

VĂN HÓA DOANH NGHIỆP - “CHÌA KHÓA” ĐỂ DOANH NGHIỆP KINH DOANH DU LỊCH VƯỢT QUA ĐẠI DỊCH COVID-19

● ĐÀO THỊ BÍCH NGUYỆT

TÓM TẮT:

Trong bối cảnh đại dịch, doanh nghiệp kinh doanh du lịch (KDDL) phải đối mặt với nhiều vấn đề khó khăn, nhiều doanh nghiệp đứng trước nguy cơ phá sản, giải thể. Vì vậy, việc tìm ra giải pháp để có thể vượt qua đại dịch là vấn đề vô cùng cấp bách đối với các doanh nghiệp KDDL lúc này. Văn hóa doanh nghiệp (VHDN) chính là một trong những giải pháp tối ưu, “chìa khóa vàng” giúp doanh nghiệp đứng vững và vượt qua đại dịch. Bài viết khái quát vai trò của VHDN - với tư cách là “chìa khóa” trong mọi hoạt động của doanh nghiệp KDDL, từ đó đề xuất một số giải pháp xây dựng VHDN nhằm giúp các doanh nghiệp KDDL vượt qua khó khăn do những tác động của đại dịch Covid-19.

Từ khóa: Covid-19, du lịch, doanh nghiệp, văn hóa doanh nghiệp.

1. Đặt vấn đề

Đại dịch Covid-19 bùng phát đã gây ra nhiều tác động tiêu cực đến nền kinh tế toàn cầu, trong đó du lịch là ngành chịu ảnh hưởng rất nặng nề. Covid-19 đã khiến các doanh nghiệp KDDL gián đoạn hàng loạt kế hoạch kinh doanh, chuỗi giá trị của toàn ngành cũng bị đứt gãy nghiêm trọng, do quy định hạn chế di chuyển cả trong và ngoài nước. Hàng loạt doanh nghiệp KDDL lâm vào khủng hoảng, đứng trước nguy cơ phá sản, hàng triệu lao động trong ngành dịch vụ du lịch mất việc làm. Để vượt qua những thách thức này, bên cạnh việc tái cấu trúc toàn diện, các doanh nghiệp KDDL cần đến một “chìa khóa vàng” - đó là VHDN.

2. Tác động của đại dịch Covid-19 đến các doanh nghiệp kinh doanh du lịch

Du lịch là một ngành kinh tế quan trọng, chiếm gần 10% GDP của Việt Nam năm 2018¹, có nhiều tác động tới phát triển kinh tế - xã hội. Tuy vậy, đây cũng là một trong những ngành kinh tế nhạy cảm nhất với bệnh dịch. Dưới tác động của đại dịch này, du lịch Việt Nam phải gánh chịu những tổn thất nặng nề. Trước hết, cầu du lịch giảm nhanh gần như ngay lập tức khi dịch bệnh xảy ra, mức suy giảm này tăng cùng với mức độ nghiêm trọng của dịch bệnh và còn kéo dài sau dịch bệnh, do tâm lý khách du lịch lo ngại về an toàn cho bản thân, cũng như từ chính sách hạn chế đi lại của các quốc gia gửi khách và nhận khách. Dịch bệnh cũng

ảnh hưởng tiêu cực tới tăng trưởng kinh tế, đến các ngành nghề, làm giảm thu nhập của người dân, dẫn tới giảm khả năng chi tiêu cho du lịch. Theo Tổng cục Thống kê năm 2021, lượng khách du lịch quốc tế cũng như du lịch trong nước sụt giảm nghiêm trọng so với trước khi dịch bệnh xuất hiện, riêng khách quốc tế đến Việt Nam ước đạt 157,3 nghìn lượt người, giảm 95,9% so với năm trước².

Đồng thời, cung du lịch cũng giảm mạnh khi các quốc gia áp dụng chính sách hạn chế, thậm chí dừng hẳn các dịch vụ du lịch để kiểm soát dịch bệnh. Không thể hoạt động hoặc hoạt động cầm chừng, nhiều doanh nghiệp KDDL phải thực hiện đồng thời nhiều biện pháp, như: cắt giảm lao động, cắt giảm lĩnh vực kinh doanh, giảm chi phí quảng cáo, marketing,... Nhiều doanh nghiệp thậm chí phải đóng cửa hoặc chuyển đổi sang hình thức kinh doanh khác. Đã có khoảng 98,3% các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch khẳng định: dịch bệnh Covid-19 đang tác động đến hoạt động KDDL³.

Những thách thức mà doanh nghiệp KDDL phải đối mặt do dịch bệnh bao gồm: Khách hàng hủy hợp đồng, đặt hàng, thay đổi yêu cầu; thay đổi tổ chức hoạt động kinh doanh trong thời kỳ dịch bệnh; chi phí kinh doanh và nhân sự tăng; vốn vay đến kỳ trả; các loại thuế, nghĩa vụ tài chính với Nhà nước đến kỳ nộp; cân đối tài chính của doanh nghiệp... Dịch Covid-19 đã khiến nhiều doanh nghiệp lữ hành phải đóng cửa, dừng hoạt động vì cạn kiệt nguồn lực. Riêng tại Hà Nội, tính đến hết tháng 2/2021, ước tính 95% số lượng doanh nghiệp, đại lý lữ hành ở Hà Nội phải đóng cửa, dừng hoạt động; 267/1.191 doanh nghiệp lữ hành quốc tế thu hồi giấy phép và dừng hoạt động; 11/103 doanh nghiệp lữ hành nội địa rút giấy phép kinh doanh. Cùng với những khó khăn của doanh nghiệp, người lao động trong ngành Du lịch buộc phải nghỉ việc hoặc chuyển sang làm công việc khác.

Khảo sát của Hội đồng Tư vấn du lịch Việt Nam (TAB) tháng 5/2021 cho thấy, trong số các doanh nghiệp KDDL lữ hành tham gia khảo sát,

có 18% doanh nghiệp đã cho toàn bộ nhân viên nghỉ việc; 48% doanh nghiệp cho 50%-80% nhân viên nghỉ việc. Riêng Đà Nẵng có 56.000 lao động trực tiếp trong lĩnh vực du lịch, nhưng đến thời điểm 5/2021, có khoảng 3/4 số lao động trong ngành du lịch đã tạm ngừng việc hoặc mất việc⁴. Những khó khăn do dịch Covid-19 gây ra cho các doanh nghiệp KDDL còn để lại hệ quả lâu dài đối với toàn ngành, đặc biệt là nguy cơ đứt gãy hệ thống cung cấp, thiếu hụt lao động và gián đoạn hệ thống phân phối.

3. Văn hóa du lịch - “chìa khóa” của doanh nghiệp kinh doanh du lịch

Hiện nay, có nhiều định nghĩa xoay quanh về khái niệm VHDN. Theo Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO): “VHDN là sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết”⁵. Ở Việt Nam, theo tác giả Nguyễn Mạnh Quân: “VHDN là một hệ thống các ý nghĩa, giá trị, niềm tin chủ đạo, nhận thức và phương pháp tư duy được mọi thành viên của một tổ chức cùng đồng thuận và có ảnh hưởng ở phạm vi rộng đến cách thức hành động của các thành viên”⁶. Theo tác giả Bùi Xuân Phong: “VHDN là tập hợp không phải là phép cộng rời rạc, ngược chiều nhau, mà là tổng hòa mang tính chung nhất, chủ đạo nhất về các nhận thức, các quan niệm, giá trị, tiêu chuẩn đạo đức, niềm tin, triết lý kinh doanh, quy phạm hành vi, ý tưởng kinh doanh, phương thức quản lý và các quy tắc quy định thái độ và cách thức ứng xử trong doanh nghiệp được tập thể các thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận, tuân theo và phát triển trong thực tiễn hoạt động kinh doanh của tổ chức đó”⁷.

Các quan điểm trên tuy có sự khác biệt nhất định, nhưng đều thể hiện những vấn đề chung nhất của VHDN. Về mục đích, VHDN sẽ giúp thành viên trong doanh nghiệp nắm rõ được mục tiêu, định hướng và nội dung bản chất của công việc mình đang làm; tạo lập các mối quan hệ tốt đẹp giữa các thành viên với nhau trong công việc, tạo môi trường làm việc thoải mái, chuyên nghiệp

trong doanh nghiệp. Về nội dung, VHDN là một hệ thống giá trị, chuẩn mực văn hóa được doanh nghiệp lựa chọn để xây dựng, áp dụng trong doanh nghiệp của mình, nhằm tạo sự khác biệt “về chất” so với doanh nghiệp khác. Về ý nghĩa, VHDN hỗ trợ các thành viên trong doanh nghiệp chuyển hóa hệ thống các giá trị, chuẩn mực văn hóa đã nhận thức được thành động lực và hành động thực tiễn một cách tự giác.

Trong bối cảnh phục hồi nền kinh tế đất nước sau đại dịch Covid-19, VHDN - với tư cách là “chìa khóa” để phát triển, sẽ tác động mạnh mẽ đến hoạt động của các doanh nghiệp KDDL trên các góc độ sau:

Thứ nhất, VHDN là công cụ quan trọng giúp các doanh nghiệp KDDL triển khai các chiến lược phát triển trong bối cảnh “bình thường mới”. Khi đại dịch cơ bản được kiểm soát trên thế giới và ở Việt Nam, các doanh nghiệp KDDL muốn phục hồi, phát triển đều phải chú trọng xây dựng một kế hoạch phát triển chiến lược, trong đó chỉ rõ định hướng kinh doanh mà doanh nghiệp sẽ theo đuổi, như: đối tượng khách hàng, thị trường, nhu cầu, lĩnh vực hoạt động chủ yếu, các chính sách sản phẩm, chất lượng, giá cả, dịch vụ và lợi thế cạnh tranh... Xây dựng kế hoạch chiến lược trong bối cảnh mới đã khó, nhưng việc triển khai thành công kế hoạch đó còn khó khăn hơn. Thực tế, đã có nhiều doanh nghiệp thành công trong việc xây dựng chiến lược, nhưng lại không thành công trong việc triển khai chiến lược.

Bên cạnh những khó khăn về nguồn lực, nguyên nhân dẫn đến không thành công, đó là do doanh nghiệp thiếu các công cụ quản lý, điều hành, thiếu sự “đồng tâm, hiệp lực” của các thành viên, từ lãnh đạo cho đến người lao động. Triển khai thực hiện chiến lược của doanh nghiệp là công việc chung của tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp. Mỗi người tham gia đều có nhiệm vụ riêng, cương vị khác nhau và sở hữu những kỹ năng/năng lực hành động không giống nhau. Nhưng họ là những “mắt xích” trong một quy trình vận động thống nhất, nếu thiếu sự đoàn kết, phối

hợp nhịp nhàng trong mọi hoạt động sẽ dẫn đến những hậu quả xấu cho doanh nghiệp. Để xây dựng sự đoàn kết, thống nhất cho các thành viên, vì mục tiêu chung của doanh nghiệp, không gì có thể thay thế được VHDN. Nếu ví doanh nghiệp như một máy vi tính, thì VHDN sẽ như hệ điều hành, sẽ giúp doanh nghiệp vận hành đúng theo chiến lược đã xác định.

Thứ hai, VHDN tạo động lực cho người lao động và sức mạnh đoàn kết cho doanh nghiệp KDDL. Động lực làm việc là một trong những nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động và hiệu quả sử dụng nguồn lực trong các doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có đội ngũ nhân lực làm việc với động lực cao sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh và thành công vượt qua các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, làm thế nào để tạo động lực làm việc là một trong những vấn đề lớn của các doanh nghiệp hiện nay. Trong doanh nghiệp, nhân viên thực hiện công việc theo nhóm, chịu ảnh hưởng của hành vi lãnh đạo, môi trường mà các nhà lãnh đạo tạo ra (như: các tiêu chuẩn, văn hóa). Kết quả của nhiều công trình nghiên cứu về động lực làm việc trong thời gian gần đây đều khẳng định: trong các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, VHDN là yếu tố quan trọng. VHDN giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc tích cực, qua đó nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực nói chung và tạo ra động lực làm việc cho tất cả nhân viên.

Trong báo cáo về Xu hướng nhân sự toàn cầu năm 2017 (Global Human Capital Trends 2017) của công ty tư vấn Deloitte (dựa trên chương trình phỏng vấn trực tiếp 7.000 người đến từ 130 quốc gia), 86% người được hỏi cho rằng VHDN là yếu tố quan trọng bậc nhất, tác động trực tiếp đến quyết định gắn bó lâu dài hay không của nhân viên với doanh nghiệp⁸. Bên cạnh đó, VHDN sẽ thúc đẩy mối quan hệ lành mạnh, giao tiếp và tương tác hiệu quả giữa các nhân viên, tạo chất keo gắn kết các thành viên của doanh nghiệp. Từ đó, giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi doanh nghiệp phải đối mặt với các xung

đột nội bộ xảy ra thì văn hóa chính là yếu tố giúp mọi người hòa nhập và thống nhất. VHDN còn là một bộ quy định và chính sách về lợi ích và nghĩa vụ nhằm định hình cho các nhân viên một nền tảng chung, ai cũng được đối xử như nhau. Đây chính là mấu chốt để duy trì sức mạnh đoàn kết, thống nhất trong doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp vượt qua mọi khó khăn, thách thức.

Thứ ba, VHDN tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp KDDL. Văn hóa kinh doanh là tài sản vô hình của doanh nghiệp, có vai trò to lớn tạo nên lợi thế kinh doanh cho doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh khó khăn hiện nay. Văn hóa kinh doanh phù hợp sẽ giảm xung đột giữa cá nhân với tập thể, giữa các thành viên trong doanh nghiệp; điều phối và kiểm soát hành vi cá nhân bằng các chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc,... Khi phải đứng trước một quyết định khó khăn, phức tạp, VHDN sẽ giúp người lãnh đạo thu hẹp được phạm vi các lựa chọn, có thể ra quyết định nhanh, chính xác, hiệu quả, tiết kiệm được thời gian và nguồn lực. Bên cạnh đó, VHDN chính là bản sắc, là sức hấp dẫn của doanh nghiệp đối với khách hàng.

Bản chất của hoạt động KDDL đã hàm chứa nhiều yếu tố văn hóa. Do đó, doanh nghiệp thể hiện rõ nét văn hóa trong mọi hoạt động sẽ khiến khách hàng cảm thấy an tâm, tự hào khi sử dụng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Họ sẽ luôn trung thành với sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp và khó bị lôi kéo bởi cách sản phẩm, dịch vụ từ các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Hơn thế, chính khách hàng sẽ là những người tuyên truyền, quảng cáo đáng tin cậy nhất của doanh nghiệp. Thông qua sự tin tưởng của khách hàng thân thiết, doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc tiếp cận khách hàng mới và đối tác mới. Đây là những lợi ích to lớn của VHDN trong việc tạo nên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp kinh doanh du lịch trong thời điểm khó khăn hiện nay.

4. Một số giải pháp cần thực hiện

Một là, về phía cơ quan quản lý nhà nước. Cần có sự hỗ trợ kịp thời cho doanh nghiệp KDDL khôi phục hoạt động và phát triển VHDN. Hiện nay, để

có thể từng bước phát triển trong bối cảnh “bình thường mới”, các doanh nghiệp KDDL rất cần sự hỗ trợ của Nhà nước trong việc: hiện đại hóa cơ sở hạ tầng du lịch, hoàn thiện hệ thống pháp luật, các chính sách chế độ liên quan; hệ thống thông tin du lịch quốc gia;... Nhà nước cần có chính sách, chiến lược phát triển du lịch phù hợp trong giai đoạn mới, tạo ra nhiều cơ hội cho doanh nghiệp hoạt động. Bên cạnh đó, để xây dựng văn hóa doanh nghiệp, ngoài sự nỗ lực nội tại của các doanh nghiệp, còn đòi hỏi môi trường kinh doanh phải được đảm bảo với hệ thống pháp luật nhất quán, dân chủ, công khai, minh bạch, khả thi.

Hai là, các doanh nghiệp KDDL cần nhận thức đúng đắn, đầy đủ vị trí, vai trò, tầm quan trọng của VHDN trong bối cảnh có nhiều khó khăn. Đại hội XIII của Đảng nhấn mạnh, văn hóa là sức mạnh nội sinh, động lực phát triển của đất nước. Văn hóa là bản sắc của dân tộc, văn hóa còn thì dân tộc còn, văn hóa mất thì dân tộc mất. Đối với từng doanh nghiệp cũng vậy, phải luôn nhận thức rõ VHDN là sức mạnh nội sinh, là nguồn lực quan trọng để doanh nghiệp vượt qua những giai đoạn khó khăn.

Ba là, triển khai đồng bộ các giải pháp để xây dựng VHDN. Theo đó, doanh nghiệp cần có triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu rõ ràng, phải xây dựng hệ thống giá trị làm nền tảng cho VHDN, kết hợp hài hòa mục tiêu của doanh nghiệp với giá trị của các cá nhân trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải luôn đặt người lao động vào vị trí trung tâm của sự phát triển, coi đó là nguồn lực quan trọng có giá trị nhất của doanh nghiệp. Từ đó, có thái độ tôn trọng người lao động, xây dựng môi trường làm việc hiệu quả và thân thiện, khuyến khích sự hợp tác giữa các cá nhân, các bộ phận và toàn doanh nghiệp. Bên cạnh những yếu tố thuộc về truyền thống cần được phát huy và kế thừa, doanh nghiệp nên xây dựng hệ thống biểu hiện hữu hình, như: hình ảnh, biểu tượng, khẩu hiệu, hay những buổi lễ tôn vinh để làm nổi bật giá trị doanh nghiệp đối với cộng đồng.

Bốn là, quan tâm xây dựng đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp có năng lực quản trị văn hóa. VHDN có được xây dựng, duy trì thành công hay không phụ thuộc phần lớn vào đội ngũ lãnh đạo. Do đó, để xây dựng thành công VHDN cần chú trọng đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ, kiến thức, kỹ năng toàn diện cho đội ngũ lãnh đạo, đặc biệt là kỹ năng xây dựng, củng cố văn hóa phù hợp doanh nghiệp với điều kiện tình hình thực tế. Người lãnh đạo phải biết sử dụng phong cách lãnh đạo phù hợp, dám chấp nhận thử thách, có khả năng động viên người lao động để xây dựng môi trường làm việc với động lực cao; có khả năng giao tiếp phù hợp với các cá nhân đến từ nhiều nền văn hóa, vùng miền khác nhau; biết lắng nghe, tiếp thu ý kiến phản biện một cách chân thành, có chọn lọc.

Năm là, mở rộng hợp tác trong xây dựng VHDN. Hợp tác là một nét giá trị trong VHDN, đồng thời là một giải pháp để không ngừng hoàn thiện, phát triển VHDN. Do đó, để xây dựng

thành công VHDN, các doanh nghiệp kinh doanh du lịch phải chú trọng hợp tác với các doanh nghiệp trong và ngoài ngành, cả trong và ngoài nước, nhằm tiếp thu, kế thừa những giá trị phù hợp. Đồng thời, sửa chữa, điều chỉnh những nội dung không phù hợp trong VHDN của mình.

5. Kết luận

VHDN được xem là nguồn lực cạnh tranh riêng có của từng doanh nghiệp KDDL, bởi các đối thủ cạnh tranh không dễ sao chép hoàn toàn được. Doanh nghiệp nào xây dựng được nền văn hóa tích cực, hài hòa giữa nội bộ với môi trường xã hội bên ngoài, thì văn hóa sẽ là nguồn lực, tuy vô hình nhưng rất quan trọng, trở thành chất keo gắn kết, hướng dẫn hành vi của các thành viên, tạo ra lực hướng tâm, sự đồng thuận, nhân viên làm việc với động lực cao giúp doanh nghiệp hoàn thành sứ mệnh, mục tiêu của mình. Đồng thời, đây chính là “chìa khóa” giúp cho các doanh nghiệp vượt qua những khó khăn do tác động từ đại dịch Covid-19 hiện nay ■

TÀI LIỆU TRÍCH DẪN:

¹ Word Bank (2019). *Taking Stock: Recent Economic Developments of Vietnam, Special Focus: Vietnams Tourism Developments*, World Bank.

² Tổng cục Thống kê (2021). *Báo cáo tình hình kinh tế - xã hội quý IV và năm 2021*.

³ Minh Khánh (2021). Ngành du lịch “chuyển mình” để ứng phó với đại dịch Covid-19, từng bước phục hồi trong năm 2022. Truy cập tại: <https://bvhttdl.gov.vn/nganh-du-lich-chuyen-minh-de-ung-phovoi-dai-dich-covid-19-tung-buoc-phuc-hoi-trong-nam-2022-20210923215750059.htm>

⁴ Nguyễn Trang (2021). Giữ chân nhân lực du lịch: Không chỉ là câu chuyện sinh kế. Truy cập tại: <https://nhandan.vn/dien-dan-dulich/giu-chan-nhan-luc-du-lich-khong-chi-la-cau-chuyen-sinh-ke-650198/>

⁵ Dương Thị Liễu (Chủ biên, 2006). *Bài giảng văn hóa kinh doanh*. Nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

⁶ Nguyễn Mạnh Quân (2007). *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*, Nhà xuất bản Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

⁷ Bùi Xuân Phong (2009). *Đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Thông tin và Truyền thông, Hà Nội.

⁸ Trương Đình Thái (2020). *Nghiên cứu ảnh hưởng của VHDN đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh*. Luận án tiến sĩ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế.

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Đảng Cộng sản Việt Nam (2021). *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*. Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật, Tập I, II, Hà Nội.
2. Nguyễn Ngọc Hòa (2016). Văn hóa kinh doanh - Động lực và mục tiêu phát triển. *Tạp chí Tuyên giáo*, 7, 55-57.
3. Vũ Thị Kim Ngân (2016). Văn hóa doanh nghiệp và nhận diện văn hóa doanh nghiệp. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng*, 3, 75-81.

Ngày nhận bài: 12/3/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 2/4/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 22/4/2022

Thông tin tác giả:

ThS. ĐÀO THỊ BÍCH NGUYỆT

Khoa Du lịch - Trường Đại học Hải Phòng

**CORPORATE CULTURE
- THE KEY FOR TOURISM ENTERPRISES TO OVERCOME
CHALLENGES OF THE COVID-19 PANDEMIC**

● Master. **DAO THI BICH NGUYET**
Faculty of Tourism, Hai Phong University

ABSTRACT:

In the context of the COVID-19 pandemic, tourism enterprises have faced many difficult problems and bankruptcy or dissolution risks. Therefore, finding solutions to overcome the COVID-19 pandemic's impacts is an extremely urgent task for tourism enterprises. Corporate culture is considered the optimal solution to help businesses stand firm and overcome challenges of the COVID-19 pandemic. This paper outlines the role of corporate culture-the key to all business activities of tourism enterprises. The paper proposes some solutions to help tourism enterprises build their corporate cultures in order to overcome difficulties caused by the pandemic.

Keywords: Covid-19, tourism, enterprise, corporate culture.