ đối tác đã được chỉ ra và khẳng định. Tuy nhiên, trong bối cảnh Việt Nam và một số quốc gia mang các đặc điểm văn hoá phương Đông, cần phải bổ sung một yếu tố nữa – yếu tố quan trọng có khả năng ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác bên cạnh vào những yếu tố đã được chứng minh. Trong bối cảnh xã hội Việt Nam, nơi những tư tưởng Nho giáo đã ăn sâu vào ý thức của người Việt thì một “cá nhân”, một ‘cái tôi” đơn lẻ không phải là đơn vị trung tâm của xã hội. Nếu như “cái tôi” trong văn hóa phương Tây được đề cao thì trong văn hóa phương Đông - trong đó có văn hóa Việt Nam - “gia đình” mới là đơn vị quan trọng. Do đó, các mối quan hệ ràng buộc trong gia đình, họ hàng, dòng tộc, người thân quen... luôn luôn được đề cao trong xã hội Việt Nam. Theo Nguyễn Văn Thắng và Jerman, những giao dịch dựa trên niềm tin và mang tính cá nhân đặc biệt được khuyến khích ở những nền văn hóa thừa hưởng các tư tưởng Nho giáo – tư tưởng đề cao các mối quan hệ có tính chất cá nhân [51]. Trong bối cảnh đó, ***quan hệ cá nhân*** (mối quan hệ bên ngoài công việc của những người thuộc các đơn vị là đối tác của nhau) có thể ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác giữa hai tổ chức và theo đó ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đây cũng chính là một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác còn rất khiêm tốn trong các nghiên cứu trước đây. Mặc dù “mối quan hệ” và “quan hệ cá nhân” (guan-xi) đã được đề cập trong khá nhiều nghiên cứu về xây dựng quan hệ trong kinh doanh tại Trung Quốc, nhưng những nghiên cứu về vấn đề này còn rất khiêm tốn trong bối cảnh Việt Nam ngoại trừ một nghiên cứu được thực hiện ở Việt Nam đã kết luận quan hệ cá nhân có ảnh hưởng đến niềm tin của tổ chức đối tác nơi có các cá nhân đó đại diện [51].

Khả năng kiểm soát và điều chỉnh chất lượng quan hệ đối tác được xem là khả năng các bên tham gia mối quan hệ gây ảnh hưởng đến phía bên kia để phía bên

kia hành xử theo cách mang lại cho bên này những lợi ích cụ thể và ngược lại. Mỗi một bên tham gia vào mối quan hệ đều cố gắng kiểm soát bên còn lại trong một chừng mực nhất định bằng cách thông qua các thỏa thuận với bên kia và thông qua các mối quan hệ xã hội. Do đó, có thể kết luận rằng việc cải thiện chất lượng quan hệ đối tác chỉ có thể thành công nếu nhà quản lý nắm được đầy đủ các yếu tố làm ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác (hay những nguyên nhân dẫn đến sự thành công/thất bại của một mối quan hệ với đối tác), từ đó mới có thể tác động, điều chỉnh để thay đổi những yếu tố này hoặc doanh nghiệp phải tự vận động để thích nghi với chúng. Như vậy, việc nghiên cứu tìm hiểu về các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác trong đó có vị thế/vai trò của đối tác, của yếu tố quan hệ cá nhân trong bối cảnh Việt Nam và tác động của chất lượng quan hệ đối tác đến kết quả kinh doanh sẽ đóng góp vào hệ thống lý luận chưa hoàn chỉnh về nội dung này và góp phần giúp các nhà quản lý giải quyết một vấn đề thiết thực đặt ra từ thực tiễn của ngành Du lịch.

- *Kết quả kinh doanh:*

Kết quả kinh doanh là một nội dung đã được đề cập trong rất nhiều các công trình nghiên cứu. Tổng hợp kết quả từ các nghiên cứu trước đây, có thể thấy kết quả kinh doanh được đo lường bằng các tiêu chí hết sức đa dạng bao gồm các tiêu chí định tính và định lượng; các tiêu chí tài chính và phi tài chính. Các nghiên cứu về đo lường kết quả kinh doanh đã chỉ ra rằng: Xét từ quan điểm lợi nhuận, kết quả kinh doanh của một doanh nghiệp được xác định thông qua thu nhập từ hoạt động kinh doanh, mức thu hồi vốn trên tài sản, mức lợi nhuận, doanh thu trên mỗi nhân viên [10]. Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh trong ngành được đo lường bằng thị phần và doanh số bán của doanh nghiệp còn kết quả kinh doanh của bản thân doanh nghiệp khi không so sánh với các doanh nghiệp khác được thể hiện thông qua mức lợi nhuận mà doanh nghiệp có được [13].

Bên cạnh các tiêu chí định lượng, kết quả kinh doanh còn được đo lường bằng các tiêu chí định tính, không trực tiếp thể hiện dưới dạng các con số mặc dù

một số khía cạnh có thể lượng hóa được. Quan điểm của Thor được đề cập trong nghiên cứu của Chan và các cộng sự [16] về vấn đề này là cần có một tập hợp các thước đo kết quả kinh doanh, trong đó cơ bản bao gồm: Kết quả sản xuất, chất lượng và sự hài lòng của khách hàng. Mặc dù chưa luận giải cụ thể về việc những thước đo được đề cập trong nghiên cứu sẽ được áp dụng như thế nào, nhưng kết luận này đã cho thấy một cách nhìn toàn diện hơn về việc đo lường kết quả kinh doanh. Tiếp tục khẳng định quan điểm này thông qua nghiên cứu thực nghiệm, Chan và các cộng sự [16] đã kết luận kết quả kinh doanh của doanh nghiệp không chỉ được đo lường trực tiếp bằng các con số về doanh thu, lợi nhuận... mà còn được thể hiện thông qua sự hài lòng của khách hàng, bằng khả năng đáp ứng những yêu cầu đột xuất của khách hàng. Phản ánh được đầy đủ các khía cạnh mà các học giả đã đề cập phải nhắc tới cách thức đo lường kết quả kinh doanh khá toàn diện của Constantine và các cộng sự, trong đó sử dụng cả tiêu chí tài chính lẫn phi tài chính đã được kiểm chứng qua nghiên cứu thực nghiệm bao gồm: Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế, về mặt cạnh tranh và về mặt khách hàng [18].

Liên quan đến khía cạnh khách hàng trong sử dụng dịch vụ, Gabriel [24] cho rằng khách hàng không mua sản phẩm dịch vụ mà là mua “giá trị”. Trên cơ sở mô hình Chuỗi giá trị của Porter, Gabriel đã khái quát mô hình Chuỗi giá trị trong các doanh nghiệp dịch vụ bao gồm 5 hoạt động/thuộc tính chính tạo giá trị gia tăng (thiết kế dịch vụ; quản lý tri thức; quản lý hệ thống cung ứng; và quản lý khoảng khắc ra quyết định của khách hàng) và 4 hoạt động/thuộc tính hỗ trợ (quản lý nguồn nhân lực; hữu hình hóa các khía cạnh dịch vụ; thông tin về quy trình cung cấp dịch vụ; chính xác về thời gian và đáng tin cậy) [24]. Sở dĩ, vấn đề này cần được đề cập vì giá trị cung cấp cho khách hàng sẽ mang lại sự hài lòng cho họ mà “sự hài lòng” được xem là một trong các tiêu chí sử dụng để đánh giá kết quả kinh doanh về mặt khách hàng cho doanh nghiệp.

## **1.2. Mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu**

### ***1.2.1. Mô hình lý thuyết và các biến trong mô hình***

Mô hình lý thuyết được hình thành dựa trên việc xác định các yếu tố có thể ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp; mức độ ảnh hưởng của chúng tới chất lượng quan hệ đối tác; và sự ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Mặc dù chưa có lý thuyết chủ đạo để định hướng các biến ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp, nhưng trên cơ sở thừa kế kết quả của các công trình nghiên cứu trước đây (đã được trình bày trong phần tổng quan) kết hợp với kết quả phỏng vấn các chuyên gia<sup>7</sup> - các nhà quản lý trong lĩnh vực này, các biến được xác định và sàng lọc trước khi đưa vào mô hình, trong đó xem xét những yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ của doanh nghiệp và đối tác cũng như sự tác động của chất lượng quan hệ đối tác đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Cụ thể, có 06 yếu tố chính tác động đến chất lượng quan hệ đối tác được nghiên cứu bao gồm: 1) sự tham gia hợp tác trong mối quan hệ; 2) sự phụ thuộc lẫn nhau; 3) sự chia sẻ thông tin; 4) sự tương đồng văn hóa; 5) vai trò của đối tác; và 6) quan hệ cá nhân. Ngoài ra, mặc dù đề tài tập trung nghiên cứu mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp theo 03 khía cạnh: Kinh tế, Cạnh tranh và Khách hàng (sự hài lòng của du khách), nhưng để đảm bảo sự chặt chẽ của mô hình, các biến kiểm soát được đưa vào mô hình bao gồm: hình thức sở hữu, quy mô của doanh nghiệp, tuổi doanh nghiệp và phạm vi kinh doanh.

Các biến kiểm soát được xác định dựa trên kết quả của một số nghiên cứu trước đây. Trong mô hình nghiên cứu, mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được giả định là tồn tại khi kiểm soát sự tác động của một số yếu tố như: hình thức sở hữu, quy mô của doanh nghiệp, tuổi doanh nghiệp và phạm vi kinh doanh. Theo kết quả của một vài nghiên cứu đã được thực hiện, trong khi quy mô của doanh nghiệp và hình thức sở hữu thường được kết luận là có mối quan hệ có ý nghĩa với kết quả kinh doanh [6], [18] thì tuổi của

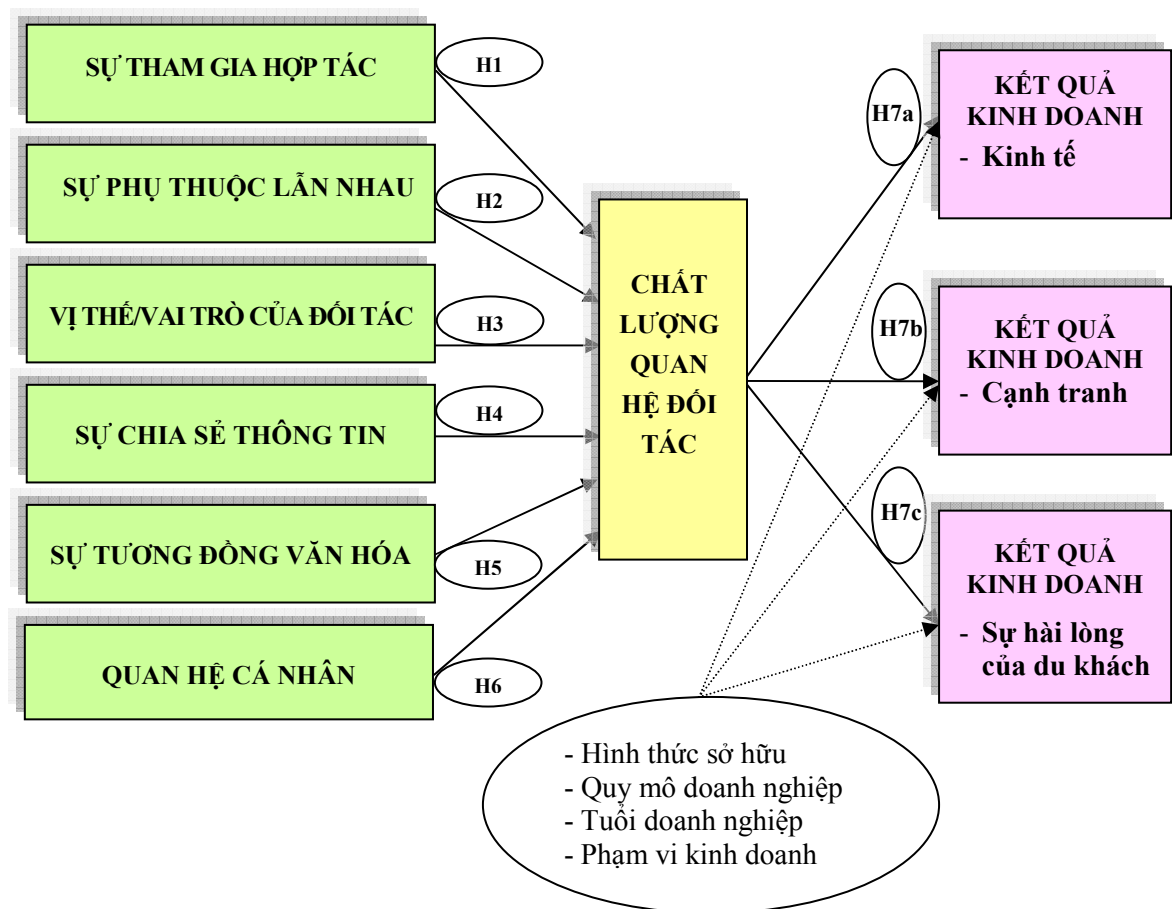
---

<sup>7</sup> Xem thêm phụ lục 1, các trang 126 và 128



doanh nghiệp không phải lúc nào cũng có quan hệ ý nghĩa [44]. Ngoài ra, do đối tượng điều tra của nghiên cứu là các doanh nghiệp lữ hành có phạm vi kinh doanh khác nhau (kinh doanh lữ hành quốc tế hoặc kinh doanh cả lữ hành quốc tế lẫn nội địa) nên yếu tố *phạm vi kinh doanh* được cân nhắc và đưa vào xem xét cùng các yếu tố kiểm soát nêu trên.

Tất cả các biến và mối quan hệ giữa các biến được thể hiện trong mô hình lý thuyết (Hình 1.2).



**Hình 1.2. Mô hình lý thuyết**

#### 1.2.1.1. Các biến độc lập - Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng QHĐT

(1) *Sự tham gia hợp tác*: Sự tham gia trong mỗi quan hệ hợp tác là mức độ sẵn sàng tham gia vào những hoạt động của mỗi bên [29]. Theo Mohr và Spekman

[39], các bên tham gia trong mối quan hệ đối tác nên cùng nhau tham gia vào việc xây dựng kế hoạch cho tất cả các hoạt động liên quan đến nhau.

(2) *Sự phụ thuộc lẫn nhau*: Sự phụ thuộc lẫn nhau trong mối quan hệ được hiểu là khả năng can thiệp của mỗi bên trong mối quan hệ đối tác vào quyết định về những vấn đề cụ thể của bên kia [29]. Mức độ phụ thuộc của mỗi bên có thể rất khác nhau. Nhìn chung, mức độ phụ thuộc của các bên càng cao thì mức độ gắn kết càng chặt chẽ.

(3) *Vị thế/Vai trò của đối tác*: Vị thế/Vai trò của đối tác là vị trí mà đối tác chiếm giữ trong mối quan hệ với doanh nghiệp cũng như chức năng của nó trong quá trình hoạt động và phát triển của doanh nghiệp. Trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành, tùy vào những đặc điểm nhất định của mỗi đối tác mà các đối tác khác nhau sẽ có vị trí và chức năng khác nhau đối với doanh nghiệp, ví dụ cơ quan quản lý nhà nước về du lịch có chức năng cung cấp thông tin, giám sát... hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong toàn ngành, nhà cung cấp có chức năng cung ứng các dịch vụ cấu thành chương trình du lịch cho doanh nghiệp. đại lý lữ hành có chức năng phân phối các sản phẩm du lịch... [52]

(4) *Sự chia sẻ thông tin*: Được xác định là mức độ các bên chia sẻ thông tin quan trọng cho nhau [42], việc chia sẻ thông tin rất có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa các đối tác vì càng trao đổi nhiều thông tin liên quan cho nhau, các bên càng hiểu được năng lực, mong muốn và các mục tiêu của nhau để phối hợp thực hiện.

(5) *Sự tương đồng văn hóa*: Sự tương đồng về văn hóa giữa các bên có quan hệ đối tác được xác định là mức độ tương thích về các giá trị và chuẩn mực của các bên tham gia trong một mối quan hệ [29]. Theo đó, sự tương đồng về văn hóa được xác định thông qua sự giống/khác nhau trong văn hóa của mỗi bên; khả năng hiểu được các quy tắc và luật lệ của nhau; và sự tương đồng trong quy trình giao tiếp và giải quyết vấn đề của mỗi bên.

(6) *Quan hệ cá nhân*: Quan hệ cá nhân được hiểu là mối quan hệ bên ngoài công việc mang tính cá nhân như quan hệ họ hàng, bạn bè... của những người làm việc trong các đơn vị là đối tác của nhau. Quan hệ cá nhân là sự tương tác giữa các cá nhân bên ngoài môi trường công việc, từ đó dẫn đến sự gắn bó cá nhân, sự gắn bó về tình cảm và sự đồng cảm. Những hoạt động thể hiện mối quan hệ cá nhân rất phổ biến trong xã hội Việt Nam có thể kể đến như: tìm hiểu về cá nhân đại diện cho đối tác; đến thăm nhau; tặng quà nhau; tham dự các sự kiện đặc biệt của nhau [51].

#### 1.2.1.2. Các biến phụ thuộc - Chất lượng quan hệ đối tác; Kết quả kinh doanh:

*Chất lượng quan hệ đối tác*: Chất lượng quan hệ đối tác được xem là sự đánh giá tổng quát về độ chắc chắn của một mối quan hệ và phạm vi mà trong đó mối quan hệ đáp ứng được nhu cầu và mong muốn của các bên tham gia [17, tr760]. Chất lượng quan hệ đối tác được biểu thị qua mức độ phù hợp của kết quả quan hệ đối tác với sự mong đợi của các bên tham gia và được xác định thông qua niềm tin, mức độ hiểu nhau, mức độ chia sẻ rủi ro/thuận lợi, mức độ tương thích và cam kết giữa các bên tham gia [29].

*Kết quả kinh doanh*: Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thường được đề cập đến như một khái niệm bao gồm nhiều khía cạnh thể hiện những gì doanh nghiệp đạt được trong hoạt động kinh doanh. Trong mô hình nghiên cứu, các khía cạnh về các mặt kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của khách hàng được xem xét như những biến riêng và được đo lường riêng biệt. Do đó, nghiên cứu cũng đánh giá tác động của chất lượng quan hệ đối tác đối với từng khía cạnh này.

#### 1.2.1.3. Các biến và cách đo lường:

Ngoài biến *Vị thế/vai trò của đối tác* và một tiêu chí đo lường *Kết quả kinh doanh về mặt khách hàng*, toàn bộ các biến trong đề tài nghiên cứu sử dụng thước đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước đây, thể hiện bằng các câu hỏi và những tuyên bố xoay quanh nội hàm của các biến để người trả lời phiếu điều tra đưa ra nhận định và quan điểm của họ. Thang đo Likert được sử dụng cho tất cả các

tuyên bố từ mức “rất không đồng ý” (1) đến mức “rất đồng ý” (5) và từ mức “hoàn toàn không” (1) đến mức “rất nhiều” (5). Có 10 thước đo cho 10 biến trong mô hình với các tiêu chí được ký hiệu theo tên gọi - được viết tắt bằng một từ khóa thể hiện biến đó trong tiếng Anh, và theo thứ tự xuất hiện trong thước đo.

- Các biến phụ thuộc:

*Chất lượng quan hệ đối tác (QUA)*: có một số cách thức đo lường chất lượng quan hệ đối tác, tuy nhiên, đề tài lựa chọn, thừa kế và sử dụng các thước đo của Lee và các cộng sự [29] bởi khi so sánh với các nghiên cứu khác về chất lượng quan hệ đối tác, tất cả các tiêu chí để đo lường chất lượng quan hệ đối tác của Lee và các cộng sự đã được sử dụng và được kiểm chứng không đồng thời trong một số nghiên cứu liên quan [39], [41]. Hơn nữa, những tiêu chí này sau đó đã đồng thời được kiểm chứng và thể hiện tính biểu thị chính xác của chúng cho chất lượng quan hệ đối tác [10], [29]. Cụ thể, chất lượng quan hệ đối tác được đo theo 05 khía cạnh: niềm tin với đối tác (QUA1); mức độ hiểu nhau (QUA2); mức độ chia sẻ rủi ro/thuận lợi (QUA3); mức độ cam kết (QUA4) và mức độ tương thích của các bên (QUA5). Theo đó, tất cả các tuyên bố phản ánh 05 khía cạnh này được kế thừa nguyên vẹn từ nghiên cứu trước đây [29] và được trình bày trong bảng 1.1.

**Bảng 1.1. Các tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ đối tác [26]**

<i>QUA1: “Công ty và đối tác ra các quyết định có lợi cho cả đôi bên”</i>
<i>QUA2: “Công ty và đối tác hiểu rõ về công việc của nhau”</i>
<i>QUA3: “Chính sách và văn hóa của công ty tương thích với đối tác”</i>
<i>QUA4: “Công ty và đối tác cùng chia sẻ lợi ích và khó khăn trong kinh doanh/công việc liên quan”</i>
<i>QUA5: “Công ty và đối tác luôn thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên”</i>

*Kết quả kinh doanh của doanh nghiệp*: Tham chiếu từ các nghiên cứu trước đây, kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thường được đo lường bằng các nhóm

chỉ tiêu tài chính hoặc/và phi tài chính. Mặc dù các chỉ tiêu tài chính là hết sức quan trọng đối với một doanh nghiệp, nhưng các chỉ tiêu phi tài chính cũng được các đơn vị kinh doanh rất quan tâm. Vì được xem là một biến được đo lường bằng các tiêu chí đa dạng nên để đảm bảo độ chính xác và tin cậy khi đo lường kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam, đề tài sử dụng ba nhóm tiêu chí bao gồm: Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế (FP1); Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh (FP2) và Kết quả kinh doanh về mặt khách hàng (FP3) [18].

Trong các nhóm tiêu chí đo lường này, thước đo cho Kết quả về mặt kinh tế - thể hiện bằng việc đạt được mục tiêu phát triển (FP1a); mục tiêu về lợi nhuận (FP1b); mục tiêu về doanh số bán (FP1c); mục tiêu hoàn vốn (FP1d) và thước đo cho Kết quả về mặt cạnh tranh - thể hiện thông qua vị thế cạnh tranh trên thị trường (FP2a); thị phần của doanh nghiệp (FP2b); sự phát triển thị trường (FP2c); khả năng cạnh tranh (FP2d) được thừa kế từ Constatine và các cộng sự [18]. Sở dĩ, luận án lựa chọn cách đo lường này vì các thước đo nêu trên đã được kiểm chứng và chứng minh là có quan hệ chặt chẽ và có ý nghĩa với cách đo lường theo các chỉ tiêu tài chính [18] và có hiệu lực về cả mặt lý thuyết lẫn thực nghiệm [11]. Ngoài ra, trong bối cảnh thực tế là số liệu liên quan đến các chỉ tiêu tài chính cụ thể của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nói riêng thường thiếu độ tin cậy nên việc sử dụng cách đo lường này trong nghiên cứu là hợp lý. Đối với các thước đo Kết quả kinh doanh về mặt khách hàng (sự hài lòng của du khách), ngoài tiêu chí “sự hài lòng của khách du lịch” (FP3c), tiêu chí “chất lượng trải nghiệm” (FP3a) được kế thừa và mô phỏng từ nghiên cứu trước đây [15]. Tiêu chí về “các ý kiến phản hồi sau chuyến đi” (FP3b) được phát triển và bổ sung trên cơ sở kết quả nghiên cứu định tính do đặc thù của ngành và hoạt động kinh doanh lữ hành<sup>8</sup>. Các tiêu chí đo lường Kết quả kinh doanh được thể hiện trong bảng 1.2.

---

<sup>8</sup> Là ngành kinh doanh tổng hợp, liên ngành, do khả năng kiểm soát các dịch vụ cấu thành chương trình du lịch hạn chế nên hầu hết các công ty du lịch lữ hành đều xin ý kiến đánh giá sau mỗi chuyến đi của khách du lịch trong một bản Ý kiến Đánh giá Phản hồi (Feedback Evaluation) làm căn cứ để kiểm tra chất lượng dịch vụ. Bản Ý kiến Đánh giá phản hồi này thể hiện sự hài lòng của du khách sau khi giao dịch.

**Bảng 1.2. Các tiêu chí đo lường kết quả kinh doanh của doanh nghiệp**

<b>Kết quả kinh doanh – Kinh tế</b>
<i>Từ đầu năm 2010 đến nay, doanh nghiệp đã:</i>
<i>FP1a: Đạt được các mục tiêu phát triển đặt ra cho giai đoạn này</i>
<i>FP1b: Đạt được các mục tiêu về lợi nhuận cho giai đoạn này</i>
<i>FP1c: Đạt được các mục tiêu về doanh số bán cho giai đoạn này</i>
<i>FP1d: Đạt được tỷ lệ hoàn vốn cho giai đoạn này</i>
<b>Kết quả kinh doanh – Cạnh tranh</b>
<i>Từ đầu năm 2010 đến nay, doanh nghiệp đã:</i>
<i>FP2a: Giành được vị trí tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường</i>
<i>FP2b: Gia tăng được thị phần của công ty</i>
<i>FP2c: Mở rộng được thị trường của công ty</i>
<i>FP2d: Vẫn vững vàng trước sức ép của đối thủ cạnh tranh</i>
<b>Kết quả kinh doanh – Sự hài lòng của du khách</b>
<i>Từ đầu năm 2010 đến nay, doanh nghiệp đã:</i>
<i>FP3a: Mang đến cho du khách những trải nghiệm có giá trị hơn</i>
<i>FP3b: Nhận được nhiều các ý kiến phản hồi tích cực sau chuyến đi của khách*</i>
<i>FP3c: Mang đến cho khách du lịch của công ty sự hài lòng</i>

- Các biến độc lập

*Sự tham gia hợp tác (PAR):* Để xác định mức độ tham gia của các bên trong mối quan hệ đối tác, các tiêu chí về thái độ tham gia của mỗi bên trong quan hệ đối tác (PAR1); sự quan tâm đến các vấn đề liên quan trong công việc của nhau (PAR2); sự nhiệt tình trong việc giải quyết các phần việc liên quan (PAR3) được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây [29] và sử dụng trong nghiên cứu này.

\* Tiêu chí được phát triển mới từ kết quả nghiên cứu định tính

*Sự phụ thuộc lẫn nhau (DEP)*: Nghiên cứu thừa kế các tiêu chí được sử dụng để đo lường sự phụ thuộc lẫn nhau trong quan hệ đối tác bao gồm: sự hỗ trợ của các bên về mặt thông tin và kỹ thuật khi cần thiết (DEP1); trách nhiệm của doanh nghiệp và đối tác với sự phát triển chung của đôi bên (DEP2) [29].

*Vị thế/Vai trò của đối tác (POS)*: Từ gợi ý của Chen và các cộng sự [53], kết hợp với kết quả phỏng vấn các chuyên gia trong ngành, vai trò của đối tác được xác định là một yếu tố có thể ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác. Các tiêu chí được phát triển để đo lường vai trò của quan hệ đối tác là những tuyên bố thể hiện tầm quan trọng của các đối tác nói chung và từng loại đối tác cụ thể đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

*Sự chia sẻ thông tin (INF)*: Thước đo cho sự chia sẻ thông tin được thừa kế từ nghiên cứu của Lee và cộng sự [29] bao gồm các tiêu chí: công ty và đối tác trao đổi thông tin có ích để giúp nhau xây dựng kế hoạch tác nghiệp (INF1); chia sẻ thông tin về môi trường tác nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động của mỗi bên (INF2); chia sẻ kiến thức về tiến trình thực hiện những nhiệm vụ chủ chốt (INF3).

*Sự tương đồng văn hóa (CUL)*: Các tiêu chí phản ánh sự tương đồng văn hóa giữa các đơn vị tham gia trong mối quan hệ đối tác được thừa kế và sử dụng trong nghiên cứu bao gồm: văn hóa của công ty và đối tác tương đồng với nhau (CUL1); công ty và đối tác hiểu những quy tắc, chuẩn mực trong công việc của nhau (CUL2); cách giải quyết vấn đề, ra quyết định và giao tiếp của công ty và đối tác tương tự như nhau (CUL3) [29].

*Quan hệ cá nhân (PER)*: Thước đo cho yếu tố quan hệ cá nhân được phản ánh thông qua các tiêu chí được thừa kế từ nghiên cứu của Nguyễn Văn Thắng và Jerman [51] bao gồm: ngoài công việc, đại diện của hai bên còn tìm hiểu về gia đình, sở thích, chuyên môn của nhau (PER1); đại diện của mỗi bên đến thăm và tặng quà nhau trong những dịp lễ tết (PER2); đại diện của mỗi bên tham dự những sự kiện quan trọng (hiếu hỷ) của phía bên kia và ngược lại (PER3); đại diện của đơn vị đối tác tham gia vào các kỳ nghỉ của mỗi bên (PER4).

Tất cả các tiêu chí đo lường những yếu tố ảnh hưởng (06 yếu tố ảnh hưởng) đến chất lượng quan hệ đối tác và các ký hiệu của chúng được trình bày trong bảng 1.3.

**Bảng 1.3. Các tiêu chí đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác**

<b>Sự tham gia hợp tác</b>
<i>PAR1: Công ty và đối tác tham gia công việc chung với thái độ tích cực</i>
<i>PAR2: Công ty và đối tác quan tâm đến các vấn đề của nhau</i>
<i>PAR3: Công ty và đối tác khuyến khích nhau giải quyết các vấn đề chung</i>
<b>Vị thế/Vai trò của đối tác</b>
<i>POS1: Các đối tác nói chung đều quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của công ty</i>
<i>POS2: Cơ quan quản lý nhà nước về du lịch (Tổng cục/Sở VH, TT &amp; DL) có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty</i>
<i>POS3: Các nhà cung cấp (vận chuyển, khách sạn, nhà hàng, điểm du lịch...) có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty</i>
<i>POS4: Các đại lý lữ hành có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty</i>
<i>POS5: Thị trường khách có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty</i>
<i>POS6: Cộng đồng dân cư địa phương có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty</i>
<i>POS7: Đối thủ cạnh tranh (các công ty lữ hành khác) có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty</i>
<b>Sự chia sẻ thông tin</b>
<i>INF1: Công ty và đối tác trao đổi những thông tin có ích để giúp nhau xây dựng kế hoạch tác nghiệp</i>
<i>INF2: Công ty và đối tác chia sẻ thông tin về môi trường tác nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động của mỗi bên</i>
<i>INF3: Công ty và đối tác chia sẻ kiến thức về tiến trình thực hiện các nhiệm vụ chủ chốt</i>



<b>Sự phụ thuộc lẫn nhau</b>
<i>DEP1: Công ty và đối tác hỗ trợ nhau về thông tin và kỹ thuật khi cần thiết</i>
<i>DEP2: Công ty và đối tác có trách nhiệm với sự phát triển chung của ngành du lịch</i>
<b>Sự tương đồng văn hóa</b>
<i>CUL1. Văn hóa của công ty và đối tác tương đồng với nhau</i>
<i>CUL2. Công ty và đối tác hiểu những quy tắc, chuẩn mực trong công việc của nhau</i>
<i>CUL3. Cách giải quyết vấn đề, ra quyết định và giao tiếp của công ty và đối tác tương tự nhau</i>
<b>Quan hệ cá nhân</b>
<i>PER1. Ngoài công việc chung, đại diện của công ty và đại diện của đối tác còn tìm hiểu về gia đình, sở thích, chuyên môn... của nhau</i>
<i>PER2. Đại diện của công ty đến thăm và tặng quà cho người đại diện của đối tác vào những dịp phù hợp (lễ, tết...) và ngược lại</i>
<i>PER3. Đại diện của công ty tham dự những sự kiện quan trọng của người đại diện phía đối tác (hiếu, hỷ...) và ngược lại</i>
<i>PER4. Đại diện của công ty và đại diện của đối tác có thể tham gia vào các kỳ nghỉ của mỗi bên</i>

*Một số nội dung liên quan trong phiếu điều tra:*

Ngoài các biến trong mô hình nghiên cứu đã được thể hiện trong phiếu điều tra dưới dạng các tiêu chí phản ánh như đã nêu trên, phiếu điều tra còn bổ sung một số câu hỏi liên quan nhằm hoàn thiện bức tranh toàn cảnh về quan hệ đối tác trong lĩnh vực du lịch lữ hành.

Mặc dù không phải là mối quan tâm chính của nghiên cứu, nhưng những câu hỏi về các khía cạnh liên quan như sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp đối với hoạt động quan hệ đối tác, nhận thức của doanh nghiệp về quan hệ đối tác và một số vấn đề khác sẽ giúp luận án mô tả đầy đủ và chi tiết về quan hệ đối tác trong lĩnh vực du lịch lữ hành - từ nhận thức về vai trò của quan hệ đối tác đến hành động của các doanh nghiệp cũng như tầm quan trọng của quan hệ cá nhân trong kinh doanh ở

Việt Nam. Do đó, phiếu điều tra đưa ra các câu hỏi nhằm tìm hiểu nhận thức của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành về vai trò của quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh; việc thực thi các hoạt động quan hệ đối tác của doanh nghiệp và đánh giá của doanh nghiệp về tầm quan trọng của quan hệ cá nhân trong kinh doanh. Tất cả các tiêu chí đo lường những nội dung này đều được phát triển từ kinh nghiệm của tác giả trong lĩnh vực du lịch lữ hành và một số thông tin thu được từ các cuộc phỏng vấn, được thể hiện lần lượt trong bảng 1.4.

**Bảng 1.4. Các tiêu chí đo lường nhận thức của doanh nghiệp về vai trò quan hệ đối tác, việc thực thi kế hoạch quan hệ đối tác và tầm quan trọng của quan hệ cá nhân**

<b>Nhận thức về vai trò của quan hệ đối tác</b>
<i>1. Quan hệ tốt với các đối tác (cơ quan quản lý nhà nước, nhà cung cấp, đại lý, khách hàng, cộng đồng địa phương) rất cần thiết cho hoạt động kinh doanh của công ty</i>
<i>2. Nên thiết lập và củng cố thường xuyên quan hệ với các đối tác</i>
<i>3. Công ty cần có một khoản ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác</i>
<i>4. Trong công ty, nên có một bộ phận hay ít nhất một cá nhân phụ trách hoạt động “quan hệ với các đối tác” bên ngoài</i>
<b>Việc thực hiện kế hoạch quan hệ đối tác</b>
<i>1. Công ty có kế hoạch và mục tiêu xây dựng, phát triển quan hệ với đối tác</i>
<i>2. Công ty điều chỉnh kế hoạch quan hệ với đối tác khi cần thiết</i>
<i>3. Công ty thực hiện hoạt động quan hệ với các đối tác theo đúng kế hoạch</i>
<b>Tầm quan trọng của quan hệ cá nhân</b>
<i>Các mối quan hệ cá nhân có thể giúp công ty:</i>
<i>1. Thiết lập quan hệ với các tổ chức liên quan</i>
<i>2. Tháo gỡ những vấn đề khó khăn trong kinh doanh</i>
<i>3. Tạo dựng niềm tin với đối tác</i>

## **1.2.2. Các giả thuyết nghiên cứu**

### **1.2.2.1. Mối quan hệ giữa Sự tham gia hợp tác và Chất lượng QHĐT**

Mức độ tích cực khi tham gia mối quan hệ đóng một vai trò quan trọng trong cách nhìn nhận và sự đánh giá của các đối tác dành cho nhau. Một số nghiên cứu trước đây cũng cho thấy vấn đề này khi xác định rằng sự tham gia tích cực của mỗi bên vào một mối quan hệ đối tác sẽ làm tăng cường độ bền vững của mối quan hệ [29]. Theo đó, giả thuyết nghiên cứu được đưa ra là:

*Giả thuyết 1 (H1): Mức độ tham gia của các bên trong quan hệ đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

### **1.2.1.2. Mối quan hệ giữa Sự phụ thuộc lẫn nhau và Chất lượng QHĐT**

Được xác định là khả năng can thiệp của mỗi bên trong mối quan hệ đối tác vào quyết định về những vấn đề cụ thể của bên kia, có thể thấy khi quy mô và tầm quan trọng của các giao dịch giữa các bên càng lớn, sự phụ thuộc lẫn nhau càng cao. Ngoài ra, mức độ phụ thuộc của một bên sẽ tăng lên khi bên đó không có sự chọn khác hoặc không tìm được sự thay thế tốt hơn cho bên còn lại [9]. Như vậy, khi mức độ phụ thuộc của các đối tác vào nhau càng nhiều, chất lượng quan hệ đối tác sẽ càng có khả năng được củng cố. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đưa ra là:

*Giả thuyết 2 (H2): Sự phụ thuộc lẫn nhau của các bên trong quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

### **1.2.1.3. Mối quan hệ giữa Vị thế/Vai trò của đối tác và Chất lượng QHĐT**

Mỗi đối tác của doanh nghiệp đều có đặc điểm, chức năng khác nhau, theo đó, vai trò của những đối tác này đối với doanh nghiệp cũng khác nhau. Kết luận của Chen và các cộng sự [53] cho thấy, đặc điểm của đối tác ảnh hưởng gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp thông qua mối quan hệ giữa đôi bên. Gợi ý về khả năng tác động của yếu tố “vị thế/vai trò của đối tác” đối với chất lượng quan hệ đối tác trong kinh doanh lữ hành ở Việt Nam cũng thu được từ kết

quả phỏng vấn về vấn đề này. Với các căn cứ nêu trên, giả thuyết nghiên cứu được đưa ra là:

*Giả thuyết 3 (H3): Vị thế/vai trò của các bên có quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

#### 1.2.1.4. Mỗi quan hệ giữa Sự chia sẻ thông tin và Chất lượng QHĐT

Việc chia sẻ thông tin rất có ý nghĩa trong mỗi quan hệ giữa các đối tác vì càng trao đổi nhiều thông tin liên quan cho nhau, các bên càng hiểu được năng lực, mong muốn và các mục tiêu của nhau để phối hợp thực hiện. Nhiều nhà nghiên cứu về vấn đề này đã khẳng định, chất lượng mối quan hệ giữa các đối tác được hình thành trên cơ sở trao đổi các thông tin cần thiết một cách thường xuyên. Những thông tin cần thiết và quan trọng là những thông tin có thể ảnh hưởng đến công việc của mỗi bên [32]. Việc trao đổi kịp thời các thông tin quan trọng còn được đánh giá là có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp [56]. Do đó, giả thuyết được đưa ra là:

*Giả thuyết 4 (H4): Việc trao đổi thông tin giữa các đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

#### 1.2.1.5. Mỗi quan hệ giữa Sự chia sẻ thông tin và Chất lượng QHĐT

Một số nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng các đối tác chia sẻ chung những giá trị văn hóa có xu hướng tin cậy nhau hơn. Nhìn chung, mỗi quan hệ giữa các đối tượng không hoặc ít chia sẻ các giá trị văn hóa tương đồng sẽ gặp phải nhiều trở ngại hơn do sự hiểu lầm chủ yếu xuất phát từ những xung đột mang tính văn hóa [31]. Sarkar và các cộng sự [38] cũng kết luận sự tương đồng về văn hóa có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa các tổ chức trong quan hệ hợp tác. Do đó, có thể đưa ra giả thuyết là:

*Giả thuyết 5 (H5): Sự tương đồng về văn hóa giữa các bên trong quan hệ đối tác tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

### 1.2.1.6. Mỗi quan hệ giữa Quan hệ cá nhân và Chất lượng QHĐT

Là sự tương tác giữa các cá nhân bên ngoài môi trường công việc, quan hệ cá nhân cho phép các đối tác hiểu về nhau như những cá nhân hơn (sở thích, giá trị, quan điểm...) từ đó giúp cho họ hành xử với nhau ít vụ lợi hơn. Những mối quan hệ cá nhân đã được xác định là rất quan trọng trong việc xây dựng một liên doanh [58]. Như vậy, có thể xác định được mối liên hệ giữa quan hệ cá nhân với chất lượng quan hệ đối tác. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đưa ra là:

*Giả thuyết 6 (H6): Quan hệ cá nhân và chất lượng quan hệ đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận.*

### 1.2.1.7. Mỗi quan hệ giữa Chất lượng QHĐT và Kết quả kinh doanh

Chất lượng quan hệ đối tác tốt được xem là điều kiện cần thiết cho sự thành công trong hoạt động kinh doanh [29], [48]. Được đánh giá là những mối quan hệ có tính cộng sinh, việc thiết lập được quan hệ tích cực với các đối tác trong ngành có thể mang lại cho doanh nghiệp lữ hành rất nhiều lợi ích: khả năng tiếp cận thị trường mới, khả năng cung cấp sản phẩm du lịch đa dạng và đồng bộ, lợi ích từ quy mô kinh tế, khả năng cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp và của cả điểm đến du lịch [52]. Như vậy có thể kết luận, có một mối quan hệ mật thiết giữa chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Vì nghiên cứu đánh giá kết quả kinh doanh của doanh nghiệp trên 03 phương diện: Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế, về mặt cạnh tranh và về mặt sự hài lòng của du khách nên từ các luận điểm trên, các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra là:

*Giả thuyết 7a (H7a): Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về mặt kinh tế của doanh nghiệp lữ hành.*

*Giả thuyết 7b (H7b): Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành..*

*Giả thuyết 7c (H7c): Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về khía cạnh sự hài lòng của du khách.*

## **Kết luận chương 1**

*Trên cơ sở hệ thống và phân tích những lý luận trong các nghiên cứu trước đây về một số nội dung: quan hệ đối tác; chất lượng quan hệ đối tác và các yếu tố ảnh hưởng; chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh, chương 1 đã tổng kết và luận giải mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác và các yếu tố ảnh hưởng; chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Đồng thời, các yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác nói chung và trong bối cảnh môi trường kinh doanh ở Việt Nam nói riêng cũng được xác định và làm rõ dựa trên những gợi ý từ các nghiên cứu trước và từ kết luận của cuộc phỏng vấn sâu với các chuyên gia – các nhà quản lý trong lĩnh vực du lịch lữ hành. Những vấn đề nêu trên chính là căn cứ cho việc hình thành mô hình nghiên cứu về chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp được thể hiện trong chương này. Tất cả các thước đo cho các yếu tố cấu thành mô hình lý thuyết cũng được xác định cụ thể phục vụ cho việc đo lường các yếu tố này. Để xác định tính chính xác của mô hình, cần phải thực hiện bước nghiên cứu tiếp theo để kiểm định mối quan hệ giữa các biến và ý nghĩa của mô hình. Nhiệm vụ này tiếp tục được giải quyết trong các chương tiếp theo để làm tiền đề cho các đề xuất cải thiện chất lượng quan hệ đối tác cho các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam.*

## **CHƯƠNG 2.**

### **THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU**

#### **2.1. Nghiên cứu định tính**

##### ***2.1.1. Mục tiêu phỏng vấn sâu***

Mục tiêu của việc áp dụng phương pháp phỏng vấn sâu cho đề tài là để kiểm tra và sàng lọc các biến trong mô hình lý thuyết ban đầu (đã được hình thành dựa trên cơ sở tổng quan lý thuyết về vấn đề nghiên cứu) cũng như xác định mối quan hệ giữa các biến. Do đề tài được thực hiện trong bối cảnh chưa có những nghiên cứu cụ thể về nội dung tương tự ở Việt Nam nên ngoài các thước đo (measurement scale) đã được kiểm định trong một số nghiên cứu trước, cần thiết phải phát triển thêm một vài thước đo cho một số yếu tố mới trong mô hình để tiến hành điều tra khảo sát (nghiên cứu định lượng). Như vậy, những gợi ý có được từ các cuộc phỏng vấn sâu với các chuyên gia và các nhà quản lý thuộc lĩnh vực nghiên cứu sẽ rất hữu ích bởi sẽ cho phép tác giả xác định được chính xác, đầy đủ, toàn diện về các hiện tượng và quan điểm liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

##### ***2.1.2. Phương pháp thực hiện phỏng vấn sâu***

###### **2.1.2.1. Đối tượng tham gia**

Các cuộc phỏng vấn được thực hiện với 06 chuyên gia, cũng là các nhà quản lý trong lĩnh vực du lịch lữ hành. Trong đó, đối tượng được phỏng vấn là các nhà quản lý doanh nghiệp lữ hành gồm 04 người, được lựa chọn kỹ càng nhằm đảm bảo tính đại diện dựa trên một số tiêu chí như: quy mô doanh nghiệp đang công tác (số lượng nhân viên); trình độ học vấn; kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực du lịch lữ hành; kinh nghiệm trong hoạt động quan hệ đối tác (thể hiện qua vị trí công tác). Ngoài ra, đối tượng được phỏng vấn là đại diện cho các cơ quan quản lý nhà nước

về du lịch lữ hành gồm 02 người: 01 cán bộ quản lý lữ hành cấp Vụ - cấp có chức năng quản lý nhà nước đối với các doanh nghiệp lữ hành trên phạm vi toàn quốc, 01 cán bộ quản lý lữ hành cấp Sở - cấp có chức năng quản lý nhà nước đối với các doanh nghiệp lữ hành thuộc thành phố.

**Bảng 2.1. Thông tin về các đối tượng tham gia phỏng vấn**

	<b>ĐTPV 1</b>	<b>ĐTPV 2</b>	<b>ĐTPV 3</b>	<b>ĐTPV 4</b>	<b>ĐTPV 5</b>	<b>ĐTPV 6</b>
<b>Đơn vị công tác</b>	Vụ Lữ hành, Tổng Cục Du lịch	Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội	Công ty Du lịch Việt Nam	Công ty Du lịch OSCSMI	Công ty Du lịch Handspan	Công ty Du lịch Fair Tour
<b>Vị trí công tác</b>	Phó Vụ trưởng	Phó Giám đốc	Phó Giám đốc	Giám đốc chi nhánh phía Bắc	Phó Giám đốc điều hành	Giám đốc
<b>Kinh nghiệm<sup>9</sup></b>	15/2	30/5	9/3	28/18	10/7	12/10
<b>Quy mô đơn vị</b>	-	-	56	38	24	15
<b>Trình độ</b>	Tiến sĩ	Thạc sĩ	Thạc sĩ	Thạc sĩ	Thạc sĩ	Thạc sĩ
<b>Tuổi</b>	40	56	30	52	32	37
<b>Giới</b>	Nữ	Nam	Nam	Nam	Nam	Nam

Đối tượng tham gia phỏng vấn có kinh nghiệm làm việc trong ngành thấp nhất là 9 năm, cao nhất là 30 năm. Tất cả các đối tượng phỏng vấn đều có trình độ từ cao học trở lên, trong đó có 01 tiến sĩ. Ngoài các cán bộ quản lý nhà nước, trong 04 nhà quản lý doanh nghiệp lữ hành, có 01 giám đốc doanh nghiệp; 01 giám đốc

<sup>9</sup> Kinh nghiệm làm việc trong ngành/Kinh nghiệm làm việc ở vị trí hiện tại



đại diện chi nhánh miền Bắc, 01 phó giám đốc và 01 phó giám đốc điều hành doanh nghiệp. Tất cả các doanh nghiệp có các nhà quản lý tham gia phỏng vấn đều có chi nhánh hoặc văn phòng đại diện của công ty ở phía Nam (thành phố Hồ Chí Minh và/hoặc các tỉnh phía Nam khác). Thời gian đảm nhiệm vị trí công tác hiện tại của các cán bộ quản lý nhà nước thấp nhất là 02 năm, cao nhất là 05 năm; của các nhà quản lý doanh nghiệp thấp nhất là 3 năm, cao nhất là 18 năm. Với việc đảm bảo những tiêu chí đã nêu thông qua những đặc điểm đã mô tả, các đối tượng tham gia phỏng vấn được kỳ vọng cung cấp những quan điểm và thông tin hữu ích cho nội dung nghiên cứu. Thông tin về các đối tượng tham gia phỏng vấn được thể hiện trong bảng 2.1.

#### 2.1.2.2. Thu thập và xử lý thông tin

Để đảm bảo chất lượng phỏng vấn và thu thập đầy đủ các nội dung liên quan, bản hướng dẫn câu hỏi phỏng vấn<sup>10</sup> được xây dựng trên cơ sở đảm bảo mục tiêu kiểm tra và sàng lọc các biến được xác định trong mô hình lý thuyết ban đầu. Các câu hỏi được đặt ra nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác và mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra, các câu hỏi còn đề cập tới vai trò của quan hệ đối tác; vai trò của quan hệ cá nhân trong hoạt động kinh doanh; chất lượng quan hệ đối tác trong ngành du lịch; thuận lợi và khó khăn trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quan hệ đối tác của doanh nghiệp...

Các cuộc phỏng vấn được tiến hành tại văn phòng làm việc hoặc tại nhà riêng của các đối tượng được phỏng vấn. Mỗi cuộc phỏng vấn trung bình kéo dài 60 phút, về các nội dung đã nêu. Tất cả các đối tượng tham gia phỏng vấn đều rất quan tâm ủng hộ nghiên cứu và sẵn sàng cung cấp các thông tin khi được đề nghị cũng như chia sẻ các quan điểm riêng của cá nhân.

---

<sup>10</sup> Phụ lục số 1, trang 124

Toàn bộ nội dung các cuộc phỏng vấn được ghi chép cẩn thận và đầy đủ, được lưu giữ và mã hóa trong máy tính. Kết quả rút ra không chỉ dựa vào việc tổng hợp lại những ý kiến cá nhân theo từng nội dung cụ thể mà còn được tập hợp thành quan điểm chung đối với những vấn đề mà các đối tượng phỏng vấn có cách nhìn tương tự như nhau. Sau đó kết quả tổng hợp được so sánh với mô hình lý thuyết ban đầu để xác định mô hình nghiên cứu chính thức cho đề tài. Kết quả phỏng vấn chất lượng quan hệ đối tác và các vấn đề liên quan được trình bày cùng với kết quả nghiên cứu định lượng cho từng nội dung cụ thể trong chương 3 và một phần trong chương 1.<sup>11</sup>

## **2.2. Nghiên cứu định lượng**

### ***2.2.1. Mục tiêu điều tra chọn mẫu***

Mục tiêu của việc áp dụng phương pháp điều tra chọn mẫu cho đề tài là để kiểm tra các giả thuyết về mối quan hệ giữa các biến trong mô hình lý thuyết trong bối cảnh nghiên cứu ở Việt Nam. Ngoài ra phương pháp này được thực hiện để xác định mức độ tác động của các yếu tố lên chất lượng quan hệ đối tác và sự ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác với hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam. Do đó, việc sử dụng phiếu điều tra trên diện rộng sẽ giúp luận án thu thập được những nhận định và đánh giá của đại diện các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam về những nội dung cần thiết để hoàn thành mục tiêu nghiên cứu.

### ***2.2.2. Phương pháp thực hiện***

#### **2.2.2.1. Xây dựng phiếu điều tra:**

Phiếu điều tra<sup>12</sup> được hình thành trên cơ sở lựa chọn cách đo lường các biến của một số nghiên cứu trước đây về những nội dung liên quan. Ngoài thước đo biến *Vị thế/Vai trò của đối tác* và các tiêu chí/tuyên bố (items) phản ánh biến này và một tiêu chí đo lường *Kết quả kinh doanh về mặt sự hài lòng của du khách* được phát

<sup>11</sup> Xem thêm phụ lục số 2, trang 128

<sup>12</sup> Xem thêm phụ lục số 1, trang 124

triển dựa trên gợi ý từ kết quả các cuộc phỏng vấn, cách đo lường tất cả các biến còn lại được thừa kế hoặc mô phỏng theo cách đo lường đã được sử dụng và kiểm định trong những nghiên cứu trước đây.

Việc xây dựng phiếu điều tra được thực hiện theo quy trình, thông qua lần lượt 05 bước như sau:

- 1- Xác định khái niệm lý thuyết của các biến và cách đo lường các biến trong mô hình lý thuyết dựa trên các nghiên cứu được thực hiện trước đây;
- 2- Xây dựng phiên bản tiếng Việt của phiếu điều tra (từ bản gốc tiếng Anh đối với các thước đo được thừa hưởng hoặc mô phỏng);
- 3- Kiểm tra độ chính xác, rõ ràng, mạch lạc của phiên bản tiếng Việt với sự hỗ trợ của các chuyên gia trong lĩnh vực nghiên cứu và tiến hành hiệu chỉnh;
- 4- Thử nghiệm phiếu điều tra thông qua hoạt động điền phiếu của 05 đại diện doanh nghiệp để đảm bảo không có sự hiểu lầm về các nội dung trong phiếu;
- 5- Hoàn chỉnh phiên bản chính thức.

#### 2.2.2.2. Chọn mẫu và thu thập số liệu

Đối với cuộc điều tra chọn mẫu, nhằm đảm bảo tính đại diện của mẫu, phiếu điều tra được gửi đến toàn bộ 340 doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Hà Nội và 54 doanh nghiệp lữ hành tại một số trung tâm du lịch nổi tiếng của Việt Nam như: Lào Cai, Quảng Ninh, Hải Phòng, Đà Nẵng, đã được Tổng cục Du lịch, Bộ Văn Hóa, Thể thao và Du lịch cấp phép kinh doanh lữ hành quốc tế trước ngày 10 tháng 12 năm 2009 (tổng số các doanh nghiệp trên cả nước được cấp phép hoạt động tính hết thời điểm trên là 697 doanh nghiệp)<sup>13</sup>.

Sở dĩ, cuộc điều tra chọn mẫu được tiến hành trên toàn bộ 340 doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội vì đây là địa bàn tập trung hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh

---

<sup>13</sup> Thống kê của Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch

lữ hành quốc tế của Việt Nam trên toàn quốc với các chi nhánh và văn phòng đại diện ở khắp các tỉnh thành. Ngoài ra, phiếu điều tra được gửi đến 54 doanh nghiệp lữ hành đóng tại địa bàn của các tỉnh kể trên đều là những doanh nghiệp không có mặt tại Hà Nội để tránh sự trùng lặp. Danh sách các công ty kinh doanh lữ hành quốc tế của Việt Nam được Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch cung cấp nên đảm bảo tính chính xác và chính thống. Các doanh nghiệp tham gia cuộc điều tra đều được cấp phép kinh doanh lữ hành quốc tế trước thời điểm nêu trên để đảm bảo đã có ít nhất 21 tháng hoạt động trong lĩnh vực này và có kinh nghiệm trong việc triển khai và thực hiện các hoạt động quan hệ đối tác để có thể cung cấp những thông tin cần thiết phục vụ mục đích nghiên cứu.

Tỷ lệ phản hồi của các doanh nghiệp sau khảo sát đạt xấp xỉ 27.5 % (108/394 phiếu phát ra). Số phiếu sử dụng để phân tích phục vụ cho nghiên cứu chiếm 97.2% trong tổng số phiếu thu về (105/108). Trong số 108 phiếu thu về, có 03 phiếu bị loại do một số nội dung trong các phiếu này không được trả lời đầy đủ. Phiếu điều tra được chuyển trực tiếp qua email đến các doanh nghiệp du lịch lữ hành và thu về dưới sự giúp đỡ của Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch và các Sở Văn hóa, Thể thao, Du lịch của các tỉnh thành đã nêu trên.

Phiếu điều tra đề nghị người trả lời đưa ra những quan điểm và đánh giá về vai trò quan hệ đối tác trong kinh doanh, nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của quan hệ đối tác, thực tế hoạt động quan hệ đối tác của doanh nghiệp như sự tham gia trong hợp tác; sự phụ thuộc lẫn nhau; vai trò của đối tác; sự chia sẻ thông tin; sự tương đồng văn hóa..., quan điểm của doanh nghiệp về vai trò của đối tác trong hoạt động kinh doanh và quan điểm và về thực tế xây dựng, phát triển mối quan hệ cá nhân của doanh nghiệp cũng như một số nội dung khác liên quan. Phiếu cũng đề nghị người trả lời đưa ra những đánh giá về chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp thông qua 05 tiêu chí phản ánh nội dung này đã được đề cập; đồng thời phiếu yêu cầu đối tượng trả lời đưa ra những đánh giá về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp thông qua 03 khía cạnh - kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du

khách như đã nêu trên. Kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành trong phiếu câu hỏi đề cập đến khoảng thời gian từ đầu năm 2010 đến hết quý 3 năm 2011 để loại trừ những tác động bất thường nếu có của cuộc khủng hoảng kinh tế đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành vì cuộc khủng hoảng này được các chuyên gia trong ngành đánh giá là có ảnh hưởng khá mạnh đến thị trường khách du lịch quốc tế vào Việt Nam trong năm 2008 và năm 2009.

**Bảng 2.2. Thông tin về đối tượng trả lời phiếu điều tra**

<b>Đối tượng trả lời phiếu điều tra</b>		<b>Số lượng/105</b>
<b><i>Chức danh</i></b>	Tổng giám đốc	02
	Giám đốc/giám đốc điều hành	32
	Phó giám đốc/phó giám đốc điều hành	29
	Trưởng/phó phòng; Trưởng/phó bộ phận	38
	Không cung cấp thông tin về chức danh	04
<b><i>Độ tuổi</i></b>	< 25 tuổi	04
	Từ 26 – 30 tuổi	39
	Từ 31 – 40 tuổi	46
	> 40 tuổi	16
<b><i>Giới tính</i></b>	Nam	62
	Nữ	43
<b><i>Trình độ học vấn</i></b>	Đại học trở lên	88
	Cao đẳng/Trung cấp	09
	Khác	08
<b><i>Thời gian làm việc tại công ty</i></b>	< 2 năm	14
	2-5 năm	45
	> 5 năm	45
	Không cung cấp thông tin	01

Để đảm bảo những thông tin được cung cấp trong cuộc điều tra chọn mẫu hữu ích và đáng tin cậy, đối tượng trả lời phiếu điều tra được yêu cầu là các cán bộ đang đảm nhiệm vị trí phụ trách hoạt động quan hệ đối tác của doanh nghiệp từ cấp phó trưởng phòng trở lên. Bảng 2.2 tóm tắt thông tin về đặc điểm của 105 cán bộ đại diện các doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực hành quốc tế ở Việt Nam đã tham gia trả lời phiếu điều tra về các khía cạnh: chức danh, độ tuổi, giới tính, trình độ học vấn và thời gian làm việc tại doanh nghiệp.

Thông tin về các đối tượng tham gia cuộc điều tra cho thấy, ngoại trừ 04 người không cung cấp thông tin cụ thể về vị trí công tác (chỉ điền là cán bộ); 96% (101 người) số người tham gia điều tra có đủ điều kiện để cung cấp các thông tin được đề nghị do đều nắm giữ các vị trí liên quan đến việc thực thi các hoạt động quan hệ đối tác và ở vị trí từ phó trưởng phòng/phó trưởng bộ phận trở lên. Các đối tượng tham gia đều ở trong độ tuổi đi làm, theo đó lứa tuổi cũng khá đa dạng theo tỷ lệ: dưới 25 tuổi chiếm 4%; từ 26 -30 tuổi chiếm 37%; từ 31 – 40 tuổi chiếm 44% và những người trên 40 tuổi chiếm khoảng 15%. Tỷ lệ nam nữ cũng không chênh lệch đáng kể với các đối tượng là nam giới chiếm 59%, nữ giới chiếm 41%. Ngoại trừ 01 người không cung cấp thông tin về thời gian làm việc tại công ty, trong số 104 đối tượng còn lại, 13% có kinh nghiệm làm việc dưới 2 năm; 43% có kinh nghiệm làm việc từ 2 – 5 năm; và 43% có kinh nghiệm làm việc trên 5 năm. Kết hợp với vị trí công tác và trình độ học vấn (84% có trình độ đại học trở lên) cho thấy các đối tượng này có đủ trình độ, kinh nghiệm và sự hiểu biết trong lĩnh vực đề cập để cung cấp thông tin hữu ích cho cuộc điều tra nghiên cứu.

Ngoài ra, loại hình các doanh nghiệp cũng đảm bảo tính đa dạng và đại diện, trong đó 18% là các doanh nghiệp nhà nước; 28% là các doanh nghiệp cổ phần có vốn nhà nước; 48% là các doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn; xấp xỉ 2% là các doanh nghiệp liên doanh và gần 5% là các doanh nghiệp tư nhân. Trong tổng số 105 doanh nghiệp được cấp phép kinh doanh lĩnh vực hành quốc tế tham gia điều tra, có 47 doanh nghiệp kinh doanh cả lĩnh vực hành nội địa. Gần phân nửa số doanh nghiệp tham

gia điều tra (46 doanh nghiệp) đặt trụ sở chính, chi nhánh hoặc văn phòng đại diện ở thành phố Hồ Chí Minh và/hoặc một số tỉnh khác ở phía Nam. Do đó, mẫu đảm bảo tính đại diện theo khu vực địa lý. Quy mô (được tính theo số lượng nhân viên chính thức) của các doanh nghiệp cũng rất đa dạng: doanh nghiệp có số nhân viên nhỏ hơn 10 người chiếm 29%; từ 10 đến 20 người chiếm 39%; từ 21 đến 30 người chiếm 18% và trên 30 người chiếm 14%. Tỷ lệ doanh nghiệp có lịch sử hoạt động trên 12 năm chiếm 26%; từ 6-12 năm chiếm 41%; dưới 6 năm chiếm 33%. Kết hợp với thông tin về các doanh nghiệp được Tổng cục Du lịch cấp phép kinh doanh lữ hành quốc tế, có thể thấy rằng thời gian hoạt động trong lĩnh vực du lịch lữ hành của các doanh nghiệp đủ lâu dài để đảm bảo việc cung cấp những thông tin có ý nghĩa cho cuộc điều tra. Bảng 2.3 tóm tắt thông tin về các doanh nghiệp tham gia điều tra nghiên cứu.

**Bảng 2.3. Thông tin về các doanh nghiệp tham gia điều tra**

<b>Doanh nghiệp tham gia điều tra</b>		<b>Số lượng/105</b>
<b><i>Loại hình</i></b>	Nhà nước	19
	Cổ phần	29
	Liên doanh	02
	Trách nhiệm hữu hạn	50
	Tư nhân	05
<b><i>Phạm vi kinh doanh</i></b>	Lữ hành quốc tế	58
	Lữ hành quốc tế và nội địa	47
<b><i>Quy mô (số nhân viên chính thức)</i></b>	<10 người	30
	10 - 20 người	41
	21 – 30 người	19
	>30 người	15
<b><i>Thời gian thành lập</i></b>	Trước 2000	27
	Từ 2001 – 2005	43
	Sau 2005	35

Thông tin tổng kết về các doanh nghiệp và các đại diện tham gia cuộc điều tra cho phép kết luận về mẫu được chọn đảm bảo cả về số lượng lẫn chất lượng với khả năng cung cấp các thông tin có giá trị phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

### 2.2.2.3. Xử lý dữ liệu

Việc phân tích số liệu được thực hiện thông qua phần mềm xử lý thống kê SPSS. Trước tiên, toàn bộ thước đo của các biến trong mô hình được đánh giá bằng cách sử dụng phương pháp phân tích độ tin cậy (reliability) thông qua hệ số Cronbach alpha và các hệ số tương quan biến-tổng (item-to-total correlation) và giá trị tương quan bội bình phương (squared multiple correlation). Bởi vì mỗi biến trong mô hình được đo lường bằng một thước đo có nhiều tiêu chí nên phân tích nhân tố khám phá (exploratory factor analysis – EFA) được thực hiện để kiểm tra tính đơn hướng (unidimensionality) của thước đo nhằm loại bỏ một số tiêu chí đo lường không phù hợp. Sau khi phân tích EFA cho từng biến, trước khi được sử dụng cho các phân tích tiếp theo, thước đo của các biến được kiểm tra lại bằng cách phân tích EFA cùng một lúc, thực hiện thao tác varimax rotation với tiêu chí eigenvalue >1.0 cho toàn bộ các tiêu chí đo lường.

Phân tích được thực hiện với 22 tiêu chí đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, 5 tiêu chí phản ánh chất lượng quan hệ đối tác và 11 tiêu chí thể hiện kết quả kinh doanh. Trong quá trình thực hiện phân tích nhân tố, một vài tiêu chí được loại bỏ hoặc được gộp lại với một biến khác vì không thể hiện được tính đơn hướng và vì chúng có giá trị tương quan biến-tổng và giá trị tương quan bội bình phương tương đối thấp hơn so với các tiêu chí còn lại.

Sau khi thực hiện phân tích độ tin cậy và EFA cho các thước đo đo lường các biến độc lập và phụ thuộc, các thước đo đạt yêu cầu được xác định giá trị trung bình (mean); các biến kiểm soát được đưa về dưới dạng biến dummy và tiến hành phân tích tương quan theo cặp. Cuối cùng phân tích hồi quy đa biến (regression) được thực hiện để kiểm định các giả thuyết - xác định mối quan hệ giữa các biến độc lập



và phụ thuộc. Đối với mỗi một giả thuyết, mô hình được chạy riêng cho từng biến phụ thuộc: chất lượng quan hệ đối tác và các yếu tố ảnh hưởng; kết quả kinh doanh của doanh nghiệp về ba khía cạnh kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách với chất lượng quan hệ đối tác và một số biến kiểm soát. Theo đó, phân tích hồi quy đa biến được thực hiện với hàm hồi quy thứ nhất (chất lượng quan hệ đối tác là biến phụ thuộc; 05 biến ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác là các biến độc lập); phân tích hồi quy đa biến cũng được áp dụng cho ba hàm hồi quy còn lại (kết quả kinh doanh về kinh tế; về cạnh tranh; về sự hài lòng của du khách là các biến phụ thuộc; chất lượng quan hệ đối tác là biến độc lập và một số biến khác là biến kiểm soát).

Ngoài việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, phương pháp phân tích thống kê mô tả được sử dụng để phân tích một số đánh giá của các cán bộ quản lý tham gia điều tra liên quan đến quan hệ đối tác trong ngành, chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam và sự ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

#### 2.2.2.4. Đánh giá các thước đo

Như đã trình bày trong chương I, có 10 thước đo cho 10 biến trong mô hình nghiên cứu, đó là: (1) Sự tham gia hợp tác ký hiệu là PAR với các tiêu chí đo lường từ PAR1 đến PAR3; (2) Sự phụ thuộc lẫn nhau ký hiệu là DEP với 02 tiêu chí đo lường DEP1 và DEP2; (3) Vị thế/vai trò của đối tác ký hiệu là POS gồm 07 tiêu chí đo lường từ POS1 đến POS7; (4) Sự chia sẻ thông tin ký hiệu là INF với 03 tiêu chí đo lường từ INF1 đến INF3; (5) Sự tương đồng văn hóa ký hiệu là CUL có 03 tiêu chí đo lường từ CUL1 đến CUL3; (6) Quan hệ cá nhân ký hiệu là PER gồm 04 tiêu chí đo lường từ PER1 đến PER4; (6) Chất lượng quan hệ đối tác ký hiệu là QUA với 05 tiêu chí đo lường từ QUA1 đến QUA5; (7) Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế ký hiệu là FP1 với 4 tiêu chí đo lường từ FP1a đến FP1d ; (8) Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh ký hiệu là FP2 có tiêu chí đo lường từ FP2a đến FP2d; (9) Kết quả kinh doanh về mặt khách hàng ký hiệu là FP3 có tiêu chí đo lường từ FP3a đến FP3c.

Tất cả các thước đo nêu trên được đánh giá thông qua hệ số tin cậy Cronbach alpha và phương pháp phân tích nhân tố khám phá - kiểm tra tính đơn hướng của các tiêu chí đo lường các biến và để loại bỏ một số tiêu chí ‘kém chất lượng’ trong các thước đo. Mục đích của những thao tác này đảm bảo cho nghiên cứu có được các thước đo tốt hơn với độ tin cậy cao hơn để tiếp tục sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

### ***Kết quả Cronbach alpha***

#### *- Sự tham gia hợp tác:*

Kết quả Cronbach alpha cho Sự tham gia hợp tác được đo bằng các tiêu chí phản ánh sự tham gia hợp tác của các bên trong quan hệ đối tác là 0.73, lớn hơn mức chấp nhận phổ biến (mức chấp nhận phổ biến là 0.70) [26]. Đồng thời, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, thấp nhất là PAR1 = 0.53 và 0.29 tương ứng cho thấy các thước đo đều đảm bảo độ tin cậy.

#### *- Sự phụ thuộc lẫn nhau:*

Kết quả phân tích độ tin cậy cho thấy Cronbach alpha cho Sự phụ thuộc lẫn nhau ở mức khiêm tốn 0.68 và có thể được chấp nhận. Hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, với giá trị cho cả hai tiêu chí đo lường đều là 0.47 và 0.22 cho thấy các thước đo đều đạt độ tin cậy.

#### *- Vị thế/Vai trò của đối tác*

Kết quả Cronbach alpha cho Vị thế/Vai trò của đối tác là 0.77. Đồng thời, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, thấp nhất là POS7, tương ứng là 0.40 và 0.21 cho thấy các thước đo đều đảm bảo độ tin cậy.

#### *- Sự chia sẻ thông tin*

Kết quả Cronbach alpha cho Sự chia sẻ thông tin là 0.83. Đồng thời, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, thấp nhất là INF3 có giá trị tương ứng là 0.66 và 0.44 cho thấy các thước đo đều đảm bảo độ tin cậy.

*- Sự tương đồng văn hóa:*

Kết quả phân tích độ tin cậy cho thấy Cronbach alpha cho Sự tương đồng văn hóa ở mức khiêm tốn 0.68. Ngoài ra, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương của CUL2 là 0.37 và 0.14 đều nhỏ hơn hẳn so với các tiêu chí đo lường còn lại (các giá trị tương ứng của CUL1 là 0.55 và 0.33; CUL3 là 0.58 và 0.35) cho thấy tiêu chí này ít liên quan đến hai tiêu chí còn lại. Kết hợp với kết quả phân tích EFA nên sau khi cân nhắc, tiêu chí đo lường CUL2 được lược bỏ. Sau khi lược bỏ CUL2, kết quả Cronbach alpha cho Sự tương đồng văn hóa với hai tiêu chí đo lường còn lại là 0.72, đảm bảo độ tin cậy tốt hơn.

*- Quan hệ cá nhân:*

Kết quả Cronbach alpha cho Quan hệ cá nhân là 0.70. Hệ số tương quan biến-tổng và giá trị tương quan bội bình phương của PER4 đều nhỏ hơn hẳn so với các tiêu chí đo lường còn lại (PER4 là 0.42 và 0.20 so với các tiêu chí đo lường còn lại có giá trị tương ứng thấp nhất là 0.60 và 0.35). Kết hợp với kết quả phân tích EFA nên sau khi cân nhắc, tiêu chí đo lường PER4 được lược bỏ. Sau khi lược bỏ tiêu chí này, kết quả Cronbach alpha cho Quan hệ cá nhân với các tiêu chí đo lường được giữ lại là 0.80, đảm bảo độ tin cậy tốt hơn.

*- Chất lượng quan hệ đối tác*

Kết quả Cronbach alpha cho Chất lượng quan hệ đối tác là 0.75. Đồng thời, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, thấp nhất là QUA1, tương ứng là 0.43 và 0.24 cho thấy các thước đo đều đảm bảo độ tin cậy.

*- Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế*

Kết quả Cronbach alpha cho Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế là 0.91. Đồng thời, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, thấp nhất là FP1d, tương ứng là 0.74 và 0.56, cho thấy các tiêu chí đo lường đảm bảo độ tin cậy cao.

- *Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh*

Kết quả Cronbach alpha cho Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh là 0.91. Đồng thời, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, thấp nhất là FP2d, tương ứng là 0.73 và 0.56, cho thấy các tiêu chí đo lường đảm bảo rất tốt về độ tin cậy.

- *Kết quả kinh doanh về mặt khách hàng*

Kết quả Cronbach alpha cho Kết quả kinh doanh về mặt khách hàng là 0.83. Đồng thời, hệ số tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương đều cao, thấp nhất là FP3a, tương ứng là 0.61 và 0.37, cho thấy các tiêu chí đo lường đảm bảo tốt độ tin cậy.

**Bảng 2.4. Cronbach alpha của các biến nghiên cứu**

<b>Biến quan sát</b>	<b>Trung bình thước đo nếu loại biến</b>	<b>Phương sai thước đo nếu loại biến</b>	<b>Tương quan biến-tổng</b>	<b>Tương quan bội bình phương</b>	<b>Alpha nếu loại biến</b>
<b><i>Sự tham gia hợp tác-PAR: alpha = 0.73</i></b>					
PAR1	7.98	1.58	0.53	0.29	0.68
PAR2	8.23	1.31	0.54	0.29	0.67
PAR3	8.06	1.30	0.60	0.37	0.56
<b><i>Sự phụ thuộc lẫn nhau-DEP: alpha = 0.68</i></b>					
DEP1	4.02	0.42	0.47	0.22	-
DEP2	4.10	0.43	0.47	0.22	-
<b><i>Vị thế/Vai trò của đối tác-POS alpha = 0.77</i></b>					
POS1	25.57	7.49	0.49	0.28	0.74
POS2	26.57	7.57	0.44	0.24	0.75
POS3	25.07	7.97	0.43	0.31	0.75
POS4	25.44	7.45	0.55	0.33	0.72
POS5	25.13	7.46	0.61	0.46	0.71

POS6	25.36	7.61	0.50	0.28	0.73
POS7	25.67	7.48	0.40	0.21	0.76
<b><i>Sự tương đồng văn hóa-CUL: alpha = 0.72</i></b>					
CUL1	3.70	0.75	0.56	0.32	-
CUL3	3.78	0.69	0.56	0.32	-
<b><i>Quan hệ cá nhân-PER: alpha = 0.80</i></b>					
PER1	7.98	2.00	0.54	0.29	0.84
PER2	7.60	1.82	0.70	0.65	0.65
PER3	7.67	2.05	0.69	0.54	0.67
<b><i>Chất lượng quan hệ đối tác-QUA: alpha = 0.75</i></b>					
QUA1	15.7	4.30	0.45	0.24	0.73
QUA2	16.2	3.87	0.58	0.36	0.68
QUA3	16.3	3.75	0.58	0.38	0.68
QUA4	16.0	4.02	0.62	0.39	0.67
QUA5	15.9	4.57	0.37	0.18	0.75
<b><i>Kết quả kinh doanh Kinh tế-FP1: alpha = 0.91</i></b>					
FP1a	11.28	4.39	0.80	0.64	0.89
FP1b	11.35	4.25	0.81	0.72	0.87
FP1c	11.39	4.37	0.84	0.67	0.88
FP1d	11.44	4.57	0.74	0.56	0.90
<b><i>Kết quả kinh doanh Cạnh tranh-FP2: alpha = 0.91</i></b>					
FP2a	11.12	4.86	0.83	0.71	0.87
FP2b	11.22	4.75	0.83	0.74	0.87
FP2c	11.10	4.99	0.80	0.67	0.88
FP2d	10.95	5.37	0.73	0.56	0.90
<b><i>Kết quả kinh doanh Khách hàng-FP3: alpha = 0.83</i></b>					
FP3a	8.61	1.65	0.61	0.37	0.85
FP3b	8.60	1.53	0.74	0.58	0.72
FP3c	8.54	1.59	0.73	0.58	0.73

### ***Kết quả phân tích EFA***

Kết quả EFA cho Sự tham gia hợp tác cho thấy 03 tiêu chí đo lường sự tham gia hợp tác được tải vào một nhân tố, giải thích 65.13% tổng số biến thiên trong Sự tham gia hợp tác. Tất cả các hệ số tải về nhân tố đều từ 0.79 trở lên đã cho thấy các tiêu chí gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho Sự phụ thuộc lẫn nhau cho thấy 02 tiêu chí đo lường biến này được tải về một nhân tố và giải thích được 73.6% tổng số biến thiên trong Sự phụ thuộc lẫn nhau. Các tiêu chí đo lường đều có hệ số tải về bằng 0.86 chứng tỏ các tiêu chí này có quan hệ ý nghĩa với nhân tố Sự phụ thuộc lẫn nhau.

Kết quả EFA cho Vị thế/Vai trò của đối tác cho thấy 07 tiêu chí đo lường biến này được về hai nhân tố giải thích 57.8 % tổng số biến thiên của Vai trò đối tác, trong đó nhân tố thứ nhất giải thích 42.5%, nhân tố thứ hai giải thích 15.3%. Trong đó, hệ số tải của tiêu chí POS7 cao đều ở cả hai nhân tố. Kết hợp với kết quả phân tích độ tin cậy, giá trị tương quan và tương quan bội bình phương của POS7 tương đối thấp hơn (0.40 và 0.21) so với các tiêu chí còn lại nên sau khi cân nhắc, tiêu chí này được lược bỏ. Những tiêu chí còn lại được tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố. Kết quả phân tích cho thấy 06 tiêu chí phản ánh vai trò của đối tác được tải vào một nhân tố, giải thích được 45.4% tổng số biến thiên trong Vai trò của đối tác. Các tiêu chí đo lường có hệ số tải về thấp nhất là 0.52 và cao nhất là 0.80 chứng tỏ có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho Sự chia sẻ thông tin cho thấy các tiêu chí đo lường biến này được tải vào một nhân tố, giải thích được 74.6% tổng số biến thiên trong Sự chia sẻ thông tin. Các hệ số tải về nhân tố của từng tiêu chí đo lường là 0.86; 0.89 và 0.85 đã cho thấy chúng có quan hệ ý nghĩa với với Sự chia sẻ thông tin.

Kết quả EFA cho thấy 03 tiêu chí đo lường Quan hệ cá nhân tải về một nhân tố, hệ số tải thấp nhất là 0.76 và cao nhất là 0.89 - giải thích được 71.7 % tổng số

biến thiên trong Quan hệ cá nhân chứng tỏ các tiêu chí đo lường có quan hệ ý nghĩa với nhân tố, thước đo đảm bảo yêu cầu.

Kết quả EFA cho Chất lượng quan hệ đối tác cho thấy các tiêu chí đo lường biến này được tải vào một nhân tố giải thích được 50.8% tổng số biến thiên trong Chất lượng quan hệ đối tác với các hệ số tải về thấp nhất là 0.56 và cao nhất là 0.79. Như vậy, thước đo chất lượng quan hệ đối tác với các tiêu chí đo lường gốc được thừa kế đảm bảo yêu cầu.

Kết quả EFA cho Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế cho thấy các tiêu chí đo lường được tải vào một nhân tố với các hệ số tải về nhân tố từ 0.85 đến 0.92 chứng tỏ các tuyên bố gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố. Các tiêu chí giải thích được 79% tổng số biến thiên trong Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế cho thấy các tiêu chí đo lường có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả phân tích cho thấy các tiêu chí đo lường Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh được tải vào một nhân tố và giải thích được 78.8% tổng số biến thiên trong Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh, trong đó hệ số tải về thấp nhất là 0.84 cao nhất là 0.91 chứng tỏ các các tiêu chí gốc có quan hệ ý nghĩa với nhân tố.

Kết quả EFA cho Kết quả kinh doanh về mặt khách hàng cho thấy tất cả các tiêu chí đo lường được tải về một nhân tố với hệ số tải về thấp nhất là 0.81 và cao nhất là 0.90 đã cho thấy các tiêu chí được phát triển có quan hệ ý nghĩa với nhân tố này. Kết quả phân tích cũng cho thấy các tiêu chí đo lường này giải thích được 75.2% tổng số biến thiên trong Kết quả kinh doanh – sự hài lòng của du khách chứng tỏ thước đo đảm bảo yêu cầu.

Kết quả EFA đồng thời cho 19 tiêu chí đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến Chất lượng quan hệ đối tác (đã lược bỏ tiêu chí CUL2, POS7 và PER4 như đã trình bày ở trên) cho thấy có 05 nhân tố được trích tại eigenvalue >1.00 và tổng phương sai trích/biến thiên là 65.16%. Tuy nhiên, một tiêu chí đo lường Sự phụ thuộc lẫn nhau (DEP1) tải về cùng với các tiêu chí đo lường Sự chia sẻ thông tin thành một

nhân tố. Tiêu chí còn lại (DEP2) tải về 02 nhân tố khác nhau với các hệ số tải cao đều. Khi tạm lược bỏ tiêu chí DEP2 và gộp tiêu chí DEP1 với 03 tiêu chí đo lường Sự chia sẻ thông tin (INF1, INF2, INF3) thành một biến đơn chiều, độ tin cậy của biến này tăng lên với Cronbach alpha = 0.84. Kết hợp với kết quả phân tích độ tin cậy của thước đo Sự phụ thuộc lẫn nhau với 02 tiêu chí đo lường ban đầu (Cronbach alpha = 0.68) và xem xét kỹ nội hàm của các tiêu chí đo lường, tiêu chí DEP1 được gộp vào biến Sự chia sẻ thông tin, tiêu chí DEP2 được lược bỏ. Như vậy, hai biến Sự chia sẻ thông tin và Sự phụ thuộc lẫn nhau về mặt lý thuyết là hai thành phần phân biệt, nhưng về mặt thực tiễn với bối cảnh nghiên cứu cụ thể này thì lại là một thành phần đơn hướng. Tiếp tục phân tích EFA đồng thời cho 18 tiêu chí còn lại, kết quả cho thấy một tiêu chí đo lường Vai trò của đối tác (POS4) tải về 03 nhân tố và một tiêu chí đo lường Sự tham gia hợp tác (PAR1) tải về 02 nhân tố khác nhau với các hệ số tải khá đồng đều. Sau khi xem xét kết quả giá trị tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương, các tiêu chí này lần lượt bị lược bỏ. Tiếp tục phân tích EFA đồng thời cho 16 tiêu chí còn lại, có 05 nhân tố được trích tại eigenvalue >1.00 và tổng phương sai trích là 68.9% với các giá trị tải về nhân tố được trình bày trong bảng 2.5.

**Bảng 2.5. Kết quả EFA đồng thời cho các biến độc lập**

Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
<b><i>Sự tham gia hợp tác - PAR: alpha = 0.71</i></b>					
PAR1					0.83
PAR2					0.50
<b><i>Vị thế/Vai trò của đối tác - POS: alpha = 0.68</i></b>					
POS1		0.61			
POS2		0.37			
POS3		0.74			
POS5		0.77			
POS6		0.69			



Biến quan sát	Nhân tố				
	1	2	3	4	5
<b><i>Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật - INT: alpha = 0.81</i></b>					
INT1 (INF1)	0.77				
INT2 (INF2)	0.73				
INT3 (INF3)	0.73				
INT4 (DEP1)	0.66				
<b><i>Sự tương đồng văn hóa - CUL: alpha = 0.72</i></b>					
CUL1			0.72		
CUL3			0.64		
<b><i>Quan hệ cá nhân – PER: alpha = 0.80</i></b>					
PER1				0.64	
PER2				0.65	
PER3				0.82	

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 Note: only factor loadings over .30 are reported.

Kết quả EFA đồng thời cho 11 tiêu chí đo lường Kết quả kinh doanh về các mặt kinh tế, cạnh tranh và khách hàng cho thấy có 03 nhân tố được trích tại eigenvalue >1.00 và tổng phương sai trích là 79.38%. Tuy nhiên, trong khi tất cả các tiêu chí đo lường đều tải về đúng nhân tố gốc với hệ số tải thấp nhất là 0.70, cao nhất là 0.88 thì một tiêu chí đo lường Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh (FP2d) tải về cả 03 nhân tố với hệ số tải tương đối đồng đều. Kiểm tra giá trị tương quan biến-tổng và tương quan bội bình phương, tiêu chí này có các giá trị nêu trên nhỏ hơn so với các tiêu chí đo lường Kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh còn lại nên bị lược bỏ. Kết quả EFA đồng thời cho 10 tiêu chí còn lại cho thấy tổng phương sai trích là 80.69% với các giá trị tải về nhân tố được trình bày trong bảng 2.6. Như vậy, tất cả các thước đo được lựa chọn cho các biến trong mô hình đều đảm bảo yêu cầu để có thể sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

**Bảng 2.6. Kết quả EFA đồng thời cho các biến đo lường Kết quả kinh doanh**

Biến quan sát	Nhân tố		
	1	2	3
<b><i>Kết quả kinh doanh Kinh tế-FP1: alpha =0 .91</i></b>			
FP1a	0.75		
FP1b	0.88		
FP1c	0.79		
FP1d	0.75		
<b><i>Kết quả kinh doanh Cạnh tranh-FP2: alpha =0 .80</i></b>			
FP2a		0.69	
FP2b		0.85	
FP2c		0.78	
<b><i>Kết quả kinh doanh Khách hàng-FP3: alpha =0 .83</i></b>			
FP3a			0.77
FP3b			0.81
FP3c			0.85

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 Note: only factor loadings over .30 are reported.

### ***Điều chỉnh mô hình nghiên cứu***

Kết quả đánh giá các thước đo thông qua độ tin cậy và EFA cho thấy, hai biến Sự chia sẻ thông tin và Sự phụ thuộc lẫn nhau về mặt lý thuyết được xem là hai thành phần phân biệt, nhưng về mặt thực tiễn với bối cảnh nghiên cứu cụ thể này thì lại là một thành phần đơn hướng và được gọi chung là Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật, biểu thị các hoạt động trao đổi thông tin và kỹ thuật trong suốt quá trình tác nghiệp. Ký hiệu cho thành phần - biến mới này là INT, với các tiêu chí đo lường từ INT1 đến INT4 (bảng 2.5). Trong đó INT1, INT2 và INT3 là các tiêu chí đo lường Sự chia sẻ thông tin (biến trong mô hình nghiên cứu – Hình 1.2) ban đầu được ký hiệu tương ứng là INF1, INF2, INF3; Riêng INT4 vốn là một tiêu chí đo lường Sự phụ

thuộc lẫn nhau (DEP1) đã tải về cùng với các tiêu chí đo lường Sự chia sẻ thông tin thành một nhân tố. Nội hàm của tuyên bố gốc biểu thị tiêu chí này là: “*Công ty và đối tác hỗ trợ nhau về thông tin và kỹ thuật khi cần thiết*” đã cho thấy sự liên quan mật thiết của tiêu chí này với biến Sự chia sẻ thông tin vì nó thể hiện hoạt động chia sẻ thông tin giữa công ty và đối tác. Điều này đã lý giải cho việc hai biến riêng biệt trong lý thuyết lại trở thành một thành phần đơn hướng trên thực tiễn. Trên cơ sở này, mô hình nghiên cứu trình bày trong chương 1 (hình 1.2) được điều chỉnh lại và trình bày trong hình 2.1 với các giả thuyết như sau:

*Giả thuyết 1 (H1): Sự tham gia của các bên trong quan hệ đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

*Giả thuyết 2 (H2): Vị thế/vai trò của đối tác với doanh nghiệp có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ của họ với doanh nghiệp.*

*Giả thuyết 3 (H3): Việc trao đổi thông tin và kỹ thuật giữa các đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

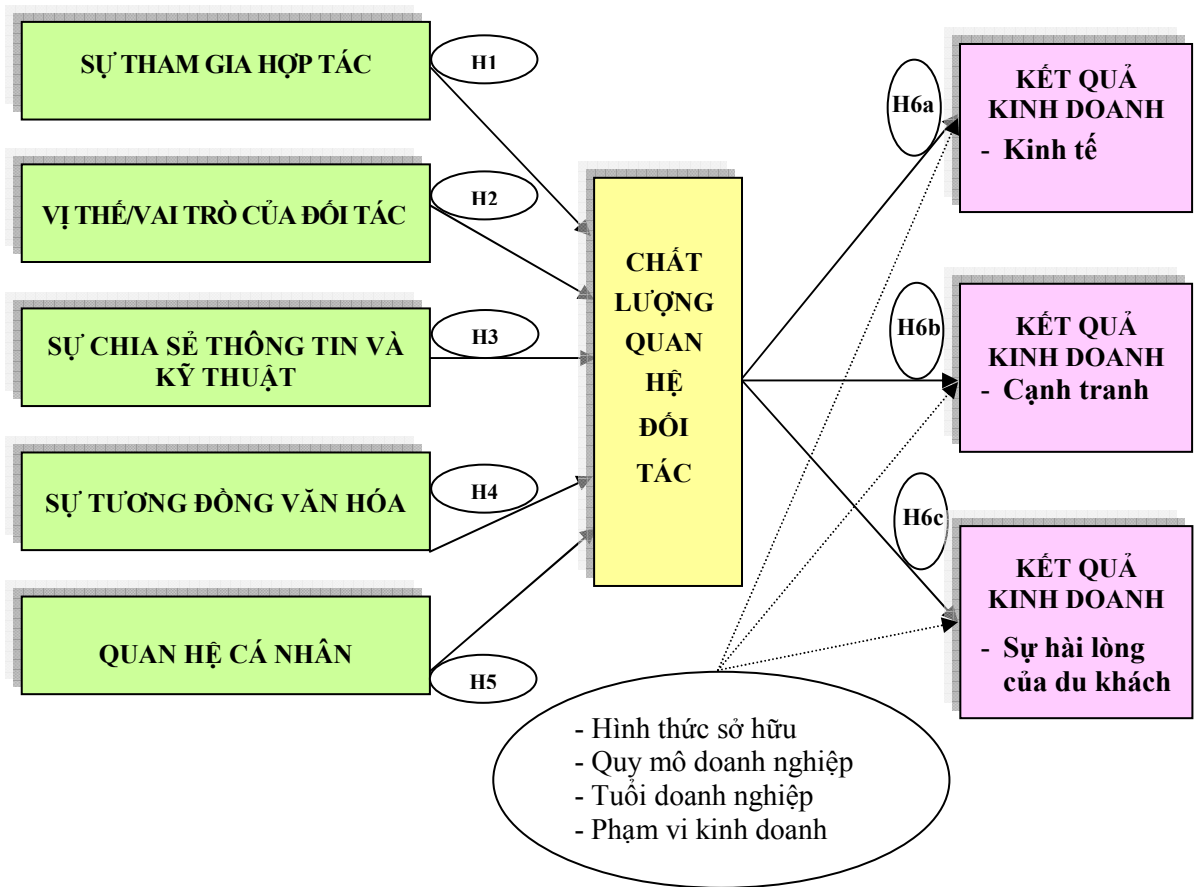
*Giả thuyết 4 (H4): Sự tương đồng về văn hóa giữa các bên trong quan hệ đối tác tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

*Giả thuyết 5 (H5): Quan hệ cá nhân và chất lượng quan hệ đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác.*

*Giả thuyết 6a (H6a): Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về mặt kinh tế của doanh nghiệp lữ hành.*

*Giả thuyết 6b (H6b): Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành..*

*Giả thuyết 6c (H6c): Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về khía cạnh sự hài lòng của du khách.*



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

## **Kết luận chương 2**

*Chương 2 mô tả các phương pháp nghiên cứu sử dụng trong quá trình thực hiện luận án. Trong đó, nghiên cứu định tính sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu được thực hiện để định hướng cho nghiên cứu định lượng, theo đó các biến được xác định và sàng lọc, đồng thời như tìm hiểu mối quan hệ giữa các biến trong mô hình lý thuyết cũng được xây dựng. Nghiên cứu định lượng sử dụng phương pháp điều tra chọn mẫu được vận dụng để xác định độ tin cậy của các thước đo đã lựa chọn và để kiểm định các giả thuyết về mối quan hệ và mức độ tác động của các biến trong mô hình. Theo đó toàn bộ các bước đã thực hiện trong suốt quá trình nghiên cứu được diễn giải cụ thể, từ bước lựa chọn đối tượng phỏng vấn/điều tra đến bước phân tích và xử lý dữ liệu đều được thể hiện trong chương này. Kết quả phân tích, bình luận đánh giá cho các nội dung liên quan được đề cập trong chương tiếp theo.*

### CHƯƠNG 3

## **ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUAN HỆ ĐỐI TÁC VÀ SỰ TÁC ĐỘNG ĐỐI VỚI KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH VIỆT NAM**

### **3.1. Hiện trạng quan hệ đối tác và chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành**

#### ***3.1.1. Hiện trạng quan hệ đối tác trong ngành***

Nhận định về vai trò của quan hệ đối tác, tất cả các nhà quản lý tham gia phỏng vấn đều thừa nhận vai trò quan trọng và những lợi ích do quan hệ đối tác mang lại. Các nhà quản lý doanh nghiệp lữ hành cũng đã chỉ rõ tác dụng của quan hệ đối tác đối với doanh nghiệp: *“Chất lượng quan hệ đối tác ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ, sản phẩm, giá bán, doanh số, lợi nhuận... và nhiều vấn đề khác nữa của doanh nghiệp”* (Giám đốc Công ty Du lịch OSCSMI, chi nhánh miền Bắc). Tuy nhiên, chính họ cũng đưa ra nhận định là không phải các doanh nghiệp đều ý thức được vai trò quan trọng này, đặc biệt là một số lượng lớn các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nội địa.

Lý giải về vấn đề này, các nhà quản lý nhà nước về lữ hành cho biết, Tổng cục Du lịch và các Sở không xác định được số lượng các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nội địa trên địa bàn do thủ tục kinh doanh lữ hành nội địa không yêu cầu các doanh nghiệp phải có giấy phép kinh doanh như kinh doanh lữ hành quốc tế nhưng vẫn phải đảm bảo một số điều kiện nhất định. Các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nội địa khi không đảm bảo những điều kiện này vẫn thực hiện hoạt động kinh doanh (làm chui) mà không đăng ký với cơ quan quản lý nhà nước. Hầu hết các ý kiến cho rằng, những doanh nghiệp này hoạt động theo kiểu *“ăn xổi ở thì”* nên *“không thể có quan hệ đối tác tốt được”* (Phó Giám đốc công ty Du lịch Việt Nam) hay *“có tầm nhìn ngắn hạn”* (Phó Giám đốc Sở VH, TT và DL Hà Nội).

Các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành quốc tế được đánh giá là chuyên nghiệp hơn, nhưng theo ý kiến nhận xét chung, ngay cả khi ý thức được vai trò của quan hệ đối tác, không phải doanh nghiệp nào cũng đầu tư thực hiện các hoạt động quan hệ đối tác để tạo ra chất lượng cho các mối quan hệ: *“Nhận thức là một chuyện, đầu tư để làm lại là một chuyện khác”* (Giám đốc Công ty Du lịch Fair Tour). Nhận định này khá tương đồng với kết quả khảo sát năm 2009 về chất lượng quan hệ giữa các công ty lữ hành (kinh doanh lữ hành quốc tế hoặc/và nội địa) trên địa bàn thành phố Hà Nội với đối tác là các nhà cung cấp, theo đó có 46% số doanh nghiệp khảo sát không có kế hoạch xây dựng, phát triển quan hệ đối tác. Việc thiết lập, duy trì và phát triển quan hệ đối tác với các đơn vị cung ứng được thực hiện theo kiểu giải quyết tình huống, nhu cầu đến đâu, giải quyết đến đó nên mối quan hệ dài hạn gặp nhiều khó khăn. Các hợp đồng thường được ký kết trong ngắn hạn, thậm chí theo từng thương vụ [3].

Theo đánh giá chung của các nhà quản lý trong cơ quan quản lý nhà nước về du lịch, chất lượng quan hệ đối tác trong ngành Du lịch Việt Nam mặc dù đã có những cải thiện trong thời gian gần đây, nhưng *“vẫn chưa thể được đánh giá là tốt”* (Phó vụ trưởng Vụ Lữ hành). Hiện tượng làm giá của các đơn vị cung cấp dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống và một số dịch vụ đi kèm vào mùa cao điểm ở một số trung tâm du lịch; tình trạng thiếu phối hợp của các doanh nghiệp lữ hành với các điểm đến du lịch trong khai thác tài nguyên; tình trạng sao chép chương trình du lịch giữa các doanh nghiệp lữ hành... đã được đưa ra như những dẫn chứng minh họa cho nhận định này.

Theo xác nhận của chính các nhà quản lý doanh nghiệp lữ hành, một số đại lý lữ hành trong nhiều trường hợp đã không thực hiện đúng chức năng của mình mà đã “làm thay” cho các doanh nghiệp lữ hành khi không chỉ giữ vai trò trung gian của các doanh nghiệp lữ hành hay các đơn vị cung cấp trong ngành mà còn thiết kế cả các chương trình trọn gói để bán cho khách du lịch. Sự thiếu nhất quán trong việc thực hiện chính sách giá của các công ty lữ hành thể hiện rất rõ qua việc thay đổi mức giá bán chương trình du lịch của một số đại lý. Đây cũng chính là một trong

những bất cập có liên quan đến quan hệ đối tác trong ngành theo nhận xét của một số nhà quản lý lĩnh vực này.

Tổng kết ý kiến đánh giá của các đơn vị kinh doanh lữ hành cũng cho thấy chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp nhìn chung chưa tốt, chưa khai thác được quan hệ rộng khắp trong ngành hay phát huy được sức mạnh của toàn ngành do “*quan hệ đối tác chủ yếu theo từng nhóm nhỏ*” và vẫn có “*tính chất hay thay đổi, ngắn hạn và còn mang nặng định hướng kinh tế*” (Giám đốc Công ty Du lịch OSCSMI, chi nhánh miền Bắc). Kết quả phỏng vấn cũng chỉ ra rằng, nhận thức về vai trò của quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh ở các doanh nghiệp còn nhiều hạn chế sẽ dẫn đến việc thực hiện các hoạt động trong quan hệ với đối tác thiếu chuyên nghiệp và là một trong nhiều nguyên nhân dẫn đến chất lượng quan hệ đối tác chưa tốt trong ngành du lịch Việt Nam.

### ***3.1.2. Nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của quan hệ đối tác***

Ngoài các yếu tố chính ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác (các biến chính trong mô hình đã được kiểm định) với mức độ ảnh hưởng sẽ được đề cập ở phần 3.2, kết quả điều tra về nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của hoạt động quan hệ đối tác cũng như việc thực thi các hoạt động quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam còn cho thấy những hạn chế về cả nhận thức cũng như việc thực hiện quan hệ đối tác. Kết quả điều tra thực tế trên 105 doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cho thấy, nhận thức về vai trò của quan hệ đối tác vẫn chưa đúng đắn và đầy đủ. Kết quả điều tra cho từng tuyên bố thể hiện nhận thức của doanh nghiệp (hình 3.3) về vai trò và ý nghĩa của quan hệ đối tác như sau:

Với tuyên bố thứ nhất - “*Quan hệ tốt với các đối tác cần thiết cho hoạt động kinh doanh của công ty*”: có xấp xỉ 9% lưỡng lự (không đồng ý, cũng không phản đối); khoảng 33% đồng ý là cần phải có quan hệ đối tác tốt trong kinh doanh; còn lại 58% số doanh nghiệp được khảo sát đánh giá cao vai trò của quan hệ đối tác



trong kinh doanh. Như vậy, khoảng 1/10 số doanh nghiệp chưa thấy được sự quan trọng của quan hệ đối tác trong kinh doanh.

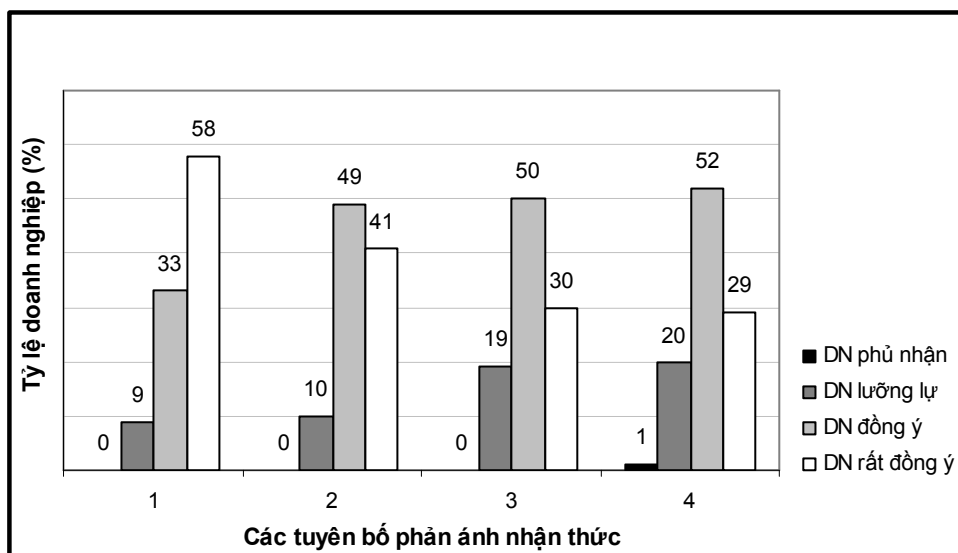
Trước tuyên bố thứ 2 - *“nên thiết lập và củng cố thường xuyên quan hệ với các đối tác”*, khoảng 10% số doanh nghiệp điều tra phản đối hoặc lưỡng lự trước ý kiến này; 49% đồng ý và gần 41% hoàn toàn nhất trí về việc nên thiết lập và củng cố thường xuyên quan hệ đối tác. Như vậy, ý kiến trả lời cho hai tuyên bố đầu tiên được nêu là tương đối đồng nhất, cụ thể là số doanh nghiệp lưỡng lự trước các tuyên bố này chiếm từ 9-10%. Tuy nhiên trước các quan điểm về việc đầu tư nguồn lực về tài chính và nhân lực cho quan hệ đối tác thì ý kiến phản hồi của các doanh nghiệp không còn có sự nhất quán với 2 tuyên bố ở trên.

Với tuyên bố thứ 3 - *“Công ty cần có một khoản ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác”*, có trên 19% số doanh nghiệp lưỡng lự - không đồng ý mà cũng không phản đối. Số các doanh nghiệp đồng ý khoảng trên 50% và khoảng 30% các doanh nghiệp hoàn toàn đồng ý.

Trước tuyên bố thứ 4 – tuyên bố cuối cùng để xác định nhận thức của doanh nghiệp về vai trò của quan hệ đối tác - *“nên có một bộ phận hay ít nhất một cá nhân phụ trách hoạt động quan hệ đối tác trong công ty”*, có 20% doanh nghiệp phản đối hoặc lưỡng lự trước ý kiến này; 52% doanh nghiệp đồng ý và 28% doanh nghiệp hoàn toàn tán thành.

Có thể nhận thấy sự tương đồng trong quan điểm 3 và 4 về đầu tư nguồn lực tài chính và nhân lực cho hoạt động quan hệ đối tác trong các doanh nghiệp với số doanh nghiệp tán thành là 80% cho cả hai nội dung đầu tư. Nhưng điểm đáng lưu ý ở đây là nếu như tỷ lệ các doanh nghiệp ủng hộ tầm quan trọng của quan hệ đối tác trong kinh doanh nói chung chiếm khoảng 90% số doanh nghiệp được khảo sát thì tỷ lệ các doanh nghiệp này tán thành việc đầu tư cho quan hệ đối tác đã giảm xuống còn 80%. Tương ứng, tỷ lệ này đối với các doanh nghiệp có ý kiến phản đối hay lưỡng lự cũng tăng lên, phản đối vai trò quan trọng của quan hệ đối tác chỉ chiếm từ 9-10%, nhưng phản đối hay lưỡng lự trước việc đầu tư cho quan hệ đối tác đã tăng

lên thành 19-20%. Tỷ lệ nhận thức của doanh nghiệp về vai trò của quan hệ đối tác thể hiện trong hình 3.1.



**Hình 3.1. Nhận thức của doanh nghiệp về vai trò của quan hệ đối tác**

### ***3.1.3. Cách thức thực thi hoạt động quan hệ đối tác của doanh nghiệp***

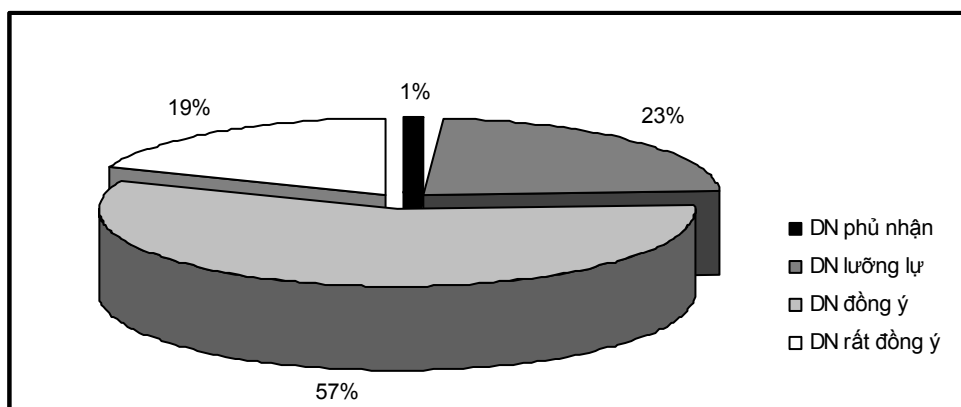
Tổng hợp các kết quả trên cho thấy, tỷ lệ các doanh nghiệp chưa nhận thức đúng đắn về vai trò của quan hệ đối tác trong hoạt động kinh doanh chiếm khoảng 1/5 tổng số các doanh nghiệp lữ hành quốc tế được khảo sát. Theo đánh giá được tổng kết từ kết quả phỏng vấn các nhà quản lý trong lĩnh vực du lịch lữ hành, nhận thức còn hạn chế của các doanh nghiệp về vai trò của quan hệ đối tác sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc thực thi các hoạt động quan hệ đối tác và chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp. Kết quả điều tra cho từng tuyên bố phản ánh thực tế hoạt động của quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam đã chứng tỏ kết luận trên là có căn cứ, kết quả tổng hợp cụ thể như sau:

Tỷ lệ các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành Việt Nam có kế hoạch và mục tiêu xây dựng quan hệ với đối tác chiếm 89%. 11% số doanh nghiệp còn lại lưỡng lự trước việc trả lời doanh nghiệp của họ có xây dựng kế hoạch và xác định các mục tiêu cho quan hệ đối tác hay không, nói cách khác khoảng trên 1/10 số các doanh

chưa xác định cụ thể mục tiêu và có kế hoạch cho hoạt động quan hệ đối tác. Điều này phần nào trùng khớp với kết luận của tác giả “việc thiết lập, duy trì và phát triển quan hệ đối tác với các đơn vị cung ứng (một trong các đối tác của doanh nghiệp lữ hành) của các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Hà Nội được thực hiện theo kiểu giải quyết tình huống” trong một nghiên cứu được thực hiện trước đây [3].

Với tuyên bố “Doanh nghiệp điều chỉnh quan hệ đối tác khi cần thiết”, có 81% số doanh nghiệp nhất trí về việc điều chỉnh. Tuy nhiên 19% các doanh nghiệp còn lại phủ nhận hoặc thể hiện sự lưỡng lự trước vấn đề này. Con số này đã thể hiện phần nào tính linh hoạt và chủ động của nhiều doanh nghiệp lữ hành Việt Nam - ngay cả trong những hoàn cảnh “cần thiết” cũng còn rất hạn chế.

Khi xác nhận về việc đảm bảo các hoạt động với đối tác được thực hiện theo đúng kế hoạch hay không, 76% số lượng doanh nghiệp xác nhận hoạt động với đối tác của họ diễn ra theo đúng kế hoạch. Tuy nhiên, 24% còn lại không xác nhận hoặc lưỡng lự trước tuyên bố này (hình 3.2).



**Hình 3.2. Tỷ lệ doanh nghiệp thực hiện hoạt động quan hệ đối tác theo đúng kế hoạch**

Nhìn nhận một cách khách quan thì có thể thấy, ngoài những yếu tố bất thường ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp thì con số trên cũng thể hiện tính thất thường, và vẫn có “*tính chất hay thay đổi, ngắn hạn*” như nhận định của các nhà quản lý của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành Việt Nam.

Liên quan đến thực tế hoạt động quan hệ đối tác của doanh nghiệp, theo con số khảo sát năm 2009 của tác giả [3] về sự phối hợp trong đào tạo nâng cao chất lượng nhân lực được thực hiện giữa các doanh nghiệp lữ hành với các đối tác là nhà cung ứng, chỉ có gần 7% trong tổng số doanh nghiệp được khảo sát đã từng kết hợp với các đơn vị cung ứng trong hoạt động đào tạo, trong số hơn 93% số doanh nghiệp còn lại, số doanh nghiệp có dự định hợp tác về vấn đề này cũng chỉ chiếm non nửa (43%).

Như vậy, cùng với các nhận định của các nhà quản lý trong lĩnh vực kinh doanh và quản lý nhà nước về lữ hành, có thể kết luận hoạt động quan hệ đối tác của các doanh nghiệp Việt Nam tuy đã được thực hiện ở đa phần các doanh nghiệp, nhưng cũng còn một bộ phận không nhỏ doanh nghiệp (chiếm khoảng ¼ tổng số doanh nghiệp) ở trong trạng thái hết sức thụ động, kém linh hoạt trong điều chỉnh và tuân thủ kế hoạch trong hoạt động quan hệ đối tác.

#### ***3.1.4. Chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành***

Kết quả phỏng vấn đối với chất lượng các doanh nghiệp lữ hành cho thấy đánh giá của các đối tượng được phỏng vấn đều tựu chung ở một điểm, mặc dù quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành đã được cải thiện phần nào trong thời gian gần đây, nhưng chất lượng không cao, thể hiện ở tính chất hay thay đổi, ngắn hạn và vẫn mang nặng định hướng kinh tế. Điều này đã ảnh hưởng rất lớn đến uy tín của các doanh nghiệp du lịch bởi theo Phó giám đốc Công ty Cổ phần Du lịch và Thương mại Quốc tế VINATOUR (Công ty Du lịch Việt Nam) “*Đa số các doanh nghiệp làm ăn theo kiểu chớp giạt, đã làm mất uy tín của doanh nghiệp đối với khách du lịch*”. Đồng thời, kết quả định lượng - điều tra cho từng tiêu chí phản ánh chất lượng quan hệ đối tác cũng cho thấy sự thống nhất nhất định với kết quả phỏng vấn, cụ thể như sau:

Đối với tuyên bố “niềm tin với đối tác”, trong tổng số các doanh nghiệp được điều tra, 13% không phản đối, cũng không nhất trí là doanh nghiệp của họ và các

đối tác ra quyết định có lợi cho cả đôi bên, nói cách khác khoảng 13% doanh nghiệp kinh doanh lữ hành và các đối tác không có hoặc thiếu niềm tin với nhau; 46% nhất trí và 41% còn lại hoàn toàn nhất trí về vấn đề này.

Về “mức độ hiểu nhau”, 33% số doanh nghiệp tham gia khảo sát trả lời không hiểu rõ về công việc của nhau; 53% cho là có hiểu biết về công việc của mỗi bên; chỉ có 14% còn lại nhất trí doanh nghiệp của họ và đối tác hiểu rõ về công việc của nhau.

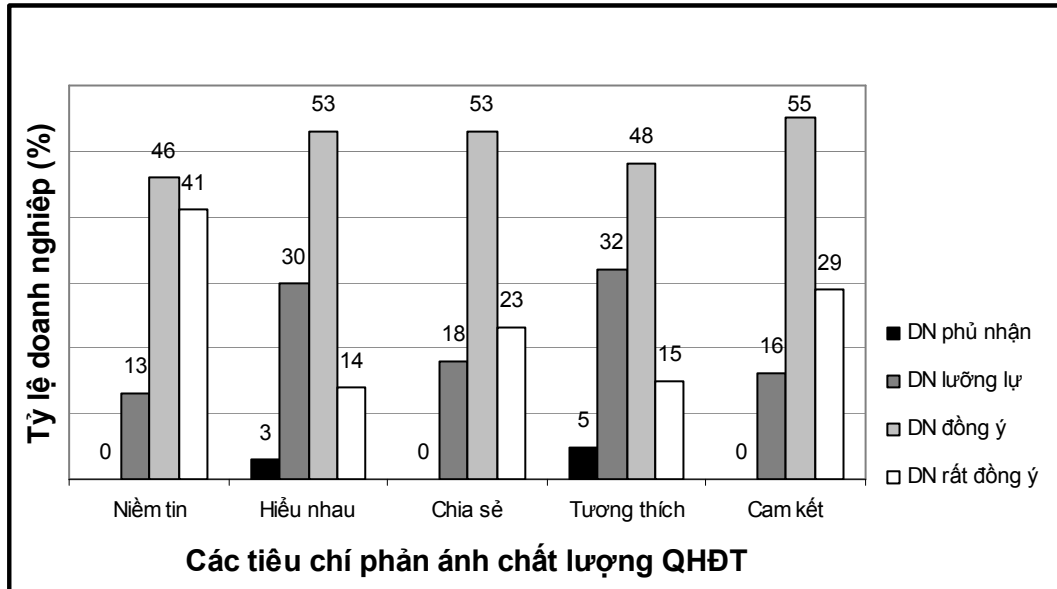
Đối với tuyên bố về mức độ tương thích, 5% tổng số doanh nghiệp trả lời chính sách và văn hóa doanh nghiệp của họ không hoặc hoàn toàn không tương thích với đối tác; 32% doanh nghiệp lưỡng lự trước câu hỏi này; 48 % doanh nghiệp đồng ý rằng chính sách và văn hóa doanh nghiệp của họ tương thích với đối tác và 15% số doanh nghiệp còn lại rất nhất trí với tuyên bố này.

Trước tuyên bố về “sự chia sẻ rủi ro, thuận lợi trong hợp tác kinh doanh”, 18% trong tổng số 105 doanh nghiệp thể hiện sự lưỡng lự khi trả lời về việc chia sẻ rủi ro, thuận lợi với đối tác, điều này cũng có thể hiểu là gần 1/5 số doanh nghiệp không sẵn sàng chia sẻ lợi ích hoặc rủi ro; 59% số doanh nghiệp được điều tra nhất trí về hoạt động này; 23% số doanh nghiệp còn lại hoàn toàn nhất trí với quan điểm hai bên cùng chia sẻ lợi ích và khó khăn trong các công việc liên quan.

Với tuyên bố cuối cùng thể hiện chất lượng quan hệ đối tác thông qua sự cam kết, 16% số doanh nghiệp không đồng ý, cũng không nhất trí là doanh nghiệp của họ đã thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên. Điều này cũng có thể được hiểu là số doanh nghiệp này và các đối tác đã chưa thực hiện đúng cam kết. Còn lại, 55% doanh nghiệp đồng ý là các cam kết được thực hiện đúng và 29% doanh nghiệp hoàn toàn nhất trí về việc thực hiện đúng cam kết với đối tác.

Như vậy, tính bình quân có 23,4% (gần ¼) số doanh nghiệp không nhất trí hoặc lưỡng lự (không phản đối hoặc đồng ý) trước các tuyên bố thể hiện chất lượng trong quan hệ với đối tác của họ. Xác nhận này của các doanh nghiệp tham gia điều

tra cũng có nghĩa là chất lượng quan hệ của gần ¼ số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành với các đối tác còn rất thấp, cần phải có những biện pháp cải thiện.



**Hình 3.3. Chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành**

Hình 3.3 biểu diễn chất lượng quan hệ đối tác nói chung của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam thông qua các tuyên bố phản ánh. Theo kết quả điều tra, chất lượng quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với từng nhóm đối tác cụ thể như sau:

- *Chất lượng quan hệ với các đối tác là cơ quan quản lý nhà nước (Tổng cục Du lịch và các Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch)*

Theo Quyết định số 63 của Thủ tướng Chính phủ, Tổng cục Du lịch là cơ quan trực thuộc Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch, có chức năng tham mưu giúp Bộ trưởng Bộ Văn hoá, Thể thao và Du lịch quản lý nhà nước và thực hiện nhiệm vụ, quyền hạn quản lý nhà nước về du lịch trong phạm vi cả nước. Tại các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương, các Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch đảm nhiệm chức năng tham mưu giúp UBND cấp tỉnh quản lý nhà nước về du lịch trên địa bàn. Tuy nhiên, thực tế hoạt động du lịch không phát triển theo ranh giới cấp tỉnh mà theo vùng, theo tuyến nên “phạm vi quản lý của sở tại các tỉnh đã hạn chế khả năng phát triển du lịch tại Việt Nam” [7].

Theo kết quả thống kê, chất lượng quan hệ của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế với các cơ quan quản lý nhà nước có điểm đánh giá trung bình còn thấp: đạt 2.7 trên thang điểm 5. Trong đó, kết quả cụ thể như sau: gần 26% số doanh nghiệp được khảo sát không có niềm tin vào các cơ quan quản lý nhà nước; 19% cho rằng hai phía (cơ quan quản lý nhà nước và doanh nghiệp) không hiểu rõ về công việc của nhau; 66% không cho rằng doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước đã chia sẻ những thuận lợi và khó khăn trong những công việc có liên quan; 40% số doanh nghiệp cho rằng chính sách và văn hóa của hai bên không có sự tương thích và 19% số doanh nghiệp được khảo sát cho biết doanh nghiệp và các cơ quan quản lý không thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên. Tính bình quân theo 05 tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ đối tác, khoảng 34% số doanh nghiệp tham gia điều tra có chất lượng quan hệ đối tác với các cơ quan quản lý nhà nước kém; 57% có chất lượng quan hệ trung bình và chỉ có khoảng 9% số doanh nghiệp có chất lượng quan hệ tương đối tốt với các cơ quan quản lý nhà nước là Tổng cục Du lịch và các Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch. Kết quả này đã cho thấy chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành với các cơ quan quản lý nhà nước rất hạn chế.

*- Chất lượng quan hệ với các đối tác là các nhà cung cấp*

Thực tế hoạt động kinh doanh du lịch lữ hành cho thấy tính thiếu đồng bộ trong chất lượng và mức giá của các đơn vị cung ứng trong lĩnh vực du lịch Việt Nam khá rõ nét. Theo nhận xét rút ra từ kết quả phỏng vấn, mức giá thiếu nhất quán giữa các đơn vị cung ứng, những vi phạm về giá và chất lượng dịch vụ trong hợp đồng vào mùa cao điểm là những hiện tượng khá phổ biến trong hoạt động kinh doanh du lịch tại tất cả các điểm du lịch ở Việt Nam. Ngoài ra chất lượng hạ tầng du lịch (khách sạn, vận chuyển, thông tin) vẫn còn rất hạn chế - đứng ở vị trí thứ 124/130 quốc gia; chất lượng môi trường tự nhiên tại các điểm du lịch xếp thứ 117/130 quốc gia – được đánh giá là hệ quả của hoạt động khai thác bờ biển, thiếu qui hoạch tổng thể và thiếu ý thức bảo vệ môi trường của các đối tượng liên quan [7]. Thực tế trên đã phần nào thể hiện chất lượng quan hệ của các đơn vị tham gia kinh doanh du lịch lữ hành còn nhiều hạn chế.

Kết quả khảo sát cũng cho thấy 33% số doanh nghiệp tham gia điều tra không có niềm tin vào các nhà cung cấp; 15% cho rằng hai bên không hiểu nhau; 35% số doanh nghiệp cho biết hai bên không chia sẻ thuận lợi và khó khăn trong kinh doanh/công việc có liên quan; 23% không có chính sách và văn hóa tương thích với các nhà cung cấp; 21% không thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên. Tính trung bình trên tổng các tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành với các nhà cung ứng, 25.4% số doanh nghiệp có chất lượng quan hệ đối tác kém, 45.4% có chất lượng quan hệ ở mức trung bình và 29% có chất lượng quan hệ đối tác tương đối tốt và tốt. Mặc dù chất lượng quan hệ đối tác với các nhà cung ứng vẫn chưa thể được đánh giá là tốt, nhưng khi so sánh với các cơ quan quản lý nhà nước, chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành với các nhà cung ứng có điểm đánh giá cao hơn (3.1 điểm) trong khi điểm đánh giá chất lượng quan hệ với các cơ quan quản lý nhà nước chỉ ở mức 2.7.

*- Chất lượng quan hệ với cộng đồng dân cư địa phương:*

Điểm đánh giá bình quân cho tất cả các tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ của doanh nghiệp kinh doanh lữ hành với cộng đồng địa phương là 2.9. Mặc dù mới chỉ gần sát ngưỡng trung bình, nhưng cũng đã thể hiện sự hợp tác nhất định giữa doanh nghiệp và người dân địa phương trong hoạt động phục vụ du khách. Mô hình kinh doanh du lịch dựa trên việc khai thác văn hóa cộng đồng tại một số điểm du lịch như Sapa, Đường Lâm... cho thấy phần nào sự hợp tác này. Tuy nhiên, trong tổng số các doanh nghiệp tham gia điều tra, 29% cho rằng doanh nghiệp và cộng đồng dân cư không tin cậy và không chia sẻ lợi ích cũng như khó khăn cùng nhau; 25% cho rằng hai bên không hiểu nhau; 17% không có chính sách và văn hóa tương thích với cộng đồng địa phương và 12% số doanh nghiệp và cộng đồng dân cư không giữ đúng cam kết giữa đôi bên. Như vậy, bình quân trên tổng số 5 tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ giữa doanh nghiệp và cộng đồng dân cư địa phương đã cho thấy khoảng 22.4% số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành có chất lượng quan hệ đối tác kém với cộng đồng dân cư địa phương ở nơi diễn ra các hoạt động du lịch.



*- Chất lượng quan hệ với các đối tác là các đại lý lữ hành:*

Nhận định chung của các đối tượng tham gia phỏng vấn cho thấy, các đại lý lữ hành trong nhiều trường hợp đã “lấn sân” của các doanh nghiệp lữ hành khi không chỉ giữ vai trò trung gian của các doanh nghiệp lữ hành hay các đơn vị cung cấp trong ngành mà còn thiết kế cả các chương trình trọn gói để bán cho khách du lịch – hoạt động vốn được các doanh nghiệp lữ hành thực hiện. Sự thiếu nhất quán trong việc thực hiện chính sách giá của các công ty lữ hành thể hiện rất rõ qua việc thay đổi mức giá bán chương trình du lịch của một số đại lý. Kết quả đánh giá chất lượng mối quan hệ giữa doanh nghiệp và các đại lý lữ hành cũng đã chỉ ra rằng: 30% số doanh nghiệp và các đại lý không có niềm tin với nhau; 9% cho rằng đôi bên không hiểu nhau; 11% đánh giá là hai bên không chia sẻ thuận lợi và rủi ro trong hoạt động kinh doanh và các công việc có liên quan và 23% cho rằng các cam kết không được thực hiện đúng giữa đôi bên. Theo tổng các tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ đối tác, điểm đánh giá đạt ở mức trung bình (3.0 điểm) và có khoảng 17% số doanh nghiệp và các đại lý của họ có chất lượng quan hệ đối tác kém.

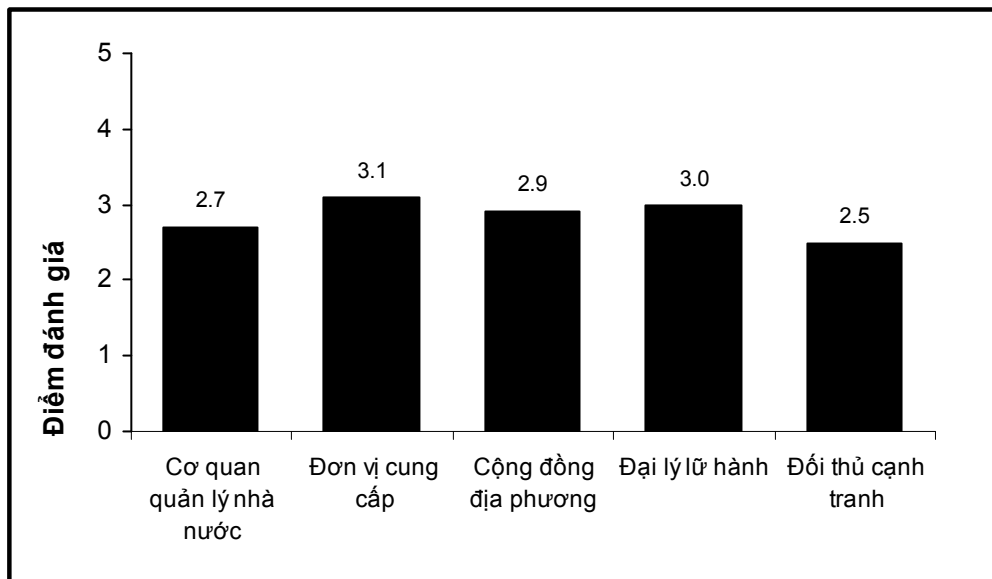
*- Chất lượng quan hệ với các đối tác là các doanh nghiệp cạnh tranh:*

Điểm đánh giá chất lượng quan hệ đối tác với các đối thủ cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành đạt mức thấp nhất so với tất cả các đối tác còn lại (2.5 điểm). Tổng hợp kết quả phỏng vấn các chuyên gia – các nhà quản lý cũng cho thấy: tình trạng tổ chức các chương trình du lịch sao chép khiến các chương trình du lịch đại trà của hầu hết các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam không có sự khác biệt, hiện tượng phá giá để thu hút khách hàng cũng là một vấn đề ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận và thị trường khách của nhiều doanh nghiệp lữ hành.

Ở Việt Nam, tính đến hết tháng 10/2011, tổng số doanh nghiệp lữ hành quốc tế được cấp phép hoạt động là 957 doanh nghiệp (Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch). So với thời điểm gần 2 năm trước đó (thời điểm tháng 12 năm 2009), số lượng các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành quốc tế đã tăng thêm 161 doanh nghiệp, từ 796 lên 957. Mặc dù đã có lịch sử hơn 50 năm phát triển du lịch, số lượng các doanh

nghiệp tăng lên nhanh chóng, nhưng theo nhận định của nhiều chuyên gia trong lĩnh vực này, Việt Nam vẫn chưa khai thác hiệu quả tiềm năng du lịch.

Kết quả phỏng vấn cho thấy, tuy có mạng lưới các công ty lữ hành rộng khắp trên cả nước, nhưng thói quen làm ăn riêng rẽ, nhỏ lẻ và thiếu chuyên nghiệp của hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh du lịch nước nhà vẫn là một điểm yếu kém mà các nhà quản lý thừa nhận. Kết quả điều tra cũng chứng minh thực tế này khi trên 50% các doanh nghiệp lữ hành cho rằng họ không tin tưởng, không hiểu và không chia sẻ thuận lợi và khó khăn trong kinh doanh. Khoảng 34% số doanh nghiệp không có chính sách và văn hóa tương thích với nhau đồng thời cũng không đảm bảo việc thực hiện các cam kết chung. Tính bình quân theo các tiêu chí đo lường chất lượng quan hệ đối tác, có trên 43% số doanh nghiệp lữ hành tham gia khảo sát có chất lượng quan hệ kém với đối tác là các doanh nghiệp cạnh tranh.



**Hình 3.4. Chất lượng quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với từng nhóm đối tác**

- *Đánh giá chung:*

Theo nhận định trong Kế hoạch Marketing Du lịch Việt Nam 2008-2015, sự mất liên kết giữa các nhân tố khác nhau trong lĩnh vực du lịch (các đơn vị quản lý

tài nguyên du lịch, cơ quan quản lý nhà nước về du lịch, các đối tượng tham gia hoạt động du lịch trong ngành) đã tạo nên khó khăn lớn trong việc liên kết và xây dựng sản phẩm du lịch đã làm giảm khả năng đa dạng hóa thị trường khách và giảm lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh du lịch [7]. Như vậy, cùng với kết quả điều tra, có thể khẳng định, chất lượng quan hệ của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam với các đối tác còn nhiều hạn chế. Điểm đánh giá chất lượng quan hệ đối tác cao nhất thuộc về các đối tác là nhà cung cấp (3.1); tiếp theo là các đại lý lữ hành (3.0) và cộng đồng dân cư địa phương (2.9). Hai nhóm đối tác có điểm đánh giá thấp nhất là các cơ quan quản lý nhà nước (2.7) và các doanh nghiệp cạnh tranh (2.5), đều ở dưới mức trung bình (Hình 3.4).

Điều đáng lưu ý là điểm đánh giá cao nhất cũng chỉ ở mức trung bình (3.1/5) đã cho thấy thực tế chất lượng quan hệ của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành quốc tế của Việt Nam với tất cả các nhóm đối tác được khảo sát còn rất hạn chế. Do đó, cần phải có những can thiệp đối với các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác cũng như các biện pháp điều chỉnh và thay đổi từ nhận thức đến việc thực hiện các hoạt động quan hệ đối tác giúp doanh nghiệp và đối tác hiểu nhau hơn, củng cố lòng tin và sẵn sàng chia sẻ nhiều hơn trong các công việc liên quan đến nhau để doanh nghiệp thu được kết quả kinh doanh tốt hơn.

### **3.2. Sự tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác**

Sự tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác được thể hiện trong mô hình nghiên cứu sau khi điều chỉnh của luận án (trang 67-68) với 05 giả thuyết - từ giả thuyết H1 đến H5. Trước khi kiểm định từng giả thuyết bằng phương pháp hồi quy, phân tích tương quan được thực hiện để kiểm tra mối quan hệ tương quan giữa các biến.

Tất cả các biến đo lường kết quả kinh doanh của doanh nghiệp về các mặt kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách đều có quan hệ ý nghĩa với  $p < 0.01$ . Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận và có ý nghĩa với cả ba thước đo

kết quả kinh doanh về kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách. Chất lượng quan hệ đối tác quan hệ có ý nghĩa với kết quả kinh doanh về mặt kinh tế tại  $R = 0.394$  và  $p < 0.01$ . Chất lượng quan hệ đối tác cũng có quan hệ có ý nghĩa với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh tại  $R = 0.344$  và  $p < 0.01$ . Đối với kết quả kinh doanh xét trên khía cạnh sự hài lòng của du khách, chất lượng quan hệ đối tác cũng có quan hệ có ý nghĩa tại  $R = 0.452$  và  $p < 0.01$ .

Tất cả các biến ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác đều có quan hệ ý nghĩa với nhau và với chất lượng quan hệ đối tác với  $p < 0.01$ <sup>14</sup>. Trong đó, sự tham gia hợp tác có quan hệ ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $R = 0.626$  và  $p < 0.01$ . Vị thế/Vai trò của đối tác có quan hệ ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $R = 0.512$  và  $p < 0.01$ . Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật có quan hệ ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $R = 0.765$  và  $p < 0.01$ . Sự tương đồng văn hóa có quan hệ ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $R = 0.639$  và  $p < 0.01$ . Quan hệ cá nhân có quan hệ ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $R = 0.672$  và  $p < 0.01$ . Ngoại trừ biến vai trò của đối tác không có ý nghĩa với kết quả kinh doanh về mặt kinh tế, tất cả các biến độc lập còn lại đều có quan hệ có ý nghĩa với kết quả kinh doanh về cả ba mặt với  $p < 0.01$ , riêng vai trò đối tác với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh có  $p < 0.05$ .

Trong số các biến kiểm soát thì quy mô doanh nghiệp có quan hệ ý nghĩa với kết quả kinh doanh về mặt kinh tế và khách hàng tại  $R$  lần lượt là 0.171 và 0.167,  $p < 0.05$ ; tuổi doanh nghiệp có quan hệ ý nghĩa với kết quả kinh doanh về kinh tế tại  $R = 0.195$ ,  $p < 0.05$ ; phạm vi kinh doanh của doanh nghiệp có ý nghĩa với kết quả kinh doanh về mặt khách hàng tại  $R = 0.193$ ,  $p < 0.05$ . Một số biến kiểm soát cũng có quan hệ ý nghĩa với nhau như: tuổi và quy mô doanh nghiệp; hình thức sở hữu và phạm vi kinh doanh. Bảng 3.1 thể hiện quan hệ tương quan cặp đôi giữa các biến.

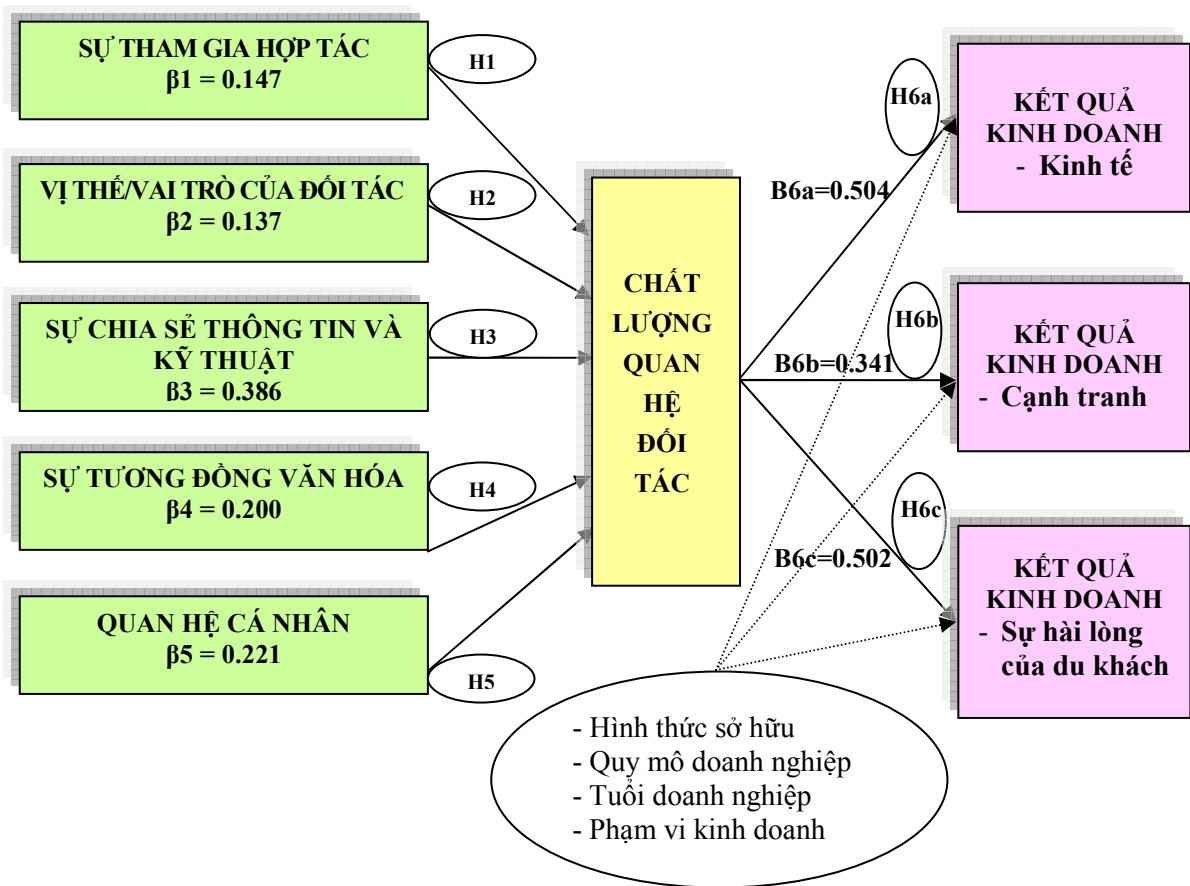
<sup>14</sup> Nhằm hạn chế và loại trừ hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình nghiên cứu, xử lý hạn chế của mô hình hồi quy đa biến với Chất lượng quan hệ đối tác khi các yếu tố cùng tương quan với nhau, thừa số tăng phương sai - VIF (variance inflation factor) của các biến này được tiến hành kiểm tra. Kết quả giá trị VIF của các biến đều  $< 10$  (Bảng 3.2) cho thấy mặc dù các biến độc lập có mối quan hệ tương quan, nhưng ở mức chấp nhận được (theo Hair:  $VIF \geq 10$ : có hiện tượng đa cộng tuyến) [26].

**Bảng 3.1. Tương quan cặp đôi giữa các biến**

Các biến số		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Sự tham gia hợp tác													
2	Vị thế/Vai trò của đối tác	0.448**												
3	Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật	0.577**	0.481**											
4	Sự tương đồng văn hóa	0.418**	0.260**	0.535**										
5	Quan hệ cá nhân	0.504**	0.321**	0.545**	0.610**									
6	Quy mô doanh nghiệp	-0.100	0.139	-0.088	-0.113	0.005								
7	Tuổi doanh nghiệp	0.016	0.208*	0.090	-0.027	0.077	0.367**							
8	Phạm vi kinh doanh	0.032	0.170*	0.046	-0.041	-0.048	0.024	0.056						
9	Hình thức sở hữu	-0.078	-0.181*	-0.099	-0.081	-0.055	-0.009	0.054	0.866**					
10	Chất lượng quan hệ đối tác	0.626**	0.512**	0.765**	0.639**	0.672**	-0.065	0.078	-0.070	-0.031				
11	KQKD – Kinh tế	0.363**	0.151	0.353**	0.371**	0.388**	0.171*	0.195*	0.008	-0.023	0.394**			
12	KQKD – Cạnh tranh	0.396**	0.188*	0.392**	0.261**	0.331**	0.093	0.148	0.015	-0.014	0.344**	0.750**		
13	KQKD – Khách hàng	0.378**	0.430**	0.501**	0.400**	0.364**	0.167*	0.118	0.193*	-0.149	0.452**	0.531**	0.574**	

N= 105, \*\*p <= 0.01; \* p <= 0.05 (2-tailed).

Các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu điều chỉnh được kiểm định bằng cách sử dụng phương pháp phân tích hồi quy đa biến. Hình 3.5 trình bày tóm tắt kết quả kiểm định các giả thuyết. Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy, tất cả các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác đều có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác; chất lượng quan hệ đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh (sẽ được trình bày cụ thể ở phần 3.3) với mức độ tác động được ký hiệu bằng các  $\beta$  tương ứng được thể hiện trong hình 3.5.



**Hình 3.5. Kết quả kiểm định các giả thuyết**

Mô hình hồi quy đối với chất lượng quan hệ đối tác có ý nghĩa ( $F = 54.65$ ;  $p < 0.001$ ). Giá trị của  $R^2$  điều chỉnh (Adjusted R square) là 0.72 cho thấy 72% sự biến thiên của chất lượng quan hệ đối tác được giải thích bằng 05 biến độc lập trong mô hình. Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho chất lượng quan hệ đối tác được trình bày trong bảng 3.2.

**Bảng 3.2.****Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho chất lượng quan hệ đối tác**

<b>Biến</b>	<b>Chất lượng quan hệ đối tác</b>			
	( $\beta$ )	(t)	(p)	(VIF)
<i><b>Biến các yếu tố ảnh hưởng</b></i>				
Sự tham gia hợp tác	0.147	2.164	0.033*	1.715
Vị thế/Vai trò của đối tác	0.137	2.250	0.027*	1.382
Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật	0.386	5.252	0.000***	2.014
Sự tương đồng văn hóa	0.200	2.907	0.005**	1.762
Quan hệ cá nhân	0.221	3.107	0.002**	1.886
R <sup>2</sup> điều chỉnh	0.721			

N = 105; \*p = <0.05; \*\*p = < 0.01; \*\*\*p = < 0.001 (2-tailed)

Kết quả phân tích hồi quy đã cho thấy mức độ tác động của từng yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam. Mức độ tác động của 05 yếu tố được xếp theo thứ tự giảm dần lần lượt là: Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật; Quan hệ cá nhân; Sự tương đồng văn hóa; Sự tham gia hợp tác; và cuối cùng là Vai trò của đối tác. Sự tác động của các yếu tố này đến chất lượng quan hệ đối tác được phân tích ở các nội dung tiếp theo.

### **3.2.1. Tác động của Sự tham gia hợp tác**

Giả thuyết nghiên cứu 1 (H1) tuyên bố rằng *Sự tham gia của các bên trong quan hệ đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác*. Đúng như mong đợi, kết quả phân tích số liệu điều tra cho thấy sự tham gia của các bên có mối quan hệ chặt chẽ với chất lượng quan hệ đối tác theo chiều tỷ lệ thuận với  $\beta_1 = 0.147$  (p < 0.05). Như vậy, H1 đã được khẳng định.

Theo kết quả phỏng vấn, một trong những điều kiện nâng cao chất lượng quan hệ đối tác là sự nhiệt tình hỗ trợ, giúp đỡ của đối tác khi được yêu cầu. Kết quả

điều tra đã chứng minh cho nhận định nêu trên khi chỉ ra mức độ ảnh hưởng của sự tham gia hợp tác đối với chất lượng quan hệ đối tác chiếm tỷ lệ là 13.5% trong tổng số các yếu tố ảnh hưởng<sup>15</sup>. Vì sự tham gia hợp tác được đo lường bằng *thái độ tích cực của các bên khi tham gia vào công việc chung; sự quan tâm của mỗi bên dành cho phía bên kia và sự khuyến khích mà mỗi bên dành cho nhau khi giải quyết các vấn đề chung* nên những biểu hiện này là những điều kiện cần thiết để tăng cường chất lượng quan hệ đối tác. Theo kết quả điều tra, thái độ tham gia tích cực vào các công việc chung được đánh giá cao nhất (4.2 điểm), tiếp theo là việc khuyến khích nhau giải quyết các vấn đề chung (4 điểm) và cuối cùng là sự quan tâm của mỗi bên dành cho nhau (3.9 điểm). Mặc dù chỉ đứng thứ tư trong số 05 yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, nhưng tỷ lệ ảnh hưởng của sự tham gia hợp tác đối với chất lượng quan hệ đối tác cũng chiếm 13.5% nên doanh nghiệp cần có sự quan tâm tương xứng đến yếu tố này để tăng cường chất lượng mối quan hệ.

### ***3.2.2. Tác động của Vị thế/Vai trò của đối tác***

Giả thuyết nghiên cứu 2 (H2) đưa ra tuyên bố *Vị thế/vai trò của đối tác với doanh nghiệp có mối quan hệ tỷ lệ thuận với Chất lượng quan hệ của họ với doanh nghiệp*. Kết quả kiểm định cho thấy, vai trò của đối tác có quan hệ cùng chiều và có ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $\beta_3 = 0.137$  ( $p < 0.05$ ). Như vậy, H3 được kết luận là chính xác.

Mặc dù mức độ ảnh hưởng không lớn bằng các yếu tố còn lại (khoảng 12.5%) nhưng không thể phủ nhận tầm quan trọng của vị thế/vai trò của đối tác đối với chất lượng mối quan hệ. Theo kết quả điều tra, trong các đối tác của doanh nghiệp kinh doanh lữ hành, vai trò của các nhà cung cấp có điểm đánh giá trung bình cao nhất so với các đối tác còn lại (4.6) đã thể hiện vai trò quan trọng nhất của đối tác này đối với doanh nghiệp lữ hành. Thị trường khách du lịch và cộng đồng dân cư địa phương đều đứng ở vị trí thứ 2 với điểm đánh giá trung bình là 4.3 đã

<sup>15</sup> Quy tổng mức độ ảnh hưởng của tất cả các yếu tố tác động đến chất lượng quan hệ đối tác ( $\sum\beta$ ) thành 100% để tính toán giá trị này.



cho thấy bên cạnh thị trường khách du lịch, nhận thức của các doanh nghiệp lữ hành đối với tầm quan trọng của dân cư địa phương nơi diễn ra các hoạt động du lịch đã thay đổi và theo chiều hướng tích cực. Tuy nhiên, nhận định của các nhà quản lý tham gia phỏng vấn về nội dung này lại cho rằng hành động chia sẻ lợi ích từ hoạt động kinh doanh du lịch với người dân địa phương chưa phù hợp, chứng tỏ từ nhận thức đến hành động của các doanh nghiệp về vấn đề này còn là một khoảng cách rất xa. Sau cộng đồng dân cư địa phương, các đối tác là đại lý lữ hành của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành xếp ở vị trí tiếp theo với điểm đánh giá trung bình là 4.2. Vai trò của các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch đứng ở vị trí kế tiếp với điểm đánh giá trung bình là 4.1 đã cho thấy cơ quan quản lý nhà nước chưa thể hiện được đầy đủ vai trò và tầm ảnh hưởng của mình đối với các đơn vị kinh doanh du lịch lữ hành trong các hoạt động liên quan. Cuối cùng điểm đánh giá về vai trò của các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành Việt Nam thấp nhất với điểm số tương ứng là 4.0.

### ***3.2.3. Tác động của Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật***

Giả thuyết nghiên cứu 3 (H3) tuyên bố *Việc trao đổi thông tin và kỹ thuật giữa các đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác*. Đúng như giả thuyết đã nêu, sự chia sẻ thông tin có quan hệ có ý nghĩa theo chiều dương với chất lượng quan hệ đối tác, mức độ tác động tại  $\beta_3 = 0.386$  ( $p < 0.001$ ). Kết quả kiểm định cho phép kết luận H3 có cơ sở đúng đắn và đã được khẳng định.

Từ kết quả phân tích hồi quy đa biến, có thể thấy rằng trong nhóm các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, Sự chia sẻ thông tin và Kỹ thuật là yếu tố có tác động mạnh nhất đến chất lượng quan hệ đối tác với mức độ tác động khoảng 35.4%. Kết quả này cho thấy, việc *hỗ trợ nhau về mặt thông tin và kỹ thuật*; việc *trao đổi những thông tin hữu ích để giúp nhau xây dựng kế hoạch tác nghiệp*; việc *chia sẻ những thông tin về môi trường tác nghiệp có khả năng ảnh hưởng đến hoạt động của mỗi bên* và việc *chia sẻ kiến thức về tiến trình thực hiện những nhiệm vụ chủ chốt* là những hoạt động hết sức cần thiết để đảm bảo chất lượng quan hệ giữa

các doanh nghiệp lữ hành với đối tác. Theo Phó Vụ trưởng Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch “*thường xuyên trao đổi thông tin, chủ động nắm bắt thông tin về đối tác để chia sẻ, giúp đỡ khi cần thiết là vấn đề quan trọng*”. Kết quả điều tra cho thấy, hoạt động trao đổi những thông tin hữu ích để giúp nhau xây dựng kế hoạch tác nghiệp và việc chia sẻ những thông tin về môi trường tác nghiệp có khả năng ảnh hưởng đến hoạt động của mỗi bên được các doanh nghiệp được đánh giá cao hơn (điểm số trung bình 4.1) so với việc chia sẻ kiến thức về tiến trình thực hiện những nhiệm vụ chủ chốt (3.9 điểm). Ngoài ra có 85% số doanh nghiệp lữ hành tham gia điều tra có nhất trí cao về việc công ty và đối tác hỗ trợ nhau về mặt thông tin và kỹ thuật khi cần thiết.

#### **3.2.4. Tác động của Sự tương đồng văn hóa**

Giả thuyết nghiên cứu 4 (H4) tuyên bố rằng *Sự tương đồng về văn hóa giữa các bên trong quan hệ đối tác tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác*. Kết quả phân tích cho thấy, sự tương đồng văn hóa có quan hệ có ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $\beta_5 = 0.200$  ( $p < 0.01$ ). Như vậy giả thuyết H4 có căn cứ và đã được khẳng định.

Theo kết quả phân tích hồi quy đa biến, trong các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác, sự tương đồng văn hóa giữa các bên tham gia quan hệ đối tác đứng ở vị trí thứ ba với mức độ ảnh hưởng vào khoảng 18.3%, sau nhân tố quan hệ cá nhân. Kết quả phỏng vấn cho thấy sự nhất trí cao của các đối tượng tham gia khi họ đều cho rằng nếu giữa hai đối tác có chung các giá trị văn hóa thì dễ hiểu nhau hơn và từ đó chất lượng mối quan hệ dễ được cải thiện hơn. Do sự tương đồng văn hóa được đo lường bằng *mức độ tương thích trong văn hóa, cách giao tiếp, cách giải quyết vấn đề và ra quyết định* của các bên tham gia trong quan hệ đối tác nên đây chính là những vấn đề quan trọng mà các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam cần phải quan tâm trong tất cả các hoạt động tương tác để đảm bảo chất lượng quan hệ đối tác giữa các bên.

#### **3.2.5. Tác động của Quan hệ cá nhân**

Giả thuyết nghiên cứu 5 (H5) tuyên bố rằng *Quan hệ cá nhân và chất lượng quan hệ đối tác có mối quan hệ tỷ lệ thuận*. Đúng như kỳ vọng, kết quả phân tích số liệu cho thấy, quan hệ cá nhân cũng có mối quan hệ có ý nghĩa với chất lượng quan hệ đối tác tại  $\beta = 0.221$  ( $p < 0.01$ ) chứng tỏ giả thuyết H5 là đúng đắn và đã được khẳng định. Kết quả này cũng cho thấy, mức độ tác động của quan hệ cá nhân khá cao, chỉ đứng sau mức độ tác động của sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật.

Như vậy, phỏng đoán ban đầu về sự ảnh hưởng của quan hệ cá nhân đối với chất lượng quan hệ giữa các tổ chức trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam đã được khẳng định qua điều tra khảo sát. Kết quả này cũng không nằm ngoài dự kiến và tương tự với kết quả phỏng vấn khi tất cả các nhà quản lý đều cho rằng họ thường xuyên sử dụng các mối quan hệ cá nhân để duy trì và phát triển quan hệ đối tác. Kết quả phân tích mẫu điều tra đã cho thấy sự tác động của quan hệ cá nhân đối với chất lượng quan hệ đối tác rất rõ rệt với mức độ tác động đứng thứ hai, khoảng 20.3% sau sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật giữa các bên. Như vậy, các hoạt động tương tác giữa các cá nhân bên ngoài môi trường công việc, từ đó dẫn đến sự gắn bó cá nhân, sự gắn bó về tình cảm và sự đồng cảm thực sự rất quan trọng đối với mối quan hệ giữa các đối tác trong kinh doanh lẻ hành nói riêng ở Việt Nam. Kết quả điều tra cũng cho thấy, những hoạt động quan hệ cá nhân được đánh giá cao nhất là *đến thăm và tặng quà cho đại diện của đối tác vào các dịp lễ tết, hiếu hỷ* (điểm đánh giá trung bình = 4.0). Việc *tìm hiểu về gia đình, sở thích, chuyên môn của cá nhân đại diện cho đối tác* cũng được khuyến khích, nhưng có điểm số đánh giá trung bình thấp hơn (3.7).

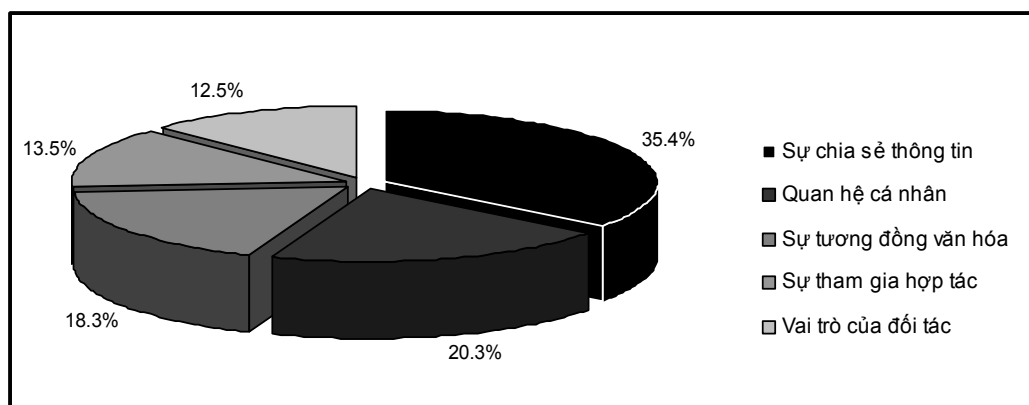
Kết quả điều tra còn cho thấy, khi đánh giá chung về tầm quan trọng của quan hệ cá nhân trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, 83% tỷ lệ các nhà quản lý tham gia cuộc điều tra hoàn toàn nhất trí rằng các mối quan hệ cá nhân có thể giúp doanh nghiệp thiết lập quan hệ với các tổ chức liên quan, chỉ có 17% lưỡng lự trước câu hỏi này. Tỷ lệ nhất trí là các mối quan hệ cá nhân có thể giúp doanh nghiệp tháo gỡ các vấn đề khó khăn trong kinh doanh cũng rất cao chiếm 79% trong

tổng số người tham gia điều tra; 20% lưỡng lự trước câu hỏi này và 1% không cho rằng quan hệ cá nhân có vai trò trong việc giúp doanh nghiệp tháo gỡ khó khăn. Kết quả nghiên cứu định tính cũng đã bổ sung cho kết quả điều tra bởi theo Phó giám đốc điều hành Công ty Du lịch Handspan thì *“Đã quen biết rồi thì nhiều khi chúng tôi chỉ cần một cuộc điện thoại là giải quyết được vấn đề”*

Đối với khả năng tạo dựng niềm tin với đối tác, có 78% người trả lời cho rằng các mối quan hệ cá nhân có thể giúp công ty tạo dựng niềm tin với đối tác, 22% lưỡng lự trước tuyên bố này và không có ai phủ nhận vai trò của quan hệ cá nhân. Kết quả điều tra về vấn đề này không nằm ngoài nhận định của tất cả các đối tượng được phỏng vấn - 100% đều khẳng định ý nghĩa của các mối quan hệ cá nhân trong *“làm ăn”* và cho phép luận án kết luận về tầm quan trọng không thể chối bỏ của các mối quan hệ cá nhân trong đời sống nói chung, trong kinh doanh và kinh doanh lữ hành nói riêng ở Việt Nam: *“Làm ăn mà không có quan hệ (cá nhân) thì gay lắm... bây giờ làm gì mà chả phải quen biết, không quen cũng phải tìm cách mà quen”* (Giám đốc Công ty Du lịch Fair Tour). Cũng liên quan đến nội dung này, 86% đại diện doanh nghiệp tham gia điều tra cho rằng lãnh đạo công ty cần có mối quan hệ tốt với lãnh đạo của các đơn vị là đối tác quan trọng, 14 % còn lại lưỡng lự trước tuyên bố đã nêu. Kết quả này cũng khẳng định quan điểm của các nhà quản lý trong lĩnh vực du lịch lữ hành về yếu tố quan hệ cá nhân, trong đó quan hệ giữa các nhà lãnh đạo hay đứng đầu của các tổ chức là rất quan trọng trong hoạt động kinh doanh du lịch lữ hành.

Ngoài ra, theo kết quả phỏng vấn, do phụ thuộc vào văn hóa quốc gia và sự thích nghi trong môi trường kinh doanh quốc tế mà quan hệ cá nhân có vai trò và ảnh hưởng lớn hơn đến các đối tác Việt Nam so với các đối tác nước ngoài. Với các đối tác nước ngoài, nhìn chung quan hệ cá nhân với các đối tác trong khu vực Châu Á được xác định là có ảnh hưởng lớn, trong khi đó, yếu tố này rất ít ảnh hưởng đến các đối tác ở khu vực Châu Âu và Bắc Mỹ. Với các đối tác này, chất lượng quan hệ đối tác được xây dựng dựa trên việc thực hiện chính xác hợp đồng, chất lượng dịch

vụ phải theo đúng cam kết và dựa trên uy tín của doanh nghiệp. Các nhà quản lý tham gia phỏng vấn cũng có chung quan điểm với Phó giám đốc Công ty Du lịch Việt Nam là với các đối tác trong khu vực Châu Á thì quan hệ cá nhân cũng ảnh hưởng lớn đến chất lượng quan hệ đối tác, còn các nước phương Tây thì mức độ ảnh hưởng không nhiều.



**Hình 3.6. Mức độ tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng QHĐT**

Mức độ tác động của 05 yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam được xác định theo tỷ lệ (sau khi qui về tổng mức độ tác động là 100%) và thể hiện trong hình 3.6.

### **3.3. Kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành dưới tác động của chất lượng quan hệ đối tác**

Sự tác động của các chất lượng quan hệ đối tác đến Kết quả kinh doanh về các khía cạnh kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của khách hàng được thể hiện trong mô hình nghiên cứu điều chỉnh của luận án (trang 67, 68) với 03 giả thuyết: H6a; H6b và H6c. Những giả thuyết này được kiểm định bằng cách sử dụng phương pháp phân tích hồi qui đa biến và được tóm tắt trong hình 3.5. Đối với mỗi một giả thuyết, mô hình được chạy riêng cho từng biến phụ thuộc: kết quả kinh doanh của doanh nghiệp về ba khía cạnh kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách với chất lượng quan hệ đối tác và tất cả các biến kiểm soát.

Khi phân tích được thực hiện lần lượt với từng khía cạnh đo lường kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, có 3 phương trình hồi quy được thực hiện đối với mỗi thước đo. Cả 3 mô hình đều có ý nghĩa thống kê đã qua kiểm định với  $R^2$  điều chỉnh có các giá trị tương ứng là 0.203; 0.134; và 0.303; giải thích 20.3%; 13.4%; và 30.3% độ biến thiên của kết quả kinh doanh lần lượt đo bằng các thước đo về mặt kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách. Kết quả phân tích hồi qui được trình bày trong bảng 3.3 và hình 3.5.

**Bảng 3.3. Kết quả phân tích hồi quy đối với Kết quả kinh doanh**

Biến	KQKD-Kinh tế		KQKD-Cạnh tranh		KQKD-Hài lòng	
	( $\beta$ )	(t)	( $\beta$ )	(t)	( $\beta$ )	(t)
Chất lượng quan hệ đối tác	0.504***	t = 4.243	0.341**	t = 3.426	0.502***	t = 5.623
$R^2$ điều chỉnh	0.203		0.134		0.303	

N = 105; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001,

Trong số các biến kiểm soát, quy mô của doanh nghiệp có quan hệ tỷ lệ thuận với Kết quả kinh doanh về khía cạnh sự hài lòng của du khách với  $\beta = 0.205$  ( $p < 0.05$ ). Điều này cho thấy, doanh nghiệp cỡ lớn hơn (từ 20 nhân viên trở lên) có kết quả kinh doanh về mặt khách hàng – sự hài lòng của du khách nhiều hơn. Đồng thời, quy mô của doanh nghiệp cũng có quan hệ ý nghĩa với Kết quả kinh doanh về mặt kinh tế mặc dù mối quan hệ có phần yếu hơn ( $p < 0.1$  so với  $p < 0.05$  của kết quả trước). Ngoài ra, phạm vi kinh doanh cũng có quan hệ tỷ lệ thuận với sự hài lòng của du khách tại  $\beta = 0.499$  với  $p < 0.01$ , có nghĩa là doanh nghiệp chỉ kinh doanh lĩnh vực quốc tế<sup>16</sup> mang lại cho du khách sự hài lòng cao hơn so với các doanh

<sup>16</sup> Kinh doanh các chương trình du lịch dành cho du khách trong nước đi ra nước ngoài và khách du lịch nước ngoài vào Việt Nam

nghiệp kinh doanh cả lữ hành quốc tế lẫn lữ hành nội địa<sup>17</sup>. Kết quả này phản ánh đúng thực tế là chương trình du lịch dành cho khách quốc tế (khách quốc tế vào và khách Việt Nam ra nước ngoài) thường được đánh giá là có chất lượng tốt hơn so với các chương trình dành cho khách nội địa. Các biên kiểm soát còn lại không có quan hệ ý nghĩa với kết quả kinh doanh.

### **3.3.1. Chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh về mặt kinh tế**

Giả thuyết 6a (H6a) đưa ra tuyên bố *Chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh về mặt kinh tế của doanh nghiệp lữ hành có quan hệ tỷ lệ thuận với nhau*. Đúng như dự đoán, chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh – kinh tế của doanh nghiệp có quan hệ tỷ lệ thuận và có ý nghĩa tại  $\beta_{6a} = 0.504$  với  $p < 0.001$ . Như vậy giả thuyết H6a đã được khẳng định.

Tính bình quân theo các tiêu chí đo lường kết quả kinh doanh về mặt kinh tế, có 68% số doanh nghiệp đạt được các mục tiêu về kinh tế, 27% không dám chắc về việc đã đạt được các mục tiêu kinh tế và 5% số doanh nghiệp không đạt được các mục tiêu về mặt kinh tế trong thời gian qua (từ đầu năm 2010 – hết tháng 9 năm 2011). Vấn đề đáng lưu ý ở đây là 27% số doanh nghiệp không chắc về việc đạt được các mục tiêu kinh tế trong thời gian đã qua là không hợp lý vì doanh nghiệp chắc chắn đã biết rõ kết quả kinh doanh trong quá khứ về khía cạnh này.

Như vậy, theo cách thể hiện của các doanh nghiệp khi trả lời phiếu điều tra, có thể hiểu là các doanh nghiệp này nhiều khả năng không đạt được các kết quả kinh doanh – kinh tế. Nếu nhìn nhận vấn đề này từ mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp đã được kiểm chứng thì có thể đi đến kết luận: tỷ lệ 23.4% số doanh nghiệp có chất lượng quan hệ đối tác hạn chế tương ứng với 32% số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành không đạt được kết quả kinh doanh về mặt kinh tế.

---

<sup>17</sup> Kinh doanh các chương trình du lịch dành cho khách du lịch trong nước đi du lịch trong phạm vi Việt Nam

### **3.3.2. Chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh**

Giả thuyết 6b (H6b) tuyên bố *Chất lượng quan hệ đối tác tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành*. Như mong đợi, kết quả phân tích hồi quy cho thấy, chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh – cạnh tranh của doanh nghiệp có quan hệ tỷ lệ thuận và có ý nghĩa tại  $\beta_{6b} = 0.341$  với  $p < 0.01$ . Điều này khẳng định giả thuyết H6b là đúng.

Theo kết quả điều tra, khi xác định kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh, có 63% doanh nghiệp xác nhận đã đạt được các kết quả về mặt cạnh tranh. 30% số doanh nghiệp không dám chắc về việc đã đạt được các kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh, 7% số doanh nghiệp không đạt được kết quả về mặt này. Với lập luận tương tự như trường hợp số doanh nghiệp không chắc về việc đạt được các mục tiêu kinh tế trong thời gian đã qua, 30% số doanh nghiệp không dám chắc về việc đã đạt được các kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh là không hợp lý vì doanh nghiệp chắc chắn đã biết rõ kết quả kinh doanh trong quá khứ về khía cạnh này. Vì vậy, có thể đi đến kết luận là các doanh nghiệp này không đạt được kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh. Xem xét vấn đề này dưới góc độ mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh của doanh nghiệp đã được kiểm chứng thì có thể kết luận 23.4% số doanh nghiệp có chất lượng quan hệ đối tác kém tương ứng với 37% số doanh nghiệp không đạt được kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh.

### **3.3.3. Chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh về mặt khách hàng**

Giả thuyết 6c (H6c) tuyên bố *Chất lượng quan hệ đối tác có quan hệ tỷ lệ thuận với kết quả kinh doanh về khía cạnh sự hài lòng của du khách*. Kết quả phân tích số liệu cho thấy, chất lượng quan hệ đối tác và kết quả kinh doanh – sự hài lòng du khách có mối quan hệ tỷ lệ thuận và có ý nghĩa tại  $\beta_{6c} = 0.502$  với  $p < 0.001$ , khẳng định giả thuyết H6c là đúng.

Kết quả kinh doanh được đo lường bằng sự hài lòng của du khách của các doanh nghiệp tỏ ra khả quan hơn so với kết quả về mặt kinh tế và cạnh tranh, trong



đó 87% số doanh nghiệp khẳng định có được sự hài lòng của du khách, 12 % không dám chắc về điều này và 1% không có được sự hài lòng từ phía du khách. Mặc dù có một tỷ lệ chênh lệch nhất định so với kết quả kinh doanh về mặt cạnh tranh và mặt kinh tế, nhưng con số 13% doanh nghiệp không hoặc không chắc có được sự hài lòng của du khách vẫn là minh chứng cụ thể của mối quan hệ giữa chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh (23.4% số doanh nghiệp có chất lượng quan hệ đối tác kém tương ứng với 13% số doanh nghiệp không đạt được kết quả kinh doanh về mặt sự hài lòng của du khách).

Như vậy, tính bình quân trên cả ba khía cạnh thể hiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành, khoảng 27.3% số doanh nghiệp không đạt hoặc không dám chắc về việc đạt được các mục tiêu về kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách. Điều đáng trao đổi ở đây là cuộc điều tra đề nghị các doanh nghiệp lữ hành cung cấp thông tin về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp phản ánh qua các khía cạnh kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách trong thời gian đã qua (từ năm 2010 đến hết quý 3 năm 2011), nói cách khác là doanh nghiệp đã có kết quả và câu trả lời cho các nội dung này. Vì vậy, số các doanh nghiệp trả lời theo cách không chắc chắn về những kết quả đã có trong quá khứ (ví dụ không đồng ý, cũng không phản đối việc doanh nghiệp có đạt được mục tiêu về mặt lợi nhuận hay không) thì có thể hiểu là các doanh nghiệp này không đạt được kết quả như mong muốn hoặc nhiều khả năng là những doanh nghiệp này không đạt được các kết quả được đề cập trong phiếu điều tra. Con số tổng kết 23.4% các doanh nghiệp có chất lượng quan hệ đối tác hạn chế trong ngành tương ứng với 27.3% tỷ lệ các doanh nghiệp đã không hoặc không chắc về việc đạt được các kết quả kinh doanh đã cho thấy rõ mức độ ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, do đó, doanh nghiệp cần phải có các biện pháp cải thiện chất lượng các mối quan hệ để nâng cao kết quả kinh doanh.

### **Kết luận chương 3**

*Kết quả kiểm định đã cho thấy các yếu tố: sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật, quan hệ cá nhân, sự tương đồng văn hóa, sự tham gia hợp tác và vai trò của đối tác đều ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác với mức độ ảnh hưởng khác nhau, đồng thời, chất lượng quan hệ đối tác có tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp về các mặt : kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của du khách. Có thể thấy rằng cùng với nhận thức hạn chế về vai trò của quan hệ đối tác, việc thực hiện các hoạt động quan hệ đối tác chưa được quan tâm đầu tư xứng đáng, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác chưa được kiểm soát chặt chẽ nên chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành với các nhóm đối tác trong ngành còn rất hạn chế. Điều này đã ảnh hưởng rõ rệt đến kết quả kinh doanh nên khó có thể phát huy được sức mạnh của doanh nghiệp nói riêng, của cả ngành nói chung. Vì vậy, để khắc phục vấn đề này - cải thiện chất lượng quan hệ đối tác, nâng cao kết quả kinh doanh, những đề xuất nhằm và khuyến nghị cho các bên tham gia sẽ được đề cập ở chương tiếp theo.*

**CHƯƠNG 4**  
**MỘT SỐ ĐỀ XUẤT VÀ KHUYẾN NGHỊ**  
**CẢI THIỆN CHẤT LƯỢNG QUAN HỆ ĐỐI TÁC CHO CÁC**  
**DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH VIỆT NAM**

**4.1. Đề xuất cải thiện chất lượng quan hệ đối tác**

**4.1.1. Kiểm soát các yếu tố tác động đến chất lượng quan hệ đối tác**

Như đã kết luận trong chương 3, chất lượng quan hệ đối tác chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố: sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật; quan hệ cá nhân; sự tương đồng văn hóa; sự tham gia hợp tác; vị thế/ vai trò của đối tác với tác động ở các mức độ khác nhau. Vì vậy, để nâng cao chất lượng quan hệ đối tác, các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành Việt Nam cần thiết phải kiểm soát sự tác động của các yếu tố nêu trên theo tỷ lệ tương ứng.

(1) *Sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật*: Trong tất cả các yếu tố ảnh hưởng, sự chia sẻ thông tin và kỹ thuật giữa các bên trong quan hệ đối tác có mức độ ảnh hưởng lớn nhất (35.4%) đến chất lượng quan hệ đối tác. Kết quả điều tra đã chỉ ra rằng doanh nghiệp cần hết sức quan tâm đến các hoạt động chia sẻ thông tin để đảm bảo chất lượng quan hệ giữa các doanh nghiệp lữ hành với các đối tác và ngược lại. Những hoạt động này bao gồm :

- Trao đổi những thông tin hữu ích để các bên giúp nhau xây dựng kế hoạch tác nghiệp cho đơn vị;
- Chia sẻ những thông tin mà doanh nghiệp nắm bắt được về môi trường tác nghiệp có khả năng ảnh hưởng đến hoạt động của đối tác.
- Trao đổi kiến thức và kinh nghiệm về tiến trình thực hiện những nhiệm vụ chủ chốt đều là những hoạt động rất quan trọng.

- Đảm bảo thông tin kịp thời, chính xác và đầy đủ cũng như phải hỗ trợ về mặt kỹ thuật cho đối tác khi cần thiết bởi đây chính vấn đề được đánh giá cao nên cần đảm bảo thực hiện để nâng cao chất lượng mối quan hệ.

Kinh nghiệm của chính các nhà quản lý trong lĩnh vực này dành cho các doanh nghiệp cũng là *thường xuyên và chủ động trao đổi thông tin*. Đồng thời để tăng tính hiệu quả của việc trao đổi thông tin, cần lưu ý về việc *đầu tư thích đáng cho hệ thống thông tin của doanh nghiệp*, đảm bảo việc trao đổi thông tin được thông suốt trong suốt quá trình tác nghiệp.

(2) *Quan hệ cá nhân*: Quan hệ cá nhân đã được kiểm chứng có khả năng ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác và mức độ ảnh hưởng chỉ đứng sau sự phụ thuộc lẫn nhau (20.3%). Quan hệ cá nhân cũng đã được chứng minh là rất quan trọng trong quan hệ giữa các tổ chức. Do đó, doanh nghiệp cũng cần phải quan tâm đầu tư cho việc xây dựng và thiết lập mối quan hệ với cá nhân với đại diện của các đối tác, đặc biệt là những người có khả năng ra quyết định hay ảnh hưởng đến việc ra quyết định của phía đối tác. Những hoạt động tương tác giữa các cá nhân bên ngoài môi trường công việc, từ đó dẫn đến sự gắn bó cá nhân, sự gắn bó về tình cảm và sự đồng cảm trên thực tế rất quan trọng đối với mối quan hệ giữa các đối tác trong kinh doanh lữ hành nói riêng ở Việt Nam. Vì vậy, doanh nghiệp nên đặc biệt chú trọng và thực hiện đầy đủ những hoạt động mang tính cá nhân được đánh giá cao bao gồm:

- Đến thăm hỏi và tặng quà cho đại diện của đối tác vào các dịp lễ tết, hiếu hỷ.
- Ngoài những dịp lễ tết theo phong tục hay quy định chung, những sự kiện quan trọng khác của đối tác như kỷ niệm dịp thành lập đơn vị hay sinh nhật của cá nhân đại diện đối tác cần phải được quan tâm ghi nhớ để có cách hành xử phù hợp, tiến tới xây dựng mối quan hệ cá nhân bền chặt.
- Việc tìm hiểu về gia đình, sở thích, chuyên môn của cá nhân đại diện cho đối tác và việc tham gia vào các kỳ nghỉ của mỗi bên mặc dù không quan trọng bằng hoạt

động nói trên, nhưng cũng cần được quan tâm đúng mức đảm bảo cho mối quan hệ cá nhân thêm gắn bó, từ đó doanh nghiệp có thể tạo ra ảnh hưởng trong công việc chung của đôi bên.

- Ngoài việc gặp mặt trực tiếp vào những dịp đặc biệt, nên giữ liên lạc với đại diện của đối tác bằng cách liên hệ thăm hỏi qua các phương tiện như điện thoại, email...

(3) *Sự tương đồng văn hóa* ; Sự tương đồng văn hóa cũng có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng quan hệ đối tác (18.3%). Do văn hóa của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành và các đối tác không phải lúc nào cũng tương đồng (37% doanh nghiệp không cho rằng văn hóa của doanh nghiệp và đối tác tương đồng – kết quả điều tra) nên các doanh nghiệp cần phải :

- Có kế hoạch và thực hiện tiếp cận và tìm hiểu những quy tắc, chuẩn mực trong công việc của đối tác cũng như cách giao tiếp nói chung, cách giải quyết vấn đề và ra quyết định của đối tác để tìm ra cách ứng xử tương thích với từng nhóm, từng đơn vị đối tác nâng cao chất lượng mối quan hệ.

- Để thực hiện được nhiệm vụ trên, đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư quỹ thời gian, nhân lực và chi phí cho các hoạt động tiếp cận và tìm hiểu đối tác bởi mỗi nhóm đối tác trong môi trường tác nghiệp, thậm chí mỗi đối tác trong một nhóm cũng có thể có những đặc điểm khác biệt nhất định về mặt văn hóa với doanh nghiệp kinh doanh lữ hành.

- Doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến sự khác biệt trong văn hóa quốc gia, văn hóa Đông – Tây, văn hóa vùng miền để xác định cách thức tiếp cận và hành xử phù hợp trong công việc chung với các đối tác đến từ các khu vực khác nhau mang các giá trị văn hóa khác nhau.

(4) *Sự tham gia hợp tác*: Sự tham gia hợp tác cũng được xác định là có ảnh hưởng đối với chất lượng quan hệ đối tác (13.5%) nên đòi hỏi doanh nghiệp muốn củng cố và tăng cường chất lượng quan hệ đối tác phải thể hiện được tinh thần thiện chí trong hợp tác:

- Doanh nghiệp cần thể hiện rõ thái độ tích cực khi cùng tham gia vào những công việc chung của đôi bên. Vì thái độ tích cực khi tham gia công việc được đánh giá cao nhất trong các tiêu chí đo lường sự tham gia hợp tác nên các doanh nghiệp cần đảm bảo thực hiện được điểm này cùng với sự quan tâm dành cho đối tác để tăng cường chất lượng quan hệ.

- Doanh nghiệp phải tìm cách nắm bắt được tình hình chung, hiểu và thể hiện sự quan tâm đến các vấn đề của đối tác, đồng thời có khả năng khuyến khích đối tác giải quyết các vấn đề chung trong mối quan hệ.

(5) *Vị thế/Vai trò của đối tác*: Không giống như các yếu tố kể trên, vai trò của đối tác đối với doanh nghiệp là cơ quan quản lý nhà nước, nhà cung cấp các dịch vụ đầu vào hay đối thủ cạnh tranh v.v... đã được xác định và doanh nghiệp không thay đổi được vai trò của họ. Mặc dù có mức độ tác động thấp nhất (12.5%) đến chất lượng mối quan hệ, vị thế/vai trò của đối tác vẫn cần phải được quan tâm để kết hợp cùng với việc kiểm soát các yếu tố khác, doanh nghiệp có thể cải thiện được chất lượng mối quan hệ của họ. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải :

- Nhận thức đầy đủ và đúng đắn vai trò của từng đối tác để có cách hành xử phù hợp trong từng mối quan hệ để góp phần nâng cao chất lượng quan hệ đối tác, cải thiện kết quả kinh doanh. Thực hiện các hoạt động quan hệ đối tác trên nguyên tắc bình đẳng và cùng có lợi.

- Căn cứ vào chính mức độ tác động của 05 yếu tố nêu trên đến chất lượng quan hệ đối tác để kiểm soát và điều chỉnh các yếu tố này sao cho đạt được kết quả tốt nhất với từng loại đối tác theo vị thế và vai trò của họ.

#### ***4.1.2. Cải thiện chất lượng mối quan hệ với từng nhóm đối tác nâng cao kết quả kinh doanh***

Để nâng cao kết quả kinh doanh, các doanh nghiệp cần thiết phải cải thiện chất lượng quan hệ với từng nhóm đối tác, theo đó, phải đảm bảo:

- Ra các quyết định có lợi cho cả doanh nghiệp lẫn đối tác
- Thực hiện chính xác, đầy đủ, kịp thời những cam kết với đối tác.
- Tăng cường mức độ hiểu biết về công việc của đối tác
- Có trách nhiệm chia sẻ thuận lợi, khó khăn trong hợp tác kinh doanh
- Linh hoạt trong việc thực thi các chính sách và sẵn sàng tìm hiểu để thích nghi với văn hóa của đối tác

Theo kết quả phân tích đã trình bày trong chương 3, chất lượng quan hệ với các nhóm đối tác của doanh nghiệp lữ hành còn rất hạn chế. Chất lượng quan hệ đối tác cao nhất thuộc về các đối tác là nhà cung cấp cũng chỉ đạt ngưỡng trung bình (3.1); tiếp theo là các đại lý lữ hành (3.0) và cộng đồng dân cư địa phương (2.9). Hai nhóm đối tác có điểm đánh giá thấp nhất là các cơ quan quản lý nhà nước (2.7) và các doanh nghiệp cạnh tranh (2.5) đều có chất lượng quan hệ ở dưới mức trung bình. Do đó, doanh nghiệp cần quan tâm cải thiện chất lượng quan hệ với tất cả các nhóm đối tác kể trên, đặc biệt là với các cơ quan quản lý nhà nước và các doanh nghiệp cạnh tranh.

Với các cơ quan quản lý nhà nước, đánh giá của doanh nghiệp về vai trò của cơ quan quản lý nhà nước mà trực tiếp là Tổng cục Du lịch và các Sở không cao đã chứng tỏ cơ quan quản lý nhà nước chưa thể hiện được đầy đủ vai trò và tầm ảnh hưởng của mình đối với các đơn vị kinh doanh du lịch lữ hành trong các hoạt động liên quan. Ngược lại, các doanh nghiệp cũng chưa ý thức được hết vai trò của các cơ quan quản lý trong hoạt động điều phối ngành. Do các doanh nghiệp lữ hành hoạt động trên nền tảng chính sách và các chiến lược tổng thể của các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch và được hưởng lợi từ kết quả nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nguồn lực du lịch, nghiên cứu khoa học và công nghệ; hoạt động xúc tiến điểm đến... nên các doanh nghiệp phải nhận thức rõ ràng hơn mối quan hệ phụ thuộc và trách nhiệm của doanh nghiệp đối với việc thực hiện nghiêm túc các nghĩa vụ theo yêu cầu của cơ quan quản lý trong các hoạt động liên quan. Trên cơ sở hiểu biết về trách nhiệm và quyền lợi của mỗi bên, sẵn sàng chia sẻ thuận lợi và khó khăn trong

công việc chung và thực hiện đúng các cam kết, doanh nghiệp và các cơ quan quản lý nói riêng và tất cả các đối tác nói chung mới có thể xây dựng được niềm tin để nâng cao chất lượng mối quan hệ. Với các doanh nghiệp cạnh tranh, quan điểm truyền thống về “buôn có bạn, bán có phường” vẫn có giá trị trong kinh doanh thời hiện đại. Quan điểm hợp tranh thay vì cạnh tranh trên tinh thần hai bên cùng có lợi cũng là quan điểm đã được áp dụng thành công trong thực tiễn trên nhiều lĩnh vực mà các doanh nghiệp lữ hành cần quan tâm nghiên cứu để mở rộng quy mô, nâng cao năng lực và vị thế của mình trên thị trường. Cùng với những cam kết khi gia nhập WTO, môi trường kinh doanh sẽ ngày càng trở nên minh bạch hơn với khả năng thành công nghiêng về các doanh nghiệp có tầm nhìn dài hạn và xây dựng được chữ tín trên thị trường. Vì vậy, các doanh nghiệp cần có cách thức hành xử có văn hóa trong kinh doanh, chủ động nâng cao tầm hiểu và kiến thức về các qui định của luật pháp để bảo vệ chính thành quả của doanh nghiệp của mình trước những hiện tượng tiêu cực như đánh cắp, sao chép các chương trình du lịch. Trong quan hệ với các nhà cung ứng, các doanh nghiệp lữ hành nên quan tâm đến một số vấn đề như: sức mua, tần suất mua, thời gian mua. Từ đó, doanh nghiệp có thể tính toán số lượng khách đặt các chương trình du lịch để cam kết với các nhà cung ứng đảm bảo số lượng đơn đặt hàng ổn định trong một khoảng thời gian nhất định, kể cả vào các thời điểm vắng khách bởi đây chính là cơ sở giúp các doanh nghiệp có thể thỏa thuận điều chỉnh khi nhu cầu của khách du lịch tăng hoặc giảm. Với cộng đồng dân cư địa phương, lợi ích từ hoạt động du lịch cần thiết phải được chia sẻ công bằng và các doanh nghiệp khai thác tài nguyên tại một khu vực cộng đồng cần có cơ chế tái đầu tư để đảm bảo sự phát triển bền vững. Tóm lại, sự hợp tác trên tinh thần nhất quán, công bằng, cùng có lợi là những nguyên tắc cần được tuân thủ để nâng cao chất lượng quan hệ đối tác, cải thiện kết quả kinh doanh cho các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam

#### ***4.1.3. Nhóm các đề xuất bổ sung***

- *Đào tạo nâng cao nhận thức về quan hệ đối tác*



Lý luận và thực tiễn đã chỉ ra tầm quan trọng không thể phủ nhận của quan hệ đối tác. Tuy nhiên, kết quả điều tra được trình bày trong chương 3 đã cho thấy nhận thức của doanh nghiệp về tầm quan trọng của quan hệ đối tác trong kinh doanh còn hạn chế (khoảng 20% doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực hành quốc tế của Việt Nam không có nhận thức đúng về vấn đề này), do đó, việc đào tạo, tự đào tạo nâng cao nhận thức cho một bộ phận các nhà quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp cũng như đội ngũ cán bộ nhân viên phụ trách mảng công việc về quan hệ đối tác là một trong những việc cần được các doanh nghiệp triển khai thực hiện.

Những đối tượng trực tiếp quản lý và thực hiện việc công tác quan hệ đối tác có thể tham gia vào các chương trình đào tạo ngắn hạn. Tùy theo quy mô, nguồn lực, nhu cầu của doanh nghiệp mà doanh nghiệp có thể chọn lựa các chương trình được thiết kế sẵn hoặc các chương trình thiết kế theo yêu cầu cụ thể của doanh nghiệp từ các cơ sở đào tạo có chất lượng về lĩnh vực này hoặc cử cán bộ tham gia vào các khóa đào tạo và sau đó đào tạo lại cho cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp.

Để giải pháp này có thể thực hiện với khả năng thành công cao, các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch ở các cấp có một vai trò rất quan trọng - định hướng và điều phối. Theo đó, Tổng cục Du lịch và các sở có thể tuyên truyền, cung cấp thông tin về tầm quan trọng của quan hệ đối tác, chỉ ra các lợi ích thiết thực do quan hệ đối tác mang lại, phối hợp với các doanh nghiệp kinh doanh du lịch, các đơn vị liên quan, các cơ sở đào tạo tổ chức và thực hiện các chương trình giáo dục, nâng cao nhận thức từ đó thay đổi quan điểm và cách nhìn nhận của các doanh nghiệp du lịch và các thành phần tham gia vào hoạt động du lịch nói chung về sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên cũng như lợi ích các bên cùng thụ hưởng nếu thực hiện nhiệm vụ quan hệ đối tác thành công.

Các Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch cùng các doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực hành có thể tham khảo mô hình hợp tác trong kinh doanh du lịch của Hội An – điểm du lịch đã thành công về mặt tạo ra và thay đổi nhận thức của các đối tượng tham

gia trực tiếp và gián tiếp vào hoạt động du lịch và hành động để hướng tới sự thịnh vượng chung về kinh tế, văn hóa, xã hội và môi trường cho cả cộng đồng.

Việc đào tạo nâng cao nhận thức cũng không nhất thiết chỉ có thể thực hiện thông qua các khóa học mà các hội thảo chuyên đề cũng là những diễn đàn quan trọng để chuyển tải các thông điệp về quan hệ đối tác và các nội dung liên quan đến các thành phần tham gia hoạt động du lịch. Bản thân các doanh nghiệp cũng phải chủ động trong việc tự tìm hiểu và học hỏi lẫn nhau để kịp thời điều chỉnh hoặc thích nghi với những thay đổi trong môi trường tác nghiệp.

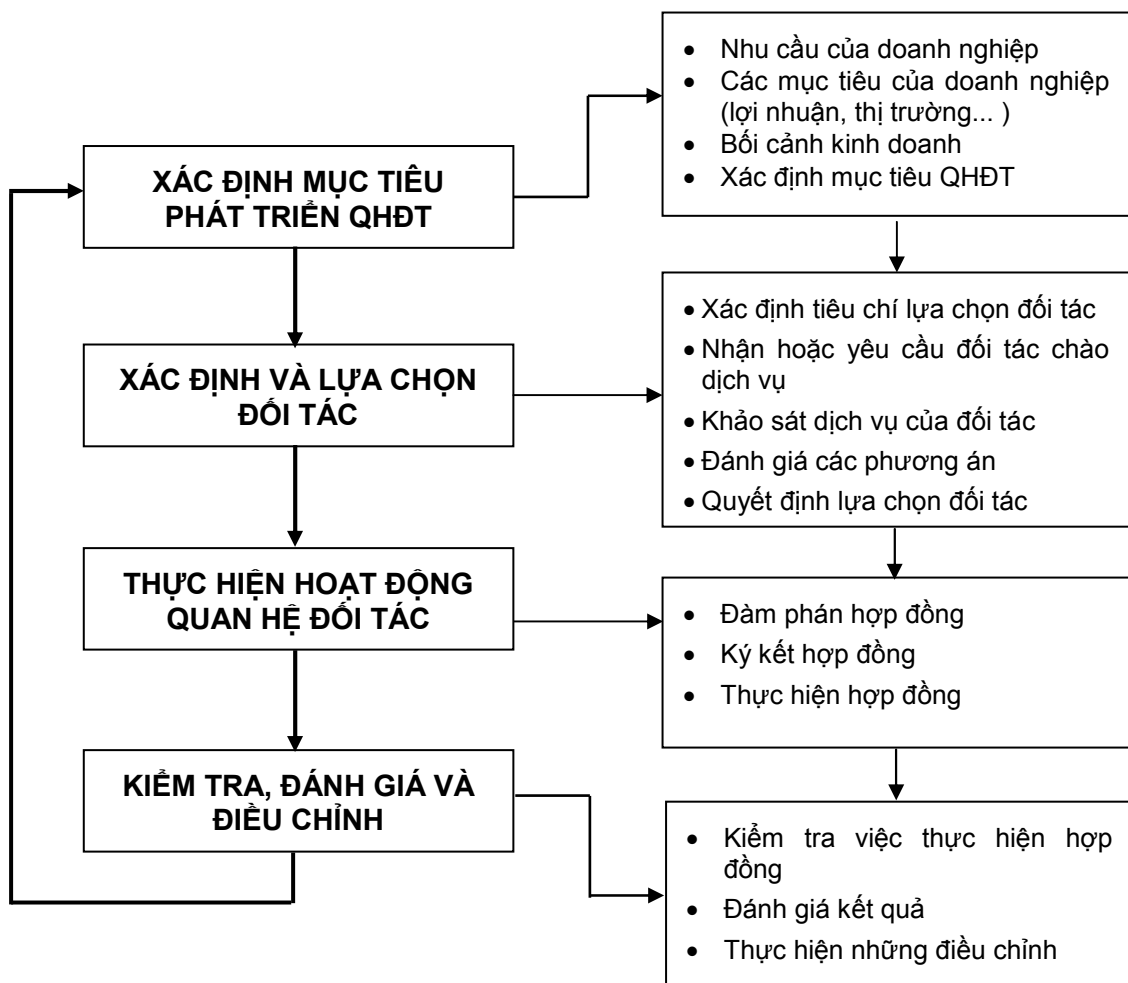
Đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, với các điều khoản đã cam kết với WTO về việc mở cửa ngành du lịch lữ hành, hơn bao giờ hết các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành lại càng phải quyết tâm thay đổi những quan điểm cố hữu, ngắn hạn và xem nặng về lợi ích kinh tế vốn không còn thích hợp do thiếu tính hài hòa của mình. Nguồn lực giới hạn, năng lực cạnh tranh hạn chế nên việc liên kết mở rộng tạo sức mạnh cho doanh nghiệp, cho ngành thông qua những mối quan hệ bền vững với các đối tác rõ ràng là nhiệm vụ quan trọng phải được thực hiện.

- *Xây dựng kế hoạch hoạt động quan hệ đối tác và vận dụng qui trình quản lý quan hệ đối tác*

Kết quả điều tra đã chỉ ra rằng, hoạt động quan hệ đối tác của các doanh nghiệp Việt Nam tuy đã được thực hiện ở đa phần các doanh nghiệp, nhưng cũng còn một bộ phận không nhỏ (chiếm khoảng ¼ tổng số doanh nghiệp) ở trong trạng thái hết sức thụ động, kém linh hoạt trong điều chỉnh và tuân thủ kế hoạch trong hoạt động quan hệ đối tác, đồng thời, khoảng 11% số doanh nghiệp không xây dựng kế hoạch cho hoạt động này. Vì vậy, các doanh nghiệp cần tiến hành rà soát các nhóm đối tác, đánh giá và phân tích vai trò của mỗi nhóm cũng như khả năng ảnh hưởng của đối tác đến hoạt động kinh doanh.

Xuất phát từ lợi ích mang lại từ các mối quan hệ đối tác, trên cơ sở xác định mục tiêu của việc thiết lập và phát triển quan hệ đối tác, các doanh nghiệp nên tiến

hành xây dựng kế hoạch cho hoạt động quan hệ đối tác và phân bổ những nguồn lực cần thiết cho việc thực hiện kế hoạch. Do hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp luôn diễn ra trong một môi trường nhiều biến động nên việc điều chỉnh kế hoạch hoạt động quan hệ đối tác để phù hợp với những thay đổi là cần thiết. Để tiến hành có hiệu quả công tác này, đảm bảo chất lượng mối quan hệ và nâng cao kết quả kinh doanh, doanh nghiệp nên hết sức lưu ý đến hoạt động *Chia sẻ thông tin* (đã được đề cập trong phần 4.1.1) vì thông tin chính xác, cập nhật và hữu ích về môi trường tác nghiệp và các vấn đề liên quan đến hoạt động kinh doanh sẽ là căn cứ thích hợp để doanh nghiệp lên kế hoạch và điều chỉnh việc thực thi các hoạt động quan hệ đối tác.



**Hình 4.1. Quy trình quản lý quan hệ đối tác**

Các doanh nghiệp không có kế hoạch và mục tiêu xây dựng, phát triển quan hệ với đối tác cũng là các doanh nghiệp chưa áp dụng qui trình quản lý quan hệ đối tác. Vì vậy, các doanh nghiệp này nên tham khảo qui trình quản lý quan hệ đối tác của các doanh nghiệp đã thành công trong hoạt động này để nghiên cứu áp dụng. Hình 4.1 giới thiệu qui trình quản lý quan hệ đối tác của tác giả. Qui trình quản lý quan hệ đối tác này ban đầu được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu của tác giả được thực hiện năm 2009 - tổng kết, đánh giá qui trình quản lý quan hệ đối tác của một số doanh nghiệp kinh doanh du lịch lữ hành trên địa bàn Hà Nội với các đối tác là nhà cung cấp [3]. Theo kết quả điều tra của luận án, các nhà cung cấp cũng là nhóm đối tác mà các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành quan tâm nhất (điểm số đánh giá vai trò của các nhà cung cấp cao nhất so với các đối tác còn lại nên qui trình này được hiệu chỉnh và giới thiệu để các doanh nghiệp tham chiếu và thực hiện những điều chỉnh cần thiết khi áp dụng để đảm bảo sự thích hợp và mang lại hiệu quả với các nhóm đối tác khác nhau.

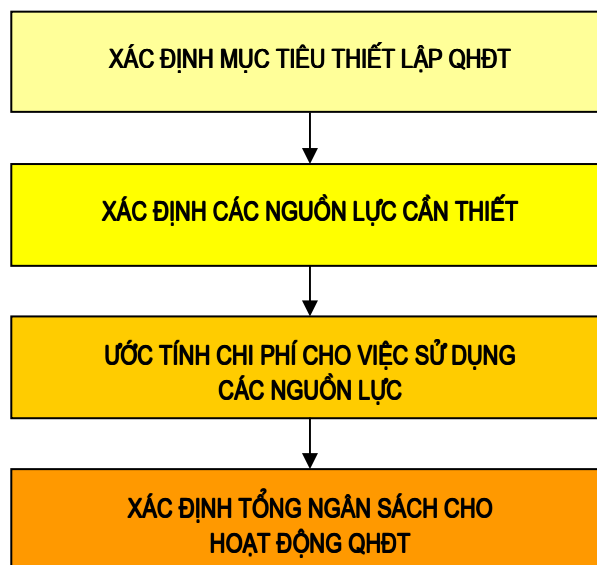
- *Phân bổ nguồn lực cho hoạt động quan hệ đối tác*

Xu thế toàn cầu hóa đã sắp xếp lại thứ tự các nguồn lực cơ bản trong hoạt động kinh doanh: Thứ nhất quan hệ, thứ nhì trí tuệ, thứ ba công nghệ, thứ tư là tiền tệ [5]. Nguồn lực của bất cứ doanh nghiệp nào cũng có giới hạn và cần được phân bổ, đầu tư một cách hợp lý. Thực trạng về nhận thức của doanh nghiệp còn hạn chế, về việc thực hiện các hoạt động quan hệ đối tác chưa được quan tâm đúng mức cho thấy sự đầu tư cho các hoạt động này của doanh nghiệp lữ hành chưa thích đáng.

Ngoài ra, để kiểm soát và điều chỉnh được các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác như thiết lập quan hệ cá nhân, chia sẻ thông tin, tìm hiểu về văn hóa của đối tác... đòi hỏi doanh nghiệp cần phải có kế hoạch dài hạn cho hoạt động quan hệ đối tác, theo đó, các yếu tố phải tính đến là nguồn tài chính và nhân lực đầu tư cho những hoạt động này. Chi phí cho hoạt động quan hệ đối tác cần được xem là một khoản đầu tư của doanh nghiệp trong quá trình tổ chức, thực hiện hoạt động kinh doanh bởi những lợi ích thiết thực có thể mang lại cho doanh nghiệp

về kinh tế, cạnh tranh và sự hài lòng của khách hàng đã được chứng minh là tỷ lệ thuận với chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có thể tham khảo quy trình xác định ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác (hình 4.2) để có thể xác định được mức đầu tư cần thiết và hợp lý về tài chính cho hoạt động này lần lượt theo các bước: xác định mục tiêu thiết lập quan hệ đối tác; xác định các nguồn lực cần thiết; ước tính chi phí cho việc sử dụng các nguồn lực và từ đó xác định tổng ngân sách cho hoạt động quan hệ đối tác.



**Hình 4.2. Xác định ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác**

Quy trình xác định ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác là quy trình được phái sinh từ quy trình xác định ngân sách các hoạt động marketing mà các đơn vị kinh doanh trong lĩnh vực du lịch lữ hành thường sử dụng. Để đảm bảo tính khả thi cho việc sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp, theo kinh nghiệm của các nhà quản lý trong lĩnh vực du lịch lữ hành, tổng ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác cần được xem xét để cân đối với ngân sách dành cho các hoạt động marketing khác của doanh nghiệp nhằm đảm bảo việc thực hiện các mục tiêu chung, tránh sự xung đột

## 4.2. Một số khuyến nghị đối với các đơn vị trong ngành

Trong hoạt động marketing điểm đến du lịch, các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch chủ yếu thực hiện các chức năng nghiên cứu, lập kế hoạch chiến lược tổng thể, điều phối ngành và xúc tiến cho điểm đến. Các đơn vị kinh doanh du lịch lữ hành có nhiệm vụ thiết kế và cung cấp các sản phẩm, dịch vụ du lịch cho du khách. Cộng đồng dân cư địa phương ngay cả khi không trực tiếp tham gia vào hoạt động du lịch cũng vẫn là một nhân tố không thể thiếu tạo nên bản sắc của điểm đến và có ảnh hưởng trực tiếp đến sự lựa chọn điểm đến của du khách. Trong đó, các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch hoạt động chủ yếu nhờ vào ngân sách của Nhà nước (từ các khoản thuế trong đó có thuế thu từ chính các doanh nghiệp kinh doanh du lịch). Các đơn vị cung cấp dịch vụ du lịch và kinh doanh lữ hành hoạt động trên nền tảng chính sách và các chiến lược tổng thể của các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch.

Ngoài ra, các đơn vị kinh doanh cũng được hưởng lợi từ kết quả nghiên cứu như nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nguồn lực du lịch, nghiên cứu khoa học và công nghệ... ; đầu tư hạ tầng, hoạt động xúc tiến điểm đến, các dịch vụ công (đảm bảo an toàn, an ninh, cứu hộ, xuất nhập cảnh...) do các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch thực hiện. Cộng đồng dân cư địa phương, ngoài lợi ích kinh tế mang lại do tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào hoạt động du lịch còn có cơ hội thụ hưởng các lợi ích khác như: cơ hội nâng cao nhận thức, cơ hội giao lưu văn hóa... Do đó, những đơn vị này tồn tại và phát triển trong mối quan hệ tương tác, phụ thuộc lẫn nhau, có khả năng ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến các mục tiêu của nhau.

Để các đề xuất cải thiện chất lượng quan hệ đối tác cho doanh nghiệp lữ hành được thực hiện thành công, ngoài sự chủ động thay đổi và điều chỉnh các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành và thực hiện các đề xuất bổ sung đã nêu, các doanh nghiệp lữ hành cần phải có sự hỗ trợ từ phía các đối tác, luận án khuyến nghị:

- *Đối với các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch (Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch; Tổng cục Du lịch và các sở chức năng):* Cần thực hiện tốt hơn vai trò cầu nối giữa các bên, điều phối các đơn vị hướng tới mục đích phát triển chung. Tạo ra tính liên thông, liên hoàn hỗ trợ lẫn nhau giữa đơn vị thực thi trực tiếp và các cơ quan liên quan thông qua các chiến lược phát triển và chính sách cho ngành. Tạo ra sân chơi bình đẳng và minh bạch để các bên đối tác gặp gỡ và làm việc với nhau. Tăng cường kiểm tra, giám sát các hoạt động kinh doanh của các đơn vị và có cơ chế thưởng phạt nghiêm minh, kịp thời .

- *Các nhà cung cấp:* Cần chủ động bám sát và tìm hiểu kỹ lưỡng hơn nhu cầu các nguồn khách. Hiểu sâu, theo sát nguồn khách là nguyên tắc cần áp dụng cho đối tượng này. Đảm bảo chất lượng dịch vụ như cam kết và không ngừng nâng cao kỹ năng, nghiệp vụ phục vụ khách hàng. Mỗi nhà cung cấp dịch vụ cần phải chuẩn hóa nghiệp vụ và kỹ năng phục vụ khách hàng theo tiêu chuẩn trong và ngoài nước. Các đơn vị cung ứng cũng cần phải phối hợp cùng với các đơn vị cung ứng khác để nhất quán về chất lượng sản phẩm dịch vụ, tạo ra những trải nghiệm đồng bộ đáp ứng tốt hơn nhu cầu của người sử dụng cuối cùng - du khách.

- *Các đại lý lữ hành:* Phát triển quan hệ đối tác trên diện rộng. Tăng cường mở rộng mối quan hệ cá nhân đặc biệt ở mỗi mảng đối tác. Cần thực hiện đúng chức năng trung gian, không ngừng nâng cao kỹ năng tư vấn cho khách, cam kết thực hiện tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đúng như chào bán đối với khách du lịch.

- *Cộng đồng địa phương:* Cần thoát khỏi thế thụ động và ngồi chờ, tham gia hoạt động du lịch trên nguyên tắc hợp tác đa phương vì lợi ích lâu dài về các mặt kinh tế, văn hóa, xã hội. Phát huy ý thức gìn giữ và bảo vệ các di sản văn hóa và di sản thiên nhiên tại địa phương.

#### **Kết luận chương 4**

*Kiểm soát mức độ ảnh hưởng của các yếu tố tác động chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp đảm bảo chất lượng quan hệ đối tác, phục vụ hoạt động kinh doanh. Do mức độ tác động của các yếu tố này khác nhau nên doanh nghiệp cần lưu ý để có sự can thiệp tới từng yếu tố tương ứng phù hợp với mức độ tác động. Vì chất lượng quan hệ của các doanh nghiệp với các đối tác còn rất hạn chế nên cần thiết phải thực hiện các giải pháp khác nhau trên tinh thần cộng sinh nhằm nâng cao chất lượng mối quan hệ với từng nhóm đối tác. Ngoài ra, doanh nghiệp cần chủ động nâng cao nhận thức về ý nghĩa của các mối quan hệ trong kinh doanh, thực hiện việc lập kế hoạch cho hoạt động quan hệ đối tác và vận dụng qui trình quản lý quan hệ đối tác, đồng thời có những khoản đầu tư hợp lý cho các hoạt động liên quan. Để những hoạt động tăng cường chất lượng quan hệ đối tác thành công, cần thiết phải có sự chung tay góp sức của tất cả các đối tác trong ngành trên nguyên tắc cùng chia sẻ trách nhiệm và thụ hưởng lợi ích bền vững từ các hoạt động chung.*



## PHẦN KẾT LUẬN

### 1. Tổng kết các kết quả đạt được của luận án

- ***Kết quả của luận án:***

Đề tài luận án đã :

- Tổng quan các công trình nghiên cứu, hệ thống những vấn đề lý luận cơ bản về quan hệ đối tác, chất lượng quan hệ đối tác và mối quan hệ với kết quả kinh doanh, xây dựng mô hình nghiên cứu.

- Kiểm định mô hình nghiên cứu, khẳng định các giả thuyết về mối quan hệ giữa các yếu tố tác động tới chất lượng quan hệ đối tác với chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành; tác động của chất lượng quan hệ đối tác tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Mô tả hiện trạng quan hệ đối tác và đánh giá chất lượng quan hệ đối tác của các đơn vị kinh doanh lữ hành. Phân tích, đánh giá mức độ tác động của những yếu tố gây ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác cũng như sự ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác đối với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Đưa ra một số đề xuất cải thiện chất lượng quan hệ đối tác, nâng cao kết quả kinh doanh cho các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành quốc tế của Việt Nam

- ***Những đóng góp mới của luận án về mặt lý luận:***

- Luận án xác định được thêm 02 yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh kinh doanh ở Việt Nam bổ sung vào hệ thống các yếu tố đã được đề cập trong các nghiên cứu trước đây. Các yếu tố này bao gồm: *Vị thế/vai trò của đối tác* và *Quan hệ cá nhân*, trong đó thước đo cho vai trò của đối tác được phát triển mới dựa trên quá trình tổng quan tài liệu và kết quả nghiên cứu định tính.

- Trong các thước đo kết quả kinh doanh được thừa kế từ các nghiên cứu trước đây bao gồm: Kết quả - kinh tế; Kết quả - cạnh tranh; Kết quả - sự hài lòng của khách hàng, luận án phát triển thêm một mục đo lường sự hài lòng của du khách, phù hợp với đặc thù của hoạt động kinh doanh lữ hành.

- Luận án phát triển mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác trong điều kiện Việt Nam, theo đó, hai yếu tố riêng biệt trong lý thuyết có ảnh hưởng đến chất lượng mối quan hệ là Sự chia sẻ thông tin và Sự phụ thuộc lẫn nhau trên thực tiễn nghiên cứu đối với các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành ở Việt Nam lại là một thành phần đơn hướng (một yếu tố ảnh hưởng – *Sự chia sẻ Thông tin và Kỹ thuật*).

- ***Những đóng góp mới của luận án về mặt thực tiễn:***

- Luận án xác định và chỉ ra mức độ tác động cụ thể của từng yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành, theo đó giúp các doanh nghiệp kiểm soát các yếu tố này theo tỷ lệ tác động để cải thiện chất lượng quan hệ đối tác.

- Luận án khẳng định sự ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp về các mặt kinh tế, cạnh tranh, sự hài lòng của du khách trên cơ sở kết quả kiểm định thực nghiệm trên 105 doanh nghiệp đại diện để các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam thấy rõ sự cần thiết của việc đầu tư tăng cường chất lượng quan hệ đối tác, cải thiện kết quả kinh doanh.

- Luận án đưa ra những đề xuất để các doanh nghiệp tham khảo vận dụng trong quá trình xây dựng quan hệ đối tác và kiểm soát những yếu tố tác động đến chất lượng quan hệ đối tác nhằm cải thiện vấn đề này, góp phần nâng cao kết quả kinh doanh. Đồng thời, luận án khuyến nghị đối với các bên liên quan trong việc phối hợp thực hiện.

## **2. Những hạn chế của luận án và kiến nghị về những nghiên cứu tiếp theo**

Tuy đã đạt được những kết quả cụ thể nêu trên, nhưng luận án cũng không tránh khỏi một số hạn chế nhất định cần được các nghiên cứu tiếp theo bổ sung, hoàn thiện, cụ thể là:

Trước tiên, liên quan đến các thước đo được sử dụng trong đề tài luận án, ngoài các thước đo gốc được thừa kế trong các nghiên cứu trước đây, các thước đo mới được phát triển đều dựa trên căn cứ cụ thể (từ gợi ý trong các nghiên cứu đã thực hiện và kết quả nghiên cứu định tính); đồng thời đã được kiểm định đảm bảo về độ tin cậy và tính hiệu lực trong đề tài luận án. Tuy nhiên, những thước đo này cần khẳng định lại trong những bối cảnh khác ngoài Việt Nam, điều này cũng đồng nghĩa với việc mô hình nghiên cứu cần được thử nghiệm trong một bối cảnh mới để khám phá những nội dung liên quan.

Tiếp theo, liên quan đến nội dung nghiên cứu, do giới hạn về phạm vi nghiên cứu nên ngoài các nội dung khác, đề tài luận án tập trung vào việc xác định các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác trong bối cảnh Việt Nam, trong đó có vị thế/vai trò của đối tác. Mặc dù đã xác định được mức độ ảnh hưởng của yếu tố này đối với chất lượng quan hệ đối tác và đã thực hiện phân loại các đối tác khác nhau của doanh nghiệp lữ hành để xác định vai trò của từng loại đối với doanh nghiệp cũng như đánh giá chất lượng quan hệ của doanh nghiệp với từng loại đối tác, nhưng đề tài không đánh giá chất lượng quan hệ đối tác từ góc nhìn của tất cả các đối tác của doanh nghiệp. Nghiên cứu được thực hiện từ góc độ của các đơn vị kinh doanh lữ hành về chất lượng quan hệ đối tác và vấn đề này cũng đã được đề cập dựa trên sự đánh giá và quan điểm của cả các nhà quản lý nhà nước về du lịch, lữ hành (nghiên cứu định tính). Vì vậy, có thể thực hiện những nghiên cứu tiếp theo về chất lượng quan hệ đối tác xét từ góc độ của các đối tác của doanh nghiệp lữ hành (từ góc độ nhà cung cấp, đại lý lữ hành...) để xác định những đánh giá đa chiều về mối quan hệ này, nhằm xây dựng và phát triển các mối quan hệ bền vững, chặt chẽ giữa các đối tác trong hoạt động kinh doanh du lịch lữ hành, tăng cường sức mạnh của cả ngành.

Tóm lại, nghiên cứu đã cung cấp những bằng chứng thực nghiệm quan trọng về mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành ở Việt Nam; sự tác động của chất lượng quan hệ đối tác đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Với những đóng góp cụ thể về mặt lý luận và thực tiễn, kết quả của luận án không chỉ có thể được tiếp tục tham khảo và sử dụng trong các nghiên cứu tiếp theo về nội dung liên quan, mà còn hỗ trợ các doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành quốc tế của Việt Nam vận dụng để cải thiện chất lượng quan hệ đối tác, góp phần nâng cao kết quả kinh doanh, tăng cường năng lực cạnh tranh trong thời kỳ hội nhập quốc tế đang ngày càng sâu, rộng.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ  
CỦA TÁC GIẢ LIÊN QUAN ĐẾN NỘI DUNG LUẬN ÁN**

<b>T T</b>	<b>TÊN CÔNG TRÌNH</b>	<b>TÊN TẠP CHÍ, TÊN SÁCH</b>	<b>SỐ TẠP CHÍ MÃ ĐỀ TÀI</b>	<b>THỜI GIAN XUẤT BẢN</b>	<b>NOI XUẤT BẢN</b>
<b>1</b>	Quan hệ đối tác trong hoạt động marketing điểm đến du lịch	Tạp chí Du lịch Việt Nam	Số 4/2008	Tháng 4/2008	NXB Thế giới
<b>2</b>	Xây dựng hình ảnh cho điểm đến du lịch	Tạp chí Du lịch Việt Nam	Số 8/2009	Tháng 8/2009	NXB Thế giới
<b>3</b>	Quản trị quan hệ đối tác với nhà cung cấp của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội	ĐTNCCKH cấp cơ sở	Mã đề tài: V2009-06	Tháng 12/2009	Viện Đại học Mở Hà Nội
<b>4</b>	Marketing mix in developing a positive tourism destination image	Kỷ yếu “Beyond the Global Markets”	Kỷ yếu hội thảo quốc tế	Tháng 01/2010	Đại học Kinh tế Quốc dân
<b>5</b>	Nâng cao chất lượng quan hệ đối tác	Tạp chí Du lịch Việt Nam	Số 12/2011	Tháng 12/2011	NXB Thế giới

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

### *Tài liệu tiếng Việt:*

1. Nguyễn Đình Thọ, Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu khoa học Marketing ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, NXB Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh
2. Nguyễn Thị Thu Mai (2008), “Quan hệ đối tác trong hoạt động marketing du lịch”, *Tạp chí Du lịch Việt Nam*, (4), tr 50-51.
3. Nguyễn Thị Thu Mai, (2009), *Quản trị quan hệ đối tác với nhà cung cấp của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội*, Viện Đại học Mở Hà Nội.
4. Alastair M.Morrison, (1998), *Marketing trong lĩnh vực du lịch và khách sạn* (tài liệu dịch), Tổng cục Du lịch Việt Nam.
5. Ngô Văn Vượng (2007), *Vốn quan hệ trong kinh doanh thời hiện đại*, NXB Văn hóa Thông tin, Hà Nội.
6. Phan Thị Thục Anh, Ngô Minh Hằng (2010), “Văn hóa và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài tại Việt Nam”, *Tài liệu tập huấn Phương pháp nghiên cứu*, Đại học Kinh tế Quốc dân.
7. Tổng cục Du lịch và Cơ quan Hợp tác Phát triển Quốc tế Tây Ban Nha (2008), *Kế hoạch Marketing Du lịch Việt Nam 2008-2015*.
8. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2005), *Luật Du lịch*, NXB Chính trị Quốc gia.

### *Tài liệu tiếng Anh:*

9. Anderson J.C, Narus J.A. (1990), “A model of distributor’s perspective of distribution-manufacturer working relationships”, *Journal of marketing*, Vol 54, pp 42-58

10. Arif Khan K, Rafesh Pillania (2008), "Strategic sourcing for supply chain agility and firms' performance, A study of Indian manufacturing sector", *Management decision*, London, Vol 46, pg 1508
11. Arino, A (2003), "Measures of Strategic alliance performance: An analysis of construct validity", *Journal of International business studies*, Vol 34, pp 36-79
12. Bengtsson M, Kock S (2000), "Coopetition in business network – to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, Vol 29 No 5, pp 411-426.
13. Bernard Marr, Gianni Schiuma (2003), "Business performance measurement - past, present and future", *Management decision*, London, Vol 41, Is 8, pg 680
14. Bruce Prideaux, Chris Cooper (2009), "Marketing and destination growth: A symbiotic relationship or a simple coincidence?", *Journal of vacation marketing*, Vol 9, No 1, pp 35-51.
15. Bucklin, Louis P & Sengupta, Sanjit (1993) "Organizing successful Co-marketing alliances" *Journal of marketing*, Vol 57, pp 32-47.
16. Chan F.T.S, Qi H.J, Chan H.K, Lau H.C.W & Ip R.W.L (2003) "A conceptual model of performance measurement for supply chains", *Management Decision*, Vol 41 No 7, pp 635-42.
17. Chou-Kang Chiu (2009) "Understanding relationship quality and online purchase intention in e-tourism: A qualitative application", *Quality and Quantity*, Vol. 43, Iss. 4; pg. 669
18. Constantine S Katsikeas, Dionysis Skarmeas & Daniel C Bello (2009) "Developing successful trust-based international exchange relationships", *Journal of Internertional Business Studies*, Vol 40, pp132-155.
19. Diego M. M & Manuel G. F (2003) "Successful relationships between hotels and agencies", *Annals of Tourism Research*, Vol 27, No 3, pp 737-762.

20. Dong-Jin Lee, Jae H. Pae, Y.H. Wong (2001), "A model of close business relationships in China (guanxi)", *European Journal of Marketing*, Vol 35, Iss 1/2; pg 51
21. Ernie Heath, Geoffrey Wall (1991), *Marketing tourism destinations*, John Wiley & Sons, Inc, USA.
22. Fang Meng, Yodmanee Tepanon, Muzaffer Uysal (2008), "Measuring tourist satisfaction by attribute and motivation: The case of a nature-based resort, *Journal of Vacation Marketing*", Vol 14, Iss 1; pp 41-57.
23. Foley, Linda M. Horton, (2005) Ph.D dissertation, *The conceptualization and integration of marketing and learning capabilities: Implications for organizational performance*, The University of Mississippi, 209 pages.
24. Gabriel, Markar & S.K Tripathy, (2008), "Value chain for higher education sector – case study of India & Tanzania", *Journal of Services Research*, Special Issue, pp 183- 200.
25. Ganesan, Shankr (1994), "Determinants of long term orientation in buyer – seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol 58, Iss 2, pp 1-19.
26. Hair, Anderson, Tatham, Black (1998), *Multivariate analysis*, Fifth edition, Prentice-Hall, Inc.
27. Hallen L, Johanson J, Seyd-Mohamed N (1990), "Interfirm adaptation in business relationships", *Journal of Marketing*, Vol 27, pp 24-36.
28. Hung-Yi Wu, Yueh-Ju Lin, Fei-Liang Chien, Yu-Ming Hung (2011), "A study on the relationship among supplier capability, partnership and competitive advantage", *International Journal of Electronic Business Management*, Hschinchu, Vol 9, Iss. 2; pp 122-139.
29. Jae-Nam Lee, Young-Gul Kim (1999), "Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and Empirical validation", *Journal of Management Information Systems*, Vol 15, No4, pp 29-61.



30. Jaloni Pansiri (2007), "How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector", *The International Journal of Tourism Research*, Vol 9, Iss 4, pg 243.
31. Judi Varga-Toth (1997), *Intercultural communication*, World University Service of Canada.
32. Katherine M. Babiak (2003), *Examining Partnership in Amateur Sport: The case of Canadian National Sport Centre*, The University of British Columbia.
33. Kotler P. (1999), *Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets*, The Free Press, New York.
34. Leiper, N. (1995), *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.
35. Leung, Kee, Rickky, Wong (2005), The roles of xinyong and guanxi in Chinese relationship marketing, Vol 39, Iss 5/6, pg 528, 37pgs
36. Marcjanna M. Augustyn and Tim Knowles (2000), "Performance of tourism partnerships: a focus on York", *Tourism Management*, 21, pp 341-351.
37. Martin Reimann, Oliver Schilke, Jacquelyn S Thomas (2010), "Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol 38, Iss 3, pg 326
38. M B Sarkar, Raj Echambadi, S Tamer Cavusgil, Preet S Aulakh (2001), "The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol 29, Iss 4; pp 358-364.
39. Miguel A Moliner, Javier Sánchez, Rosa M Rodríguez, Luís Callarisa (2007), "Relationship quality with a travel agency: The influence of the postpurchase perceived value of a tourism package", *Tourism and Hospitality Research*, Vol 7, Iss 3-4; pp 194 - 212.

40. Meiling Wong (2007), Guanxi and its role in business, Chinese management study, Vol 1, No 4, pp 257-2764
41. Mohr J & Spekman R. (1994), "Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication, behavior, and conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol 15, Iss 2, pp 135 - 152.
42. Morgan & Hunt (1994), "The commitment - Trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol 58, pp 20-38.
43. Oliver & Christine (1990), "Determinants of Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol 15, Iss 2; pp 241-265.
44. Phan Thi Thuc Anh, C.Christopher Baughn, Ngo Thi Minh Hang, Kent E. Neupert (2006), "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical study in Vietnam", *International Business review*, Vol 15, pp 463-487.
45. Rai A, Borah S, Ramaprasad A. (1996), "Critical success factors for strategic alliances in the IT industry: an empirical study", *Decision Sciences*, Vol 27, pp 141-155.
46. Robert E Spekman, Theodore M Forbes III, Lynn A Isabella, Thomas C MacAvoy (1998), "Alliance management: A view from the past and a look to the future", *The Journal of Management Studies*, Oxford, Vol 35, Iss 6; pg 747.
47. Samir Jaran Chatejee, Celcil A R Pearson, Katherine Nie (2006), Interfacing business relations with southern China: An empirical study of the relevance of guanxi, *South Asian Journal of Management*, Vol 13, No3, pg 59
48. Serkan Aydin, Ayse Tansel Cetin, Gokhan Ozer (2007), "The relationship between marketing and product development process and their effects on firm performance", *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol 11, Iss 1; pp 53 - 69.

49. Somnath Lahiri, Ben L Kedia, S Ragunath and Naredra M. (2007), "Anticipated rivalry as a moderator of the relationship between firm resources & performance", *International Journal of Management*, Vol 26, No1, pg 146.
50. Sushma Bhat (2004), "The role and impact of strategic alliances and network in destination marketing", *The International Journal of Tourism Research*, Vol 6, Iss 4, pg 303.
51. Thang V. N, Jerman Rose (2009), "Building trust - Evidence from Vietnamese Entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, Vol 24, pp 165-182.
52. Toby Russo, Mai Nguyen Thi Thu (2007), *Marketing Tourism Destinations*, Faculty of Tourism, Hanoi Open University.
53. Tser-Yieth Chen, Hsiang Hshi Liu, Wei-Lan Hsieh (2009), "The influence of partner characteristics & relationship capital on the performance of International Strategic alliances", *Journal of relationship Marketing*, Vol 8, Iss 3, pg 231.
54. Watkin M & Bell B. (2002), "The experience of forming relationships in tourism", *International Journal of tourism research*, Vol 4, pp 15-28.
55. Weaver, W & Lawton, L. (2006), *Tourism Management - Third Edition*, John Wiley and Sons. Milton, Australia.
56. Wood D J & Gray B (1991), "Towards a comprehensive theory of collaboration", *The journal of Applied Behavioral Science*, Vol 27, pp 139-162.
57. Youcheng Wang & Shaul Krakover (2008), "Destination marketing: competition, cooperation or coepetititon", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, Iss. 2; pg 126
58. Yao, Esther Lee (1987), "Cultivating Guan-Xi (Personal Relationships) with Chinese Partners", *Business Marketing*, Vol 72, Iss 1; pp 62- 65.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1 – NỘI DUNG PHỎNG VẤN

#### *PHẦN MỞ ĐẦU*

##### **Giới thiệu:**

- Tôi là Nguyễn Thị Thu Mai, hiện công tác tại Khoa Du lịch, Đại học Mở Hà Nội. Tôi đang thực hiện một đề tài nghiên cứu về chất lượng quan hệ đối tác trong ngành Du lịch. Đề tài này có thể giúp các doanh nghiệp lữ hành cải thiện chất lượng quan hệ đối tác, nâng cao kết quả kinh doanh.

- Ông/bà được lựa chọn với tư cách là đại diện cho các nhà quản lý phụ trách mảng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành. Cuộc nói chuyện của chúng ta chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu, góp phần vào sự phát triển của doanh nghiệp.

- Vì vậy, tôi rất muốn được lắng nghe ý kiến của ông/bà về những vấn đề nói trên.

##### **Thông tin cá nhân người được phỏng vấn:**

- Họ và tên:
- Tuổi:
- Giới tính:
- Chức danh:
- Trình độ học vấn
- Thời gian làm việc ở vị trí hiện tại:

##### **Thông tin về doanh nghiệp/đơn vị công tác**

- Tên công ty/đơn vị công tác:
- Số năm hoạt động:
- Số lượng nhân viên:
- Lĩnh vực kinh doanh/hoạt động:
- (Các) thị trường mục tiêu:

#### *PHẦN NỘI DUNG*

##### **1. Nhận định chung về vai trò của quan hệ đối tác trong kinh doanh lữ hành**

###### ***Xác định các đối tác của doanh nghiệp lữ hành***

- Các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch
- Các nhà cung cấp (vận chuyển, lưu trú, ăn uống, dịch vụ tại điểm du lịch, khác)
- Các đại lý lữ hành

- Cộng đồng địa phương (nơi doanh nghiệp tổ chức hoạt động du lịch)
- Khác

***Lợi ích từ việc xây dựng các quan hệ đối tác có chất lượng***

- Hiệu quả kinh tế
- Hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp
- Năng lực cạnh tranh
- Khác

***Đánh giá khả năng ảnh hưởng của chất lượng quan hệ đối tác với hiệu quả kinh doanh***

- Ảnh hưởng đến doanh số bán các chương trình/dịch vụ du lịch
- Ảnh hưởng đến lợi nhuận
- Ảnh hưởng đến thị phần
- Ảnh hưởng khác

**2. Đánh giá thực trạng chất lượng quan hệ đối tác của các doanh nghiệp lữ hành**

***Kế hoạch xây dựng quan hệ đối tác:***

- Chưa có kế hoạch xây dựng quan hệ với các đối tác (quan hệ tự phát)
- Chưa có kế hoạch và có ý định xây dựng/ Đã có kế hoạch xây dựng quan hệ với các đối tác:
  - + Cơ sở xác định kế hoạch?
  - + Mục tiêu của kế hoạch?
  - + Đối tượng xây dựng kế hoạch
  - + Dự kiến kết quả

***Thực thi kế hoạch quan hệ đối tác:***

- Thực hiện hoạt động quan hệ với các đối tác theo đúng kế hoạch
- Các vấn đề thay đổi/phát sinh (nếu có)
- Đánh giá kết quả thực hiện
  - + Sự tin cậy (Tăng/Giảm, Không thay đổi)
  - + Sự chia sẻ giữa đôi bên (Tăng/Giảm/Không thay đổi)
  - + Sự hài lòng (Tăng/Giảm/Không thay đổi)
  - + Thay đổi doanh số bán
  - + Thay đổi lợi nhuận
  - + Thay đổi thị phần

***Đánh giá thuận lợi, khó khăn khi thực hiện quan hệ đối tác với các đơn vị liên quan trong nước so sánh với các đối tác ở nước ngoài<sup>18</sup>***

- Thuận lợi
- Khó khăn
- Nguyên nhân
- Cách giải quyết

### **3. Quan điểm/nhận định về những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác**

***Những yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác***

- + Sự tham gia hợp tác
- + Sự phối hợp trong hợp tác
- + Sự phụ thuộc lẫn nhau
- + Vai trò của đối tác
- + Sự chia sẻ thông tin
- + Sự tương đồng văn hóa
- + Quan hệ cá nhân
- + Các yếu tố khác (sự ủng hộ của lãnh đạo, thời gian quan hệ đối tác, nguồn lực góp chung, chất lượng giao tiếp, đặc điểm của đối tác, uy tín của đối tác...)

***Quan điểm/nhận định về vai trò của “quan hệ cá nhân” đối với chất lượng quan hệ đối tác:***

- Đánh giá về vai trò của quan hệ cá nhân trong xã hội Việt Nam nói chung
- Quan hệ cá nhân có ảnh hưởng đến việc giải quyết các công việc trong đời sống xã hội không? Mức độ ảnh hưởng như thế nào?
- Đánh giá về vai trò của quan hệ cá nhân đối với chất lượng quan hệ đối tác của doanh nghiệp lữ hành
- Sự ảnh hưởng của quan hệ cá nhân với các đối tác trong nước khác biệt gì so với sự ảnh hưởng này đối với các đối tác ở ngoài nước?
- Quan hệ cá nhân có ảnh hưởng đến việc giải quyết các công việc chung của hai bên không?
- Các vị trí có thể ảnh hưởng là gì?
- Kinh nghiệm về việc xây dựng quan hệ cá nhân với đối tác?

---

<sup>18</sup> Mặc dù phần thông tin này không hướng tới việc giải quyết những nhiệm vụ chính của đề tài, nhưng sẽ được sử dụng để đưa ra khuyến nghị cho các doanh nghiệp lữ hành khi muốn thiết lập, duy trì và phát triển QHĐT, quản lý chất lượng QHĐT với các đơn vị đối tác trong và ngoài nước (trên cơ sở so sánh sự khác biệt)

#### **4. Đánh giá những thuận lợi, khó khăn của doanh nghiệp lữ hành trong việc kiểm soát chất lượng quan hệ đối tác**

- Kinh nghiệm của doanh nghiệp trong quản lý chất lượng quan hệ đối tác?
- Doanh nghiệp đã gặp những khó khăn gì trong việc thiết lập, duy trì và phát triển quan hệ đối tác? Nguyên nhân? Cách giải quyết? Kết quả?
- Doanh nghiệp có những thuận lợi nào trong việc thiết lập, duy trì và phát triển quan hệ đối tác? Doanh nghiệp tận dụng những thuận lợi này để nâng cao chất lượng quan hệ đối tác như thế nào? Kết quả cụ thể?
- Khuyến nghị/ mong muốn của doanh nghiệp đối với các đơn vị liên quan:
  - + Cơ quan quản lý nhà nước về du lịch
  - + Các nhà cung cấp
  - + Các địa lý lữ hành
  - + Cộng đồng địa phương
  - + Khác

## PHỤ LỤC 2 – TÓM TẮT KẾT QUẢ PHỎNG VẤN

*(Phần: Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác)*

<b>3. Quan điểm/nhận định về những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác</b>						
	<b>ĐTPV 1</b>	<b>ĐTPV 2</b>	<b>ĐTPV 3</b>	<b>ĐTPV 4</b>	<b>ĐTPV 5</b>	<b>ĐTPV 6</b>
<b><i>Tham gia</i></b>	Có ảnh hưởng; Giúp nhau khi cần thiết là vấn đề quan trọng	Có ảnh hưởng	Ảnh hưởng lớn; Phải quan tâm thực sự đến đối tác	Ảnh hưởng lớn, cần có sự tham gia và giúp đỡ lẫn nhau trong kinh doanh	Rất quan trọng, thái độ và cách hành xử thể hiện tinh thần tham gia	Quan trọng, phải có sự tham gia tích cực của hai bên
<b><i>Phối hợp</i></b>	Có ảnh hưởng	Ảnh hưởng ít nhiều, Cần nhiệt tình hỗ trợ đối tác khi được yêu cầu	Thể hiện ở mức độ tham gia vào quá trình hợp tác	Có ảnh hưởng nhất định	-	Quan trọng khi có cách thức và cơ chế hợp tác rõ ràng
<b><i>Phụ thuộc</i></b>	Có ảnh hưởng nhưng mức độ tùy thuộc vào vai trò đối tác	Có ảnh hưởng	-	Có ảnh hưởng nhưng tùy vào đối tác là ai	Có ảnh hưởng lớn	Quan trọng
<b><i>Vai trò</i></b>	Có ảnh hưởng lớn	Chắc chắn có ảnh hưởng	Ảnh hưởng nhiều, đặc biệt là ảnh hưởng đến việc thực hiện cam kết của mỗi bên; đối tác khác nhau có ảnh hưởng khác nhau	Ảnh hưởng lớn, mức độ khác nhau tùy vào từng loại đối tác	Có ảnh hưởng	Rất quan trọng, đối tác càng có vai trò quan trọng trong kinh doanh mức độ ảnh hưởng càng lớn



*(Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác)*

<b>Thông tin</b>	Quan trọng; Cần thường xuyên trao đổi, chủ động nắm bắt thông tin	Ảnh hưởng lớn, phải đảm bảo độ tin cậy	Ảnh hưởng rất lớn, lớn nhất trong thời đại thông tin	Rất quan trọng; Phải nắm rõ thông tin về đối tác để chia sẻ, giúp đỡ khi cần thiết	Có ảnh hưởng; Phải chia sẻ để chủ động hợp tác và trung thực để tạo niềm tin	Rất quan trọng vì là cơ sở để hai bên hiểu nhau
<b>Văn hóa</b>	Có ảnh hưởng	Có ảnh hưởng	Ảnh hưởng nhiều	Chắc chắn, nếu chung phong văn hóa thì dễ hiểu nhau hơn	Có ảnh hưởng khá lớn; Phải chủ động tìm hiểu	Quan trọng; phải nắm bắt văn hóa của đối tác, tránh hiểu lầm nhau
<b>Cá nhân</b>	Có nhiều ảnh hưởng trên thực tế, là vấn đề nhạy cảm	Ảnh hưởng lớn; Rất quan trọng trong mọi hoạt động trong các lĩnh vực, không riêng du lịch	Ảnh hưởng rất lớn đặc biệt là với đối tác Việt Nam; Phải thành tâm trong mỗi quan hệ	Có ảnh hưởng tới các đối tác nước ngoài, nhưng vẫn phải trên cơ sở lợi ích kinh tế; Ảnh hưởng mạnh hơn trong quan hệ giữa các đối tác Việt Nam	Quan trọng nhất, một cuộc điện thoại là giải quyết được vấn đề	Không có quan hệ thì gay gắt; phải tìm cách mà quen (tạo mối quan hệ)
<b>Thời gian</b>	Có ảnh hưởng nhưng tùy trường hợp	Ít ảnh hưởng, thời gian thiết lập quan hệ lâu dài chưa hẳn đã đảm bảo chất lượng quan hệ	Ảnh hưởng không đáng kể	Ảnh hưởng đối với đối tác gửi khách từ thị trường Nhật	Không ảnh hưởng trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay	Không ảnh hưởng nhiều, thời gian thiết lập ngắn vẫn có thể xây dựng quan hệ tốt, tốt hơn đối tác cũ

*(Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng quan hệ đối tác)*

<b>Lãnh đạo</b>	Có ảnh hưởng	Ảnh hưởng lớn nếu có quan hệ cá nhân	Ảnh hưởng không đáng kể	Có ảnh hưởng nhất định vì phụ thuộc vào phong cách lãnh đạo	Tùy trường hợp: uy tín hình ảnh và năng lực của lãnh đạo đó trong ngành, trong doanh nghiệp, với đối tác	Quan trọng
<b>Giao tiếp</b>	Có ảnh hưởng, cần thường xuyên trao đổi	Có ảnh hưởng, cần hiểu văn hóa giao tiếp của đối tác	Ảnh hưởng lớn, thể hiện qua chia sẻ thông tin	Có nhiều ảnh hưởng; Phải trao đổi đầy đủ thông tin để hai bên chủ động	Cần thiết khi nảy sinh vấn đề; Công nghệ có vai trò hỗ trợ quan trọng	Quan trọng

## PHỤ LỤC 3 - PHIẾU ĐIỀU TRA

### ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU VỀ QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG LĨNH VỰC DU LỊCH

**Lời giới thiệu:**

Xin chào Anh/Chị,

Tôi rất cảm kích trước sự tham gia của Anh/Chị vào cuộc khảo sát về quan hệ đối tác (QHĐT) trong ngành du lịch Việt Nam. Cuộc khảo sát được tiến hành với mục đích tìm hiểu sự phát triển quan hệ đối tác trong kinh doanh và ảnh hưởng của quan hệ đối tác với kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Tất cả các câu trả lời của Anh/Chị chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu nên thông tin được các Anh/Chị cung cấp sẽ được phân tích, tổng hợp và bình luận một cách tổng quát trong đề tài nghiên cứu. Quan điểm của Anh/Chị sẽ không được đề cập dưới tư cách cá nhân hay một doanh nghiệp cụ thể.

Anh/Chị Click chuột vào một ô vuông để thể hiện quan điểm của Anh/Chị đối với mỗi ý kiến được nêu (từ mức “Rất không đồng ý” đến “Rất đồng ý”) và vui lòng gửi lại theo địa chỉ email này trước ngày 20/10/2011.

*Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác tham gia của Anh/Chị*

**Nguyễn Thị Thu Mai**

Giảng viên – Khoa Du lịch, ĐH Mở Hà Nội

Tel: 098.252.3858; Email: [nguyenthumai@gmail.com](mailto:nguyenthumai@gmail.com)

Phần 1. Quan điểm và đánh giá của Anh/Chị về QHĐT	Rất không đồng ý	Không đồng ý	Bình thường	Đồng ý	Rất đồng ý
1. Quan hệ với các đối tác (cơ quan quản lý nhà nước, nhà cung cấp, đại lý, khách hàng, cộng đồng địa phương) cần thiết cho hoạt động kinh doanh của công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nên thiết lập và củng cố thường xuyên quan hệ với các đối tác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Công ty cần có một khoản ngân sách dành cho hoạt động quan hệ đối tác	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Trong công ty, nên có một bộ phận hay ít nhất một cá nhân phụ trách hoạt động “quan hệ với các đối tác” bên ngoài	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Các đối tác nói chung đều quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Cơ quan quản lý nhà nước về du lịch (Tổng cục/Sở VH, TT & DL) có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Các nhà cung cấp (vận chuyển, khách sạn, nhà hàng, điểm du lịch...) có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Các đại lý lữ hành có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Thị trường khách du lịch có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
10. Cộng đồng dân cư địa phương tại điểm du lịch có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
11. Đối thủ cạnh tranh (các công ty lữ hành khác) có vai trò rất quan trọng đối với hoạt động của công ty	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
12. Đối tác nào có uy tín trong ngành mới là đối tác quan trọng	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
13. Các mối quan hệ cá nhân có thể giúp công ty:					
- Thiết lập quan hệ với các tổ chức liên quan	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Tháo gỡ những vấn đề khó khăn trong kinh doanh	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Tạo dựng niềm tin với đối tác	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b>Phần 2. Nhận định về quan hệ đối tác của công ty Anh/Chi</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
14. Công ty có kế hoạch và mục tiêu xây dựng, phát triển quan hệ với đối tác	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
15. Công ty điều chỉnh kế hoạch quan hệ với đối tác khi cần thiết	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
16. Công ty thực hiện hoạt động quan hệ với các đối tác theo đúng kế hoạch	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
17. Lãnh đạo công ty:					
- Rất quan tâm đến mối quan hệ giữa công ty và đối tác	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Xem quan hệ đối tác là một yếu tố quan trọng trong hoạt động kinh doanh	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Dành những nguồn lực cần thiết để xây dựng và củng cố quan hệ đối tác	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Có mối quan hệ tốt với lãnh đạo của các đối tác quan trọng	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
18. Công ty ưu tiên các đối tác đã có thời gian quan hệ lâu dài với công ty hơn những đối tác mới	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
19. Công ty và đối tác tham gia công việc chung với thái độ tích cực	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
20. Công ty và đối tác quan tâm đến các vấn đề của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
21. Công ty và đối tác khuyến khích nhau giải quyết các vấn đề chung	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
22. Công ty và đối tác có cơ chế hợp tác để giải quyết vấn đề nảy sinh	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
23. Công ty và đối tác cùng nhau thảo luận để giải quyết các vấn đề nảy sinh	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
24. Công ty và đối tác xác định và hỗ trợ những mong muốn của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

25. Công ty và đối tác thông tin cho nhau kịp thời	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
26. Công ty và đối tác thông tin chính xác cho nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
27. Công ty và đối tác thông tin đầy đủ cho nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
28. Thông tin giữa công ty và đối tác dành cho nhau đáng tin cậy	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
29. Công ty và đối tác:					
- Trao đổi những thông tin có ích để giúp nhau xây dựng kế hoạch tác nghiệp	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Chia sẻ thông tin về môi trường tác nghiệp ảnh hưởng đến hoạt động của mỗi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Chia sẻ kiến thức về tiến trình thực hiện các nhiệm vụ chủ chốt	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
30. Văn hóa của công ty và đối tác tương đồng với nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
31. Công ty và đối tác hiểu những quy tắc, chuẩn mực trong công việc của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
32. Cách giải quyết vấn đề, ra quyết định và giao tiếp của công ty và đối tác tương tự như nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
33. Công ty và đối tác hỗ trợ nhau về mặt thông tin và kỹ thuật khi cần thiết	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
34. Công ty và đối tác có trách nhiệm với sự phát triển chung của đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
35. Để thực hiện được mục tiêu và nhiệm vụ của mỗi bên, công ty và đối tác cần đến nguồn lực của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
36. Nguồn lực góp chung của công ty và đối tác rất quan trọng trong quá trình tác nghiệp	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
37. Công ty và đối tác ra các quyết định có lợi cho cả đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
38. Công ty và đối tác hiểu rõ về công việc của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
39. Chính sách và văn hóa của công ty tương thích với đối tác	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
40. Công ty và đối tác cùng chia sẻ lợi ích và khó khăn trong kinh doanh/ trong công việc liên quan	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
41. Công ty và đối tác luôn thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
42. Ngoài công việc chung, đại diện của công ty và đại diện của đối tác còn tìm hiểu về gia đình, sở thích, chuyên môn... của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
43. Đại diện của công ty đến thăm và tặng quà cho người đại diện của đối tác vào những dịp phù hợp (lễ, tết...) và ngược lại	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
44. Đại diện của công ty tham dự những sự kiện quan trọng của người đại diện phía đối tác (hiếu, hỷ...) và ngược lại	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
45. Đại diện của công ty và đại diện của đối tác có thể tham gia vào các kỳ nghỉ của mỗi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

46. Đánh giá chất lượng quan hệ của công ty với từng nhóm đối tác:	Hoàn toàn không	Không	Ít	Nhiều	Rất nhiều
<b><i>C.ty và các cơ quan quản lý nhà nước-Tổng cục DL/Sở VH TTDL:</i></b>					
Ra các quyết định có lợi cho cả đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Hiểu rõ về công việc của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Có chính sách và văn hóa tương thích với nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Chia sẻ lợi ích và khó khăn trong kinh doanh/công việc liên quan	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Luôn thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b><i>Công ty và các đơn vị cung ứng:</i></b>					
Ra các quyết định có lợi cho cả đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Hiểu rõ về công việc của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Có chính sách và văn hóa tương thích với nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Chia sẻ lợi ích và khó khăn trong kinh doanh/công việc liên quan	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Luôn thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b><i>Công ty và các đại lý lẻ hành:</i></b>					
Ra các quyết định có lợi cho cả đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Hiểu rõ về công việc của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Có chính sách và văn hóa tương thích với nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Chia sẻ lợi ích và khó khăn trong kinh doanh/công việc liên quan	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Luôn thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b><i>Công ty và cộng đồng địa phương:</i></b>					
Ra các quyết định có lợi cho cả đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Hiểu rõ về công việc của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Có chính sách và văn hóa tương thích với nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Chia sẻ lợi ích và khó khăn trong kinh doanh/công việc liên quan	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Luôn thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
<b><i>Công ty và các công ty lẻ hành khác (công ty cạnh tranh):</i></b>					
Ra các quyết định có lợi cho cả đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Hiểu rõ về công việc của nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Có chính sách và văn hóa tương thích với nhau	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Chia sẻ lợi ích và khó khăn trong kinh doanh/công việc liên quan	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
Luôn thực hiện đúng cam kết giữa đôi bên	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

<b>Phần 3. Nhận định về kết quả hoạt động của c.ty Anh/Chị</b>	<b>Rất không đồng ý</b>	<b>Không đồng ý</b>	<b>Bình thường</b>	<b>Đồng ý</b>	<b>Rất đồng ý</b>
47. Từ đầu năm 2010 đến nay, công ty Anh/Chị đã:					
- Đạt được các mục tiêu phát triển đặt ra cho giai đoạn này	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Đạt được các mục tiêu về lợi nhuận cho giai đoạn này	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Đạt được các mục tiêu về doanh số bán cho giai đoạn này	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Đạt được tỷ lệ hoàn vốn cho giai đoạn này	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Giành được vị trí tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Gia tăng được thị phần của công ty	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Mở rộng được thị trường của công ty	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Vẫn vững vàng trước sức ép của đối thủ cạnh tranh	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Mang đến cho du khách những trải nghiệm có giá trị hơn	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Nhận được nhiều các ý kiến phản hồi tích cực sau chuyến đi của khách	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
- Mang đến cho khách du lịch của công ty sự hài lòng	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>

### Thông tin chung:

#### Về công ty của Anh/Chị:

- 1.Loại hình: <sub>1</sub> Nhà nước <sub>2</sub> Cổ phần có vốn nhà nước  
<sub>3</sub> Liên doanh <sub>4</sub> Trách nhiệm hữu hạn <sub>5</sub> Tư nhân
- 2.Phạm vi kinh doanh: <sub>1</sub> Lữ hành nội địa <sub>2</sub> Lữ hành quốc tế
- 3.Số lượng nhân viên (người) chính thức: <sub>1</sub> <10 <sub>2</sub> 10-20 <sub>3</sub> 21-30 <sub>4</sub> >30
- 4.Năm thành lập: <sub>1</sub> trước 2000 <sub>2</sub> từ 2000-2005 <sub>3</sub> sau 2005
- 5.Trụ sở/Văn phòng đại diện/Chi nhánh ở các tỉnh phía Nam <sub>1</sub> Có <sub>2</sub> Không

#### Về cá nhân Anh/Chị:

- 1.Tuổi: <sub>1</sub> <25 <sub>2</sub> 26-30 <sub>3</sub> 31-40 <sub>4</sub> >40
- 2.Giới tính: <sub>1</sub> Nam <sub>2</sub> Nữ
- 3.Thời gian làm việc tại công ty: <sub>1</sub> <2 năm <sub>2</sub> từ 2-5 năm <sub>3</sub> > 5 năm
- 4.Trình độ học vấn: <sub>1</sub> Đại học trở lên <sub>2</sub> Cao đẳng/Trung cấp <sub>3</sub> Khác: .....
- 5.Chức danh: .....

***Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị!***