

TÌM HIỂU MỘT SỐ YẾU TỐ CẤU THÀNH NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP KHÁCH SẠN

TH.S. HÀ THANH HẢI

Khách sạn Sofitel Metropole Hà nội

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thuật ngữ được dùng để nói đến các đặc tính cho phép một hãng cạnh tranh một cách có hiệu quả với các hãng khác nhờ có chất lượng sản phẩm phù hợp với chi phí thấp hơn hoặc sự vượt trội về công nghệ, và kỹ thuật trong so sánh quốc tế. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Bài viết dưới đây nhằm làm rõ hơn một số yếu tố nội lực cũng như ngoại lực cấu thành năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp khách sạn

Năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp kinh doanh nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng được đánh giá dựa trên khả năng về nguồn lực vật chất tài chính, tri thức và công nghệ, nguồn lực thông tin và nguồn lực con người của doanh nghiệp. Khi một doanh nghiệp sở hữu càng nhiều nguồn lực kể trên và các đối thủ cạnh tranh khác không có hoặc rất khó sở hữu được thì càng có lợi thế cạnh tranh. Đặc biệt, khi mà các nguồn lực này là kết quả quá trình quản lý và nỗ lực của doanh nghiệp và các doanh nghiệp khác khó có thể mua hoặc sở hữu nó trên thị trường thì doanh nghiệp càng có lợi thế cạnh tranh và làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Một số ví dụ về lợi thế cạnh tranh của khách sạn dựa trên nguồn lực như việc các khách sạn nỗ lực mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang các vị trí địa điểm có lợi thế kinh doanh du lịch chính là việc tăng cường năng lực cạnh tranh dựa vào nguồn lực vật chất và điều này sẽ yêu cầu lãnh đạo khách sạn phải có kinh nghiệm hoạt động kinh doanh liên vùng và quốc tế. Ngoài ra các khách sạn dựa trên nguồn lực công nghệ thông tin để phục vụ hoạt động đăng ký đặt phòng trực tuyến, tham gia hệ thống đặt chỗ toàn cầu (GDS) và có các phần mềm quản lý hỗ trợ các hoạt động trong quy trình nhận phòng (check-in), trả phòng (check-out) cho khách để nâng cao sự tiện lợi cho du khách. Rõ ràng, khách sạn có đội ngũ nhân viên phục vụ chuyên nghiệp, đào tạo bài bản với kỹ năng và thái độ chuẩn mực trong phục vụ và đón tiếp khách cũng là những yếu tố đóng góp rất lớn vào năng lực cạnh tranh.

Ngoài ra, để duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, các khách sạn cũng phải quản lý và kiểm soát được các yếu tố bên ngoài thị trường ảnh hưởng thường xuyên tới hoạt động của mình bằng cách áp dụng mô hình phân tích cạnh tranh năm thế lực cạnh tranh của Micheal Porter. Mô hình Porter's Five

Forces được xuất bản lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review năm 1979 với nội dung tìm hiểu yếu tố tạo ra lợi nhuận trong kinh doanh. Mô hình này, thường được gọi là "Năm lực lượng của Porter", được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn cả, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để doanh nghiệp duy trì hay tăng lợi nhuận.

Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình này để phân tích xem họ có nên gia nhập một thị trường nào đó, hoặc hoạt động trong một thị trường nào đó không. Tuy nhiên, vì môi trường kinh doanh ngày nay mang tính "động", nên mô hình này còn được áp dụng để tìm kiếm trong một ngành nhất định các khu vực cần được cải thiện để sản sinh nhiều lợi nhuận hơn.

Theo Michael Porter, cường độ cạnh tranh trên thị trường trong một ngành kinh doanh sản xuất bất kỳ chịu tác động của 5 lực lượng cạnh tranh (bảng trang sau).

Các doanh nghiệp sử dụng mô hình này để phân tích và tìm ra các giải pháp hoặc chiến lược kinh doanh theo các tín hiệu và động thái thị trường cũng như dự báo khả năng phát triển của ngành từ đó tìm ra các cơ hội để nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình. Ví dụ trong ngành kinh doanh khách sạn mặc dù có rào cản cao do cần một lượng vốn đầu tư lớn và mạng lưới đối tác các nhà cung cấp rộng, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn vẫn thường phải đối mặt với sự xuất hiện của nhiều khách sạn do các nhà đầu tư không có kinh nghiệm đầu tư. Các chuỗi khách sạn lớn thường phải sử dụng các thương hiệu được đăng ký hoặc công nghệ quản lý của mình để ngăn chặn sự gia nhập ngành của các khách sạn khác. Ngoài ra, nguy cơ thay thế thể hiện ở việc có nhiều hình thức lưu trú mới xuất hiện hoặc là khách du lịch có xu hướng ở nhà người thân, ngủ cắm trại trong rừng hoặc ngủ tại các xe caravan

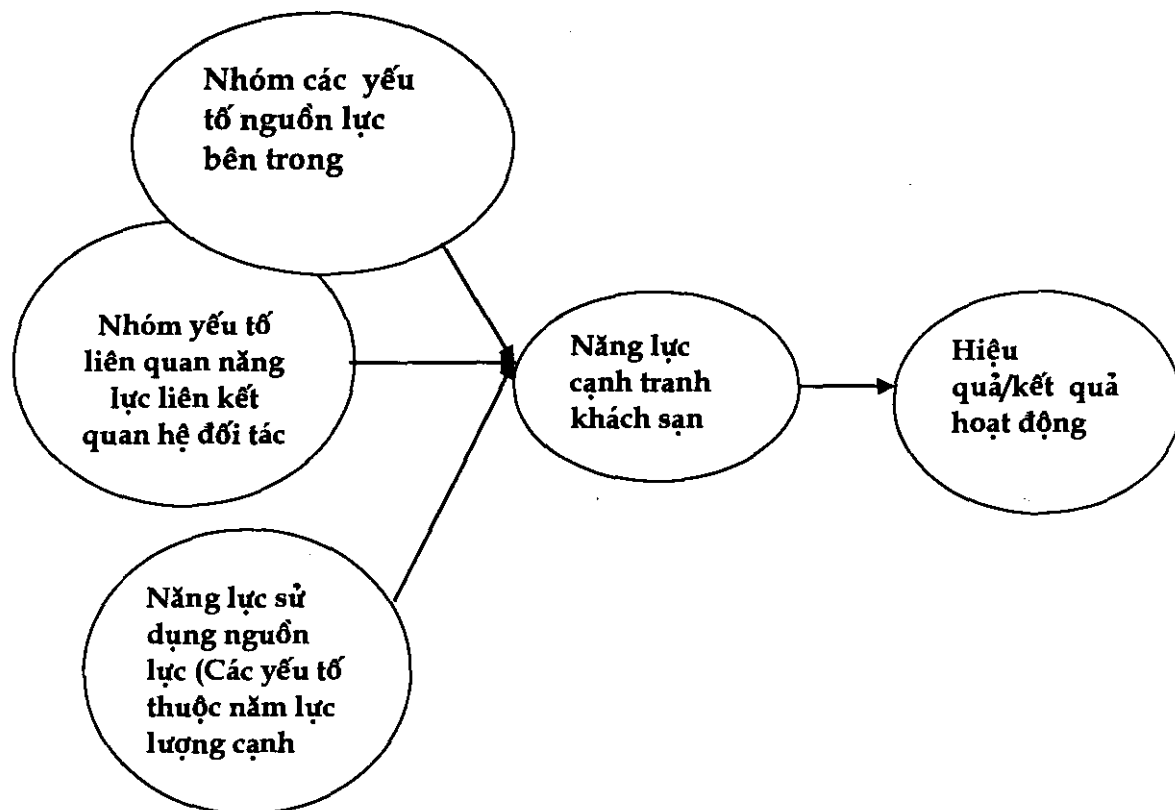
Tên lực lượng cạnh tranh	Đặc điểm thể hiện
1. Sức mạnh nhà cung cấp	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ tập trung của các nhà cung cấp, - Tầm quan trọng của số lượng sản phẩm đối với nhà cung cấp, - Sự khác biệt của các nhà cung cấp, - Ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm, - Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành, - Sự tồn tại của các nhà cung cấp thay thế, - Nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung cấp, - Chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành.
2. Nguy cơ thay thế	<ul style="list-style-type: none"> - Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm, - Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng, - Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế.
3. Các rào cản gia nhập	<ul style="list-style-type: none"> - Các lợi thế chi phí tuyệt đối, - Sự hiểu biết về chu kỳ dao động thị trường, - Khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào, - Chính sách của chính phủ, - Tính kinh tế theo quy mô, - Các yêu cầu về vốn, - Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa, - Các chi phí chuyển đổi ngành kinh doanh, - Khả năng tiếp cận với kênh phân phối, - Khả năng bị trả đũa, - Các sản phẩm độc quyền.
4. Sức mạnh khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> - Vị thế mặc cả, - Số lượng người mua, - Thông tin mà người mua có được, - Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa, - Tính nhạy cảm đối với giá, - Sự khác biệt hóa sản phẩm, - Mức độ tập trung của khách hàng trong ngành, - Mức độ sẵn có của hàng hóa thay thế, - Động cơ của khách hàng.
5. Mức độ cạnh tranh	<ul style="list-style-type: none"> - Các rào cản nếu muốn "thoát ra" khỏi ngành, - Mức độ tập trung của ngành, - Chi phí cố định/giá trị gia tăng, - Tình trạng tăng trưởng của ngành, - Tình trạng dư thừa công suất, - Khác biệt giữa các sản phẩm, - Các chi phí chuyển đổi, - Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa, - Tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh, - Tình trạng sàng lọc trong ngành.

cũng luôn hiện hữu trong ngành kinh doanh khách sạn.

Một yếu tố có tính hai mặt vừa ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tới ngành kinh doanh khách sạn là việc sử dụng công nghệ thông tin vừa giúp cho du khách đặt chỗ và giúp cho du khách đi du lịch thuận lợi, nhưng các phương tiện phục vụ hội thảo phục vụ hội thảo hội nghị từ xa sẽ có nguy cơ làm giảm nhu cầu đi lại của khách công vụ và ảnh hưởng tới hoạt

động sản xuất kinh doanh của khách sạn.

Ngoài ra quyền mặc cả của người mua (khách du lịch) và người bán (các công ty du lịch và các nhà cung cấp khác) cũng ảnh hưởng rất nhiều tới năng lực cạnh tranh của khách sạn. Hiện nay công nghệ thông tin được áp dụng phổ biến thì du khách dễ dàng đặt phòng trực tuyến ở bất cứ đâu trên thế giới thông qua internet, thì quyền mặc cả của khách tăng lên. Các công ty lữ hành gửi khách vào mùa thấp



điểm hoặc các công ty cung cấp sản phẩm hàng hóa cho khách sạn có thể tăng giá hoặc không chế số lượng cho khách sạn để đạt được lợi nhuận cao cũng là một đe dọa tới hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Một yếu tố quan trọng khác là khả năng liên kết hợp tác kinh doanh của khách sạn với các khách sạn và đối tác khác. Một khách sạn sẽ có khả năng cạnh tranh cao hơn nếu tham gia được vào hệ thống phân phối chỗ hoặc thiết lập quan hệ đối tác chiến lược (liên doanh, liên kết) với các công ty gửi khách, công thông tin trực tuyến và các tập đoàn khách sạn khác hoặc các công ty tài chính tín dụng, hãng máy bay, hãng thuê xe... Khả năng liên kết và quan hệ chặt chẽ tin tưởng lâu dài với các nhà cung cấp sẽ là tiền đề quan trọng hình thành năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Các yếu tố cấu thành năng lực khách sạn được thể hiện tóm tắt trong hình vẽ 3 ở trên.

Như vậy qua phân tích ở trên, chúng ta có thể nhận thấy có nhiều yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với một khách sạn ngoài những yếu tố xuất phát từ thực lực của doanh nghiệp như marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự, công nghệ, quản trị, hệ thống thông tin thì các yếu tố khác như quan hệ với nhà cung cấp, vị trí địa lý, các yếu tố hữu hình và vô hình khác cũng ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh của khách sạn ■

Tài liệu tham khảo:

1. Brotherton, B. & Swaw, J. (1996). Towards an iden-

tification and classification of critical success factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, (2), 113-135.

2. The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: An Application of Data Envelopment Analysis, *Journal of Hospitality & Tourism Research*

3. Cho, W. (1996). A case study: creating and sustaining competitive advantage through an informational technology application in the lodging industry. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State

4. Dragan Matovic (2002). The competitive market structure of the US lodging industry, and its impact on the financial performance of hotel brands

5. Olsen, M. D. & Zhao, J. L. (2000). Competitive methods of multinational hotel

6. Olsen, M. D., Tse, E. C., & West, J. J. (1998). Strategic management in the hospitality industry (2nd ed.). New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.

7. Olsen, M. D. & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17, 111-

8. Olsen, M. D. (1997). Hotel industry performance and competitive methods: A decade in review, 1985-1994. (pp. 27-49). (International Hotel and Restaurant Association publication, Paris France).

9. Parsa, H. (1994). Exploratory investigation of organization power, and its impact on strategy implementation and firm performance: A study of the hospitality franchise systems. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.