

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH  
-----o0o-----**

**LÊ THÁI SƠN**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH  
CỦA CÔNG TY CP CADASA CHO KHU NGHỈ DƯỠNG  
BIỆT THỰ CỎ ĐÀ LẠT ĐẾN NĂM 2015**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – NĂM 2010**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH  
-----o0o-----**

**LÊ THÁI SƠN**

**XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH  
CỦA CÔNG TY CP CADASA CHO KHU NGHỈ DƯỠNG  
BIỆT THỰ CỎ ĐÀ LẠT ĐẾN NĂM 2015**

**Chuyên ngành: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
Mã số : 60.34.05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ**

**Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS LÊ THANH HÀ**

**THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH – NĂM 2010**

## LỜI CẢM ƠN

Tôi xin chân thành cảm ơn quý Thầy, Cô của Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM đã tận tình giảng dạy cho tôi nhiều kiến thức quý báu trong suốt thời gian theo học tại trường.

Xin chân thành cảm ơn PGS.TS LÊ THANH HÀ, người đã tận tình hướng dẫn tôi thực hiện luận văn này.

Xin chân thành cảm ơn quý Thầy, Cô trong Hội đồng chấm luận văn tốt nghiệp đã đóng góp ý kiến thiết thực cho luận văn.

Xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần CADASA, cán bộ nhân viên các phòng ban trong công ty, quý Chuyên gia đã đóng góp nhiều ý kiến đánh giá thiết thực trong quá trình tôi thu thập thông tin để hoàn thành luận văn này.

Xin cảm ơn người thân, bạn bè, thân hữu đã cổ vũ, động viên tôi trong suốt quá trình thực hiện đề tài này.

Tác giả: LÊ THÁI SƠN

## LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của tôi. Các số liệu trong luận văn được thu thập từ thực tế, có nguồn gốc rõ ràng, được xử lý khách quan, trung thực, nội dung của luận văn này chưa từng được ai công bố trong bất kỳ công trình nào.

Tác giả: LÊ THÁI SƠN

# MỤC LỤC

## PHẦN MỞ ĐẦU

Sự cần thiết của đề tài .....	1
Mục tiêu nghiên cứu .....	2
Đối tượng nghiên cứu .....	2
Phạm vi nghiên cứu .....	2
Phương pháp nghiên cứu .....	2
Kết cấu đề tài .....	3

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CƠ BẢN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU ..... 4

1.1 KHÁI NIỆM VỀ CHIẾN LƯỢC:.....	4
1.1.1 Khái niệm về chiến lược .....	4
1.1.2 Lợi ích của chiến lược kinh doanh .....	5
1.2 QUY TRÌNH QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC .....	5
1.2.1 Xác định sứ mạng và mục tiêu của doanh nghiệp .....	6
1.2.1.1 Sứ mệnh.....	6
1.2.1.2 Mục tiêu .....	7
1.2.2 Nghiên cứu môi trường .....	7
1.2.2.1 Các yếu tố của môi trường vĩ mô.....	8
1.2.2.2 Các yếu tố của môi trường vi mô .....	10
1.2.3 Phân tích nội bộ.....	12
1.2.4 Xây dựng và lựa chọn chiến lược .....	13
1.2.5 Đánh giá việc thực thi chiến lược .....	13
1.3 CÁC LOẠI CHIẾN LƯỢC .....	13
1.3.1 Chiến lược cấp công ty .....	14
1.3.2 Chiến lược cấp kinh doanh .....	14
1.3.3 Chiến lược cấp chức năng .....	14
1.4 CÁC CÔNG CỤ XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC:.....	15
1.4.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài .....	15
1.4.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong .....	16

1.4.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	18
1.4.4 Ma trận SWOT .....	19
1.4.5 Ma trận QSPM .....	20
1.5 MỘT SỐ KINH NGHIỆM TRONG VIỆC LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC KINH DOANH .....	21
<b>Tóm tắt chương 1 .....</b>	<b>22</b>
<b>CHƯƠNG 2: HIỆN TRẠNG CỦA CÔNG TY CP CADASA VÀ KNDBTCĐL .....</b>	<b>23</b>
2.1 LỊCH SỬ HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CTY CP CADASA.....	23
2.1.1 Lịch sử hình thành và phát triển Cty .....	23
2.1.2 Mục tiêu phát triển của Công ty .....	23
2.1.3 Các nguồn lực và cơ cấu tổ chức của công ty .....	24
2.1.4 Những sản phẩm chính của công ty .....	26
2.1.5 Các đối tác chiến lược của công ty .....	27
2.2 KHU NGHỈ DƯỠNG BIỆT CỐ ĐÀ LẠT.....	28
2.2.1 Tổng quan về khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt .....	28
2.2.2 Định hướng chiến lược kinh doanh cho KNDBTCĐL .....	30
2.2.3 Tài chính của dự án .....	31
2.3 THỰC TRẠNG VỀ THỊ TRƯỜNG DU LỊCH MICE .....	34
2.3.1 Thị trường du lịch MICE tại Việt Nam .....	34
2.3.2 Thị trường MICE tại Đà Lạt – Lâm Đồng .....	36
2.3.3 Các chủ trương, chính sách của Chính phủ, Lâm Đồng về hình thức du lịch MICE.....	38
2.4 CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA KHU NGHỈ DƯỠNG BIỆT THỰ CỔ ĐÀ LẠT .....	39
2.4.1 Phân tích các yếu tố của môi trường nội bộ.....	39
2.4.1.1 Chất lượng nguồn nhân lực của công ty CADASA .....	39
2.4.1.2 Sơ đồ cơ cấu tổ chức KNDBTCĐL .....	39
2.4.1.3 Năng lực tài chính .....	40

2.4.1.4 Năng lực quản lý .....	40
2.4.1.5 Năng lực tiếp thị kinh doanh.....	41
2.4.2 Các yếu tố tác động từ môi trường vi mô .....	41
2.4.2.1 Khách hàng .....	41
2.4.2.2 Đối thủ cạnh tranh.....	41
2.4.2.3 Nhà cung cấp.....	42
2.4.2.4 Đối thủ tiềm ẩn .....	42
2.4.3 Các yếu tố tác động từ môi trường vĩ mô .....	42
2.4.3.1 Yếu tố kinh tế .....	42
2.4.3.2 Yếu tố Chính trị - Pháp luật .....	44
2.4.3.3 Yếu tố tự nhiên.....	45
2.4.3.4 Yếu tố văn hóa – xã hội .....	45
2.4.3.5 Yếu tố nhân khẩu .....	45
2.4.3.6 Yếu tố công nghệ .....	46
<b>2.5 MỤC TIÊU CỦA CÔNG TY CADSA ĐỐI VỚI KNDBTCĐL ĐẾN 2015: ..</b>	<b>46</b>
2.5.1 Căn cứ để xây dựng mục tiêu .....	46
2.5.2 Mục tiêu của công ty đến 2015 .....	47
2.5.2.1 Mục tiêu tổng quát .....	47
2.5.2.2 Mục tiêu cụ thể .....	47
2.5.3 Các ma trận đánh giá các yếu tố .....	48
2.5.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài công ty.....	48
2.5.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ công ty .....	50
2.5.3.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh .....	52
2.5.3.4 Ma trận SWOT.....	54
2.5.3.5 Ma trận QSPM .....	56
<b>Tóm tắt chương 2 .....</b>	<b>63</b>
<b>CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CÁC CHIẾN LƯỢC</b>	
3.1 Chiến lược kinh doanh du lịch MICE .....	65
3.1.1 Giải pháp chung .....	65

3.1.2 Giải pháp cụ thể .....	68
3.1.2.1 Giải pháp xúc tiến du lịch và nghiên cứu thị trường .....	68
3.1.2.2 Giải pháp thành lập trung tâm hội nghị .....	69
3.2 Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ .....	70
3.2.1 Giải pháp về đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ .....	70
3.2.2 Cho thuê ngắn hạn, trung hạn một số biệt thự .....	71
3.2.3 Trao đổi khách nghỉ với các khu nghỉ dưỡng khác trong nước .....	72
3.2.4 Giải pháp về hoạt động xuất nhập khẩu .....	72
3.2.5 Một số giải pháp khác hỗ trợ cho CL đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ .....	72
3.3 Chiến lược marketing .....	73
3.3.1 Thị trường mục tiêu .....	73
3.3.2 Các chiến lược marketing mix .....	74
3.3.2.1 Chiến lược giá .....	74
3.3.2.2 Chiến lược định vị sản phẩm dịch vụ .....	74
3.3.2.3 Chiến lược phát triển thị trường .....	74
3.3.2.4 Chiến lược chiêu thị .....	76
3.4 Chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu .....	77
3.5 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ .....	80
3.5.1 Đối với Nhà nước .....	80
3.5.2 Đối với công ty .....	81
<b>Tóm tắt chương 3</b> .....	<b>82</b>
<b>Kết luận</b> .....	<b>83</b>

## **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

## **PHỤ LỤC**



## DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1 Ma trận các yếu tố bên ngoài	16
Bảng 1.2 Ma trận các yếu tố bên trong	18
Bảng 1.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh	19
Bảng 1.4 Bảng ma trận SWOT	20
Bảng 1.5 Ma trận QSPM	21
Bảng 2.1 Bảng doanh thu cho thuê phòng	32
Bảng 2.2 Bảng doanh thu các dịch vụ khác	32
Bảng 2.3 Bảng doanh thu qua các năm	33
Bảng 2.4 Bảng tính khấu hao	34
Bảng 2.5 Chi phí hoạt động kinh doanh	34
Bảng 2.6 Bảng lợi nhuận của dự án kinh doanh	34
Bảng 2.7 Dòng tiền của dự án kinh doanh	34
Bảng 2.8 Ma trận các yếu tố bên trong công ty	48
Bảng 2.9 Ma trận các yếu tố bên ngoài công ty	50
Bảng 2.10 Ma trận các hình ảnh cạnh tranh	52
Bảng 2.11 Ma trận SWOT của công ty	55
Bảng 2.12 Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp S-O	57
Bảng 2.13 Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp S-T	58
Bảng 2.14 Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp W-O	60
Bảng 2.15 Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp W-T	61

## DANH MỤC HÌNH ẢNH

<b>Hình 1.1</b>	Mô hình 5 yếu tố cạnh tranh	10
<b>Hình 2.1</b>	Một số biệt thự được trùng tu, tôn tạo	28
<b>Hình 2.2</b>	Biểu tượng thương hiệu của DALAT CADASA RESORT	79

## DANH MỤC SƠ ĐỒ

<b>Sơ đồ 1.1</b>	Mô hình quy trình quản trị chiến lược của Fred.R.David	6
<b>Sơ đồ 2.1</b>	Sơ đồ tổ chức của công ty	26
<b>Sơ đồ 2.2</b>	Sơ đồ cơ cấu tổ chức của KNDBTCĐL	40

## DANH MỤC BIỂU ĐỒ

<b>Biểu đồ 2.1</b>	Lượng khách quốc tế đến Việt Nam giai đoạn 2005 – 11 tháng năm 2009	36
<b>Biểu đồ 2.2</b>	Lượng khách đến Đà Lạt - Lâm Đồng 2005 - 2008	37
<b>Biểu đồ 2.3</b>	Doanh thu ngành du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng Giai đoạn 2005 – 2008	38
<b>Biểu đồ 2.4</b>	Tăng trưởng GDP của Lâm Đồng qua các năm	43

## DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

<b>CAI:</b>	Computer Assisted Instruction
<b>CNTT:</b>	Công nghệ thông tin
<b>TNHH:</b>	trách nhiệm hữu hạn
<b>WTO:</b>	(World Trade Organisation) Tổ chức thương mại thế giới
<b>KNDBTCĐL:</b>	Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt
<b>APEC:</b>	Diễn đàn kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương
<b>MICE:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Meetings : hội nghị</li><li>- Incentives : hình thức du lịch khen thưởng</li><li>- Conventions / Conference : hội thảo</li><li>- Event / Exhibitions : sự kiện, triển lãm.</li></ul>
<b>WTTC:</b>	Hội đồng du lịch và đi lại thế giới
<b>ASEAN:</b>	Hiệp hội các nước Đông Nam Á
<b>CEM:</b>	(Customer experience management) quản lý trải nghiệm khách hàng
<b>NXB:</b>	Nhà xuất bản
<b>GS:</b>	Giáo sư
<b>VNĐ:</b>	Việt nam đồng
<b>USD:</b>	Dollar Mỹ
<b>SBU:</b>	Strategy business unit (Chiến lược đơn vị kinh doanh).
<b>IFE:</b>	Internal factor matrix (ma trận các yếu tố bên trong)
<b>EFE:</b>	External factor matrix (ma trận các yếu tố bên ngoài)
<b>SWOT:</b>	Strong-Weakness-Opportunity-Threat (điểm mạnh-điểm yếu-cơ hội-nguy cơ)
<b>QSPM:</b>	Quantitative strategic planning matrix (Ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng)
<b>PR:</b>	Quan hệ công chúng (Public relation)
<b>KH :</b>	Khấu hao

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Sự cần thiết của đề tài

Từ sau khi Việt Nam trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức thương mại thế giới WTO và nhiều tổ chức khác như APEC, AFTA. Ngành du lịch Việt Nam nói chung, du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng nói riêng đang đứng trước nhiều cơ hội cũng như đối mặt với những thách thức cam go. Theo xu hướng phát triển chung, việc Việt Nam gia nhập WTO sẽ làm cho số doanh nghiệp trong và ngoài nước tăng lên, năng lực khai thác cũng sẽ tăng tương ứng, đặc biệt lượng khách du lịch công vụ, hội nghị, hội thảo... cũng sẽ tăng lên. Sản phẩm dịch vụ này ngày càng được các công ty trong ngành du lịch chú ý đưa vào khai thác.

Du lịch hội nghị, hội thảo, sự kiện, nghỉ dưỡng... tại Đà Lạt là một sản phẩm dịch vụ có nhiều lợi thế so sánh so với các địa phương khác vì có nhiều danh lam, thắng cảnh, khí hậu ôn hòa, có nhiều thuận lợi cho việc nghiên cứu khoa học - kỹ thuật. Đây cũng là vùng có nhiều dân tộc anh em đến sinh sống nên có sự đa dạng về văn hóa, phong tục, tập quán. Trong chiến lược phát triển kinh tế xã hội của tỉnh đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt thì du lịch nghỉ dưỡng đi cùng với hội nghị, hội thảo là một trong những hướng phát triển có nhiều tiềm năng của Đà Lạt. Chính vì lý do đó, Công ty CP CADASA đã mạnh dạn đầu tư đầu thầu thành công trước những tập đoàn, công ty lớn khác trong và ngoài nước để có được quyền sử dụng, khai thác kinh doanh khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt. Đây là một khu vực có nhiều biệt thự có giá trị kiến trúc, giá trị lịch sử, văn hóa, được đánh giá là một di sản kiến trúc Pháp tại Việt Nam. Mục tiêu lâu dài của công ty là đưa khu biệt thự này trở thành một khu nghỉ dưỡng cao cấp phục vụ cho nhu cầu nghỉ dưỡng cao cấp của du khách, đồng thời cũng là nơi là tạo mọi điều kiện thuận lợi để những chuyên gia đầu ngành của các lĩnh vực, các doanh nhân thành đạt trong nước và quốc tế gặp gỡ trao đổi, nghiên cứu, chuyên giao công nghệ thông qua những hội nghị, hội thảo chuyên đề về các mặt kinh tế, xã hội, khoa học văn hóa... Để thực hiện mục tiêu nêu trên của Cty CP CADASA nên tôi mạnh dạn lựa chọn đề tài **“XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN KINH DOANH CỦA CÔNG TY CP CADASA**

**CHO KHU NGHỈ DƯỠNG BIỆT THỰ CỔ ĐÀ LẠT ĐẾN NĂM 2015”** làm đề tài tốt nghiệp cho mình.

## **2. Mục tiêu nghiên cứu**

- Phân tích nhu cầu nghỉ dưỡng kèm với hội nghị hội thảo và khả năng đáp ứng nhu cầu này tại Đà Lạt nói chung, Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt nói riêng.

- Đánh giá khả năng phát triển kinh doanh của Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt thông qua các chiến lược.

- Đề xuất các chiến lược phát triển kinh doanh cho Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt nhằm phát triển một sản phẩm mới của CTCP CADASA trong giai đoạn đầu kinh doanh và tạo nền tảng để phát triển trong thời gian tới trong bối cảnh nước ta hội nhập sâu vào nền kinh tế thế giới.

## **3. Đối tượng nghiên cứu**

- Nhu cầu nghỉ dưỡng, hội nghị, hội thảo nghiên cứu khoa học trong nước và quốc tế.

- Năng lực kinh doanh, khả năng liên kết kinh doanh của Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt với các đơn vị kinh doanh du lịch khác trong việc phát triển dịch vụ hội nghị, hội thảo nghiên cứu khoa học.

## **4. Phạm vi nghiên cứu**

- Để đảm bảo tính hiệu quả, thiết thực của đề tài nên tác giả chỉ giới hạn thu thập số liệu nghiên cứu từ năm 2005 cho đến nay, tập trung cho hoạt động nghỉ dưỡng hội nghị, hội thảo từ năm 2005–2008.

- Phạm vi nghiên cứu thông qua các nguồn thông tin thứ cấp là các nguồn: thống kê của Tổng cục du lịch VN, Cục Thống kê Lâm Đồng; nguồn thông tin sơ cấp về nhu cầu hoạt động nghỉ dưỡng hội nghị, hội thảo trong nước và khu vực. Thông qua bảng câu hỏi để lấy ý kiến các chuyên gia trong ngành nhằm phân loại tầm quan trọng các yếu tố trong các ma trận, phân loại mức độ phản ứng của doanh nghiệp đối với các yếu tố, để từ đó đề tài sẽ nghiên cứu việc phát triển Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt trong tương lai thông qua các chiến lược.

## **5. Phương pháp nghiên cứu**

Tác giả đã sử dụng một số phương pháp nghiên cứu sau:

- Phương pháp chuyên gia: Tham khảo ý kiến các chuyên gia trong ngành du lịch, hội nghị, hội thảo nghiên cứu khoa học.
- Phương pháp nghiên cứu tại bàn: xử lý các thông tin sơ cấp và sử dụng các thông tin thứ cấp thu thập được Công ty CP CADASA, Tổng Cục thống kê, các Chương trình hành động của ngành du lịch Việt Nam đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt, các nghị quyết của Tỉnh Đảng bộ Lâm Đồng về chiến lược phát triển du lịch của tỉnh Lâm Đồng và Chi cục thống kê tỉnh Lâm Đồng từ năm 2005 đến nay.

## **6. Kết cấu đề tài**

Đề tài gồm 3 chương:

- **Chương 1: Cơ sở lý luận cơ bản của đề tài nghiên cứu.**
- **Chương 2: Hiện trạng của công ty CP CADASA và Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt.**
- **Chương 3: Một số giải pháp thực hiện chiến lược phát triển kinh doanh của công ty CADASA cho KNDBTCĐL**

- **Ý nghĩa khoa học:** Đề tài tổng hợp lý luận từ nhiều nguồn khác nhau nhằm xây dựng một quy trình xây dựng chiến lược và quản trị chiến lược cho một doanh nghiệp cụ thể với một loại hình sản phẩm, dịch vụ cụ thể. nhằm giúp doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả

- **Ý nghĩa thực tiễn:** Nêu được các giải pháp cơ bản nhằm xây dựng thành công chiến lược phát triển kinh doanh của công ty CADASA cho KNDBTCĐL.

Mặc dù đã nỗ lực cố gắng nghiên cứu thực hiện hiện đề tài này, nhưng do đây là một đề tài mới, nên chắc rằng luận văn còn khiếm khuyết, mong được thầy hướng dẫn, các thầy cô trong hội đồng chấm luận văn, các bạn đọc chân thành góp ý để luận văn này được hoàn thiện hơn. Tác giả xin trân trọng cảm ơn.

**Người thực hiện đề tài**

## CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CƠ BẢN CỦA ĐỀ TÀI

### 1.1 Khái niệm về chiến lược

#### 1.1.1 Khái niệm về chiến lược

Khái niệm chiến lược có từ thời Hy Lạp cổ đại, vốn có nguồn gốc từ quân sự. Luận điểm cơ bản của chiến lược là một bên có thể thắng đối thủ, thậm chí là đối thủ mạnh hơn, đông hơn nếu họ có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối phương vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình.

Năm 1962, Alfred Chandler <sup>(1)</sup> nêu ra rằng: “Chiến lược là sự xác định các mục tiêu và mục đích dài hạn của doanh nghiệp và sự chấp nhận chuỗi các hành động cũng như phân bổ nguồn lực thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

Năm 1980, Quin <sup>(2)</sup> định nghĩa: “Chiến lược là mô thức hay kế hoạch thích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành động của tổ chức trong một tổng thể cố kết chặt chẽ”.

Chiến lược là một kế hoạch toàn diện chỉ ra những cách thức mà Doanh nghiệp có thể đạt được nhiệm vụ và mục tiêu của nó, đáp ứng tương thích với những thay đổi của tình thế cũng như sự xảy ra những sự kiện bất thường. Chiến lược nhằm tối đa hóa những bất lợi cho doanh nghiệp.

Jonhson và Scholes <sup>(3)</sup> định nghĩa: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cho tổ chức thông qua cấu hình các nguồn lực của nó trong bối cảnh môi trường thay đổi để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thỏa mãn kỳ vọng của các bên hữu quan”.

Theo Fred R. David <sup>(4)</sup>: “Chiến lược kinh doanh có thể bao gồm có sự phát triển về địa lý, đa dạng hóa hoạt động, sở hữu hóa, phát triển sản phẩm, thâm nhập thị trường, cắt giảm chi tiêu, thanh lý và liên doanh”.

Từ định nghĩa của Jonhson và Scholes ta thấy trong thế giới kinh doanh mang tính cạnh tranh toàn cầu, mỗi doanh nghiệp đều có cách thức để tồn tại và phát triển. Mỗi doanh nghiệp có các điều kiện, hoàn cảnh khác nhau và lợi thế khác nhau. Nên để tồn tại được, doanh nghiệp phải xác định mục tiêu kinh doanh, lập kế hoạch, phân bổ các nguồn lực của mình để phát huy lợi thế cạnh tranh của mình đạt đến

<sup>(1)</sup> Nguyễn Khoa Khôi và Đồng Thị Thanh Phương (2007), *Quản trị chiến lược*, NXBTK, t.4.

<sup>(2)(3)</sup> Lê Thế Giới và Nguyễn Thanh Liêm (2007), *Quản trị chiến lược*, NXBTK, t.5.

<sup>(4)</sup> Fred David (2006), *Bản dịch khái luận về quản trị chiến lược*, NXBTK, trang 20.

mục tiêu kinh doanh đề ra. Có thể coi chiến lược là các ý tưởng, các kế hoạch và sự hỗ trợ phối hợp thực hiện để một doanh nghiệp tiến hành cạnh tranh thành công trước đối thủ của nó, trong đó, với tình hình hiện nay có rất nhiều đối thủ cạnh tranh thì việc sử dụng năng lực tạo ra sự khác biệt mà đối thủ khó bắt chước có thể tạo ra được những ưu thế nhất định cho doanh nghiệp.

Điểm đặc biệt của chiến lược, theo Michael E. Porter là chọn thực hiện những hoạt động khác hơn đối thủ đã làm.

### **1.1.2 Lợi ích của chiến lược kinh doanh**

Chiến lược kinh doanh sẽ giúp các doanh nghiệp:

- Xác định được các mục tiêu dài hạn cho doanh nghiệp.
- Chọn lựa và tổ chức chiếm lĩnh được thị trường hoặc phân khúc thị trường từ đó có chiến lược kinh doanh phù hợp với phân khúc này.
- Phát huy được ưu thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong phân khúc thị trường này.
- Đối với nội bộ doanh nghiệp, chiến lược sẽ giúp doanh nghiệp chọn lựa, quản lý và sử dụng tốt hơn các nguồn lực đầu vào, xây dựng được một nếp văn hóa cho doanh nghiệp.
- Có kế hoạch phòng ngừa rủi ro có thể xảy ra làm ảnh hưởng đến việc thực thi chiến lược của doanh nghiệp.
- Quản trị chiến lược giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả cao hơn so với không quản trị chiến lược.

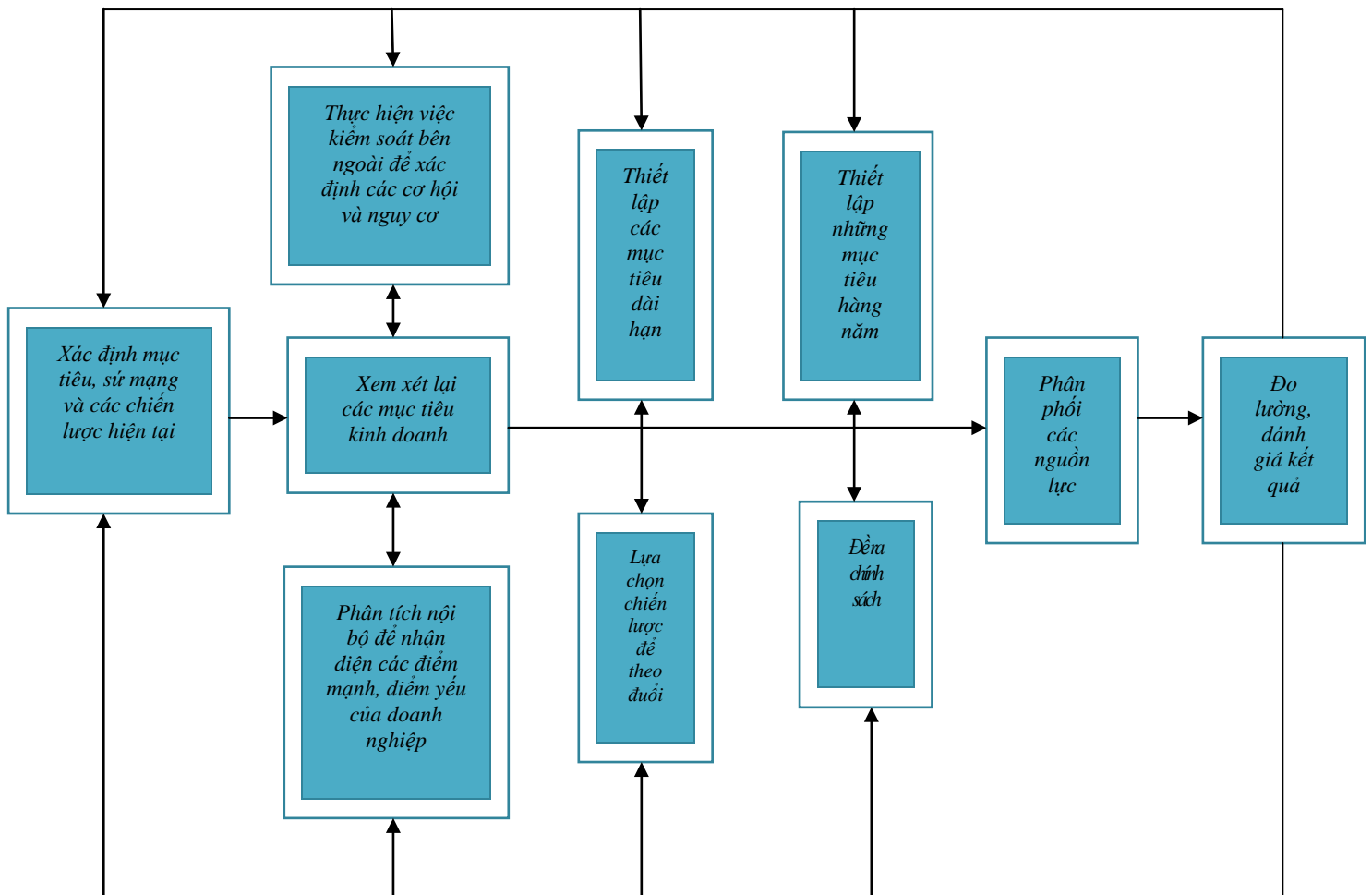
## **1.2 Quy trình quản trị chiến lược**

Theo mô hình của Fred R. David, có những bước chủ yếu sau:

- Xác định mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp.
- Nghiên cứu các môi trường.
- Phân tích nội bộ.
- Xây dựng và chọn lựa chiến lược.
- Đánh giá việc thực thi chiến lược.



Sơ đồ 1-1: Mô hình quy trình quản trị chiến lược của Fred R. David



## 1.2.1 Xác định mục tiêu, sứ mạng của doanh nghiệp

### 1.2.1.1 Sứ mệnh

Sứ mệnh và mục tiêu của doanh nghiệp cung cấp một bối cảnh để xây dựng các chiến lược. Sứ mệnh trình bày lý do tồn tại của doanh nghiệp và chỉ ra nó sẽ làm gì. Các mục tiêu chủ yếu xác định những gì mà doanh nghiệp hy vọng đáp ứng trong phạm vi trung và dài hạn.

Sứ mệnh nêu các định hướng lớn về cách thức mà doanh nghiệp sẽ đạt được trong một giai đoạn nhất định. Doanh nghiệp sẽ diễn dịch viễn cảnh và các báo cáo sứ mệnh, trong đó hoạch định các giới hạn cho nó và cung cấp một ý nghĩa định hướng. Báo cáo sứ mệnh diễn tả một cách khái quát về khách hàng của doanh

nghiệp, các sản phẩm, dịch vụ chủ yếu và định hướng của doanh nghiệp trong một giai đoạn.

Jack Welch, giám đốc điều hành của công ty General Electric phát biểu rằng: “Nếu bạn không yêu cầu điều gì đó khác thường, bạn sẽ không có gì ngoài những kết quả bình thường”.

Điều quan trọng trong quá trình xây dựng bản tuyên bố là xác định hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Derek.F.Abell gợi ý doanh nghiệp nên xây dựng hoạt động kinh doanh dựa trên 3 câu hỏi quan trọng sau:

- Ai sẽ được thỏa mãn: nhóm khách hàng nào?
- Sẽ được thỏa mãn điều gì: khách hàng cần gì?
- Cách thức thỏa mãn nhu cầu khách hàng: bằng kỹ năng hay năng lực khác biệt gì?

Một định nghĩa kinh doanh hướng vào khách hàng một cách rộng rãi sẽ xác định cách thức để bảo vệ doanh nghiệp tránh khỏi sự lạc hậu về nhận thức khi có sự thay đổi về nhu cầu của khách hàng.

### **1.2.1.2 Mục tiêu**

Mục tiêu là trạng thái tương lai mà công ty cố gắng thực hiện hoặc là những kết quả cuối cùng của các hành động đã hoạch định. Để một mục tiêu có ý nghĩa, nó cần:

- Chính xác, có thể đo lường, từ đó nhà quản trị có các tiêu chuẩn để đánh giá việc thực thi.
- Phải hướng đến những vấn đề quan trọng nhằm mục đích duy trì sự tập trung.
- Phải mang tính thách thức nhưng có thể thực hiện được.
- Nên xác định với một khoảng thời gian có thể đạt được, đôi khi là chính xác.

### **1.2.2 Nghiên cứu môi trường**

Doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh không thể không chịu những tác động của môi trường bên ngoài và môi trường bên trong doanh nghiệp. Việc nghiên cứu môi trường nhằm giúp doanh nghiệp nhận diện được cơ hội cạnh tranh thủ và những nguy cơ cần phải tránh hoặc hạn chế những rủi ro cho doanh nghiệp. Thực hiện nghiên cứu môi trường thường gồm 4 bước:

➤ Rà soát: nhằm nhận diện những yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Mục đích nhằm nhận diện những thay đổi tiềm ẩn cũng như đang diễn ra. K.M.Eisenhardt cho rằng: “Rà soát môi trường có tầm quan trọng thiết yếu để các doanh nghiệp thực hiện cạnh tranh trong các môi trường có tính biến đổi cao”.

➤ Theo dõi môi trường giúp các nhà nghiên cứu nhận diện được các khuynh hướng quan trọng nảy sinh từ những dấu hiệu mà việc rà soát môi trường đã phát hiện. Điều quan trọng là phải nhận ra được các bên liên quan trọng yếu vì sự thay đổi của nó sẽ dẫn tới sự thay đổi trong hoạt động của doanh nghiệp.

➤ Dự đoán: phát triển các dự kiến về các sự kiện tiềm ẩn, cách thức và tốc độ xuất hiện của nó như là kết quả logic của các thay đổi và khuynh hướng đã được phát hiện qua việc rà soát và theo dõi.

➤ Đánh giá: nhằm xác định thời hạn, tầm quan trọng của các tác động mà những thay đổi khuynh hướng môi trường có thể tác động lên quá trình quản trị chiến lược của doanh nghiệp. Công đoạn này giúp doanh nghiệp tập hợp được những yếu tố bên ngoài có thể đem cơ hội đến, từ đó lựa chọn cơ hội tốt nhất để nắm bắt ngay, cơ hội nào cần tận dụng tiếp theo. Bên cạnh đó, là những yếu tố bất lợi, phân tích đánh giá từng yếu tố và mức độ tác động của nó để chỉ ra yếu tố nào xấu nhất cần phải tránh, yếu tố nào tiếp theo cần quan tâm để giảm thiểu rủi ro cho doanh nghiệp.

### **1.2.2.1 Các yếu tố của môi trường vĩ mô**

➤ Kinh tế: Môi trường kinh tế chỉ bản chất và định hướng cho nền kinh tế trong đó doanh nghiệp đang hoạt động. Hiện nay, bởi sự liên kết của các quốc gia như một nền kinh tế toàn cầu nên doanh nghiệp còn phải xem xét đến sức khỏe của các nền kinh tế bên ngoài nước của họ.

Các ảnh hưởng của nền kinh tế có thể làm thay đổi khả năng tạo giá trị và thu nhập của một doanh nghiệp. Bốn nhân tố quan trọng là tỷ lệ tăng trưởng, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát

- Tăng trưởng kinh tế dẫn đến tăng sự chi tiêu của khách hàng, áp lực cạnh tranh giảm đi, doanh nghiệp có cơ hội phát triển thị phần, tăng doanh thu, lợi nhuận.

Ngược lại, suy giảm kinh tế sẽ làm khách hàng ít chi tiêu hơn, áp lực cạnh tranh tăng lên, thị phần, doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp giảm.

- Lãi suất: sẽ tác động đến khả năng chi tiêu và tiết kiệm của khách hàng.
- Tỷ giá hối đoái: Sự thay đổi tỷ giá hối đoái sẽ làm thay đổi khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong thị trường toàn cầu.

- Lạm phát làm giảm tính ổn định của nền kinh tế, nền kinh tế tăng trưởng chậm hơn, lãi suất trở nên cao hơn, các dịch chuyển hối đoái không ổn định. Lạm phát tăng sẽ làm cho việc đầu tư trở nên không ổn định và khó khăn hơn vì khó có thể dự kiến được giá trị của các dự án đầu tư trong tương lai.

- Công nghệ: bao gồm các thể chế, các hoạt động liên quan đến việc sáng tạo ra các kiến thức mới, chuyển dịch các kiến thức đó đến đầu ra. Sự thay đổi của công nghệ bao gồm cả sáng tạo và hủy diệt; cả cơ hội và đe dọa.

- Tự nhiên: yếu tố này cũng ảnh hưởng nhiều đến doanh nghiệp. Các hoạt động sản xuất, khai thác các nguồn tài nguyên của nhiều doanh nghiệp đã làm thay đổi môi trường tự nhiên theo hướng ngày càng xấu đi. Do đó, việc sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp phải chú ý theo hướng không làm ô nhiễm môi trường, khai thác và sử dụng hợp lý tài nguyên

- Các yếu tố về nhân khẩu: tốc độ tăng dân số, quy mô dân số, phân bố dân cư, cơ cấu dân số, thu nhập bình quân đầu người, việc chuyển dịch lao động sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến lực lượng lao động, sự gia tăng của các thị trường tiêu thụ hàng hóa, dịch vụ... Điều này cũng sẽ tác động đến chiến lược của doanh nghiệp.

- Văn hóa xã hội: liên quan đến thái độ xã hội và các giá trị văn hóa xã hội. Đây là nền tảng của xã hội nên nó thường dẫn dắt các thay đổi về các điều kiện khác trong xã hội.

- Chính trị - Pháp luật: các yếu tố này cũng có tác động lớn đến cơ hội và đe dọa của doanh nghiệp. Điều chủ yếu là chú ý đến cách thức mà các doanh nghiệp có thể ảnh hưởng đến Chính phủ và những cách thức mà Chính phủ ứng xử với doanh nghiệp. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần phân tích kỹ các triết lý, các chính sách, mối quan hệ giữa các tổ chức chính trị xã hội và các bộ luật có liên quan.

➤ Môi trường toàn cầu: Trong bối cảnh toàn cầu hóa, các thị trường hiện tại đang thường xuyên có những biến đổi, các sự kiện kinh tế, chính trị quốc tế quan trọng diễn ra cũng tạo ra cơ hội và đe dọa cho doanh nghiệp.

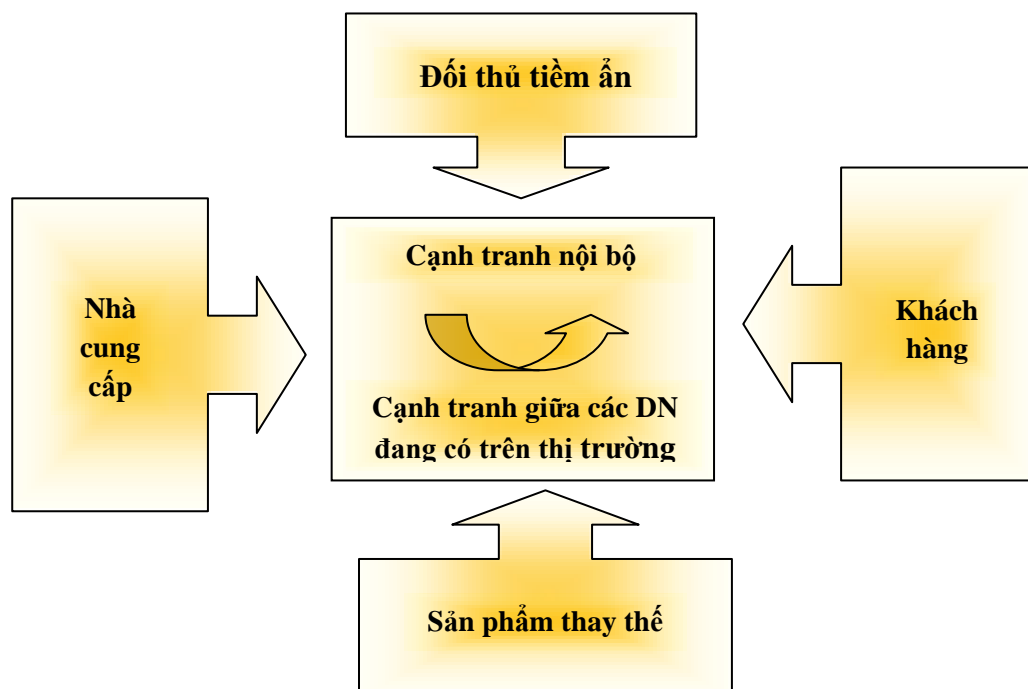
### 1.2.2.2 Các yếu tố của môi trường vi mô

Môi trường vi mô của một ngành là diện mạo kinh tế của ngành đó và các điều kiện cạnh tranh hiện tại cũng như tương lai.

Các đặc tính kinh tế của ngành biến đổi bởi các nhân tố: quy mô, tốc độ tăng trưởng thị trường, tốc độ biến đổi công nghệ. Các lực lượng cạnh tranh có thể vừa phải, có thể dữ dội trong các ngành khác nhau.

Không thể có định hướng dài hạn nếu doanh nghiệp không hiểu biết một cách sâu sắc về tình thế chiến lược của doanh nghiệp mình, bản chất, các điều kiện cạnh tranh mà nó phải đối mặt, cách thức tạo ra sự phù hợp giữa các nguồn lực và khả năng với những điều kiện đó.

Để nhận diện những nguy cơ và cơ hội mà một doanh nghiệp phải đương đầu trong một ngành, Michael.E.Porter đã đưa ra mô hình 5 yếu tố cạnh tranh:



Hình 1.1: Mô hình 5 yếu tố cạnh tranh

Porter chỉ ra rằng: “Các lực lượng này càng mạnh càng hạn chế khả năng của các công ty hiện tại trong việc tăng giá và có được lợi nhuận cao hơn”. Sức mạnh của 5 yếu tố này có thể thay đổi theo thời gian khi các điều kiện ngành thay đổi. Nên nhiệm vụ của nhà quản trị là phải nhận thức được những cơ hội và nguy cơ mà sự thay đổi của 5 yếu tố này đem lại, qua đó xác định các chiến lược thích ứng. Hơn nữa đó là khả năng để một doanh nghiệp lựa chọn chiến lược, dịch chuyển sức mạnh của một hay nhiều yếu tố thành lợi thế cạnh tranh của mình.

➤ **Đối thủ cạnh tranh:** là các doanh nghiệp trong cùng một ngành, kinh doanh những sản phẩm, dịch vụ cùng loại với doanh nghiệp. Các đối thủ cạnh tranh chia sẻ thị phần với doanh nghiệp. Những doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh cao hơn sẽ có khả năng chiếm được thị phần cao hơn. Cạnh tranh làm giới hạn khả năng sinh lợi và nó phụ thuộc vào các nhân tố: cấu trúc cạnh tranh ngành, các điều kiện nhu cầu và rào cản rời bỏ ngành.

➤ **Khách hàng:** Doanh nghiệp tồn tại khi phục vụ một lượng khách hàng nhất định, sự trung thành của khách hàng là một lợi thế lớn của doanh nghiệp. Tuy vậy nhu cầu của khách hàng thường xuyên thay đổi, vì vậy họ thường xuyên tạo áp lực cho doanh nghiệp về việc cung cấp một dịch vụ ngày càng tốt hơn với chi phí thấp nhất. Họ có thể xem như một đe dọa cạnh tranh khi họ ở vị thế yêu cầu giá thấp hơn hoặc sản phẩm, dịch vụ tốt hơn.

➤ **Nhà cung cấp:** Đây là đầu vào quan trọng của doanh nghiệp, họ có thể tạo áp lực cho hoạt động của doanh nghiệp như giá thành cao, từ đó làm giảm khả năng sinh lợi của doanh nghiệp.

➤ **Đối thủ tiềm ẩn:** Là những đối thủ cạnh tranh sẽ tham gia thị trường trong tương lai. Sự xuất hiện của họ sẽ ảnh hưởng đến khả năng gia tăng thị phần, gia tăng lợi nhuận của doanh nghiệp, từ đó sẽ ảnh hưởng đến chiến lược hoạt động của doanh nghiệp.

➤ **Sản phẩm thay thế:** là những sản phẩm có tính chất tương tự như sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Sự xuất hiện của sản phẩm thay thế biểu hiện sự

gia tăng cạnh tranh làm giới hạn khả năng đặt giá cao, làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

### 1.2.3 Phân tích nội bộ

Một doanh nghiệp thành lập, đi vào hoạt động không thể có một sức mạnh vẹn toàn. Bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng có những mặt mạnh, mặt yếu của mình. Một số điểm mạnh sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao được khả năng cạnh tranh, nó có tác động tích cực đến doanh nghiệp như đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên giỏi, nguồn lực tài chính dồi dào, sản phẩm khác biệt, thương hiệu uy tín... Một số điểm yếu là điều mà doanh nghiệp đang thiếu, còn yếu hoặc một điều kiện nào đặt nó vào tình thế bất lợi như thiếu kỹ năng kinh nghiệm cạnh tranh, một số nguồn lực còn hạn chế, sản phẩm dịch vụ lạc hậu...

Việc phân tích nội bộ giúp doanh nghiệp nhận ra và tập hợp những yếu tố mạnh, ưu thế của mình, phân tích và so sánh với đối thủ cạnh tranh, từ đó sử dụng những lợi thế nhất của doanh nghiệp để tận dụng tối đa cơ hội và những yếu tố nào cần sử dụng tiếp theo. Mặt khác, doanh nghiệp cũng nhận ra được những điểm yếu của mình, qua đó sẽ đánh giá từng tác động xấu có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Từ đó, doanh nghiệp có những biện pháp tránh hoặc hạn chế ảnh hưởng của những tác động xấu nhất này và yếu tố nào cần khắc phục tiếp theo.

Các yếu tố cơ bản của môi trường nội bộ thường là:

- Nguồn nhân lực: chất lượng nguồn nhân lực, các chính sách để phát triển nguồn nhân lực này.
- Các nguồn lực tài chính: năng lực, khả năng quản trị tài chính, các khuynh hướng về lợi nhuận ròng, thu nhập trên vốn đầu tư, giá trị kinh tế tăng thêm so với đối thủ cạnh tranh.
- Cơ cấu tổ chức: cấu trúc báo cáo chính thức, hệ thống hoạch định, kiểm tra, giám sát...
- Cơ sở vật chất.
- Năng lực quản lý: quản lý sản xuất kinh doanh, quản lý chất lượng, quản lý nguyên nhiên vật liệu.

- Năng lực sản xuất : quy mô, chất lượng, giá thành sản phẩm...
- Tiếp thị và bán hàng: nghiên cứu phát triển thị trường, các chính sách hậu mãi, hệ thống kênh phân phối...
- Nguồn lực vô hình: ý tưởng, khả năng cải tiến, nhãn hiệu, thương hiệu sản phẩm, danh tiếng với khách hàng

#### **1.2.4 Xây dựng và lựa chọn chiến lược**

Căn cứ vào mục tiêu của doanh nghiệp, căn cứ vào việc phân tích môi trường bên ngoài, nội bộ của doanh nghiệp, doanh nghiệp sẽ xây dựng và lựa chọn những chiến lược kinh doanh cho mình. Chiến lược thường gồm:

- Nhận diện và lựa chọn cơ hội tốt nhất để doanh nghiệp đạt mục tiêu kinh doanh đề ra.
- Lựa chọn được những thị trường mục tiêu của mình. Đó là những thị trường giúp doanh nghiệp tận dụng cơ hội tốt nhất.
- Lựa chọn sản phẩm, dịch vụ cung ứng cho thị trường mục tiêu này.
- Xây dựng được chiến lược Marketing hỗn hợp và những chiến lược phụ trợ.

#### **1.2.5 Đánh giá việc thực thi chiến lược**

Một chiến lược hiệu quả là chiến lược phù hợp với tình hình kinh tế xã hội hiện tại và phù hợp với thực trạng của doanh nghiệp, đồng thời tận dụng được những cơ hội để đạt mục tiêu của doanh nghiệp. Muốn vậy, dựa vào chiến lược đã xây dựng và lựa chọn, doanh nghiệp tiến hành phân bổ các nguồn tài nguyên, sắp xếp cơ cấu tổ chức cho phù hợp, phân bổ hợp lý nguồn tài chính.

Việc đánh giá hiệu quả chiến lược phải dựa vào:

- ◆ Rà soát, kiểm tra tính hợp lý trong việc phân bổ các nguồn tài nguyên của các chiến lược trước khi chính thức triển khai.
- ◆ Đánh giá hiệu quả hoạt động ở từng thời kỳ thực hiện nhằm kịp thời khắc phục những khuyết điểm thiếu sót và bổ sung kịp thời.

### **1.3 Các loại chiến lược**

Trong một công ty, quản trị chiến lược có thể tiến hành ở cả 3 cấp cơ bản là cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp bộ phận chức năng. Về hình thức, quá



trình quản trị chiến lược là như nhau ở các cấp, nghĩa là bao gồm đầy đủ một quy trình quản trị chiến lược. Nhưng nội dung chiến lược trong từng giai đoạn của từng cấp là khác nhau.

### **1.3.1 Chiến lược cấp công ty**

Chiến lược cấp công ty xác định những định hướng lớn, những mục tiêu trong dài hạn. Các chiến lược có thể là chiến lược tăng trưởng tập trung nhằm thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm mới hoặc là chiến lược hội nhập ngang, hội nhập dọc hoặc là chiến lược tăng trưởng đa dạng hóa... Trên cơ sở của chiến lược công ty, các đơn vị kinh doanh và bộ phận chức năng sẽ triển khai thực hiện chiến lược của mình.

### **1.3.2 Chiến lược cấp kinh doanh (SBU)**

Đơn vị kinh doanh của công ty thực hiện kinh doanh theo một loại sản phẩm hoặc dịch vụ nên SBU nhằm định hướng phát triển từng ngành hoặc từng loại sản phẩm dịch vụ góp phần hoàn thành chiến lược cấp công ty. Dựa trên những phân tích môi trường bên ngoài, môi trường nội bộ và chiến lược của công ty, đơn vị kinh doanh sẽ phải xác định lợi thế kinh doanh của mình để xây dựng chiến lược phù hợp. Nói khác đi là SBU chính và việc triển khai cụ thể hóa chiến lược của công ty nhằm tạo sự khác biệt của sản phẩm, dịch vụ mà đơn vị kinh doanh đang có lợi thế. Trong các chiến lược của đơn vị kinh doanh thì chiến lược marketing có thể xem là chiến lược trung tâm, nó sẽ liên kết phối hợp với các chiến lược của các bộ phận chức năng khác.

### **1.3.3 Chiến lược cấp chức năng**

Đây là chiến lược của cấp đơn vị cơ sở, là các bộ phận chức năng trong công ty như marketing, nhân sự, tài chính, nghiên cứu và phát triển. Trong mối quan hệ với các chiến lược cấp đơn vị kinh doanh và chiến lược công ty, thì chiến lược cấp bộ phận chức năng sẽ hỗ trợ cho các chiến lược kia vì mỗi bộ phận chức năng sẽ có chiến lược cụ thể của bộ phận của mình như nhân sự sẽ có chiến lược phát triển nguồn nhân lực, marketing có chiến lược 4P, tài chính có chiến lược đầu tư tài

chính cho sản phẩm mới... Các chiến lược này thường có thời gian theo từng thời kỳ của quá trình thực hiện SBU và chiến lược cấp công ty.

Các chiến lược ở cả 3 cấp đều có mối quan hệ biện chứng với nhau. Chiến lược của cấp trên là tiền đề cho chiến lược cấp dưới. Việc thực hiện thành công các chiến lược cấp thấp hơn sẽ giúp công ty đạt được mục tiêu đã đề ra. Từ đó việc xây dựng và lựa chọn chiến lược ở cấp dưới phải thích hợp và có hướng phối hợp lẫn nhau thì tiến trình thực hiện chiến lược của công ty mới có khả năng thành công và đạt hiệu quả cao.

#### **1.4 Các công cụ xây dựng chiến lược**

Theo Fred David, các kỹ thuật quan trọng để hình thành một chiến lược gồm 3 giai đoạn. Các công cụ được sử dụng cho quy trình này có thể được áp dụng cho tất cả các quy mô và các loại hình tổ chức. Nó giúp các nhà quản trị chiến lược xác định, đánh giá, lựa chọn chiến lược thích hợp nhất. Cụ thể các giai đoạn như sau:

✓ Giai đoạn 1: được gọi là giai đoạn nhập vào, nó thường gồm các ma trận IFE, ma trận EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh. Giai đoạn này tóm lược các thông tin cơ bản đã được nhập vào cần thiết cho việc hình thành chiến lược.

✓ Giai đoạn 2: được gọi là giai đoạn kết hợp để đưa ra chiến lược khả thi. Chiến lược này có thể lựa chọn bằng cách sắp xếp, kết hợp các yếu tố bên trong, bên ngoài quan trọng. Trong giai đoạn này các ma trận thường được sử dụng là ma trận SWOT, ma trận vị trí chiến lược, ma trận phân tích hành động SPACE, ma trận nhóm tham khảo ý kiến Boston BCG, ma trận các yếu tố bên trong IE và ma trận chiến lược lớn.

✓ Giai đoạn 3: được gọi là giai đoạn quyết định, chỉ bao gồm ma trận hoạch định chiến lược có khả năng định lượng QSPM. Ma trận này sử dụng thông tin nhập vào ở giai đoạn 1 để đánh giá khách quan các chiến lược khả thi có thể lựa chọn ở giai đoạn 2.

Tất cả các kỹ thuật trong quy trình hình thành chiến lược đều đòi hỏi sự kết hợp giữa khả năng trực giác và quá trình phân tích.

##### **1.4.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE)**

Đây là ma trận nhằm đánh giá các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng đến hoạt động của công ty, bao gồm các yếu tố là cơ hội và đe dọa đến công ty. Các yếu tố thường là kinh tế, xã hội, văn hóa, nhân khẩu, địa lý, chính trị, chính phủ, luật pháp, công nghệ, cạnh tranh. Ma trận EFE có 5 bước để xây dựng:

**Bước 1:** Lập danh mục từ 10 đến 20 yếu tố có thể là cơ hội và nguy cơ chủ yếu có vai trò quyết định đối với sự thành công của công ty. Những yếu tố này được nhận diện trong quá trình phân tích môi trường bên ngoài.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Việc đánh giá này cho thấy tầm quan trọng của từng yếu tố đối với sự thành công trong việc kinh doanh của công ty. Tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1.

**Bước 3:** Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố quyết định sự thành công cho thấy các cách thức mà các chiến lược hiện tại của công ty phản ứng đối với các yếu tố này. 4 là phản ứng tốt nhất, 1 là ít phản ứng.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng ở bước 2 với điểm phân loại tương ứng của các yếu tố ở bước 3 để xác định số điểm quan trọng của từng yếu tố.

**Bước 5:** Cộng tất cả các điểm số về tầm quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận cho công ty. Tổng điểm quan trọng cao nhất là 4, thấp nhất là 1 tương đương với việc công ty đang nắm bắt tốt nhất các cơ hội và kiểm soát tốt các mối đe dọa từ bên ngoài và không thể kiểm soát được các đe dọa từ bên ngoài.

Bảng 1.1. Ma trận các yếu tố bên ngoài

Các yếu tố môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng (trọng số)	Điểm	Điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố của môi trường bên ngoài			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>4</b>

#### 1.4.2 Ma trận các yếu tố bên trong (IFE)

Bước cuối cùng trong việc thực hiện phân tích nội bộ là xây dựng ma trận các yếu tố nội bộ IFE. Công cụ này tóm tắt và đánh giá những mặt mạnh và mặt yếu quan trọng của các bộ phận kinh doanh chức năng, nó cũng cung cấp cơ sở để xác định và đánh giá mối quan hệ giữa các bộ phận này. Ma trận IFE cũng được xây dựng tương tự như ma trận EFE :

Bước 1: Liệt kê từ 10 đến 20 yếu tố là điểm mạnh và điểm yếu chủ yếu ảnh hưởng đến sự phát triển của công ty. Những yếu tố này được nhận diện trong quá trình phân tích môi trường nội bộ.

Bước 2: Phân loại tầm quan trọng từ 0 (không quan trọng) đến 1 (rất quan trọng) cho mỗi yếu tố. Việc đánh giá này cho thấy tầm quan trọng tương đối của từng yếu tố đối với sự thành công trong việc kinh doanh của công ty. Các yếu tố được xem là ảnh hưởng lớn đối với thành quả hoạt động của công ty phải được cho là có tầm quan trọng nhất. Tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1.

Bước 3: Phân loại từ 1 đến 4 cho từng yếu tố đại diện cho điểm yếu lớn nhất phân loại bằng 1, điểm yếu nhỏ nhất phân loại bằng 2, điểm mạnh nhỏ nhất phân loại bằng 3 và điểm mạnh lớn nhất phân loại bằng 4. Sự phân loại này dựa vào cơ sở khi công ty trong khi mức quan trọng ở bước 2 dựa trên cơ sở ngành.

Bước 4: Nhân tầm quan trọng ở bước 2 với điểm phân loại tương ứng của các yếu tố ở bước 3 để xác định số điểm quan trọng của từng yếu tố.

Bước 5: Cộng tất cả các điểm số quan trọng của các yếu tố để xác định tổng số điểm quan trọng của ma trận này cho công ty. Tổng điểm quan trọng có thể được phân loại từ thấp nhất là 1 cho đến cao nhất là 4 và số điểm trung bình là 2,5. Số điểm thấp hơn 2,5 điểm cho thấy công ty đang yếu về nội bộ, cao hơn 2,5 cho thấy công ty có nội bộ ổn định hoặc mạnh.

Bảng 1.2 Ma trận các yếu tố bên trong

Các yếu tố môi trường bên trong	Mức độ quan trọng (trọng số)	Điểm	Điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố của môi trường bên trong: -Các điểm mạnh -Các điểm yếu			
<b>Tổng cộng</b>	<b>1</b>		<b>4</b>

### 1.4.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Trong tất cả các sự kiện và xu hướng môi trường có thể ảnh hưởng đến vị trí chiến lược của một công ty, ảnh hưởng cạnh tranh được xem là quan trọng nhất. Ma trận hình ảnh cạnh tranh giúp nhà quản trị chiến lược của công ty nhận diện được những nhà cạnh tranh chủ yếu cùng những ưu, khuyết điểm của họ, thông qua đó để lựa chọn chiến lược phù hợp cho công ty.

**Bước 1:** Lập danh mục khoảng 10 yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành.

**Bước 2:** Phân loại tầm quan trọng từ 0 là không quan trọng đến 1 là rất quan trọng cho mỗi yếu tố. Sự phân loại này cho thấy tầm quan trọng tương ứng của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố, đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong ngành, tổng số tầm quan trọng của tất cả các yếu tố phải bằng 1.

**Bước 3:** Xác định trọng số từ 1 đến 4 cho từng yếu tố, trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng của doanh nghiệp, trong đó 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình và 1 là yếu.

**Bước 4:** Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với trọng số của nó để xác định số điểm của các yếu tố.

**Bước 5:** Cộng số điểm của tất cả các yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận. So sánh tổng số điểm của doanh nghiệp với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bảng 1-3 Bảng ma trận hình ảnh cạnh tranh

Các yếu tố	Mức độ quan trọng	Công ty cạnh tranh mẫu		Công ty cạnh tranh 1		Công ty cạnh tranh 2	
		Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
Liệt kê các yếu tố							
Tổng cộng							

#### 1.4.4 Ma trận SWOT

Ma trận này được sử dụng để liệt kê và tổng hợp tất cả các cơ hội, các nguy cơ từ môi trường bên ngoài; các điểm mạnh và các điểm yếu trong nội bộ doanh nghiệp, theo thứ tự và vị trí thích hợp. Theo Fred David, có 8 bước để xây dựng được ma trận SWOT:

**Bước 1:** Liệt kê các cơ hội bên ngoài của công ty.

**Bước 2:** Liệt kê các nguy cơ quan trọng bên ngoài công ty.

**Bước 3:** Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu bên trong công ty.

**Bước 4:** Liệt kê những điểm yếu bên trong công ty.

**Bước 5:** Kết hợp những điểm mạnh bên trong với cơ hội bên ngoài, ghi kết quả chiến lược S-O vào ô thích hợp.

**Bước 6:** Kết hợp những điểm yếu bên trong với những cơ hội bên ngoài, ghi kết quả chiến lược W-O vào ô thích hợp.

**Bước 7:** Kết hợp những điểm mạnh bên trong với nguy cơ bên ngoài, ghi kết quả chiến lược S-T vào ô thích hợp.

**Bước 8:** Kết hợp những điểm yếu bên trong với nguy cơ bên ngoài, ghi kết quả chiến lược W-T vào ô thích hợp.

Như vậy, ma trận SWOT thường đưa ra 4 nhóm chiến lược cơ bản:

**S-O:** Các chiến lược này dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp để khai thác các cơ hội ở môi trường bên ngoài.

**S-T:** Các chiến lược này dựa trên điểm mạnh của doanh nghiệp để ngăn chặn hoặc hạn chế các nguy cơ từ bên ngoài.

**W-O:** Các chiến lược này khắc phục điểm yếu bên trong nội bộ để tận dụng các cơ hội từ bên ngoài.

**W-T:** Các chiến lược này giảm điểm yếu bên trong nội bộ để né tránh hoặc hạn chế các nguy cơ bên ngoài.

Trong quá trình lựa chọn các cặp chiến lược trên sẽ có nhiều chiến lược được hình thành, nhưng nhà quản trị chiến lược sẽ phải lựa chọn những chiến lược hấp dẫn nhất.

Bảng 1-4 Ma trận SWOT

Môi trường các yếu tố bên ngoài	<b>CƠ HỘI: O</b> <b>(OPPORTUNITY):</b> các cơ hội đối với doanh nghiệp	<b>NGUY CƠ: T</b> <b>(THREATEN):</b> các nguy cơ đối với doanh nghiệp
Môi trường các yếu tố bên trong		
<b>ĐIỂM MẠNH: S</b> <b>(STRONG)</b> Các điểm mạnh của doanh nghiệp	<b>Kết hợp S-O:</b> Phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội	<b>Kết hợp S-T:</b> Phát huy điểm mạnh để né tránh các nguy cơ
<b>ĐIỂM YẾU: W</b> <b>(WEAK)</b> Các điểm yếu của doanh nghiệp	<b>Kết hợp W-O :</b> Khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội	<b>Kết hợp W-T :</b> Khắc phục điểm yếu để né tránh hoặc hạn chế nguy cơ

#### 1.4.5 Ma trận QSPM

Sau khi phân loại các chiến lược để lập bảng danh sách ưu tiên, các nhà quản trị thường sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng QSPM. Kỹ thuật này cho thấy một cách khách quan các chiến lược thay thế nào là tốt nhất. Để lập ma trận này, theo Fred David có 6 bước cơ bản:

**Bước 1:** Liệt kê các cơ hội/ nguy cơ lớn từ bên ngoài và các điểm yếu/điểm mạnh quan trọng ở bên trong doanh nghiệp.

**Bước 2:** Phân loại cho mỗi yếu tố thành công quan trọng bên trong và bên ngoài, sự phân loại này giống như trong ma trận EFE, ma trận IFE.

**Bước 3:** Xác định các chiến lược có thể thay thế mà doanh nghiệp nên xem xét để thực hiện.

**Bước 4:** Xác định số điểm hấp dẫn theo từng chiến lược. Số điểm hấp dẫn biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác, thang điểm đánh giá từ 1 đến 4, theo đó 1 là không hấp dẫn, 2 là hơi hấp dẫn, 3 là khá hấp dẫn, 4 là rất hấp dẫn.

**Bước 5:** Tính tổng số điểm hấp dẫn, đây là kết quả của việc nhân số điểm phân loại (bước 2) với số điểm hấp dẫn (bước 4) trong mỗi hàng. Tổng số điểm hấp dẫn càng cao thì chiến lược càng hấp dẫn.

**Bước 6:** Cộng các số điểm hấp dẫn. Đó là phép cộng của tổng số điểm hấp dẫn trong cột chiến lược của ma trận QSPM. Mức độ chênh lệch giữa cộng tổng số điểm hấp dẫn trong một nhóm chiến lược thì số điểm càng cao biểu thị chiến lược càng hấp dẫn.

Bảng 1-5 Ma trận QSPM

Các yếu tố chính	Các chiến lược có thể lựa chọn			
	Phân loại	Chiến lược 1	Chiến lược 2	Chiến lược 3
- Liệt kê các yếu tố bên ngoài - Liệt kê các yếu tố bên trong				

### 1-5 Một số kinh nghiệm trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh có ý nghĩa sống còn đối với doanh nghiệp. Việc xây dựng và lựa chọn một chiến lược phù hợp với điều kiện hiện tại của doanh nghiệp không dễ dàng vì nó kết hợp rất nhiều yếu tố bên ngoài – bên trong, quá khứ - hiện tại – tương lai cũng như bằng trực giác nhạy bén và kinh nghiệm của nhà quản trị.

Bằng kinh nghiệm của nhiều công ty thành công lẫn thất bại, thông qua việc kết hợp phân tích lý luận và thực tiễn, chúng ta có thể rút ra được một số kinh nghiệm:

- Phải có quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với đặc điểm tình hình của doanh nghiệp mình.



- Mục tiêu đề ra phải phù hợp với các nguồn lực đã và sẽ có, đồng thời phải phù hợp với các yếu tố của môi trường bên ngoài. Mục tiêu phải có tính phấn đấu nhưng tránh những mục tiêu không hiện thực, không khả thi.
- Đánh giá chính xác những cơ hội và nguy cơ bên ngoài.
- Phải tổ chức thu thập, nghiên cứu và xử lý thông tin để nhận diện được điểm mạnh cần tận dụng, khắc phục những điểm yếu trong quá trình kinh doanh.
- Đảm bảo một hệ thống thông tin liên tục, thông suốt từ nhà quản trị cấp cao đến nhân viên thực hiện.

### **Tóm tắt chương 1:**

Việc tổ chức kinh doanh của một doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Nhưng việc các chiến lược kinh doanh được xây dựng và triển khai thành công hay không lại phụ thuộc vào năng lực của nhà quản trị ở các cấp trong doanh nghiệp.

Nhà quản trị các cấp, nhất là nhà quản trị cấp cao có vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng, tổ chức và điều hành chiến lược nên nếu không nắm vững các nguyên tắc cơ bản của quy trình xây dựng và thực thi chiến lược như đã trình bày ở chương I thì khó có thể xây dựng, chọn lựa được một chiến lược kinh doanh phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp. Từ đó việc quản trị, điều hành thực thi chiến lược sẽ gặp nhiều khó khăn.

Nhằm đi vào nghiên cứu và xây dựng chiến lược kinh doanh của công ty CADASA cho KNDBTCĐL phù hợp với điều kiện hiện tại của công ty, tác giả đã tổng hợp những lý luận cơ bản về xây dựng chiến lược và quản trị chiến lược. Từ đó xây dựng và đề xuất một số giải pháp chiến lược kinh doanh cho công ty.

## **CHƯƠNG 2: HIỆN TRẠNG CỦA CÔNG TY CP CADASA VÀ KHU NGHĨ DUỠNG BIỆT THỰ CỔ ĐÀ LẠT**

### **2.1 Lịch sử hình và phát triển công ty**

#### **2.1.1 Lịch sử hình và phát triển công ty**

Công ty Cổ phần Đào tạo - Nghiên cứu và Ứng dụng công nghệ thông tin CADASA tiền thân là Trung tâm Tin học Giáo dục CADASA ra đời năm 1988 với mục tiêu là nghiên cứu và triển khai, ứng dụng CNTT trong giáo dục (CAI), chuyên làm phần mềm dạy học, tổ chức các hoạt động giảng dạy và đào tạo về máy tính, lý thuyết và ứng dụng, xuất bản các giáo trình và sách tin học. CADASA được biết đến như là một đơn vị đầu tiên trong cả nước đưa tin học vào giáo dục và nổi tiếng ngay từ cuối thập niên 80. Năm 1990, cả nước chuyển sang hoạt động nền kinh tế thị trường, tin học trở thành một trong những yếu tố quan trọng để đẩy nhanh tốc độ phát triển, nên nhu cầu về tin học ngoại ngữ tăng nhanh, năm 1995 Trung tâm đổi tên thành Trường Điện toán và Ngoại ngữ CADASA và song song là Công ty TNHH Tin học CADASA và đến năm 2003 được nâng lên thành Công ty Cổ phần Đào tạo - Nghiên cứu và Ứng dụng CNTT CADASA với số vốn điều lệ là 100 tỉ đồng.

Trụ sở chính của Công ty đặt tại quận Bình Thạnh – thành phố Hồ Chí Minh.

Công ty có 3 chi nhánh trực thuộc tại các thành phố Đà Lạt, Quảng Ngãi và Đà Nẵng. Công ty còn có một hệ thống những công ty cổ phần thành viên tại thành phố Hồ Chí Minh là: Công ty CP Phần mềm Quốc Việt, công ty CP Đường Ta Đi, công ty CP Thương mại Dịch vụ Du lịch Hoàng Hà, Công ty CP Dịch vụ Văn hóa Ánh Dương. Tất cả đều hoạt động theo định hướng chung của Công ty CADASA. Riêng trong lãnh vực phát hành sách công ty còn có một mạng lưới trải dài từ Bắc tới Nam bao gồm từ Tp. HCM đến Hà Nội, các tỉnh miền Trung và Tây nguyên.

#### **2.1.2 Mục tiêu phát triển của công ty**

Công ty Cổ phần CADASA có định hướng sẽ trở thành một công ty, một tập đoàn lớn về giáo dục và nghiên cứu ứng dụng CNTT và những lãnh vực kinh tế, xã hội, công nghệ sinh học... trong đó công ty hướng đến việc xây dựng DALAT

CADASA RESORT trở thành một trung tâm nghỉ dưỡng cao cấp và hội thảo đạt tiêu chuẩn quốc tế, tầm cỡ trong khu vực Đông Nam Á. Nơi đây không chỉ là nơi để cho du khách nghỉ dưỡng mà sẽ còn là nơi thường xuyên được tổ chức những hội thảo khoa học, kinh tế liên quan đến những vấn đề nóng bỏng đáp ứng được yêu cầu phát triển và hội nhập của đất nước Việt Nam trong thời gian sắp tới, sẽ là nơi quy tụ những chuyên gia hàng đầu trong lãnh vực kinh tế, các giáo sư, các nhà khoa học lớn, các nhà quản trị có nhiều kinh nghiệm. Những ý tưởng lớn và những bài học được đúc kết từ những cuộc hội thảo do các chuyên gia tầm cỡ mang đến sẽ là vô giá, giúp ta vận dụng vào sự phát triển đất nước.

### **2.1.3 Các nguồn lực và cơ cấu tổ chức của công ty**

\* Về cơ sở vật chất:

**Tại Tp. Hồ Chí Minh:** công ty hiện có các cơ sở

- Cơ sở Hành chính và Nghiên cứu, Đào tạo: Công ty hiện có 5 cơ sở với tổng diện tích 5.181m<sup>2</sup>, trong đó diện tích xây dựng là 2.700m<sup>2</sup>.
- Nhà ở cho Giáo viên nước ngoài và các Cán bộ Công nhân viên gồm 4 biệt thự có tổng diện tích là 2.614m<sup>2</sup>
- Công ty có một hệ thống thư viện điện tử, phòng nghiên cứu, phòng máy tính với tổng số hơn 300 máy vi tính nối mạng và khoảng 15 ngàn đầu sách.

**Tại Quảng Ngãi:**

- Một hệ thống Nhà sách và Café Book có diện tích khuôn viên 500m<sup>2</sup>, diện tích xây dựng 1000m<sup>2</sup>.

**Tại Tam Kỳ Quảng Nam:**

- Nhà sách và khu hành chính và nơi làm việc của ban Quản lý Dự án, khu nghỉ dưỡng cao cấp CADASA Chu Lai (diện tích khuôn viên 500m<sup>2</sup>)

**Tại Đà Lạt:**

- KNDBTCĐL gồm 13 biệt thự biệt lập và 2 khu đất rộng với tổng diện tích 59.511,16m<sup>2</sup>.

Tất cả những cơ sở vật chất trên có tổng trị giá ước tính 1500 tỉ đồng (tính thời giá của tháng 9/2009).

\* Về cơ cấu nhân sự:

- Số lượng làm hoàn toàn thời gian: Tổng số ở Tổng công ty CADASA là 105 người và các chi nhánh ở Quảng Ngãi, Đà Lạt, Quảng Nam là 90 người. Tổng số tất cả là 195 người; về trình độ văn hóa theo thống kê tỷ lệ như sau:

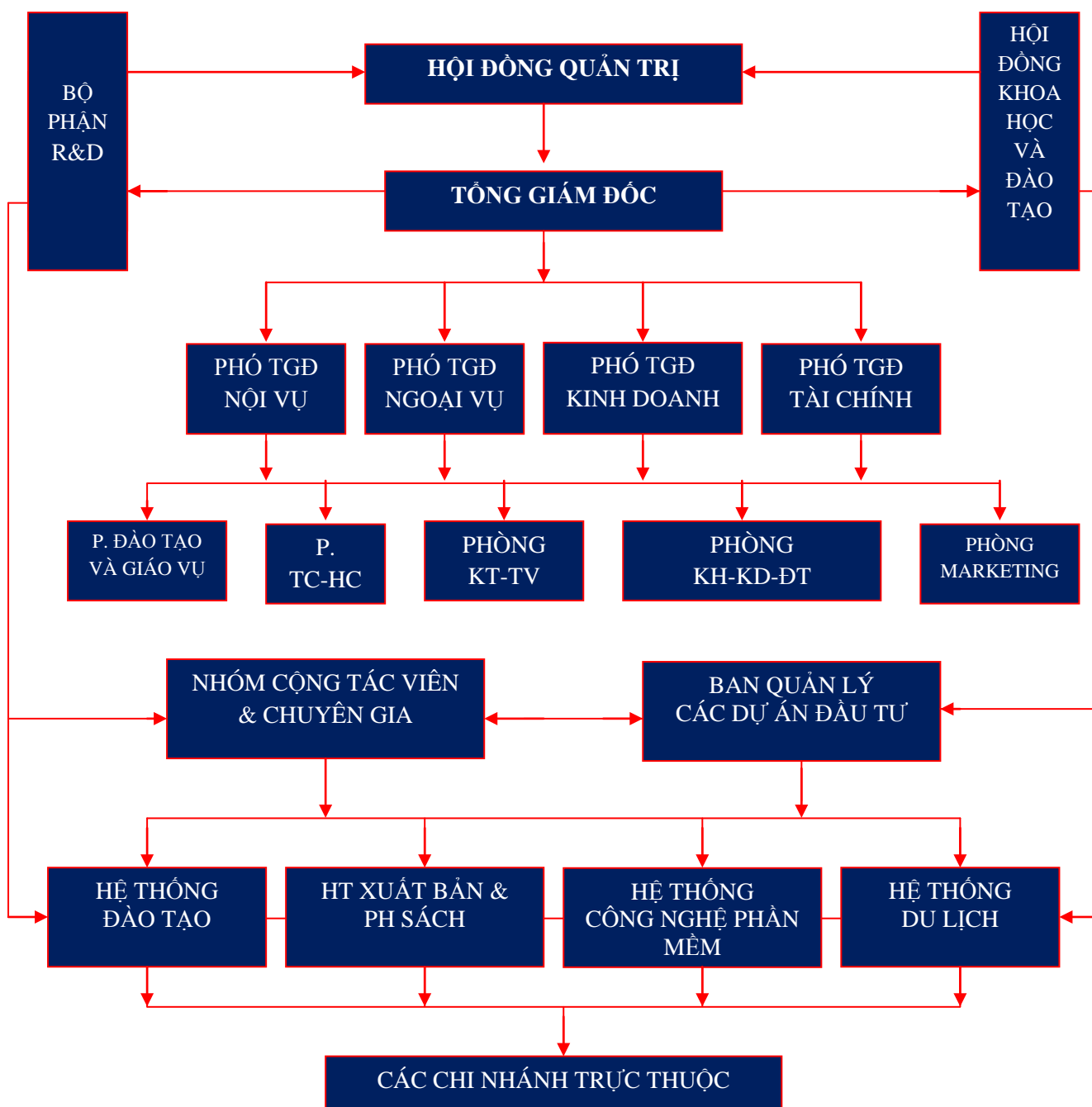
- Sau Đại học: 10 người (tỷ lệ 5%)
- Đại học : 110 người (tỷ lệ 56%)
- Cao đẳng : 35 người (tỷ lệ 18%)
- Số còn lại : 40 người (tỷ lệ 21%)

- Số lượng bán thời gian và cộng tác viên: 150 người, trong đó:

- Sau Đại học : 65 người (tỷ lệ 43%)
- Đại học : 85 người (tỷ lệ 57%)

Công ty có chính sách trọng dụng nhân tài, ưu tiên thu nhận vào Công ty những người có tâm huyết và hoài bão làm cho đất nước phát triển và có năng lực về chuyên môn. Chính sách đãi ngộ xứng đáng, ngoài việc được hưởng lương còn có những phụ cấp khác cho việc nghiên cứu học tập phát triển. Mỗi năm công ty dành 15% trong tổng lợi nhuận để bồi dưỡng đào tạo nâng cao trình độ nhân viên. Công ty cũng đã và đang tài trợ nhiều học bổng cho một số sinh viên theo học ở nước ngoài để sau này họ về làm việc với công ty.

Sơ đồ 2.1. Sơ đồ tổ chức của công ty CP CADASA



#### 2.1.4 Những sản phẩm chính của công ty

\* Các ấn phẩm là sách ở nhiều thể loại do chính công ty thực hiện chế bản. Các ấn phẩm này được công ty phối hợp với các Nhà xuất bản lớn trong nước như NXB Thống kê, NXB Y học, NXB Văn học, NXB Trẻ, NXB Tổng hợp Thành phố

HCM... để xuất bản các loại sách khoa học công nghệ, sách y học, văn học, nghệ thuật, kinh tế...

Công ty có mối quan hệ mật thiết với hầu hết các công ty phát hành sách tại thành phố Hồ Chí Minh và cả nước, thuộc Tổng công ty phát hành sách Việt Nam, các Công ty sách thất bị trường học trong cả nước thuộc hệ thống nhà xuất bản Giáo dục và một số lớn các đại lý sách tư nhân trên toàn quốc.

Để đáp ứng sự tiến bộ của thời đại, công ty cũng chú trọng hình thức thương mại điện tử (E-Commerce). Công ty tổ chức bán sách qua mạng, người đọc có thể vào Website của CADASA, mục Nhà sách CADASA, chỉ cần "nhấp chuột", tại đây, họ có thể chọn bất cứ quyển sách nào trong danh mục và thực hiện đúng các thủ tục đặt hàng, sẽ có nhân viên phát hành sách CADASA đem sách giao tận nơi cho bạn. Bên cạnh đó, người đọc có thể tìm đọc nhiều tựa sách mới xuất bản từ nhà sách CADASA trên website này và chọn mua theo yêu cầu.

- \* Nghiên cứu, hoàn chỉnh và sản xuất các phần mềm multimedia để phục vụ cho giảng dạy, học tập, nghiên cứu. Trong tương lai sẽ hướng đến sản xuất các CD kèm theo từng cuốn sách, một dạng sách điện tử.
- \* Đào tạo ngoại ngữ, tin học nhiều cấp độ.
- \* Nghiên cứu và phát triển trong lĩnh vực du lịch.

### **2.1.5 Các đối tác chiến lược của Công ty**

Công ty có quan hệ rộng rãi và mật thiết với một số trường Đại học và các Viện nghiên cứu lớn ở Mỹ, Canada, Nhật, Úc, Học viện Công nghệ Á Châu (AIT-Bangkok), đặc biệt có quan hệ mật thiết với một đội ngũ những nhà khoa học lớn đang giảng dạy tại các Đại học nổi tiếng nước ngoài như: GS. Trần Văn Thọ (Nhật), GS. Hồ Tú Bảo (Nhật), GS Trần Hữu Dũng (Mỹ), GS. Vũ Quan Việt (Mỹ), GS. Hà Dương Tuấn (Pháp), GS. Nguyễn Ngọc Giao (Pháp), GS. Huỳnh Ngọc Phiên (Thái Lan)... . Một số các chương trình đào tạo có sự hợp tác và đỡ đầu của các Đại học và Cao đẳng nước ngoài như:

- Hệ thống Lasalle Collect Group, Montréal-Canada.

- Đại học Pomona-California, Đại học Ohio, Trung tâm Anh ngữ Okklahoma tại Hoa Kỳ.

- Viện Nghiên cứu và Đào tạo Công nghệ cao – Tokyo.

- Australasian Training Academy (ATA).

- Một số các nhà xuất bản lớn ở nước ngoài: Oxford (Anh), MacMillan (Mỹ).

- Trung tâm nghiên cứu kinh tế Đại học Sorbone – Paris.

Đặc biệt trong nghiên cứu và phát triển du lịch CADASA đang bắt đầu đặt quan hệ với các công ty du lịch lớn để chuẩn bị cho việc hoạt động của DALAT CADASA RESORT.

## **2.2 Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt**

### **2.2.1 Tổng quan về KNDBTCĐL**

Khu nghỉ dưỡng biệt thự cổ Đà Lạt là chi nhánh của Công ty CADASA được thành lập vào cuối năm 2005:

- Tên giao dịch bằng tiếng Việt KHU NGHỈ DƯỠNG BIỆT THỰ CỔ ĐÀ LẠT.

- Tên giao dịch tiếng Anh là DALAT CADASA RESORT.

- Văn phòng đặt tại biệt thự số 16 Trần Hưng Đạo Đà Lạt.

Hình 2.1 Một số biệt thự của Khu biệt thự cổ Đà Lạt





KNDBTCĐL gồm có 13 biệt thự biệt lập và 2 khu đất trống với tổng diện tích là 59.511,61m<sup>2</sup>. Đây là diện tích mà Công ty CADASA đấu thầu thành công từ Ủy ban nhân dân tỉnh Lâm Đồng. Công ty được thuê diện tích này trong 50 năm với những điều kiện thật khắc nghiệt vì đây là những biệt thự có giá trị kiến trúc và giá trị lịch sử rất lớn, được tỉnh nhà lập hồ sơ đưa vào danh sách di sản cần được bảo vệ. Nên Công ty còn phải trùng tu, tôn tạo, bảo đảm các biệt thự vẫn giữ được kiến trúc ban đầu và đưa vào khai thác du lịch, tạo ra những hiệu quả về kinh tế xã hội và văn hóa cho thành phố và lớn hơn là cho đất nước.

KNDBTCĐL được đầu tư trùng tu tôn tạo thành những biệt thự có tiêu chuẩn 5 sao, có quy mô 65 phòng ở giai đoạn 1 và đầy đủ các khu giải trí, nhà hàng, tiện



nghi cao cấp và đầy đủ các dịch vụ của một khách sạn cao cấp ở giai đoạn đầu tư hoàn chỉnh.

Trong giai đoạn đầu, KNDBTCĐL được trùng tu tôn tạo hoàn chỉnh và đi vào hoạt động vào tháng 12/2009. Tổng kinh phí đã đầu tư cho giai đoạn trùng tu tôn tạo này lên đến hơn 195 tỷ VNĐ. Giai đoạn tiếp theo KNDBTCĐL sẽ xây dựng mới các nhà hàng, phòng họp báo, trung tâm hội nghị, siêu thị mini, phòng chiếu phim, bể bơi, phòng tập thể dục thể thao.... Tất cả những thiết kế kiến trúc này đều phải được phê duyệt theo hướng phải đảm bảo phù hợp với kiến trúc hiện tại của các biệt thự nhưng vẫn đảm bảo công năng sử dụng. Kinh phí dự trù cho giai đoạn này khoảng gần 70 tỷ VNĐ trong đó có cả mua sắm trang thiết bị.

### **2.2.2 Định hướng chiến lược kinh doanh của Công ty cho KNDBTCĐL**

#### ***Giai đoạn 1:***

- Xây dựng một đội ngũ quản lý có năng lực, tâm huyết và hoài bão. Bước đầu một số nhân viên mới thuộc các bộ phận của khu nghỉ dưỡng sẽ được tuyển chọn một cách nghiêm ngặt và yêu cầu cao.
- Cử người từ Tổng công ty CADASA có nhiều năng lực và đã được đào tạo và có nhiều kinh nghiệm thực tiễn ở CADASA trong một thời gian dài đứng đầu ở các bộ phận thiết yếu.
- Mời một số chuyên gia giỏi về khách sạn và du lịch làm cố vấn, làm giám đốc điều hành, làm trưởng một số bộ phận.
- Từng bước hoàn thiện cơ cấu tổ chức của một khu nghỉ dưỡng cao cấp và hội thảo quốc tế.

#### ***Giai đoạn 2:***

- Nhanh chóng gia nhập một số hiệp hội du lịch quốc tế và mạnh dạn cho họ chia sẻ số chỗ nghỉ dưỡng dưới hình thức Timeshare để luôn luôn có một số khách thường xuyên trên khắp thế giới và khách hàng trong nước có cơ hội trao đổi chỗ nghỉ dưỡng tại những resort khác nhau tùy theo ý thích trên khắp thế giới.
- Liên kết với nhiều đại lý du lịch trong và ngoài nước để việc giới thiệu quảng bá hình ảnh của DALAT CADASA RESORT nhanh chóng đến với đông đảo khách du

lịch. Sẵn sàng chia sẻ một tỷ lệ hoa hồng cao cho các đại lý này để thu hút được nhiều khách du lịch theo từng mùa.

- Hướng đến thị trường mục tiêu là các khách thuộc tầng lớp trí thức và trung lưu, đặc biệt là du khách ở Nhật Bản và trong vùng Đông Nam Á. Bên cạnh việc nghỉ dưỡng cho họ được hưởng thụ nhiều giá trị văn hóa và tinh thần khác qua những hoạt động: chăm sóc sức khỏe, tham gia những lớp Yoga ngắn ngày tổ chức ngay trong cụm biệt thự, những buổi nói chuyện về văn hóa khoa học, những cuộc triển lãm tranh của những họa sĩ nổi tiếng, những buổi hòa nhạc cổ điển, những đêm thơ nhạc trữ tình với sự tham gia của những nghệ sĩ nổi tiếng.

- Có chế độ khuyến mãi một cách đặc biệt và thông minh để hấp dẫn khách hàng, nhất là trong những mùa ít khách.

- Thường xuyên tổ chức những hội thảo tại cụm biệt thự với nhiều đề tài phong phú, bám sát những vấn đề thực tiễn của Việt Nam, đáp ứng những nhu cầu phát triển trong bối cảnh hội nhập và nền kinh tế tri thức. Phối hợp chặt chẽ với các trường đại học và các viện nghiên cứu, làm sao cho mỗi cuộc hội thảo đều thu hút được nhiều chuyên gia trong và ngoài nước đến tham dự.

### **2.2.3 Tài chính cho dự án**

Tổng số vốn đầu tư để trùng tu, tôn tạo và xây mới là 215,9 tỷ VNĐ, trong đó vốn chủ sở hữu để đầu tư là 30%, tương đương với hơn 61 tỷ VNĐ, 70% còn lại là vay dài hạn trong thời gian 10 năm, trong đó có 2 năm trùng tu xây mới. Như vậy tài chính dự án sẽ tính từ khi đưa KNDCCBTCĐL vào kinh doanh.

Việc trả nợ vay: Công ty sẽ sử dụng toàn bộ khấu hao hàng năm cộng với 70% lợi nhuận sau thuế để trả nợ vay ngân hàng. Mặt khác, do nhận được ưu đãi đầu tư theo luật khuyến khích đầu tư trong nước nên từ năm thứ 1 đến năm thứ 4 thuế thu nhập doanh nghiệp sẽ bằng 0, theo dự tính mỗi năm, số thuế này khoảng 4 tỷ đồng, số tiền này sẽ được công ty dùng để trả nợ vay ngân hàng. KNDBTCĐL đến nay đã được đầu tư trùng tu, tôn tạo hoàn chỉnh, bắt đầu khai thác kinh doanh từ tháng 12/2009.

Dựa vào mục tiêu cụ thể của KNDCCBTCĐL, trong năm 1 và 2 của giai đoạn 1, công suất phòng dự kiến phải đạt là 50% ; năm thứ 3 là 60% ; năm thứ 4 và thứ 5 của giai đoạn 2010 – 2015 là 70%. Như vậy bình quân công suất phòng cho mỗi năm trong giai đoạn này là 60%.

Bảng 2.1 Bảng doanh thu cho thuê phòng trong một năm

Đơn vị tính: ngàn đồng

LOẠI PHÒNG	CÔNG SUẤT(%)	GIÁ/Ngày đêm	SỐ PHÒNG	DOANH THU MỘT NĂM
Đặc biệt	60	7.200	10	15.552.000
Hạng A	60	4.800	24	24.883.200
Hạng B	60	4.000	14	12.096.000
Hạng C	60	2.400	12	6.220.800
<b>TỔNG</b>				<b>58.752.000</b>

(nguồn Công ty CADASA)

Bảng 2.2 Doanh thu các dịch vụ khác trong năm

Đơn vị tính: ngàn đồng

MỤC DOANH THU	ĐƠN GIÁ	ĐƠN VỊ TÍNH	DIỆN TÍCH (m <sup>2</sup> )	DOANH THU
Nhà hàng Hoa	200	m <sup>2</sup> /tháng	375	162.000
Nhà hàng Âu	200	m <sup>2</sup> /tháng	375	162.000
Nhà hàng xoay	200	m <sup>2</sup> /tháng	450	194.400
Nhà hàng 4 sao	200	m <sup>2</sup> /tháng	675	291.600
Siêu thị mini	500	m <sup>2</sup> /tháng	400	432.000
Bowing	200	m <sup>2</sup> /tháng	300	129.600
Phòng họp báo	120	m <sup>2</sup> /tháng	120	31.104
Phòng họp	120	m <sup>2</sup> /tháng	375	97.200
Trung tâm hội nghị	120	m <sup>2</sup> /tháng	675	174.960
Karaoke	300	m <sup>2</sup> /tháng	350	226.800
Massage	500	m <sup>2</sup> /tháng	200	216.000
Phòng tập TDTT	300	m <sup>2</sup> /tháng	300	194.400
Bar	500	m <sup>2</sup> /tháng	180	194.400
Coffee	300	m <sup>2</sup> /tháng	120	77.760
Bể bơi	15.000	tháng	2	64.800
Sân tennis	28.8	tháng	2	124.416

Phòng chiếu phim	300	m <sup>2</sup> /tháng	450	291.600
Phòng biểu diễn thời trang, ca nhạc	200	m <sup>2</sup> /tháng	450	194.400
<b>TỔNG CỘNG</b>				<b>3.259.440</b>

(Nguồn Công ty CADASA)

Dựa vào 2 bảng trên, ta có bảng doanh thu qua các năm với dự kiến doanh thu năm sau tăng hơn năm trước 10%.

Bảng 2.3 Bảng doanh thu qua các năm

Đơn vị tính: ngàn đồng

NĂM	CHO THUÊ PHÒNG	DỊCH VỤ	TỔNG CỘNG
1	58.752.000		58.752.000
2	64.627.200	3.259.440	67.886.640
3	71.089.920	3.585.384	74.675.304
4	78.198.912	3.943.922	82.142.834
5	86.018.803	4.338.315	90.357.118
6	94.620.684	4.772.146	99.392.830
7	104.082.752	5.249.361	109.332.113
8	114.491.027	5.774.297	120.265.324

(Nguồn Công ty CADASA)

Các bảng 2.1, 2.2, 2.3 cho thấy với cơ sở hiện có thì doanh thu do cho thuê phòng mang lại lớn hơn doanh thu các dịch vụ khác. Nhưng trong tương lai, khi hoạt động hội nghị, hội thảo được công ty triển khai tổ chức thành công thì doanh thu từ dịch vụ này sẽ góp phần làm tăng doanh thu của KNDBTCĐL. Theo nghiên cứu của WTTC thì chi phí bình quân cho một khách du lịch hội nghị, hội thảo trên thế giới khoảng 340 USD/người. Điều này cho thấy sau khi triển khai du lịch MICE, doanh thu của giai đoạn này được sẽ lớn hơn doanh thu dự kiến ở bảng 2.3.

Mặt khác, khi KNDBTCĐL triển khai thành công dịch vụ du lịch MICE thì ngoài giá trị vật chất thu được, chúng ta còn có được những giá trị vô hình khác đó chính là những đúc kết, những ý kiến có giá trị của các giáo sư, các chuyên gia đầu ngành trong nước và quốc tế. Những giá trị này không chỉ công ty được hưởng mà

nó còn được in ấn xuất bản và chuyển giao đến người cần thông qua hệ thống nhà sách của công ty.

Bảng 2.4 Bảng tính khấu hao

Đơn vị tính: ngàn đồng

MỤC KHẤU HAO	TỔNG SỐ	SỐ NĂM KH	SỐ TIỀN
Chi phí thuê đất trong 2 năm xây dựng khấu hao trong 8 năm	7.000.000	8	875.000
Chi phí xây dựng trùng tu, xây mới: khấu hao đều trong 30 năm	156.315.474	30	5.210.516
Chi phí triển khai hệ thống quản lý	9.000.000	10	900.000
<b>TỔNG KHẤU HAO</b>	<b>163.315.474</b>		<b>6.085.516</b>

(Nguồn Công ty CADASA)

Bảng 2.5 Chi phí hoạt động kinh doanh (xem phụ lục 2)

Bảng 2.6 Lợi nhuận của dự án (xem phụ lục 2)

Bảng 2.7 Dòng tiền của dự án kinh doanh (xem phụ lục 2)

Dựa vào kết quả tính toán về doanh thu, chi phí, lợi nhuận của dự án ở các bảng 2.5, 2.6, 2.7, ta có tỷ suất nội hoàn IRR của dự án là 12,87%, lớn hơn lãi suất đi vay. Điều này chứng tỏ là dự án khả thi.

### **2.3 Thực trạng về thị trường du lịch MICE**

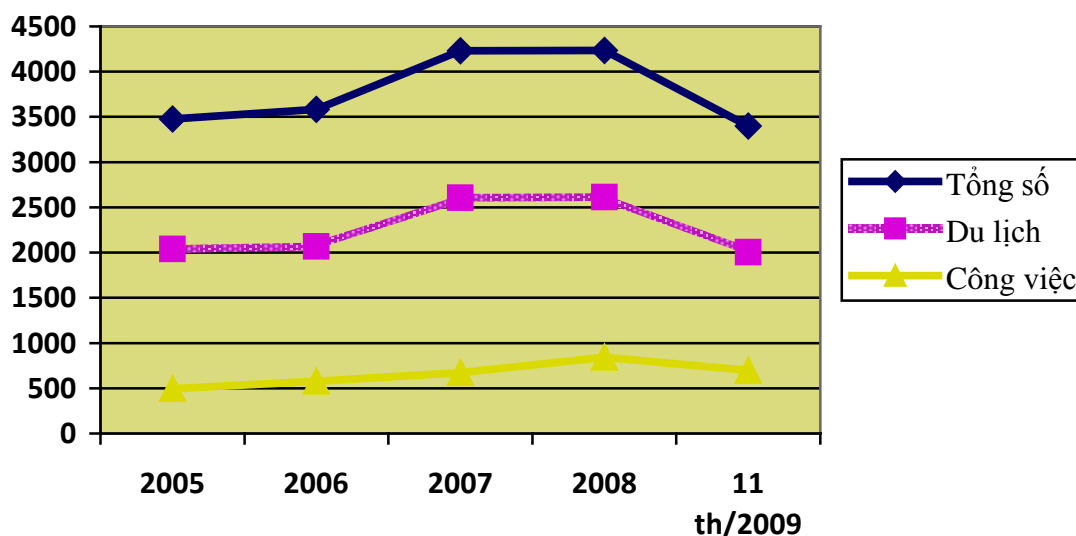
Hình thức du lịch MICE còn mới tại Việt Nam, tuy nhiên, với nhận thức đây là một sản phẩm mà nước ta có nhiều lợi thế, ngay từ năm 2003, Câu lạc bộ ‘Viet Nam – Meeting - Incentives’ được lập ra bởi VietNam Airline, Hann Tourist, Saigontourist và hơn 20 khách sạn 4-5 sao nhằm quảng bá hình ảnh và sản phẩm du lịch MICE có đặc trưng Việt Nam đến với thế giới. Câu lạc bộ này đã tiếp thị tại các tổ chức quốc tế như AIME ở Úc, IT&CMA ở Thái Lan, IMEX tại Đức, EITBM tại Thụy Sĩ và trên nhiều tạp chí chuyên ngành như TTG ở Singapore, CEI ở Hồng Kông, MICE NET ở Úc.

#### **2.3.1 Thị trường MICE tại Việt Nam**

Thống kê từ Tổ chức Du lịch Thế giới cho thấy, giá trị thu được từ thị trường du lịch MICE trên toàn thế giới hàng năm khoảng 300 tỷ USD và nó có mối quan hệ với các lĩnh vực kinh tế khác tạo ra trị giá gần 5.490 tỷ USD, chiếm hơn 10% GDP thế giới. Theo đánh giá của Hội đồng du lịch và đi lại thế giới (WTTC), so với các quốc gia láng giềng trong khu vực Đông Nam Á và một số quốc gia khác, du lịch Việt Nam có lợi thế về tài nguyên thiên nhiên, có thị trường nội địa rộng lớn. Ngoài ra, trong những năm gần đây, vai trò và uy tín của Việt Nam trên trường quốc tế ngày càng được nâng cao, đặc biệt từ sau nước ta tổ chức thành công hội nghị APEC năm 2006. Việt Nam đang nổi lên như một điểm đến an toàn, thân thiện. Theo Giáo sư Jonh Quelch, phó hiệu trưởng trường kinh doanh Harvard: “Việt Nam tổ chức thành công và làm hài lòng những quan chức cao cấp, chính khách, lãnh đạo của 21 nền kinh tế thành viên APEC, tiếng vang này sẽ là một bảo đảm rất tốt còn hơn sức hấp dẫn của hàng loạt chương trình quảng cáo nhiều lần” .

Việt Nam đã là thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại thế giới WTO, du lịch Việt Nam có rất nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với việc phát triển ngành du lịch khi hội nhập với kinh tế quốc tế, số doanh nghiệp trong và ngoài nước gia nhập vào ngành du lịch tăng lên, năng lực khai thác khách du lịch cũng sẽ tăng lên tương ứng, đặc biệt là lượng du khách du lịch công vụ, hội nghị, hội thảo MICE sẽ tăng mạnh. Theo thống kê của Tổng cục Du lịch Việt Nam VNAT, trung bình hàng năm có khoảng 4,5 triệu lượt khách quốc tế đến Việt Nam. Số lượng du khách trong nước cũng tăng lên. Năm 2007 có 19 triệu lượt khách, năm 2008 có 21 triệu lượt khách, dự tính trong năm 2010, sẽ có khoảng 6 triệu lượt khách quốc tế và 25 triệu lượt khách nội địa.

Biểu đồ 2.1 Lượng khách quốc tế đến Việt Nam từ năm 2005 đến 11 tháng đầu năm 2009



(Nguồn Tổng cục thống kê)

Mặt khác các nhà đầu tư cho rằng số lượng khách sẽ gia tăng vì các hãng hàng không giá rẻ trong khu vực như Air Asia, Jetstar, Tiger Airway, Hong Kong Air có đường bay quốc tế đi và đến Việt Nam sẽ giúp cho lượng khách tiếp tục gia tăng. Trong chương trình phát triển ngành du lịch đến năm 2010 ban hành kèm theo Quyết định số 564/QĐ-BVHTTDL ngày 21/9/2007 của Bộ Văn hóa -Thể thao-Du lịch nêu rõ: “phần đầu đến năm 2010 có trên 250.000 phòng khách sạn, đáp ứng nhu cầu lưu trú của khách”. Từ năm 2008, ngành du lịch Việt Nam có nhiều khởi sắc và có chiều hướng phát triển mạnh. Các nhà đầu tư trong và ngoài nước đã đều tư những khoản tiền hàng triệu dollar để xây dựng các khách sạn, resort nghỉ dưỡng cao cấp. Số lượng khách sạn 4-5 sao trên khắp cả nước tăng lên đáng kể.

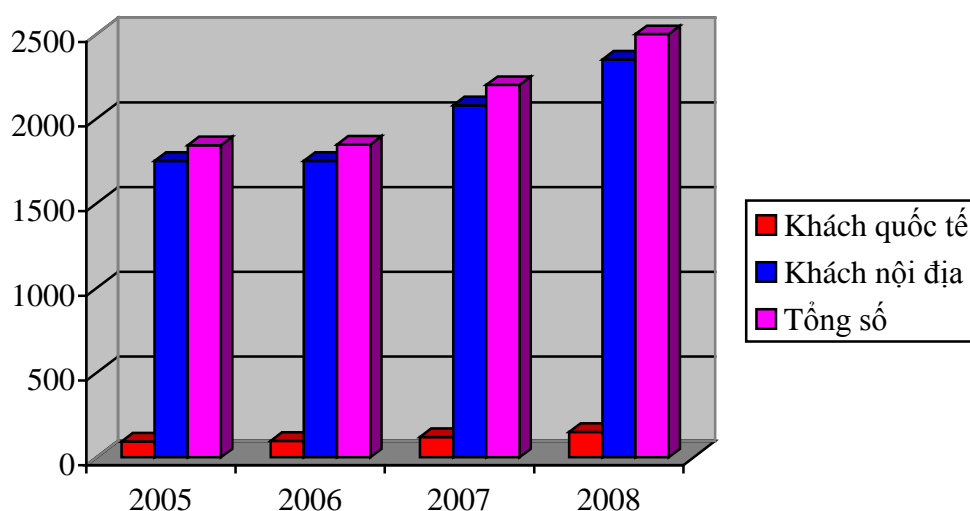
### 2.3.2 Thị trường MICE tại Đà Lạt-Lâm Đồng

Đà Lạt là thành phố có khí hậu ôn hòa, mát mẻ quanh năm, cảnh quan phong phú, có nhiều thắng cảnh quốc gia. Tính cách người Đà Lạt hiền hòa, mến khách, đặc biệt Đà Lạt là nơi hội tụ của cư dân nhiều vùng miền và họ vẫn mang đậm bản sắc văn hóa của từng miền quê nước Việt nơi họ sinh ra. Đà Lạt nổi tiếng với tên

gọi thành phố trong rừng, rừng trong thành phố nên thiên nhiên, môi trường là một trong những lợi thế cạnh tranh trong du lịch. Đà Lạt còn có cả một di sản kiến trúc phương Tây đa dạng, nhiều biệt thự đẹp, nhiều công trình kiến trúc nổi tiếng như trường Cao Đẳng sư phạm Đà Lạt, khách sạn Sofitel Palace... Đà Lạt còn có sân bay quốc tế Liên Khương cách trung tâm thành phố khoảng 30km, có đường cao tốc nối liền nên thuận tiện cho du khách đến Đà Lạt.

Tính đến tháng 9/2009, trên toàn tỉnh hiện có 677 cơ sở lưu trú du lịch, với tổng số 11.000 phòng, sức chứa tối đa khoảng 40.000 khách/ngày - đêm. Hiện nay, Lâm Đồng có 83 khách sạn cao cấp từ 1 -5 sao với 2.937 phòng trong đó có 12 khách sạn cao cấp từ 3-5 sao với 1.072 phòng và 594 cơ sở lưu trú du lịch đạt chuẩn với trên 8.000 phòng. Riêng tại thành phố Đà Lạt chiếm trên 90% tổng cơ sở lưu trú trên địa bàn tỉnh. Trong lĩnh vực MICE, Đà Lạt hiện có nhiều địa điểm để tổ chức hội nghị, hội thảo như Hoàng Anh-Gia Lai resort cùng lúc có thể tổ chức 3 hội thảo tại 3 phòng hội nghị riêng cho khoảng 600 khách, khách sạn Sài Gòn-Đà Lạt có phòng hội nghị với sức chứa 400 khách, khách sạn Công đoàn... Các đơn vị đã đầu tư nhiều trang thiết bị tối tân cho các phòng hội nghị, hội thảo.

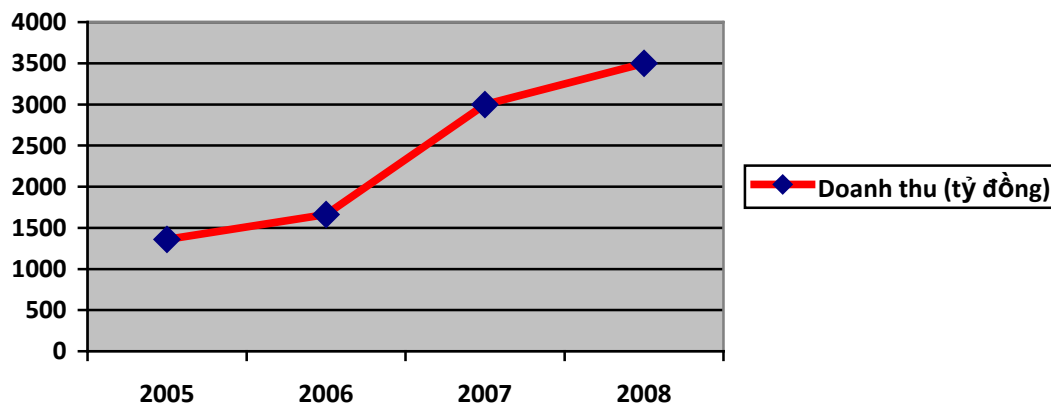
Biểu đồ 2.2 Lượng khách đến Đà Lạt - Lâm Đồng từ 2005-2008



(Nguồn báo cáo của UBND tỉnh Lâm Đồng)



Biểu đồ 2.3 Doanh thu của ngành du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng từ 2005 đến 2008



(Nguồn báo cáo của UBND tỉnh Lâm Đồng)

Tính bình quân, doanh thu của ngành du lịch, dịch vụ chiếm đến 57% GDP của ngành và chiếm tỷ lệ 17,93% GDP toàn tỉnh.

### 2.3.3 Các chính sách, chủ trương của Chính phủ và tỉnh Lâm Đồng về hoạt động du lịch MICE

\* Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam giai đoạn 2001 - 2010 đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt nêu rõ mục tiêu tổng quát là “Từng bước đưa nước ta trở thành một trung tâm du lịch có tầm cỡ của khu vực, phấn đấu sau năm 2010 du lịch Việt Nam được xếp vào nhóm quốc gia có ngành du lịch phát triển trong khu vực.” Cụ thể “Năm 2010: Khách quốc tế vào Việt Nam du lịch từ 5,5 đến 6 triệu lượt người, khách nội địa từ 25 đến 26 triệu lượt người, thu nhập du lịch đạt 4 đến 4,5 tỷ USD.” bằng nhiều giải pháp đồng bộ về phát triển công nghệ du lịch, phát triển nguồn nhân lực, nghiên cứu ứng dụng khoa học công nghệ, đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng theo hướng phát triển bền vững, trong đó nhấn mạnh đến việc kết hợp linh hoạt các hình thức tuyên truyền như: hội chợ, hội thảo, triển lãm... để xúc tiến du lịch phù hợp với định hướng phát triển thị trường du lịch ở trong và ngoài nước nhằm thực hiện một trong những nội dung của chương trình hành động quốc gia về du lịch là đa dạng hoá, nâng cao chất lượng sản phẩm du lịch, xây dựng các sản phẩm du lịch độc đáo

có sức cạnh tranh với các nước trong khu vực và thế giới; bảo vệ tài nguyên môi trường, phát triển du lịch bền vững.

\* Tại Lâm Đồng, Nghị quyết của Hội nghị Tỉnh ủy lần thứ 5 khóa VIII về phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đột phá, tăng tốc phát triển kinh tế du lịch- dịch vụ du lịch giai đoạn 2006- 2010 nêu rõ cơ hội của Thành phố Đà Lạt với nhiều tiềm năng lợi thế nên có điều kiện để trở thành một đô thị du lịch lớn tầm cỡ quốc gia và quốc tế, với việc phát triển các sản phẩm du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng, hội nghị- hội thảo, du lịch hoa gắn với các trung tâm nghiên cứu khoa học, đào tạo chất lượng cao. Đây là một trong những mục tiêu mà ngành du lịch Đà Lạt phấn đấu thực hiện, cụ thể giữ nhịp độ tăng trưởng lượng khách bình quân mỗi năm từ 15-17% để đến năm 2010 đón được trên 3 triệu lượt khách, tăng gấp 2 lần so với năm 2005; trong đó khách quốc tế đạt từ 300.000- 500.000 lượt. Tổng sản phẩm du lịch và dịch vụ du lịch chiếm tỷ trọng trên 50% GDP của các ngành dịch vụ nói chung, tương đương 19% GDP toàn tỉnh.

## **2.4 Các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của KNDBTCĐL**

### **2.4.1 Phân tích các yếu tố của môi trường nội bộ**

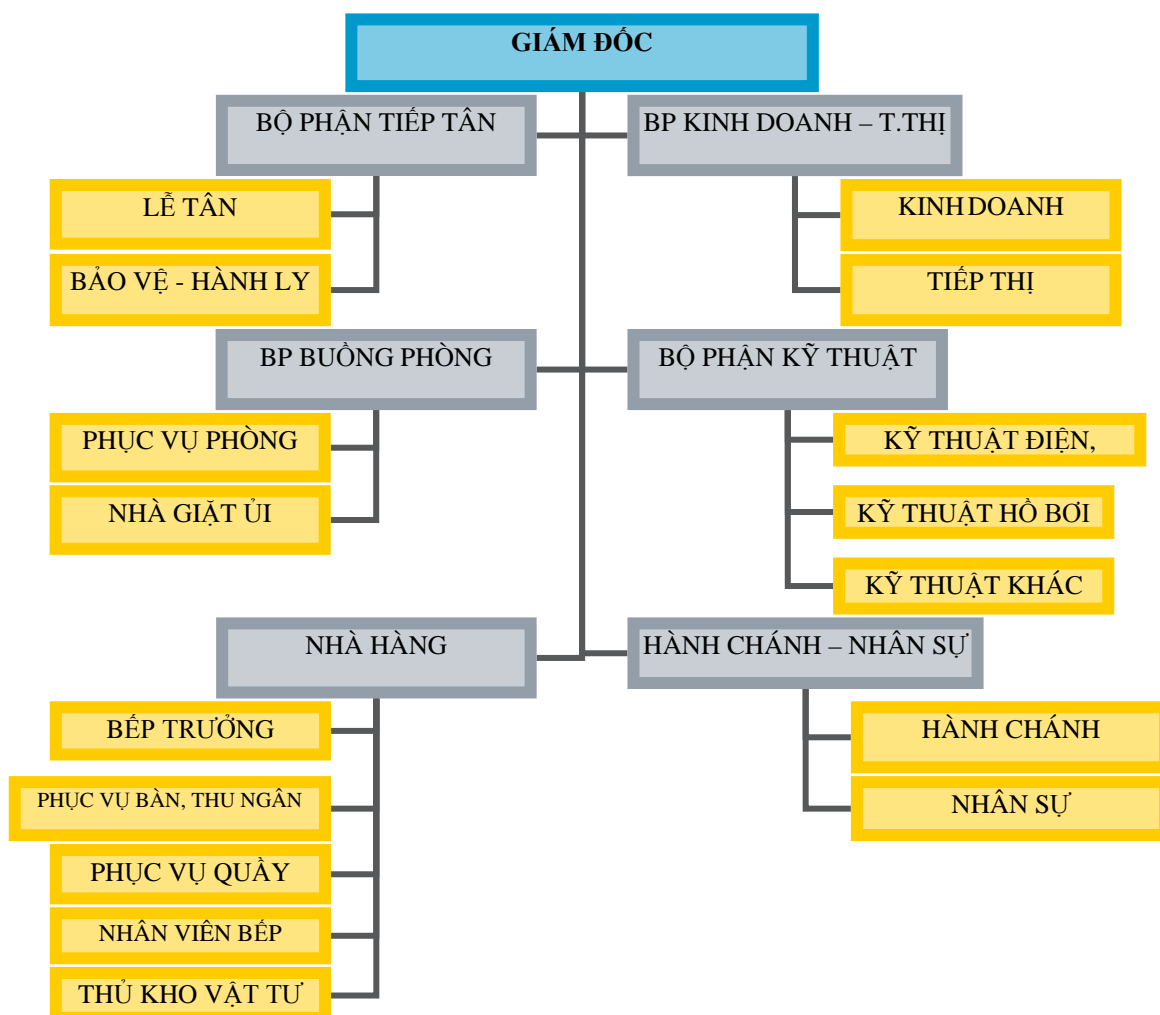
#### **2.4.1.1 Chất lượng nguồn nhân lực**

20 năm qua từ khi thành lập đến nay, CADASA đã khẳng định mình trên một số hoạt động đào tạo nguồn nhân lực. Thực tiễn đó đã giúp CADASA có được một đội ngũ những nhà quản lý và những chuyên viên có nhiều năng lực, kinh nghiệm, tâm huyết, gắn bó với công ty trong mọi hoàn cảnh. Công ty còn có những chính sách quan tâm đến con người, vì con người và đặt hết niềm tin vào nhân viên của mình nên họ sẵn sàng chia sẻ với CADASA những khó khăn để quyết đạt đến thành công.

Riêng tại chi nhánh Đà Lạt mới được thành lập nên công ty sẽ bố trí những người có khả năng chuyên môn giỏi, năng động và nhạy bén trong kinh doanh vào những vị trí quan trọng, bên cạnh đó sẽ thực hiện tuyển dụng những nhân viên mới cho chi nhánh theo một quy trình nghiêm ngặt để đảm bảo họ thực hiện thành công nhiệm vụ của mình.

#### **2.4.1.2 Sơ đồ tổ chức**

KNDBTCĐL (chi nhánh Đà Lạt) được tổ chức theo cơ cấu trực tuyến, có tổng số cán bộ nhân viên khoảng 62 người.



Sơ đồ 2.2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức của KNDBTCĐL

### 2.4.1.3 Năng lực tài chính

Trong tình hình khó khăn chung hiện nay, nguồn lực tài chính tiếp tục cung cấp cho KNDBTCĐL là một bài toán nan giải. Còn gần 20 tỷ đồng đầu tư sẽ phải đi vay là chủ yếu. Trong 1 đến 2 năm đầu tiên kinh doanh, chắc sẽ bị lỗ, nhưng công ty vẫn đảm bảo được nguồn trả nợ vay từ tiền khấu hao và lợi tức doanh nghiệp được ưu đãi miễn thuế. Mặt khác, công ty phải cân đối cơ cấu vốn cho các hoạt động khác bổ sung sang hoạt động kinh doanh du lịch để đảm bảo hoạt động chung.

### 2.4.1.4 Năng lực quản lý

Do chọn được những người có kinh nghiệm, có tâm huyết, khả năng quản lý nên công tác tổ chức, sắp xếp, bố trí nhân viên sẽ có nhiều thuận lợi tạo điều kiện cho KNDBTCĐL hoạt động tốt trong suốt thời gian kinh doanh.

#### **2.4.1.5 Tiếp thị kinh doanh**

Để xâm nhập được thị trường, KNDBTCĐL nói riêng, CADASA nói chung sẽ phải nỗ lực tiếp thị, quảng bá hình ảnh của mình để có được lượng khách mong muốn.

### **2.4.2 Các yếu tố tác động từ môi trường vi mô**

#### **2.4.2.1 Khách hàng**

Do xác định lượng khách hàng mục tiêu là những người có thu nhập cao, khách quốc tế đến Việt Nam để đầu tư, hội nghị, hội thảo nên KNDBTCĐL sẽ có những chính sách phục vụ những nhóm khách hàng cụ thể như sau:

- Với nhóm khách hàng là những gia đình, cá nhân có thu nhập cao, KNDBTCĐL sẽ chú ý đến các điều kiện nghỉ dưỡng, ăn uống, tham quan, khám phá các giá trị văn hóa, kiến trúc, lịch sử ngay căn biệt thự mà họ đang ở, tạo ấn tượng về sự thành đạt khi họ nghỉ dưỡng tại những căn biệt thự này, thỏa mãn nhu cầu vật chất và tinh thần của họ.
- Với nhóm khách hàng đến để dự hội nghị, hội thảo... KNDBTCĐL sẽ thể hiện tính cách chuyên nghiệp ngay từ khâu tiếp đón ban đầu, cung cấp tài liệu, trang trí hội trường và các điểm liên quan, sử dụng tối đa các trang thiết bị tối tân... để khách hàng cảm thấy việc tham dự hội nghị này là một vinh dự của họ.
- Với nhóm khách hàng là chuyên gia đến nghiên cứu, KNDBTCĐL sẽ chú ý đến không gian làm việc yên tĩnh, các phương tiện, trang thiết bị có liên quan đầy đủ cũng như chế độ dinh dưỡng cần thiết, giải trí, du ngoạn... để họ có thể toàn tâm, toàn ý vào việc nghiên cứu.

#### **2.4.2.2 Đối thủ cạnh tranh**

Hiện tại Đà Lạt vẫn đang còn ít những khách sạn, biệt thự cao cấp 4 – 5 sao. Ngoài khách sạn 5 sao Sofitel-Palace đi vào kinh doanh từ lâu thì lượng khách sạn 4 sao cũng không nhiều. Ngoài khách sạn Gofl 3 đi vào kinh doanh từ lâu, một số vừa mới được đầu tư xây dựng mới như khách Saigon-dalat 4 sao, Blue Moon 4 sao,

Sammy 4 sao, Ngọc Lan 4 sao. Ngoài ra còn có 2 khu resort là Hoàng Anh-Gia Lai và Amandara cùng 4 sao. Do KNDBTCĐL mới được đưa vào kinh doanh nên thị phần chưa có. Đây là bước mà KNDBTCĐL phải tăng cường các chiến dịch quảng bá trên các phương tiện thông tin quảng cáo, tổ chức một số sự kiện để tiếp cận và phát triển thị trường. Như vậy, tuy không ở thế cạnh tranh gay gắt nhưng KNDBTCĐL phải xác định là các đối thủ cạnh tranh cũng có nhiều lợi thế của mình. Đề ra và thực thi những chiến lược hợp lý sẽ giúp KNDBTCĐL có được thị phần.

Mặt khác, công ty cũng nhận biết rằng nhu cầu du lịch MICE là từ các tỉnh thành, các tập đoàn, công ty lớn ở ngoài địa phương, nên việc hướng đến nhà cung cấp là yếu tố quan trọng trong việc phát triển thị phần du lịch MICE của công ty.

#### **2.4.2.3 Nhà cung cấp**

Ngoài những chương trình do chính Công ty đề ra thực hiện thì nhà cung cấp tức là một số doanh nghiệp lữ hành quốc tế và nội địa sẽ là nguồn cung cấp du khách cho KNDBTCĐL. Ngoài ra, những công ty lớn, công ty đa quốc gia, công ty có vốn đầu tư nước ngoài hoặc công ty nước ngoài muốn thực hiện một hội nghị ở Đà Lạt sẽ là những nhà cung cấp và khách hàng đầy tiềm năng. Do đó một chiến lược hội nhập về phía sau sẽ giúp KNDBTCĐL có được nguồn cung cấp du khách đến nghỉ dưỡng, hội nghị, hội thảo tại KNDBTCĐL.

#### **2.4.2.4 Đối thủ tiềm ẩn**

Với chủ trương khuyến khích đầu tư trong nước và quốc tế, sẽ có nhiều nhà đầu tư đến Đà Lạt – Lâm Đồng đầu tư vào lĩnh vực du lịch, nghỉ dưỡng. Nhưng họ sẽ có một điểm yếu là mất thời gian để xây dựng mới cơ sở hoặc nếu đã có cơ sở thì cũng khó có địa điểm thuận lợi như KNDBTCĐL, các khách sạn cao cấp khác. Nên đối thủ tiềm ẩn chưa là một nguy cơ cạnh tranh trong hiện tại.

### **2.4.3 Các yếu tố tác động từ môi trường vĩ mô**

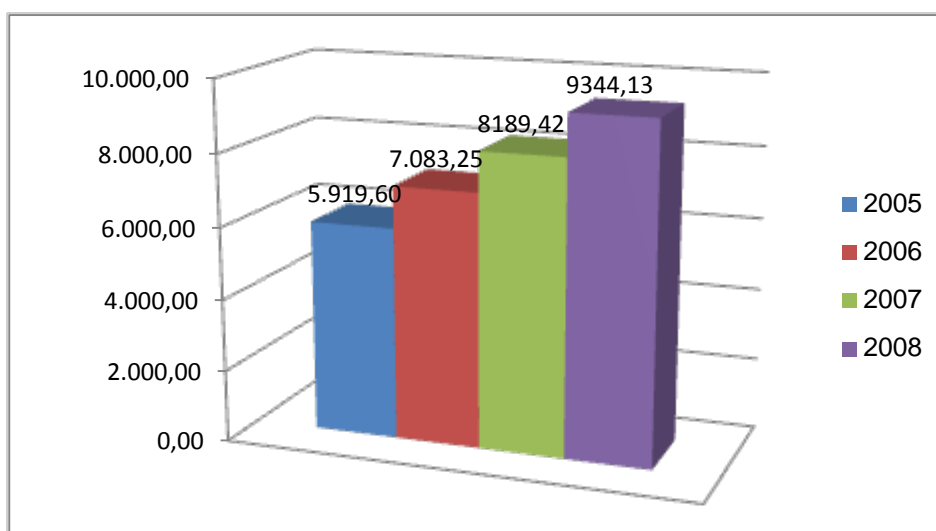
#### **2.4.3.1 Yếu tố kinh tế**

Việt Nam là thành viên thứ 150 của WTO đã mở ra nhiều cơ hội cũng như thách thức lớn đối với nước ta. Chúng ta có nhiều cơ hội để tiếp cận những nền kinh

tế phát triển, tranh thủ được nhiều nguồn lực bên ngoài, phát huy nội lực bên trong để chủ động hội nhập kinh tế quốc tế, mở rộng thị trường, tiếp cận được nhiều nguồn vốn cho phát triển nền kinh tế. Chính vì vậy mà trong các năm 2006, 2007, tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam khá ngoạn mục là 8,23%; 8,48%. Chỉ riêng trong năm 2008, do khủng hoảng kinh tế thế giới, nền kinh tế Việt Nam bị ảnh hưởng đến tốc độ tăng trưởng còn 6,23%. Riêng trong năm 2009, do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế thế giới, Chính phủ đã có nhiều biện pháp kịp thời để hỗ trợ cho nền kinh tế Việt Nam vượt qua giai đoạn khủng hoảng, chuyển dịch cơ cấu tỷ trọng các ngành trong nền kinh tế và có thể sẽ đạt được tốc độ tăng trưởng trên 5%/năm và nền kinh tế có khả năng hồi phục nhanh vào các năm sau. Điều này giúp ngành du lịch Việt Nam nói chung, du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng nói riêng có cơ hội phát triển mạnh trong những năm sau.

Riêng tại Đà Lạt – Lâm Đồng, số liệu thống kê cho thấy hàng năm tốc độ tăng GDP của tỉnh đều có mức tăng trên 12%, điều này giúp tỉnh nhà có nhiều cơ hội đầu tư và kêu gọi đầu tư trong nước và quốc tế vào những ngành kinh tế quan trọng của tỉnh như du lịch, dịch vụ.

Biểu đồ 2.4: Tăng trưởng GDP của Lâm Đồng qua các năm (So với năm 1994)



(Nguồn: báo cáo của Ủy ban nhân dân tỉnh Lâm Đồng)

Quyết định số 121/2006/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chương trình hành động quốc gia về du lịch giai đoạn 2006 – 2010 và Nghị quyết 06-

NQ/TU của Tỉnh ủy Lâm Đồng về Phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ, giải pháp đột phá tăng tốc phát triển kinh tế du lịch và dịch vụ du lịch là những chủ trương quan trọng để các doanh nghiệp trong và ngoài tỉnh mạnh dạn đầu tư, phát triển những sản phẩm dịch vụ mới trong du lịch để thu hút ngày càng nhiều du khách đến tham quan, nghỉ dưỡng, hội nghị, hội thảo... tại Đà Lạt – Lâm Đồng.

Chính vì vậy việc đấu thầu thành công, tôn tạo, bảo vệ và khai thác kinh doanh thành công KNDBTCĐL là một hướng đi đúng đắn trong việc tăng cường cơ sở vật chất và các sản phẩm, dịch vụ của Công ty CADASA cho ngành du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng. Việc thực hiện đưa vào khai thác kinh doanh KNDBTCĐL thành công hay không chỉ còn tùy thuộc vào chiến lược kinh doanh của Công ty mà trực tiếp là KNDBTCĐL mà thôi.

#### **2.4.3.2 Ảnh hưởng của yếu tố Chính trị - Pháp luật**

Uy tín về Chính trị của Việt Nam ngày càng tăng trên trường quốc tế sau khi chúng ta tổ chức thành công Hội nghị APEC năm 2006. Việt Nam hiện nay được xem là một điểm đến an toàn, thân thiện, mến khách và có nhiều giá trị văn hóa, có thiên nhiên đa dạng. Trong năm 2009 – 2010 Việt Nam là thành viên không thường trực của Hội Đồng bảo an Liên hợp quốc; năm 2010 Việt Nam sẽ là chủ tịch ASEAN, đây là những ưu thế chính trị lớn có khả năng thu hút ngày càng đông đảo du khách, nhà đầu tư quốc tế đến Việt Nam. Tại Diễn đàn du lịch ASEAN (ATF 2009) tháng 1/2009 vừa qua tại Hà Nội, Việt Nam nhận được những cam kết của các nước như Thái Lan, Singapore, Malaysia nhằm tăng đông khách trao đổi giữa các nước. Cũng tại diễn đàn này, đại biểu các nước ASEAN đã chia sẻ kinh nghiệm và đi đến sự đồng thuận cao về việc xây dựng ASEAN trở thành điểm đến chung và xây dựng ngành du lịch ASEAN năng động. Diễn đàn này hứa hẹn một năm du lịch đầy triển vọng và thành công đối với các nước ASEAN nói chung và Việt Nam nói riêng.

Hệ thống pháp luật Việt Nam ngày càng được hoàn chỉnh, đặc biệt Luật Du lịch sẽ được đưa vào thực thi là điều kiện thuận lợi để du lịch Việt Nam nói chung,

du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng nói riêng có điều kiện cát cánh, hội nhập ngày càng sâu rộng với du lịch thế giới.

#### **2.4.3.3 Ảnh hưởng của yếu tố tự nhiên**

Đà Lạt – Lâm Đồng có điều kiện tự nhiên thuận lợi cho việc du lịch, có nhiều tài nguyên thiên nhiên như: thác nước, rừng thông, các hồ... đây là một lợi thế so sánh trong kinh doanh du lịch, nhất là trong thời gian hiện nay, do ảnh hưởng của biến đổi khí hậu trái đất, khí hậu nóng dần lên thì việc có một không gian trong lành, mát mẻ, một môi trường không bị ô nhiễm sẽ giúp cho địa phương thu hút ngày càng nhiều du khách trong và ngoài nước đến.

#### **2.4.3.4 Ảnh hưởng của yếu tố văn hóa - xã hội**

Riêng đối với ngành du lịch, môi trường văn hóa - xã hội có ảnh hưởng khá lớn đến chiến lược kinh doanh của KNDBTCĐL. Với đời sống ngày càng được nâng cao, nhu cầu đi lại, nghỉ dưỡng, khám phá các giá trị văn hóa, thiên nhiên cũng sẽ cao hơn. Xu hướng bảo tồn và phát huy giá trị văn hóa, lịch sử của những công trình, di tích cổ ngày càng được chú trọng và nhu cầu khám phá, tìm hiểu những yếu tố này của du khách ngày một cao hơn.

#### **2.4.3.5 Ảnh hưởng của yếu tố nhân khẩu**

Việt Nam là quốc gia có dân số đông, tỷ lệ tăng dân số còn cao. Điều này vừa tạo cơ hội là chúng ta có nguồn lao động dồi dào, nhưng cũng đưa ra thách thức trong việc giải quyết việc làm. Riêng tại Đà Lạt – Lâm Đồng hàng năm có một lượng khá lớn dân nhập cư với trình độ còn hạn chế nên nguồn nhân lực này khi được tuyển dụng phải có thời gian đào tạo về chuyên môn, nghiệp vụ.

Một yếu tố quan trọng có tác động lớn đến ngành du lịch đó là thu nhập người dân tăng. Theo thống kê năm 2008 của Tổng cục thống kê thì năm 2008 lần đầu tiên thu nhập bình quân đầu người tại Việt Nam là 1.024 USD (tính theo tỷ giá 16.700đ/USD) so với năm 2007 là 833 USD. Nếu tính theo chỉ số và tỷ giá năm 2007 thì thu nhập bình quân đầu người tăng sẽ dẫn đến việc chi tiêu tăng, trong đó du lịch nghỉ dưỡng sẽ là yếu tố được xem xét để tăng chi tiêu.



### **2.4.3.6 Ảnh hưởng của yếu tố công nghệ**

Ngày nay yếu tố công nghệ đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút một lượng khách lớn đến. Công nghệ du lịch, do đó, ngày càng được chú trọng. Tại Việt Nam nói chung, Đà Lạt – Lâm Đồng nói riêng, chúng ta đã có nhiều đầu tư vào cơ sở hạ tầng, các khu vui chơi giải trí, các phòng hội nghị... nhưng còn chưa đồng bộ. Các tour, tuyến, các chương trình sự kiện... tổ chức còn rời rạc, manh mún, nhỏ lẻ, chưa thực sự có liên kết, đặc biệt là nguồn nhân lực trong du lịch của chúng ta còn nhiều hạn chế, chưa đáp ứng với tính cách chuyên nghiệp, trình độ chuyên môn còn chưa đồng đều. Đây là một hạn chế mà KNDBTCĐL cần khắc phục.

## **2.5 Mục tiêu của Công ty CP CADASA đối với KNDBTCĐL đến 2015**

### **2.5.1 Căn cứ để xây dựng mục tiêu**

\* Dự báo về tốc độ phát triển thị trường khách du lịch: Trong báo cáo tại hội thảo “Đánh giá tình hình thực hiện Chiến lược phát triển Du lịch Việt Nam giai đoạn 2001-2010” vừa được Tổng cục Du lịch tổ chức tại Hà Nội cho biết so với mục tiêu chiến lược đặt ra là đón 3-3,5 triệu khách quốc tế năm 2005 thì ngành đón 3,43 triệu lượt người. Năm 2010 phấn đấu đạt mục tiêu 5,5-6 triệu lượt khách quốc tế. Mức độ tăng trưởng khách du lịch quốc tế trung bình trong giai đoạn 2000-2008 là 9,07%. Tại hội nghị các nhà tài trợ cho Việt Nam tổ chức vào tháng 12/2009, một lượng vốn FDI hơn 8 tỷ USD đã được cam kết tài trợ cho Việt Nam, điều này đồng nghĩa với việc sẽ có một lượng lớn các nhà đầu tư đến tìm hiểu thị trường đầu tư. Đây cũng là cơ hội cho lĩnh vực du lịch MICE phát triển.

Về khách nội địa, chỉ tiêu 15-16 triệu khách nội địa năm 2005 đã vượt với tốc độ tăng trung bình cao nhất từ 2004-2005 là 11,03%.

Riêng tại Đà Lạt – Lâm Đồng, số liệu của Chi cục thống kê tỉnh cho thấy lượng khách du lịch đến địa phương đều có năm sau tăng hơn năm trước. Riêng trong năm 2008 và nửa đầu năm 2009, do ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế thế giới lượng khách đến có giảm sút nhưng không đáng kể (biểu đồ 3.2).

\* Năng lực của Công ty:

Tính đến tháng 10/2009, mức độ đầu tư của công ty vào các lĩnh vực như sau:

- Nghiên cứu phát triển đào tạo nguồn nhân lực: 10 tỉ đồng
- Đầu tư vào việc nâng cấp máy móc trang thiết bị cho việc đào tạo và nghiên cứu: 5 tỉ đồng.
- Đầu tư vào DALAT CADASA RESORT (trùng tu, trang thiết bị và tiền thuê trả trước 5 năm): 195 tỉ đồng.
- Đầu tư vào xuất bản, in ấn và phát hành sách: 15 tỉ đồng.
- Đầu tư vào các cơ sở mới tại Tp. HCM: 50 tỉ đồng.

## **2.5.2 Mục tiêu của Công ty đến năm 2015**

### **2.5.2.1 Mục tiêu tổng quát**

Riêng với KNDBTCĐL, thì mục tiêu dài hạn sẽ là một nơi quy tụ những chuyên gia đầu ngành trong nước và quốc tế đến làm việc và nghỉ ngơi khi Công ty được phép thành lập một Viện nghiên cứu phát triển kinh tế, một trung tâm hội nghị quốc gia và quốc tế trong nhiều lãnh vực. Thông qua những sản phẩm, dịch vụ và tri thức đúc kết tại đây, Công ty sẽ tiến hành chuyển giao các kết quả này đến mọi người bằng hệ thống các nhà sách, trường học, Viện nghiên cứu của công ty. Mặt khác Công ty cũng góp phần bảo vệ một di sản kiến trúc quý báu của thành phố cho nhiều thế hệ sau.

Trước mắt, mục tiêu của KNDBTCĐL sẽ là đưa vào khai thác, kinh doanh có hiệu quả khu biệt thự này, xây dựng thương hiệu, có được một thị phần quan trọng trong lãnh vực du lịch MICE trong nước và quốc tế nhưng vẫn đảm bảo giữ nguyên những giá trị kiến trúc sẵn có của KNDBTCĐL.

### **2.5.2.2 Mục tiêu cụ thể**

- Phần đầu đạt chỉ tiêu công suất phòng trong 2 năm đầu là 50%, năm thứ 3 là 60% và 2 năm cuối của 5 năm đầu là 70%. Đến chu kỳ 5 năm thứ 2 từ 2015- 2020, cùng với sự hồi phục của nền kinh tế chung của thế giới, và sự phát triển cơ sở hạ tầng của Đà Lạt và sự phát triển kinh tế của đất nước trong giai đoạn này, công suất sử dụng phòng sẽ là 90- 100%.
- Trong lĩnh vực du lịch MICE, trước mắt chưa có trung tâm hội nghị, KNDBTCĐL sẽ liên kết với các đơn vị cùng đăng cai tổ chức từ 2 – 3 hội nghị trong nước/tháng,

1- 2 hội nghị quốc tế/năm (hình thức thuê hội trường để tổ chức hội nghị). Sau khi đầu tư xây mới các trung tâm hội nghị, các khu dịch vụ, KNDBTCĐL sẽ trực tiếp tổ chức toàn bộ các hoạt động trong chuỗi sản phẩm - dịch vụ của công ty.

### 2.5.3 Các ma trận đánh giá các yếu tố

#### 2.5.3.1 Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong công ty

Dựa trên những phân tích và xác định những điểm mạnh và điểm yếu của Công ty, ta đưa các yếu tố này vào ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) để đánh giá tình hình nội bộ của công ty. Cơ sở để đánh giá mức độ quan trọng và phân loại trong ma trận là sự kết hợp giữa lý thuyết và nhận định của các chuyên gia trong công ty, chọn theo đánh giá của đa số chuyên gia. Từ đó ta tính được tổng số điểm quan trọng cho ma trận để đưa ra kết luận cuối cùng cho Công ty trước tình hình hiện tại.

Bảng 2.8: Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong

STT	Các yếu tố của môi trường bên trong	Mức độ quan trọng	Điểm	Số điểm quan trọng
	<i><b>Yếu tố nguồn nhân lực</b></i>			
1	Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và quản lý	0,06	3	0,18
2	Cán bộ lãnh đạo các phòng ban có trình độ chuyên môn và gắn bó với công ty	0,05	3	0,15
3	Khả năng quản lý các phòng ban còn hạn chế	0,06	2	0,12
4	Cán bộ quản lý khu biệt thự có chuyên môn được đào tạo	0,05	3	0,15
5	Nhân viên của khu biệt thự được tuyển dụng và đào tạo bài bản	0,06	2	0,12
6	Trình độ ngoại ngữ của nhân viên còn hạn chế	0,04	2	0,08
	<i><b>Yếu tố về vốn – tài chính</b></i>			
7	Hiệu quả sử dụng vốn	0,07	3	0,21

8	Cơ sở vật chất của khu biệt thự được đầu tư đúng tiêu chuẩn	0,1	4	0,4
9	Công ty có khả năng huy động vốn cho việc phát triển kinh doanh trong thời gian tới	0,06	3	0,18
	<b><i>Yếu tố quản lý</i></b>			
10	Mô hình quản lý	0,06	3	0,18
11	Công tác dự báo còn mới chưa có những dự báo thực tế	0,05	2	0,1
	<b><i>Yếu tố Marketing</i></b>			
12	Chưa xây dựng được thương hiệu	0,09	2	0,18
13	Chiến lược marketing chưa được triển khai	0,06	2	0,12
14	Xây dựng được văn hóa kinh doanh ngay từ ngày đầu	0,05	3	0,15
	<b><i>Yếu tố văn hóa</i></b>			
15	Tinh thần đoàn kết, tinh thần làm việc của nhân viên tốt	0,05	3	0,15
16	Mối quan hệ giữa khu biệt thự và công ty mẹ tốt	0,05	3	0,15
17	Phong cách lãnh đạo tập trung dân chủ	0,04	3	0,12
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1,00</b>		<b>2,74</b>

Với số điểm quan trọng đạt được là 2,74 cho thấy năng lực của công ty nói chung và KNDBTCĐL nói riêng chỉ cao hơn mức trung bình một ít, điểm mạnh nhất mà KNDBTCĐL có được chính là việc trùng tu, tôn tạo và xây mới đúng như nguyên trạng nhưng vẫn đạt được tiêu chuẩn của một khách sạn 5 sao, còn lại các yếu tố khác cần phải kịp thời điều chỉnh theo hướng phát huy tối đa nội lực, hạn chế những khuyết điểm. Trước mắt là phải kịp thời triển khai chiến lược marketing để xâm nhập, phát triển thị trường; Xây dựng và phát triển thương hiệu cả trong và ngoài nước; Xây dựng được một hệ thống dự báo khoa học để đảm bảo cho các chính sách của KNDBTCĐL được thực thi tốt nhất. Về nhân sự, cần xây dựng một

hệ thống văn hóa của công ty ngay từ đầu. Tăng cường trình độ chuyên môn, khả năng quản lý của đội ngũ nhà quản trị cấp cao và cấp trung và năng lực thực thi công việc của nhân viên thông qua việc đào tạo liên tục, đào tạo mới và đào tạo lại để kịp thời nắm bắt và phục vụ tốt nhu cầu ngày càng đa dạng của du khách. Đảm bảo cơ cấu tổ chức phát huy hiệu quả, hệ thống thông tin từ nhà quản trị cấp cao đến cấp trung rồi đến nhân viên được thông suốt, kịp thời và hiệu quả.

### 2.5.3.2 Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài công ty

Căn cứ vào đặc điểm của thị trường du lịch MICE, căn cứ vào tình hình kinh doanh của ngành du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng và KNDBTCĐL; Từ các yếu tố được phân tích ở phần trên từ môi trường bên ngoài kết hợp với ý kiến của các chuyên gia chúng ta lập được ma trận đánh giá phản ứng của Công ty nói chung, KNDBTCĐL nói riêng trước các yếu tố môi trường bên ngoài theo ma trận EFE. Cơ sở để đánh giá mức độ quan trọng và phân loại trong ma trận là sự kết hợp giữa lý thuyết và nhận định của các chuyên gia trong ngành, chọn theo đánh giá của đa số chuyên gia. Từ đó ta tính được tổng số điểm quan trọng cho ma trận để đưa ra kết luận cuối cùng cho Công ty trước những biến đổi của môi trường bên ngoài.

Bảng 2.9: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài

STT	Các yếu tố của môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Điểm	Số điểm quan trọng
<b>MÔI TRƯỜNG VĨ MÔ</b>				
<i>Yếu tố kinh tế</i>				
1	Tốc độ tăng trưởng kinh tế	0,03	3	0,09
2	Hội nhập kinh tế thế giới làm tăng cơ hội và thách thức	0,05	3	0,15
3	Lạm phát	0,06	4	0,24
<i>Yếu tố Chính trị - Luật pháp</i>				
4	Tình hình chính trị ổn định	0,1	4	0,4
5	Pháp luật ngày càng hoàn chỉnh	0,02	3	0,06
6	Chiến lược phát triển du lịch của	0,05	2	0,1

	tính được chú trọng			
	<b><i>Yếu tố tự nhiên – văn hóa - xã hội- nhân khẩu</i></b>			
7	Nhu cầu nghỉ dưỡng, hội nghị, hội thảo, sự kiện của doanh nghiệp cá nhân ngày càng nhiều	0,1	2	0,2
8	Thu nhập bình quân người dân tăng	0,06	2	0,12
9	Dân số đông	0,01	1	0,01
10	Điều kiện tự nhiên thuận lợi	0,1	2	0,2
11	Các yếu văn hóa, lịch sử, kiến trúc, thiên nhiên... ngày càng có giá trị trong du lịch	0,1	4	0,4
12	Cơ sở hạ tầng phục vụ cho du lịch (đường bộ, đường hàng không, điểm vui chơi, giải trí, mua sắm...)	0,1	3	0,3
13	Kinh tế tri thức ngày càng được chú trọng phát triển	0,03	3	0,09
	<b><i>Yếu tố công nghệ - Môi trường</i></b>			
14	Công nghệ du lịch ngày càng phát triển	0,04	3	0,12
15	Môi trường sinh thái bị ảnh hưởng ngày càng theo chiều hướng xấu.	0,06	3	0,18
<b>MÔI TRƯỜNG VI MÔ</b>				
	<b><i>Yếu tố đối thủ cạnh tranh</i></b>			
16	Nhiều công ty mới tham gia vào lãnh vực du lịch	0,02	2	0,04
17	Sự liên doanh, liên kết trong việc tổ chức các hoạt động về du lịch	0,03	2	0,06
	<b><i>Yếu tố khách hàng</i></b>			
18	Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng	0,02	3	0,06
	<b><i>Yếu tố nhà cung cấp</i></b>			
19	Thuận lợi khi có nhiều hãng lữ hành	0,02	3	0,06
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1,00</b>		<b>2,88</b>

**Nhận xét:** Nhìn vào ma trận này ta thấy tổng điểm quan trọng là 2,88. Điều đó cho thấy sự ứng phó với các yếu tố của môi trường bên ngoài của công ty ở mức trên

trung bình, có ít sự ứng phó vượt trội. Từ đó cho thấy chiến lược của công ty tận dụng những cơ hội bên ngoài để hạn chế tối đa những nguy cơ là trên mức trung bình. Mặt khác số điểm quan trọng cũng cho thấy công ty có cơ hội phát triển hơn nữa do nhu cầu của du khách ngày càng đa dạng, các yếu tố văn hóa, lịch sử, thiên nhiên, môi trường ngày càng có nhiều giá trị hơn và được du khách quan tâm nhiều hơn, Việt Nam đang hội nhập ngày càng sâu, rộng với nền kinh tế thế giới. Việc KNDBTCĐL mới đưa vào kinh doanh sẽ không tránh khỏi những thiếu sót ban đầu. Việc đạt được số điểm quan trọng là 2,8 cũng chứng tỏ công ty nói chung, KNDBTCĐL nói riêng có những điều chỉnh kịp thời để tận dụng cơ hội bên ngoài, tránh những nguy cơ ảnh hưởng đến hoạt động của mình.

### 2.5.3.3 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của KNDBTCĐL đối với các đối thủ cạnh tranh khác trong ngành, ta sử dụng ma trận hình ảnh cạnh tranh. Cơ sở để đánh giá mức độ quan trọng và trọng số trong ma trận là sự kết hợp giữa lý thuyết và nhận định của các chuyên gia, chọn theo đánh giá của đa số chuyên gia để đưa ra kết luận cuối cùng về năng lực cạnh tranh KNDBTCĐL so với các đối thủ cạnh tranh trong cùng ngành. Ta có ma trận hình ảnh cạnh tranh của KNDBTCĐL như sau:

Bảng 2.10: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của KNDBTCĐL

STT	CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG	MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG	KNDBTCĐL		Khách sạn Sài Gòn-Đà Lạt		Khách sạn Sofitel-Palace		RESORT HOÀNG ANH GIA LAI	
			Trọng số	Điểm	Trọng số	Điểm	Trọng số	Điểm	Trọng số	Điểm
1	Nắm vững thị trường du lịch hội nghị hội thảo	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3
2	Tìm hiểu thị trường du lịch hội	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16

	nghi hội thảo trong khu vực và quốc tế									
3	Khả năng huy động vốn cho việc tổ chức những hội nghị, hội thảo lớn mang tầm vóc quốc tế	0,02	3	0,06	1	0,02	2	0,04	3	0,06
4	Xây dựng và định vị thương hiệu	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3
5	Đúc kết, chuyển giao thành tựu của những hội nghị chuyên đề thành sách, tạp chí để phát hành rộng rãi	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01	1	0,01
6	Doanh thu và lợi nhuận	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
7	Khả năng cạnh tranh về thị phần	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
8	Giá trị thẩm mỹ và văn hóa của các công trình kiến trúc	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16



9	Năng lực quản lý	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
10	Cơ cấu quản lý linh hoạt	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21
11	Năng lực tổ chức kinh doanh	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	3	0,21
12	Nhân viên được đào tạo bài bản, có nét đặc trưng riêng mang đặc thù văn hóa của từng vùng, miền	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>1</b>		<b>2.28</b>		<b>2.57</b>		<b>2,67</b>		<b>2,49</b>

Qua ma trận hình ảnh cạnh tranh cho thấy cả 4 công ty có mức chênh lệch không cao, sức mạnh cạnh tranh của cả 4 đơn vị đều chỉ mới trên mức trung bình, chưa có đơn vị nào vượt trội. Ta có thể rút ra một số nhận xét sau:

- Cả 4 đơn vị đều có khả năng cạnh tranh trong thị phần khách có thu nhập cao, hội nghị hội thảo cao cấp.
- Lợi thế cạnh tranh của KNDBTCĐL là khả năng huy động vốn cho những hội nghị, hội thảo mang tầm vóc quốc tế. Các biệt thự đều mang giá trị kiến trúc, văn hóa, lịch sử phong phú, nguồn nhân lực và vị trí thuận lợi và khả năng đúc kết những ý tưởng, những đúc kết trong các hội nghị thành sản phẩm cho mọi người.
- Đối thủ cạnh tranh chính của KNDBTCĐL là khách sạn Sài Gòn – Đà Lạt và Resort Hoàng Anh – Gia Lai.

#### **2.5.3.4 Ma trận SWOT**

Bảng 2.11: Ma trận SWOT của công ty

<p><b>CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI</b></p>	<p><b>CƠ HỘI: O</b> (OPPORTUNITIES)</p> <p><b>O1:</b> Việt Nam hội nhập ngày càng sâu, rộng vào nền kinh tế thế giới, nền kinh tế phát triển ổn định.</p> <p><b>O2:</b> Nhu cầu du lịch hội nghị, hội thảo, sự kiện ngày càng tăng.</p> <p><b>O3:</b> Chiến lược phát triển du lịch kết hợp với chương trình trọng điểm của tỉnh về tăng tốc du lịch của tỉnh.</p> <p><b>O4:</b> Thu nhập đầu người tăng</p> <p><b>O5:</b> Bỏ visa cho du khách du lịch trong vùng ASEAN.</p>	<p><b>ĐE DỌA: T</b> (THREATEN)</p> <p><b>T1:</b> Cạnh tranh ngày càng gay gắt.</p> <p><b>T2:</b> Môi trường thiên nhiên, văn hóa ngày bị xâm phạm nghiêm trọng.</p> <p><b>T3:</b> Lạm phát tăng, nền kinh tế suy giảm sẽ ảnh hưởng đến nhu cầu du lịch.</p> <p><b>T4:</b> Cơ sở hạ tầng của Đà Lạt nhìn chung còn chưa đồng bộ. Đường giao thông từ Sài Gòn lên Đà Lạt còn nhiều khó khăn.</p> <p><b>T5:</b> Lãi suất vay ngân hàng còn nhiều khó khăn, thường biến động.</p>
<p><b>CÁC YẾU TỐ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG</b></p>	<p><b>DIỂM MẠNH: S</b> (STRONG)</p> <p><b>S1:</b> Có nhiều đối tác chiến lược có thể liên doanh, liên kết.</p> <p><b>S2:</b> KNDCCBTCĐL được trùng tu, tôn tạo và xây mới đúng với nguyên trạng và nội thất có tiêu</p>	<p><b>CL KẾT HỢP S-O</b></p> <p>* <b>S1, S2, S4 + O1, O3, O4, O5:</b> chiến lược kinh doanh du lịch nghỉ dưỡng. (<i>Chiến lược 1</i>)</p> <p>* <b>S1, S2, S3, S4 + O1, O2, O3, O4, O5:</b> chiến lược kinh doanh du lịch MICE kết hợp in ấn và xuất bản</p>
		<p><b>CL KẾT HỢP S-T</b></p> <p>* <b>S1, S2, S4 + T1:</b> chiến lược cạnh tranh. (<i>Chiến lược 3</i>).</p> <p>* <b>S1, S2, S3, S4 + T1, T2, T3, T4, T5:</b> chiến lược đa dạng hóa sản phẩm - dịch vụ (<i>Chiến lược 4</i>)</p>

<p>chuẩn 5 sao. Có vị trí thuận lợi. Có môi trường thiên nhiên cảnh quan tốt.</p> <p><b>S3:</b> Có đủ các bộ phận để in ấn và xuất bản phục vụ cho việc tổ chức hội nghị hội thảo.</p> <p><b>S4:</b> Cán bộ quản lý trung thành, nhân viên được tuyển dụng và đào tạo</p>	<p>các kết quả của hội nghị. (<i>Chiến lược 2</i>)</p>	
<p><b>ĐIỂM YẾU: W</b> (WEAKNESS)</p> <p><b>W1:</b> Mới đưa vào kinh doanh, chưa xâm nhập và phát triển được thị trường.</p> <p><b>W2:</b> Công tác Marketing chưa được triển khai.</p> <p><b>W3:</b> Công tác nghiên cứu, dự báo thị trường HNHT chưa có</p> <p><b>W4:</b> Chưa xây dựng và định vị được thương hiệu.</p> <p><b>W5:</b> Năng lực quản lý còn hạn chế.</p> <p><b>W6:</b> Nguồn lực tài chính còn bị dàn trải.</p>	<p><b>CL KẾT HỢP W-O</b></p> <p>* <b>W1, W2, W3, W4 + O1, O2, O3, O4, O5:</b> Chiến lược marketing, dự báo để thực hiện chiến lược xâm nhập thị trường, phát triển và định vị thương hiệu. (<i>Chiến lược 5</i>)</p> <p>* <b>W1, W5, W6 + O1, O2, O3, O4, O5:</b> Chiến lược tái cấu trúc lại cơ cấu kinh doanh và sắp xếp lại nguồn nhân lực để phát triển thị trường. (<i>Chiến lược 6</i>)</p>	<p><b>CL KẾT HỢP W-T</b></p> <p>* <b>W5, W6 + T3, T5 :</b> chiến lược tài chính. (<i>Chiến lược 7</i>)</p> <p>* <b>W6 + T1 :</b> sắp xếp lại nguồn nhân lực quản lý. (<i>Chiến lược 8</i>)</p>

### 2.5.3.5 Ma trận QSPM

Việc lựa chọn chiến lược được quyết định trên cơ sở sử dụng ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM). Ma trận này cho phép ta có thể đánh giá

khách quan các chiến lược có thể thay thế, từ đó lựa chọn một chiến lược phù hợp nhất, có hiệu quả nhất. Cơ sở để đánh giá mức độ quan trọng và phân loại trong ma trận là sự kết hợp giữa lý thuyết và nhận định của các chuyên gia, chọn theo đánh giá của đa số chuyên gia. Từ đó đưa ra kết luận dựa trên tổng số hấp dẫn cho ma trận để chọn lựa chiến lược.

**Bảng 2.12: Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp S-O**

CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ THAY THẾ				
	PHÂN LOẠI	CHIẾN LƯỢC 1		CHIẾN LƯỢC 2	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Yếu tố bên ngoài</b>					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế	3	4	12	4	12
Hội nhập kinh tế thế giới làm tăng cơ hội và thách thức	3	3	9	4	12
Lạm phát	4	3	12	3	12
Tình hình chính trị ổn định	4	3	12	3	12
Chiến lược phát triển du lịch được chú trọng	2	3	6	4	8
Điều kiện tự nhiên thuận lợi	2	3	6	3	6
Nhu cầu du lịch MICE tăng	2	3	6	4	8
Thu nhập bình quân tăng	2	3	6	3	6
Các yếu tố văn hóa, lịch sử, kiến trúc, thiên nhiên ngày càng có giá trị trong du lịch	4	4	16	3	12
Nhiều công ty tham gia vào lãnh vực du lịch MICE	2	3	6	4	8
Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng	3	3	9	3	9
Môi trường sinh thái ngày càng có chiều hướng xấu đi	3	3	9	4	12
<b>Yếu tố bên trong</b>					
Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và quản lý	3	4	12	4	12
Cán bộ lãnh đạo các phòng ban có trình độ chuyên môn và gắn bó	3	2	6	2	6

với công ty					
Nhân viên của khu biệt thự được tuyển dụng và đào tạo bài bản	2	3	6	3	6
Cơ sở vật chất của khu biệt thự được đầu tư đúng tiêu chuẩn	4	4	16	4	16
Công ty có khả năng huy động vốn cho việc phát triển kinh doanh trong thời gian tới	3	4	12	4	12
Công tác dự báo còn mới chưa có những dự báo thực tế	2	2	4	2	4
Chưa xây dựng được thương hiệu	2	3	6	3	6
Chiến lược marketing chưa được triển khai	2	3	6	3	6
Xây dựng được văn hóa kinh doanh ngay từ ngày đầu	3	3	9	3	9
Tinh thần đoàn kết, tinh thần làm việc của nhân viên tốt	3	3	9	3	9
Mối quan hệ giữa khu biệt thự và công ty mẹ tốt	3	3	9	3	9
Phong cách lãnh đạo tập trung dân chủ	3	3	9	3	9
<b>TỔNG CỘNG</b>			213		221

**Bảng 2.13 : Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp S-T**

CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ THAY THẾ				
	PHÂN LOẠI	CHIẾN LƯỢC 3		CHIẾN LƯỢC 4	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Yếu tố bên ngoài</b>					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế	3	4	12	4	12
Hội nhập kinh tế thế giới làm tăng cơ hội và thách thức	3	2	6	2	6
Lạm phát	4	3	12	3	12
Tình hình chính trị ổn định	4	3	12	3	12
Chiến lược phát triển du lịch được chú trọng	2	3	6	4	8
Điều kiện tự nhiên thuận lợi	2	3	6	3	6

Nhu cầu du lịch MICE tăng	2	3	6	4	8
Thu nhập bình quân tăng	2	3	6	4	8
Các yếu tố văn hóa, lịch sử, kiến trúc, thiên nhiên ngày càng có giá trị trong du lịch	4	3	12	4	16
Nhiều công ty tham gia vào lãnh vực du lịch MICE	2	3	6	3	6
Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng	3	3	9	4	12
Môi trường sinh thái ngày càng có chiều hướng xấu đi	3	3	9	4	12
<b>Yếu tố bên trong</b>					
Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và quản lý	3	4	12	4	12
Cán bộ lãnh đạo các phòng ban có trình độ chuyên môn và gắn bó với công ty	3	2	6	2	6
Nhân viên của khu biệt thự được tuyển dụng và đào tạo bài bản	2	3	6	3	6
Cơ sở vật chất của khu biệt thự được đầu tư đúng tiêu chuẩn	4	4	16	4	16
Công ty có khả năng huy động vốn cho việc phát triển kinh doanh trong thời gian tới	3	4	12	3	9
Công tác dự báo còn mới chưa có những dự báo thực tế	2	2	4	2	4
Chưa xây dựng được thương hiệu	2	3	6	3	6
Chiến lược marketing chưa được triển khai	2	3	6	3	6
Xây dựng được văn hóa kinh doanh ngay từ ngày đầu	3	3	9	3	9
Tinh thần đoàn kết, tinh thần làm việc của nhân viên tốt	3	3	9	3	9
Mối quan hệ giữa khu biệt thự và công ty mẹ tốt	3	3	9	3	9
Phong cách lãnh đạo tập trung dân chủ	3	3	9	3	9
<b>TỔNG CỘNG</b>			206		219

Bảng 2.14 Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp W-O

CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	CÁC CHIẾN LƯỢC CÓ THỂ THAY THẾ				
	PHÂN LOẠI	CHIẾN LƯỢC 5		CHIẾN LƯỢC 6	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Yếu tố bên ngoài</b>					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế	3	4	12	4	12
Hội nhập kinh tế thế giới làm tăng cơ hội và thách thức	3	2	6	2	6
Lạm phát	4	2	8	2	8
Tình hình chính trị ổn định	4	3	12	3	12
Chiến lược phát triển du lịch được chú trọng	2	4	8	3	6
Điều kiện tự nhiên thuận lợi	2	3	6	3	6
Nhu cầu du lịch MICE tăng	2	4	8	3	6
Thu nhập bình quân tăng	2	4	8	3	6
Các yếu tố văn hóa, lịch sử, kiến trúc, thiên nhiên ngày càng có giá trị trong du lịch	4	4	16	3	12
Nhiều công ty tham gia vào lĩnh vực du lịch MICE	2	3	6	3	6
Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng	3	4	12	3	9
Môi trường sinh thái ngày càng có chiều hướng xấu đi	3	3	9	3	9
<b>Yếu tố bên trong</b>					
Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và quản lý	3	3	9	3	9
Cán bộ lãnh đạo các phòng ban có trình độ chuyên môn và gắn bó với công ty	3	2	6	2	6
Nhân viên của khu biệt thự được tuyển dụng và đào tạo bài bản	2	3	6	3	6
Cơ sở vật chất của khu biệt thự được đầu tư đúng tiêu chuẩn	4	4	16	3	12
Công ty có khả năng huy động vốn cho việc phát triển kinh doanh	3	4	12	3	9

trong thời gian tới					
Công tác dự báo còn mới chưa có những dự báo thực tế	2	2	4	2	4
Chưa xây dựng được thương hiệu	2	2	4	2	4
Chiến lược marketing chưa được triển khai	2	3	6	3	6
Xây dựng được văn hóa kinh doanh ngay từ ngày đầu	3	3	9	3	9
Tinh thần đoàn kết, tinh thần làm việc của nhân viên tốt	3	3	9	3	9
Mối quan hệ giữa khu biệt thự và công ty mẹ tốt	3	3	9	3	9
Phong cách lãnh đạo tập trung dân chủ	3	3	9	3	9
<b>TỔNG CỘNG</b>			210		190

Bảng 2.15 Ma trận QSPM cho nhóm kết hợp W-T

CÁC YẾU TỐ QUAN TRỌNG	CÁC CHIẾN LƯỢC CỐ THỂ THAY THẾ				
	PHÂN LOẠI	CHIẾN LƯỢC 7		CHIẾN LƯỢC 8	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Yếu tố bên ngoài</b>					
Tốc độ tăng trưởng kinh tế	3	4	12	3	9
Hội nhập kinh tế thế giới làm tăng cơ hội và thách thức	3	2	6	2	6
Lạm phát	4	2	8	2	8
Tình hình chính trị ổn định	4	3	12	3	12
Chiến lược phát triển du lịch được chú trọng	2	3	6	2	4
Điều kiện tự nhiên thuận lợi	2	3	6	3	6
Nhu cầu du lịch MICE tăng	2	3	6	3	6
Thu nhập bình quân tăng	2	2	4	3	6
Các yếu tố văn hóa, lịch sử, kiến trúc, thiên nhiên ngày càng có giá trị trong du lịch	4	3	12	3	12
Nhiều công ty tham gia vào lĩnh vực du lịch MICE	2	2	4	3	6



Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng	3	3	9	3	9
Môi trường sinh thái ngày càng có chiều hướng xấu đi	3	3	9	3	9
<b>Yếu tố bên trong</b>					
Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và quản lý	3	4	12	3	9
Cán bộ lãnh đạo các phòng ban có trình độ chuyên môn và gắn bó với công ty	3	2	6	2	6
Nhân viên của khu biệt thự được tuyển dụng và đào tạo bài bản	2	2	4	3	6
Cơ sở vật chất của khu biệt thự được đầu tư đúng tiêu chuẩn	4	3	12	3	12
Công ty có khả năng huy động vốn cho việc phát triển kinh doanh trong thời gian tới	3	4	12	3	9
Công tác dự báo còn mới chưa có những dự báo thực tế	2	2	4	2	4
Chưa xây dựng được thương hiệu	2	3	6	2	4
Chiến lược marketing chưa được triển khai	2	3	6	3	6
Xây dựng được văn hóa kinh doanh ngay từ ngày đầu	3	3	9	3	9
Tinh thần đoàn kết, tinh thần làm việc của nhân viên tốt	3	3	9	3	9
Mối quan hệ giữa khu biệt thự và công ty mẹ tốt	3	3	9	3	9
Phong cách lãnh đạo tập trung dân chủ	3	3	9	3	9
<b>TỔNG CỘNG</b>			192		185

AS: Số điểm hấp dẫn

TAS: Tổng số điểm hấp dẫn

Thông qua các ma trận QSPM cho các nhóm kết hợp, ta có kết quả tổng số điểm hấp dẫn của các chiến lược và từ đó có thể ra quyết định chọn lựa chiến lược phù hợp đối với công ty như sau:

- Nhóm kết hợp S-O: chiến lược kinh doanh du lịch nghỉ dưỡng có tổng điểm hấp dẫn là 213, còn chiến lược kinh doanh du lịch MICE có tổng điểm hấp dẫn là 221.

- Nhóm kết hợp S-T: chiến lược cạnh tranh có tổng số điểm hấp dẫn là 206, còn chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ có tổng điểm hấp dẫn là 219.
- Nhóm kết hợp W-O: chiến lược marketing có tổng điểm hấp dẫn là 210, còn chiến lược tái cơ cấu kinh doanh có tổng điểm hấp dẫn là 190.
- Nhóm kết hợp W-T: chiến lược tài chính có tổng điểm hấp dẫn là 192, còn chiến lược sắp xếp lại nhân sự có tổng điểm hấp dẫn là 185.

Từ tổng điểm hấp dẫn của các chiến lược nêu trên, theo thứ tự từ cao đến thấp, ta có thể lựa chọn được các chiến lược kinh doanh của công ty cho KNDBTCĐL như sau:

- \* **Chiến lược kinh doanh du lịch MICE có tổng điểm hấp dẫn là 221.**
- \* **Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ có tổng điểm hấp dẫn là 219**
- \* **Chiến lược marketing có tổng điểm hấp dẫn là 210.**

Một chiến lược cùng thực hiện đồng thời với 3 chiến lược trên là chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG 2**

Qua phân tích tình hình hiện tại, cơ cấu tổ chức, nguồn lực và dự án đầu tư của công ty CADSA, ta có thể tóm tắt một số thế mạnh và những khó khăn như sau:

- Đây là một công ty có tiềm lực để phát triển như: có cơ sở vật chất được đầu tư vào những vị trí thuận lợi, có nhiều kinh nghiệm, có đội ngũ cán bộ nhân viên có chất lượng, gắn bó lâu dài với sự phát triển của công ty.
- Ban lãnh đạo công ty có nhiều tâm huyết với sự nghiệp đào tạo phát triển.
- Dự án đầu tư vào KNDBTCĐL là khả thi, trong tương lai nơi này sẽ được tiếp tục đầu tư nhằm đến mục tiêu trở thành một trung tâm nghỉ dưỡng cao cấp và hội thảo đạt tiêu chuẩn quốc tế, qua đó nhằm đến việc góp phần vào sự phát triển của đất nước thông qua kinh tế tri thức.
- Hiện nay khó khăn lớn là do đầu tư khá dàn trải và phần lớn tập trung vào KNDBTCĐL nên tình hình tài chính của công ty sẽ cần phải được cơ cấu lại cho phù hợp cho sự phát triển lâu dài.
- Du lịch MICE là một sản phẩm dịch vụ mới của công ty nên chắc rằng việc tổ chức

kinh doanh, xâm nhập thị trường sẽ rất khó khăn trong điều kiện hiện tại là nền kinh tế thế giới vừa qua được khủng hoảng. Trên cơ sở phân tích nhu cầu của du khách về hình thức du lịch MICE, trên cơ sở phân tích các ma trận bên trong và ngoài công ty, dựa trên mục tiêu phát triển của công ty, chương này đã xây dựng và lựa chọn được những chiến lược quan trọng:

- \* Chiến lược kinh doanh du lịch MICE.
- \* Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ
- \* Chiến lược marketing.

Đây là những chiến lược quan trọng để thực hiện mục tiêu kinh doanh của KNDBTCĐL, ngoài ra chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu cũng cần được KNDBTCĐL triển khai ngay từ đầu cùng với các chiến lược đã chọn để từng bước xây dựng và phát triển thương hiệu KNDBTCĐL trong suốt quá trình kinh doanh của mình.

Việc thực thi chiến lược cần được sự đồng tâm nhất trí, nỗ lực quyết tâm cao của cán bộ, nhân viên của công ty CADASA nói chung, KNDBTCĐL nói riêng và những quyết định chính xác kịp thời của những nhà quản trị trong việc nắm bắt cơ hội và thời điểm thích hợp để triển khai các giải pháp chiến lược đã đề ra.

**CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP THỰC HIỆN CÁC  
CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÔNG TY CP CADASA  
CHO KHU NGHỈ DƯỠNG BIỆT THỰ CỔ ĐÀ LẠT ĐẾN NĂM 2015**

**3.1 Chiến lược kinh doanh du lịch MICE:**

**3.1.1 Giải pháp chung:**

Năm 2009, nền kinh tế thế giới nói chung, Việt Nam nói riêng đã vượt qua đáy khủng hoảng, những tín hiệu tích cực của các nền kinh tế đang trở lại. Đây cũng là một trong những xu hướng tốt biểu thị cho ngành du lịch thế giới nói chung, Việt Nam nói riêng có chiều hướng phát triển thuận lợi. Chính vì vậy, căn cứ vào những phân tích về chiến lược ở phần trên thì chiến lược kinh doanh của công ty cho KNDBTCĐL sẽ là chiến lược kinh doanh du lịch MICE. Việc công ty CADASA đầu tư, đưa vào kinh doanh KNDBTCĐL là phù hợp với xu hướng phát triển chung về du lịch của tỉnh và của cả nước. Tuy nhiên để thực hiện thành công chiến lược chính này cần có sự phối hợp, tổ chức thực hiện hiệu quả một số giải pháp sau :

\* ***Giải pháp 1:*** Gia nhập vào một số tổ chức, hiệp hội du lịch có uy tín trong và ngoài nước, đồng thời đẩy mạnh việc nghiên cứu và phát triển thị trường để kịp thời đáp ứng với xu hướng nghỉ dưỡng, du lịch MICE ngày càng tăng trong nước cũng như quốc tế. Mạnh dạn cho họ chia sẻ số chỗ nghỉ dưỡng dưới hình thức Timeshare để du khách trên khắp thế giới và du khách trong nước về nghỉ dưỡng tại đây có cơ hội thay đổi chỗ nghỉ dưỡng tại những resort khác nhau tùy theo ý thích trên khắp thế giới.

\* ***Giải pháp 2:*** Dựa vào những chính sách khuyến khích đầu tư trong ngành du lịch của Chính phủ, của tỉnh và các lợi thế về thiên nhiên, môi trường để cạnh tranh, phát triển thị trường.

\* ***Giải pháp 3:*** Quan hệ tốt với các nhà cung cấp để phát triển thị trường và nguồn cung dồi dào từ các tập đoàn, công ty lớn, các tổ chức trong và ngoài nước trong việc tổ chức hội nghị, hội thảo, sự kiện. Liên kết với nhiều đại lý du lịch trong và ngoài nước để việc giới thiệu quảng bá hình ảnh của DALAT CADASA RESORT nhanh chóng đến với đông đảo khách du lịch. Sẵn sàng chia sẻ một tỷ lệ hoa hồng cao cho các đại lý này để thu hút được nhiều khách du lịch theo từng mùa.

**\* Giải pháp 4:** giải pháp về vốn

Công ty đã đầu tư một lượng vốn lớn vào việc trùng tu, tôn tạo và xây dựng mới KNDBTCĐL. Đây chỉ mới là điều kiện cơ bản để bắt đầu kinh doanh, để tiếp tục kinh doanh có hiệu quả, KNDBTCĐL tiếp tục cần một lượng vốn lưu động cho kinh doanh. Mức vốn cần thiết này cần phải được xác định hợp lý để kinh doanh và nó có thể huy động từ các nguồn:

- Ngân hàng là một đối tác chiến lược trong việc cung ứng một lượng tín dụng trung và dài hạn.

- Các tổ chức cho thuê tài chính.

- Việc phát hành thêm cổ phiếu.

- Liên doanh, liên kết với một số đối tác chiến lược.

**\* Giải pháp 5: về cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực:**

**Cơ cấu tổ chức** đóng vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh của KNDBTCĐL, công ty cần chú ý xây dựng một cơ cấu trực tuyến chức năng nhằm đảm bảo hệ thống hoạt động hiệu quả, đồng thời tạo điều kiện để những cán bộ, nhân viên phát huy hết được khả năng chuyên môn của mình. Khi xây dựng cơ cấu tổ chức chú ý phân định rõ ràng trách nhiệm của từng phòng, ban, bộ phận, tránh chồng chéo, xung đột lẫn nhau. Xây dựng một môi trường văn hóa đặc thù của KNDBTCĐL. Cụ thể:

- Đối với các phòng ban, bộ phận: Hoàn thiện, giao quyền hạn chức năng nhiệm vụ cho phòng ban và cho từng vị trí công tác một cách rõ ràng, thiết lập hệ thống quản lý chất lượng để kiểm tra, đánh giá việc thực thi nhiệm vụ.

- Đảm bảo một môi trường làm việc, trong đó mọi người đều hiểu rõ mục tiêu và sứ mạng của công ty để họ cùng nhau gắn bó và góp sức cho công ty. Mọi người đều có khả năng đóng góp và được hưởng tất cả các quyền lợi khác như đào tạo, bổ nhiệm, thăng tiến trong nghề nghiệp. Việc tuyển dụng vào các chức danh quan trọng trong KNDBTCĐL đều được công khai và tiến hành hành tuyển dụng công bằng.

**Nguồn nhân lực** là yếu tố then chốt trong bất kỳ một hoạt động nào. Thiếu những con người cần thiết thì sẽ làm mọi chiến lược hay nhất cũng trở thành thất bại. Để đảm bảo có được một nguồn nhân lực đạt yêu cầu cần:

- Việc tuyển dụng và bố trí người đứng đầu các bộ phận cần phải nghiêm ngặt và yêu cầu cao.
- Công ty cũng cần có một chế độ chính sách ưu đãi, thu hút người tài về làm việc tại KNDBTCĐL. Phân phối hoặc bán lại một số cổ phiếu ưu đãi với giá ưu đãi như một cách thức giữ chân người tài trong công ty.
- Có chính sách động viên người lao động: thông qua 3 yếu tố cơ bản là thu nhập theo xu hướng tăng dần, phân phối thu nhập phải công bằng, rõ ràng; chế độ khen thưởng, kỷ luật phải hợp lý và người lao động phải có một môi trường làm việc đủ các trang thiết bị cần thiết, một mối quan hệ lãnh đạo nhân viên hài hòa, thân thiện, tạo điều kiện cùng nhau làm việc. Thực hiện ký kết hợp đồng lao động đóng đủ các khoản bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế...
- Thường xuyên tổ chức các lớp đào tạo mới, đào tạo lại, đào tạo liên tục cho cán bộ nhân viên nhằm cập nhật những kiến thức mới phục vụ cho công việc.
- Có quy trình kiểm tra, đánh giá công việc rõ ràng.
- Chú ý chăm sóc đời sống tinh thần và vật chất đối với người lao động và gia đình của họ.

\* ***Giải pháp 6:*** Hệ thống thông tin

Trong thời đại mà internet trở thành một công cụ đắc lực cho các hoạt động thì việc xây dựng một hệ thống thông tin đảm bảo cho việc điều hành hoạt động công ty được thông suốt, kịp thời điều chỉnh những thay đổi cho phù hợp, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực công nghệ thông tin thì việc thiết kế, xây dựng và đảm bảo cho hệ thống thông tin hoạt động tốt sẽ không là vấn đề lớn đối với công ty.

\* ***Giải pháp 7:*** Tiết kiệm

Việc mới đi vào hoạt động kinh doanh chắc chắn sẽ không lường trước được những chi phí phát sinh không cần thiết. Chính vì vậy, việc thực hiện tiết kiệm sẽ giúp giảm được chi phí đầu vào. Muốn vậy, công ty cần:

- Mỗi phòng, ban, bộ phận đều có kế hoạch chi tiết về nhu cầu sử dụng, mua sắm các trang thiết bị cần thiết, qua đó nhằm loại bỏ những chi phí không cần thiết trong hoạt động.
- Các quy trình phục vụ cũng được nghiên cứu, đánh giá, dự trù chính xác những nguyên vật liệu, vật tư cần thiết từ đó có kế hoạch đặt hàng phù hợp, tránh tình trạng quá thừa và quá thiếu.
- Sử dụng tiết kiệm, có hiệu quả các nguồn năng lượng được cung cấp.
- Phân tích và đánh giá chính xác các chi phí quản lý.

### **3.1.2 Một số giải pháp cụ thể:**

Trong giai đoạn 1 đến 2 năm đầu, KNDBTCĐL cần thực hiện một số giải pháp cụ thể sau:

#### **3.1.2.1 Giải pháp xúc tiến du lịch và nghiên cứu thị trường:**

Do mới bắt đầu kinh doanh, chưa có được khách hàng mục tiêu trong phân khúc thị trường đã chọn nên giải pháp quan trọng nhất là thực hiện xâm nhập và phát triển thị trường thông qua giải pháp xúc tiến du lịch nhằm mục đích:

- Tạo mối quan hệ kinh doanh với các đơn vị trong và ngoài nước về du lịch, ký kết các hợp đồng về nghỉ dưỡng, hội nghị, hội thảo, chia sẻ khách và một số hoạt động khác tại những thị trường trọng điểm tại các hội chợ du lịch quốc tế, hội chợ du lịch trong nước..

- Quảng bá, giới thiệu các sản phẩm - dịch vụ, khả năng của công ty CADASA nói chung, KNDBTCĐL nói riêng đến du khách trong và ngoài nước.

Để thực hiện giải pháp này, cả công ty CADASA và KNDBTCĐL đều phải tiến hành ngay, nhưng với phạm vi hoạt động là khác nhau:

- \* Công ty CADASA sẽ đảm nhận nhiệm vụ xúc tiến du lịch thông qua Tổng cục du lịch Việt Nam, phòng Thương mại-Công nghiệp Việt Nam và tại một số thành phố lớn trong nước.

\* KNDBTCĐL sẽ thực hiện xúc tiến du lịch ngay tại tỉnh nhà thông qua Trung tâm xúc tiến đầu tư – du lịch – thương mại tỉnh Lâm Đồng.

- Công ty CADASA cần nhanh chóng mở văn phòng đại diện tại các tỉnh, thành phố lớn như: Hà Nội, Hải Phòng, Đà Nẵng, Cần Thơ ngay trong năm đầu tiên này để kịp thời tiếp cận lượng khách hàng mục tiêu tiềm năng tại đây.

Để thực hiện giải pháp này thì chiến lược marketing đóng vai trò quan trọng, các chiến lược khác hỗ trợ.

Giải pháp xúc tiến du lịch và nghiên cứu thị trường còn là một cơ hội để công ty có thêm những đối tác có khả năng tài chính, có tâm huyết muốn liên doanh đầu tư vào lĩnh vực này.

Trong những năm tiếp theo, hoạt động này vẫn tiếp tục được duy trì nhưng chú trọng tới chiều sâu vào du lịch MICE và mở rộng hoạt động này đến các nước Đông Nam Á, Đông Á, các nước châu Âu.

### **3.1.2.2 Giải pháp thành lập trung tâm hội nghị:**

Giai đoạn II từ năm thứ 3 trở đi, cơ cấu tổ chức lúc này sẽ phải bổ sung thêm vì đã xuất hiện trung tâm hội nghị, siêu thị mini và một số nhà hàng được xây dựng xong, đưa vào kinh doanh. Trung tâm hội nghị, siêu thị mini, một số nhà hàng khác là những đơn vị kinh doanh trực thuộc KNDBTCĐL. Như vậy, ngoài người được công ty tuyển chọn vào tổ chức, điều hành trung tâm, nguồn lực ở đây cần được tuyển dụng với chất lượng cao, được KNDBTCĐL cử đi học tập tham quan cách tổ chức thực hiện ở nước ngoài, nhân sự ở đây phải được đào tạo và huấn luyện theo hướng một người biết một việc giỏi và có thể làm được nhiều việc khác.

Nhiệm vụ của trung tâm hội nghị là: Xây dựng và tổ chức thực hiện các kế hoạch hội nghị hội thảo chuyên đề trong năm, trên cơ sở đó mời các chuyên gia cao cấp và khách tham dự; Chuẩn bị tập hợp nội dung, tài liệu cho hội nghị. Sau khi kết thúc hội nghị, hội thảo sẽ cùng với bộ phận in ấn xuất bản chuyên các kết quả thành sách, tài liệu bán tại các nhà sách, trên mạng của công ty và KNDBTCĐL.



Nội dung hoạt động của trung tâm là: đăng cai tổ chức các hội nghị trong và ngoài nước tại KNDBTCĐL, cho thuê địa điểm tổ chức hội nghị, sự kiện...và tổ chức các hoạt động văn hóa khác như chiếu phim, ca nhạc, biểu diễn thời trang.

Giải pháp này sẽ chính thức đưa dịch vụ du lịch MICE của công ty vào hoạt động theo hướng chuyên nghiệp hóa. Quy mô hoạt động của KNDBTCĐL là hoàn chỉnh có thể triển khai tất cả các hoạt động của chiến lược kinh doanh.

### **3.2 Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ:**

#### **3.2.1 Giải pháp về đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ:**

Trong 2 năm đầu kinh doanh, do các khu trung tâm hội nghị hội thảo, siêu thị mini... chưa xây dựng hoàn tất nên sản phẩm dịch vụ chính của KNDBTCĐL là nghỉ dưỡng. Tuy nhiên, với sản phẩm đơn điệu này thì rất khó thu hút được khách hàng. Chính vì vậy việc đa dạng hóa và làm phong phú thêm sản phẩm sẽ góp phần thu hút được du khách. Một số biện pháp chính là:

➤ Tạo phong cách phục vụ riêng cho từng biệt thự: mỗi biệt thự ngoài việc có đặc điểm kiến trúc riêng thì bản thân nó lại có một giá trị văn hóa khác nhau của từng vùng ở nước Pháp như trang phục, món ăn... nên việc tái hiện lại phong cách sống của vùng, miền này sẽ tạo nên một sự khác biệt lớn trong nghỉ dưỡng so với dịch vụ của những khu nghỉ dưỡng khác và đây là lợi thế mà KNDBTCĐL có thể phát huy để tạo lợi thế trong cạnh tranh của mình nhằm thỏa mãn nhu cầu đa dạng của du khách.

Phát huy lợi thế này, ngay trong năm đầu kinh doanh, KNDBTCĐL nhanh chóng tổ chức đưa vào hoạt động sản phẩm dịch vụ này. Không chỉ với du khách nghỉ dưỡng tại đây mà có thể phục vụ cả cư dân địa phương.

➤ Dịch vụ nghỉ dưỡng có các bác sĩ và nhân viên y tế đến chăm sóc, điều trị và tư vấn sức khỏe tại chỗ.

➤ Thiết kế một số tour phụ trợ nhằm phục vụ cho hoạt động nghỉ dưỡng thêm phong phú chủ yếu để thỏa mãn nhu cầu về tham quan, khám phá các giá trị văn hóa, lịch sử, biệt thự cổ tại địa phương và các vùng lân cận.

Bộ phận nghiên cứu phát triển du lịch của công ty CADASA và KNDBTCĐL phối hợp nghiên cứu và do KNDBTCĐL triển khai. Hoạt động này sẽ được chú ý trong việc xúc tiến du lịch, ký kết các hợp đồng chia sẻ khách nghỉ dưỡng giữa KNDBTCĐL và các khu nghỉ dưỡng ở các tỉnh thành phố khác.

Các tour có thể tổ chức như:

- Tour Đà Lạt – Cát Tiên: tham quan Khu khảo cổ các tháp Champa.
- Tour Sài Gòn – Đà Lạt - Hội An, Quảng Nam: nghỉ dưỡng và khám phá kiến trúc cổ tại Đà Lạt và Hội An.
- Tour Đà Lạt - Hội An - Huế - Ninh Bình – Hà Nội: tham quan các kiến trúc cổ, các giá trị văn hóa.

Các tour này nên được nghiên cứu và triển khai sớm kết hợp với dịch vụ nghỉ dưỡng du lịch ngay trong năm đầu này nhân cơ hội năm 2010 là năm mà đất nước có nhiều dịp lễ lớn, trọng đại. Những năm tiếp theo dịch vụ này sẽ được phát triển chuyên sâu hơn, những du khách đã sử dụng dịch vụ này sẽ trở thành một trong những thành phần có thể đăng ký tham gia các hội nghị chuyên đề do KNDBTCĐL tổ chức để hoàn thiện sự hiểu biết tường tận về các giá trị văn hóa, kiến trúc mà họ ưa thích.

### **3.2.2 Cho thuê ngắn hạn, trung hạn một số biệt thự trong KNDBTCĐL:**

Nhằm đáp ứng nhu cầu nghỉ dưỡng, làm việc, nghiên cứu cho một số chuyên gia, một số gia đình có thu nhập cao có nhu cầu riêng, KNDBTCĐL sẵn sàng cho thuê một số biệt thự theo nhu cầu của khách trong thời gian linh động theo tuần, tháng hoặc năm và KNDBTCĐL sẽ có chính sách đặc biệt trong việc cho thuê này. Đây cũng là một trong những biện pháp làm tăng nguồn thu của KNDBTCĐL.

### **3.2.3 Trao đổi khách nghỉ với các khu nghỉ dưỡng khác trong nước:**

Thông qua việc xúc tiến du lịch, KNDBTCĐL sẽ tiến hành trao đổi khách nghỉ dưới dạng timeshare với các khu nghỉ dưỡng khác nhằm trao đổi khách nghỉ, tạo cảm giác mới, thú vị cho du khách, kể cả khách theo hình thức du lịch MICE.

Thời gian thực hiện phụ thuộc vào các hợp đồng ký kết giữa KNDBTCĐL với các khu nghỉ dưỡng khác. Chương trình này sẽ kéo dài trong 2 năm đầu kinh doanh

của KNDBTCĐL. Trong 3 năm sau, chương trình sẽ mở rộng đến một số điểm ở nước ngoài như Đông Nam Á, Nhật Bản...

### **3.2.4 Giải pháp về hoạt động xuất nhập khẩu:**

Việc hình thành siêu thị mini cần thiết có thêm hoạt động nhập khẩu những hàng hóa, sản phẩm cao cấp của nước ngoài. Để có sự khác biệt mà không phải một siêu thị nào cũng có là siêu thị mini của KNDBTCĐL có những hàng hóa, sản phẩm cao cấp nhập từ nước ngoài. Trước tiên là phục vụ cho nhu cầu của khách nghỉ dưỡng tại KBTCĐL, sau đó là phục vụ cho một bộ phận cư dân và du khách có thu nhập cao đang du lịch tại Đà Lạt. Ngoài ra thông qua công ty này một số sản phẩm văn hóa khác sẽ được công ty lựa chọn nhập khẩu như phim, các ấn phẩm, xuất bản phẩm nổi tiếng cần được dịch sang tiếng Việt. Đây sẽ là những sách độc quyền xuất bản tại Việt Nam.

Về xuất khẩu, trong tương lai, khi công ty CADASA lớn mạnh, trung tâm hội nghị đã có uy tín trên trong nước và quốc tế thì việc xuất khẩu các sản phẩm của công ty ra nước ngoài là việc làm cần thiết, bên cạnh đó, việc xuất thêm các sản phẩm thủ công mỹ nghệ đặc trưng của Việt Nam như tranh thêu, gốm sứ... cũng sẽ mang đến một nguồn thu lớn cho công ty.

### **3.2.5 Một số giải pháp khác nhằm hỗ trợ cho chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ của KNDBTCĐL:**

- Để hỗ trợ cho hoạt động marketing thì việc lập riêng một website cho KNDBTCĐL là rất cần thiết. Website này ngoài việc giới thiệu, quảng bá các sản phẩm dịch vụ của KNDBTCĐL còn là nơi mà du khách có thể đăng ký từ xa đặt phòng, thanh toán tiền phòng, mua các sản phẩm dịch vụ, sách...từ website này. Trong tương lai, website này sẽ là một kênh chuyển giao những kết quả nghiên cứu của các hội nghị, hội thảo, những bài viết chuyên sâu của các chuyên gia nổi tiếng thế giới về những đề tài khoa học, kỹ thuật... Du khách, người có nhu cầu có thể mua, download, trả tiền qua mạng trực tiếp từ đây.

- Công ty CADASA tổ chức thực hiện xây dựng và phát hành một Tạp chí chuyên đề cho KNDBTCĐL. Trước mắt là để quảng bá, giới thiệu về KNDBTCĐL,

ghi lại các cảm xúc, cảm nghĩ của du khách đã từng nghỉ tại đây. Trong những năm sau, khi hoạt động hội nghị hội thảo chính thức triển khai thì đây là một trong những giải pháp quảng bá những đúc kết về các đề tài nghiên cứu, những ý tưởng đến công chúng.

- Thiết kế và cho sản xuất một số mô hình nhỏ các ngôi biệt thự, các post card làm quà kỷ niệm cho du khách trong chương trình **“13 ngày đêm đồng hành khám phá KNDBTCĐL”**.

Giai đoạn 3 năm sau trong chiến lược 5 năm (2010 – 2015) sẽ là giai đoạn hoàn thiện và phát triển mạnh các chiến lược đã đề ra, một số giải pháp vẫn được công ty CADASA và KNDBTCĐL tiếp tục triển khai như xúc tiến du lịch, thu hút khách trong và ngoài nước, đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ...

### **3.3 Chiến lược marketing:**

Để thực hiện thành công chiến lược chính của KNDBTCĐL thì chính công ty và KNDBTCĐL phải thực hiện đồng thời nhiều chiến lược chức năng mang tính giải pháp, trong đó quan trọng nhất là chiến lược marketing, tiếp đến là các chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu, chiến lược hoàn thiện sản phẩm và dịch vụ.

Chìa khóa thành công của công ty và KNDBTCĐL là lựa chọn và xác định đúng thị trường mục tiêu nhằm đem lại cho khách hàng mục tiêu sự thỏa mãn hiệu quả hơn đối thủ cạnh tranh.

#### **3.3.1 Thị trường mục tiêu:**

Với đặc thù của KNDBTCĐL là cụm biệt thự của Pháp với kiến trúc độc đáo được xây dựng tại Việt Nam và được trùng tu, tân tạo theo tiêu chuẩn 4 – 5 sao nhưng không thay đổi hình dáng bên ngoài, nên đối tượng khách hàng nhắm đến là những người có thu nhập cao trong nước và quốc tế, những tập đoàn, tổng công ty lớn, các công ty của Pháp đang hoạt động kinh doanh tại Việt Nam, các tổ chức nói tiếng Pháp.

#### **3.3.2 Các chiến lược marketing hỗn hợp:**

**3.3.2.1 Chiến lược giá:** Là một khu nghỉ dưỡng có tiêu chuẩn 4 – 5 sao, KNDBTCĐL xác định cách tính giá thành theo giá trị chứ không theo cách định giá dựa trên chi phí vì những lý do sau:

- Mỗi căn biệt thự đều có kiến trúc khác nhau, tiêu biểu cho từng vùng ở nước Pháp, đã có những chính khách, những kiến trúc sư nổi tiếng từng sống trong những căn biệt thự này. Do đó việc nghỉ dưỡng trong những biệt thự này sẽ mang lại cho du khách cảm giác như đang sống ở nước Pháp.
- Những giá trị về kiến trúc, văn hóa, lịch sử của từng căn biệt thự mang lại một phong cách cao cấp cho du khách.
- Các sản phẩm và dịch vụ hỗ trợ có tính chuyên nghiệp, liên hoàn trong chuỗi giá trị sản phẩm dịch vụ mà khu biệt thự cung cấp. Mỗi dạng khách khác nhau sẽ được phục vụ theo nhu cầu của mình.

### **3.3.2.2 Chiến lược định vị sản phẩm - dịch vụ**

Các sản phẩm - dịch vụ chính của KNDBTCĐL là:

- Cho thuê phòng nghỉ, kèm theo các dịch vụ: massage, bar, nhà hàng, phòng tập thể dục thể thao, tennis, hồ bơi...
- Tổ chức hội nghị, hội thảo, sự kiện
- Điều dưỡng, chăm sóc sức khỏe cho du khách.
- Tổ chức trình diễn thời trang, chiếu phim, ca nhạc thính phòng, giao hưởng.
- Cho thuê phòng hội nghị, tiệc cưới...
- Tổ chức các tour tham quan, khám phá các giá trị văn hóa, thiên nhiên, lịch sử.

### **3.3.2.3 Chiến lược phát triển thị trường**

#### **\* Giải pháp chung:**

Từ thực tế của KNDBTCĐL, với những đặc điểm của Đà Lạt, bộ phận nghiên cứu du lịch kết hợp với KNDBTCĐL tổ chức nghiên cứu, đánh giá về các sản phẩm - dịch vụ của KNDBTCĐL có thể tổ chức được có sự khác biệt với các sản phẩm - dịch vụ của các khách sạn 4 – 5 sao, khu resort tại Đà Lạt. Sau khi xác định được sản phẩm - dịch vụ tổ chức được sẽ tiếp tục xây dựng quy trình đảm bảo tính liên hoàn, hợp lý và mang lại giá trị cao nhất cho du khách theo mô hình giá trị gia tăng

6Q (chất lượng về sản phẩm, về giá, về dịch vụ, về thương hiệu, về địa điểm và về thời gian)

Để xâm nhập và phát triển thị trường cần:

- Tổ chức nghiên cứu từng phân khúc thị trường ứng với lượng khách hàng tiềm năng để tìm hiểu nhu cầu của họ, dự đoán quy mô, số lượng để có các chính sách phù hợp với từng loại khách hàng. Qua đó cũng giúp KNDBTCĐL xác định thêm tiềm năng của một số thị trường chưa được khai thác.
- Liên doanh, liên kết với những đối tác chiến lược để quảng bá sản phẩm - dịch vụ đến khách hàng và tạo cơ hội cho các bên liên doanh cùng có lợi.
- Xây dựng và hoàn thiện hệ thống mạng nội bộ, hệ thống kết nối internet tốc độ cao để du khách có thể đăng ký phòng từ xa hoặc có thể làm việc với các đối tác, công ty của họ ngay tại nơi nghỉ dưỡng.

**\* Giải pháp cụ thể:**

- KNDBTCĐL cần tổ chức chương trình: **“13 ngày đêm đồng hành khám phá KNDBTCĐL”**. Đây là một trong những chương trình nhằm hấp dẫn khách hàng, tạo cơ hội cho du khách nghỉ dài ngày tại đây. Vì KNDBTCĐL có 13 biệt thự với những đặc trưng hoàn toàn khác nhau. Chính vì vậy, cơ hội nghỉ tại 13 biệt thự khác nhau trong KNDBTCĐL sẽ là một trải nghiệm thú vị, có nhiều kỷ niệm với những chuyến du lịch của họ. Với chương trình này, sau khi nghỉ tại một biệt thự, họ sẽ được tặng một post card hoặc một vật kỷ niệm tiêu biểu cho từng biệt thự mà họ đã ở, với bộ sưu tập 13 tấm ảnh hay hiện vật về 13 biệt thự mà họ thu thập được sau khi nghỉ dưỡng tại đây, họ sẽ nhận được một phần thưởng do KNDBTCĐL cấp cho họ một chuyến du lịch miễn phí đến một điểm nổi tiếng trong nước.

Chương trình này nên triển khai ngay từ những ngày đầu và kéo dài suốt đến năm 2015. KNDBTCĐL cũng sẽ tổ chức một số dịch vụ hỗ trợ tăng thêm cho những du khách đăng ký tham gia chương trình này.

Sau khi thực hiện chương trình này, KNDBTCĐL sẽ có được một lượng khách hàng thân thiết và có thể họ sẽ tham gia Câu lạc bộ “Khách hàng vàng” của KNDBTCĐL. Họ sẽ được những ưu đãi đặc biệt của KNDBTCĐL trong những

chương trình khác do KNDBTCĐL tổ chức. Giải pháp này sẽ tạo được quan hệ tốt với khách hàng và họ cũng sẽ trở thành những PR tự nguyện mà KNDBTCĐL không phải trả lương nhưng hiệu quả cao hơn nhiều so với nhân viên PR của công ty thực hiện.

#### **3.3.2.4 Chiến lược chiêu thị:**

##### **\* Giải pháp chung:**

KNDBTCĐL được đưa vào kinh doanh nên việc chiêu thị, quảng bá hình ảnh của mình đến với khách hàng là việc rất cần thiết, nên KNDBTCĐL cần:

- Xây dựng và phát triển thương hiệu của mình bằng các hoạt động:

➤ Đảm bảo cung cấp sản phẩm - dịch vụ đúng chất lượng, chu đáo, đúng thời gian và tuân theo quy chuẩn đạo đức tiếp thị kinh doanh.

➤ Quan tâm đến yếu tố “Trải nghiệm của khách hàng” theo phương pháp CEM. Đây là một trong những biện pháp tạo nên sự khác biệt của sản phẩm - dịch vụ mà KNDBTCĐL cung cấp. Điều này giúp khách hàng đưa ra một kết luận tích cực về việc họ cảm thấy thỏa mãn thế nào, qua đó xây dựng lòng trung thành của du khách đối với KNDBTCĐL.

➤ Xây dựng và thực hiện tốt quan hệ truyền thông, điều này đảm bảo hình ảnh của KNDBTCĐL được khách hàng tích cực chú ý.

➤ Thông qua hệ thống thông tin liên lạc và những tài liệu giới thiệu về KNDBTCĐL để tư vấn cho khách hàng chọn lựa sản phẩm - dịch vụ.

- Thiết lập mối quan hệ chặt chẽ với khách hàng.

##### **\* Giải pháp cụ thể:**

➤ Trước mắt, trong giai đoạn đầu cần thực hiện chương trình khuyến mãi để thu hút du khách. Có 2 hình thức khuyến mãi giảm giá để thu hút khách hàng:

- KNDBTCĐL thực hiện giảm giá từ 15% đến 20% trong năm đầu kinh doanh dịch vụ nghỉ dưỡng tại đây cho những du khách là cá nhân, gia đình, nhóm nhỏ dưới 5 người. Những năm sau, tùy theo sự tín nhiệm, trung thành của khách hàng mà có mức giảm giá phù hợp.

- KNDBTCĐL giảm giá đặc biệt cho những đoàn du khách có số người từ 30 người trở lên trong một khoảng thời gian tối đa 2 ngày đêm cho những đoàn du lịch mua sắm. Đặc biệt, những đoàn khách này sẽ sử dụng tour trọn gói do KNDBTCĐL tổ chức. Như vậy, KNDBTCĐL sẽ phải thiết lập được tour mua sắm này với những điểm mua sắm, sản phẩm mua sắm thật đặc trưng của địa phương và đã qua quá trình chọn lọc kỹ càng.

Hình thức này chú trọng đến những đoàn du khách nước ngoài đến nghỉ dưỡng, tham quan và mua sắm tại Đà Lạt – Lâm Đồng.

➤ Ngoài hoạt động dịch vụ nghỉ dưỡng, một trong những giải pháp quảng bá hiệu quả sự xuất hiện của KNDBTCĐL với cư dân địa phương là một số hoạt động mà KNDBTCĐL có thể tổ chức như:

- Cho thuê tổ chức tiệc cưới ngoài trời trong mùa khô ở Đà Lạt.
- Nhà hàng Violet tổ chức giới thiệu những món ăn, các loại rượu vang đặc biệt của Pháp...
- Tổ chức những đêm giới thiệu về kiến trúc cổ và văn minh của thời kỳ tương ứng của các quốc gia trên thế giới; Những đêm ca nhạc thính phòng, đêm thơ, giao lưu với những người nổi tiếng trong các lãnh vực văn hóa, nghệ thuật...

Các hoạt động này cần được tổ chức thường xuyên, định kỳ và xem như một hoạt động văn hóa, giải trí mà KNDBTCĐL mang đến cho cư dân địa phương. Hoạt động này trước mắt có thể chưa mang lại doanh thu cao, nhưng đến giai đoạn 2, sau khi KNDBTCĐL xây dựng hoàn tất trung tâm hội nghị hội thảo, siêu thị mini, rạp chiếu phim... Các hoạt động trên được phát triển chuyên sâu hơn, thì đây cũng là giải pháp làm tăng doanh thu cho KNDBTCĐL.

### **3.4 Chiến lược xây dựng và phát triển thương hiệu:**

Đây là một chiến lược không nằm trong các chiến lược được lựa chọn từ chương 2, nhưng với vai trò và tầm quan trọng của thương hiệu trong kinh doanh ngày nay, tác giả đã mạnh dạn đưa thêm chiến lược này vào cùng phối hợp với các chiến lược đã lựa chọn để thực hiện thành công các chiến lược phát triển kinh doanh của KBTCĐL.



Mục đích xây dựng thương hiệu là tạo dựng hình ảnh riêng có trên thị trường và trong tương lai trở thành một trong những thương hiệu hàng đầu trong lĩnh vực du lịch MICE. Nên việc xây dựng và phát triển thương hiệu KNDBTCĐL cần bắt ngay từ khi bắt đầu kinh doanh, liên tục về sau. Nó phải phù hợp với chiến lược phát triển của công ty trong tương lai và là cơ sở quan trọng để thực hiện chiến lược marketing mix thành công.

**\* Giải pháp xây dựng thương hiệu:**

- Xác định định vị thương hiệu: KNDBTCĐL dành cho những người có nhiều thành công, nhiều tâm huyết, có nhiều đóng góp cho sự phát triển của các lĩnh vực văn hóa, khoa học, kinh tế, xã hội. Những doanh nhân thành đạt, những người có thu nhập cao.

- Hình ảnh thương hiệu:

Thương hiệu KNDBTCĐL được gắn liền với hình ảnh cổ kính nhưng sang trọng, thành đạt nhưng không kiêu sa, thời thượng nhưng vẫn truyền thống.

- Bản sắc thương hiệu:

Giá trị cốt lõi của thương hiệu là: lâu đời, văn hóa, đáng tin cậy, khắt khe về tiêu chuẩn và trân trọng các giá trị nhân văn.

- Câu tuyên bố định vị:

Với hình ảnh và bản sắc riêng của mình, câu tuyên bố của KNDBTCĐL là: **“*Kết nối thời gian, không gian, ý tưởng - tạo nên giá trị*”**.

**\* Giải pháp thiết kế thương hiệu:**

- Tính cách thương hiệu:

KNDBTCĐL sẽ chọn một nhân vật có tính cách tiêu biểu cho mình để tạo dựng nên tính cách là: sang trọng, thành đạt, tri thức và nhân văn.

- Tên thương hiệu: **DALAT CADASA RESORT.**

- Biểu tượng của thương hiệu:



Hình 2.2 Biểu tượng của DALAT CADASA RESORT

Biểu tượng của thương hiệu KNDBTCĐL được cách điệu từ một mái nhà chữ A theo kiến trúc Pháp, có một ống khói bên cạnh được xây trên nền gạch đỏ, chất liệu của mái nhà là đá hoa cương có tông màu nâu nhẹ, tạo sự ấm cúng. Trên đó có ghi chữ tiếng Việt là “Khu nghỉ dưỡng biệt thự cỏ Đà Lạt” và chữ tiếng Anh là: Dalat Cadasa resort” màu chữ mạ vàng, tạo sự sang trọng.

- Khẩu hiệu (slogan): “*Nơi kết nối giữa Quá khứ - Hiện tại và Tương lai*”.

**\*Giải pháp về truyền thông thương hiệu – xúc tiến thương mại:**

- Quảng cáo truyền hình:

Do KNDBTCĐL mới đưa vào kinh doanh nên mức độ nhận biết của du khách khắp nơi là chưa có. Vì vậy, KNDBTCĐL phải tăng cường hoạt động quảng cáo qua kênh này dưới hình thức quảng cáo trong những chương trình quảng cáo giữa giờ vàng trên các kênh chủ yếu của VTV, HTV, VCTV... với thời lượng khoảng 15 giây. Mỗi chương trình quảng cáo có thể thực hiện khoảng 1 đến 2 tháng với tần suất mong đợi là khán giả nhìn thấy quảng cáo ít nhất được 3 lần.

Một hình thức khác cũng khá hiệu quả là làm phim tự giới thiệu về những nét nổi trội của mình và phối hợp với chương trình “Việt Nam - Vẻ đẹp tiềm ẩn” của VietNam Airline để giới thiệu về điểm đến là KNDBTCĐL.

- Quảng cáo trên các báo in, tạp chí dưới dạng bài viết, tin ngắn hoặc hình ảnh hấp dẫn về KNDBTCĐL. Chú ý đến các tạp chí của Saigon Times, Heritage, những ấn phẩm của nước ngoài tại Việt nam...

- Quảng cáo trên internet:

- Hiện nay, KNDBTCĐL đã có một phần nhỏ trên website của công ty. Với đặc điểm của internet là chi phí thấp nhưng hiệu quả cao, san bằng cách biệt về không gian và thời gian nên công ty cần xây dựng riêng cho KNDBTCĐL một website riêng với hình thức thiết kế ấn tượng, sang trọng, kết hợp cổ điển với hiện đại để mọi người có thể biết và hiểu nhiều hơn về hình ảnh KNDBTCĐL.

- Liên kết với một số website khác để quảng cáo, giới thiệu KNDBTCĐL như: MICE club VietNam, vietnamtourist...

- Quảng cáo bằng đại sứ thương hiệu:

Chọn một nhân vật nổi tiếng có những tính cách đặc trưng có thể đại diện cho hình ảnh KNDBTCĐL làm đại sứ thương hiệu. Đây cũng là một cách tiếp thị rất hiệu quả.

- Tổ chức sự kiện và tài trợ: Du lịch MICE muốn phát huy tác dụng thì phải biết tạo sự kiện, việc KNDBTCĐL tổ chức những sự kiện sẽ thúc đẩy nhanh chóng và tạo tiếng vang xa cho thương hiệu KNDBTCĐL.

Mặt khác, trong thời gian, công ty cũng là một đơn vị có nhiều tài trợ cho nhiều chương trình, nên việc tổ chức tài trợ cũng góp phần tạo ảnh hưởng tốt cho thương hiệu của công ty nói chung, KNDBTCĐL nói riêng.

- Chương trình khuyến mãi thông minh theo mùa để khắc phục tình trạng du lịch theo mùa của đa số du khách mà Đà Lạt thường có. Mặt khác để nhắc nhở du khách nhớ đến thương hiệu KNDBTCĐL.

### **3.5 Một số kiến nghị**

#### **3.5.1 Đối với Nhà nước**

- Có sự hỗ trợ tích cực từ các ban ngành có liên quan trong việc xúc tiến, tổ chức du lịch MICE tại địa phương. Xây dựng một chiến lược dài hạn về việc phát triển du lịch MICE của tỉnh nhà.

- Tăng cường đầu tư, hoàn thiện cơ sở hạ tầng giao thông trong nội thành cũng như các quốc lộ đến Đà Lạt nhằm tạo điều kiện thời gian tốt nhất cũng như sự thoải mái cho du khách khi đến Đà Lạt. Tăng cường quảng bá hình ảnh của Đà Lạt – Lâm Đồng trong và ngoài nước.

- Xin mở thêm đường bay quốc tế từ sân bay Liên Khương đi và đến các nước trong vùng Đông Nam Á, các nước Đông Á, các nước Châu Âu để có thêm một số lượng lớn khách quốc tế du lịch đến Đà Lạt.

- Tạo điều kiện phê duyệt nhanh chóng các dự án xây dựng mới khu dịch vụ của KNDBTCĐL theo thiết kế phù hợp với kiến trúc của KNDBTCĐL để công ty kịp thời đưa vào kinh doanh, hoàn chỉnh chuỗi giá trị sản phẩm - dịch vụ của mình.

### **3.5.2 Đối với công ty**

Là một chi nhánh mới mở của công ty, lại thực hiện một sản phẩm - dịch vụ hoàn toàn mới, chắc chắn KNDBTCĐL phải được sự hỗ trợ rất lớn từ công ty, mà chủ yếu là :

- Tổ chức và hoàn thiện bộ máy hoạt động của chi nhánh tại Đà Lạt theo hướng mở để dễ dàng bổ sung nhân sự mà không làm xáo trộn các hoạt động, có kế hoạch tài chính kịp thời cho các chiến lược marketing, xây dựng và phát triển thương hiệu KNDBTCĐL.

- Có kế hoạch chuẩn bị cho việc thành lập trung tâm hội nghị cũng như kế hoạch tuyển dụng bổ sung, đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên tại trung tâm.

- Bộ phận nghiên cứu và phát triển của công ty phối hợp với chi nhánh thực hiện các điều tra, nghiên cứu để có dự báo kịp thời cho việc thực thi chiến lược kinh doanh hiệu quả.

- Trong giai đoạn đầu hỗ trợ cho KNDBTCĐL trong việc xây dựng và hoàn thiện công tác tuyển dụng, đào tạo nhân viên để đáp ứng được nhu cầu công việc tại đây.

### TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này tác giả đã đề xuất những giải pháp chung và một số giải pháp cụ thể cho từng chiến lược đã lựa chọn cho là chiến lược kinh doanh du lịch MICE, chiến lược đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và chiến lược marketing. Bên cạnh đó, do tầm quan trọng của việc xây dựng và phát triển thương hiệu ngay từ những ngày đầu khởi sự kinh doanh, tác giả đã mạnh dạn đề xuất các giải pháp để xây dựng và phát triển thương hiệu để cùng phối hợp với các chiến lược trên.

Trong một số chiến lược cần triển khai ngay trong những năm đầu, tác giả đã đề xuất những giải pháp cụ thể trong giai đoạn 1 là:

- Xúc tiến du lịch.
- Thu hút khách nội địa.
- Đa dạng hóa sản phẩm - dịch vụ tại KNDBTCĐL.
- Các hoạt động nhằm tăng doanh thu.
- Một số giải pháp hỗ trợ cho các hoạt động khác.

Trong giai đoạn 2, đa số các giải pháp trên vẫn được tiếp tục thực hiện nhưng chuyên sâu hơn và mở rộng hơn ra đến một số thị trường mục tiêu ở nước ngoài. Trong giai đoạn này, hoạt động du lịch MICE sẽ trở thành hoạt động chủ yếu, các giải pháp khác sẽ hỗ trợ cho sản phẩm dịch vụ này.

## KẾT LUẬN

Trong xu hướng toàn cầu hóa về kinh tế, chiến lược kinh doanh thật sự đóng vai trò quan trọng cho một doanh nghiệp. Có nghiên cứu, phân tích các môi trường, nhận diện được các cơ hội, nguy cơ, sử dụng những điểm mạnh, hạn chế những điểm yếu của doanh nghiệp để xây dựng chiến lược kinh doanh, nắm bắt cơ hội, hạn chế rủi ro là điều cần thiết cho doanh nghiệp. Chính vậy, chiến lược kinh doanh du lịch MICE của công ty CADASA cho KNDBTCĐL thật sự có ý nghĩa về nhiều mặt.

Về mặt xã hội: việc đầu tư khôi phục, tôn tạo nguyên trạng và đưa KNDBTCĐL vào kinh doanh là một thành công lớn về mặt xã hội. Công ty đã bảo quản được một di sản kiến trúc Pháp có giá trị và những giá trị văn hóa đi cùng nó sau hơn 10 năm bị bỏ hoang. Có thể xem đây như một đóng góp lớn của công ty CADASA trong việc cùng nhân dân Đà Lạt – Lâm Đồng bảo tồn các di tích văn hóa, lịch sử, kiến trúc.

Về mặt kinh tế:

- KNDBTCĐL đi vào kinh doanh sẽ mang lại một nguồn thu lớn cho công ty, góp phần mở rộng quy mô và lãnh vực hoạt động cho công ty.

- Việc kinh doanh sản phẩm du lịch MICE của KNDBTCĐL góp phần cùng với các trường Đại học, các Viện nghiên cứu, các chuyên gia nổi tiếng trong các lĩnh vực phát huy nền kinh tế tri thức, góp phần giúp Việt Nam hội nhập thành công với thế giới.

- Góp phần cùng với ngành du lịch Đà Lạt – Lâm Đồng xây dựng thành công thương hiệu Đà Lạt, thành phố của du lịch, nghỉ dưỡng, hội nghị, hội thảo xứng tầm quốc tế.

- Tạo thêm nhiều công ăn việc làm và thu nhập cao cho người lao động tại đây, giúp họ có nhiều cơ hội thăng tiến về ngoại ngữ, nghề nghiệp chuyên môn.

Tuy nhiên, việc xây dựng chiến lược cho một sản phẩm dịch vụ mới là du lịch MICE cho một ngành mới bắt đầu kinh doanh của công ty chắc rằng sẽ còn thiếu

sốt. Đây cũng là điều tác giả mong muốn sẽ có những nghiên cứu tiếp theo để hoàn chỉnh những thiếu sót của đề tài này.

***Điểm mới của đề tài:*** Mạnh dạn nghiên cứu xây dựng chiến lược kinh doanh du lịch MICE mới cho công ty CADASA tại Đà Lạt – Lâm Đồng mà chưa có một nghiên cứu nào trước đây đã thực hiện trên địa bàn.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Văn Nam (2003), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê.
- 2- Nguyễn Khoa Khôi và Đồng Thị Thanh Phương (2007), *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê.
- 3- Lê Thế Giới, Nguyễn Thanh Liêm (2007), *Quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê.
- 4- Lại Thúy Hà (2009), “**Mục tiêu thu nhập và tốc độ tăng trưởng của ngành du lịch đạt và vượt mức**”, Báo Văn hóa điện tử.
- 5- Lê Xuân Phương (2004), “**Ứng dụng phương pháp chuyên gia dự báo trong lĩnh vực Buu chính-Viễn thông**”, Tạp chí Công nghệ thông tin - truyền thông..
- 6- Vương Lê (2007), “**MICE- Hướng phát triển đột phá của ngành du lịch**”, Báo điện tử Đảng cộng sản Việt Nam.
- 7- Trần Văn Thông (2007), *Phát triển du lịch MICE trên thế giới và ở Việt Nam*, Khoa du lịch - Đại học Yersin Đà Lạt.
- 8- Tổng cục du lịch (2007), “**Chương trình hành động của ngành du lịch**”, Bộ Văn hóa-Thể thao-Du lịch.
- 9- Tỉnh ủy Lâm Đồng (2006), “**Nghị quyết 06 về phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ và giải pháp đột phá tăng tốc phát triển kinh tế du lịch - dịch vụ du lịch giai đoạn 2006 – 2010**”, Báo Lâm Đồng
- 10- Project de fin d'études (2003), *Outils de Stratégie*, EISTI option ICO
- 11- Fred.R.David (2006), *Bản dịch khái luận về quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê.
- 12- Michael.E.Porter (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, p.4
- 13- Michael.E.Porter (1998), *Competitive Advantage*, The Free Press
- 14- Võ Sang Xuân Lan (2003), *MICE – Nouvel enjeu pour le développement du tourism du Viet Nam*, Khoa Du lịch - Đại học Văn Lang – TP Hồ Chí Minh.



15- Simone Menshausen (2008), " **Bùng nổ sự phát triển trong ngành du lịch**",  
Tạp chí Vietnam Fokus, số tháng 3/2008, p.18

16- Một số website :

[www.vietnamtourist.com.vn](http://www.vietnamtourist.com.vn);    [www.baovanhoa.com](http://www.baovanhoa.com);    [www.yersin.edu.vn](http://www.yersin.edu.vn);  
[www.lamdong.gov.vn](http://www.lamdong.gov.vn);    [www.saigon-tourist.com](http://www.saigon-tourist.com);  
[www.vietnamtouristinfo.com](http://www.vietnamtouristinfo.com) ;    [www.chinhphu.vn](http://www.chinhphu.vn);    [www.gso.gov.vn](http://www.gso.gov.vn)

### PHỤ LỤC 1: Bảng tham khảo ý kiến chuyên gia

Môi trường bên ngoài có tác động rất lớn đến chiến lược kinh doanh của một doanh nghiệp du lịch, để có một đánh giá khách quan những tác động này đối với một doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực du lịch xin Anh/ Chị vui lòng cho biết ý kiến của các anh/chị bằng cách thực hiện đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố đã được nêu dưới đây:

- **Mức độ quan trọng:** Trong việc đánh giá mức độ quan trọng, quý Anh/Chị có thể sắp xếp thứ tự ưu tiên của từng yếu tố theo cách đánh giá của Anh/Chị, rồi từ thứ tự ưu tiên đó Anh/Chị sẽ cho điểm đánh giá theo mức độ quan trọng. Cho **điểm đánh giá từ 0 (không quan trọng) đến điểm 1,0 (rất quan trọng)** cho mỗi yếu tố theo thứ tự ưu tiên, **tổng số điểm đánh giá mức độ quan trọng cho tất cả các yếu tố liệt kê dưới đây phải bằng 1,0.**

- **Phân loại nhằm đánh giá phản ứng của doanh nghiệp trước sự thay đổi của từng yếu tố:** Trong cách phân loại phản ứng của doanh nghiệp đối với các yếu tố ở bảng dưới, Anh/Chị chọn **4 là phản ứng tốt, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình và 1 phản ứng ít đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.**

**Bảng 1 : Môi trường bên ngoài**

STT	Các yếu tố của môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng của các yếu tố	Phân loại	Số điểm quan trọng
1	Tốc độ tăng trưởng kinh tế			
2	Hội nhập kinh tế thế giới làm tăng cơ hội và thách thức			
3	Lạm phát			
4	Tình hình chính trị ổn định			
5	Pháp luật ngày càng hoàn chỉnh			

6	Chiến lược phát triển du lịch của tỉnh được chú trọng			
7	Nhu cầu nghỉ dưỡng, hội nghị, hội thảo, sự kiện của doanh nghiệp ngày càng nhiều			
8	Thu nhập bình quân người dân tăng			
9	Dân số đông			
10	Điều kiện tự nhiên thuận lợi			
11	Công nghệ du lịch ngày càng phát triển			
12	Môi trường sinh thái bị ảnh hưởng ngày càng theo chiều hướng xấu.			
13	Nhiều công ty mới tham gia vào lĩnh vực du lịch			
14	Sự liên doanh, liên kết trong việc tổ chức các hoạt động về du lịch			
15	Các yếu văn hóa, lịch sử, kiến trúc, thiên nhiên... ngày càng có giá trị trong du lịch			
16	Kinh tế tri thức ngày càng được chú trọng phát triển			
17	Cơ sở hạ tầng phục vụ cho du lịch (đường bộ, đường hàng không, điểm vui chơi, giải trí, mua sắm...)			
18	Nhu cầu khách hàng ngày càng đa dạng			
19	Thuận lợi khi có nhiều hàng lữ hành			

**Bảng 2: Môi trường nội bộ công ty**

TT	Các yếu tố của môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Số điểm quan
----	-------------------------------------	-------------------	-----------	--------------

				trọng
1	Ban lãnh đạo công ty có trình độ chuyên môn và quản lý			
2	Cán bộ lãnh đạo các phòng ban có trình độ chuyên môn và gắn bó với công ty			
3	Khả năng quản lý các phòng ban còn hạn chế			
4	Cán bộ quản lý khu biệt thự có chuyên môn được đào tạo			
5	Nhân viên của khu biệt thự được tuyển dụng và đào tạo bài bản			
6	Trình độ ngoại ngữ của nhân viên còn hạn chế			
7	Hiệu quả sử dụng vốn			
8	Cơ sở vật chất của khu biệt thự được đầu tư đúng tiêu chuẩn			
9	Công ty có khả năng huy động vốn cho việc phát triển cơ sở hạ tầng của khu biệt thự			
10	Mô hình quản lý			
11	Công tác dự báo còn mới chưa có những dự báo thực tế			
12	Chưa xây dựng được thương hiệu			
13	Chiến lược marketing chưa được triển khai			
14	Xây dựng được văn hóa kinh doanh ngay từ ngày đầu			
15	Tinh thần đoàn kết, tinh thần làm việc của nhân viên tốt			
16	Mối quan hệ giữa khu biệt thự và công ty mẹ tốt			



	tranh về thị phần								
8	Giá trị thẩm mỹ và văn hóa của các công trình kiến trúc								
9	Năng lực quản lý								
10	Cơ cấu quản lý linh hoạt								
11	Năng lực tổ chức kinh doanh								
12	Nhân viên được đào tạo bài bản, có nét đặc trưng riêng mang đặc thù văn hóa của từng vùng, miền								

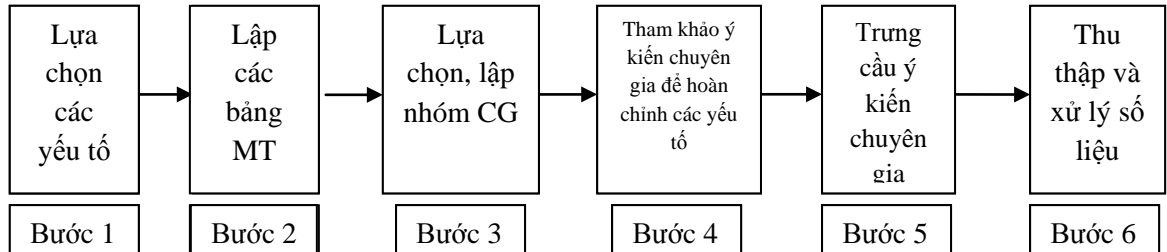
Trân trọng cảm ơn các Anh/Chị đã đóng góp ý kiến.

**DANH SÁCH CÁC CHUYÊN GIA ĐƯỢC MỜI THAM GIA ĐÓNG GÓP Ý  
KIẾN:**

- 1- Ông Nguyễn Trọng Hoàng: Giám đốc Sở Thông tin - Truyền thông tỉnh Lâm Đồng (nguyên giám đốc Sở Thương mại – Du lịch Lâm Đồng).
- 2- PGS.TS Nguyễn Mộng Sinh, Chủ tịch liên hiệp các Hội KHKT Lâm Đồng
- 3- Ông Lê Phi, Nhà nghiên cứu về Đà Lạt.
- 4- ThS.Võ Văn Tư: Phó giám đốc trung tâm xúc tiến - đầu tư tỉnh Lâm Đồng.
- 5- Bà Trần thị Hồng Nhạn: Phó giám đốc công ty du lịch Xuân Hương – Đà Lạt.
- 6- Ông Hoàng Việt Hùng: Phó tổng giám đốc KS Sài Gòn – Đà Lạt.
- 7- TS Trần Xuân Kiêm: Trưởng khoa QTKD - Đại học Yersin Đà Lạt.
- 8- Ông Nguyễn Thế Hùng: Tổng giám đốc công ty CP CADASA.
- 9- Bà Trần Thị Hồng Phương, Phó giám đốc chi nhánh Đà Lạt.

## PHỤ LỤC 2: QUY TRÌNH XỬ LÝ SỐ LIỆU THU THẬP TỪ BẢNG Ý KIẾN CHUYÊN GIA VỀ CÁC MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG VÀ BÊN NGOÀI

### 1- Quy trình thực hiện phương pháp chuyên gia:



**Bước 1:** Tác giả đã tiến hành lựa chọn các yếu tố về các môi trường bên trong và bên ngoài công ty.

**Bước 2:** thiết kế các ma trận IFE, EFE, ma trận hình ảnh cạnh tranh. Trong mỗi ma trận đều có các yếu tố liên quan.

**Bước 3 :** Mời các chuyên gia có kinh nghiệm về các lĩnh vực trên tham gia cho ý kiến. Tương ứng với mỗi nhóm yếu tố có liên quan, tác giả xây dựng nhóm chuyên gia cho lĩnh vực này. Mục đích của việc xây dựng nhóm chuyên gia là tập trung được các ý kiến đánh giá, tránh trường hợp những ý kiến đánh giá có kết quả quá cách xa nhau.

\* Đối với ma trận IFE, tác giả đã chọn các chuyên gia sau :

- 1- ThS.Võ Văn Tư: Phó giám đốc trung tâm xúc tiến - đầu tư tỉnh Lâm Đồng.
- 2- Bà Trần thị Hồng Nhạn: Phó giám đốc công ty du lịch Xuân Hương – Đà Lạt.
- 3- Ông Hoàng Việt Hùng: Phó tổng giám đốc KS Sài Gòn – Đà Lạt.
- 4- TS Trần Xuân Kiên: Trưởng khoa QTKD - Đại học Yersin Đà Lạt.
- 5- Ông Nguyễn Thế Hùng: Tổng giám đốc công ty CP CADASA.
- 6- Bà Trần Thị Hồng Phương, Phó giám đốc chi nhánh Đà Lạt.

\* Đối với ma trận EFE, phần các yếu tố vĩ mô, tác giả đã chọn các chuyên gia sau :

- 1- Ông Nguyễn Trọng Hoàng: Giám đốc Sở Thông tin - Truyền thông tỉnh Lâm Đồng (nguyên giám đốc Sở Thương mại – Du lịch Lâm Đồng).
- 2- PGS.TS Nguyễn Mộng Sinh, Chủ tịch liên hiệp các Hội KHKT Lâm Đồng
- 3- Ông Lê Phi, Nhà nghiên cứu về Đà Lạt.



4- ThS.Võ Văn Tư : Phó giám đốc trung tâm xúc tiến – đầu tư tỉnh Lâm Đồng.

5- TS Trần Xuân Kiêm: Trưởng khoa QTKD - Đại học Yersin Đà Lạt.

\* Đối với ma trận EFE, phần các yếu tố vi mô, tác giả đã chọn các chuyên gia sau :

1- ThS.Võ Văn Tư : Phó giám đốc trung tâm xúc tiến – đầu tư tỉnh Lâm Đồng.

2- Bà Trần thị Hồng Nhạn : Phó giám đốc công ty du lịch Xuân Hương – Đà Lạt.

3- Ông Hoàng Việt Hùng : Phó tổng giám đốc KS Sài Gòn – Đà Lạt.

4- TS Trần Xuân Kiêm : Trưởng khoa QTKD – Đại học Yersin Đà Lạt.

5- Ông Nguyễn Thế Hùng : Tổng giám đốc công ty CP CADASA.

6- Bà Trần Thị Hồng Phương, Phó giám đốc chi nhánh Đà Lạt.

Bước 4 : Tham khảo ý kiến chuyên gia về nội dung các yếu tố trong các bảng ma trận. Bổ sung hoặc thay đổi để hoàn chỉnh các yếu tố có liên quan đến ma trận.

Bước 5 : Trưng cầu ý kiến của các chuyên gia.

Bước 6: Thu thập và xử lý số liệu.

## 2- Cách xử lý số liệu:

a. Tính giá trị điểm trung bình của từng yếu tố

Gọi  $C_j$  là giá trị điểm trung bình của yếu tố  $j$ .

$$C_j = \frac{1}{n_j} \sum_{i=1}^n C_{ij}$$

Trong đó:  $C_{ij}$  là điểm của chuyên gia  $i$  đánh giá yếu tố  $j$

$i = 1, n$  ( $n$  là chuyên gia)

$j = 1, m$  ( $m$  là yếu tố)

b. Tính hệ số nhất trí chung (Ký hiệu  $W$ ) để biết mức độ thống nhất ý kiến đánh giá của các chuyên gia.

Trước hết ta đánh số lại các  $C_{ij}$  theo từng yếu tố từ 1 đến  $m$  theo nguyên tắc yếu tố có giá trị cao nhất thì gán cho giá trị là 1, yếu tố có giá trị lớn thứ hai thì gán cho giá trị là 2... cho tới hết.

Ta ký hiệu  $R_{ij}$  là giá trị của  $C_{ij}$  đã được đánh số lại theo nội dung trên và gọi là hạng của yếu tố  $j$  do chuyên gia  $i$  đánh giá.

Ta lần lượt tiến hành các bước như sau:

- Bước 1. Tính Tổng các hạng của yếu tố ( $S_j$ ), ghi ở cuối bảng

- Bước 2. Tính hạng trung bình:

$$\bar{S} = \frac{\sum_{j=1}^m S_j}{m}$$

- Bước 3. Tính tổng bình phương các độ lệch

$$S = (S_1 - \bar{S})^2 + (S_2 - \bar{S})^2 + (S_3 - \bar{S})^2 + \dots + (S_n - \bar{S})^2$$

- Bước 4. Tính  $\Sigma T_j$ , cụ thể:

$$T_j = L^3 - t_e$$

Trong đó : L - Là số các nhóm có hạng bằng nhau.

$t_e$  - Là số lượng bằng nhau các hạng trong nhóm e

Bước 5. Tính hệ số nhất trí chung

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m) - n \sum_{j=1}^m T_j} \quad 0 \leq W \leq 1$$

$W = 1$  : Hoàn toàn nhất trí với nhau về tất cả các mục tiêu.

$W \geq 0,75$  cách xếp hạng của các chuyên gia được chấp nhận.

Nếu  $W < 0,75$  phải điều chỉnh và đánh giá lại các ý kiến của chuyên gia.

**PHỤ LỤC 3: BẢNG TÀI CHÍNH CHO DỰ ÁN**

Bảng 2.5 Bảng chi phí hoạt động kinh doanh

Đơn vị tính: việt nam đồng

<b>MỤC CHI PHÍ</b>	<b>NĂM 1</b>	<b>NĂM 2</b>	<b>NĂM 3</b>	<b>NĂM 4</b>	<b>NĂM 5</b>	<b>NĂM 6</b>	<b>NĂM 7</b>	<b>NĂM 8</b>
<b>Chi phí quản lý DN</b>	6.961.680.000	7.657.848.000	8.423.632.800	9.265.996.080	10.192.595.688	11.211.855.257	12.333.040.782	13.566.344.861
<b>Chi phí bán hàng</b>	2.088.504.000	2.297.354.400	2.527.089.840	2.779.798.824	3.057.778.706	3.363.556.577	3.699.912.235	4.096.903.458
<b>Nguyên vật liệu</b>	18.603.432.000	19.161.534.960	19.736.381.009	20.328.472.439	20.938.326.612	21.566.476.411	22.213.470.703	22.879.874.824
<b>Thuế nhà + đất</b>	3.600.000.000	3.600.000.000	3.600.000.000	3.600.000.000	3.600.000.000	3.600.000.000	3.600.000.000	3.600.000.000
<b>Lãi vay</b>	17.600.129.466	15.840.116.520	14.080.103.573	12.320.090.626	10.560.077.680	8.800.064.733	7.040.051.786	5.280.038.840
<b>Khấu hao</b>	5.210.515.785	5.210.515.785	5.210.515.785	5.210.515.785	5.210.515.785	5.210.515.785	5.210.515.785	5.210.515.785
<b>Khấu hao chi phí thuê đất 8 năm</b>	875.000.000	875.000.000	875.000.000	875.000.000	875.000.000	875.000.000	875.000.000	875.000.000
<b>Khấu hao hệ thống quản lý</b>	900.000.000	900.000.000	900.000.000	900.000.000	900.000.000	900.000.000	900.000.000	900.000.000
<b>Chi phí khác</b>	1.240.228.800	1.240.228.800	1.240.228.800	1.240.228.800	1.240.228.800	1.240.228.800	1.240.228.800	1.240.228.800
<b>TỔNG CỘNG</b>	<b>57.079.490.051</b>	<b>56.782.598.465</b>	<b>56.592.951.807</b>	<b>56.520.102.554</b>	<b>56.574.523.271</b>	<b>56.767.697.563</b>	<b>57.112.220.092</b>	<b>57.621.906.568</b>

(Nguồn Công ty CADASA)

Bảng 2.6 Lợi nhuận dự án

Đơn vị tính: ngàn đồng

KHOẢN MỤC	NĂM 1	NĂM 2	NĂM 3	NĂM 4	NĂM 5	NĂM 6	NĂM 7	NĂM 8
Doanh thu	58.752.000	67.886.640	74.675.304	82.142.834	90.357.118	99.392.830	109.332.113	120.265.324
Doanh thu thuần	55.814.400	64.492.308	70.941.539	78.035.692	85.839.262	94.423.189	103.865.507	114.252.058
Chi phí	57.079.490	56.782.598	56.592.952	56.520.103	56.574.523	56.767.698	57.112.220	57.621.907
Lợi nhuận trước thuế	-1.265.090	7.709.710	14.348.587	21.515.589	29.264.739	37.655.491	46.753.287	56.630.151
Thuế thu nhập		2.698.399	5.022.005	7.530.456	10.242.659	13.179.422	16.363.650	19.820.553
Lợi nhuận sau thuế		5.011.311	9.326.582	13.985.133	19.022.080	24.476.069	30.389.637	36.809.598
Lợi nhuận ưu đãi đầu tư		7.709.710	14.348.587	21.515.589	29.264.739			

(Nguồn Công ty CADASA)

Bảng 2.7 Dòng tiền của dự án

Đơn vị tính: ngàn đồng

	<b>NĂM 0</b>	<b>NĂM 1</b>	<b>NĂM 2</b>	<b>NĂM 3</b>	<b>NĂM 4</b>	<b>NĂM 5</b>	<b>NĂM 6</b>	<b>NĂM 7</b>	<b>NĂM 8</b>
<b>Đầu tư</b>	209.525.351								
<b>Vốn vay</b>	146.667.746								
<b>Trả nợ vay</b>		14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775
<b>Dòng tiền ra</b>	209.525.351	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775	14.666.775
<b>Thu từ hoạt động KD</b>		-1.265.090	7.709.710	14.348.587	21.515.589	29.264.739	37.655.491	46.753.287	56.630.151
<b>Khấu hao</b>		6.085.516	6.085.516	6.085.516	6.085.516	6.085.516	6.085.516	6.085.516	6.085.516
<b>Dòng tiền vào</b>	146.667.746	4.820.426	13.795.226	20.434.103	27.601.105	35.350.255	43.741.007	52.838.803	62.715.667
<b>Dòng ngân quỹ thuần</b>	-62.857.605	-9.846.349	-871.549	5.767.328	12.934.330	20.683.480	29.074.232	38.172.028	48.048.892
<b>NPV (12%, 8 năm)</b>	3.121.230								
<b>IRR</b>	<b>12,87%</b>								

(Nguồn công ty CADASA)

