

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

NGUYỄN QUANG VINH

**KHẢ NĂNG CẠNH TRANH
CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ
VIỆT NAM SAU KHI VIỆT NAM GIA NHẬP
TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI (WTO)**

Chuyên ngành: **Quản lý kinh tế (Quản lý du lịch)**

Mã số: 62.34.01.01

LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. PGS. TS. Trần Thị Minh Hoà**
- 2. PGS.TS. Nguyễn Viết Lâm**

Hà Nội, 2011

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan rằng, bản luận án tiến sĩ:

**KHẢ NĂNG CẠNH TRANH
CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ VIỆT NAM SAU KHI
VIỆT NAM GIA NHẬP TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI (WTO)**

là do tôi viết và chưa công bố

Tôi xin chịu trách nhiệm về lời cam đoan này

Hà Nội, ngày tháng năm 2011

TÁC GIẢ LUẬN ÁN

Nguyễn Quang Vinh

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
I. MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài luận án	1
2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của luận án	3
4. Các phương pháp nghiên cứu	4
4.1. Các phương pháp chung	4
4.2. Phương pháp cụ thể	4
5. Đóng góp của luận án	6
6. Lịch sử vấn đề nghiên cứu	7
7. Bố cục của luận án	11
Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ	12
1.1. Cạnh tranh và khả năng cạnh tranh	12
1.1.1. Cạnh tranh	12
1.1.2. Phân loại cạnh tranh	14
1.1.3. Khả năng cạnh tranh	16
1.2. Doanh nghiệp lữ hành quốc tế	18
1.2.1. Khái niệm	18
1.2.2. Vai trò và chức năng của doanh nghiệp lữ hành quốc tế	19
1.2.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế	23
1.3. Phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế	27
1.3.1. Phương pháp chung	27
1.3.2. Xây dựng phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế	34
1.4. Kinh nghiệm nâng cao khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của một số quốc gia sau khi gia nhập WTO	46
1.4.1. Kinh nghiệm của Trung Quốc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành sau khi gia nhập WTO	46
1.4.2. Kinh nghiệm của Thái Lan nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành sau khi gia nhập WTO	51
1.4.3. Bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam	55

Chương 2. THỰC TRẠNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ TẠI VIỆT NAM	58
2.1. Hệ thống các doanh nghiệp và môi trường kinh doanh lữ hành quốc tế tại Việt Nam	58
<i>2.1.1. Khái quát về các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam</i>	58
<i>2.1.2. Khái quát về môi trường kinh doanh lữ hành quốc tế tại Việt Nam</i>	67
2.2. Xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam	71
<i>2.2.1. Mô tả quá trình khảo sát các doanh nghiệp lữ hành quốc tế</i>	71
<i>2.2.2. Phân tích các chỉ số đưa vào mô hình tính TBCI</i>	74
<i>2.2.3. Tính toán khả năng cạnh tranh (TBCI) của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế được khảo sát</i>	90
<i>2.2.4. Nhận xét về khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam</i>	97
Chương 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CHO CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ CỦA VIỆT NAM SAU KHI VIỆT NAM GIA NHẬP WTO	108
3.1. Tác động của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng Cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế	108
<i>3.1.1. Cam kết gia nhập WTO trong lĩnh vực du lịch của Việt Nam</i>	108
<i>3.1.2. Kịch bản cạnh tranh trong lĩnh vực lữ hành sau khi Việt Nam gia nhập WTO</i>	110
<i>3.1.3. Cơ hội của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước</i>	115
<i>3.1.4. Thách thức của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước</i>	120
<i>3.1.5. Tổng hợp các tác động của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước</i>	124
3.2. Những giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sau khi Việt Nam gia nhập WTO	126
<i>3.2.1. Tăng cường, củng cố nguồn lực của doanh nghiệp</i>	127
<i>3.2.2. Tăng cường các hoạt động phát triển thị trường</i>	135
<i>3.2.3. Đa dạng hoá và nâng cao chất lượng sản phẩm</i>	138
<i>3.2.4. Duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh</i>	141
<i>3.2.5. Nâng cao khả năng quản lý</i>	144
<i>3.2.6. Tăng cường khả năng liên kết và hợp tác</i>	146
3.3. Các kiến nghị	150

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ và các bộ ngành có liên quan	150
3.3.2. Kiến nghị với Bộ Văn hoá Thể thao - Thông tin và Du lịch (Tổng cục Du lịch)	152
3.3.3. Kiến nghị với Hiệp hội Du lịch Việt Nam	157
KẾT LUẬN	159
DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ	163
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	164
PHỤ LỤC	167

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

BCI	Chỉ số cạnh tranh thương mại Business Competitiveness Index
CCI	Chỉ số khả năng cạnh tranh hiện tại Current Competitiveness Index
DCF	Dòng tiền mặt được chiết khấu Discounted cash flow
DN	Doanh nghiệp
GATT	Hiệp ước chung về thuế quan và thương mại General Agreement on Tariffs and Trade
GCI	Chỉ số khả năng cạnh tranh tăng trưởng Growth Competitiveness Index
LHQT	Lữ hành quốc tế
NPV	Giá trị hiện tại ròng Net present value
Nxb.	Nhà xuất bản
PATA	Hiệp hội Lữ hành Châu Á - Thái Bình Dương Pacific Asia Travel Association
PCI	Chỉ số khả năng cạnh tranh cấp tỉnh Province Competitiveness Index
R&D	Nghiên cứu và phát triển Researching and development
TAT	Tổng cục Du lịch Thái Lan Tourism Administration of Thailand
TBCI	Chỉ số cạnh tranh lữ hành Travel Business Competitiveness Index
UNWTO	Tổ chức Du lịch Thế giới United Nations World Tourism Organization
VCCI	Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam
VITA	Hiệp hội Du lịch Việt Nam
VTOS	Tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch
WEF	Diễn đàn kinh tế thế giới World Economic Forum
WTO	Tổ chức Thương mại thế giới World Trade Organization

DANH MỤC CÁC BẢNG

- Bảng 2.1. Tổng hợp cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam
- Bảng 2.2. So sánh cơ cấu mẫu phân tích với tổng thể
- Bảng 2.3. Xếp hạng chỉ số nguồn vốn của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.4. Xếp hạng chỉ số nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.5. Xếp hạng chỉ số giá trị thương hiệu của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.6. Xếp hạng khả năng duy trì và mở rộng thị phần của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.7. Xếp hạng khả năng cạnh tranh của sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.8. Xếp hạng khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.9. Xếp hạng khả năng quản lý và đổi mới của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.10. Xếp hạng khả năng liên kết và hợp tác của doanh nghiệp lữ hành
- Bảng 2.11. Giá trị trọng số các nhân tố trước khi quy đổi
- Bảng 2.12. Giá trị trọng số các nhân tố sau khi quy đổi
- Bảng 2.13. Xếp hạng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam
- Bảng 2.14. So sánh khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam với các doanh nghiệp liên doanh
- Bảng 2.15. Tổng hợp vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam
- Bảng 3.1. Cam kết gia nhập WTO của Việt Nam về dịch vụ du lịch và dịch vụ liên quan
- Bảng 3.2. Tổng hợp các tác động tới khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam sau WTO

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ ĐỒ THỊ

- Sơ đồ 1. Mô hình chuỗi giá trị tổng quát của M. Porter
- Sơ đồ 1.1. Xác định trọng số bằng phương pháp chuyên gia
- Sơ đồ 1.2. Mô hình chuỗi giá trị của doanh nghiệp lữ hành
- Sơ đồ 1.3. Mô hình tính TBCI
- Sơ đồ 1.4. Các bước xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ
- Hình 2.1. Cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế theo vùng miền
- Hình 2.2. Số lượng các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Hà Nội và Tp. Hồ Chí Minh
- Hình 2.3. Cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế theo loại hình doanh nghiệp
- Hình 2.4. Phân loại khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam
- Hình 2.5. So sánh khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước với các liên doanh
- Hình 3.1. Kịch bản cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sau WTO

I. MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Ở một đất nước có tiềm năng du lịch phong phú, đa dạng và rất thuận lợi cho việc phát triển du lịch, trong những năm gần đây, Du lịch Việt Nam đã có sự phát triển nhanh chóng và đang dần trở thành một ngành kinh tế quan trọng. Với tốc độ tăng trưởng hàng năm cao và ổn định, du lịch đang trở thành một ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước. Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước, Du lịch Việt Nam đang đứng trước một bước ngoặt quan trọng để có được một giai đoạn phát triển mạnh mẽ mang tính đột phá.

Là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh tế đối ngoại, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam đang có những cơ hội rất lớn nhưng đồng thời cũng đang và sẽ phải đối mặt với những bất lợi do quá trình hội nhập đem lại. Việc nhận thức một cách đầy đủ, chính xác những cơ hội và thách thức của quá trình hội nhập nói chung và gia nhập WTO nói riêng cũng như khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế để từ đó có những biện pháp kịp thời nhằm thích ứng một cách có hiệu quả là một công việc cấp bách đối với Du lịch Việt Nam cũng như các doanh nghiệp lữ hành quốc tế

Việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO với những cam kết tương đối mở trong lĩnh vực lữ hành sẽ tác động như thế nào tới các doanh nghiệp lữ hành trong nước là một vấn đề rất được quan tâm hiện nay. Rõ ràng việc gia nhập WTO sẽ đem lại cho các công ty lữ hành trong nước nhiều cơ hội để mở rộng thị trường, tăng cường nguồn lực và phát triển hoạt động kinh doanh của mình cả về quy mô và chất lượng. Tuy nhiên để tận dụng một cách tốt nhất các cơ hội này không phải là một việc

đễ dàng với các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam. Sau khi các công ty lữ hành nước ngoài được phép hoạt động tại Việt Nam liệu các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam có *đứng vững trước áp lực cạnh tranh* ngày càng được gia tăng, thực lực *khả năng cạnh tranh hiện nay* của các doanh nghiệp lữ hành và các doanh nghiệp này phải làm gì để củng cố và *nâng cao khả năng cạnh tranh* của mình là những vấn đề cần được nghiên cứu một cách kỹ lưỡng.

Các cơ hội và thách thức cũng như khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam sau khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO đã được bàn thảo và đề cập đến một cách thường xuyên. Rất nhiều các nghiên cứu, khảo sát, đánh giá về vấn đề này đối với nhiều lĩnh vực đã được triển khai. Nhưng một nghiên cứu như thế đối với hoạt động du lịch của Việt Nam nói chung cũng như các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước vẫn còn bỏ ngỏ. Chính vì vậy, luận án đã tiến hành nghiên cứu “Khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế Việt Nam sau khi Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới (WTO)” nhằm góp phần giải quyết những vấn đề mà thực tiễn Du lịch Việt Nam đang đặt ra.

2. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu của luận án

Mục đích của luận án là góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sau khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO.

Với định hướng nghiên cứu khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam trên phương diện thực tiễn theo hướng tiếp cận cả định lượng và định tính, luận án sẽ tiến hành giải quyết các nhiệm vụ nghiên cứu chính sau:

- Xác định những nhân tố cấu thành nên khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lữ hành quốc tế.
- Xây dựng hệ thống chỉ tiêu và mô hình xác định khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lữ hành quốc tế.
- Phân tích hiện trạng môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam.
- Đánh giá khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.
- Phân tích các tác động của việc Việt Nam gia nhập WTO tới khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế.
- Đề xuất các giải pháp và kiến nghị để góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

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

- Đối tượng nghiên cứu chính của luận án là khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam, trong đó tập trung chủ yếu vào hoạt động đón khách du lịch quốc tế vào Việt Nam (inbound)
- Phạm vi nghiên cứu của luận án :
 - *Về mặt không gian*: Bao gồm toàn bộ lãnh thổ Việt Nam nhưng tập trung tại các trung tâm du lịch lớn là Hà Nội, Huế, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh
 - *Về mặt thời gian*: Luận án tiến hành khảo sát, thu thập số liệu sơ cấp trong giai đoạn từ 2006 – 2008 và sử dụng các số liệu thứ cấp trong thời gian từ 1997 – 2008. Các đề xuất, giải pháp của luận án có ý nghĩa trong giai đoạn từ 2009 – 2015, tầm nhìn 2020.

4. Các phương pháp nghiên cứu

4.1. Các phương pháp chung

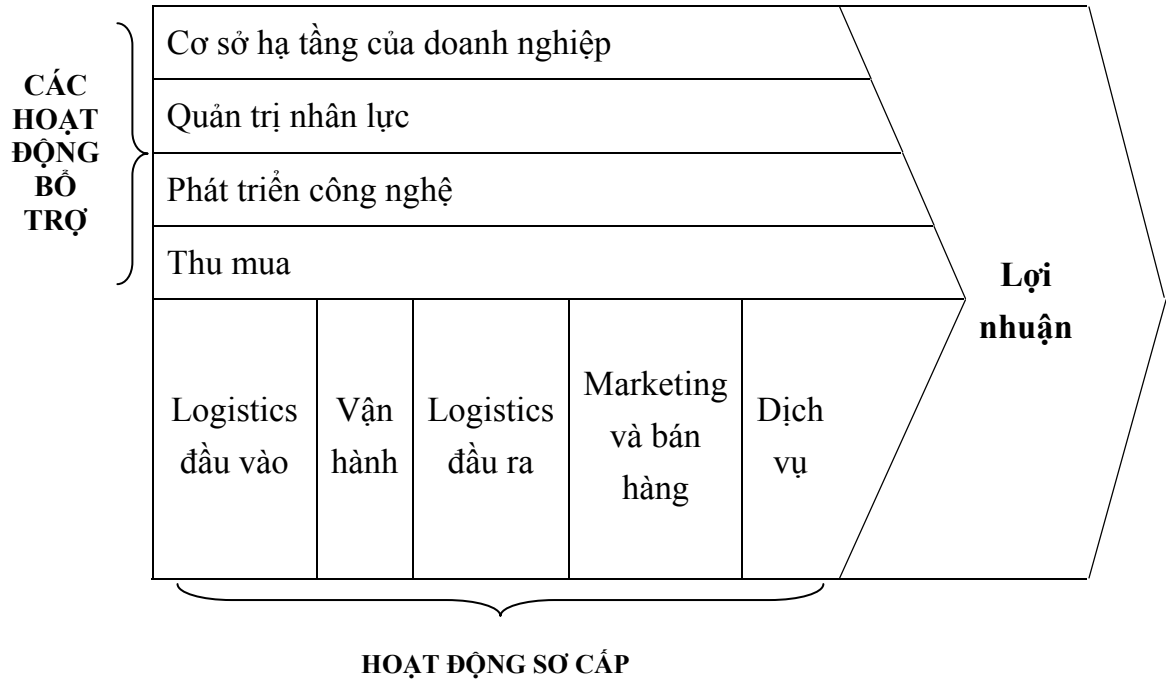
Đề tài sử dụng phương pháp duy vật biện chứng làm nền tảng chỉ đạo toàn diện các vấn đề nghiên cứu. Theo đó, đề tài được thực hiện dựa trên cơ sở kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng. Các phương pháp nghiên cứu cơ bản được sử dụng trong luận án gồm:

- Các phương pháp nghiên cứu tài liệu, điều tra xã hội học, khảo sát thực tế trong thu thập và xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu sơ cấp của đề tài.
- Các phương pháp thống kê toán, kinh tế lượng và phân tích hệ thống trong việc phân tích, xử lý số liệu.
- Các phương pháp mô tả, phân tích, so sánh, đối chiếu, suy luận lôgic trong việc trình bày, phân tích, đánh giá thực trạng hoạt động của hệ thống các công ty lữ hành quốc tế của Việt Nam.
- Phương pháp chuyên gia để lọc và hoàn chỉnh các kết quả nghiên cứu của đề tài.

4.2. Phương pháp cụ thể

Hiện nay, việc nghiên cứu khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp thường được tiếp cận theo hướng định lượng và được chia thành 2 hướng chính là xác định **chỉ số khả năng cạnh tranh thương mại** - BCI (Michael E. Porter, 2003) [35] của toàn bộ hệ thống doanh nghiệp của một quốc gia hoặc tính toán **chỉ số khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp** theo mô hình *chuỗi giá trị*. Chỉ số BCI có ý nghĩa đánh giá khả năng cạnh tranh của hệ thống các doanh nghiệp của quốc gia và đã được nghiên cứu thường niên thông qua *Báo cáo khả năng cạnh tranh toàn cầu* - GCR. Do vậy luận án sẽ sử dụng phương pháp tính **chỉ số khả năng cạnh tranh** áp dụng cho các

doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam theo mô hình *chuỗi giá trị* của Michael E. Porter.



Sơ đồ 1. Mô hình chuỗi giá trị tổng quát của M. Porter [7, 76]

Để sử dụng mô hình này, luận án sẽ tiến hành điều tra chọn mẫu trên khoảng 20 đến 40 doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam trong thời gian 24 tháng. Mẫu điều tra sẽ được phân bố tương ứng với các tiêu chí quy mô, loại hình và địa bàn hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam. Đồng thời luận án cũng sử dụng các số liệu thứ cấp của ngành và phương pháp phỏng vấn sâu để lọc các kết quả nghiên cứu.

Sau khi tập hợp và phân tích kết quả khảo sát, luận án sẽ tiến hành tính toán chỉ tiêu khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam. Thông qua việc xây dựng hàm hồi quy khả năng cạnh tranh với các tiêu chí đã khảo sát, luận án sẽ chỉ ra các nhân tố tạo nên điểm mạnh, điểm yếu trong khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp này.

5. Đóng góp của luận án

- Xây dựng được hệ thống các nhân tố cấu thành khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lữ hành quốc tế dựa trên mô hình chuỗi giá trị của M.Porter.
- Hình thành được một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá và phương pháp tính toán khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lữ hành quốc tế.
- Khảo sát và tính toán các chỉ số cấu thành nên khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong điều kiện hiện tại ở Việt Nam.
- Tính toán và đưa ra được chỉ số *khả năng cạnh tranh* (TBCI) của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam.
- Xây dựng hàm hồi quy thể hiện mối quan hệ giữa chỉ số *khả năng cạnh tranh lữ hành* (TBCI) với các các chỉ số cấu thành nên khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam.
- Trên cơ sở phân tích hàm hồi quy và các kết quả điều tra doanh nghiệp chỉ ra được thực trạng khả năng cạnh tranh cũng như những điểm mạnh và điểm yếu của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam.
- Sử dụng hệ thống số liệu thứ cấp ngành và các phương pháp định tính để chỉ ra được những tác động của việc gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam
- Trên cơ sở các kết quả tính toán và phân tích đề tài sẽ đề xuất các giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam sau khi Việt Nam gia nhập WTO.

6. Lịch sử vấn đề nghiên cứu

Đối với vấn đề hội nhập kinh tế quốc tế và việc Việt Nam gia nhập WTO thì số lượng các nghiên cứu rất lớn và rất đa dạng từ **thủ tục gia nhập và các điều kiện của WTO** (Phan Thanh Phó, *Việt Nam với tiến trình gia nhập tổ chức Thương mại thế giới*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2005; Bernard Hoekman (chủ biên), *Sổ tay về phát triển thương mại và WTO*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2004; *Nhiệm Tuyền (TQ), WTO: Những nguyên tắc cơ bản*, NXb Khoa học xã hội, Hà Nội, 2003...); các vấn đề về **tự do hoá thương mại dịch vụ** (Ủy ban Quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế, *Tổng quan các vấn đề về tự do hoá thương mại dịch vụ*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2005...); các **cam kết WTO của Việt Nam** (Nguyễn Thị Thu Trang (chủ biên), *Cẩm nang doanh nghiệp về WTO và cam kết WTO của Việt Nam*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2009...) đến **những cơ hội và thách thức của các doanh nghiệp và nền kinh tế Việt Nam** sau khi gia nhập WTO (Đỗ Hoài Nam, Lê Đăng Doanh, Võ Trí Thành, *Các doanh nghiệp Việt Nam với việc gia nhập WTO*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội, 2005; Phạm Quang Thao, Nguyễn Kim Dũng, Nghiêm Quý Hào, *Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới: Cơ hội và thách thức*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội, 2005)...

Có thể nói các nghiên cứu, thông tin về WTO và quá trình gia nhập tổ chức này của Việt Nam đã được trình bày một cách đầy đủ và chi tiết, cụ thể trong rất nhiều công trình. Các tác động của việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO đối với các doanh nghiệp trong nước cũng được nghiên cứu mổ xẻ rất kỹ lưỡng trong một số lượng lớn các công trình nghiên cứu từ cấp độ quốc gia cho đến cấp độ ngành. Trên góc độ tổng thể các nghiên cứu này đều chỉ ra rằng gia nhập WTO các doanh nghiệp trong nước sẽ có cơ hội và điều kiện để mở rộng thị trường, phát triển nguồn lực

(quản lý, công nghệ, nhân lực và vốn...)... trong một môi trường kinh doanh thuận lợi hơn, đồng thời các doanh nghiệp của Việt Nam cũng phải đối mặt với các thách thức từ việc hạn chế bảo hộ, chảy máu nguồn lực đến các rào cản cũng như những áp lực cạnh tranh mạnh mẽ cả trên thị trường quốc tế cũng như thị trường trong nước. Tựu chung lại, nội dung của các nghiên cứu này đều đề cập hoặc hướng tới việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước nhằm tận dụng tốt các cơ hội mà WTO mang lại cũng như để các doanh nghiệp của Việt Nam có thể tồn tại và phát triển trong điều kiện kinh doanh mới.

Trên thực tế, vấn đề khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp rất được quan tâm và được nghiên cứu khá rộng rãi. Những nghiên cứu này trải rộng trên cả phương diện lý thuyết và thực tiễn.

Trên phương diện nghiên cứu lý thuyết, các nghiên cứu về cạnh tranh đã được đề cập đến từ khá nhiều. Trường phái cạnh tranh cổ điển được đặt nền móng từ lý thuyết của A. Smith và D. Ricardo và sau đó là Các Mác với *Học thuyết giá trị thặng dư*. Trường phái cạnh tranh hiện đại được bắt đầu bởi *Lý thuyết chung về việc làm, lãi suất và tiền tệ* (1963) của M. Keynes và sau đó được phát triển thành việc xây dựng các mô hình kinh tế thị trường cạnh tranh như cạnh tranh hoàn hảo, cạnh tranh độc quyền, độc quyền nhóm... [14].

Đến những năm 80 của thế kỷ XX, xu hướng toàn cầu hoá kinh tế quốc tế việc phát triển lý thuyết về *lợi thế cạnh tranh* và việc nghiên cứu khả năng cạnh tranh đã tập trung nhiều vào việc nghiên cứu các nhân tố cấu thành nên khả năng cạnh tranh và các chỉ tiêu đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Đại diện tiêu biểu cho các nghiên cứu lý thuyết này là Michael E. Porter, giáo sư đại học Harvard. Ông là người đã đưa ra các tiêu

chí về khả năng cạnh tranh và cách thức xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp thông qua mô hình “*chuỗi giá trị gia tăng*” (Michael E. Porter, ***Lợi thế cạnh tranh***, Nxb Trẻ, Hà Nội, 2009). Các nghiên cứu kinh tế hiện nay thường sử dụng mô hình này để phân tích khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp, một ngành hoặc một quốc gia thông qua việc phân tích *chuỗi giá trị*. Năm 2002, M. Porter đã đưa ra khái niệm và cách tính toán chỉ số khả năng cạnh tranh thương mại (Business Competitiveness Index - BCI) trong *Báo cáo về khả năng cạnh tranh toàn cầu*. Chỉ số BCI được tính dựa trên 2 chỉ số chính là (1) nội dung và hoạt động chiến lược của doanh nghiệp và (2) chất lượng của môi trường vi mô mà doanh nghiệp đang hoạt động. Hiện nay, các lý thuyết của M. Porter được sử dụng khá rộng rãi trong nghiên cứu cạnh tranh và sẽ được sử dụng làm cơ sở lý thuyết cho luận án này.

Trên phương diện thực tiễn, các nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp được tiến hành khá rộng rãi và phổ biến. Các nghiên cứu này thường được tiến hành theo hướng định lượng cho một nhóm các doanh nghiệp theo ngành hoặc theo lĩnh vực hoạt động hoặc cho một vùng, một quốc gia. Các công trình nghiên cứu này thường tiếp cận dưới góc độ định lượng và sử dụng các phương pháp thống kê đặc biệt là các phương pháp điều tra chọn mẫu (survey). Ở Việt Nam hiện nay tiếp cận theo hướng này đã có nhiều các nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của quốc gia, các vùng và đặc biệt là khả năng cạnh tranh của các ngành, lĩnh vực như dệt may, nông sản, thương mại, ngân hàng....

Trong lĩnh vực du lịch cũng có khá nhiều nghiên cứu về khả năng cạnh tranh và tác động của tự do thương mại đến khả năng cạnh tranh. Các nghiên cứu này chủ yếu đề cập đến khả năng *cạnh tranh của ngành* hoặc *cạnh tranh điểm đến* ở cấp độ quốc gia.

Trên thế giới, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective* (Crouch, Geoffrey I., and J.R. Brent Ritchie. CABI Publishing, 2003) là tác phẩm chi tiết nhất nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của toàn bộ ngành du lịch. Trong tác phẩm này Crouch và Ritchie đánh giá toàn bộ kết quả hoạt động của điểm đến bằng 4 chỉ tiêu: *kết quả hoạt động kinh tế; tính bền vững; sự hài lòng của khách du lịch và hoạt động quản lý.*

Các tác giả đã sử dụng một số chỉ số dựa trên bốn yếu tố này để xác định khả năng cạnh tranh của điểm du lịch. Crouch và Ritchie cho rằng điểm đến có khả năng cạnh tranh nếu sự phát triển du lịch của nó là bền vững, không chỉ về khía cạnh kinh tế, sinh thái, mà cả về khía cạnh xã hội, văn hoá và chính trị. Crouch và Ritchie tập trung vào sự thịnh vượng của nền kinh tế trong dài hạn như là tiêu chuẩn để đánh giá khả năng cạnh tranh của điểm đến. Do đó, điểm đến có khả năng cạnh tranh nhất là điểm đến có thể tạo ra sự thịnh vượng bền vững cho dân cư một cách hiệu quả nhất.

Tiêu biểu cho các nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của ngành Du lịch Việt Nam phải kể đến *Báo cáo khả năng cạnh tranh và tác động của tự do hoá ngành du lịch* do Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc Việt Nam tài trợ, Bộ Kế hoạch và Đầu tư là cơ quan điều hành, Vụ Thương mại và Dịch vụ của Bộ là cơ quan thực hiện. Nghiên cứu này tập trung vào việc phân tích các nhân tố ảnh hưởng và đánh giá khả năng cạnh tranh của ngành Du lịch Việt Nam cũng như những tác động khác nhau từ quá trình tự do hoá đang diễn ra trong ngành.

Trong lĩnh vực lữ hành quốc tế, nghiên cứu đáng chú ý nhất về khả năng cạnh tranh là đề tài *Thực trạng và giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực lữ hành quốc tế của Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế* do Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch Việt Nam thực hiện năm 2007.

Nội dung chính của đề tài này là phân tích, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của toàn bộ lĩnh vực lữ hành quốc tế trong mối tương quan với các nước trong khu vực và từ đó đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của cả hệ thống này trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Về cơ bản, khuôn khổ phân tích của nghiên cứu này vẫn thiên nhiều về *cạnh tranh điểm đến* mà trong đó hoạt động của toàn bộ hệ thống lữ hành quốc tế giữ vai trò trung tâm.

Các doanh nghiệp lữ hành có vai trò hết sức quan trọng trong toàn bộ hệ thống du lịch. Sự thành công hay thất bại của các doanh nghiệp này sẽ ảnh hưởng trực tiếp tới sự phát triển của cả ngành du lịch. Nhưng cho đến hiện nay vẫn chưa có một công trình nào nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế Việt Nam. Do vậy, luận án này sẽ nghiên cứu khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam trên phương diện thực tiễn theo hướng tiếp cận cả định lượng và định tính, dựa trên nền tảng lý thuyết cạnh tranh của M. Porter.

7. Bố cục của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và danh mục tài liệu tham khảo, luận án được kết cấu thành 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế

Chương 2. Thực trạng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam

Chương 3. Giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Chương 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ

1.1. Cạnh tranh và khả năng cạnh tranh

1.1.1. Cạnh tranh

Khái niệm cạnh tranh xuất hiện từ rất lâu và trở thành chủ đề được bàn thảo nhiều. Tuy nhiên, do cách tiếp cận và mục đích nghiên cứu khác nhau nên trong thực tế có rất nhiều quan điểm khác nhau về cạnh tranh.

Các nhà nghiên cứu kinh tế thuộc trường phái kinh tế học tư sản cổ điển với đại diện tiêu biểu là Adam Smith, miêu tả cạnh tranh như là một cách thức chống lại các đối thủ hay là “*một quá trình bao gồm các hành vi phản ứng*”. Quá trình này tạo ra cho mỗi thành viên trong thị trường một phạm vi hoạt động nhất định và mang lại cho mỗi thành viên này một phần lợi ích xứng đáng so với khả năng của chính họ. Adam Smith cổ vũ cho sự tự do cạnh tranh vì theo ông quá trình này có thể kết hợp một cách nhịp nhàng các hoạt động của nền kinh tế, nâng cao khả năng người lao động, điều tiết các yếu tố tư bản một cách hợp lý.

Trong khi đó Các Mác lại nhận định sự ra đời và tồn tại của cạnh tranh dựa vào hai điều kiện cơ bản: phân công xã hội và chủ thể lợi ích đa nguyên. Trong các phân tích về cạnh tranh của mình, Các Mác đề cập nhiều đến cạnh tranh giữa những người sản xuất và cạnh tranh đó ảnh hưởng tới người tiêu dùng. Theo Mác, cạnh tranh của các nhà sản xuất diễn ra trên ba phương diện: cạnh tranh giá thành thông qua nâng cao năng suất lao động giữa các nhà tư bản nhằm thu lợi nhuận siêu ngạch; cạnh tranh chất lượng thông qua nâng cao giá trị sử dụng hàng hoá; cạnh tranh giữa các ngành thông qua khả năng luân chuyển tư bản, từ đó các nhà tư bản tìm kiếm các giá trị thặng dư.

Lý luận cạnh tranh hoàn hảo của trường phái Tân cổ điển lại cổ vũ cho cạnh tranh tự do với mô hình cạnh tranh hoàn hảo. Trong đó, sản xuất do thị hiếu người tiêu dùng điều khiển thông qua cơ chế thị trường. Muốn đạt lợi ích tối đa, doanh nghiệp phải tiến hành sản xuất theo nguyên tắc sao cho chi phí biên (MC) ngang bằng với lợi ích cận biên của người tiêu dùng (MU). Mô hình thị trường cạnh tranh hoàn hảo đề cao lựa chọn người tiêu dùng (thị trường) vì nó thúc đẩy các công ty điều chỉnh quy mô sản xuất tới tối ưu ($MR=MC$).

Các trường phái của kinh tế học hiện đại thì phân tích cạnh tranh dưới nhiều cấp độ khác nhau từ cạnh tranh quốc gia, cạnh tranh ngành, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hay giữa các sản phẩm. Tuy nhiên, dù tiếp cận dưới góc độ nào thì cạnh tranh cũng bao gồm các đặc điểm cơ bản sau:

Thứ nhất, cạnh tranh là một quá trình tất yếu của hoạt động kinh tế, về cơ bản, cạnh tranh lành mạnh là động lực thúc đẩy sự tăng trưởng kinh tế và nâng cao hiệu quả xã hội.

Thứ hai, nói đến cạnh tranh là nói đến sự ganh đua giữa các chủ thể cạnh tranh. Cạnh tranh chỉ diễn ra khi có nhiều chủ thể cùng tham gia vào một quá trình/hoạt động kinh tế

Thứ ba, trong một thời gian nhất định, các chủ thể tham gia cạnh tranh nhằm hướng tới một mục tiêu cụ thể. Các mục tiêu này có thể giống hoặc khác nhau giữa các chủ thể cũng như có tác động rất khác nhau tới các chủ thể cạnh tranh nhưng mục đích chung vẫn là tìm kiếm hoặc tối ưu hoá lợi ích trong ngắn hoặc dài hạn.

Thứ tư, các hoạt động cạnh tranh được diễn ra trong một bối cảnh cụ thể với các ràng buộc về *luật pháp, cam kết, thông lệ, văn hoá...* mà các chủ thể cạnh tranh đều phải thực hiện. Về mặt lý thuyết, cạnh tranh lành mạnh sẽ có được khi tất cả các chủ thể cạnh tranh đều tuân thủ các ràng buộc này.

Thứ năm, xu thế của cạnh tranh hiện đại là chuyển từ đối kháng sang việc tạo ra sự khác biệt. Với sự mở rộng không ngừng của thị trường và sự tham gia ngày càng nhiều của các chủ thể cạnh tranh nên việc cạnh tranh đối kháng, tiêu diệt đối thủ đang dần mất đi ý nghĩa. Việc cạnh tranh đối kháng có thể làm suy giảm nguồn lực trong ngắn hạn và tạo cơ hội cho các đối thủ khác. Do vậy, các chủ thể cạnh tranh đang có xu hướng giảm hoặc né tránh cách thức cạnh tranh này. Cạnh tranh đối kháng thường xuất hiện nhiều hơn tại các thị trường có ít chủ thể cạnh tranh như thị trường độc quyền nhóm. Các chủ thể cạnh tranh có thể sử dụng nhiều công cụ, biện pháp khác nhau nhằm tạo ra sự khác biệt được thị trường chấp nhận để đạt được các mục tiêu đã đề ra.

Dưới góc độ doanh nghiệp, *cạnh tranh là việc đấu tranh hoặc giành giật từ một số đối thủ về khách hàng, thị phần hay nguồn lực của các doanh nghiệp nhằm thu lợi nhuận* là một khái niệm được sử dụng rộng rãi và phản ánh khá đầy đủ các đặc điểm của cạnh tranh.

1.1.2. Phân loại cạnh tranh

Cạnh tranh có thể được phân nhiều loại theo các tiêu chí khác nhau:

* Theo tiêu chí *chủ thể tham gia cạnh tranh* có thể phân loại cạnh tranh theo các hình thức sau:

- Cạnh tranh giữa người sản xuất với nhau: Đây là hình thức phổ biến nhất của cạnh tranh. Theo hình thức này, các nhà sản xuất đấu tranh với nhau để giành chỗ đứng trên thị trường (thị phần, kênh phân phối, sản phẩm...) để có thể đạt được các mục tiêu ngắn hạn của mình và qua đó đảm bảo sự phát triển ổn định và bền vững.

- *Cạnh tranh giữa người mua với nhau*: Người mua ở đây không chỉ là người tiêu dùng mà còn bao gồm cả các nhà sản xuất. Theo hình thức này, những người mua sẽ đấu tranh với nhau để có thể tiếp cận được nguồn hàng ổn định cả về số lượng và chất lượng với mức giá thấp nhất. Cường độ

của hình thức cạnh tranh này phụ thuộc nhiều vào mối quan hệ cung cầu và sẽ tăng cao khi cầu lớn hơn cung. Hình thức này rất phổ biến trong những ngành kinh doanh mang tính thời vụ (như du lịch) khi vào thời vụ tiêu dùng.

- *Cạnh tranh giữa người mua và người bán*: Hình thức cạnh tranh này luôn xảy ra trong các hoạt động kinh tế. Theo đó người mua luôn tìm mọi cách để mua được sản phẩm và dịch vụ tại mức giá thấp nhất với chất lượng, số lượng, chủng loại và điều kiện giao hàng (thực hiện dịch vụ) thuận lợi nhất trong khi người bán lại mong muốn ngược lại. Lợi thế cạnh tranh trong trường hợp này phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ cung cầu, số lượng các chủ thể tham gia giao dịch (người mua và người bán) cũng như mức độ quan trọng của sản phẩm, dịch vụ đối với người mua.

* Theo tiêu chí *cấp độ của cạnh tranh* có các hình thức cạnh tranh chính sau:

- *Cạnh tranh của sản phẩm*: Đây là hình thức cạnh tranh phổ biến, diễn ra đối với hầu hết các mặt hàng/dịch vụ có nhiều hơn một nhà cung cấp. Theo hình thức này, các doanh nghiệp sẽ cố gắng đầu tư từ khâu thiết kế, sản xuất (hoặc thực hiện) đến hoạt động xúc tiến, phân phối và bán hàng sao cho sản phẩm của mình dễ dàng xâm nhập thị trường và có được chỗ đứng ngày càng vững chắc, ổn định trên thị trường so với các sản phẩm, dịch vụ cùng loại. Xét trên một số khía cạnh, hình thức cạnh tranh này có nhiều điểm tương đồng với hình thức cạnh tranh giữa người bán với nhau.

- *Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành*: Đây là quá đấu tranh hoặc giành giật từ một hoặc một số đối thủ về khách hàng, thị phần hay nguồn lực của các doanh nghiệp trong cùng một ngành để có thể tồn tại và phát triển trong ngành đó. Trong một lĩnh vực kinh doanh, một doanh nghiệp có thể có nhiều sản phẩm nhưng việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp không đơn thuần là tổng cạnh tranh của các sản phẩm mà nó còn bao gồm các yếu tố hạ tầng của doanh nghiệp (xem sơ đồ 1) cũng như cách quản lý, khai thác và phát triển các yếu tố này.

- *Các tranh giữa các ngành*: Hình thức cạnh tranh này diễn ra giữa các ngành trong nền kinh tế từ việc thu hút, phân bổ nguồn lực đến cả việc phân chia thị trường. Một biểu hiện hay được nhắc đến của cạnh tranh ngành là việc cạnh tranh của các sản phẩm thay thế. Tuy nhiên nội dung đặc biệt quan trọng của cạnh tranh ngành là việc thu hút và phân bổ nguồn lực có thể dẫn đến sự thay đổi kết cấu ngành và thậm chí ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại và phát triển của một ngành, một lĩnh vực trong nền kinh tế. Về mặt lý thuyết, cạnh tranh ngành sẽ giúp xã hội phân bổ nguồn lực một cách hợp lý và hiệu quả (hiệu quả pareto).

- *Cạnh tranh quốc gia*: Hình thức cạnh tranh này thể hiện qua việc các quốc gia nỗ lực để xây dựng môi trường kinh tế chung ổn định, đảm bảo phân bổ hiệu quả nguồn lực và đạt/duy trì mức tăng trưởng cao, bền vững mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp và công dân của mình. Vấn đề cạnh tranh quốc gia hiện rất được các chính phủ quan tâm và có ảnh hưởng sâu sắc tới các doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hoá về kinh tế. Các nghiên cứu về cạnh tranh quốc gia này được Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) thực hiện thường niên với 8 nhóm nhân tố chính (xem phụ lục 8).

1.1.3. Khả năng cạnh tranh

Khả năng cạnh tranh (competitiveness) là một khái niệm được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu kinh tế cũng như trong đời sống kinh tế xã hội. Nếu như trong đời sống, khái niệm này được hiểu một cách đơn giản là khả năng một cá nhân/tổ chức giành chiến thắng hoặc đạt mục đích của mình so với các cá nhân/tổ chức khác thì trong trong các nghiên cứu kinh tế, khả năng cạnh tranh lại thường được tiếp cận theo các hướng khác nhau.

Theo quan điểm *vĩ mô*, khả năng cạnh tranh là vấn đề quốc gia và mục tiêu cơ bản là nâng cao thu nhập thực tế cho cộng đồng. Theo quan điểm này, khả năng cạnh tranh là khái niệm rất rộng, bao quát mọi khía cạnh kinh tế, văn hoá và xã hội, ảnh hưởng đến thành quả của một quốc gia trên thị trường quốc tế. Tổ chức hợp tác và phát triển kinh tế (OECD) định nghĩa khả năng cạnh tranh là “*khả năng của các công ty, các ngành, các*

vùng, các quốc gia hoặc khu vực siêu quốc gia trong việc tạo ra việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện cạnh tranh quốc tế trên cơ sở bền vững”[27,14]. Phản ánh quan điểm vĩ mô này, khả năng cạnh tranh được hiểu là mức độ theo đó một quốc gia có thể, trong điều kiện thị trường tự do và bình đẳng, sản xuất hàng hoá và dịch vụ đáp ứng những thử nghiệm của thị trường quốc tế trong khi duy trì và mở rộng tương ứng thu nhập thực tế của người dân nước đó trong dài hạn. Trong khi đó M. Porter cho rằng chỉ có khái niệm khả năng cạnh tranh duy nhất có ý nghĩa ở cấp quốc gia là năng suất quốc gia.

Mặt khác, theo quan điểm vi mô, hành vi cụ thể của doanh nghiệp quyết định khả năng cạnh tranh. Hệ thống phân tích cạnh tranh của M.Porter nhấn mạnh sự hấp dẫn ngành và tính chất của nó, như khả năng nâng cao sức mạnh của hãng đối với người mua và người cung cấp, ngăn cản hãng mới gia nhập ngành và loại bỏ đối thủ cạnh tranh như những yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh và mức lợi nhuận trong dài hạn. Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp “*được đo bằng khả năng duy trì và mở rộng thị phần, tăng lợi nhuận của doanh nghiệp*” [27,14].

Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp phụ thuộc 2 yếu tố cơ bản là các yếu tố thuộc về môi trường kinh doanh bên ngoài và các yếu tố vi mô thuộc nội lực của doanh nghiệp. Như vậy, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội tại của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối thủ cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên khả năng cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra và có được các lợi thế cạnh tranh cho riêng mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối thủ cạnh tranh.

1.2. Doanh nghiệp lữ hành quốc tế

1.2.1. Khái niệm

Theo mục 14 điều 4 Luật Du lịch thì “*Lữ hành là việc xây dựng, bán và tổ chức thực hiện một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch cho khách du lịch*” [17]. Do vậy doanh nghiệp lữ hành được hiểu là “*một loại hình doanh nghiệp du lịch đặc biệt, kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực tổ chức xây dựng, bán và thực hiện các chương trình du lịch trọn gói cho khách du lịch. Ngoài ra, doanh nghiệp lữ hành còn có thể tiến hành các hoạt động trung gian bán sản phẩm của các nhà cung cấp sản phẩm du lịch hoặc thực hiện các hoạt động kinh doanh tổng hợp khác đảm bảo phục vụ các nhu cầu du lịch của khách từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng.*” [29,22]

Theo quy định hiện hành của luật pháp Việt Nam, doanh nghiệp kinh doanh lữ hành bao gồm doanh nghiệp lữ hành nội địa và doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Trong đó các doanh nghiệp lữ hành quốc tế được kinh doanh lữ hành nội địa còn doanh nghiệp lữ hành nội địa không được kinh doanh lữ hành quốc tế.

Một doanh nghiệp lữ hành muốn được phép kinh doanh lữ hành quốc tế phải có đủ các điều kiện sau:

- + Có giấy phép kinh doanh lữ hành quốc tế do cơ quan quản lý nhà nước về du lịch ở trung ương cấp.
- + Có phương án kinh doanh lữ hành; có chương trình du lịch cho khách du lịch quốc tế theo phạm vi kinh doanh
- + Người điều hành hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế phải có thời gian ít nhất bốn năm hoạt động trong lĩnh vực lữ hành.
- + Có ít nhất ba hướng dẫn viên được cấp thẻ hướng dẫn viên du lịch quốc tế.
- + Có tiền ký quỹ theo quy định của Chính phủ.

Trong đó, giấy phép kinh doanh lữ hành quốc tế được cấp theo phạm vi kinh doanh, bao gồm Kinh doanh lữ hành đối với khách du lịch vào Việt Nam (inbound); Kinh doanh lữ hành đối với khách du lịch Việt Nam ra nước ngoài (outbound); Kinh doanh lữ hành đối với khách du lịch vào Việt Nam và khách du lịch Việt Nam ra nước ngoài. Cũng theo quy định chung của luật pháp Việt Nam, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có vốn đầu tư nước ngoài không được phép kinh doanh lữ hành đối với khách du lịch ra nước ngoài (outbound).

Như vậy có thể hiểu một cách đơn giản *doanh nghiệp lữ hành quốc tế là những doanh nghiệp lữ hành được phép kinh doanh lữ hành cho cả với khách du lịch nội địa và inbound hoặc outbound hoặc cả inbound và outbound.*

1.2.2. Vai trò và chức năng của doanh nghiệp lữ hành quốc tế

1.2.2.1. Vai trò của doanh nghiệp lữ hành

Trong quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, với vị trí là cầu nối giữa cung và cầu du lịch, các doanh nghiệp lữ hành nói chung và các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng đã thể hiện những vai trò chính sau:

* *Vai trò phục vụ, đáp ứng nhu cầu của khách trong những chuyến du lịch.* Vai trò này được thể hiện ngay từ khi các doanh nghiệp lữ hành xuất hiện và phát triển, hoàn thiện, hiện đại dần. Từ chỗ chỉ phục vụ những thông tin liên quan đến các chuyến đi của khách, các doanh nghiệp lữ hành đã tiến tới việc phục vụ phần lớn các nhu cầu của du khách trong chuyến du lịch của mình. Ngày càng, hoạt động phục vụ khách của các doanh nghiệp lữ hành, càng đa dạng cả về loại hình, giá cả và mức độ phục vụ. Thông qua việc thực hiện vai trò này, các doanh nghiệp lữ hành đã tạo ra một loại sản phẩm đặc thù đó chính là các tour du lịch.

* *Vai trò cầu nối giữa khách du lịch với tài nguyên du lịch và các dịch vụ du lịch khác.* Khi sản xuất bán và thực hiện các chương trình du lịch, các doanh nghiệp lữ hành nói chung và doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng đã đưa vào đó các tài nguyên du lịch vật thể hoặc phi vật thể (hoặc cả hai) để khai thác phục vụ khách như tham qua, khám phá, thưởng ngoạn tài nguyên. Đồng thời để có được chuyến du lịch, trong chương trình phải có các dịch vụ cần thiết như vận chuyển khách, dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống trong chuyến du lịch, dịch vụ hướng dẫn du lịch suốt tuyến hoặc tại điểm, các dịch vụ bổ sung theo sở thích của khách... Trong thực tế các dịch vụ này do nhiều nhà cung cấp khác nhau cung ứng và phục vụ. Vì lẽ ấy vai trò cầu nối của hoạt động lữ hành là rất quan trọng. Trong thực tế, vai trò liên kết này đã bảo đảm cho sự ra đời của sản phẩm lữ hành và là cơ sở cho sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp lữ hành. Các nhà cung cấp dịch vụ du lịch cũng phải dựa vào việc hợp tác với các doanh nghiệp lữ hành để tiêu thụ sản phẩm của mình.

* *Vai trò môi giới trung gian của doanh nghiệp lữ hành thể hiện qua các hoạt động giới thiệu, bán uỷ thác các chương trình, dịch vụ du lịch và các dịch vụ khác do các nhà sản xuất cung cấp.* Thực hiện vai trò này, các doanh nghiệp lữ hành và các nhà cung cấp đã liên kết với nhau để thiết lập nên một mạng lưới phân phối nhằm bảo đảm đưa các sản phẩm du lịch đến với là người tiêu dùng du lịch.

Trong hoạt động kinh doanh lữ hành, vai trò môi giới trung gian ngày càng được đề cao và tỏ rõ những lợi thế của nó, đặc biệt là trong điều kiện các doanh nghiệp lữ hành, các nhà cung cấp cần mở rộng phạm vi hoạt động và đối tượng tiêu thụ sản phẩm. Quá trình hợp tác, liên kết trong hoạt động lữ hành càng đòi hỏi vai trò môi giới trung gian này.

* *Vai trò điều tiết mối quan hệ cung - cầu trong du lịch.* Trong hoạt động du lịch, mối quan hệ cung - cầu diễn ra khá phức tạp và chịu tác động

qua lại của nhiều yếu tố cả bên trong và bên ngoài. Trong khi cung du lịch thường cố định, không di chuyển (tại chỗ) thì cầu du lịch có xu hướng phân tán, mặt khác, cầu du lịch hết sức đa dạng, phong phú, có tính chất tổng hợp trong khi cung du lịch chỉ đáp ứng một cách đơn lẻ ở những dịch vụ nhất định đối với cầu du lịch. Chính các doanh nghiệp lữ hành là người giữ vai trò điều tiết các mối quan hệ này, hạn chế sự chia cắt giữa cung và cầu du lịch cả trong không gian, thời gian cũng như cơ cấu, chủng loại sản phẩm/dịch vụ. Thực hiện vai trò này, các doanh nghiệp lữ hành cũng góp phần khuếch trương, quảng cáo cho các nhà cung cấp dịch vụ du lịch, hạn chế những rủi ro từ hoạt động thị trường du lịch. Mặt khác vai trò này còn thể hiện tính định hướng của thị trường khách du lịch trong xu hướng tiêu dùng du lịch trong phạm vi quốc gia, khu vực và quốc tế.

1.2.2.2. Chức năng của doanh nghiệp lữ hành

Chức năng của các doanh nghiệp lữ hành vừa phản ánh chức năng chung của du lịch vừa thể hiện những nét đặc thù riêng của mình. Xuất phát từ vai trò của các doanh nghiệp lữ hành nói chung và doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng, có thể thấy những doanh nghiệp này đã và đang thực hiện những chức năng chính sau:

* *Chức năng kinh tế*: Đây là một trong những chức năng cơ bản nhất của doanh nghiệp lữ hành. Chức năng này thể hiện thông qua hoạt động nghiên cứu thị trường sản xuất, quảng bá, bán và thực hiện các chương trình du lịch nhằm mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp lữ hành. Chức năng này bao hàm cả việc tạo ra sản phẩm lữ hành để mang lại lợi ích nhiều mặt cho xã hội. Việc coi du lịch là ngành kinh tế đối ngoại hay hoạt động xuất khẩu tại chỗ đã thể hiện rõ nét chức năng kinh tế của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Mặt khác, với chức năng kinh tế, các doanh nghiệp lữ hành còn góp phần mang lại lợi ích kinh tế cho nhiều ngành khác do sự tham gia trực tiếp hay gián tiếp vào kinh doanh lữ hành như giao thông vận tải, thương mại,

bưu điện, nông nghiệp, thủ công nghiệp, bảo hiểm, y tế, lâm nghiệp... Chức năng kinh tế của các doanh nghiệp lữ hành không chỉ là mang lại lợi ích kinh tế trực tiếp mà còn góp phần thúc đẩy sự phát triển của các ngành, các lĩnh vực kinh tế khác trong xã hội.

* *Chức năng xã hội*: Du lịch phát triển nhằm đáp ứng những nhu cầu về đi lại, tham quan, chiêm ngưỡng, nghỉ dưỡng, thăm thân, tìm kiếm cơ hội... nên chức năng xã hội được thể hiện khá nổi bật trong các hoạt động của doanh nghiệp lữ hành. Các doanh nghiệp này giữ vai trò cầu nối cho sự gặp gỡ giao tiếp, giữa con người với con người, giữa dân tộc này với dân tộc khác, địa phương này với địa phương khác, giữa các thế hệ.... Chức năng xã hội của các doanh nghiệp lữ hành thể hiện qua tính hướng đích của xã hội nói chung, của khách du lịch nói riêng. Chức năng xã hội trong hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành còn thể hiện ở chỗ, cùng với việc mang lại lợi ích kinh tế cho các ngành, các lĩnh vực có liên quan trực tiếp và gián tiếp, hoạt động lữ hành góp phần quan trọng vào việc giải quyết công ăn việc làm cho nhiều người lao động trong các ngành, các lĩnh vực ấy.

* *Chức năng văn hoá*: Chức năng này thể hiện trong rất nhiều hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế như khai thác các giá trị văn hoá, tạo sản phẩm du lịch văn hoá, truyền bá và tiếp thu văn hoá dân tộc và nhân loại, xây dựng và quảng bá văn hóa du lịch...

Tài nguyên du lịch nhân văn bao gồm nhiều giá trị văn hóa và các yếu tố khác, trong đó các di sản văn hoá vật thể và phi vật thể, các sản phẩm văn hoá có vị trí quan trọng nhất trong việc tạo nên các sản phẩm lữ hành. Bằng việc chọn lọc các giá trị văn hoá, các sản phẩm văn hóa có sức hấp dẫn khách, các doanh nghiệp lữ hành đã giới thiệu, truyền bá văn hoá của các vùng, miền, quốc gia khác nhau đến với khách du lịch.

Mặt khác, du khách từ nhiều vùng, miền, quốc gia, dân tộc mang theo bản sắc văn hoá của mình đến những nơi khác, dần dần tạo nên quá trình giao lưu, tiếp biến văn hoá nhân loại, rất tự nhiên và cần thiết. Tuy nhiên, mặt trái của vấn đề này là có cả những giá trị văn hoá không phù hợp cần ngăn ngừa.

* *Chức năng liên kết và hợp tác*: Kể từ khi có hoạt động lữ hành đến nay, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành chỉ có thể thực hiện được với sự hợp tác, tham gia của nhiều ngành, nhiều lĩnh vực.

Dù là chương trình du lịch, chuyên du lịch được xây dựng hoàn hảo, có sức hấp dẫn người tiêu dùng du lịch đến đâu đi chăng nữa cũng không thể thành sản phẩm lữ hành tốt nếu không có sự phối hợp, sự cộng tác của những ngành, những lĩnh vực liên quan từ các cơ sở lưu trú, vận chuyển khách du lịch... các cơ quan quản lý tài nguyên du lịch, các cơ quan chức năng đến chính quyền và cộng đồng dân cư địa phương. Chức năng này thể hiện rõ nét qua các mối quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành với các đơn vị cung ứng các dịch vụ du lịch và các doanh nghiệp gửi khách. Ngoài ra chức năng liên kết và hợp tác của các doanh nghiệp lữ hành còn thể hiện thông qua việc thu thập, trao đổi thông tin liên quan tới thị trường khách, tới việc thực hiện chương trình cũng như các hoạt động xây dựng và xúc tiến, quảng bá sản phẩm lữ hành tại thị trường du lịch.

1.2.3. Đặc điểm hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế

1.2.3.1. Đặc điểm chung của hoạt động kinh doanh lữ hành

Là những doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành nói chung và lữ hành quốc tế nói riêng cũng mang đầy đủ các đặc điểm của lĩnh vực dịch vụ nhưng đồng thời cũng có nhiều nét đặc trưng riêng.

+ Hoạt động kinh doanh lữ hành tạo ra những *sản phẩm là các dịch vụ tồn tại chủ yếu dưới dạng vô hình*. Đây là đặc điểm rất quan trọng, nó ảnh hưởng tới hầu hết các công đoạn trong quá trình kinh doanh lữ hành. Sản phẩm lữ hành bao gồm các chương trình du lịch, các dịch vụ trung gian, các dịch vụ bổ sung và các sản phẩm tổng hợp. Do các sản phẩm này đều tồn tại dưới dạng vô hình nên nó cũng mang những đặc trưng chung của hàng hoá dịch vụ như tính không lưu kho, không nhận biết được sản phẩm trước khi tiêu dùng, không chuyển quyền sở hữu...

+ Kết quả của hoạt động lữ hành *phụ thuộc và nhiều nhân tố và không ổn định*. Quá trình hoạt động lữ hành để tạo ra sản phẩm phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố cả khách quan lẫn chủ quan như các nhà cung cấp, tài nguyên du lịch, điều kiện thời tiết khí hậu, điều kiện giao thông..... Rất nhiều trong số các nhân tố này nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp, do vậy, chất lượng của sản phẩm lữ hành thường khó xác định trước và không ổn định. Chính điều này đã gây ra rất nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp lữ hành trong việc duy trì và đảm bảo chất lượng các sản phẩm của mình.

+ *Quá trình sản xuất và quá trình tiêu dùng trong hoạt động kinh doanh lữ hành diễn ra cùng một lúc*. Các dịch vụ chỉ được thực hiện khi đã có khách hàng, doanh nghiệp hầu như không thể biết trước số lượng khách, khối lượng dịch vụ, doanh thu cũng như những chi phí mình sẽ thực hiện. Điều này làm cho việc lập kế hoạch, tính toán chi phí, giá cả của các công ty lữ hành gặp nhiều khó khăn.

+ Đối với các sản phẩm do doanh nghiệp lữ hành tạo ra, người tiêu dùng *rất khó cảm nhận được sự khác biệt trước khi tiêu dùng sản phẩm lữ hành*. Do quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra cùng một lúc đồng thời rào

cản tiếp cận với các yếu tố đầu vào của hoạt động kinh doanh lữ hành rất thấp nên hình thức và kết cấu sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành rất dễ bị sao chép cũng như khó tạo ra được sự khác biệt. Du khách thường ít có khả năng phân biệt được chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành và chỉ có thể thực sự cảm nhận được chúng khi đã tiêu dùng sản phẩm.

+ Các sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành *rất khó bảo hộ quyền sở hữu*. Do đa số các sản phẩm mà doanh nghiệp lữ hành tạo ra đều tồn tại dưới dạng vô hình và dựa nhiều vào việc khai thác các giá trị của tài nguyên thuộc sở hữu chung (tài nguyên du lịch) nên các sản phẩm này thường không thể đăng ký được quyền sở hữu thương mại. Chính vì vậy, tình trạng sao chép các sản phẩm lữ hành đang là một hiện tượng khá phổ biến ở Việt Nam. Điều này gây cho các doanh nghiệp lữ hành làm ăn nghiêm túc nhiều bất lợi do chi phí đầu tư cho việc nghiên cứu và xây dựng sản phẩm mới là khá tốn kém.

+ *Hoạt động kinh doanh lữ hành thường được triển khai trên một phạm vi địa lý rộng lớn*. Đặc điểm này xuất phát từ đặc điểm của cầu du lịch. Do cầu du lịch phân tán đồng thời các dòng di chuyển của khách du lịch lại hướng tới nhiều điểm khác nhau nên các doanh nghiệp lữ hành thường phải triển khai các hoạt động của mình trên một phạm vi địa lý rộng. Điều này cũng gây nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp lữ hành và thường làm tăng chi phí trong việc phân phối sản phẩm cũng như điều hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh của mình.

+ *Hoạt động kinh doanh lữ hành mang tính thời vụ rõ nét đối với từng đoạn thị trường*. Cầu du lịch phụ thuộc rất nhiều vào thời gian rỗi, cách phân bố và sử dụng thời gian rỗi của dân cư cũng như điều kiện thời tiết khí hậu. Do vậy trong kinh doanh du lịch nói chung và kinh doanh lữ

hành nói riêng tính thời vụ đã trở thành một hiện tượng phổ biến. Để khắc phục tình trạng này các doanh nghiệp lữ hành buộc phải tiến hành đa dạng hoá sản phẩm, khai thác trên nhiều phân đoạn thị trường hoặc trên nhiều thị trường khác nhau đồng thời phải sử dụng các chính sách giá cả cũng như chính sách sản phẩm một cách hợp lý.

+ *Hoạt động kinh doanh lữ hành phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan thuộc môi trường vĩ mô, ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.* Các yếu tố của môi trường vĩ mô bên cạnh những ảnh hưởng tới các doanh nghiệp lữ hành giống như các ngành khác còn là một thành tố tạo ra sản phẩm lữ hành. Do vậy thị trường du lịch nói chung mang tính nhạy cảm rất cao đối với các yếu tố này. Một sự biến động nhỏ (tính theo mức độ tác động chung) của môi trường vĩ mô như sự thay đổi của môi trường tự nhiên, an ninh chính trị, kinh tế... cũng gây ra những thay đổi (đôi khi là rất lớn) trong tương quan cung - cầu du lịch và vì vậy, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành.

1.2.3.2. Đặc điểm riêng của hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế

Bên cạnh những đặc điểm nói chung của hoạt động kinh doanh lữ hành, kinh doanh lữ hành quốc tế cũng có những đặc điểm riêng, tác động một cách mạnh mẽ tới tổ chức hoạt động cũng như kết quả và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp

+ *Kinh doanh lữ hành quốc tế thuộc lĩnh vực kinh tế đối ngoại.* Kinh doanh lữ hành quốc tế đối với các quốc gia nhận khách được coi là hoạt động xuất khẩu “tại chỗ”, mang lại nguồn thu ngoại tệ còn đối với các quốc gia gửi khách thì đây là hoạt động nhập khẩu.

+ Hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế *phụ thuộc vào nhiều chính sách trong đó đặc biệt là đối ngoại của quốc gia.* Kinh doanh lữ hành quốc

tế thuộc lĩnh vực kinh tế quốc tế nên phụ thuộc rất nhiều vào các chính sách kinh tế đối ngoại, quan hệ ngoại giao, vị thế của quốc gia... Điều này đã làm cho các biến số môi trường vĩ của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế thường rất khó phân tích và dự báo.

+ Hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế thường *bị chi phối bởi luật pháp, quy định của cả quốc gia đi và đến trong chuyến hành trình của khách*. Các công ty lữ hành gửi khách (TA) một mặt phải tuân thủ hệ thống luật pháp tại quốc gia gửi khách nhưng mặt khác, họ phải đảm bảo các khách du lịch này không vi phạm các quy định pháp luật tại các quốc gia nhận khách trong quá trình đi du lịch. Quá trình này cũng diễn ra tương tự với các công ty lữ hành quốc tế nhận khách thông qua hệ thống luật pháp của quốc gia nhận khách và nội dung hợp đồng ký kết với công ty gửi khách. Điều này khác hoàn toàn với kinh doanh lữ hành nội địa khi chỉ chịu sự điều chỉnh bằng luật pháp của một quốc gia.

+ *Khả năng can thiệp, điều chỉnh thị trường của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nhận khách thường thấp*. Khác với các doanh nghiệp lữ hành nội địa, khả năng tác động tới nhu cầu của thị trường của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nhận khách thông qua các hoạt động marketing của mình thường không lớn. Do vậy, để phát triển thị trường, hầu hết các doanh nghiệp này đều cần có sự hỗ trợ của chính phủ thông qua các hoạt động ngoại giao, giao lưu văn hoá hay các các hoạt động xúc tiến điềm đến cấp quốc gia.

1.3. Phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế

1.3.1. Phương pháp chung

1.3.1.1. Các quan điểm xác định khả năng cạnh tranh

Khả năng cạnh tranh là một khái niệm rất hay được đề cập đến trong các phân tích kinh tế. Rất nhiều nghiên cứu đã cố gắng tiếp cận khái niệm này theo cả phương pháp định tính và định lượng. Thông thường, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp và ngành thường được phân tích theo ba quan điểm chính.

Khung phân tích theo *quan điểm quản trị chiến lược* chính là việc nhìn nhận những ưu thế về cấu trúc ngành/doanh nghiệp. Quan điểm này cũng đòi hỏi phải tính tới các nguồn lực có tính “riêng biệt” cũng như những ý tưởng quản trị mới gắn liền với sự phát triển nhảy vọt của công nghệ thông tin và thương mại điện tử.

Quan điểm tân cổ điển là tiền đề cho những phân tích dựa trên lợi thế so sánh, chi phí và các nhân tố, đặc biệt là các nhân tố chính sách có thể làm chệch hướng việc phân bổ các nguồn lực.

Quan điểm tổng hợp cố gắng thể hiện cả những phân tích định tính và định lượng cũng như cả những quan sát tĩnh và động để tạo ra một khung khổ đánh giá hoàn chỉnh khả năng cạnh tranh ngành/doanh nghiệp.

Chính vì được phân tích dưới nhiều góc độ và xuất phát từ những quan điểm khác nhau, các tiêu chí đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp cũng khác nhau, phụ thuộc vào mục đích đánh giá, phương pháp luận, và mức độ sẵn có của số liệu... Nhưng nhìn chung, các tiêu chí về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp phản ánh những khía cạnh, vấn đề mang tính nội lực và là nền tảng cho mọi hoạt động của doanh nghiệp:

- ❖ Khả năng duy trì và mở rộng thị phần.
- ❖ Khả năng cạnh tranh của sản phẩm.
- ❖ Khả năng duy trì nâng cao hiệu quả kinh doanh.
- ❖ Khả năng thích ứng và đổi mới.
- ❖ Khả năng thu hút nguồn lực.
- ❖ Khả năng liên kết và hợp tác.

1.3.1.2. Phương pháp Thompson-Strickland

Hiện nay đa số các nghiên cứu định lượng đều vận dụng phương pháp *Ma trận điểm* của Thompson-Strickland để xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Theo đó, phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm 4 bước chính sau:

❖ *Bước 1*: Xác định danh mục các nhân tố, năng lực bộ phận cấu thành khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, danh mục này có thể thay đổi và khác biệt theo ngành và sản phẩm cụ thể. Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp chỉ bao hàm các nhân tố chủ quan, phản ánh nội lực của doanh nghiệp, không bao hàm các nhân tố khách quan, các yếu tố môi trường kinh doanh.

❖ *Bước 2*: Đánh giá định tính hoặc/và định lượng để cho điểm từng nhân tố, năng lực bộ phận đối với từng doanh nghiệp. Thường cho điểm từ 1 (yếu nhất) đến 10 (mạnh nhất). Mỗi nhân tố có thể có những tiêu chuẩn đánh giá khác nhau để kết quả có tính khách quan nhất nhưng đều phải sử dụng chung một thang điểm.

❖ *Bước 3*: Tổng hợp điểm và tính điểm bình quân của từng doanh nghiệp. Có 2 phương pháp: Bình quân giản đơn và bình quân gia quyền

- Bình quân giản đơn: $\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$ (công thức 1.1)

Trong đó: x_i là điểm của nhân tố thứ i

- Bình quân gia quyền $\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n f_i x_i}{\sum_{i=1}^n f_i}$ (công thức 1.2)

Trong đó: f_i là quyền số, f_i được xác định sao cho $\sum f_i = 1$

Khi đó: $\bar{x} = \sum_{i=1}^n f_i x_i$ (công thức 1.3)

(f_i được xác định theo tầm quan trọng của nhân tố i)

❖ *Bước 4:* So sánh điểm số của các doanh nghiệp để xác định thứ tự về khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp có thể so sánh, xác định vị trí các doanh nghiệp theo từng nhân tố, cụm nhóm nhân tố và tổng thể tất cả các nhân tố.

Nếu có chuỗi thời gian về điểm số phản ánh khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, có thể vận dụng các phương pháp phân tích động hoặc phân tích nhân tố nhiều chiều để đánh giá một cách toàn diện khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.3.1.3. Các phương pháp xác định trọng số

Trong hầu hết các nghiên cứu kinh tế, các nhân tố có những tác động rất khác nhau đến mục đích và kết quả nghiên cứu. Chính vì vậy hầu hết các nghiên cứu sử dụng phương pháp *Ma trận điểm* đều sử dụng chỉ số bình quân gia quyền để phản ánh kết quả. Do vậy, việc xác định trọng số (quyền số) của các nhân tố tác động có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, mang tính cốt lõi và quyết định đến độ chính xác của các kết quả nghiên cứu. Hiện nay các nghiên cứu kinh tế nói chung và nghiên cứu về khả năng cạnh tranh nói riêng thường sử dụng 3 phương pháp chính sau để xác định tầm quan trọng của các nhân tố tác động (trọng số) trong mô hình nghiên cứu của mình.

+ Phương pháp chuyên gia:

Nội dung cơ bản của phương pháp này là yêu cầu các chuyên gia (cá nhân hoặc tổ chức) đưa ra nhận định về tầm quan trọng của các nhân tố tác động để từ đó xác định hoặc/và tính toán các trọng số cho từng nhân tố. Trong phương pháp này, việc lựa chọn các chuyên gia có ý nghĩa rất quan trọng, ảnh hưởng rất lớn đến tính chính xác của kết quả nghiên cứu. Về nguyên tắc, số lượng các chuyên gia được lựa chọn càng lớn thì tính chính xác càng cao và ngược lại.

Theo phương pháp chuyên gia, có hai cách cơ bản để xác định trọng số (F_i) của các nhân tố trong mô hình tính toán (*Xem Sơ đồ 1.1*):

+ *Cách thứ nhất*: Đề nghị các chuyên gia xếp thứ tự tầm quan trọng của các nhân tố tác động theo chiều tăng dần sau đó tính tổng (A_i) các số thứ tự này cho từng nhân tố theo công thức sau:

$$A_i = \sum_{j=(1:m)} n_{i,j} \quad (\text{công thức 1.4})$$

Trong đó: A_i là tổng các số thứ tự của nhân tố i ($i = 1 \div n$)

$n_{i,j}$ là số số thứ tự của nhân tố i trong ý kiến j ($j = 1 \div m$)

n là số nhân tố tác động

m là số ý kiến của chuyên gia

Khi đó trọng số của nhân tố i (F_i) được xác định theo công thức:

$$F_i = \frac{A_i}{m \sum_{i=(1:n)} n_i} \quad (\text{công thức 1.5})$$

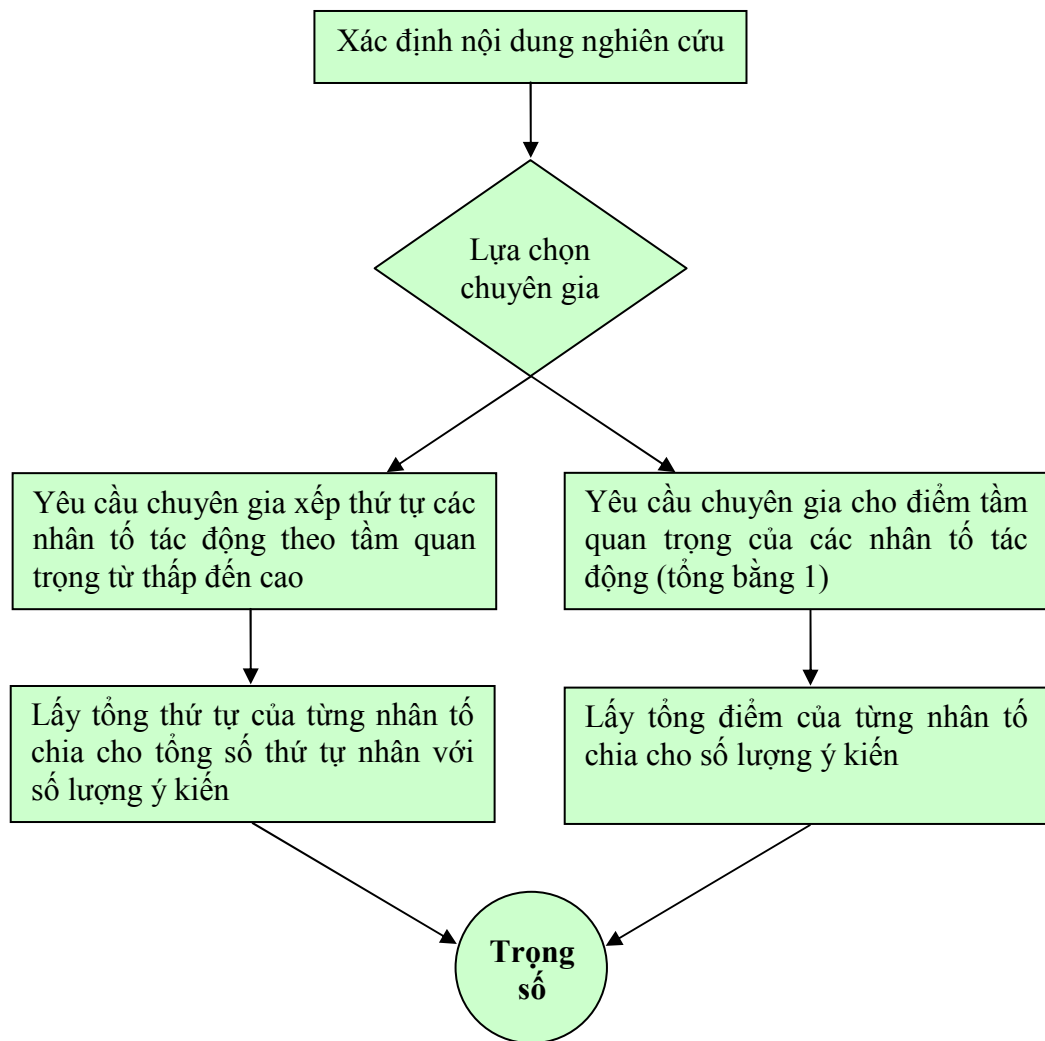
Phương pháp này có ưu điểm là nhanh chóng và khá thuận lợi cho chuyên gia trong việc xác định tầm quan trọng của các nhân tố. Tuy nhiên với những mô hình mà số lượng các nhân tố quá nhiều thì phương pháp này dễ cho ra kết quả có độ sai số (hoặc độ lệch chuẩn) lớn.

+ *Cách thứ hai*: Đề nghị các chuyên gia xác định trọng số cho từng nhân tố (f_i) theo mức độ quan trọng của từng nhân tố sao cho tổng các trọng số này bằng 1. Khi đó trọng số chung (F_i) cho từng nhân tố được xác định bằng cách lấy trung bình cộng các trọng số các nhân tố này:

$$F_i = \frac{\sum_{j=(1:m)} f_{i,j}}{m} \quad \text{với} \quad \sum_{i=(1:n)} f_i = 1 \quad (\text{công thức 1.6})$$

Trong đó $f_{i,j}$ là trọng số của nhân tố i trong ý kiến j

Ngoài ra, đối với những nghiên cứu đã có tiền lệ và các nghiên cứu trước đã được xác thực là có độ chính xác cao, những nghiên cứu sau này có thể sử dụng lại các trọng số của nghiên cứu trước rồi điều chỉnh cho phù hợp với mục đích và nội dung nghiên cứu.



Sơ đồ 1.1. Xác định trọng số bằng phương pháp chuyên gia

+ Phương pháp hồi quy đa biến

Đây là một phương pháp được sử dụng rộng rãi trong các nghiên cứu định lượng hiện nay. Thực tế đã chứng minh phương pháp này thường cho kết quả khá khách quan nên hầu hết các nghiên cứu hiện nay về thực trạng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp đều sử dụng phương pháp này để tính toán.

Theo phương pháp này, trọng số của các nhân tố được xác định bằng cách lựa chọn một cách định tính một số doanh nghiệp mà khả năng cạnh tranh có thể phân biệt được một cách rõ ràng rồi xếp theo thứ tự khả năng

cạnh tranh từ thấp đến cao. Sau đó dựa vào số thứ tự này có thể tiến hành hồi quy đa biến để xác định hệ số (β_i) của từng nhân tố.

Đối với những mô hình mà lý thuyết đã chỉ ra là không có sự tác động ngược chiều của các biến độc lập (trọng số âm) và giá trị của các nhân tố đều được quy về một thang điểm thì cũng có thể sử dụng trực tiếp tổng của các nhân tố để tiến hành hồi quy nhằm xác định hệ số (β_i)

Sau đó trọng số của từng nhân tố (F_i) sẽ được xác định theo công thức:

$$F_i = \frac{|\beta_i|}{\sum_{i=(1:n)} |\beta_i|} \quad (\text{công thức 1.7})$$

khi đó $\sum_{i=(1:n)} F_i = 1$ (với n là số nhân tố tác động)

Trên cơ sở các trọng số thu được có thể tính lại điểm khả năng cạnh tranh của từng doanh nghiệp (C_j) theo công thức:

$$C_j = \sum_{i=(1:n)} F_i K_{i,j} \quad (\text{công thức 1.8})$$

với $K_{i,j}$ là điểm của nhân tố i của doanh nghiệp j

Sau khi thu được điểm khả năng cạnh tranh của từng doanh nghiệp các mô hình lại tiến hành hồi quy đa biến để xác định lại hệ số của từng nhân tố để tính toán trọng số. Quá trình này sẽ được lặp đi lặp lại một số lần để giảm thiểu các sai số.

+ **Phương pháp tổng hợp**

Hai phương pháp xác định trọng số được nêu ở trên đang được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu kinh tế nhưng mỗi phương pháp đều bộc lộ những nhược điểm riêng của mình. Nhược điểm cơ bản của phương pháp *chuyên gia* là khả năng các nhân tố chủ quan tác động đến kết quả tính toán là rất lớn từ việc lựa chọn chuyên gia cho đến các nhận định, đánh giá của chuyên gia. Trong khi đó phương pháp *hồi quy đa biến* dù cho kết quả rất khách quan nhưng chỉ phản ánh khách quan quá khứ và hiện tại do sử dụng các số liệu quá khứ để tính toán. Các xu hướng của tương lai thường không

được phản ánh trong các kết quả tính toán của phương pháp *hồi quy đa biến* trong khi phương pháp *chuyên gia* lại khắc phục khá tốt nhược điểm này. Chính vì lý do đó mà hiện nay các nghiên cứu thường kết hợp cả hai phương pháp trên để xác định trọng số của các nhân tố ảnh hưởng trong việc tính toán khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp.

Cách thức thứ nhất của phương pháp *tổng hợp* là trước tiên sẽ tiến hành hồi quy đa biến nhiều lần, sau đó sẽ sử dụng các ý kiến chuyên gia để điều chỉnh kết quả của các trọng số.

Cách thức thứ hai của phương pháp *tổng hợp* là sử dụng phương pháp chuyên gia trước. Sau đó sẽ dùng các kết quả thu được từ phương pháp chuyên gia để tiến hành hồi quy đa biến. Về mặt lý thuyết, cách thức này thường cho kết quả chính xác hơn.

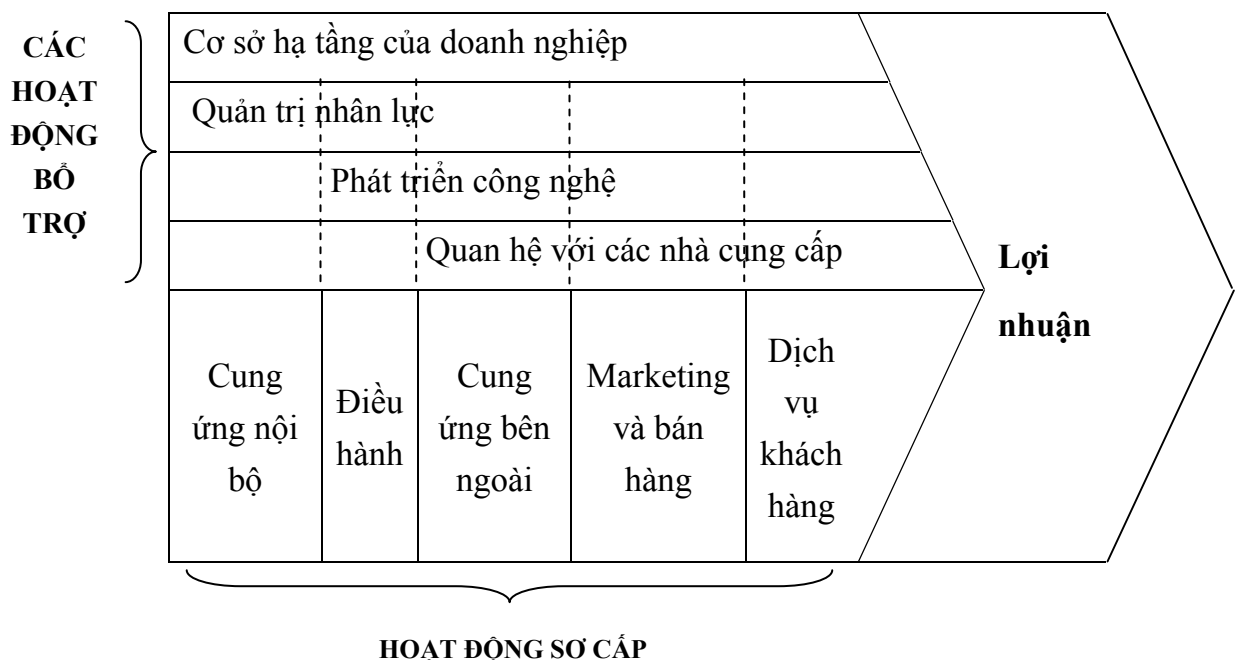
Ngoài ra một số nghiên cứu, đặc biệt trong các nghiên cứu dự báo, cũng có thể sử dụng cách thức kết hợp thuần túy cơ học cả hai phương pháp trên thông qua việc tính trọng số bằng trung bình cộng từ kết quả của cả hai phương pháp *chuyên gia* và *hồi quy đa biến*.

1.3.2. Xây dựng phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế

Theo các phân tích ở trên, có thể thấy việc sử dụng phương pháp *ma trận điểm* để xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp là một phương pháp tiên tiến cho kết quả chính xác và hiện đang được áp dụng rộng rãi. Do vậy, trong phần này đề tài sẽ xây dựng mô hình và phương pháp tính toán khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành (Travel Business Competitiveness Index - TBCI) trên cơ sở ứng dụng phương pháp trên.

1.3.2.1. Các nhân tố đưa vào mô hình tính TBCI

Theo mô hình chuỗi giá trị của M. Porter, mỗi doanh nghiệp là một tập hợp các hoạt động để thiết kế, tổ chức sản xuất, phân phối và hỗ trợ sản phẩm. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành, tập hợp này bao gồm các khâu từ thiết kế sản phẩm (đã bao hàm quá trình nghiên cứu thị trường), tổ chức bán và thực hiện sản phẩm (chương trình du lịch) cho đến các hoạt động chăm sóc khách hàng. Tất cả các hoạt động này hình thành nên chuỗi giá trị của doanh nghiệp. Rõ ràng, khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lẻ hành phụ thuộc vào các nhân tố trên trong quá trình sản xuất và giá trị mà doanh nghiệp này tạo ra trong một khoảng thời gian nhất định. Sự khác biệt trong chuỗi giá trị của mỗi doanh nghiệp lẻ hành sẽ tạo nên lợi thế và khả năng cạnh tranh của từng doanh nghiệp. Với đặc điểm trong hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp lẻ hành và trên nền tảng mô hình chuỗi giá trị, luận án đã tiến hành xây dựng chuỗi giá trị của các doanh nghiệp lẻ hành theo mô hình sau (sơ đồ 1.2):



Sơ đồ 1.2. Mô hình chuỗi giá trị của doanh nghiệp lẻ hành

Trong mô hình chuỗi giá trị của các doanh nghiệp lữ hành, hoạt động sơ cấp là những hoạt động cả vật chất và phi vật chất nhằm tạo sản phẩm, bán, thực hiện các sản phẩm cho khách hàng cũng như các dịch vụ sau bán. Các hoạt động bổ trợ sẽ bổ sung cho các hoạt động sơ cấp và chúng cũng hỗ trợ lẫn nhau để tạo ra chuỗi giá trị cho doanh nghiệp. Trong các hoạt động bổ trợ, *cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp* bao gồm nhiều hoạt động/điều kiện vật chất như quản trị tổng quát, lập chiến lược, kế hoạch, hoạt động pháp lý, thương hiệu hay tài chính của doanh nghiệp. Không giống như nhiều hoạt động bổ trợ khác, cơ sở hạ tầng của doanh nghiệp hỗ trợ toàn bộ chuỗi giá trị chứ không chỉ cho các hoạt động riêng lẻ.

Như vậy nền tảng tạo nên khả năng cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp lữ hành nói riêng chính là giá trị mà doanh nghiệp tạo ra và tương quan kết cấu các điều kiện vật chất/hoạt động tạo ra giá trị đó. Một điều nữa có thể dễ dàng nhận thấy là trong bất cứ doanh nghiệp nào các hoạt động đều liên quan mật thiết với nhau dù trực tiếp hay gián tiếp. Do vậy việc tách từng hoạt động, điều kiện vật chất của doanh nghiệp ra để phân tích khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là không hoàn toàn không phù hợp. Để đưa ra được một chỉ số phản ánh toàn diện khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp, mô hình tính TBCI này cũng như những mô hình tính khả năng cạnh tranh khác đều phải phân loại các điều kiện vật chất/hoạt động của doanh nghiệp thành các nhóm nhân tố để phân tích và tính toán (*xem Sơ đồ 1.3*).

Trong các nhân tố của chuỗi giá trị, giá trị mà doanh nghiệp lữ hành tạo ra là chỉ tiêu quan trọng nhất để phản ánh khả năng cạnh tranh hiện thực của doanh nghiệp. Tuy nhiên giá trị tuyệt đối của chỉ tiêu này không thể phản thực chất khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Để có thể so sánh giữa các doanh nghiệp với nhau, chỉ tiêu này phải phản ánh cả *kết quả và hiệu quả kinh doanh* của doanh nghiệp. Để phản ánh kết quả kinh doanh của

doanh nghiệp lữ hành, có thể dùng các chỉ tiêu như thị phần (số lượt khách) hoặc doanh số. Các chỉ tiêu thị phần và doanh số cũng phản ánh một phần kết quả của các hoạt động marketing và bán. Còn hiệu quả kinh doanh thường được phản ánh qua các chỉ tiêu lợi nhuận/chi phí (hoặc trên doanh thu), lợi nhuận/khách hay lợi nhuận/số nhân viên...

Nhân tố tiếp theo tác động trực tiếp tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là *nguồn lực* của doanh nghiệp. Nó bao gồm hoạt động/điều kiện của cơ sở hạ tầng doanh nghiệp (tài chính, thương hiệu...) và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Rõ ràng, một doanh nghiệp có nguồn lực yếu hoặc không ổn định thì rất khó có thể duy trì được một khả năng cạnh tranh mạnh mẽ. Tuy nhiên cần lưu ý rằng trong trường hợp ngược lại thì doanh nghiệp có nhiều lợi thế cạnh tranh hơn nhưng cũng chưa thể đưa ra nhận xét nào về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp vì khả năng này còn phụ thuộc rất nhiều vào cách thức kết hợp và sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp.

Trong kinh doanh lữ hành, các nhà cung cấp giữ vai trò đặc biệt quan trọng, nó quyết định tới chủng loại, cơ cấu, số lượng và chất lượng của toàn bộ hệ thống sản phẩm của công ty. Do vậy để phản ánh mối quan hệ này cũng như mối quan hệ với các nguồn cấp khách (một phần của hoạt động marketing và bán), mô hình tính TBCI cũng đưa vào nhóm nhân tố *khả năng liên kết và hợp tác* để phân tích và tính toán những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong mối quan hệ với cả đầu vào và đầu ra của quá trình sản xuất.

Trong kinh doanh, doanh nghiệp chỉ có thể tồn tại và phát triển được khi sản phẩm của họ được chấp nhận. Do vậy khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp cũng phụ thuộc vào *khả năng cạnh tranh của các sản phẩm* mà doanh nghiệp cung cấp ra thị trường.

Cuối cùng, một nhân tố xuyên suốt, phản ánh năng lực tổng thể của doanh nghiệp cũng như ảnh hưởng tới hiệu quả của toàn bộ các nhân tố trên chính là *khả năng và trình độ và công nghệ quản lý của doanh nghiệp*. Đây là nhóm nhân tố thuộc về *cơ sở hạ tầng* của doanh nghiệp nên nó có tác động tới toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp cả trong hiện tại cũng như trong tương lai.

Tóm lại, trên cơ sở tham khảo các nghiên cứu tiền lệ, lý thuyết và thực tiễn kinh doanh lữ hành của Việt Nam, mô hình tính TBCI sẽ sử dụng 6 nhóm nhân tố để xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam. Các nhóm nhân tố này bao gồm:

- ❖ *Nguồn lực của doanh nghiệp*: Xuất phát từ quan điểm khả năng cạnh tranh dựa trên nội lực của doanh nghiệp, có thể nói đây là một nhân tố quan trọng cấu thành nên khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành. Mặc dù khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp còn chịu tác động của nhiều nhân tố trong môi trường kinh doanh nhưng có thể khẳng định *nguồn lực* của doanh nghiệp là cốt lõi tạo nên khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp lữ hành nói riêng. Trong ngắn hạn, khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp có thể tăng hoặc giảm do một hoặc một vài nhân tố bên ngoài nhưng xét trên góc độ dài hạn thì doanh nghiệp lữ hành không thể có được một khả năng cạnh tranh tốt với một nguồn nội lực bị hạn chế. Cũng chính từ lý do trên nên biện pháp quan trọng nhất trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lữ hành chính là tăng cường nội lực của mình.

Nhân tố này được tính toán dựa trên 3 chỉ số là *vốn*, *nguồn nhân lực* và *thương hiệu* của doanh nghiệp. Trong 3 chỉ số này, vốn thể hiện nguồn lực vật chất của doanh nghiệp, nó bao gồm hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật, khả năng tài chính cũng như các tài sản mà doanh nghiệp đang sở hữu.

Trong khi đó thương hiệu lại là tài sản vô hình của doanh nghiệp, ít khi doanh nghiệp xác định được một cách chính xác giá trị nguồn lực này của mình. Với đặc điểm của kinh doanh lữ hành thì thương hiệu có tác động rất lớn tới các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành bao gồm cả số lượng, chất lượng cũng như cách thức tổ chức lao động. Trong đa số trường hợp, nguồn lực này giữ vai trò quyết định tới hoạt động kinh doanh và có ảnh hưởng trực tiếp tới thương hiệu và thậm chí cả nguồn vốn của doanh nghiệp lữ hành.

Đối với những nguồn lực hữu hình của thì việc tính toán các chỉ số là khá dễ dàng trong khi đó việc xác định giá trị của các các nguồn lực vô hình thường gặp nhiều khó khăn. Với đa số doanh nghiệp (nhất là những doanh nghiệp đã và đang cổ phần hoá), nguồn số liệu này được lấy từ báo cáo định giá doanh nghiệp hoặc báo cáo thường niên của doanh nghiệp. Còn đối với những doanh nghiệp khác, nguồn số này sẽ được khai thác từ các cơ quan quản lý nhà nước và điều tra trực tiếp tại doanh nghiệp

❖ *Khả năng duy trì và mở rộng thị phần*: Khả năng này chứng minh mức độ chấp nhận của thị trường đối với doanh nghiệp lữ hành nói chung và các sản phẩm của doanh nghiệp nói riêng. Nó không chỉ phản ánh một phần kết quả kinh doanh mà còn thể hiện cả hiệu quả của các hoạt động marketing và bán hàng của doanh nghiệp. Trên thực tế, nhiều trường hợp nội lực của doanh nghiệp lữ hành cao nhưng vẫn không có được sự chấp nhận của thị trường và do vậy doanh nghiệp vẫn không duy trì được một khả năng cạnh tranh cao. Chính vì vậy, nhân tố này sẽ xác định mức độ phù hợp của doanh nghiệp đối với thị trường. Bên cạnh đó việc sử dụng nhân tố này trong mô hình tính toán khả năng cạnh tranh còn hạn chế được những sai số và loại bỏ phần lớn các yếu tố chủ quan trong tính toán.

Nhân tố này sẽ được tính toán dựa trên *thị phần thực tế* tại thời điểm nghiên cứu và *tốc độ tăng trưởng thị phần bình quân* của các doanh nghiệp trong một khoảng thời gian trước thời điểm nghiên cứu. Việc tính toán này là tương đối thuận lợi do tất cả các số liệu định lượng này đều khá chính xác và dễ tiếp cận. Nguồn số liệu này có thể dễ dàng lấy từ các báo cáo của doanh nghiệp và của cơ quan quản lý nhà nước về du lịch.

❖ *Khả năng cạnh tranh của sản phẩm*: Khả năng này phản ánh hiện trạng và tiềm lực xây dựng, đổi mới sản phẩm của doanh nghiệp. Sản phẩm và việc tiêu thụ sản phẩm giữ vai trò quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp và do vậy, nhân tố này có tác động rất lớn tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Tuy nhiên do sự thay đổi nhanh chóng của hệ thống sản phẩm lữ hành cũng như quy trình nghiên cứu, phát triển và ứng dụng sản phẩm mới trong kinh doanh lữ hành đa số là không đòi hỏi quá nhiều thời gian nên nhân tố này trong mô hình chỉ tính toán được những tác động trong ngắn và trung hạn.

Cũng như hầu hết các lĩnh vực kinh doanh khác, nhân tố này trong kinh doanh lữ hành được xác định dựa trên 3 chỉ số cơ bản là *mức giá bình quân*, *tỷ lệ sản phẩm mới* và *tỷ lệ chi phí R&D* trong tổng chi phí của doanh nghiệp. Riêng *mức độ chấp nhận của thị trường* đối với hệ thống sản phẩm của doanh nghiệp đã được phản ánh trong nhóm nhân tố *khả năng duy trì và mở rộng thị phần* đã nói ở phần trên. Hai chỉ số *tỷ lệ sản phẩm mới* và *tỷ lệ chi phí R&D* việc tính toán định lượng là khá dễ dàng từ nguồn số liệu báo cáo của doanh nghiệp. Riêng *mức giá bình quân* là giá landtour cho 1 ngày khách sẽ được tính trên giỏ sản phẩm (khoảng 20 sản phẩm). Hầu hết các số liệu dùng để tính toán các chỉ số này đều được lấy thông qua việc điều tra, khảo sát trực tiếp tại doanh nghiệp.

❖ *Khả năng duy trì nâng cao hiệu quả kinh doanh*: Nhân tố này phản ánh chất lượng và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Trên thực tế, trong ngắn hạn nhân tố này không phản ánh được một cách rõ nét

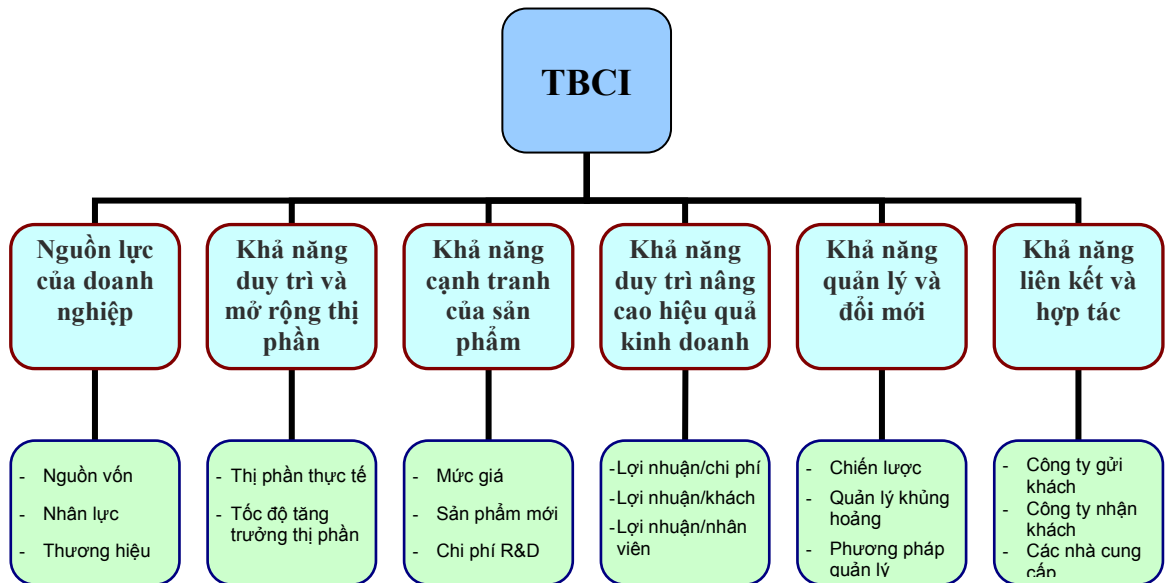
khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành. Nhiều khi, để theo đuổi một chiến lược/mục tiêu cụ thể, doanh nghiệp có thể hy sinh phần lớn lợi nhuận của mình. Tuy nhiên trong trung và dài hạn, việc duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh có ý nghĩa sống còn đối với doanh nghiệp và phản ánh được thực chất khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành.

Khả năng này được xác định bởi 3 chỉ số cơ bản và *tỷ lệ lợi nhuận/chi phí, lợi nhuận/khách và lợi nhuận/nhân viên*. Việc tính toán các chỉ số này có thể áp dụng một trong hai phương pháp tĩnh hoặc động. Nếu áp dụng phương pháp tĩnh thì số liệu đưa và tính toán sẽ là kết quả kinh doanh của doanh nghiệp tại kỳ nghiên cứu. Còn khi áp dụng phương pháp động trong nghiên cứu thì các số liệu đưa vào tính toán đều sử dụng tỷ lệ bình quân gia quyền của 2 đến 3 năm trước thời điểm nghiên cứu. Nguồn số liệu sử dụng để tính toán theo cả hai phương pháp động và tĩnh đều có thể lấy từ báo cáo thường niên của các doanh nghiệp nghiên cứu.

❖ *Khả năng quản lý và đổi mới*: Khả năng này thể hiện trình độ quản lý và định hướng chiến lược của doanh nghiệp. Nhân tố này được xác định bởi các chỉ tiêu là *mức độ xây dựng - thực hiện chiến lược, khả năng giải quyết khủng hoảng và việc ứng dụng các công cụ quản lý*. Do các chỉ tiêu này đều rất khó định lượng nên có thể áp dụng các phương pháp gián tiếp để tính toán. Phương pháp thường được các nghiên cứu kinh tế áp dụng là phương pháp cho điểm theo những tiêu chí nhất định đối với từng chỉ tiêu của các doanh nghiệp nghiên cứu. Ngoài ra, nếu quy mô mẫu đủ lớn các chỉ tiêu này cũng có thể được xác định bằng cách xếp thứ tự các doanh nghiệp cho từng chỉ tiêu theo hướng tăng dần theo giá trị thông qua các kết quả khảo sát trực tiếp tại các doanh nghiệp nghiên cứu.

❖ *Khả năng liên kết và hợp tác*: Đây là một nhân tố đặc biệt quan trọng trong kinh doanh lữ hành nói chung và kinh doanh lữ hành quốc tế nói riêng. Khả năng này không chỉ ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong thời điểm nghiên cứu mà có tác động

tác động mạnh mẽ cả trong tương lai. Khả năng này sẽ được xác định bởi 3 nhân tố là số lượng các *công ty gửi khách truyền thống*, các *công ty nhận khách truyền thống* và các *nhà cung cấp truyền thống* của công ty. Các số liệu này có thể được định lượng dễ dàng thông qua khảo sát trực tiếp tại các doanh nghiệp nghiên cứu.



Sơ đồ 1.3. Mô hình tính TBCI

1.3.2.2. Phương pháp tính TBCI

+ **Xác định giá trị của các chỉ số và các nhân tố:**

Sáu nhóm nhân tố của mô hình bao gồm 17 chỉ số cơ bản. Hầu hết các chỉ số này đều có thể tính toán từ các nguồn số liệu báo cáo của doanh nghiệp, của cơ quan quản lý nhà nước hoặc từ kết quả khảo sát trực tiếp. Tuy nhiên có một số chỉ số việc xác định giá trị định lượng là hết sức khó khăn (như *thương hiệu*, *phương pháp quản lý*...). Đối với những chỉ số này mô hình sẽ tiến hành sắp xếp các doanh nghiệp theo thứ tự tăng dần về giá trị của mỗi chỉ số. Số thứ tự của mỗi doanh nghiệp sẽ được sử dụng để tính toán giá trị của các chỉ số.

Giá trị của các chỉ số (C_i) trong một nhân tố (y_k) là rất khác biệt đối với các doanh nghiệp khác nhau. Chẳng hạn có doanh nghiệp có số vốn đến hàng trăm tỷ trong khi con số này ở doanh nghiệp khác có thể chỉ là một vài tỉ. Nếu so sánh trực tiếp các giá trị này thì mức độ sai lệch sẽ rất lớn giữa các chỉ số. Do vậy để tính toán giá trị của các nhân tố chúng ta sẽ quy giá trị của các chỉ số về trong khoảng từ 0 đến 1 theo công thức sau:

$$\tilde{C}_i^d = \frac{C_i^d - \min \{C_i^d\}}{\max \{C_i^d\} - \min \{C_i^d\}} \quad (\text{công thức 1.9})$$

Trong đó: \tilde{C}_i^d là giá trị quy đổi cho chỉ số i của doanh nghiệp d
 C_i^d là giá trị thực cho chỉ số i của doanh nghiệp d

Khi đó giá trị của từng nhân tố sẽ được xác định bởi công thức sau:

$$y_k^d = \frac{1}{n_k} \sum_{i=(1:n_k)} \tilde{C}_i^d \quad \text{với } k = (1 \div 6) \quad (\text{công thức 1.10})$$

Trong đó:

- y_k^d là giá trị tính toán cho nhân tố k của doanh nghiệp d
- n_k là số lượng các chỉ số trong nhân tố k

+ Xác định các trọng số và tính TBCI:

Như đã phân tích ở trên, cả sáu nhân tố đưa vào mô hình là *nguồn lực của doanh nghiệp, khả năng duy trì và mở rộng thị phần, khả năng cạnh tranh của sản phẩm, khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh, khả năng quản lý và đổi mới* cũng như *khả năng liên kết và hợp tác* đều có tác động tích cực đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Do vậy về mặt lý thuyết trong số của các nhân tố này đều phải mang dấu dương (+). Nếu một trong số 6 trọng số có dấu âm (-) thì chắc chắn mô hình đã có sai sót và không thể sử dụng để tính toán khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đầu tiên, mô hình sẽ sử dụng phương pháp hồi quy đa biến để xác định trọng số dự kiến của các nhân tố (f_k). Theo đó, mô hình có thể xác định một số doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh rất khác biệt rồi xếp theo thứ tự khả năng cạnh tranh từ thấp đến cao. Sau đó dựa vào số thứ tự này, mô hình sẽ tiến hành hồi quy đa biến để xác định hệ số (β_k) của từng nhân tố. Bên cạnh đó, mô hình cũng có thể quy giá trị các nhân tố về cùng một thang điểm và vì theo lý thuyết, các trọng số đều có dấu dương nên có thể sử dụng tổng giá trị của các nhân tố để tiến hành hồi quy xác định giá trị hệ số (β_k)

Trên cơ sở đó mô hình sẽ tính toán trọng số của từng nhân tố (f_i) theo công thức:

$$f_k = \frac{|\beta_k|}{\sum_{k=(1:6)} |\beta_k|} \quad \text{khi đó} \quad \sum_{k=(1:6)} f_k = 1 \quad (\text{công thức 1.11})$$

Trên cơ sở các trọng số thu được mô hình sẽ tính lại điểm khả năng cạnh tranh dự kiến của từng doanh nghiệp ($tbcid$) theo công thức:

$$tbcid = \sum_{k=(1:6)} f_k y_k^d \quad (\text{công thức 1.12})$$

với y_k^d là giá trị cho nhân tố k của doanh nghiệp d

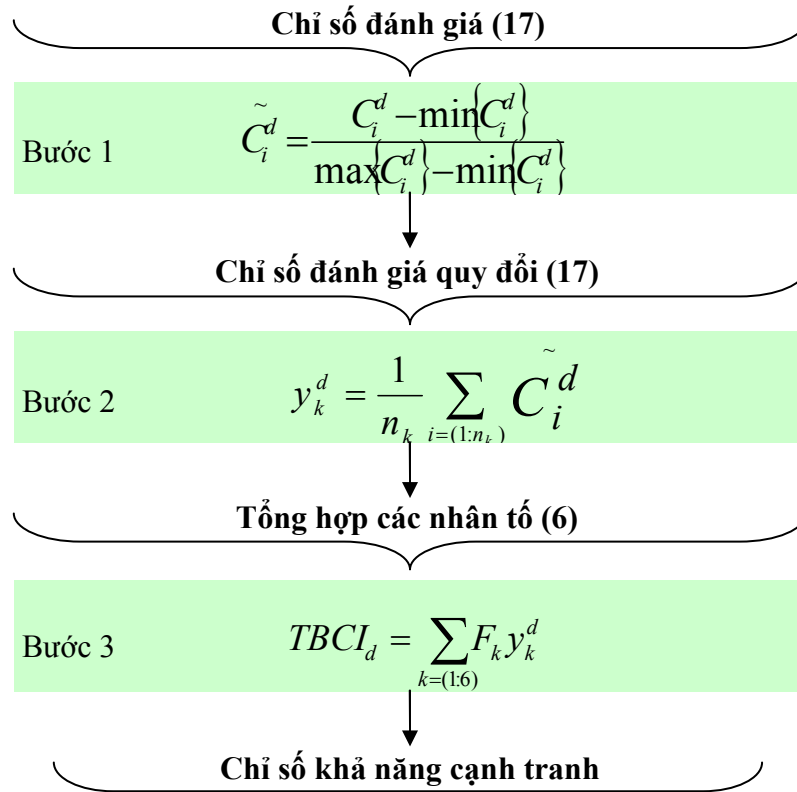
Trên cơ sở $tbcid$ của từng doanh nghiệp thu được, mô hình lại tiến hành hồi quy đa biến để xác định lại hệ số của từng nhân tố để tính toán trọng số. Quá trình này sẽ được lặp lại vài lần để giảm thiểu các sai số. Giá trị cuối cùng thu được chính là trọng số (F_k) được sử dụng để tính toán TBCI. Khi đó TBCI chính thức của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sẽ được xác định theo công thức:

$$TBCI_d = \sum_{k=(1:6)} F_k y_k^d \quad (\text{công thức 1.13})$$

Với $TBCI_d$ là điểm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp d

F_k là trọng số của nhân tố k ($k = 1 \div 6$)

Tóm lại, phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế được tiến hành qua 3 bước chính và được thể hiện tại sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.4. Các bước xác định khả năng cạnh tranh của DNLHQT

1.3.3.3. Ý nghĩa của chỉ số TBCI

Chỉ số TBCI phản ánh một cách tổng thể khả năng cạnh tranh hiện tại của doanh nghiệp lữ hành. Chỉ số này không chỉ bao gồm các nhân tố nội tại của doanh nghiệp lữ hành mà còn bao gồm cả các nhân tố thị trường, đầu vào và đầu ra của quá trình sản xuất. Xét trên góc độ tổng thể, có thể chia chỉ số này thành các cấp độ sau:

- + $0 < TBCI < 0.25$: Doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh thấp
- + $0.25 \leq TBCI < 0.5$: Doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh trung bình
- + $0.5 \leq TBCI < 0.75$: Doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao
- + $0.75 \leq TBCI$: Doanh nghiệp có khả năng chi phối thị trường hoặc độc quyền

1.4. Kinh nghiệm nâng cao khả năng cạnh tranh cho các DNLHQT của một số quốc gia sau khi gia nhập WTO

1.4.1. Kinh nghiệm của Trung Quốc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành sau khi gia nhập WTO

Trung Quốc chính thức gia nhập WTO tháng 11/2001 tại Hội nghị bộ trưởng của WTO tại Doha (Qatar), chấm dứt một quá trình thương thuyết kéo dài 15 năm. Việc Trung Quốc vào WTO và với những điều kiện nào được coi như một sự kiện quốc tế quan trọng, ảnh hưởng lên rất nhiều nước, các cường quốc thương mại như Mỹ, Liên hiệp Châu Âu, Nhật, Canada, cũng như các nước đang lên như Mexico, Brazil, Ấn Độ, Hàn Quốc.... và cả với Việt Nam.

1.4.1.1. Các cam kết và việc thực hiện các cam kết WTO về kinh doanh lữ hành của Trung Quốc

Cũng giống như các quốc gia khác, cam kết gia nhập WTO về kinh doanh du lịch nói chung và lữ hành nói riêng của Trung Quốc đơn giản hơn rất nhiều so với các cam kết về thương mại. Các cam kết trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành của Trung Quốc khi gia nhập WTO chủ yếu tập trung vào các vấn đề: *Thành lập, sở hữu doanh nghiệp - đại lý du lịch; mức vốn tối thiểu; nội dung hoạt động và các giới hạn về địa lý.*

Theo đó trong vòng 3 năm đầu tiên sau khi gia nhập WTO, Trung Quốc cam kết cho phép các công ty nước ngoài mua và nắm giữ cổ phiếu của các công ty du lịch trong nước cũng như thành lập các đại lý. Sau 3 năm trở thành thành viên chính thức của WTO, Trung Quốc cam kết cho phép các công ty du lịch có vốn đầu tư của nước ngoài được thành lập tại một số khu vực nhất định (giới hạn địa lý). Các công ty này được phép điều hành các chương trình du lịch trong nước nhưng không được phép tổ chức các chuyến du lịch nước ngoài.

Trung Quốc cũng cam kết sau 5 năm gia nhập WTO sẽ cho phép các công ty du lịch có vốn đầu tư nước ngoài được phép thành lập chi nhánh, hạ mức vốn tối thiểu khi thành lập đại lý du lịch của các doanh nghiệp nước ngoài xuống bằng với mức của các doanh nghiệp nội địa (2,5 triệu NDT) và xoá bỏ các hạn chế về địa lý.

Sau khi gia nhập WTO Trung Quốc đã tập trung sửa đổi và ban hành mới hàng loạt pháp luật, quy định liên quan, phát huy tác dụng đối với cải cách thể chế kinh tế trong nước. Việc điều chỉnh quy mô lớn về khung pháp lý, đã có tác dụng thúc đẩy hoàn thiện hệ thống luật pháp kinh tế thị trường.

Song song với việc sửa đổi luật, Trung Quốc đặc biệt chú trọng tới việc bồi dưỡng nhân lực một cách toàn diện và đã nhanh chóng đào tạo được một đội ngũ chuyên gia am tường luật WTO và các nước trên thế giới để sẵn sàng đối diện với quá trình hội nhập WTO. Ngoài ra, hệ thống quản lý nhà nước của Trung Quốc cũng được tăng cường và nâng cao trình độ để có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu hậu WTO.

Riêng đối với ngành du lịch, tất cả các chỉ số như số lượng du khách quốc tế đến, tổng số tiền chi tiêu của du khách quốc tế v.v... đều tăng trưởng với tốc độ ngoạn mục. Trung Quốc đã trở thành một trong những điểm đến du lịch hấp dẫn nhất thế giới và là nước đứng hạng thứ 4 về lượng khách du lịch ra nước ngoài. Hiện tại nguồn thu từ du lịch chiếm khoảng 8% GDP của Trung Quốc và chiếm khoảng 7,8 % thị phần du lịch toàn cầu.

1.4.1.2. Giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp lữ hành của Trung Quốc

Trước, trong và sau quá trình gia nhập WTO, Trung Quốc rất chú trọng tới việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp nội địa và coi đây như một giải pháp quan trọng nhất để tận dụng các lợi thế, cơ hội do quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đem lại. Trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành, để nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước, Trung Quốc đã tập trung vào 7 nội dung chính sau:

*** *Cải thiện môi trường kinh doanh***

Sau khi trở thành thành viên chính thức của WTO, Trung Quốc đã tập trung ngay vào việc hoàn thiện hệ thống luật pháp với việc sửa đổi hơn 3000 điều luật. Việc sửa đổi này đều hướng tới đảm bảo các yêu cầu và cam kết gia nhập WTO nhưng quan trọng hơn là hướng tới việc tạo ra một môi trường pháp lý bình đẳng giữa các doanh nghiệp trong nước nhưng vẫn đảm bảo các mục tiêu phát triển vùng và mục tiêu chính trị.

Trung Quốc đã yêu cầu các bộ ngành và địa phương hỗ trợ tối đa cho các doanh nghiệp ngoài quốc doanh đặc biệt là các các doanh nghiệp vừa và nhỏ nhằm đảm bảo sự đối xử công bằng thông qua các chính sách kinh tế cũng như xây dựng một môi trường dư luận xã hội ủng hộ sự phát triển kinh tế ngoài quốc doanh.

Chính phủ Trung Quốc cũng đã yêu cầu tất cả các bộ ngành (trong đó có du lịch) xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn chất lượng, kỹ thuật sản xuất, phục vụ chất lượng cao cho thị trường trong nước và nước ngoài nhằm tạo căn cứ pháp lý trong việc nâng cao chất lượng của sản phẩm dịch vụ cũng như sự công bằng đối xử giữa các doanh nghiệp và đảm bảo, duy trì uy tín, thương hiệu cho các doanh nghiệp trong nước. Bên cạnh đó, chính phủ Trung Quốc cũng khuyến khích các doanh nghiệp xin cấp các chứng chỉ quốc tế về chất lượng và môi trường như ISO 9001, S1400...

*** *Sử dụng hiệu quả các công cụ vĩ mô***

Để đảm bảo khả năng cạnh tranh của toàn bộ hệ thống các doanh nghiệp du lịch trong nước, Trung Quốc vẫn duy trì và sử dụng các doanh nghiệp nhà nước giữ vai trò định hướng, dẫn dắt thị trường.

Song song với quá trình đó, chính phủ Trung Quốc đã tiến hành mở rộng và tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp đặc biệt là các doanh nghiệp

vừa và nhỏ tiếp cận các nguồn tín dụng và thị trường tài chính nhằm nâng cao năng lực vốn. Đồng thời, Trung Quốc đã duy trì một đồng Nhân dân tệ thấp định giá thấp trong giai đoạn đầu gia nhập WTO để tăng sức cạnh tranh về giá cho các doanh nghiệp trong nước.

*** *Hỗ trợ doanh nghiệp trong việc mở rộng thị trường***

Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, Trung Quốc đã không ngừng gia tăng quan hệ hợp tác với các tổ chức du lịch quốc tế như Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) và Hiệp hội Du lịch Châu Á - Thái Bình Dương (PATA)... Để các doanh nghiệp lữ hành trong nước có thể tiếp cận các thông tin thị trường một cách tốt nhất, Trung Quốc đã tiến hành xây dựng một hệ thống thông tin dữ liệu thị trường và đẩy mạnh công tác nghiên cứu và dự báo thị trường. Ngành du lịch của Trung Quốc đã phối hợp với các ngành có liên quan như văn hoá, thể thao, ngoại giao, thương mại... và Hoa kiều đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến du lịch - thương mại ở nước ngoài nhằm quảng bá hình ảnh du lịch quốc gia đồng thời khuyến khích và tạo điều kiện tối đa hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành tiếp cận thị trường, tham gia các hội chợ, triển lãm...

*** *Đề cao vai trò của các hiệp hội nghề nghiệp***

Các hiệp hội nghề nghiệp vốn là một truyền thống và lợi thế kinh doanh vốn có của quốc gia đông dân nhất thế giới này. Sau khi gia nhập WTO, chính phủ Trung Quốc càng khuyến khích và tạo điều kiện để tăng cường vai trò của hiệp hội nghề nghiệp tại các địa phương. Các hiệp hội này được tổ chức khá chặt chẽ và đã liên kết được các doanh nghiệp trong nước nhằm tạo ra thế độc quyền nhóm cũng như gây áp lực buộc các công ty nước ngoài khi hoạt động tại Trung Quốc phải điều chỉnh phương thức kinh doanh và chấp nhận phương thức kinh doanh do các doanh nghiệp trong nước áp đặt.

*** *Khuyến khích quá trình tích tụ và tập trung vốn***

Nhân thức rõ ràng rằng muốn có khả năng cạnh tranh quốc tế phải có các doanh nghiệp mạnh, chính phủ Trung Quốc đã khuyến khích và tạo mọi điều kiện để thúc đẩy quá trình tích tụ và tập trung vốn của các doanh nghiệp thông qua các ưu đãi của chính quyền và liên kết, hợp tác kinh doanh. Chính quyền trung ương và địa phương đã dành rất nhiều ưu đãi cả về vốn, tài nguyên và nguồn nhân lực nhằm hỗ trợ có trọng điểm cho các doanh nghiệp đầu tàu (trong mắt xích phát triển) đồng thời tạo điều kiện để thúc đẩy quá trình liên kết cả dọc và ngang cho các doanh nghiệp trong nước. Các biện pháp này nhiều lúc có phần gượng ép, mang tính hành chính và đã để lại những hậu quả không nhỏ nhưng thực tế đã góp phần tạo ra cho du lịch Trung Quốc nhiều doanh nghiệp mạnh trên thị trường quốc tế.

*** *Đầu tư cho các sản phẩm du lịch mà các DN trong nước có lợi thế***

Đây là một giải pháp nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp du lịch trong nước nâng cao khả năng cạnh tranh trước sức ép của các hãng lữ hành lớn trên thế giới được chính phủ Trung Quốc tiến hành một cách khá lặng lẽ những hết sức có hiệu quả. Mặc dù không thể hiện một cách rõ ràng và cụ thể trong bất cứ văn bản nào nhưng chính sách này đã được chính phủ Trung Quốc thực hiện một cách triệt để, toàn diện và liên tục từ trước khi nước này trở thành thành viên chính thức của WTO. Nội dung cơ bản của giải pháp này là tập trung các nguồn vốn để thực hiện các dự án hướng tới các tài nguyên, sản phẩm du lịch mà các doanh nghiệp trong nước có lợi thế hơn trong việc khai thác. Rõ ràng, với bề dày về văn hoá, lịch sử của Trung Quốc, các doanh nghiệp trong nước có lợi thế lớn hơn nhiều so với các doanh nghiệp nước ngoài khi khai thác các tài nguyên du lịch nhân văn. Chính vì vậy, trong những năm vừa qua, chính phủ Trung Quốc đã đầu tư rất lớn về cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất kỹ thuật cho việc khai thác các tài nguyên du lịch nhân văn nhằm phát triển các sản phẩm du lịch văn hoá. Điều này một mặt hỗ trợ các doanh nghiệp du lịch trong nước nâng cao khả năng cạnh tranh, mặt khác lại giúp bảo tồn các giá trị văn hoá truyền thống

hết sức phong phú và đặc sắc của Trung Quốc cũng như giúp quốc gia này quảng bá hình ảnh của mình ra thế giới

*** Vận dụng các chính sách linh hoạt theo thời gian và không gian**

Nhằm đảm bảo sự an toàn cho các doanh nghiệp trong nước, tránh tình trạng tập trung cường độ cạnh tranh tại một không gian hoặc một thời điểm quá cao cũng như khuyến khích các doanh nghiệp đầu tư vào các khu vực kém phát triển, Trung Quốc đã tạo ra khá nhiều ra cản phi thương mại để tạo áp lực buộc các doanh nghiệp đầu tư hoặc triển khai hoạt động của mình theo ý muốn của chính quyền. Song song với các biện pháp phi thương mại đó, chính phủ Trung Quốc cũng sử dụng những chính sách dưới luật một cách hết sức mềm dẻo và linh hoạt để điều tiết số lượng khách, hạn chế tăng trưởng nóng và tăng giá cũng làm giảm tính mùa vụ trong kinh doanh lữ hành.

1.4.2. Kinh nghiệm của Thái Lan nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành sau khi gia nhập WTO

1.4.2.1. Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của Thái Lan và quá trình nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp

Khác với Trung Quốc và Việt Nam, quá trình gia nhập WTO của Thái Lan diễn ra khá thuận lợi và đơn giản. Thái Lan là một trong những nước đầu tiên trở thành thành viên của WTO ngay khi tổ chức này được thành lập tháng 1 năm 1995. Vốn là một nước đã có nền kinh tế thị trường tự do và đã tiến hành mở cửa từ rất sớm nên việc trở thành thành viên chính thức của WTO không có tác động nhiều đối với nền kinh tế của Thái Lan.

Ngay từ trước khi gia nhập WTO, Thái Lan đã mở cửa cho các doanh nghiệp nước ngoài tham gia vào hoạt động kinh doanh lữ hành cho nên sau khi trở thành thành viên của WTO, các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành của Thái Lan gần như không chịu một tác động tiêu cực nào và cũng không có những thay đổi lớn.

Sau khủng hoảng tài chính tiền tệ 1997, Thái Lan đã đề ra nhiều biện pháp nhằm vực lại nền kinh tế trong đó du lịch được coi là công cụ quan trọng, là cứu cánh để khắc phục các hậu quả của khủng hoảng. Thậm chí, nhân cơ hội đồng baht yếu, du lịch Thái Lan đã tận dụng khả năng cạnh tranh về giá để có những bước phát triển vượt bậc. Họ đã phát động Chiến dịch Amazing Thái Lan 1998-1999. Nhờ tổ chức thành công Chiến dịch này, Thái Lan đã thu hút được đáng kể khách quốc tế, mang lại nguồn thu ngoại tệ lớn, góp phần quan trọng vào khôi phục nền kinh tế sau khủng hoảng. Sau thành công đó, Thái Lan tiếp tục áp dụng Chiến dịch này nhưng với chuyên đề riêng cho mỗi năm. Năm 2002, Thái Lan lấy khẩu hiệu “*Amazing Thailand amazes the World*” là khẩu hiệu quảng bá chính. Chương trình này tập trung vào nâng cao sức hút, khả năng cạnh tranh của du lịch Thái Lan nói chung và của các doanh nghiệp lữ hành nói riêng thông qua việc giới thiệu những điểm du lịch mới, sản phẩm mới và hoàn thiện dịch vụ du lịch làm vừa lòng khách hàng.

Sau thời khủng hoảng, Thái Lan đã tập trung các nỗ lực của mình vào việc nâng cao khả năng cạnh tranh của toàn bộ nền kinh tế nói chung trong đó có các doanh nghiệp du lịch. Đáng chú ý là kế hoạch phát triển kinh tế xã hội lần thứ 9 của Thái Lan (2002-2006) với mục tiêu tái thiết và tăng cường khả năng cạnh tranh của nền kinh tế, để huy động các nguồn lực, đặc biệt là đầu tư tư nhân và tiêu dùng nhằm đạt được tốc độ tăng trưởng bền vững về trung hạn. Thái Lan đã huy động hơn 60 triệu đô la Mỹ và nhiều trợ giúp kỹ thuật để hỗ trợ thi hành chương trình cải tổ nhằm tăng khả năng cạnh tranh của nền kinh tế. Chương trình này được tài trợ bởi các khoản vay hỗ trợ kỹ thuật, các khoản viện trợ đang có, đồng thời huy động thêm các nguồn viện trợ khác.

Với một kế hoạch tổng thể chi tiết và được thực hiện liên tục trong vòng 5 năm, khả năng cạnh tranh của toàn bộ nền kinh tế Thái Lan đặc biệt là khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong đó có doanh nghiệp du lịch đã được cải thiện một cách rõ nét và khá toàn diện. Chính điều này đã giúp du lịch Thái Lan có được sự tăng trưởng khá cao và ổn định trong thời gian qua và vượt qua được những khủng hoảng do thiên tai, dịch bệnh và biến động chính trị gây ra.

1.4.2.2. Giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Thái Lan

Trong hai mươi năm qua, Thái Lan luôn là một trong những nước dẫn đầu về lượng khách quốc tế trong số các nước ASEAN. Chính phủ Thái Lan rất coi trọng và quan tâm tới ngành du lịch. Để nâng cao khả năng cạnh tranh du lịch và lữ hành, Thái Lan đã chú trọng vào hai lĩnh vực chính, đó là đẩy mạnh công tác marketing, xúc tiến du lịch và phát triển sản phẩm du lịch mang đậm sắc thái Thái Lan.

Theo báo cáo khả năng cạnh tranh du lịch và lữ hành do WEF công bố năm 2007, Thái Lan xếp hạng 43 về chỉ số khả năng cạnh tranh du lịch và lữ hành. Đối với các nhà hoạch định chính sách và quản lý du lịch của Thái Lan, tăng cường khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp được coi là vấn đề trọng tâm. Trong khung chương trình tăng cường khả năng cạnh tranh trên diện rộng Thái Lan đã áp dụng một số biện pháp chính sau:

*** Cải tổ khu vực doanh nghiệp**

Việc cải tổ doanh nghiệp không chỉ áp dụng riêng cho các doanh nghiệp du lịch mà được áp dụng chung cho toàn bộ nền kinh tế với mục đích tạo sức ép khiến các chủ doanh nghiệp phải cải tổ bộ máy sản xuất, đổi mới công nghệ, hạ giá thành sản phẩm nhằm tạo ra động lực thúc đẩy khả năng cạnh tranh. Việc cải tổ này được triển khai dựa trên các công cụ về chính sách thuế, tín dụng và hỗ trợ của chính phủ.

*** Tăng cường nền tảng tri thức cho các doanh nghiệp**

Mục đích của hoạt động này là nhằm giúp các doanh nghiệp Thái Lan có thể cạnh tranh trong xu hướng toàn cầu hoá. Trọng tâm trong nền tảng tri thức là giáo dục đào tạo và kỹ năng, công nghệ thông tin, khoa học công nghệ. Các yếu tố này đóng vai trò quan trọng tăng khả năng cạnh tranh các doanh nghiệp Thái Lan vươn tới kinh tế tri thức. Cách tiếp cận này có thể coi là biện pháp hướng vào cung để tăng cường khả năng cạnh tranh.

*** Giảm bớt chi phí công**

Việc tiến hành giảm thiểu chi phí cho các dịch vụ công giúp các doanh nghiệp du lịch của Thái Lan có thể hạ thấp giá thành các tour du lịch để từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Chương trình này hướng vào hiện đại hoá các doanh nghiệp nhà nước, tăng mức độ tham dự của khu vực tư nhân trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ công, nhằm cải thiện kết cấu hạ tầng, đặc biệt là dịch vụ thông tin.

*** Tăng cường sự ổn định của môi trường kinh tế vĩ mô**

Việc tăng cường sự ổn định của môi trường kinh tế vĩ mô giúp Thái Lan thiết lập môi trường kinh doanh thuận lợi cho các doanh nghiệp du lịch, giúp các doanh nghiệp thích ứng với thay đổi về giá và xu hướng phát triển thị trường. Tuy nhiên những biến động chính trị trong thời gian gần đây đã làm những nỗ lực của chính phủ Thái Lan trở nên kém hiệu quả.

*** Hỗ trợ doanh nghiệp trong việc tiếp cận thông tin và xúc tiến du lịch**

Cơ quan du lịch Thái Lan TAT rất quan tâm đến công tác thông tin, quảng bá du lịch. TAT chủ động tổ chức nhiều hoạt động, sự kiện du lịch hấp dẫn hàng năm để thu hút du khách. Hàng năm, Chính phủ Thái Lan giành khoảng 70-80 triệu đô la Mỹ cho Tổng cục Du lịch Thái Lan (TAT) thực hiện xúc tiến du lịch. Công tác này được thực hiện chủ yếu thông qua tổ chức Năm du lịch và các Chiến dịch xúc tiến. Khi tổ chức các hoạt động này TAT luôn gắn kết chặt chẽ với các doanh nghiệp du lịch của mình để đảm bảo tính hiệu quả và thông tin trực tiếp giữa cung và cầu du lịch.

*** *Đầu tư mạnh mẽ cho R&D nhằm hỗ trợ doanh nghiệp phát triển sản phẩm mới.***

Tổng cục Du lịch Thái Lan (TAT) coi việc phát triển sản phẩm mới là một trong hai trọng tâm để nâng cao khả năng cạnh tranh. Cơ quan này hỗ trợ các địa phương và các doanh nghiệp trong quá trình nghiên cứu và xây dựng sản phẩm đồng thời cũng trực tiếp phối hợp với các doanh nghiệp du lịch để xây dựng các sản phẩm mới. Điều đặc biệt là các kết quả của quá trình này được chia sẻ rộng rãi trong cộng đồng các doanh nghiệp du lịch và TAT còn tiến hành các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp trong việc triển khai và thực hiện các sản phẩm mới trong vấn đề về vốn, tổ chức, nguồn nhân lực cũng như xúc tiến sản phẩm.

*** *Liên kết các ngành, lĩnh vực tạo lợi thế cạnh tranh về giá cho các doanh nghiệp lữ hành***

Thái Lan coi du lịch một ngành xuất khẩu tại chỗ có vai trò quan trọng trong nền kinh tế. Chính phủ Thái Lan đã tạo nhiều cơ chế ưu đãi nhằm khuyến khích các doanh nghiệp trong và ngoài lĩnh vực du lịch liên kết lại với nhau để tạo ra lợi thế cạnh tranh. Những doanh nghiệp trong các ngành liên quan trực tiếp đến du lịch như hàng không, bán lẻ... luôn có những hỗ trợ về giá và tổ chức cho các doanh nghiệp của Thái Lan dưới sự bảo trợ của chính phủ. Chính vì vậy, các doanh nghiệp du lịch của Thái Lan thường xuyên tạo ra được các lợi thế cạnh tranh về giá và tốc độ phục vụ để từ đó nâng cao một cách mạnh mẽ khả năng cạnh tranh của mình.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm đối với Việt Nam

Sau 7 năm gia nhập WTO, Trung Quốc đã thu được rất nhiều thành công trong việc phát triển du lịch và nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước nói chung và các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng. Với hệ thống chính trị, luật pháp có nhiều điểm tương đồng với chúng ta, các bài học từ quốc gia đông dân nhất thế giới này sẽ rất hữu ích và khả thi. Trong khi đó, Thái Lan mặc dù đang gặp nhiều khó khăn từ

khủng hoảng chính trị nhưng du lịch vẫn có sự tăng trưởng khá ổn định. Với sự tương đồng về địa lý, tài nguyên du lịch và quy mô nền kinh tế, các giải pháp mà Thái Lan đã áp dụng để nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sẽ rất hữu ích cho du lịch Việt Nam tham khảo cho dù nhiều giải pháp của nước láng giềng này đã được triển khai một cách không thực sự hiệu quả do những nhân tố khách quan và khủng hoảng chính trị.

Qua nghiên cứu các giải pháp mà Trung Quốc và Thái Lan đã thực hiện trong thời gian qua có thể rút ra một số bài học kinh nghiệm sau đây cho Việt Nam:

**** Cơ cấu lại các doanh nghiệp lữ hành quốc tế***

Hiện nay, các doanh nghiệp du lịch của chúng ta khá nhỏ lẻ, được thành lập một cách tràn lan và không có sự phân biệt giữa các công ty tổ chức (T.O.) và các đại lý lữ hành (T.A). Chính vì vậy việc cơ cấu lại các doanh nghiệp lữ hành quốc tế là một việc làm cần thiết để tập trung nguồn lực hoặc nâng cao tính chuyên môn hoá.

**** Hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ***

Việc cơ cấu lại các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sẽ giúp loại bỏ các doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả và đẩy mạnh quá trình tích tụ, tập trung vốn. Tuy nhiên, các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế vẫn có một vai trò rất quan trọng. Do vậy, chính phủ cần tiếp tục các chương trình hỗ trợ các doanh nghiệp này trong đó đặc biệt chú trọng tới các chính sách tín dụng, khả năng quản lý và tiếp cận thị trường.

**** Tập trung đầu tư cho các sản phẩm du lịch văn hoá***

Tập trung đầu tư cho các sản phẩm du lịch mà các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước có lợi thế khai thác là một giải pháp đã được chính phủ Trung Quốc áp dụng rất thành công. Qua thực tế của Trung Quốc cho thấy, các doanh nghiệp trong nước thường có lợi thế khi khai thác các sản phẩm du lịch văn hoá. Với một nền văn hoá đặc sắc và nhiều tài nguyên văn

hoá có giá trị việc phát triển các sản phẩm du lịch văn hoá của Việt Nam là hoàn toàn khả thi và chắc chắn sẽ tạo ra nhiều lợi thế cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của chúng ta.

*** *Hỗ trợ doanh nghiệp du lịch trong hoạt động R&D***

R&D là một hoạt động thường rất ít khi được triển khai trong các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam. Sở dĩ có điều này là do bên cạnh nguyên nhân về nhận thức thì các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam còn thiếu các nguồn lực như vốn, nhân lực, tri thức... Do vậy để các doanh nghiệp có thể thực hiện và triển khai một cách có hiệu quả hoạt động R&D cần có sự hỗ trợ của các cơ quan quản lý nhà nước và các cơ quan chuyên môn.

*** *Hỗ trợ doanh nghiệp trong hoạt động thông tin và quảng bá du lịch***

Với quy mô vốn khá nhỏ và mới tham gia vào thị trường quốc tế, hoạt động thông tin và quảng bá du lịch của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam còn khá khiêm tốn. Rõ ràng đây là một bất lợi lớn trong cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt Nam với các tập đoàn du lịch lớn của thế giới. Do vậy, để hạn chế những bất lợi này, ngoài sự nỗ lực của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế còn cần đến sự hỗ trợ hiệu quả từ Tổng cục Du lịch cũng như Hiệp hội Du lịch Việt Nam

*** *Nâng cao hiệu quả hoạt động của Hiệp hội Du lịch***

Trong thời gian qua, hoạt động của Hiệp hội Du lịch Việt Nam chưa thực sự mang lại hiệu quả cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Các liên kết của doanh nghiệp trong hiệp hội còn rất lỏng lẻo và chưa tạo ra được kết quả thiết thực. Qua nghiên cứu kinh nghiệm của Trung Quốc có thể thấy vai trò của các hiệp hội nghề nghiệp là rất lớn (không chỉ riêng trong lĩnh vực du lịch) và có khả năng chi phối thị trường. Mặc dù chúng ta không chủ trương liên kết để tạo ra thế độc quyền nhóm nhưng rõ ràng việc tập hợp được sức mạnh của của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam trong Hiệp hội sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp này cũng như thế chủ động trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế.

Chương 2. THỰC TRẠNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ TẠI VIỆT NAM

2.1. Hệ thống các doanh nghiệp và môi trường kinh doanh lữ hành quốc tế tại Việt Nam

2.1.1. Khái quát về các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam

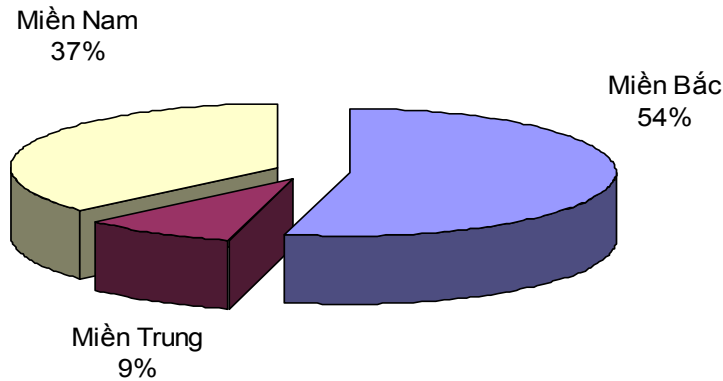
Trong thời gian qua, cùng với sự phát triển của du lịch đất nước, hệ thống các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam đã có sự tăng trưởng mạnh mẽ cả về quy mô cũng như số lượng các doanh nghiệp. Chính sự tăng trưởng này đã góp phần thúc đẩy sự gia tăng nhanh chóng về số lượng khách của du lịch Việt Nam nhưng đồng thời cũng làm tăng mức độ và cường độ cạnh tranh trong lĩnh vực lữ hành nói chung và trong kinh doanh lữ hành quốc tế nói chung.

2.1.1.1. Cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam

**** Cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế theo vùng, miền:***

Theo số liệu thống kê của Tổng cục Du lịch Việt Nam, tính đến ngày 18/3/2009, cả nước đã có 712 doanh nghiệp được cấp giấy phép kinh doanh lữ hành quốc tế. Số lượng các địa phương có doanh nghiệp lữ hành quốc tế là 41/61 tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương chiếm tỷ lệ 67,21%.

Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam có xu hướng phân bố không đồng đều trong cả nước. Riêng miền Bắc đã có 383 doanh nghiệp được cấp giấy phép kinh doanh lữ hành quốc tế, chiếm tới 53,8% tổng số doanh nghiệp lữ hành quốc tế của cả nước. Trong khi đó miền Trung lại có số lượng doanh nghiệp được cấp giấy phép kinh doanh lữ hành quốc tế tương đối ít với 67 doanh nghiệp (chiếm tỷ lệ 9,41%). Số lượng các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của miền Nam cũng khá lớn với 262 doanh nghiệp (chiếm tỷ lệ 36,8%) (*Xem Hình 2.1*)



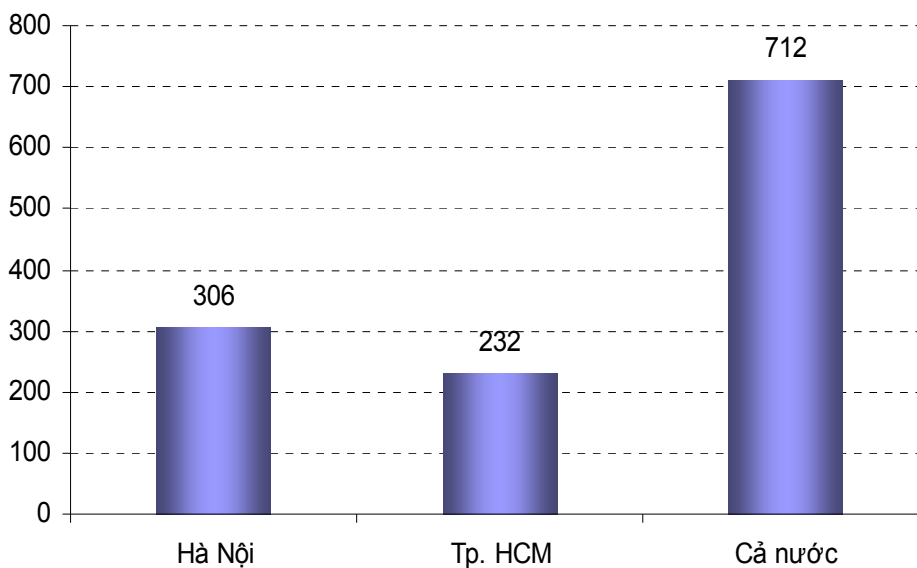
Hình 2.1. Cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế theo vùng miền

Cơ cấu này đã chỉ ra sự khác biệt đặc trưng vùng miền trong hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế ở Việt Nam. Trong khi các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của miền Bắc và miền Nam có thể tiếp cận và khai thác thị trường tương đối tốt thì khả năng tiếp cận thị trường của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại miền Trung là tương đối thấp. Miền Trung dù có nguồn tài nguyên du lịch khá phong phú và hấp dẫn nhưng thường chỉ được coi là các điểm đến trong các tuyến du lịch của quốc gia mà chưa phát triển thành các trung tâm đón, trả khách. Các doanh nghiệp tại khu vực này thường chủ yếu phát triển các dịch vụ phục vụ khách du lịch đi lẻ (tự tổ chức) hoặc nhận khách qua các công ty lữ hành khác của miền Bắc và miền Nam. Chỉ một số rất ít các doanh nghiệp của Thừa Thiên - Huế và Đà Nẵng có chi nhánh tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh để khai thác thị trường một cách trực tiếp.

Việc số lượng các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tập trung nhiều ở khu vực phía Bắc đã khẳng định vị thế là trung tâm đón, trả khách của cả nước, đặc biệt là tại Hà Nội và một số địa phương có biên giới với Trung

Quốc như Quảng Ninh, Lạng Sơn, Lào Cai. Tuy nhiên việc tập trung một số lượng lớn các doanh nghiệp tại đây cũng đã thể hiện mức độ và cường độ cạnh tranh của khu vực phía Bắc là khá cao.

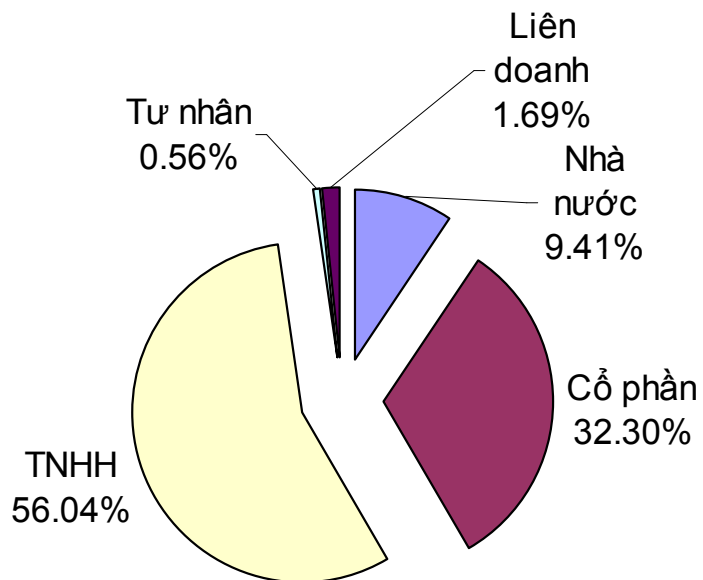
Tại mỗi vùng miền của đất nước đều có một thành phố giữ vai trò là trung tâm đón và gửi khách của cả vùng. Trừ Đà Nẵng ở miền Trung còn tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh, số lượng doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại đây chiếm đến hơn 80% tổng số doanh nghiệp của cả miền. Qua đó có thể thấy rằng các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam tập trung chủ yếu tại các địa phương có điều kiện tiếp cận thị trường tốt và giữ vai trò là điểm đón và trả khách của cả nước mà cụ thể là Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh. Chỉ tính riêng 2 thành phố này đã có 538 trên tổng số 712 doanh nghiệp lữ hành quốc tế của cả nước (chiếm tỉ lệ 75,56%) (Hình 2.2)



Hình 2.2. Số lượng các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Hà Nội và Tp. Hồ Chí Minh

*** Cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế theo loại hình doanh nghiệp**

Trong 712 doanh nghiệp lữ hành quốc tế của cả nước có tới 399 doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn và 230 doanh nghiệp cổ phần. Hai loại hình doanh nghiệp này đã chiếm gần 90% trong tổng số các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam (*Xem Hình 2.3*). Qua đó có thể thấy tính chất xã hội hoá cao trong hoạt động kinh doanh lữ hành quốc tế ở Việt Nam. Tuy nhiên hầu hết các doanh nghiệp thuộc 2 loại hình này đều là những doanh nghiệp nhỏ, thị phần thấp. Những doanh nghiệp lớn thuộc loại hình TNHH hoặc cổ phần phần lớn đều từ các doanh nghiệp nhà nước chuyển đổi sang dưới hình thức công ty TNHH một thành viên hoặc sau quá trình cổ phần hoá.



Hình 2.3. Cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế theo loại hình doanh nghiệp

Loại hình doanh nghiệp chiếm vị trí thứ 3 là các doanh nghiệp nhà nước với 67 doanh nghiệp (chiếm tỷ lệ 9,41%). Với tốc độ cổ phần hoá như hiện nay, chắc chắn số lượng các doanh nghiệp này trong thời gian tới sẽ còn giảm mạnh.

Trong 712 doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam thì chỉ có 12 doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài (chiếm tỷ lệ 1,69%). Đa số các doanh nghiệp này đã có thời gian hoạt động khá lâu tại Việt Nam, một nửa trong số này đã kinh doanh lữ hành quốc tế từ những năm 90 của thế kỷ trước. Trong số 12 doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp được cấp giấy phép kinh doanh lữ hành quốc tế sớm nhất là Công ty Liên doanh Dịch vụ Du lịch OSC-SMI (năm 1992) và doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành quốc tế muộn nhất là Công ty TNHH Du lịch Chào buổi sáng (năm 2007)

Bảng 2.1. Tổng hợp cơ cấu các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam (Tính đến tháng 3/2009)

Loại hình DN	Miền Bắc	Miền Trung	Miền Nam	Tổng cộng	Tỷ lệ
Nhà nước	31	10	26	67	9.41%
Cổ phần	163	17	50	230	32.30%
TNHH	185	37	177	399	56.04%
DN Tư nhân	1	1	2	4	0.56%
Liên doanh	3	2	7	12	1.69%
Tổng cộng	383	67	262	712	100%
Tỷ lệ	53.79%	9.41%	36.80%	100%	

(Nguồn: Vụ Lữ hành - Tổng cục Du lịch)

2.1.1.2. Tổ chức hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam

* Quy mô doanh nghiệp:

Hiện nay có rất nhiều cách phân loại doanh nghiệp nhưng theo cách phân loại doanh nghiệp đang được áp dụng phổ biến ở Việt Nam của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) thì các doanh nghiệp của Việt Nam được chia thành 3 nhóm chính:

- Doanh nghiệp có quy mô nhỏ là những doanh nghiệp sử dụng từ 50 lao động trở xuống.
- Doanh nghiệp có quy mô trung bình (doanh nghiệp vừa) là những doanh nghiệp sử dụng từ 50 đến 250 lao động.
- Doanh nghiệp lớn là những doanh nghiệp sử dụng trên 250 lao động

Hiện tại, hệ thống các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam có quy mô rất đa dạng cả về nguồn nhân lực cũng như vốn kinh doanh. Căn cứ trên cách phân loại doanh nghiệp của VCCI có thể chia các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam thành 3 nhóm chính sau:

- Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có quy mô lớn (gọi tắt là doanh nghiệp lớn): Các doanh nghiệp này đều thuộc sở hữu nhà nước hoặc mới cổ phần hoá. Hầu hết các doanh nghiệp này đều đã hoạt động khá lâu trong lĩnh vực du lịch nói chung và lữ hành nói riêng (từ 10 năm trở lên). Các doanh nghiệp này ngoài việc kinh doanh lữ hành thường kinh doanh một số lĩnh vực khác của du lịch như lưu trú, nhà hàng, vận chuyển, vui chơi giải trí.... Cùng với hệ thống cơ sở vật chất đa dạng, phong phú các doanh nghiệp trong nhóm này có rất nhiều ưu thế cạnh tranh do có khả năng kiểm soát một số yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất và hỗ trợ rất tốt cho hoạt

động kinh doanh lữ hành. Với một tiềm lực mạnh, thị phần lớn, sức mạnh thị trường của các doanh nghiệp này là rất cao. Mặc dù số lượng các doanh nghiệp này là không lớn nhưng nếu liên kết lại với nhau, trong thời điểm hiện tại các doanh nghiệp lữ hành này hoàn toàn có khả năng kiểm soát và khống chế thị trường lữ hành của Việt Nam.

- *Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có quy mô trung bình* (gọi tắt là doanh nghiệp trung bình): Các doanh nghiệp này có hình thức sở hữu khá đa dạng và hầu hết các doanh nghiệp lữ hành quốc tế dưới hình thức liên doanh của Việt Nam hiện nay đều thuộc nhóm này. Ngoài một số doanh nghiệp chỉ chuyên kinh doanh lữ hành còn lại rất nhiều doanh nghiệp trong nhóm này theo đuổi chiến lược đa dạng hoá phi đồng tâm mà phổ biến nhất là kết hợp giữa du lịch và thương mại. Hầu hết các doanh nghiệp nhà nước thuộc UBND tỉnh thành phố hoặc các bộ ngành khác (như giao thông vận tải, thương mại, khoáng sản...) đều nằm trong nhóm này.

- *Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có quy mô nhỏ* (gọi tắt là doanh nghiệp nhỏ): Số lượng các doanh nghiệp này là rất lớn và chủ yếu thuộc sở hữu tư nhân hoạt động chủ yếu dưới hình thức doanh nghiệp TNHH và một số rất ít là doanh nghiệp tư nhân. Phổ biến nhất trong nhóm này là các doanh nghiệp phát triển theo hướng chuyên biệt (thị trường, sản phẩm...) hoặc hoạt động dưới hình thức là một bộ phận kinh doanh nhỏ trong một doanh nghiệp đa ngành nghề.

*** Hoạt động và thị trường chính**

- Hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có quy mô lớn rất đa dạng trên cả 3 lĩnh vực là nội địa, inbound và outbound. Trong khi ở thị trường nội địa, các công ty này thường phát triển kênh phân phối trực tiếp của mình thì tại thị trường inbound, các công ty này đều sử

dụng kênh phân phối gián tiếp thông qua các hãng, đại lý lữ hành lớn ở nước ngoài. Do có quan hệ tốt với các hãng lữ hành và các nhà cung cấp, đặc biệt là hàng không nên trong những năm gần đây, hoạt động kinh doanh lữ hành outbound của các doanh nghiệp này có tốc độ tăng trưởng rất tốt. Trong hoạt động kinh doanh lữ hành outbound, song song với việc sử dụng kênh phân phối trực tiếp, các doanh nghiệp lớn còn khai thác thị trường thông qua việc gom và nhận khách của các công ty nhỏ hơn. Với nguồn lực (khả năng tài chính, nguồn nhân lực...) dồi dào và quan hệ tốt nên hiện nay những sản phẩm mới hay đặc thù (như du lịch tàu biển, caravan...) hoặc những điểm đến mới, xa (châu Âu, Mỹ, Ai Cập...) hầu hết đều do các doanh nghiệp trong nhóm này nghiên cứu, triển khai và thực hiện đầu tiên. Có thể nói, vai trò dẫn dắt và định hướng thị trường của các doanh nghiệp trong nhóm này là khá tốt.

- Cũng giống như các doanh nghiệp lữ hành lớn, các doanh nghiệp lữ hành có quy mô trung bình của thường hoạt động cả trên 3 mảng là nội địa, outbound và inbound. Trong khi phần lớn nguồn khách của các doanh nghiệp lớn có được thông qua việc sử dụng kênh phân phối gián tiếp trong kinh doanh lữ hành inbound thì các doanh nghiệp trung bình lại phải sử dụng cả 2 loại kênh là trực tiếp và gián tiếp để khai thác khách. Một số nguồn khách đặc thù như khách du lịch Trung Quốc đi bằng đường bộ, khách lẻ (thường gọi là “tây ba lô”) chủ yếu do các doanh nghiệp thuộc nhóm này khai thác. Cũng như các doanh nghiệp lữ hành lớn hoạt động kinh doanh lữ hành outbound của các doanh nghiệp này cũng được triển khai khá mạnh mẽ. Phần lớn điểm đến của hoạt động du lịch outbound do các doanh nghiệp này tổ chức đều là các điểm đến gần như các nước trong khu vực hay Trung Quốc. Tuy nhiên đây lại là những điểm đến quen thuộc, phổ biến và phù hợp của khách du lịch outbound nên hoạt động kinh doanh

lữ hành outbound của các doanh nghiệp trung bình là khá tốt. Còn đối với hoạt động kinh doanh lữ hành nội địa, các doanh nghiệp này cũng tổ chức khai thác thị trường chủ yếu qua các kênh trực tiếp. Một số các doanh nghiệp trong nhóm này trực thuộc các bộ ngành, tập đoàn hoặc tổng công ty lớn (như Tập đoàn Than và Khoáng sản Việt Nam, Tổng công ty Đường sắt...) nên có rất nhiều lợi thế về nguồn khách ổn định trong cả hoạt động kinh doanh lữ hành nội địa và outbound khi tổ chức khai thác các thị trường trong ngành, tổng công ty hoặc tập đoàn của mình.

- Không giống như các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có quy mô lớn và trung bình, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nhỏ thường chỉ triển khai hoạt động kinh doanh trên hai lĩnh vực là nội địa và đón khách du lịch quốc tế vào Việt Nam (inbound). Do thương hiệu không đủ mạnh và quan hệ với các nhà cung cấp, các hãng lữ hành không thực sự chặt chẽ nên các doanh nghiệp này gặp rất nhiều khó khăn khi tổ chức được hoạt động kinh doanh lữ hành outbound. Hoạt động kinh doanh lữ hành nội địa của các doanh nghiệp này đều sử dụng kênh phân phối trực tiếp với quy mô nhỏ lẻ và chi phí bán cao. Còn hoạt động kinh doanh lữ hành inbound của các doanh nghiệp này lại rất đa dạng cả về thị trường lẫn hình thức kinh doanh. Trong khi đa số các doanh nghiệp trong nhóm này tập trung vào khai thác thị trường khách inbound lẻ tại Việt Nam thì một số doanh nghiệp lại tập trung vào một số sản phẩm chuyên biệt hoặc đón khách du lịch quốc tế thông qua một hoặc một vài đối tác ở nước ngoài thường là Việt kiều hoặc đại lý lữ hành nhỏ. Rõ ràng với một quy mô nhỏ, việc thực hiện và theo đuổi chiến lược thị trường ngách của các doanh nghiệp này có thể coi là một lựa chọn hợp lý trong điều kiện kinh doanh lữ hành quốc tế inbound hiện nay của Việt Nam.

2.1.2. Khái quát về môi trường kinh doanh lữ hành quốc tế tại Việt Nam

2.1.2.1. Môi trường chính trị, luật pháp

Ổn định chính trị là một nhân tố mang tính tiên quyết không chỉ tới khả năng cạnh tranh và sự phát triển của một doanh nghiệp mà còn có ý nghĩa to lớn đối với quốc gia. Xét trên góc độ kinh doanh du lịch nói chung và lữ hành nói riêng thì nhân tố này càng đặc biệt có ý nghĩa. Việc duy trì được một nền chính trị ổn định trong thời gian dài vừa qua đã tạo ra rất nhiều điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam. Quan hệ ngoại giao và vị thế của Việt Nam ngày càng được mở rộng đã giúp cho hình ảnh của Việt Nam trong con mắt bạn bè quốc tế ngày càng được nâng cao. Việt Nam đã trở thành thành viên chính thức của nhiều tổ chức du lịch có uy tín trên thế giới (như UNWTO, PATA, ASEANTA...) cũng như đã ký các hiệp định hợp tác du lịch song phương với trên 30 nước trên thế giới. Điều này đã giúp Việt Nam có cơ hội mở rộng giao lưu, đẩy mạnh hội nhập quốc tế về du lịch và tác động một cách tích cực đến vị thế cạnh tranh của Du lịch Việt Nam nói chung cũng như các doanh nghiệp lữ hành nói riêng.

Với việc xác định du lịch là ngành “kinh tế quan trọng” và tiến tới thành ngành “kinh tế mũi nhọn” trong nền kinh tế quốc dân, chính phủ Việt Nam đã có nhiều chủ trương, chính sách nhằm hỗ trợ sự phát triển của du lịch. Thể hiện rõ nét nhất của những nỗ lực này là việc thành lập Ban Chỉ đạo nhà nước về du lịch và xây dựng, triển khai Chương trình hành động Quốc gia về du lịch. Ban Chỉ đạo nhà nước về du lịch được thành lập năm 1999 đã góp phần tạo nên mối liên kết chặt chẽ giữa các bộ, ngành, địa phương để huy động và liên kết các nguồn lực cho việc phát triển du lịch. Trong khi đó việc xây dựng và triển khai Chương trình hành động quốc gia

về du lịch với 4 nội dung lớn là *quảng bá - xúc tiến du lịch; đa dạng hóa - nâng cao chất lượng sản phẩm; đẩy mạnh phối hợp liên ngành, khuyến khích các hoạt động du lịch và tăng cường quản lý nhà nước về du lịch* cũng đã có những tác dụng nhiều mặt, tạo động lực cho sự tăng trưởng chung về du lịch cũng như sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp lữ hành trong thời gian qua.

Trong những năm gần đây, môi trường pháp lý cũng đang có những thay đổi mạnh mẽ. Với sự ra đời của Luật du lịch, Nghị định 92/2007/NĐ-CP và Thông tư 89/2008/TT-TCDL và nhiều văn bản pháp luật khác đã hình thành nên một khung khổ pháp lý tương đối đầy đủ và thuận lợi cho hoạt động lữ hành. Bên cạnh đó, dù đã có nhiều thay đổi tích cực nhưng một số quy định của các ngành có liên quan (xuất nhập cảnh, hải quan, thuế...) cũng như của chính ngành du lịch (mở chi nhánh, văn phòng đại diện ở nước ngoài, các quy định về đón khách du lịch bằng đường bộ...) vẫn thiếu ổn định và đôi lúc chông chéo, hạn chế sự phát triển một cách lành mạnh của hoạt động lữ hành.

Nhìn nhận một cách tổng thể thì mặc dù vẫn còn nhiều việc phải làm nhưng nhìn chung trong thời gian qua nhân tố chính trị, luật pháp đã có những cải thiện, chuyên biến rõ nét và đang có những tác động theo chiều hướng tích cực tới hoạt động du lịch nói chung và sự phát triển của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam nói riêng.

2.1.2.2. Nhân tố kinh tế

Kể từ khi thực hiện chính sách đổi mới và mở cửa cho đến nay, kinh tế Việt Nam đã có một giai đoạn tăng trưởng liên tục và ổn định. Sự tăng trưởng này đã có những tác động mạnh mẽ tới sự phát triển của du lịch nói chung và lữ hành nói riêng trên cả góc độ cung và cầu.

Ở góc độ cung, sự tăng trưởng kinh tế đã thúc đẩy sự tăng trưởng mạnh mẽ của tất cả các lĩnh vực phục vụ du lịch. Trong đó 3 lĩnh vực chính, là đầu vào của các doanh nghiệp lữ hành là kinh doanh *lưu trú, ăn uống; giao thông vận tải và vui chơi giải trí* có tốc độ tăng trưởng rất nhanh (trên 20%/năm) đã tạo điều kiện cho sự phát triển nhanh chóng của hoạt động lữ hành. Cùng với đó, sự thay đổi vượt bậc của nhiều ngành/lĩnh vực có liên quan tới du lịch (hệ thống cơ sở hạ tầng, văn hoá, giáo dục, y tế, thương mại...) cũng như sự ổn định về kinh tế vĩ mô đã tạo ra nhiều cơ hội phát triển cho các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam.

Dưới góc độ cầu, sự tăng trưởng của kinh tế đã tạo sự tăng trưởng nhanh của cầu du lịch. Kinh tế phát triển đã tạo điều kiện cho một bộ phận người dân sử dụng các dịch vụ du lịch. Trong những năm vừa qua sự gia tăng với tốc độ cao ($\pm 20\%$) nhu cầu du lịch của người dân (cả nội địa và outbound) đã tạo ra một thị trường du lịch sôi động, giúp các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam tăng trưởng cả về số lượng và quy mô.

Bên cạnh những tác động tích cực thì các nhân tố kinh tế cũng tạo ra nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam. Với một xuất phát điểm thấp nên cho dù thời gian vừa qua, kinh tế Việt Nam có tăng trưởng với tốc độ cao nhưng mặt bằng chung vẫn còn rất thấp. Các lĩnh vực đầu vào và có liên quan của các doanh nghiệp lữ hành dù tăng trưởng nhanh vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu và do đó hạn chế sự lựa chọn và cơ hội cho các doanh nghiệp này. Với mặt bằng kinh tế thấp nên dù trong thời gian qua nhiều doanh nghiệp lữ hành đã nỗ lực trong việc tích tụ và tập trung vốn nhưng nhìn chung tiềm lực tài chính của các doanh nghiệp này còn khá thấp so với sân chơi quốc tế. Kinh tế vĩ mô tương đối ổn định nhưng chính sách thuế và tiền tệ thay đổi liên tục cũng ảnh hưởng rất lớn tới khả năng cạnh tranh về giá của các doanh nghiệp lữ hành.

2.1.2.3. Tài nguyên du lịch

Hệ thống tài nguyên du lịch của Việt Nam rất đa dạng, phong phú và hấp dẫn cả đối với tài nguyên du lịch nhân văn và tài nguyên du lịch tự nhiên.

Là một quốc gia có nền văn hoá lâu đời, đa dạng và nhiều bản sắc với 8 di sản văn hoá thế giới được UNESCO công nhận, Việt Nam được bạn bè quốc tế nhìn nhận là một điểm đến thân thiện và hấp dẫn. Với 54 dân tộc anh em, hơn 8.000 lễ hội diễn ra quanh năm và nhiều công trình văn hoá đặc sắc, tài nguyên du lịch nhân văn của Việt Nam được phân bố rộng khắp cả nước nhưng đến nay việc khai thác các giá trị này vẫn còn ở mức độ rất khiêm tốn.

Bên cạnh đó, nguồn tài nguyên du lịch tự nhiên đa dạng, phong phú và có giá trị cao cũng tạo cho các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam nhiều cơ hội để tạo ra các sản phẩm đa dạng và có chất lượng. Với một địa hình đa dạng, đường bờ biển dài trên 3.000 km cùng với 2 di sản thiên nhiên thế giới và nhiều Vườn quốc gia, khu bảo tồn sinh quyển, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam có rất nhiều lợi thế khi phát triển các sản phẩm du lịch sinh thái, du lịch nghỉ dưỡng và du lịch thể thao, mạo hiểm.

Nhìn chung các yếu tố tài nguyên du lịch rất thuận lợi và có tác động tích cực đối với các doanh nghiệp lữ hành nói chung và lữ hành quốc tế nói riêng của Việt Nam. Các tài nguyên này là điều kiện tiên quyết để các doanh nghiệp lữ hành xây dựng và phát triển các sản phẩm của mình phù hợp với các xu hướng du lịch trên thế giới. Việc tận dụng và khai thác đúng cách các giá trị này (đặc biệt là các giá trị văn hoá) sẽ là một vũ khí lợi hại tạo nên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam.

2.2. Xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam

2.2.1. Mô tả quá trình khảo sát các doanh nghiệp lữ hành quốc tế

2.2.1.1. Thời gian và địa điểm khảo sát

Để xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam theo phương pháp định lượng, đề tài đã tiến hành khảo sát gần 60 doanh nghiệp trên phạm vi cả nước trong đó tập trung chủ yếu tại các trung tâm du lịch lớn của 3 miền là Hà Nội, Thừa Thiên Huế, Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh. Quá trình khảo sát này được thực hiện thành 4 giai đoạn chính:

- Giai đoạn 1: *Thu thập và phân tích các số liệu thứ cấp của tổng thể.* Giai đoạn này được thực hiện từ tháng 4 đến tháng 8/2008 với mục đích thu thập các số liệu chung của ngành và phân tích cơ cấu của hệ thống các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam nhằm lựa chọn các doanh nghiệp đưa vào mẫu khảo sát.

- Giai đoạn 2: *Điều tra chính thức.* Giai đoạn này được thực hiện từ tháng 12/2008 đến tháng 3/2009. Mục đích chính của giai đoạn này là điều tra và thu thập các số liệu sơ cấp và thứ cấp của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong mẫu khảo sát.

- Giai đoạn 3: *Phân tích sơ bộ kết quả khảo sát.* Giai đoạn này được thực hiện trong tháng 3 và 4/2009 nhằm đánh giá mức độ tin cậy và kiểm tra tính đồng bộ của số liệu cũng như loại bỏ các kết quả khảo sát không phù hợp.

- Giai đoạn 4: *Điều tra bổ sung*. Giai đoạn này được thực hiện trong hai tháng 7 và 8/2009 nhằm kiểm tra lại những số liệu còn nghi ngờ và đồng bộ hoá kết quả khảo sát

2.2.1.2. *Phương pháp khảo sát*

Số liệu sơ cấp của các doanh nghiệp được khảo sát thông qua việc điều tra bằng hỏi (*Phụ lục 1*) và khảo sát trực tiếp. Với các số liệu định lượng, đề tài sử dụng các số liệu do doanh nghiệp cung cấp sau khi đã so sánh, đối chiếu với các số liệu từ nguồn các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch. Với các dữ liệu định tính đề tài sử dụng kết hợp cả phương pháp cho điểm, phân tích các yếu tố cấu thành và ngoại suy để lượng hoá bằng việc xếp thứ tự từ cao xuống thấp.

Còn đối với nguồn số liệu thứ cấp đề tài thu thập từ báo cáo kết quả kinh doanh lữ hành của các doanh nghiệp được khảo sát. Các báo cáo này được tất cả các doanh nghiệp lữ hành quốc tế lập hàng năm và gửi, lưu tại các Sở Du lịch (nay là Sở Văn hoá - Thể thao và Du lịch) của các tỉnh thành phố cũng như tại Vụ Lữ hành, Tổng cục Du lịch Việt Nam.

Những số liệu tính đưa vào mô hình đề tài sử dụng số liệu tổng kết của năm 2008 (thu thập tại thời điểm tháng 3/2009) còn với các số liệu động, đề tài sử dụng các số liệu của của 2 năm 2007 và 2008.

2.2.1.3. *Mẫu khảo sát*

Nhằm thu thập các số liệu cả sơ cấp và thứ cấp để đưa vào mô hình tính toán chỉ số khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành (TBCI), đề tài đã tiến hành khảo sát 60 doanh nghiệp trên phạm vi cả nước. Số lượng mẫu này tương đương khoảng trên 8% tổng số doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam. Số lượng phiếu điều tra được gửi tới các doanh nghiệp lữ hành là 60 nhưng chỉ có 32 doanh nghiệp trả lời (chiếm khoảng 53%).

Sau khi có nguồn số liệu sơ cấp và thứ cấp của các doanh nghiệp được khảo sát, đề tài đã tiến hành so sánh, đối chiếu thông tin của 2 nguồn số liệu này. Qua quá trình này lại phát hiện 7 doanh nghiệp có thông tin không phù hợp giữa số liệu sơ cấp và thứ cấp (thậm chí mâu thuẫn). Để đảm bảo chất lượng thông tin đầu vào của mô hình nên số liệu của 7 doanh nghiệp này đã bị loại ra khỏi quá trình phân tích. Như vậy, mẫu phân tích có 25 doanh nghiệp (*Phụ lục 2*), tương đương với khoảng trên 3,5% của tổng thể.

Bảng 2.2. So sánh cơ cấu mẫu phân tích với tổng thể

Cơ cấu doanh nghiệp		Mẫu phân tích		Tổng thể		Chênh lệch (%)
		Số lượng	Tỷ lệ	Số lượng	Tỷ lệ	
Theo loại hình doanh nghiệp	Nhà nước	5	20.0%	67	9.4%	10.6%
	Cổ phần	8	32.0%	230	32.3%	-0.3%
	TNHH	10	40.0%	399	56.0%	-16.0%
	Tư nhân	0	0.0%	4	0.6%	-0.6%
	Liên doanh	2	8.0%	12	1.7%	6.3%
Theo vùng miền	Bắc	13	52%	383	53.8%	-1.8%
	Trung	2	8%	67	9.4%	-1.4%
	Nam	10	40%	262	36.8%	3.2%

Qua bảng so sánh trên có thể thấy cơ cấu mẫu theo vùng miền đã bám rất sát và phản ánh khá đầy đủ tổng thể. Riêng về cơ cấu mẫu theo loại hình doanh nghiệp có một số chênh lệch nhất định so với tổng thể. Trong 25 doanh nghiệp được đưa vào phân tích có 5 doanh nghiệp nhà nước (chiếm 20% mẫu) và 10 doanh nghiệp TNHH (40% mẫu) trong khi tỷ lệ này trong tổng thể tương ứng là 9,4% và 56%. Sở dĩ có sự chênh lệch này là do tuy số

lượng doanh nghiệp nhà nước có số lượng ít nhưng lại nắm giữ phần lớn thị phần lữ hành quốc tế trong khi tình trạng này lại ngược lại đối với các doanh nghiệp TNHH. Do vậy việc thay đổi cơ cấu mẫu theo loại hình doanh nghiệp cũng là cần thiết để kết quả phân tích phản ánh đúng thực chất tổng thể. Cơ cấu của các doanh nghiệp liên doanh trong tổng thể chỉ chiếm 1,7% nhưng để đảm bảo tính khách quan trong việc so sánh với các doanh nghiệp không có vốn đầu tư nước ngoài, đề tài đã chọn 2 doanh nghiệp liên doanh (chiếm 8% mẫu) để đưa vào mẫu phân tích. Nhìn chung, mặc dù còn có một số chênh lệch trong cơ cấu nhưng mẫu phân tích đã bám sát và hoàn toàn có khả năng phản ánh chính xác các thuộc tính và xu hướng của tổng thể.

2.2.2. Phân tích các chỉ số đưa vào mô hình tính TBCI

2.2.2.1. Nguồn lực của doanh nghiệp

- *Nguồn vốn* của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam có sự khác biệt rất lớn giữa các doanh nghiệp. Trong khi những doanh nghiệp lớn có số vốn hàng trăm tỷ đồng thì những doanh nghiệp nhỏ chỉ có vốn hoạt động khoảng 1 tỷ đồng.

Những doanh nghiệp có số vốn lớn thường là các doanh nghiệp có nguồn gốc từ các doanh nghiệp nhà nước. Tuy nhiên tại những doanh nghiệp này, trên 80% số vốn là vốn cố định còn vốn lưu động hay vốn dành cho hoạt động kinh doanh lữ hành thường chỉ chiếm hơn 10% tổng số vốn của doanh nghiệp. Qua đó có thể thấy các doanh nghiệp lữ hành lớn của Việt Nam thường có một hệ thống cơ sở vật chất khá lớn thường là hệ thống các khách sạn, đội xe, nhà hàng.... Chính điều đó đã giúp cho các doanh nghiệp này có nhiều lợi thế cạnh tranh về giá cũng như sự ổn định đầu vào trong quá trình sản xuất.

Ngược lại với các doanh nghiệp lớn, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nhỏ của Việt Nam (hầu hết là các doanh nghiệp TNHH) lại có số vốn rất ít khoảng từ 1 đến 3 tỷ đồng. Trong đó vốn lưu động là chủ yếu còn hệ thống cơ sở vật chất chỉ trang bị một cách tối thiểu để đảm bảo yêu cầu kinh doanh.

Các doanh nghiệp liên doanh được khảo sát có quy mô vốn ở mức độ trung bình khoảng từ 10 đến 20 tỷ đồng. Cơ cấu vốn cố định trong tổng nguồn vốn của các doanh nghiệp liên doanh thường dao động trong khoảng từ 35%-45% và nguồn vốn cố định này thường tập trung vào văn phòng và máy móc, trang thiết bị văn phòng...

Trên cơ sở thu thập số liệu từ báo cáo kết quả kinh doanh và kết quả khảo sát tại các doanh nghiệp đề tài đã sử dụng công thức (công thức 1.9) để tính toán chỉ số nguồn vốn của doanh nghiệp.

Bảng 2.3. Xếp hạng chỉ số nguồn vốn của doanh nghiệp lữ hành

Mã công ty	Chỉ số nguồn vốn ($0 \div 1$)	Thứ tự	Ghi chú
ITO 01	0.60	10	
ITO 02	0.56	11	
ITO 03	0.36	16	
ITO 04	0.48	13	
ITO 05	0.44	14	
ITO 06	0.96	1	
ITO 07	0.64	9	
ITO 08	0.68	8	
ITO 09	0.84	4	
ITO 10 (LD)	0.76	6	Liên doanh
ITO 11	0.92	2	
ITO 12	0.08	23	

Mã công ty	Chỉ số nguồn vốn (0÷1)	Thứ tự	Ghi chú
ITO 13	0.24	19	
ITO 14	0.80	5	
ITO 15 (LD)	0.72	7	Liên doanh
ITO 16	0.88	3	
ITO 17	0.52	12	
ITO 18	0.32	17	
ITO 19	0	25	
ITO 20	0.16	21	
ITO 21	0.40	15	
ITO 22	0.28	18	
ITO 23	0.20	20	
ITO 24	0.12	22	
ITO 25	0.04	24	

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

- *Nguồn nhân lực*: Tương tự như nguồn vốn, nguồn nhân lực của các doanh nghiệp lữ hành được nghiên cứu có sự phân hoá rất lớn. Trong khi những doanh nghiệp lớn sử dụng tới hàng trăm lao động thì các doanh nghiệp lữ hành nhỏ chỉ sử dụng một vài chục lao động. Số lượng lao động bình quân của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam được khảo sát là khoảng 116 người/ doanh nghiệp. Các doanh nghiệp liên doanh sử dụng một số lượng lao động ở mức trên trung bình so các doanh nghiệp của Việt Nam. Trong khi tỷ lệ của hướng dẫn viên / tổng số lao động của các doanh nghiệp nhỏ là khá cao (trên 30%) thì tỷ lệ này ở các doanh nghiệp lớn và liên doanh lại thấp hơn nhiều (trung bình là 21.5%). Điều này cho thấy các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nhỏ thường có xu hướng khai thác các tour tuyến hiện có trong khi các doanh nghiệp lớn và liên doanh đầu tư nhiều

hơn có cho công tác xây dựng, phát triển sản phẩm cũng như những hoạt động marketing của mình.

Tương tự như số lượng, chất lượng lao động trong các doanh nghiệp lữ hành cũng có sự phân hoá rõ nét. Trong khi tỷ lệ về lao động được đào tạo về du lịch hoặc các nghiệp vụ khác có liên quan tại các doanh nghiệp lữ hành lớn và các liên doanh là rất cao (trên 80%) thì tỷ lệ này tại các doanh nghiệp nhỏ chỉ xấp xỉ 50%. Tính ổn định của đội ngũ lao động tại các doanh nghiệp lữ hành là không cao đặc biệt là tại các doanh nghiệp có quy mô trung bình hoặc nhỏ (tỷ lệ thay đổi nhân sự từ 12 - 25%/năm)

Bảng 2.4. Xếp hạng chỉ số nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Mã công ty	Chỉ số số lượng lao động (0÷1)	Chỉ số chất lượng lao động (0÷1)	Trung bình cộng	Xếp hạng
ITO 01	0.11	0.04	0.08	22
ITO 02	0.20	0.60	0.40	10
ITO 03	-	0.28	0.14	19
ITO 04	0.39	0.16	0.28	15
ITO 05	0.16	0.44	0.30	13
ITO 06	0.98	0.92	0.95	1
ITO 07	0.42	0.68	0.55	4
ITO 08	0.22	0.76	0.49	7
ITO 09	0.83	0.80	0.81	2
ITO 10 (LD)	0.49	0.96	0.73	3
ITO 11	0.15	0.88	0.51	6
ITO 12	0.09	0.00	0.05	25
ITO 13	0.15	0.72	0.43	9
ITO 14	0.17	0.52	0.35	11
ITO 15 (LD)	0.20	0.84	0.52	5

ITO 16	0.26	0.64	0.45	8
ITO 17	0.23	0.36	0.30	14
ITO 18	0.08	0.56	0.32	12
ITO 19	0.03	0.24	0.14	20
ITO 20	0.03	0.20	0.11	21
ITO 21	0.05	0.48	0.27	16
ITO 22	0.02	0.40	0.21	17
ITO 23	0.03	0.32	0.18	18
ITO 24	0.03	0.08	0.05	24
ITO 25	0.03	0.12	0.07	23

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

- *Thương hiệu*: Nguồn lực thương hiệu là một chỉ số rất khó định lượng cụ thể và chính xác. Để tính toán các chỉ số về thương hiệu của các doanh nghiệp lữ hành được khảo sát đề tài đã sử dụng nguồn số liệu thứ cấp là giá trị thương hiệu của các doanh nghiệp được tính toán khi cổ phần hoá. Đối với các doanh nghiệp chưa có số liệu này, đề tài sử dụng phương pháp của Interbrand, một phương pháp đang được công nhận và ứng dụng rộng rãi hiện nay để tính toán nhanh giá trị thương hiệu. Theo đó, đề tài tiến hành tính toán dòng tiền mặt được chiết khấu (discounted cash flow - DCF) và giá trị hiện tại ròng (net present value - NPV) của thu nhập trong tương lai của các doanh nghiệp này. Kết quả thu được sẽ được đối chiếu và điều chỉnh bởi kết quả xếp hạng thương hiệu 2008 của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) [38]. Rõ ràng việc sử dụng 2 nguồn số liệu sẽ làm cho kết quả tính toán có những sai lệch nhất định. Tuy nhiên khi quy đổi sang hệ thống chỉ số thì những sai lệch này là rất thấp và không ảnh hưởng đến kết quả nghiên cứu.

Bảng 2.5. Xếp hạng chỉ số giá trị thương hiệu của doanh nghiệp lữ hành

Mã công ty	Chỉ số giá trị thương hiệu (0÷1)	Thứ tự	Ghi chú
ITO 01	0.36	16	
ITO 02	0.56	11	
ITO 03	0.28	18	
ITO 04	0.48	13	
ITO 05	0.52	12	
ITO 06	0.96	1	
ITO 07	0.84	4	
ITO 08	0.72	7	
ITO 09	0.8	5	
ITO 10 (LD)	0.92	2	
ITO 11	0.88	3	
ITO 12	0	25	
ITO 13	0.68	8	
ITO 14	0.64	9	
ITO 15 (LD)	0.6	10	
ITO 16	0.76	6	
ITO 17	0.4	15	
ITO 18	0.32	17	
ITO 19	0.04	24	
ITO 20	0.08	23	
ITO 21	0.44	14	
ITO 22	0.24	19	
ITO 23	0.2	20	
ITO 24	0.12	22	
ITO 25	0.16	21	

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

2.2.2.2. Khả năng duy trì và mở rộng thị phần

Việc tính toán các chỉ số trong nhóm nhân tố này khá thuận lợi do tất cả các số liệu cần thiết đều khá chính xác và dễ dàng tiếp cận từ báo cáo kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành được khảo sát. *Thị phần thực tế* của một doanh nghiệp được tính bằng cách lấy số lượng khách của doanh nghiệp đó chia cho tổng số khách toàn ngành. Do các doanh nghiệp đều có chung mẫu số nên có thể sử dụng luôn số lượng khách của doanh nghiệp để tính toán chỉ số mà không làm ảnh hưởng tới kết quả nghiên cứu. *Tốc độ tăng trưởng thị phần* của các doanh nghiệp được khảo sát cũng dễ dàng tính được qua công thức:

$$G = \frac{Q_n - Q_{(n-1)}}{Q_{(n-1)}} \times 100\% \quad (\text{Công thức 2.1})$$

- Trong đó:
- G là tốc độ tăng trưởng thị phần của doanh nghiệp
 - Q_n là lượng khách năm nghiên cứu của doanh nghiệp

Do năm nghiên cứu là 2008, năm xảy ra cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ toàn cầu nên một số doanh nghiệp nghiên cứu có tốc độ tăng trưởng âm. Những doanh nghiệp này thường là các doanh nghiệp lớn trong đó có cả doanh nghiệp liên doanh. Trong khi đó nhiều doanh nghiệp nhỏ lại có tốc độ tăng trưởng tương đối tốt. Điều đó chứng tỏ các doanh nghiệp nhỏ thường dễ dàng hơn trong việc thay đổi kế hoạch kinh doanh nhưng cũng như chưa tiếp cận sâu vào thị trường quốc tế nên ít bị ảnh hưởng bởi các nhân tố của thị trường thế giới.

Bảng 2.6. Xếp hạng khả năng duy trì và mở rộng thị phần của doanh nghiệp lữ hành

Mã công ty	Chỉ số thị phần thực tế (0÷1)	Chỉ số tốc độ tăng trưởng (0÷1)	Trung bình cộng	Xếp hạng
ITO 01	0.166	0.22	0.19	10
ITO 02	0.1	0.42	0.26	3
ITO 03	0.013	0.21	0.11	21
ITO 04	0.118	0.18	0.15	19
ITO 05	0.018	0.03	0.03	24
ITO 06	0.995	0.23	0.61	2
ITO 07	0.181	0.3	0.24	6
ITO 08	0.302	0.05	0.18	12
ITO 09	0.188	0.27	0.23	8
ITO 10 (LD)	0.158	0.04	0.10	22
ITO 11	0.046	0.13	0.09	23
ITO 12	0.123	0.21	0.16	13
ITO 13	0.109	0.2	0.15	17
ITO 14	0.068	0.21	0.14	20
ITO 15 (LD)	0.284	0.22	0.25	4
ITO 16	0.085	0.22	0.15	18
ITO 17	0.003	0.31	0.16	14
ITO 18	0.039	0	0.02	25
ITO 19	0.002	0.31	0.16	15
ITO 20	0.062	0.35	0.21	9
ITO 21	0.125	0.37	0.25	5
ITO 22	0.049	0.43	0.24	7
ITO 23	0.123	1.17	0.65	1
ITO 24	0	0.31	0.16	16
ITO 25	0.017	0.34	0.18	11

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

2.2.2.3. Khả năng cạnh tranh của sản phẩm

- *Mức giá bình quân* (landtour) cho 1 ngày khách của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam được tính trên giỏ sản phẩm (từ 10 - 20 sản phẩm tương đương 3 sao) của doanh nghiệp. Nhìn chung, mức giá bình quân của các doanh nghiệp này là khá cao so với các nước trong khu vực và dao động trong khoảng trên dưới 32USD/ngày khách (landtour). Các doanh nghiệp nhỏ thường có mức giá cạnh tranh hơn các doanh nghiệp lớn và liên doanh. Đây cũng là điều dễ hiểu do chất lượng, tính ổn định của sản phẩm và giá trị thương hiệu của các doanh nghiệp này thấp hơn rất nhiều các doanh nghiệp còn lại.

- *Tỷ lệ sản phẩm mới* trên tổng số sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam là rất thấp với mức trung bình là 2,18%. Tại các doanh nghiệp nhỏ tỷ lệ này hầu như bằng không trong khi tỷ lệ này tại các doanh nghiệp lớn cũng chỉ dao động trong khoảng từ 3 đến 5%. Các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam có rất ít những sản phẩm hoàn toàn mới mà chủ yếu là thay đổi kết cấu chương trình cũ, thay đổi/bổ sung một vài dịch vụ hoặc điểm đến.

- Cũng tương tự tỷ lệ sản phẩm mới, *tỷ lệ chi phí R&D* trong tổng chi phí của doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cũng rất thấp với mức trung bình là 1,81%. Chi phí này tại các doanh nghiệp nhỏ cũng hầu hết là bằng không trong khi đó tại các doanh nghiệp lớn thì chi phí R&D cũng là khoản chi không thường xuyên và ít khi được đưa vào kế hoạch kinh doanh của các công ty này. Tại các doanh nghiệp liên doanh thì khoản chi này ổn định hơn và thường có kế hoạch cụ thể, tuy nhiên chi phí R&D của các doanh nghiệp này cũng chỉ chiếm từ 3%-4,3% trong tổng số chi phí.

Có thể nói thực trạng khả năng cạnh tranh của sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam là hết sức đáng lo ngại cả trong trước mắt và lâu dài không chỉ đối với từng doanh nghiệp nói riêng mà còn cả với Du lịch Việt Nam nói chung.

Bảng 2.7. Xếp hạng khả năng cạnh tranh của sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

Mã công ty	Chỉ số mức giá bình quân (0÷1)	Chỉ số tỷ lệ sản phẩm mới (0÷1)	Chỉ số tỷ lệ chi phí R&D (0÷1)	Trung bình cộng	Xếp hạng
ITO 01	0.76	0.2	0.52	0.49	14
ITO 02	0.8	0.44	0.12	0.45	17
ITO 03	0.08	0	0.04	0.04	24
ITO 04	0.28	0.32	0.6	0.4	19
ITO 05	0.16	0.16	0.36	0.23	21
ITO 06	0.88	0.8	0.8	0.83	3
ITO 07	0.24	0.28	0.84	0.45	16
ITO 08	0.84	0.88	0.88	0.87	2
ITO 09	0.96	0.96	0.92	0.95	1
ITO 10 (LD)	0.36	0.84	0.96	0.72	4
ITO 11	0.44	0.64	0.64	0.57	8
ITO 12	0	0.12	0.16	0.09	23
ITO 13	0.56	0.56	0.72	0.61	7
ITO 14	0.12	0.76	0.76	0.55	9
ITO 15 (LD)	0.64	0.72	0.24	0.53	11
ITO 16	0.72	0.68	0.68	0.69	5
ITO 17	0.04	0.04	0	0.03	25
ITO 18	0.2	0.08	0.08	0.12	22
ITO 19	0.32	0.48	0.2	0.33	20
ITO 20	0.48	0.92	0.48	0.63	6
ITO 21	0.6	0.36	0.28	0.41	18
ITO 22	0.68	0.6	0.32	0.53	10
ITO 23	0.4	0.52	0.56	0.49	13
ITO 24	0.52	0.4	0.44	0.45	15
ITO 25	0.92	0.24	0.4	0.52	12

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

2.2.2.4. Khả năng duy trì nâng cao hiệu quả kinh doanh

- Nhìn chung, *tỷ lệ lợi nhuận/chi phí* của các doanh nghiệp lữ hành là không cao chỉ đạt trung bình từ 3% đến 4,5%. Sở dĩ có điều này các khoản thu hộ thường chiếm một tỷ lệ rất lớn trong tổng chi phí của các doanh nghiệp lữ hành. Nếu xét hiệu quả kinh doanh từ góc độ này thì các doanh nghiệp lữ hành có quy mô trung bình rất có ưu thế với tỷ lệ này thường cao hơn mức bình quân của các doanh nghiệp khảo sát từ 1,5 đến trên 2 lần. Tại các doanh nghiệp lớn cũng như những doanh nghiệp nhỏ thì tỷ lệ này lại rất thấp. Trong khi nguyên nhân của tình trạng này tại các doanh nghiệp lữ hành lớn là chi phí cố định cao thì các doanh nghiệp nhỏ lại có xu hướng giảm giá để thu hút khách nên tỷ lệ lợi nhuận/ chi phí bị giảm thấp.

- Chỉ tiêu *lợi nhuận/khách* của các công ty lữ hành quốc tế cũng có sự phân hoá rõ nét giữa các doanh nghiệp trung bình với các doanh nghiệp lớn và nhỏ. Nguyên nhân dẫn đến tình trạng này cũng tương tự như nguyên nhân tạo ra tỷ lệ lợi nhuận/chi phí thấp tại các doanh nghiệp lữ hành lớn cũng như nhỏ tại Việt Nam. Nhìn chung lợi nhuận trên một đầu khách của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam dao động trong khoảng từ 10 đến 20USD trên một khách. Tuy đây không phải là một kết quả cao nhưng với tính hình kinh doanh du lịch hiện nay thì con số này là khá hợp lý và có thể chấp nhận được.

- Trong khi mức trung bình của hai chỉ tiêu trên không thực sự tốt thì chỉ tiêu *lợi nhuận/nhân viên* của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam lại khả quan hơn nhiều. Trung bình, một năm, một nhân viên của doanh nghiệp lữ hành mang về cho công ty xấp xỉ 40 triệu đồng lợi nhuận. Tuy nhiên cũng cần phải lưu ý rằng do du lịch là một ngành kinh doanh mang tính thời vụ nên lực lượng lao động thuê ngoài của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế là khá lớn đã làm cho chỉ tiêu này cao lên rất nhiều. Mặc dù

vậy, do mô hình tính toán khả năng cạnh tranh dựa trên so sánh tương quan nên sự gia tăng của chỉ tiêu này hoàn toàn không ảnh hưởng gì đến kết quả. Cũng như hai chỉ tiêu trên, trong khi các doanh nghiệp liên doanh duy trì chỉ tiêu này ở mức trung bình thì các doanh nghiệp trong nước lại có sự phân hoá theo quy mô giữa các doanh nghiệp trung bình với các doanh nghiệp lớn và nhỏ.

Bảng 2.8. Xếp hạng khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành

Mã công ty	Chỉ số tỷ lệ lợi nhuận/chi phí (0÷1)	Chỉ số lợi nhuận/khách (0÷1)	Chỉ số lợi nhuận/nhân viên (0÷1)	Trung bình cộng	Xếp hạng
ITO 01	0.04	0.04	0.11	0.06	24
ITO 02	0.36	0.99	0.86	0.73	1
ITO 03	0.18	-	0.02	0.07	23
ITO 04	0.10	0.59	0.32	0.34	4
ITO 05	0.05	0.34	0.08	0.15	15
ITO 06	0.14	0.25	0.47	0.29	5
ITO 07	0.09	0.13	0.10	0.11	20
ITO 08	0.07	0.10	0.25	0.14	18
ITO 09	0.01	0.08	0.03	0.04	25
ITO 10 (LD)	0.03	0.36	0.21	0.2	12
ITO 11	0.10	0.47	0.26	0.28	6
ITO 12	0.01	0.09	0.21	0.1	21
ITO 13	0.09	0.23	0.30	0.21	11
ITO 14	0.08	0.24	0.17	0.17	14
ITO 15 (LD)	0.07	0.15	0.40	0.21	10
ITO 16	-	0.17	0.10	0.09	22
ITO 17	0.24	0.14	-	0.13	19
ITO 18	0.29	0.24	0.20	0.24	7
ITO 19	0.20	0.29	0.07	0.19	13
ITO 20	0.49	0.36	0.99	0.61	3
ITO 21	0.98	0.21	0.75	0.65	2
ITO 22	0.47	0.06	0.18	0.24	8
ITO 23	0.09	0.05	0.29	0.14	17
ITO 24	0.20	0.39	0.08	0.22	9
ITO 25	0.35	0.04	0.04	0.15	16

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

2.2.2.5 Khả năng quản lý và đổi mới

Do các chỉ tiêu trong nhóm nhân tố này đều rất khó định lượng nên các chỉ tiêu này sẽ được xác định bằng cách xếp thứ tự các doanh nghiệp cho từng chỉ tiêu theo hướng tăng dần thông qua các kết quả khảo sát trực tiếp tại các doanh nghiệp nghiên cứu.

Nhóm nhân tố này có sự phân hoá rõ nét giữa các doanh nghiệp theo quy mô. Trong khi hầu hết các doanh nghiệp nhỏ đều không đầu tư xây dựng hệ thống các chiến lược kinh doanh cũng như giải quyết khủng hoảng thì công việc này ở các doanh nghiệp lớn dù đã có nhưng nhiều trường hợp còn mang tính hình thức. Với việc ứng dụng các công cụ quản lý trong hoạt động kinh doanh thì các doanh nghiệp liên doanh thực hiện khá tốt còn các doanh nghiệp của Việt Nam lại có xu hướng giảm dần theo quy mô. Tuy nhiên kết quả khảo sát cũng cho thấy một số ít các doanh nghiệp cỡ hành quốc tế nhỏ của Việt Nam đã rất nỗ lực trong việc ứng dụng các công quản lý tiên tiến vào hoạt động sản xuất kinh doanh của mình.

Bảng 2.9. Xếp hạng khả năng quản lý và đổi mới của doanh nghiệp cỡ hành

Mã công ty	Chỉ số mức độ xây dựng- thực hiện chiến lược (0÷1)	Chỉ số khả năng giải quyết khủng hoảng (0÷1)	Chỉ số ứng dụng các công cụ quản lý (0÷1)	Trung bình cộng	Xếp hạng
ITO 01	0.36	0.44	0.64	0.48	14
ITO 02	0.72	0.84	0.84	0.8	3
ITO 03	0	0.08	0	0.027	25
ITO 04	0.48	0.56	0.04	0.36	17

Mã công ty	Chỉ số mức độ xây dựng- thực hiện chiến lược (0÷1)	Chỉ số khả năng giải quyết khủng hoảng (0÷1)	Chỉ số ứng dụng các công cụ quản lý (0÷1)	Trung bình cộng	Xếp hạng
ITO 05	0.68	0.60	0.28	0.52	13
ITO 06	0.96	0.52	0.68	0.72	5
ITO 07	0.52	0.80	0.8	0.707	6
ITO 08	0.64	0.48	0.72	0.613	10
ITO 09	0.88	0.92	0.76	0.853	2
ITO 10 (LD)	0.92	0.96	0.96	0.947	1
ITO 11	0.76	0.64	0.44	0.613	8
ITO 12	0.12	0.04	0.08	0.08	24
ITO 13	0.44	0.72	0.6	0.587	12
ITO 14	0.8	0.76	0.24	0.6	11
ITO 15 (LD)	0.56	0.88	0.92	0.787	4
ITO 16	0.84	0.68	0.4	0.64	7
ITO 17	0.16	0.12	0.16	0.147	22
ITO 18	0.4	0.20	0.48	0.36	16
ITO 19	0.08	0.16	0.2	0.147	23
ITO 20	0.6	0.36	0.88	0.613	9
ITO 21	0.32	0.28	0.36	0.32	18
ITO 22	0.2	-	0.32	0.173	21
ITO 23	0.28	0.40	0.52	0.4	15
ITO 24	0.04	0.32	0.56	0.307	19
ITO 25	0.24	0.24	0.12	0.2	20

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

2.2.2.6. Khả năng liên kết và hợp tác

Do đặc điểm của hoạt động kinh doanh lữ hành nên đây là một nhân tố đặc biệt quan trọng trong kinh doanh lữ hành nói chung và kinh doanh lữ hành quốc tế nói riêng. Trên thực tế tất cả các doanh nghiệp được khảo sát đều tập trung nhiều nỗ lực để phát triển khả năng này của mình và các chỉ tiêu trong nhóm nhân tố này thường có sự tương đồng với nhau. Qua khảo sát có thể thấy các doanh nghiệp càng lớn thì khả năng này càng cao. Trong khi các doanh nghiệp lữ hành quốc tế lớn của Việt Nam có nhiều lợi thế về quan hệ với các nhà cung cấp (thậm chí là sở hữu hoặc nắm quyền kiểm soát các doanh nghiệp này) thì các liên doanh lại duy trì lợi thế bằng các mối quan hệ rất chặt chẽ với một vài nguồn khách chính của mình. Qua đó có thể thấy các doanh nghiệp lữ hành lớn của Việt Nam thường theo đuổi chiến lược tăng trưởng đồng tâm cả về phía trước và phía sau còn các doanh nghiệp liên doanh lại chỉ tập trung vào việc tăng trưởng về phía sau. Đối với các doanh nghiệp lữ hành nhỏ của Việt Nam chỉ một số ít các doanh nghiệp duy trì được khả năng liên kết chặt chẽ với một vài đối tác còn lại các mối quan hệ khác đều khá lỏng lẻo dẫn đến sự thiếu ổn định trong hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp này.

Bảng 2.10. Xếp hạng khả năng liên kết và hợp tác của doanh nghiệp lữ hành

Mã công ty	Chỉ số quan hệ với các công ty gửi khách (0÷1)	Chỉ số quan hệ với các công ty nhận khách (0÷1)	Chỉ số quan hệ với các nhà cung cấp (0÷1)	Trung bình cộng	Xếp hạng
ITO 01	0.76	0.72	0.64	0.71	5
ITO 02	0.48	0.08	0.72	0.43	14
ITO 03	0.12	0.28	0.16	0.19	21
ITO 04	0.56	0.60	0.68	0.61	9

Mã công ty	Chỉ số quan hệ với các công ty gửi khách (0÷1)	Chỉ số quan hệ với các công ty nhận khách (0÷1)	Chỉ số quan hệ với các nhà cung cấp (0÷1)	Trung binh cộng	Xếp hạng
ITO 05	0.2	0.32	0.6	0.37	17
ITO 06	0.96	0.88	0.96	0.93	1
ITO 07	0.8	0.84	0.76	0.8	4
ITO 08	0.92	0.92	0.88	0.91	2
ITO 09	0.84	0.96	0.92	0.91	3
ITO 10 (LD)	0.72	-	0.52	0.41	15
ITO 11	0.28	0.80	0.84	0.64	7
ITO 12	0.6	0.56	0.44	0.53	10
ITO 13	0.52	0.44	0.4	0.45	13
ITO 14	0.4	0.40	0.2	0.33	18
ITO 15 (LD)	0.88	0.04	0.56	0.49	12
ITO 16	0.44	0.76	0.8	0.67	6
ITO 17	0.08	0.24	0.24	0.19	22
ITO 18	0.24	0.36	0.36	0.32	19
ITO 19	0.04	0.16	0	0.07	24
ITO 20	0.36	0.52	0.32	0.4	16
ITO 21	0.68	0.68	0.48	0.61	8
ITO 22	0.32	0.48	0.12	0.31	20
ITO 23	0.64	0.64	0.28	0.52	11
ITO 24	0	0.12	0.04	0.05	25
ITO 25	0.16	0.20	0.08	0.15	23

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

2.2.3. Tính toán khả năng cạnh tranh (TBCI) của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế được khảo sát

2.2.3.1. Xác định các tham số của mô hình:

Sau khi đã xác định được các chỉ số đầu vào của mô hình tính TBCI, đề tài đã tiến hành hồi quy đa biến các chỉ số này để xác định trọng số của các nhân tố. Do giá trị của các nhân tố đưa vào mô hình (biến độc lập) đều đã được quy về thang điểm 1 nên đề tài sử dụng tổng các nhân tố này làm đầu ra (biến phụ thuộc) dự kiến để tiến hành hồi quy. Giá trị của các trọng số thu được từ kết quả hồi quy được sử dụng để tính toán lại *tbc* dự kiến. Quá trình này được lặp đi lặp lại để giảm dần các sai số. Sau 3 lần hồi quy thì mô hình đã ổn định và không thay đổi (xem phụ lục 4). Kết quả cuối cùng của mô hình thu được như sau:

Bảng 2.11. Giá trị trọng số các nhân tố trước khi quy đổi

TT	Nhân tố	Trọng số
1	Hệ số tự do (Intercept)	-4.33867
2	Nguồn lực của doanh nghiệp	7.073455
3	Khả năng duy trì và mở rộng thị phần	4.187185
4	Khả năng cạnh tranh của sản phẩm	7.060777
5	Khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh	8.84314
6	Khả năng quản lý và đổi mới	9.184319
7	Khả năng liên kết và hợp tác	7.457209

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Sau đó đề tài sử dụng công thức (1.11) để quy các trọng số này về thang điểm 1. Khi đó mô hình xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam được thể hiện như sau:

Bảng 2.12. Giá trị trọng số các nhân tố sau khi quy đổi

TT	Nhân tố	Trọng số
1	Intercept	-0.109930
2	Nguồn lực của doanh nghiệp	0.179223
3	Khả năng duy trì và mở rộng thị phần	0.106092
4	Khả năng cạnh tranh của sản phẩm	0.178901
5	Khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh	0.224062
6	Khả năng quản lý và đổi mới	0.232706
7	Khả năng liên kết và hợp tác	0.188946

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Như vậy, mô hình để xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong giai đoạn hiện này có dạng như sau:

$$TCBI_d = 0.179Y_{d1} + 0.106Y_{d2} + 0.179Y_{d3} + 0.224Y_{d4} + 0.233Y_{d5} + 0.189Y_{d6} - 0.11$$

Với:

- $TCBI_d$ là khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp d
- Y_{d1} là giá trị quy đổi nguồn lực của doanh nghiệp d
- Y_{d2} là giá trị quy đổi khả năng duy trì và mở rộng thị phần của doanh nghiệp d
- Y_{d3} là giá trị quy đổi khả năng cạnh tranh của sản phẩm của doanh nghiệp d
- Y_{d4} là giá trị quy đổi khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp d
- Y_{d5} là giá trị quy đổi khả năng quản lý và đổi mới của doanh nghiệp d
- Y_{d6} là giá trị quy đổi khả năng liên kết và hợp tác của doanh nghiệp d

2.2.3.2. Ý nghĩa của các tham số trong mô hình:

Từ kết quả của mô hình tính toán khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế (TBCI) trên đây, có thể thấy rằng tất cả các trọng số của các nhân tố độc lập đều dương ($F_i > 0$ với $i = 1 \div 6$). Như các phân tích đã trình bày ở chương 1 cả sáu nhân tố đưa vào mô hình tính chỉ số cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế (TBCI) đều có tác động thuận chiều với biến phụ thuộc. Do vậy, đây là một kết quả hoàn toàn hợp lý và phù hợp với lý thuyết.

Trong mô hình xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành, hệ số của 2 biến độc lập Y_{d5} và Y_{d4} có giá trị lớn nhất. Qua đó, có thể dễ dàng nhận thấy hai nhân tố *khả năng quản lý, đổi mới* và *khả năng duy trì, nâng cao hiệu quả kinh doanh* có ảnh hưởng lớn nhất tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong khi đó nhóm các nhân tố về *thị phần* và *nguồn lực* lại có tác động ít hơn nhiều tới khả năng cạnh tranh. Từ kết quả đó có thể nhận định các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có quy mô và thị phần lớn sẽ không dễ dàng gì trong việc duy trì khả năng cạnh tranh của mình nếu không chú trọng tới khả năng quản lý và hiệu quả kinh doanh.

Khả năng liên kết và hợp tác cũng có tác động đứng hàng thứ ba tới khả năng của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Điều này là hoàn toàn phù hợp với các suy luận lý thuyết và đặc thù của hoạt động kinh doanh lữ hành nói chung và kinh doanh lữ hành quốc tế nói riêng.

Theo kết quả tính toán của mô hình hệ số tự do (hệ số chặn) có giá trị âm (-). Điều này đã chỉ ra rằng các nhân tố khác của môi trường kinh doanh và các nhân tố ngẫu nhiên có tác động bất lợi đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam. Các nhân tố này thuộc vào môi trường vĩ mô như luật pháp, các nhân tố kinh tế, thiên tai, dịch

bệnh... Tuy nhiên do các nhân tố nói trên không được đưa vào mô hình nên không được phản ánh thông qua hệ thống các chỉ số mà được thể hiện ở biến tự do.

2.2.3.2. Kiểm định tính hợp lý mô hình

** Mức độ phù hợp với lý thuyết:*

Như đã phân tích ở chương 1, trên phương diện lý thuyết, cả 6 nhóm nhân tố (biến độc lập) đưa vào mô hình là *nguồn lực của doanh nghiệp, khả năng duy trì và mở rộng thị phần, khả năng cạnh tranh của sản phẩm, khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh, khả năng quản lý và đổi mới* cũng như *khả năng liên kết và hợp tác* đều có tác động tích cực đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Do vậy về mặt lý thuyết trong số của các nhân tố này đều phải mang dấu dương (+). Kết quả tính toán của mô hình đã cho thấy giá trị của các trọng số đều lớn hơn không ($F_i > 0$ với $i = 1 \div 6$). Điều này có nghĩa là mô hình hoàn toàn phù hợp với các nguyên tắc lý thuyết.

** Mức độ giải thích của mô hình:*

Từ bảng tổng hợp kết quả tính toán đầu ra của mô hình (xem phụ lục 4) có thể thấy hệ số xác định bội (R^2) của mô hình là khá cao. Về nguyên tắc, hệ số xác định bội của mô hình càng cao bao nhiêu thì độ tin cậy của mô hình càng cao bấy nhiêu chứng tỏ đây là một mô hình tốt.

Hệ số xác định bội $R^2 = 0,971622329$ (phụ lục 4) có nghĩa 97,16% sự biến đổi của chỉ số cạnh tranh lành hành TBCI (biến phụ thuộc) do các nhân tố đưa vào mô hình (biến độc lập) tạo ra. Qua đó có thể thấy mức độ phù hợp của mô hình và của các nhân tố đưa vào mô hình là rất cao.

** Số lượng biến của mô hình:*

Để biết được có cần thiết phải đưa thêm nhân tố (biến độc lập) vào mô hình hay không, các mô hình thường sử dụng hệ số xác định bội đã điều chỉnh ($\overline{R^2}$). Theo đó khi $\overline{R^2}$ còn có thể tăng thì còn phải đưa thêm biến vào mô hình. Điều này có nghĩa $\overline{R^2}$ càng nhỏ thì khả năng phải đưa thêm biến vào mô hình càng lớn và ngược lại.

Từ kết quả đầu ra của hồi quy, mô hình có hệ số xác định bội đã điều chỉnh $\overline{R^2} = 0,961263105$ (xem phụ lục 4). Giá trị này của $\overline{R^2}$ đã khá cao (≈ 1) nên cho thấy nhu cầu phải đưa thêm biến giải thích vào mô hình tính TBCI là không cần thiết.

** Kiểm định đa cộng tuyến:*

Đa cộng tuyến là hiện tượng xảy ra khi 1 biến độc lập có tương quan với các biến độc lập còn lại. Nếu hiện tượng này xảy ra thì tính chính xác và khả năng giải thích của mô hình sẽ bị ảnh hưởng theo nhiều cách khác nhau. Khi đó giải pháp tối ưu nhất là phải loại bỏ biến độc lập được giải thích dưới dạng tổ hợp tuyến tính của các biến độc lập khác ra khỏi mô hình.

Để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình tính khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành đề tài đã sử dụng 2 phương pháp là *hồi quy phụ* và *kiểm định F*

Hồi quy phụ là hồi quy một biến độc lập Y_{di} theo các biến còn lại. Theo đó, đề tài đã tiến hành sáu lần hồi quy phụ cho tất cả các biến độc lập Y_{di} ($i = 1 \div 6$). Từ kết quả của sáu lần hồi quy này (xem phụ lục 5) ta có hệ số xác định bội (R_i^2) như sau:

$$R_1^2 = 0.589213364565435$$

$$R_2^2 = 0.343608449379387$$

$$R_3^2 = 0.420489603973429$$

$$R_4^2 = 0.248351003276427$$

$$R_5^2 = 0.579203204919388$$

$$R_6^2 = 0.268277175213422$$

Từ kết quả trên có thể thấy có hệ số xác định bội (R_i^2) của tất cả các biến độc lập là khá nhỏ ($<0,6$) có nghĩa là mức độ tương quan giữa các biến độc lập này (Y_i) là rất thấp. Do vậy khó có khả năng các biến này có quan hệ tổ hợp tuyến tính với nhau.

Để chắc chắn về giả thiết các biến độc lập (Y_{di}) không có quan hệ tổ hợp tuyến tính với nhau đề tài đã tiếp tục tiến hành *kiểm định F*. Theo đó ta có:

$$F_i = \frac{R_i^2 / (k-1)}{(1-R_i^2) / (n-k)} \quad (\text{Công thức 2.2})$$

Với: R_i^2 là hệ số xác định bội trong mô hình hồi quy phụ
 biến độc lập Y_{di} ($i = 1 \div k$) với các biến khác
 k là số biến độc lập của mô hình hồi quy chính
 n là số lượng mẫu quan sát

F_i là đại lượng tuân theo phân phối F với $(k-1)$ và $(n-k)$ bậc tự do. Nếu F_i tính được vượt điểm tới hạn $F_{(k-1, n-k)}$ trong phân phối F ở một mức ý nghĩa nhất định thì có nghĩa Y_{di} có liên hệ tuyến tính với các biến độc lập khác.

Từ các giá trị R_i^2 được xác định trong các mô hình hồi quy phụ, với số lượng biến độc lập $k = 6$ và số lượng mẫu quan sát $n = 25$, F_i lần lượt có các giá trị sau:

$$F_1 = 2.02083223177007$$

$$F_2 = 0.508716188020788$$

$$F_3 = 0.81619669436945$$

$$F_4 = 0.249783437143357$$

$$F_5 = 1.9183819037957$$

$$F_6 = 0.294706875044628$$

Như ta đã biết giá trị của $F_\alpha(5, 19)$ với các mức ý nghĩa $\alpha = 1\%$; 5% và 10% tương ứng là 4,17; 2,47 và 2,18. Như vậy, các giá trị của F_i ($i=1\div 6$) vẫn chưa vượt điểm tới hạn của phân bố F với các mức ý nghĩa $\alpha = 1\%$; 5% và 10% . Từ đó có thể kết luận các biến độc lập Y_{di} ($i=1\div 6$) không có mối quan hệ tuyến tính với nhau. Điều này có nghĩa là trong mô hình xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành (TBCI) không có hiện tượng đa cộng tuyến.

* *Kết luận về mô hình*: Qua các kết quả phân tích và kiểm định có thể thấy mô hình tính khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành (TBCI) hoàn toàn phù hợp về mặt lý thuyết, khả năng giải thích của các biến độc lập với biến phụ thuộc rất cao và số lượng biến của mô hình là hoàn toàn phù hợp, không cần thiết phải bổ sung hay loại bỏ.

2.2.4. Nhận xét về khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam

2.2.4.1. Nhận xét chung

Kết quả tính toán cho thấy khả năng cạnh tranh hiện nay của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam chỉ ở mức tương đối thấp với giá trị TBCI trung bình là 0.35096 (khả năng cạnh tranh ở mức độ trung bình thấp).

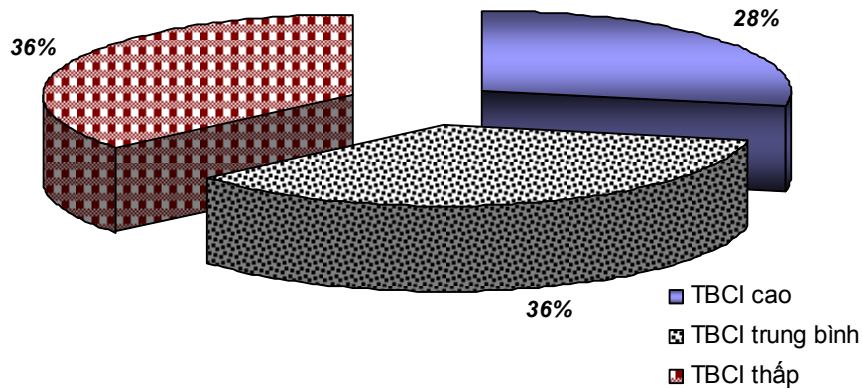
Bảng 2.13. Xếp hạng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam

Mã công ty	Chỉ khả năng cạnh tranh (0÷1)	Xếp hạng	Ghi chú
ITO 06	0.674	1	
ITO 10 (LD)	0.598	2	<i>Liên doanh</i>
ITO 09	0.583	3	
ITO 02	0.581	4	
ITO 07	0.575	5	
ITO 08	0.572	6	
ITO 20	0.515	7	
ITO 11	0.497	8	
ITO 15 (LD)	0.473	9	<i>Liên doanh</i>
ITO 13	0.443	10	
ITO 16	0.438	11	
ITO 21	0.400	12	
ITO 23	0.389	13	
ITO 01	0.365	14	

Mã công ty	Chỉ khả năng cạnh tranh (0÷1)	Xếp hạng	Ghi chú
ITO 04	0.312	15	
ITO 14	0.295	16	
ITO 05	0.247	17	
ITO 18	0.185	18	
ITO 24	0.180	19	
ITO 22	0.173	20	
ITO 12	0.089	21	
ITO 25	0.079	22	
ITO 17	0.078	23	
ITO 19	0.029	24	
ITO 03	0.004	25	
Trung bình	0.35096		

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

Trong tổng số 25 doanh nghiệp lữ hành quốc tế được khảo sát có 7 doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao ($TBCI \geq 0.5$), còn lại 9 doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh trung bình ($0.25 \leq TBCI < 0.5$) và có đến 9 doanh nghiệp khả năng cạnh tranh thấp ($TBCI < 0.25$). Trong khi nhóm đứng đầu chủ yếu là các doanh nghiệp lớn của Việt Nam (trong đó có một doanh nghiệp liên doanh), thì nhóm thứ hai chủ yếu bao gồm các doanh nghiệp có quy mô trung bình còn nhóm cuối cùng ($TBCI < 0.25$) gồm các doanh nghiệp TNHH hoặc cổ phần nhỏ và một số ít các doanh nghiệp nhà nước nhưng không xác định lữ hành là lĩnh vực kinh doanh chính.



Hình 2.4. Phân loại khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tại Việt Nam

2.2.4.2. So sánh khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành trong nước với các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (liên doanh)

Qua so sánh chỉ số TBCI của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước và các doanh nghiệp liên doanh có thể nhận thấy nguy cơ cạnh tranh từ các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài đối với các doanh nghiệp “thuần Việt” là rất cao (tình trung bình, các doanh nghiệp liên doanh đứng thứ 5,5 trong tổng số 25 doanh nghiệp được nghiên cứu). Mặc dù hiện nay các hãng lữ hành mạnh của thế giới và khu vực chưa vào Việt Nam nhưng áp lực cạnh tranh từ các liên doanh hiện có trong nước đối với các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của chúng ta là rất lớn. Nếu không có những đổi sách và điều chỉnh hợp lý thì khi điều này xảy ra khả năng thất bại của nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam trong cạnh tranh là rất cao.

Bảng 2.14. So sánh khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam với các doanh nghiệp liên doanh

TT	Nhân tố	Giá trị bình quân của chỉ số		Chênh lệch	
		DNLH trong nước	DNLH liên doanh	Giá trị	Tỷ lệ
1	Nguồn lực của doanh nghiệp	0.4122	0.7077	-0.296	58%
2	Khả năng duy trì và mở rộng thị phần	0.2043	0.1747	0.0296	117%
3	Khả năng cạnh tranh của sản phẩm	0.4672	0.6267	-0.159	75%
4	Khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh	0.2322	0.2039	0.0284	114%
5	Khả năng quản lý và đổi mới	0.4464	0.8667	-0.42	52%
6	Khả năng liên kết và hợp tác	0.4823	0.4533	0.029	106%
7	Chỉ số TBCI	0.3349	0.5355	-0.201	63%

(Nguồn: Tính toán của tác giả)

*** Về nguồn lực của doanh nghiệp:**

Trên mặt bằng chung, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước có nguồn lực thấp hơn rất nhiều, chỉ bằng hơn một nửa (58%) so với các doanh nghiệp liên doanh. Ở phương diện này, tất cả các chỉ số cạnh tranh trung bình của doanh nghiệp trong nước từ nguồn vốn, lao động đến thương hiệu đều thấp hơn các doanh nghiệp liên doanh.

Nguồn vốn của các doanh nghiệp trong nước nhìn chung là thấp và có sự phân hoá rất rõ nét. Trong khi chỉ có một số rất ít các doanh nghiệp của chúng ta có quy mô vốn đủ lớn thì hầu hết các doanh nghiệp còn lại có quy mô doanh nghiệp nhỏ với số vốn từ một đến một vài tỷ. Với một quy

mô nhỏ như vậy nhưng hầu hết nguồn vốn của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế này lại là vốn cố định và nằm trong tài khoản kỹ quỹ. *Vốn lưu động của các doanh nghiệp này là rất thấp*, chiếm khoảng 20% tổng nguồn vốn của doanh nghiệp. Điều này đã tạo ra nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp lữ hành trong nước trong hoạt động kinh doanh của mình do đa số các nguồn khách lữ hành (cả nội địa, inbound và outbound) đều áp dụng nguyên tắc trả sau (tín dụng thương mại). Với số vốn lưu động nhỏ, hầu hết các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam chỉ tập trung nguồn vốn *cho các hoạt động ngắn hạn*, các hoạt động đòi hỏi những nỗ lực lâu dài như xây dựng thương hiệu, phát triển quan hệ với các đối tác, xây dựng sản phẩm mới hay nghiên cứu và phát triển hầu như bị bỏ ngỏ.

Tương đồng với nguồn vốn, số lượng lao động trong các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam cũng có sự phân hoá rất rõ nét. Các doanh nghiệp lữ hành lớn của Việt Nam có lực lượng lao động lên đến hàng trăm người (doanh nghiệp nhiều nhất là trên 500 người) còn các doanh nghiệp nhỏ chỉ sử dụng vài chục, thậm chí là vài lao động. Trong khi đó, các doanh nghiệp lữ hành liên doanh lại sử dụng số lượng lao động ở mức trung bình. Điều đáng nói là *sự thay đổi trong lực lượng lao động ở các doanh nghiệp liên doanh luôn dao động ở mức thấp* (so với ngành) khoảng dưới 10%/năm trong khi đó tỷ lệ này ở các doanh nghiệp trong nước trung bình là 14,7%/năm thậm chí có doanh nghiệp tỷ lệ này trên 20%/năm. Điều này đã chứng tỏ *công tác tuyển dụng, sử dụng, quản lý và đãi ngộ lao động ở các doanh nghiệp trong nước chưa thực sự tốt*. Chất lượng lao động của các doanh nghiệp trong nước cũng là điều đáng bàn, các tỷ lệ trung bình về số lao động đã qua đào tạo, hướng dẫn viên hay lợi nhuận/khách của các doanh nghiệp trong nước đều thấp hơn của các doanh nghiệp liên doanh. Với một lĩnh vực kinh doanh đặc thù như lữ hành đặc biệt là kinh doanh lữ hành

quốc tế thì yếu tố con người giữ một vai trò đặc biệt quan trọng, thậm chí là quyết định đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Do vậy với việc *thua kém cả về số lượng và chất lượng lao động* thì việc khả năng cạnh tranh trung bình của các doanh nghiệp trong nước thấp hơn so với các doanh nghiệp liên doanh cũng là điều dễ hiểu.

Chỉ số *trung bình về thương hiệu của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cũng thấp hơn các doanh nghiệp liên doanh*. Tuy nhiên sự chênh lệch này cũng không quá lớn và ở nhiều khía cạnh, thương hiệu của các doanh nghiệp trong nước cũng có ưu thế. Do luật pháp Việt Nam không cho phép các doanh nghiệp liên doanh kinh doanh lữ hành đưa khách Việt Nam đi du lịch nước ngoài (outbound) ⁽¹⁾ nên thương hiệu của các doanh nghiệp này tại thị trường trong nước là không quá mạnh. Còn tại thị trường quốc tế, do hiện nay hầu hết các doanh nghiệp liên doanh đều chỉ tập trung vào một số thị trường mục tiêu nhất định nên độ bao phủ của các thương hiệu này là không cao bằng những thương hiệu mạnh của Việt Nam. Đây là điều mà các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước cần tập trung khai thác để phát huy lợi thế, nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

*** *Khả năng duy trì và mở rộng thị phần:***

Ở khía cạnh này thì xét trên mặt bằng chung thì các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước có nhiều ưu thế hơn các liên doanh. Đặc biệt một số *doanh nghiệp lữ hành vừa và nhỏ có tốc độ tăng trưởng cao* trong khi tốc độ này tại các doanh nghiệp liên doanh và nhiều doanh nghiệp lữ hành lớn của Việt Nam lại bị suy giảm, thậm chí là âm do tác động của cuộc

⁽¹⁾ Kể từ ngày 10/8/2009 đến ngày 31/12/2010 các doanh nghiệp liên doanh lữ hành quốc tế được phép đưa khách là công dân Việt Nam và người nước ngoài cư trú, làm việc tại Việt Nam đi du lịch nước ngoài theo Hướng dẫn số 489/TCDL - LH nếu có đủ điều kiện.

khủng hoảng tài chính toàn cầu. Sở dĩ có tình trạng này là do cả nguyên nhân chủ quan và khách quan.

Về chủ quan, do các doanh nghiệp liên doanh chỉ tập trung vào một hoặc một số thị trường mục tiêu còn nguồn khách inbound của một số doanh nghiệp lớn hành trong nước lại phụ thuộc quá nhiều vào các hãng gửi khách của nước ngoài (do chiến lược sử dụng kênh phân phối gián tiếp của các doanh nghiệp này) nên khi những nguồn khách này bị sụt giảm do khủng hoảng tài chính, các doanh nghiệp này đã không kịp thay đổi kế hoạch kinh doanh và tìm kiếm những nguồn khách mới. Trong khi đó, các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước lại thường sử dụng các kênh phân phối trực tiếp và có khả năng thay đổi chiến lược kinh doanh một cách linh hoạt (thậm chí nhiều doanh nghiệp còn không xây dựng chiến lược kinh doanh) nên khi xảy ra khủng hoảng tài chính dẫn đến sụt giảm lượng khách quốc tế đến Việt Nam, các doanh nghiệp này có nhiều cơ hội để điều chỉnh, hướng những nỗ lực của mình sang những thị trường mới hoặc đổi tượng khách mới. Chính vì vậy mà khi cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ diễn ra thì hầu hết các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước và các doanh nghiệp liên doanh đều bị sụt giảm lượng khách nhưng nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ vẫn duy trì được tốc độ tăng trưởng dương.

Về khách quan thì do mức độ xâm nhập thị trường thế giới của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước còn thấp nên tác động từ bên ngoài sẽ nhỏ hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp đã hội nhập kinh tế quốc tế sâu hơn. Bên cạnh đó thì quy mô thị trường khách của các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong nước cũng không lớn nên việc duy trì và đảm bảo sự tăng trưởng của lượng khách và theo đó là thị phần của các doanh nghiệp này cũng dễ dàng hơn các doanh nghiệp lớn.

Mặc dù khả năng duy trì và mở rộng thị phần của các doanh nghiệp trong nước không phải là những xu thế rõ rệt, ổn định và lâu dài so với các doanh nghiệp liên doanh nhưng nếu tận dụng tốt các cơ hội này để tăng lượng khách và thị phần thì các doanh nghiệp lữ hành trong nước hoàn toàn có thể cải thiện được khả năng cạnh tranh của mình.

*** Khả năng cạnh tranh của sản phẩm:**

Đây cũng là một nhân tố mà giá trị trung bình của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam thấp hơn của các doanh nghiệp liên doanh. *Chi phí dành cho hoạt động nghiên cứu phát triển (R&D) và tỷ lệ sản phẩm mới của các doanh nghiệp lữ hành trong nước thấp* hơn nhiều các doanh nghiệp liên doanh mặc dù các con số này ở các doanh nghiệp liên doanh cũng không cao. Tình trạng này trong thời gian trước mắt không ảnh hưởng nhiều đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành trong nước nhưng xét trong dài hạn thì đây là một nguy cơ rất đáng báo động. Trong nhóm nhân tố này, *chỉ số giá bình quân của các doanh nghiệp lữ hành trong nước thấp hơn* các doanh nghiệp liên doanh. Đây là một lợi thế cho các doanh nghiệp trong nước nhất là trong giai đoạn khủng hoảng tài chính tiền tệ hiện nay. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng việc theo đuổi chính sách hạ thấp chi phí và cạnh tranh về giá dễ dẫn đến tình trạng *giảm sút chất lượng* và về lâu dài có thể tác động tiêu cực đến hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp.

*** Khả năng duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh:**

Đây là nhóm nhân tố mà mặt bằng chung của tất cả các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành tại Việt Nam là tương đối thấp. Ở nhân tố này, các doanh nghiệp lữ hành trong nước, đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ có ưu thế hơn các doanh nghiệp liên doanh. *Hiệu quả kinh*

doanh của các doanh nghiệp trong nước cao hơn doanh nghiệp liên doanh có thể do các liên doanh đang phải đầu tư để hạn chế các tác động bất lợi của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ hoặc cũng có thể do cách “tính” lợi nhuận của các doanh nghiệp này.

*** *Khả năng quản lý và đổi mới:***

Ở nhóm nhân tố này, giá trị bình quân các chỉ số của các doanh nghiệp lữ hành trong nước thấp hơn rất nhiều so với các liên doanh (chỉ bằng 52%). Hầu hết các doanh nghiệp lữ hành trong nước *chưa tiến hành xây dựng và thực hiện chiến lược kinh doanh* hoặc nếu có chỉ mang tính hình thức. Dù hoạt động trong một ngành nhiều rủi ro nhưng đến nay vẫn còn 91.3% các doanh nghiệp lữ hành trong nước *chưa có ý định xây dựng cho mình một chiến lược quản lý khủng hoảng*. Bên cạnh đó *Khả năng ứng dụng công nghệ quản lý còn rất thấp* (thậm chí không có) cùng với *công tác quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh tùy tiện và thiếu khoa học* của đa số các doanh nghiệp lữ hành trong nước vẫn là một căn bệnh trầm kha.

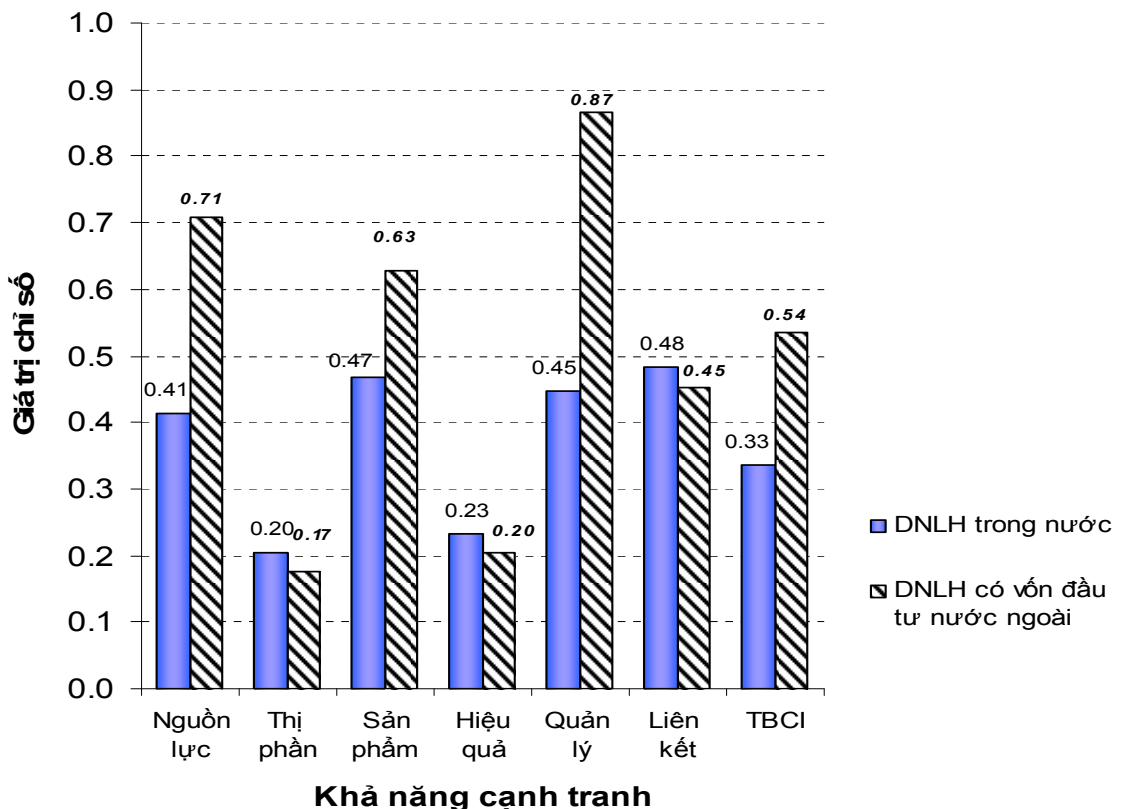
*** *Khả năng liên kết và hợp tác:***

Nhìn chung, khả năng này của các các doanh nghiệp lữ hành trong nước cao hơn của các liên doanh. Ưu thế của các doanh nghiệp lữ hành trong nước là *khả năng liên kết với các nhà cung cấp và sử dụng sử dụng các kênh phân phối đa dạng hơn các liên doanh*. Tuy nhiên, mặc dù không sử dụng nhiều các mối liên kết và hợp tác nhưng *các doanh nghiệp liên doanh lại duy trì các quan hệ này một cách chặt chẽ và ổn định hơn các doanh nghiệp trong nước*.

**Bảng 2.15. Tổng hợp vị thế cạnh tranh của các doanh nghiệp
lữ hành quốc tế trong nước**

Điểm mạnh	Điểm yếu
+ Đã có kinh nghiệm hoạt động tại Việt Nam	+ Khả năng cạnh tranh thấp
+ Được phép kinh doanh cả du lịch nội địa, inbound và outbound	+ Đa số các doanh nghiệp không có thương hiệu mạnh
+ Một số doanh nghiệp lớn có tiềm lực đủ mạnh và chủ động được các yếu tố đầu vào	+ Đa số doanh nghiệp có tiềm lực tài chính thấp, quy mô nhỏ
+ Có kinh nghiệm và thông tin trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện sản phẩm	+ Vốn lưu động ít, khó triển khai các hoạt động dài hạn
+ Hệ thống phân phối đa dạng và tương đối ổn định	+ Nguồn nhân lực không ổn định, tỷ lệ biến động nhân lực cao
+ Thị trường mục tiêu đa dạng và linh hoạt	+ Thiếu nguồn nhân lực có kinh nghiệm và trình độ
+ Tác động của các xu hướng bất lợi trên thị trường quốc tế chưa cao.	+ Hoạt động quản trị nhân sự chưa tốt
+ Có khả năng duy trì được một mức giá hợp lý	+ Ít khả năng, cơ hội tiếp cận và phát triển trường quốc tế
+ Hiệu quả kinh doanh trong ngắn hạn vẫn duy trì ở mức độ tốt.	+ Chất lượng sản phẩm không ổn định
+ Thương hiệu ở thị trường trong nước phủ rộng hơn các doanh nghiệp liên doanh	+ Khả năng xây dựng và phát triển sản phẩm mới không cao
+ Khả năng hợp tác và liên kết với các nhà cung cấp trong nước khá tốt	+ Chi phí nghiên cứu và phát triển thấp ảnh hưởng đến sự phát triển lâu dài
+ Tính linh hoạt trong việc xác định mục tiêu, quản lý và tiếp cận thị trường cao	+ Hệ thống sản phẩm thiếu đa dạng, mức độ phù hợp với thị trường thế giới chưa cao.
	+ Hiệu quả kinh doanh không ổn định
	+ Kinh nghiệm kinh doanh quốc tế và mức độ am hiểu thị trường thấp
	+ Khả năng và trình độ quản lý còn nhiều hạn chế, nhiều doanh nghiệp chưa ứng dụng các công cụ quản lý hiện đại
	+ Nhiều doanh nghiệp chưa xây dựng và triển khai các chiến lược dài hạn và nếu có thì vẫn mang tính hình thức
	+ Hầu hết chưa có chiến lược quản lý khủng hoảng nên khả năng đối mặt và giải quyết rủi ro trong kinh doanh thấp.
	+ Khả năng liên kết, hợp tác giữa các doanh nghiệp lữ hành với nhau cũng như với các công ty gửi khách là không cao

Tựu chung lại mặt bằng chung khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước còn thấp hơn các doanh nghiệp liên doanh. Dù các doanh nghiệp lữ hành trong nước có 3 nhóm nhân tố có ưu thế và 3 nhóm nhân tố bất lợi so với các liên doanh nhưng trong đó nhiều ưu thế chỉ có ý nghĩa trong ngắn hạn, không ổn định và cũng không tạo ra được sự khác biệt lớn. Các doanh nghiệp lữ hành trong nước có lợi thế về kinh nghiệm hoạt động tại Việt Nam và được phép kinh doanh cả 3 lĩnh vực là nội địa, inbound và outbound nhưng về tổng thể, khả năng cạnh tranh chung của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam hiện nay chỉ ở mức độ trung bình ($TCBI_{VN} = 0.3349$) trong khi khả năng này của các doanh nghiệp liên doanh hiện đang duy trì ở mức khá tốt ($TBCI_{LD} = 0.5355$).



Hình 2.4. So sánh khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước với các liên doanh

**Chương 3. GIẢI PHÁP NÂNG CAO KHẢ NĂNG CẠNH TRANH
CHO CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ CỦA VIỆT NAM
SAU KHI VIỆT NAM GIA NHẬP WTO**

3.1. Tác động của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế

3.1.1. Các cam kết gia nhập WTO trong lĩnh vực du lịch của Việt Nam

Quá trình gia nhập WTO của Việt Nam được bắt đầu ngay khi tổ chức này được thành lập. Tuy nhiên quá trình gia nhập này của chúng ta khá khó khăn và lâu dài. Để có thể trở thành thành viên chính thức của WTO ngày 07/11/2006, chúng ta đã phải trải qua hơn 11 năm với 14 phiên họp đa phương và hàng chục phiên họp song phương chính thức.

Bên cạnh các cam kết chung của nhóm ngành dịch vụ (xem phụ lục 7), trong lĩnh vực du lịch, Việt Nam có những cam kết gia nhập tương đối rộng mở. Theo đó, Việt Nam chỉ cam kết mở cửa đối với các phân ngành dịch vụ đại lý du lịch và kinh doanh lữ hành, dịch vụ sắp xếp chỗ trong khách sạn, cung cấp thức ăn và đồ uống.

**Bảng 3.1 .Cam kết gia nhập WTO của Việt Nam về dịch vụ du lịch
và dịch vụ liên quan**

Ngành và phân ngành (i)	Hạn chế tiếp cận thị trường (ii)	Hạn chế đối xử quốc gia (iii)
A. Khách sạn và nhà hàng bao gồm: - Dịch vụ xếp chỗ ở khách sạn (CPC 64110) - Dịch vụ cung cấp thức ăn (CPC 642) và đồ uống (CPC 643)	(1) Không hạn chế. (2) Không hạn chế. (3) Không hạn chế, ngoại trừ trong vòng 8 năm kể từ ngày gia nhập, việc cung cấp dịch vụ cần tiến hành song song với đầu tư xây dựng, nâng cấp, cải tạo hoặc mua lại khách sạn. Sau đó không hạn chế. (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung.	(1) Không hạn chế. (2) Không hạn chế. (3) Không hạn chế. (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung

Ngành và phân ngành (i)	Hạn chế tiếp cận thị trường (ii)	Hạn chế đối xử quốc gia (iii)
B. Dịch vụ đại lý lữ hành và điều hành tour du lịch (CPC 7471)	(1) Không hạn chế. (2) Không hạn chế. (3) Không hạn chế, ngoại trừ: Các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được phép cung cấp dịch vụ dưới hình thức liên doanh với đối tác Việt Nam mà không bị hạn chế phần vốn góp của phía nước ngoài. (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung	(1) Không hạn chế. (2) Không hạn chế. (3) Không hạn chế, trừ hướng dẫn viên du lịch trong doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài phải là công dân Việt Nam. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ có vốn đầu tư nước ngoài chỉ được phép cung cấp dịch vụ đưa khách vào du lịch Việt Nam (inbound) và lữ hành nội địa đối với khách vào du lịch Việt Nam như là một phần của dịch vụ đưa khách vào du lịch Việt Nam. (4) Chưa cam kết, trừ các cam kết chung.

Phương thức cung cấp: (1) Cung cấp qua biên giới (2) Tiêu dùng ở nước ngoài
(3) Hiện diện thương mại (4) Hiện diện của thể nhân

Trong các cam kết gia nhập WTO, Việt Nam cam kết không hạn chế đối với phương thức cung cấp qua biên giới (1) và tiêu dùng ngoài lãnh thổ (2). Đối với phương thức hiện diện thương mại (3), Việt Nam cũng cam kết xoá bỏ hạn chế vốn sở hữu nước ngoài với các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam dưới hình thức liên doanh, liên kết trong hoạt động đại lý du lịch, kinh doanh lữ hành du lịch (sau thời gian gia nhập WTO từ 3 đến 5 năm tùy thuộc các hiệp định song phương và đa phương). Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ lữ hành có vốn đầu tư nước ngoài chỉ được phép cung cấp dịch vụ đưa khách du lịch vào Việt Nam mà không được phép thực hiện các dịch vụ gửi khách Việt Nam ra nước ngoài. Đối với các cam kết về hiện diện thể nhân (4), các công ty nước ngoài được phép đưa người vào làm việc tại Việt Nam nhưng tối thiểu phải có 20% cán bộ quản lý của công ty là người có quốc tịch Việt Nam. Trong cam kết về hiện diện thể nhân này, Việt Nam chỉ cho phép công dân của mình hành nghề hướng dẫn

viên du lịch, các hướng dẫn viên du lịch nước ngoài không được phép hành nghề tại Việt Nam.

Nhìn chung, Việt Nam đã cam kết mở cửa thị trường du lịch một cách khá rộng rãi so với các ngành dịch vụ khác. Nếu theo đúng lộ trình cam kết thì chỉ cuối năm 2009 các công ty du lịch của Mỹ có thể hiện diện tại Việt Nam và đến cuối năm 2011 các công ty của các nước thành viên WTO sẽ được phép kinh doanh lữ hành inbound tại Việt Nam (chậm hơn 2 năm so với các công ty của Mỹ do các cam kết của Việt Nam trong Hiệp định thương mại Việt - Mỹ).

3.1.2. Kịch bản cạnh tranh trong lĩnh vực lữ hành sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Xét trên phương diện tổng quát, việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO sẽ tác động đến khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước trên các góc độ chính sau:

+ Gia tăng cường độ cạnh tranh: Khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO thì chắc chắn sẽ xuất hiện thêm các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có vốn đầu tư nước ngoài. Do sự tăng lên của các đối thủ cạnh tranh nên cường độ cạnh tranh trên thị trường lữ hành cũng sẽ gia tăng. Tuy nhiên mức độ và cường độ cạnh tranh còn tùy thuộc vào thời điểm các doanh nghiệp nước ngoài xuất hiện tại Việt Nam

+ Thay đổi tương quan nguồn lực: Nguồn lực của doanh nghiệp là nhân tố quan trọng nhất tạo nên lợi thế cạnh tranh. Khi xuất hiện thêm các doanh nghiệp nước ngoài thì tương quan nguồn lực giữa các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài sẽ có sự thay đổi. Điều này sẽ dẫn đến những thay đổi lớn trong tương quan khả năng cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành.

+ Quy mô thị trường được mở rộng: Đây là điều chắc chắn sẽ xảy ra và chỉ phụ thuộc vào thời điểm và thị trường lữ hành quốc tế. Khi quy mô thị trường được mở rộng thì một mặt nó sẽ làm giảm áp lực cạnh tranh trên thị trường. Nhưng mặt khác việc gia tăng quy mô này sẽ làm tăng sức thu hút của Du lịch Việt Nam đối với các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài và có thể sẽ dẫn đến việc xuất hiện ngày càng nhiều của các doanh nghiệp này làm tăng cường độ cạnh tranh.

+ Tăng nguồn cung trong nước: Việc gia nhập WTO sẽ làm gia tăng các dòng vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam (cả trực tiếp và gián tiếp) và theo đó là các nguồn lực về khoa học, công nghệ cũng như nguồn nhân lực tới mọi lĩnh vực của nền kinh tế trong đó có du lịch. Điều này sẽ có những tác động mạnh, làm gia tăng nguồn cung du lịch của Việt Nam. Khi nguồn cung trong nước gia tăng, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sẽ có nhiều điều kiện để đa dạng hoá và nâng cao chất lượng sản phẩm để từ đó tăng cường khả năng cạnh tranh cũng như mở rộng thị trường.

Tuy nhiên có thể nhận thấy các tác động kể trên sẽ diễn ra tại các thời điểm khác nhau với mức độ khác nhau. Qua quan sát diễn biến trên thị trường lữ hành của Việt Nam trong thời gian qua có thể khái quát kịch bản cạnh tranh trong lĩnh vực lữ hành sau khi Việt Nam gia nhập WTO như sau:

3.1.2.1. Giai đoạn từ 2007 - 2011

Đây là giai đoạn đầu sau khi Việt Nam gia nhập WTO. Ở giai đoạn này, các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài chưa được phép hoạt động tại Việt Nam dưới hình thức doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài. Đây là giai đoạn mà các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước có thể tận dụng những cơ hội tích cực do WTO mang lại để củng cố nguồn lực, phát triển thị trường nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình. Tuy nhiên, thực tế

thời gian qua, do tác động của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ toàn cầu nên thị trường lữ hành quốc tế của Việt Nam bị thu hẹp dẫn đến khả năng phát triển thị trường của các doanh nghiệp trong nước cũng bị hạn chế. Mặc dù vậy, nhiều doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam vẫn có thể tận dụng cơ hội này để gia tăng nguồn lực đặc biệt là nguồn vốn, quan hệ và khả năng quản lý. Đây cũng là thời gian mà các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài nghiên cứu và xem xét các khả năng triển khai hoạt động của mình tại Việt Nam.

3.1.2.2. Giai đoạn từ 2011 - 2015:

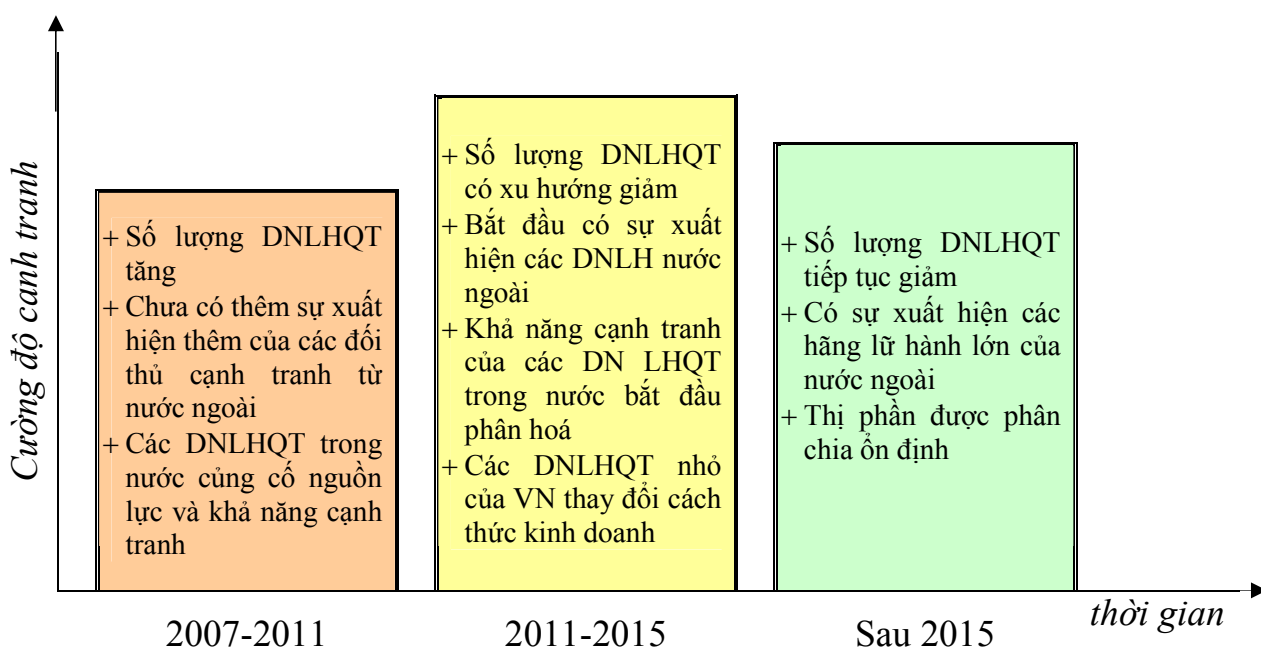
Đây là giai đoạn đầu tiên sau khi các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài được phép triển khai các hoạt động kinh doanh lữ hành inbound tại Việt Nam. Năm 2015 cũng được dự báo là thời điểm mà nền kinh tế thế giới nói chung và thị trường lữ hành quốc tế nói riêng hồi phục hoàn toàn và có những bước phát triển mới. Trong giai đoạn này, áp lực cạnh tranh từ các doanh nghiệp nước ngoài sẽ trở nên rõ nét hơn đối với các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam.

Mặc dù có một số dự báo cho rằng các hãng lữ hành lớn của thế giới sẽ xuất hiện tại Việt Nam dưới hình thức doanh nghiệp có vốn nước ngoài ngay sau thời điểm 2011 nhưng với quy mô thị trường chưa thực sự lớn và tác động của cuộc khủng hoảng tài chính thì việc này ít có khả năng xảy ra. Trong giai đoạn này, nhiều khả năng sẽ xuất hiện một số doanh nghiệp với quy mô vừa và nhỏ của một số thị trường gửi khách chính của Việt Nam như Hàn Quốc, Nhật Bản, Pháp và Mỹ. Đây cũng là giai đoạn các doanh nghiệp của Việt Kiều tại Đông Âu, Pháp, Mỹ, Canada đẩy mạnh các hoạt động gửi khách về Việt Nam và việc hình thành nên các công ty 100% vốn nước ngoài hoặc liên doanh là điều hoàn toàn có thể xảy ra.

Đây cũng là giai đoạn mà các doanh nghiệp lữ hành trong nước có sự phân hoá rõ nét. Một số doanh nghiệp lữ hành lớn của Việt Nam có thể tận dụng tốt cơ hội để chiếm lĩnh thị trường, đẩy mạnh các hoạt động ra thị trường quốc tế của mình. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp quốc tế trong nước, nhất là những doanh nghiệp gom khách từ các công ty nhỏ của các thị trường kể trên sẽ bị thu hẹp hoạt động hoặc phải liên doanh với các đối tác nước ngoài. Quá trình tích tụ và tập trung vốn diễn ra nhanh cùng với việc mất dần khả năng kiểm soát các nguồn khách sẽ dẫn đến việc “biến mất” của nhiều doanh nghiệp (nhất là những doanh nghiệp nhỏ) làm giảm số lượng các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam. Áp lực từ thị trường lên các doanh nghiệp lữ hành nhỏ của Việt Nam sẽ gia tăng mạnh buộc các doanh nghiệp này phải thay đổi phương thức hoạt động nếu muốn tồn tại và phát triển. Các doanh nghiệp này có thể sẽ chuyển sang tập trung khai thác các sản phẩm chuyên biệt hoặc làm dịch vụ cho các doanh nghiệp lữ hành lớn hơn.

3.1.2.3. Giai đoạn sau 2015

Hiện nay, các nhân tố và xu hướng trên thị trường du lịch thế giới đang có những thay đổi nhanh chóng và khó lường nên kịch bản cạnh tranh trên thị trường lữ hành của Việt Nam giai đoạn này rất khó dự đoán. Tuy nhiên với nguồn tài nguyên hấp dẫn và điều kiện địa lý thuận lợi, gần như chắc chắn các hãng lữ hành lớn của thế giới sẽ triển khai mạnh mẽ các hoạt động của mình tại Việt Nam. Trong giai đoạn này áp lực cạnh tranh trên thị trường sẽ rất lớn những dần ổn định và làm cho việc phân chia thị phần lữ hành của Việt Nam sẽ được định hình rõ nét. Khi đó, số lượng các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam có thể sẽ giảm nhưng quy mô doanh nghiệp sẽ lớn hơn.



Hình 3.1. Kịch bản cạnh tranh của các DNLHQT sau WTO

Như vậy nếu nhìn qua thì đối với hoạt động kinh doanh lữ hành, việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO chỉ làm gia tăng số lượng các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Các doanh nghiệp này thậm chí chỉ được phép kinh doanh lữ hành inbound đồng thời phải đảm bảo tối thiểu có 20% cán bộ quản lý là người Việt Nam và chỉ được phép sử dụng hướng dẫn viên du lịch là người Việt Nam. Điều này đôi lúc đã dẫn đến những lầm tưởng là việc gia nhập WTO của Việt Nam chỉ đem lại những cơ hội mà ít có tác động tiêu cực tới các doanh nghiệp lữ hành trong nước.

Trên thực tế, với tư cách là một ngành dịch vụ, xuất khẩu tại chỗ và liên quan đến rất nhiều ngành, nhiều lĩnh vực, hoạt động kinh doanh lữ hành cũng như khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành sẽ chịu rất nhiều tác động cả tích cực và tiêu cực từ việc Việt Nam tham gia mạnh mẽ vào tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế nói chung cũng như trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO)

3.1.3. Cơ hội của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước

3.1.3.1. Cơ hội để củng cố và gia tăng nguồn lực của doanh nghiệp

Trở thành thành viên chính thức của WTO trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của Việt Nam được đẩy mạnh một cách toàn diện là cơ hội tốt để các doanh nghiệp lữ hành trong nước được tiếp cận và tận dụng các nguồn lực từ bên ngoài. Gia nhập vào thị trường quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ được tiếp cận với thị trường vốn, thị trường lao động của thế giới đồng thời các kiến thức, kinh nghiệm quản lý cũng như thông tin thị trường sẽ được tăng cường. Có thể nói đây là một cơ hội tốt để các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam nâng quy mô và tầm vóc của mình.

Sau khi Việt Nam gia nhập WTO, các dòng vốn đầu tư cả trực tiếp và gián tiếp đổ vào Việt Nam tăng lên một cách nhanh chóng cùng với sự hoạt động mạnh mẽ của thị trường chứng khoán và các quỹ đầu tư. Đây là cơ hội rất tốt để các doanh nghiệp trong nước nói chung và các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng nâng cao tiềm lực và khả năng tài chính của mình. Giá trị các tài sản hữu hình tăng mạnh trong khi giá trị các tài sản vô hình được hiện thực hoá đã làm cho giá trị của các doanh nghiệp tăng lên nhanh chóng. Sự phát triển mạnh mẽ và linh hoạt của thị trường tài chính đã tạo ra cho các doanh nghiệp nhiều kênh hiệu quả để huy động vốn cả ngắn, trung và dài hạn. Khả năng huy động vốn nhanh chóng, linh hoạt đã giúp nhiều doanh nghiệp trong nước mở rộng hoặc cơ cấu lại hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện các dự án lớn... Tuy nhiên thực tế thời gian vừa qua lại cho thấy dường như các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam vẫn đang đứng ngoài quá trình này.

Quá trình hội nhập kinh tế quốc tế cũng tạo ra nhiều cơ hội cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong việc tìm kiếm và sử dụng nguồn nhân lực có chất lượng cao. Trong thời gian vừa qua, rất nhiều các tổ chức đã tài trợ, triển khai các dự án, chương trình đào tạo nguồn nhân lực cho Du lịch Việt Nam. Điều này đã phần nào giúp chuẩn hoá và sẽ có những tác động rất lớn góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch hướng tới phù hợp với mặt bằng của khu vực và thế giới. Bên cạnh đó việc mở rộng giao lưu với quốc tế cũng giúp các doanh nghiệp lữ hành có cơ hội sử dụng nguồn nhân lực cao từ bên ngoài thông qua việc thuê mướn lao động nước ngoài hoặc thuê khoán chuyên môn.... Tuy nhiên, đối với đa số các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam hiện nay, việc tận dụng tốt cơ hội này là điều vô cùng khó khăn.

3.1.3.2. Cơ hội phát triển thị trường của doanh nghiệp

+ *Thị trường khách du lịch inbound được mở rộng:* Sau khi trở thành thành viên chính thức của WTO, quan hệ của Việt Nam với thế giới sẽ được tăng cường một cách mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực từ kinh tế, chính trị, ngoại giao, văn hoá... Quá trình này sẽ thúc đẩy quá trình truyền thông về du lịch và đất nước, con người Việt Nam và với bạn bè quốc tế. Đây là một điều kiện hết sức thuận lợi để thị trường khách du lịch inbound của Việt Nam được mở rộng. Điều này cho phép các công ty lữ hành của Việt Nam có thể tiếp cận và khai thác thêm nhiều thị trường mới so với các thị trường truyền thống hiện nay.

Vấn đề đối với các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam hiện nay là hệ thống hạ tầng, số lượng và chất lượng dịch vụ cũng như đội ngũ lao động... còn nhiều hạn chế nên không dễ gì có thể tận dụng tốt cơ hội mở rộng thị trường này.

+ *Cầu du lịch tăng mạnh*: Khi đã gia nhập Tổ chức Thương mại thế giới, các hoạt động giao thương kinh tế của Việt Nam với thế giới sẽ được đẩy mạnh sẽ làm cho nhu cầu người nước ngoài đến Việt Nam tăng mạnh. Cùng với quá trình mở rộng thị trường, điều này sẽ làm cho dòng khách du lịch đến Việt Nam (inbound) tăng lên nhanh chóng.

Bên cạnh đó, việc hội nhập kinh tế quốc tế một cách sâu rộng sẽ là cơ hội thuận lợi giúp kinh tế Việt Nam tăng trưởng mạnh và gia tăng thu nhập của người dân. Với tư cách là một nhân tố có tính quyết định đối với cầu du lịch, việc thu nhập của người dân tăng lên sẽ làm gia tăng cầu về du lịch trong nước và du lịch nước ngoài (outbound) của Việt Nam.

Như vậy, việc trở thành thành viên chính chức của WTO sẽ cơ hội tốt để tăng mạnh cầu của Du lịch Việt Nam trên cả ba lĩnh vực du lịch nội địa, inbound và outbound. Nếu chúng ta tận dụng và phát huy tốt cơ hội này cùng với một quy hoạch phát triển ngành hợp lý, việc tăng cầu này chắc chắn sẽ giúp hạn chế rất nhiều mức độ cạnh tranh trên thị trường du lịch.

3.1.3.3. Cơ hội đa dạng hoá, hoàn thiện hệ thống sản phẩm của DNLHQT

+ *Cung du lịch trong nước tăng mạnh tạo điều kiện để các công ty lữ hành phát triển và nâng cao chất lượng sản phẩm*: Việc gia nhập WTO sẽ giúp Việt Nam tăng cường được niềm tin và sức hút đối với các nhà đầu tư nước ngoài. Do đó, dòng vốn FDI và FII đổ vào Việt Nam nói chung và vào lĩnh vực du lịch (như khách sạn, nhà hàng, khu vui chơi giải trí, dịch vụ vận chuyển...) sẽ có cơ hội tăng nhanh. Điều này sẽ làm cho cung du lịch của Việt Nam được cải thiện cả về chất và lượng giúp cho các doanh nghiệp lữ hành có thể mở rộng, đa dạng hoá và nâng cao chất lượng các sản phẩm của mình.

+ *Tăng cường nguồn lực thúc đẩy quá trình phát triển sản phẩm*: Là một ngành kinh doanh thuộc lĩnh vực dịch vụ và với những đặc điểm riêng có, nhân tố con người giữ vai trò quyết định trong việc xây dựng, thực hiện và phát triển hệ thống sản phẩm của các DNLHQT. Trên thực tế việc củng cố nguồn lực và phát triển hệ thống sản phẩm ở các doanh nghiệp lữ hành là thường được diễn ra cùng một lúc và có mối quan hệ mật thiết, tương hỗ với nhau. Việc tận dụng tốt các cơ hội phát triển nguồn lực sẽ tác động một cách trực tiếp và mạnh mẽ tới hệ thống sản phẩm của các doanh nghiệp này.

3.1.3.4. Cơ hội tiếp thu khoa học công nghệ để tăng cường khả năng và hiệu quả quản lý

Trong những năm vừa qua, mặc dù đã có nhiều nỗ lực nhưng chỉ có một số ít các DNLHQT lớn của Việt Nam ứng dụng và triển khai các công nghệ và công cụ quản lý tiên tiến trong hoạt động kinh doanh của mình. Với đa số DN hoạt động trong lĩnh vực này, việc điều hành tổ chức hoạt động kinh doanh vẫn dựa chủ yếu vào các quan hệ, kinh nghiệm cá nhân. Điều này đã làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp này diễn ra một cách tùy tiện, thiếu ổn định và phụ thuộc nhiều vào một số cá nhân chủ chốt cũng như rất bị động trước những rủi ro kinh doanh.

Việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO đánh dấu một mốc quan trọng trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước. Đây là một cơ hội để các doanh nghiệp trong nước nói chung cũng như các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng cơ cấu, tổ chức lại cách thức quản lý điều hành nhằm nâng cao tính ổn định và hiệu quả của mình. Việc tiếp thu và ứng dụng các phương pháp, công cụ quản lý mới có thể thực hiện bằng nhiều cách như tiếp nhận thông tin/trí thức quản lý mới, sử dụng nguồn nhân lực quản lý chất lượng cao hay đầu tư mua các công nghệ/quy trình quản lý tiên tiến của nước ngoài.

3.1.3.5. Cơ hội mở rộng liên kết hợp tác

Tăng cường khả năng liên kết hợp tác của các doanh nghiệp lữ hành trong nước là một kết quả tất yếu của sự tăng trưởng nhanh của cung và cầu du lịch. Áp lực cạnh tranh của các doanh nghiệp nước ngoài, sẽ đòi hỏi các doanh nghiệp trong nước phải liên kết lại với nhau đồng thời thúc đẩy nhanh quá trình tích tụ và tập trung vốn. Các doanh nghiệp du lịch nói chung và lữ hành nói riêng của Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội để thực hiện chiến lược liên kết hoặc tăng trưởng đồng tâm. Đồng thời quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước cũng giúp các doanh nghiệp có điều kiện hơn để liên kết và hợp tác với các đối tác nước ngoài cả trong và ngoài lĩnh vực du lịch.

3.1.3.6. Môi trường kinh doanh bình đẳng và ổn định hơn

Một nguyên tắc cơ bản của WTO là tạo ra một môi trường cạnh tranh bình đẳng. Tham gia vào WTO, các doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp lữ hành nói riêng sẽ có điều kiện tham gia vào chuỗi sản xuất, kinh doanh của thế giới một cách công bằng. Bên cạnh đó, việc trở thành thành viên chính thức của WTO cũng đòi hỏi chúng ta phải điều chỉnh các yếu tố của môi trường vĩ mô để đáp ứng các quy định chung của tổ chức này và các hiệp định song phương mà chúng ta đã ký kết. Điều này sẽ giúp cải thiện môi trường kinh doanh ở Việt Nam và là tiền đề để các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp lữ hành nhỏ có điều kiện phát triển một cách ổn định.

3.1.4. Thách thức của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước

3.1.4.1. Nguy cơ thất thoát nguồn lực và bị kiểm soát

+ *Nguồn nhân lực chất lượng cao bị hút về các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài:* Gia nhập WTO các doanh nghiệp của chúng ta có điều kiện để tận dụng chất xám và nguồn nhân lực chất lượng cao từ bên ngoài nhưng các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam cũng đứng trước nguy cơ rất lớn bị thất thoát các nguồn lực này. Các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài (nhất là các tập đoàn lớn) nếu vào Việt Nam thường có tiềm lực về tài chính, kinh nghiệm quản lý và sự tối ưu do quy mô hơn các doanh nghiệp trong nước. Chính những lợi thế này sẽ hút các lao động có trình độ cao (thường nắm giữ các vị trí quan trọng trong doanh nghiệp) sang khu vực có vốn đầu tư nước ngoài. Nếu điều này xảy ra các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước sẽ gặp rất nhiều bất lợi.

Thứ nhất, khi bị mất những lao động này, cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước sẽ bị biến động mạnh dẫn đến sự mất ổn định trong nội bộ doanh nghiệp. *Thứ hai*, do đặc điểm của hoạt động kinh doanh lữ hành, các vị trí quan trọng trong doanh nghiệp thường nắm giữ các quan hệ với nguồn gửi khách hay với các nhà cung cấp. Khi mất nhân lực tại các vị trí này các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước rất dễ mất luôn các quan hệ vốn có cũng như dễ thất thoát các thông tin nội bộ. *Thứ ba*, do nhân tố con người giữ vị trí đặc biệt quan trọng trong tất cả các khâu của hoạt động kinh doanh lữ hành nên việc để “chảy máu” chất xám cũng đồng nghĩa với việc sụt giảm chất lượng sản phẩm do các doanh nghiệp này cung cấp.

+ *Các doanh nghiệp trong nước có thể bị kiểm soát hoặc thôn tính:*

Trong quá trình hội nhập kinh tế, nguy cơ này đã trở thành hiện thực đối với rất nhiều doanh nghiệp của Việt Nam. Bằng nhiều biện pháp khác nhau, các doanh nghiệp nước ngoài đã tăng giá trị (tỷ lệ) sở hữu trong các doanh nghiệp của Việt Nam để từ đó nắm quyền kiểm soát hoặc thậm chí thôn tính cả doanh nghiệp. Thực tế trong thời gian qua, đã có một số doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch của Việt Nam đã bị kiểm soát theo hình thức này. Đây là một nguy cơ rất lớn và nguy hiểm đối với các doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp lữ hành nói riêng nhất là những doanh nghiệp liên doanh hoặc đã và đang cổ phần hoá.

3.1.4.2. *Nguy cơ bị mất khả năng kiểm soát thị trường*

+ *Cầu inbound bị các tập đoàn nước ngoài kiểm soát:*

Hiện nay, các tập đoàn lữ hành lớn trên thế giới với uy tín với mạng lưới đại lý rộng lớn của mình đang kiểm soát hầu hết các nguồn khách du lịch ra nước ngoài của các thị trường lớn. Những thị trường này đều là các thị trường trọng điểm của Du lịch Việt Nam. Trong suốt thời gian từ khi du lịch bắt đầu phát triển đến nay, hầu hết nguồn khách inbound đến Việt Nam đều do các công ty gửi khách từ nước ngoài cung cấp. Do vậy, kịch bản xấu nhất cho các DNLHQT trong nước là khi các tập đoàn này được phép hoạt động tại Việt Nam sẽ trực tiếp khai thác thị trường và tổ chức thực hiện tour du lịch. Với thực lực hiện nay của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước, việc trực tiếp khai thác thị trường từ nước ngoài là rất khó khăn cho nên nếu kịch bản này xảy ra thì nguy cơ mất thị trường là rất lớn.

+ *Khả năng kiểm soát thị trường của các trong doanh nghiệp trong nước thấp:* Khi chúng ta đã trở thành thành viên chính thức của WTO, nền kinh tế nói chung và Du lịch Việt Nam nói riêng sẽ chịu rất nhiều tác động từ môi trường kinh tế thế giới. Các nhân tố này nếu không được kiểm soát rất dễ

dẫn đến nguy cơ xảy ra khủng hoảng thị trường như ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính thế giới từ cuối năm 2008 đến nay đã tạo ra sự sụt giảm nghiêm trọng lượng khách du lịch inbound đến Việt Nam. Mặt khác, ngay cả khi các nhân tố của thị trường thế giới diễn ra theo hướng tích cực dẫn đến sự gia tăng quá nhanh lượng khách về lâu dài cũng sẽ không tốt cho Du lịch Việt Nam nói chung và các công ty lữ hành quốc tế nói riêng. Qua đó có thể thấy, ngay tại thời điểm hiện tại, khả năng kiểm soát thị trường của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cũng chưa thực sự tốt.

Với việc nắm giữ các nguồn gửi khách và có thể can thiệp vào xu hướng tiêu dùng du lịch tại các thị trường gửi khách, rõ ràng, sau khi có mặt tại Việt Nam, các công ty du lịch nước ngoài sẽ có khả năng điều tiết, không chế thị trường. Nếu điều này xảy ra, các công ty lữ hành quốc tế của Việt Nam sẽ rơi vào thế bị động và khó có thể xây dựng, triển khai các kế hoạch kinh doanh dài hạn của mình một cách hợp lý

3.1.4.3. Nguy cơ bị không chế đầu vào

Bằng các mối quan hệ sẵn có với các nhà cung cấp lớn (các hãng hàng không, tàu biển, chuỗi khách sạn...), các doanh nghiệp nước ngoài có khả năng không chế các yếu tố đầu vào của hoạt động kinh doanh lữ hành. Bên cạnh đó nguồn cầu lớn cùng với tiềm lực tài chính mạnh, các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài có thể trở thành các đối tác lớn của các nhà cung cấp dịch vụ du lịch tại Việt Nam tại một số khu du lịch chính. Khi đó nếu muốn, các doanh nghiệp này có thể triển khai các chiến lược kiểm soát nguồn cung như tạo áp lực với các nhà cung cấp hoặc tăng trưởng dọc về phía trước. Nếu điều này xảy ra, nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam sẽ rơi vào thế bị động cả cung và cầu dẫn đến khả năng tồn tại là vô cùng khó khăn.

3.1.4.4. Áp lực và cường độ cạnh tranh cao

Việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO chắc chắn sẽ gia tăng cường độ cạnh tranh trên thị trường lữ hành cả thị trường nội địa, inbound và outbound. Sức ép cạnh tranh sẽ trở nên gay gắt đặc biệt trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành inbound. Sở dĩ có tình trạng này là do sự gia tăng một cách mạnh mẽ các doanh nghiệp lữ hành cả trong nước và từ nước ngoài.

Đối với các doanh nghiệp trong nước: Khi thị trường được mở rộng và cầu có xu hướng tăng sẽ dẫn đến tỷ suất lợi nhuận của ngành tăng. Điều này sẽ hút các nguồn lực của xã hội đổ vào lĩnh vực du lịch và dễ dẫn đến tình trạng “trăm hoa đua nở” với hàng loạt các công ty du lịch được mở ra. Thực tiễn Việt Nam trong giai đoạn 1995 -2000 đã chứng minh điều này .

Đối với các doanh nghiệp nước ngoài: Với tốc độ phát triển nhanh chóng cả về cung và cầu trong thời gian qua, chắc chắn Du lịch Việt Nam sẽ hấp dẫn nhiều công ty lữ hành lớn của thế giới. Bên cạnh đó, với vị trí địa - kinh tế - chính trị thuận lợi của Việt Nam, các doanh nghiệp nước ngoài có thể dễ dàng kết nối tour từ Việt Nam và khai thác thị trường với các nước trong khu vực Đông Nam Á và Trung Quốc. Với những lý do đó nên nhiều khả năng các tập đoàn lữ hành lớn của thế giới sẽ triển khai hoạt động của họ trên lãnh thổ Việt Nam khi đến thời hạn Việt Nam cam kết. Nếu điều này xảy ra, chỉ cần một vài hãng lữ hành lớn của thế giới có mặt tại Việt Nam cũng tạo ra một áp lực cạnh tranh rất lớn trong hoạt động kinh doanh lữ hành inbound đối với các doanh nghiệp trong nước.

3.1.4.5. Mức độ bảo hộ với các doanh nghiệp trong nước bị hạn chế

+ *Quá trình tích tụ và tập trung vốn sẽ đe dọa sự tồn tại của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế vừa và nhỏ:*

Thực tế Việt Nam trong những năm vừa qua, quá trình này đã được tiến hành dẫn đến sự hình thành của các tổng công ty du lịch lớn. Trước áp

lực cạnh tranh từ các doanh nghiệp nước ngoài, chắc chắn quá trình tích tụ và tập trung vốn của các doanh nghiệp trong nước sẽ được đẩy mạnh. Điều này sẽ làm cho các doanh nghiệp cỡ hành quốc tế trong nước có quy mô vừa và nhỏ sẽ bị cạnh tranh khốc liệt không chỉ tại thị trường inbound mà ngay cả thị trường outbound và nội địa. Với tiềm lực yếu, thiếu kinh nghiệm quản lý..., nếu không có những sách lược phù hợp và sự hỗ trợ của chính phủ, việc tồn tại của các doanh nghiệp cỡ hành quốc tế vừa và nhỏ sẽ trở nên hết sức khó khăn.

+ *Các chính sách bảo hộ với các doanh nghiệp trong nước sẽ bị hạn chế*: Theo các cam kết chung của Việt Nam khi gia nhập WTO, nhiều chính sách bảo hộ đối với các doanh nghiệp trong nước như ưu đãi tín dụng, thuế, tài nguyên hoặc thị trường.... sẽ bị dần bị hạn chế. Các doanh nghiệp cỡ hành cũng không nằm ngoài quá trình này. Mất đi sự hỗ trợ từ chính phủ, dù nhiều doanh nghiệp đã và sẽ rơi vào tình trạng khó khăn nhưng chúng ta phải chấp nhận thực tế này để có được một môi trường kinh doanh lành mạnh và bình đẳng.

3.1.5. Tổng hợp các tác động của việc Việt Nam gia nhập WTO đối với khả năng cạnh tranh của các DNLH trong nước

Nhìn chung, sau khi Việt Nam trở thành thành viên chính thức của WTO, các doanh nghiệp cỡ hành quốc tế của Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội để mở rộng và phát triển thị trường cũng như có khả năng tiếp cận với các nguồn lực từ bên ngoài. Nếu tận dụng tốt cơ hội này, nhiều doanh nghiệp cỡ hành quốc tế sẽ có những phát triển nhảy vọt để nâng lên tầm khu vực và thế giới. Nhưng để thực hiện được điều này cần rất nhiều nỗ lực của doanh nghiệp cũng như các cơ quan quản lý vĩ mô.

Bảng 3.2. Tổng hợp các tác động tới khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam sau WTO

Nội dung ảnh hưởng	Mức độ tác động		
	Giai đoạn 2007-2011	Giai đoạn 2011-2015	Giai đoạn sau 2015
Áp lực và cường độ cạnh tranh cao	-	--	---
Khả năng bảo hộ doanh nghiệp trong nước	+	-	-
Môi trường kinh doanh bình đẳng và ổn định	+	++	+++
Khả năng củng cố và gia tăng nguồn lực	++	++	+
Khả năng đa dạng hoá hệ thống sản phẩm	+	++	+++
Khả năng mở rộng liên kết hợp tác	+	++	+++
Khả năng tiếp thu khoa học công nghệ để tăng cường khả năng và hiệu quả quản lý	+	++	+++
Khả năng phát triển thị trường	+	++	+
Khả năng kiểm soát thị trường		-	--
Khả năng thoát nguồn lực và bị kiểm soát	-	--	-
Khả năng bị khống chế đầu vào			---

Ghi chú: (+) tác động thuận lợi
(-) tác động bất lợi

Bên cạnh những thuận lợi thì việc Việt Nam thực hiện các cam kết gia nhập WTO cũng tạo ra cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước nhiều thách thức. Trong thời gian đầu, các tập đoàn du lịch lớn trên thế giới chưa vào Việt Nam và đây sẽ là thời gian thuận lợi để các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước tận dụng cơ hội và củng cố khả năng cạnh tranh của mình. Nếu ngay sau khi mở cửa mà các tập đoàn lớn đổ bộ vào Việt Nam thì với tiềm lực lớn mạnh, khả năng không chế và điều tiết thị trường cả về phía cung và cầu của họ, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của chúng ta sẽ gặp nhiều khó khăn, đặc biệt là trong hoạt động kinh doanh tại thị trường inbound. Nếu không có những biện pháp và điều chỉnh kịp thời ngay từ bây giờ, khi đó nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế sẽ rất dễ rơi vào tình trạng bị thôn tính hoặc phá sản.

3.2. Những giải pháp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế sau khi Việt Nam gia nhập WTO

Do ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính tiền tệ làm cho hoạt động du lịch của thế giới nói chung và của Việt Nam nói riêng đã có những sút giảm đáng kể nên trong thời gian qua các hãng lữ hành lớn trên thế giới vẫn chưa có động thái nào tại thị trường Việt Nam. Tuy nhiên với một nguồn tài nguyên du lịch phong phú, đa dạng và hấp dẫn cùng với một vị trí địa lý thuận lợi, Du lịch Việt Nam sẽ có một sức hút mạnh mẽ với các doanh nghiệp lữ hành nước ngoài. Chắc chắn trong tương lai gần, các doanh nghiệp lữ hành của thế giới sẽ xâm nhập và triển khai nhiều hoạt động tại Việt Nam. Dù quá trình này diễn ra một cách trực tiếp hay gián tiếp, ô ạt hay từ từ thì áp lực cạnh tranh lên các doanh nghiệp trong nước cũng trở nên mạnh mẽ và nguy hiểm hơn.

Cho đến thời điểm hiện nay, khi các hãng lữ hành lớn của thế giới chưa triển khai các hoạt động của mình ở Việt Nam thì khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong nước đã bộc lộ nhiều điểm yếu hơn so các doanh nghiệp liên doanh đang hoạt động tại Việt Nam. Chính vì vậy, để có thể tận dụng tốt các cơ hội do quá trình hội nhập kinh tế quốc tế mang lại cũng như để có thể tồn tại và phát triển, việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước là một yêu cầu tất yếu và cấp bách. Để làm được điều này đòi hỏi các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam phải tự nỗ lực vận động, triển khai nhiều biện pháp. Trong giai đoạn trước mắt, các doanh nghiệp cần tập trung vào một số giải pháp chính sau.

3.2.1. Củng cố, tăng cường nguồn lực của doanh nghiệp

Như đã phân tích ở chương 2, thực trạng mặt bằng chung nguồn lực của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam thấp hơn các doanh nghiệp liên doanh trừ một số doanh nghiệp lớn của Việt Nam. Đây là nhân tố nội tại có tác động rất lớn đến các hoạt động khác cũng như khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Để làm được điều này đòi hỏi một sự cố gắng và nỗ lực liên tục cũng như một chiến lược dài hạn của các doanh nghiệp. Trong ngắn hạn, việc gia tăng nguồn lực thường chưa có tác động ngay đến khả năng cạnh tranh nhưng trong trung và dài hạn đây là một yếu tố tiên quyết để nâng cao sức mạnh thị trường cũng như khả năng tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp nói chung và DNLHQT nói riêng.

3.2.1.1. Tăng quy mô và điều chỉnh cơ cấu vốn

**** Tăng quy mô vốn***

Quy mô vốn nhỏ sẽ gây ra nhiều bất lợi cho các doanh nghiệp lữ hành, hạn chế các hoạt động cả trong ngắn và dài hạn của doanh nghiệp. Với nguồn vốn hạn chế, nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế đã không thể triển khai hoặc triển khai kém hiệu quả các kế hoạch phát triển sản phẩm, phát triển thị trường, nguồn nhân lực... Điều này đã làm ảnh hưởng rất lớn tới khả năng tăng trưởng và phát triển ổn định của các doanh nghiệp. Để khắc phục tình trạng này, các doanh nghiệp có thể tận dụng các nguồn tín dụng đặc biệt là các chính sách hỗ trợ tín dụng trong gói kích thích nền kinh tế của chính phủ để mở rộng hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp lữ hành cũng cần tận dụng tối đa các cơ hội thị trường để tăng nguồn vốn thông qua thị trường chứng khoán. Một số doanh nghiệp có điều kiện cần đẩy mạnh quá trình tích tụ và tập trung vốn thông qua việc triển khai và thực hiện các chiến lược tăng trưởng, liên kết cả ngang và dọc thậm chí cả đồng tâm lẫn phi đồng tâm.

** Điều chỉnh cơ cấu vốn*

Như đã phân tích ở chương 2, mặc dù nguồn vốn của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam có quy mô nhỏ nhưng vốn cố định lại chiếm phần lớn. Với số vốn lưu động ít, các doanh nghiệp lữ hành trong nước thường xuyên rơi vào tình trạng thiếu nguồn vốn khả dụng và do đó thường phải tập trung nguồn vốn của mình cho các hoạt động sản xuất kinh doanh trực tiếp đồng thời hạn chế tối đa các hoạt động mở rộng thị trường và nghiên cứu phát triển. Điều này đã ảnh hưởng rất lớn tới sự phát triển cả trong ngắn hạn và dài hạn của các doanh nghiệp lữ hành. Giải pháp trước mắt cho tình trạng này (đặc biệt là đối với các doanh nghiệp nhỏ) là giảm tỷ lệ vốn cố định bằng cách tăng cường thuê và sử dụng các dịch vụ về cơ sở vật chất (văn phòng, xe ô tô, máy tính...). Lẽ dĩ nhiên điều này sẽ làm tăng chi phí sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhưng đây là giải pháp thực sự cần thiết đối với những doanh nghiệp có quy mô vốn ít.

Bên cạnh đó, kinh doanh lữ hành là một lĩnh vực chứa đựng nhiều rủi ro cả từ phía thị trường (nguồn khách, các nhà cung cấp, điều kiện kinh tế...) lẫn các từ các nhân tố phi kinh tế (chính trị, thiên tai, dịch bệnh, thời tiết...) nên để chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần thiết phải trích lập quỹ dự phòng. Đây là công việc mà hầu hết các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước bỏ qua và coi khoản tiền kỹ quỹ là nguồn vốn dự phòng của mình. Trên thực tế, tiền kỹ quỹ là điều kiện cần để doanh nghiệp được phép kinh doanh lữ hành quốc tế, khi xảy ra rủi ro, nếu được sự đồng ý của các cơ quan quản lý nhà nước doanh nghiệp có thể sử dụng nguồn vốn này để khắc phục hậu quả. Tuy nhiên sau đó, muốn tiếp tục kinh doanh lữ hành quốc tế các doanh nghiệp phải hoàn trả để đủ số tiền kỹ quỹ theo quy định nên đây không thể coi là nguồn vốn dự phòng của doanh nghiệp.

** Sử dụng hiệu quả nguồn vốn*

Đối với nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam, việc tăng quy mô vốn không phải là một điều có thể dễ dàng thực hiện được. Trong trường hợp này, thậm chí cả đối với những doanh nghiệp đã có quy mô vốn lớn thì một giải pháp luôn cần thiết là tăng hiệu quả sử dụng vốn của doanh nghiệp. Bên cạnh những giải pháp tăng hiệu quả kinh doanh (được trình bày ở phần sau) thì giải pháp hữu hiệu nhất để tăng hiệu quả sử dụng vốn là tăng tốc độ quay vòng vốn. Đối với kinh doanh lữ hành, biện pháp này chỉ thực hiện được khi các doanh nghiệp hạn chế được các khoản nợ và tăng tốc độ thanh toán. Muốn vậy cùng với việc lựa chọn các đối tác, nguồn khách tin cậy, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng phải đảm bảo sản phẩm của mình có được chất lượng tốt và ổn định.

3.2.1.2. Củng cố và phát triển nguồn nhân lực

Với đặc điểm của mình, kinh doanh lữ hành là một ngành sử dụng nhiều lao động sống. Số lượng và chất lượng nguồn nhân lực là yếu tố cơ bản cho thành công của bất kỳ doanh nghiệp lữ hành nào. Do vậy, đối với các doanh nghiệp lữ hành, phát triển nguồn nhân lực được xem là nhiệm vụ trọng tâm, thường xuyên và lâu dài. Đây chính là nhân tố tiên quyết đảm bảo cho việc phát triển bền vững cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành.

** Đảm bảo đủ số lượng và sự ổn định của đội ngũ lao động*

Do đặc điểm tính thời vụ trong kinh doanh lữ hành nên lực lượng lao động của các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này thường xuyên biến động. Trong thời vụ du lịch, các doanh nghiệp lữ hành thường xuyên rơi vào tình trạng thiếu lao động và phải thuê ngoài (nhất là đội ngũ hướng dẫn viên) làm cho chất lượng lao động không ổn định, không đáp ứng được các yêu cầu của doanh nghiệp. Do vậy để ổn định hoạt động sản xuất kinh

doanh của mình đồng thời đảm bảo chất lượng đội ngũ lao động, các doanh nghiệp lữ hành cần duy trì được một quy mô lao động phù hợp và ổn định. Muốn làm được điều này, các doanh nghiệp lữ hành cần tập trung thực hiện một số biện pháp sau:

- Đa dạng hoá các hoạt động cũng như thị trường mục tiêu để ổn định các hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Căn cứ vào điều kiện thực tế, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có thể đa dạng hoá lĩnh vực hoạt động của mình như kinh doanh lữ hành inbound, outbound, nội địa hoặc thậm chí cả các lĩnh vực liên quan như tổ chức sự kiện, thương mại.... Ngay trong một lĩnh vực kinh doanh, các doanh nghiệp cũng cần phải đa dạng hoá các thị trường mục tiêu, tránh tình trạng chỉ tập trung vào một nguồn khách nhất định. Việc đa dạng hoá này sẽ làm giảm các rủi ro trong kinh doanh đồng thời giúp các doanh nghiệp lữ hành quốc tế hạn chế, khắc phục được các tác động bất lợi của thời vụ du lịch để từ đó tạo công ăn việc làm và thu nhập ổn định cho người lao động.

- Các doanh nghiệp lữ hành cũng cần chú trọng tới công tác đãi ngộ, tạo động lực để từ đó xây dựng sự gắn bó về quyền lợi và trách nhiệm của người lao động đối với doanh nghiệp giúp họ yên tâm làm việc và trung thành với doanh nghiệp.

- Bên cạnh việc chuyên môn hoá một số vị trí công việc, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng cần thiết đa dạng hoá các kỹ năng và đảm bảo khả năng thích ứng của lao động trong một số bộ phận để có thể chủ động điều chỉnh lao động giữa các mảng kinh doanh khi có tác động của thời vụ du lịch. Biện pháp này sẽ giúp các doanh nghiệp ổn định và chủ động nguồn nhân lực khi có các biến động thị trường đồng thời giảm được chi phí tuyển dụng, chuyển chuyển và sa thải nhân viên.

** Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động*

Cùng với việc đảm bảo một nguồn nhân lực đủ và ổn định, thì chất lượng lao động cũng là một vấn đề sống còn đối với các doanh nghiệp lữ hành quốc tế, có ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng sản phẩm và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần nâng cao chất lượng đội ngũ lao động của mình thông qua các biện pháp sau:

- Xây dựng bảng mô tả công việc, tiêu chuẩn chi tiết cho từng vị trí trong doanh nghiệp để làm cơ sở tuyển chọn, đào tạo - bồi dưỡng, đánh giá cũng như sa thải nhân viên.

- Xây dựng quy chế, kế hoạch bổ sung, nâng bậc cũng như đào thải nhân lực một cách minh bạch và công khai giúp người lao động có động lực phấn đấu và đồng thời duy trì được một đội ngũ lao động ổn định cả về số lượng và chất lượng.

- Chú trọng tới công tác giáo dục đạo đức nghề nghiệp cho đội ngũ lao động trong doanh nghiệp, coi đạo đức nghề nghiệp là một tiêu chuẩn hàng đầu trong việc đánh giá và sử dụng lao động.

- Tăng cường và chủ động trong công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực. Tập trung đào tạo nâng cao chất lượng cho đội ngũ cán bộ quản lý, nhân viên marketing, xây dựng sản phẩm và hướng dẫn viên. Với sự biến động và phát triển không ngừng của hoạt động kinh doanh, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần nhận thức đào tạo là một công tác liên tục, thường xuyên của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều hình thức đào tạo từ ngắn hạn đến dài hạn, từ tại chỗ đến tập trung.... Công tác đào tạo của doanh nghiệp nên bố trí ngoài thời vụ du lịch để hạn chế sự lãng phí nguồn nhân lực, kính phí đồng thời nâng cao chất lượng và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

** Tổ chức, quản lý, sử dụng lao động một cách hợp lý và hiệu quả*

Qua khảo sát thực tế tại các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam điều dễ nhận thấy là công tác tổ chức, quản lý và sử dụng lao động tại nhiều doanh nghiệp này còn hết sức lỏng lẻo, thiếu khoa học. Điều này đã làm cho hiệu quả sử dụng lao động hiện nay chưa cao, người lao động chưa yên tâm công tác và chưa đóng góp hết khả năng của mình cho doanh nghiệp. Đây là điểm yếu rất rõ nét của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước so với các doanh nghiệp liên doanh. Những bất cập trong công tác này đã gây ra rất nhiều tác động tiêu cực tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành như thiếu ổn định về nguồn khách, giảm chất lượng sản phẩm, thất thoát thông tin nội bộ... và từ đó làm suy yếu khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp này. Để đảm bảo công tác tổ chức, quản lý, sử dụng lao động được diễn ra một cách hợp lý và hiệu quả, trong thời gian tới các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cần thực hiện đồng bộ một số biện pháp chính sau:

- Đổi mới, lựa chọn và hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý theo hướng gọn nhẹ, năng động và phản ứng nhanh với các thay đổi của môi trường kinh doanh. Để làm được điều này, doanh nghiệp lữ hành quốc tế phải lựa chọn cho mình một mô hình tổ chức phù hợp với mục tiêu và khả năng thực tế của doanh nghiệp, đồng thời xác định rõ chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong hệ thống nhằm đảm bảo sự phối hợp, liên kết nhịp nhàng hiệu quả giữa các bộ phận, tránh sự chồng chéo, trùng lặp trong các hoạt động tác nghiệp.

- Song song với việc nâng cao tính tự chủ và mở rộng quyền hạn một cách phù hợp tại các vị trí, doanh nghiệp cần thiết lập các cơ chế giám sát hoạt động của các bộ phận, vị trí trong doanh nghiệp thông qua việc xây dựng hệ thống thông tin nội bộ và sử dụng các phương pháp kiểm tra chéo.

- Các thành viên, các bộ phận của doanh nghiệp phải nắm rõ chức năng nhiệm vụ của mình cũng như các mục tiêu ngắn và trung hạn của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, do hoạt động kinh doanh lưỡng hành thường xuyên đòi hỏi có sự tham gia tác nghiệp của nhiều bộ phận một cách đồng thời và nhanh chóng nên các doanh nghiệp lưỡng hành quốc tế cần tăng cường thiết lập các mối quan hệ, phối hợp ngang giữa các bộ phận, phòng ban của mình.

3.2.1.3. Tập trung cho công tác phát triển thương hiệu

Thương hiệu là một tài sản vô hình rất có giá trị của các doanh nghiệp lưỡng hành quốc tế, nó tác động một cách trực tiếp và gián tiếp tới cả đầu vào và đầu ra của các doanh nghiệp này. Chính vì vậy, nâng cao giá trị thương hiệu là một biện pháp hữu hiệu để nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lưỡng hành nói chung và doanh nghiệp lưỡng hành quốc tế nói riêng. Thực tế hiện nay, số lượng các thương hiệu mạnh trong lĩnh vực lưỡng hành của Việt Nam là rất ít, đặc biệt trên thị trường quốc tế. Do vậy việc đầu tư cho công tác xây dựng và phát triển thương hiệu là một việc làm vừa mang tính cấp bách, vừa mang tính lâu dài của các doanh nghiệp lưỡng hành quốc tế của Việt Nam. Để làm được điều này, các doanh nghiệp lưỡng hành quốc tế cần tập trung cho một số biện pháp sau:

** Nhận thức đúng đắn về thương hiệu*

Là những doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực dịch vụ với đặc điểm quá trình sản xuất và quá trình tiêu dùng diễn ra cùng một lúc và người tiêu dùng khó có thể cảm nhận được chất lượng sản phẩm trước khi sử dụng nên thương hiệu của các doanh nghiệp lưỡng hành quốc tế có ảnh hưởng rất lớn tới sự lựa chọn của du khách. Đồng thời thương hiệu cũng ảnh hưởng nhiều đến việc tổ chức kênh phân phối cũng như việc triển khai các chiến lược, hoạt động liên kết ngang của doanh nghiệp lưỡng hành quốc tế.

Bên cạnh đó các thương hiệu mạnh thường rất có ưu thế khi đàm phán với các nhà cung cấp và do vậy sẽ mang lại cho các doanh nghiệp sở hữu thương hiệu này nhiều lợi thế cạnh tranh về chi phí và chất lượng. Do vậy các doanh nghiệp lữ hành cần nhận thức một cách đầy đủ về giá trị của thương hiệu. Giá trị này có khi còn lớn hơn rất nhiều giá trị các tài sản hữu hình của doanh nghiệp lữ hành. Từng cá nhân, từng bộ phận và cả doanh nghiệp luôn phải xác định việc xây dựng, duy trì và phát triển thương hiệu là nhiệm vụ trọng tâm, liên tục và lâu dài của mình.

** Xây dựng một kế hoạch phát triển thương hiệu dài hạn*

Hiện nay, không ít các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam đã nhận thức được tầm quan trọng của thương hiệu và đã có những hành động cụ thể để phát triển thương hiệu của mình. Tuy nhiên tại nhiều doanh nghiệp những nỗ lực này chỉ mang tính thời điểm, đơn lẻ hoặc chỉ chú trọng tới hoạt động truyền thông. Trên thực tế, việc xây dựng và phát triển thương hiệu là một quá trình liên tục và lâu dài và nền tảng của thương hiệu phải dựa trên uy tín và sự thực hiện các cam kết của doanh nghiệp cũng như sự ổn định về chất lượng của sản phẩm. Do vậy để có thể phát triển được thương hiệu của mình, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần xây dựng cho mình một kế hoạch tổng thể và dài hạn nhằm kết hợp giữa các hoạt động truyền thông với việc duy trì, đảm bảo chất lượng sản phẩm, quản lý khủng hoảng và việc thực hiện các cam kết của doanh nghiệp một cách thường xuyên và liên tục.

** Xây dựng và triển khai chiến lược phát triển thương hiệu một cách linh hoạt, phù hợp với khả năng và mục tiêu của doanh nghiệp*

Hiện nay các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam đang triển khai việc phát triển thương hiệu của mình theo rất nhiều cách khác nhau.

Trong khi một số doanh nghiệp quá thờ ơ với việc xây dựng thương hiệu thì số khác lại theo đuổi các chiến lược đầy tham vọng. Cả hai xu hướng này đều đang bộc lộ nhiều bất cập. Rõ ràng, để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình việc xây dựng và triển khai chiến lược phát triển thương hiệu của các doanh nghiệp lữ hành là hết sức cần thiết. Tuy nhiên, tùy vào mục tiêu và nguồn lực của mình, mỗi doanh nghiệp lữ hành nên xây dựng cho mình một chiến lược thương hiệu phù hợp, có hiệu quả và khả thi. Với thực lực của các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam hiện nay, chỉ một số ít doanh nghiệp lớn là có đủ khả năng để quảng bá thương hiệu của mình trên phạm vi rộng. Còn lại đa số các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam, với doanh số và nguồn lực chưa thực sự lớn, chỉ nên tập trung phát triển và quảng bá thương hiệu tại một số thị trường chính của mình tránh tình trạng tỷ lệ chi phí đầu tư cho thương hiệu quá lớn mà hiệu quả không cao. Thậm chí các doanh nghiệp này có thể lựa chọn phương án nhượng quyền thương hiệu hoặc liên kết với các công ty lữ hành khác để cùng phát triển thương hiệu trên một thị trường cụ thể. Đồng thời song song với việc xây dựng và phát triển thương hiệu, các doanh nghiệp lữ hành cũng cần chú trọng tới các hoạt động bảo vệ thương hiệu thông qua việc tìm hiểu kỹ lưỡng các vấn đề pháp lý liên quan đến thương hiệu cũng như đăng ký bảo hộ nhãn hiệu, hình ảnh tại các thị trường mục tiêu của mình.

3.2.2. Tăng cường các hoạt động phát triển thị trường

Trong quá trình hội nhập kinh tế của đất nước nguy cơ từ việc mất thị trường là áp lực cạnh tranh lớn nhất đối với các doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng. Thực tiễn kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành cho thấy chỉ trừ một vài doanh nghiệp lớn là có khả năng chủ động trong việc tìm kiếm và phát triển thị trường còn với đa số các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam, hoạt động

này vẫn diễn ra một cách rất bị động. Thị trường vừa là mục tiêu của các chiến lược cạnh tranh, vừa là chỉ số phản ánh khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nó có ý nghĩa sống còn và tác động tới mọi hoạt động của doanh nghiệp. Chính vì vậy việc đầu tư cho các hoạt động phát triển thị trường là một công việc thường xuyên và lâu dài của doanh nghiệp. Trong giai đoạn trước mắt, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam nên triển khai một số hoạt động chính sau:

** Tăng cường hoạt động nghiên cứu thị trường*

Nghiên cứu thị trường là công việc hết sức cần thiết nhằm cung cấp cho doanh nghiệp lữ hành những thông tin cơ bản về thị hiếu tiêu dùng, các yêu cầu về chất lượng, giá cả và cách thức tổ chức chuyến đi, tiếp nhận thông tin... thị trường cũng như những chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để khai thác thị trường. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu thị trường các doanh nghiệp lữ hành có thể đề ra những đối sách hợp lý nhằm phát huy thế mạnh của mình, tận dụng tối đa các cơ hội để xâm nhập và khai thác thị trường mục tiêu một cách nhanh chóng và có hiệu quả. Tuy nhiên hiện nay hoạt động nghiên cứu thị trường của nhiều doanh nghiệp lữ hành hầu như vẫn còn bỏ trống hoặc nếu có thì chỉ mang tính hình thức và thiếu định hướng rõ ràng. Do vậy, để hoạt động phát triển thị trường được diễn ra một cách có hiệu quả, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cần đầu tư cho công tác nghiên cứu thị trường cả về tài chính, nhân lực cũng như xây dựng một quy trình nghiên cứu thị trường thường xuyên, bài bản và chuyên nghiệp. Trong đó, các doanh nghiệp cần chú trọng tới việc xác định các kết quả đầu ra của quá trình nghiên cứu thị trường một cách rõ ràng, đầy đủ và chi tiết để có thể sử dụng các kết quả này cho các hoạt động khác của doanh nghiệp như xây dựng sản phẩm, tổ chức bán và thực hiện cũng như quản lý chất lượng sản phẩm...

** Lựa chọn thị trường mục tiêu phù hợp*

Mỗi một thị trường sẽ có tiềm năng khác nhau, đặc điểm tiêu dùng khác nhau, yêu cầu về chất lượng và chi phí khai thác cũng khác nhau. Do vậy các doanh nghiệp cần căn cứ vào khả năng cũng như mục tiêu của doanh nghiệp để lựa chọn những đoạn thị trường phù hợp và khả thi tránh tình trạng lựa chọn thị trường mục tiêu theo phong trào. Các doanh nghiệp lớn hành quốc tế lớn của Việt Nam với tiềm lực đủ mạnh nên tập trung khai thác các thị trường có tiềm năng lớn trong khi đó các doanh nghiệp nhỏ hơn thì nên tiếp tục khai thác các thị trường ngách và tập trung vào các thị trường gần hoặc những thị trường có chi phí khai thác thấp để đảm bảo tính khả thi và đạt hiệu quả cao.

** Đẩy mạnh các hoạt động xúc tiến quảng bá*

Do đặc điểm thị trường của các doanh nghiệp lớn hành thường phân tán nên hoạt động quảng bá của các doanh nghiệp này thường gặp rất nhiều khó khăn và đòi hỏi chi phí lớn. Mặc dù đa số các doanh nghiệp lớn hành quốc tế của Việt Nam đã nhận thức rõ vai trò của hoạt động xúc tiến quảng bá đối với toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của mình nói chung cũng như hoạt động phát triển thị trường nói riêng nhưng những nỗ lực hiện nay của các doanh nghiệp này còn khá phân tán, nhỏ lẻ, thiếu chuyên nghiệp và không liên tục. Do vậy để hoạt động xúc tiến quảng bá diễn ra có hiệu quả, các doanh nghiệp cần tăng cường đầu tư cho hoạt động này, xây dựng một bộ phận marketing chuyên trách hoặc sử dụng dịch vụ của các doanh nghiệp quảng cáo chuyên nghiệp. Ngoài ra các doanh nghiệp lớn hành quốc tế cũng cần xây dựng kế hoạch quảng bá, xúc tiến dài hạn, thường xuyên trong chiến lược phát triển chung trong đó cần tập trung các nỗ lực vào các thị trường mục tiêu của doanh nghiệp với mục tiêu rõ ràng chi tiết.

** Đa dạng hoá thị trường*

Như đã phân tích, với nguồn vốn hạn hẹp, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cần lựa chọn thị trường mục tiêu một cách kỹ lưỡng và trọng tâm. Tuy nhiên, do các đoạn thị trường trong kinh doanh lữ hành khá phân tán nên các doanh nghiệp cũng cần đa dạng hoá các thị trường mục tiêu của mình nhằm hạn chế các tác động bất lợi của tính thời vụ và ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh. Trong quá trình đa dạng hoá thị trường, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần chú trọng phát triển các thị trường là thế mạnh của các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam như các thị trường trong nước (cả nội địa và outbound) và thị trường ngách. Các doanh nghiệp của Việt Nam cũng cần tập trung vào các thị trường mà chi phí khai thác thấp, có thể chủ động phát triển các kênh phân phối mới hoặc tận dụng các kênh phân phối sẵn có.

3.2.3. Đa dạng hoá và nâng cao chất lượng sản phẩm

Sản phẩm là nhân tố cốt lõi để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp lữ hành nói riêng. Xét cho cùng, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp được đo bằng mức độ chấp nhận của thị trường, của khách hàng đối với doanh nghiệp nói chung và sản phẩm của doanh nghiệp nói riêng. Do vậy muốn nâng cao khả năng cạnh tranh một cách bền vững, các doanh nghiệp lữ hành cần hoàn thiện hệ thống sản phẩm cũng như duy trì và nâng cao chất lượng sản phẩm của mình. Trong thời gian tới, để làm được điều này các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần triển khai một số giải pháp chính sau:

** Đa dạng hoá sản phẩm theo thị trường*

Như đã phân tích, hiện nay nhiều doanh nghiệp lữ hành lựa chọn thị trường mục tiêu theo phong trào trong khi đó mỗi thị trường lại có những

đặc điểm và thị hiếu tiêu dùng riêng. Do vậy các doanh nghiệp lữ hành phải xây dựng và triển khai các sản phẩm của mình cho từng thị trường. Tuy nhiên với tiềm lực và khả năng chưa thực sự mạnh thì việc xây dựng một hệ thống sản phẩm cho từng thị trường riêng biệt đối với đa số doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam hiện nay là không khả thi và hiệu quả. Chính vì vậy để đáp ứng được những yêu cầu đặc trưng của từng thị trường trong khi không phải đầu tư quá nhiều cho việc nghiên cứu và xây dựng sản phẩm mới, các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam có thể triển khai việc đa dạng hoá sản phẩm theo thị trường. Điều này có nghĩa là song song với việc xây dựng, phát triển sản phẩm hoàn toàn mới, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có thể điều chỉnh những sản phẩm sẵn có bằng cách liên kết sản phẩm, tuyên điểm, thay đổi kết cấu chương trình, bổ sung/thay đổi dịch vụ, thay đổi thời gian, thay đổi phương tiện vận chuyển... để có được những sản phẩm phù hợp với từng thị trường mà không phải đầu tư quá nhiều chi phí.

** Đầu tư cho công tác xây dựng sản phẩm:*

Dù việc đa dạng hoá sản phẩm theo thị trường có thể coi là khá phù hợp với đa số các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam hiện nay nhưng để đảm bảo khả năng cạnh tranh trong dài hạn cũng như sự phát triển bền vững các doanh nghiệp vẫn cần phải đầu tư cho việc xây dựng sản phẩm mới. Bên cạnh việc chi phí đầu tư cho việc nghiên cứu, phát triển sản phẩm mới khá tốn kém và nhiều khi không có hiệu quả thì việc khó (thậm chí là không thể) áp dụng các biện pháp bảo hộ quyền sở hữu đối với các sản phẩm lữ hành là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng các doanh nghiệp lữ hành quốc tế không muốn đầu tư cho hoạt động này. Do vậy để chi phí này được sử dụng một cách hiệu quả các doanh nghiệp lữ hành quốc tế khi đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Sản phẩm mới phải được xây dựng dựa trên các kết quả nghiên cứu thị trường đầy đủ và chính xác cũng như dựa trên các phân tích, dự báo của cầu du lịch.

- Các doanh nghiệp lữ hành cần định hướng việc xây dựng, phát triển sản phẩm mới dựa trên những thế mạnh của doanh nghiệp (nhân lực, khả năng tổ chức, quan hệ, hệ thống phân phối, thương hiệu...) và của Du lịch Việt Nam (du lịch văn hoá, du lịch biển đảo, nghỉ dưỡng...)

- Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần đầu tư cho việc xây dựng những sản phẩm có khả năng phân biệt hoá cao để tạo ra sự khác biệt đối với các đối thủ cạnh tranh và hình ảnh tốt đẹp đối với du khách cả hiện tại và tiềm năng.

- Hạn chế tối đa khả năng bắt chước, sao chép của các đối thủ cả ở khâu thiết kế và thực hiện như đăng ký bảo hộ tên gọi của sản phẩm, ấn dấu các ý tưởng chính trong lịch trình, tăng khả năng kiểm soát đối với các nhà cung cấp trên cả phương diện pháp lý (hợp đồng) và phương diện kinh tế.

** Duy trì và đảm bảo chất lượng sản phẩm*

Việc duy trì và đảm bảo chất lượng sản phẩm có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp lữ hành. Nếu làm tốt hoạt động này sẽ giúp cho các doanh nghiệp lữ hành giảm thiểu các rủi ro, hỗ trợ tốt cho các hoạt động khác (đặc biệt là hoạt động phát triển thương hiệu) và giúp cho doanh nghiệp phát triển một cách ổn định và bền vững. Tuy nhiên đây là một công việc rất khó khăn đối với các doanh nghiệp lữ hành do chất lượng sản phẩm lữ hành phụ thuộc vào rất nhiều các nhân tố bên ngoài và nằm ngoài khả năng kiểm soát của doanh nghiệp như các nhà cung cấp, điều kiện tự nhiên, điều kiện kinh tế xã hội, điều kiện chính trị... cũng như các nhân tố nội tại của doanh nghiệp. Để thực hiện tốt việc duy trì và đảm bảo

chất lượng sản phẩm, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cần triệt để thực hiện các biện pháp sau:

- Nắm rõ và tuân thủ đúng các yêu cầu của pháp luật và các cơ quan chức năng tại cả điểm đi và điểm đến.
- Đảm bảo các sản phẩm khi thiết kế phải lường được các rủi ro, phát sinh có thể xảy ra trong quá trình thực hiện.
- Thường xuyên cập nhật các thông tin về thị trường cũng như các điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, chính trị - luật pháp.
- Lựa chọn các nhà cung cấp đảm bảo yêu cầu và thường xuyên tiến hành các biện pháp kiểm tra, giám sát.
- Đảm bảo chất lượng của đội ngũ lao động, đặc biệt là đội ngũ hướng dẫn viên.

3.2.4. Duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh

Hiệu quả kinh doanh là một chỉ tiêu quan trọng để đánh giá và hình thành nên khả năng cạnh tranh nhưng đồng thời, trong nhiều trường hợp nó cũng là mục đích của việc nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành. Qua các phân tích ở chương hai có thể thấy hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam hiện nay đang ở mặt bằng khá thấp và không ổn định. Do vậy việc duy trì và nâng cao hiệu quả kinh doanh là một yêu cầu cấp bách của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế và để làm được điều này các doanh nghiệp cần triển khai song song cả hai hướng sau:

**** Tăng nguồn thu***

Việc tăng nguồn thu không chỉ giúp tăng hiệu quả kinh doanh mà còn thúc đẩy quá trình phát triển nguồn lực và hạn chế rủi ro trong kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Do vậy, đây là một giải pháp quan trọng mà bất kể doanh nghiệp lữ hành quốc tế nào của Việt Nam đều nên

hướng tới. Với thực tế kinh doanh tại Việt Nam, để duy trì và tăng doanh thu của mình, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có khá nhiều cách, tuy nhiên với điều kiện hiện nay, các doanh nghiệp nên tập trung triển khai đồng bộ giải pháp này theo cả hai cách sau:

- Đa dạng hoá sản phẩm dịch vụ theo hướng cả đồng tâm và phi đồng tâm. Bên cạnh việc đa dạng hoá các sản phẩm chính của mình, doanh nghiệp lữ hành quốc tế có thể tận dụng các điều kiện sẵn có (nguồn lực, thị trường, quan hệ...) để cung cấp các sản phẩm có liên quan (đặt phòng, đặt vé tàu, vé máy bay, bảo hiểm du lịch, tổ chức sự kiện, hội nghị, hội thảo....) hoặc thậm chí cả những dịch vụ không liên quan đến du lịch nhưng doanh nghiệp có điều kiện khai thác như (quảng cáo, dịch vụ thương mại, thông tin....). Việc đa dạng hoá này ngoài việc giúp các doanh nghiệp tăng nguồn thu còn giúp ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, phân tán rủi ro và giảm các tác động bất lợi của tính thời vụ trong kinh doanh du lịch. Tuy nhiên các doanh nghiệp cần cân nhắc một cách kỹ lưỡng trước khi tiến hành đa dạng hoá sản phẩm (đặc biệt trong trường hợp đa dạng hoá phi đồng tâm) để tránh việc phân tán nguồn lực hay mất khả năng kiểm soát và từ đó làm giảm khả năng cạnh tranh.

- Tăng giá trị các đơn vị sản phẩm: Bên cạnh việc tăng quy mô và khối lượng sản phẩm tiêu thụ thì một biện pháp quan trọng để tăng nguồn thu là gia tăng giá trị của các đơn vị sản phẩm. Tuy nhiên, đây là công việc hết sức khó khăn đối với các doanh nghiệp lữ hành quốc tế do sức ép cạnh tranh về giá. Do vậy để làm được điều này bên cạnh việc bổ sung và nâng cao chất lượng dịch vụ, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam có thể áp dụng các biện pháp dài hạn như như theo đuổi chính sách phân biệt hoá sản phẩm cũng như hướng tới các thị trường có mức chi trả cao hoặc gia tăng giá trị thương hiệu.

** Quản lý tốt các chi phí*

Đây là một giải pháp quan trọng để nâng cao hiệu quả kinh doanh đồng thời cho phép doanh nghiệp có nhiều lựa chọn hơn đối với các chính sách giá từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Tuy nhiên các doanh nghiệp cũng cần tránh tình trạng cắt giảm quá nhiều chi phí làm ảnh hưởng tới sự chủ động trong sản xuất kinh doanh cũng như sự phát triển ổn định của doanh nghiệp. Trong điều kiện hiện nay, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nên tập trung vào việc hạn chế các phát sinh và lãng phí trong quá trình sản xuất, kinh doanh để nâng cao khả năng quản lý chi phí của mình.

- *Hạn chế các phát sinh*: Đối với các doanh nghiệp lữ hành, biện pháp quan trọng nhất để quản lý tốt các chi phí là hạn chế các phát sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh của mình. Các chi phí phát sinh có thể nằm ở rất nhiều công đoạn của quá trình sản xuất từ khâu thiết kế, thực hiện, thanh quyết toán, cơ cấu và quản lý vốn. Do vậy để hạn chế tối đa các chi phí phát sinh, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần hoàn thiện quy trình kinh doanh của mình, xây dựng và phát triển hệ thống thông tin nội bộ và thông tin thị trường, thận trọng trong việc lựa chọn đối tác và các nhà cung cấp.

- *Hạn chế các lãng phí*: Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng cần áp dụng các biện pháp để hạn chế các lãng phí phát sinh trong quá trình hoạt động của mình. Đối với các doanh nghiệp lữ hành các lãng phí này chủ yếu nảy sinh từ việc sử dụng không hợp lý nguồn lực (vốn lưu động, cơ sở vật chất kỹ thuật và nguồn nhân lực) cũng như các chi phí hành chính.

Để hạn chế lãng phí từ việc sử dụng nguồn lực, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần thường xuyên tính toán và có kế hoạch sử dụng vốn một

cách có hiệu quả nhưng vẫn đảm bảo tính ổn định và chủ động trong hoạt động kinh doanh của mình. Đồng thời các doanh nghiệp lữ hành cũng cần cân nhắc và thường xuyên tính toán việc trang bị cũng như hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất. Do tác động của tính thời vụ trong kinh doanh du lịch nên các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng thường xuyên phải đối mặt với việc lãng phí trong quản lý và sử dụng lao động. Do vậy, các doanh nghiệp này cần tính toán cơ cấu và quy mô lao động một cách hợp lý nhất trong đó cần tận dụng tối đa việc sử dụng lao động thời vụ nhưng không làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Trong công tác hành chính, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần cải tiến bộ máy và quy trình quản lý, hạn chế các bộ phận trung gian, triệt để ứng dụng khoa học công nghệ đặc biệt là công nghệ thông tin để hạn chế tối đa các chi phí không cần thiết.

3.2.5. Nâng cao khả năng quản lý

Qua phân tích thực trạng khả năng quản lý của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế có thể thấy mức độ đầu tư và chất lượng hoạt động này ở các doanh nghiệp là rất thấp. Tại nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế, công tác quản lý thường dựa nhiều vào kinh nghiệm cá nhân mà ít khi sử dụng những phương pháp, chiến lược hay kế hoạch bài bản. Theo kết quả tính toán, chỉ số khả năng quản lý và đổi mới của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam hiện nay là rất thấp và chỉ bằng 52% so với các doanh nghiệp liên doanh cho thấy việc nâng cao trình độ và khả năng quản lý đang là một yêu cầu cấp bách đối với các doanh nghiệp trong nước.

**** Xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh***

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam không tiến hành xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh và nếu có thì đa số chỉ mang tính hình thức và dựa trên kinh nghiệm cá nhân là chính. Đôi khi,

chỉ cần thay đổi một hoặc một số vị trí quản trị cấp cao của doanh nghiệp thì các hoạt động quản trị chiến lược của doanh nghiệp cũng bị thay đổi theo. Chính vì lý do đó nên hầu hết các hoạt động quản trị của doanh nghiệp hiện nay chủ yếu hướng tới các mục đích ngắn hạn, thiếu ổn định và thiếu định hướng mục tiêu. Do vậy các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần xác định việc xây dựng chính lược kinh doanh là công việc tất yếu và cần thiết. Để có thể thực hiện được công việc này một cách có hiệu quả, các doanh nghiệp cần nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ quản lý, thực hiện đầy đủ quy trình xây dựng chiến lược và có thể sử dụng dịch vụ của các doanh nghiệp tư vấn chiến lược. Đồng thời, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần đảm bảo mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của mình phải được triển khai bám sát các mục tiêu chiến lược và phải điều chỉnh chiến lược kịp thời khi có những thay đổi quan trọng của môi trường kinh doanh.

** Tăng cường ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động sản xuất kinh doanh*

Ngày nay, công nghệ đã làm thay đổi và có tác động rất mạnh mẽ đến mọi mặt của hoạt động sản xuất kinh doanh, giúp nâng cao hiệu quả quản lý và đưa doanh nghiệp đến gần với thị trường. Do vậy các doanh nghiệp lữ hành cần phải nhận thức rõ vai trò và triển khai ứng dụng các phương pháp quản lý hiện đại và đặc biệt là công nghệ thông tin trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình. Với quy mô và nguồn lực chưa thực sự mạnh, việc đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin sẽ giúp các doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc tiếp cận thị trường với chi phí thấp đồng thời có thể cập nhật các thông tin về môi trường kinh doanh để từ đó đưa ra được các quyết định chính xác, kịp thời. Để có thể khai thác, tận dụng hết những lợi ích mà công nghệ thông tin mang lại, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần tập trung đầu tư để phát triển hệ thống thông tin nội bộ, hệ thống thông tin thị trường

(MIS) và ứng dụng các phần mềm quản lý, xây dựng, thực hiện chương trình và đặt chỗ qua mạng.

** Xây dựng văn hoá doanh nghiệp*

Văn hoá doanh nghiệp là toàn bộ những giá trị phi vật chất mang bản sắc riêng của doanh nghiệp và có tác động đến tất cả các thành viên trong doanh nghiệp. Nó ảnh hưởng cả trực tiếp và gián tiếp đến mọi quyết định, hoạt động của doanh nghiệp và do vậy nó có vai trò rất lớn trong việc quản lý doanh nghiệp. Với đặc điểm của lĩnh vực dịch vụ, vai trò của từng cá nhân là rất lớn thì việc chủ động hình thành và khai thác các giá trị tích cực của văn hoá doanh nghiệp có tác động rất lớn toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Xây dựng được văn hoá của doanh nghiệp sẽ cho phép doanh nghiệp lữ hành quốc tế phát huy được hết khả năng của từng người lao động, tạo ra sự đoàn kết, thống nhất hướng tới những mục tiêu chung. Muốn vậy doanh nghiệp cần phải áp dụng quy trình quản lý hiệu quả, hệ thống thông tin nội bộ chính xác trong một môi trường làm việc năng động, dân chủ cùng với những chính sách đãi ngộ hợp lý.

3.2.6. Tăng cường khả năng liên kết và hợp tác

Với đặc điểm kinh doanh của mình, các mối quan hệ liên kết và hợp tác giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành. Các mối quan hệ này có tác động một cách trực tiếp đến cả đầu vào và đầu ra của quá trình sản xuất và do đó ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành. Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, quan hệ là một tài sản rất có giá trị của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Mặc dù đã có rất nhiều cố gắng nhưng các mối quan hệ liên kết và hợp tác của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt

Nam với các đối tác trong và ngoài nước vẫn còn lỏng lẻo và thiếu ổn định. Trong thời gian tới, để cường tăng tính hiệu quả trong các hoạt động liên kết hợp tác, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần lưu ý một số vấn đề sau:

** Phát triển quan hệ với các nguồn khách*

Để mở rộng mối quan hệ với các nguồn gửi khách, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cần tăng diện tiếp xúc, tích cực tham gia các hoạt động của ngành đặc biệt là các chương trình xúc tiến quảng bá về văn hoá và du lịch, tận dụng triệt để các cơ hội để thiết lập các mối quan hệ với đối tác. Bên cạnh đó các doanh nghiệp lữ hành cũng cần chú trọng tới chất lượng các mối quan hệ này. Để làm được điều đó các doanh nghiệp cần lựa chọn đối tác một cách cẩn thận, nghiên cứu chi tiết tiềm lực của họ cũng như những khả năng và triển vọng hợp tác để chủ động đề xuất phương án hợp tác hữu hiệu. Đồng thời các doanh nghiệp cũng cần nắm vững văn hoá, cách thức làm việc của các đối tác cũng như cải tiến quy trình làm việc, đảm bảo việc thực hiện các cam kết của mình một cách đầy đủ và nhanh chóng

** Liên kết và xây dựng mối quan hệ tốt với các nhà cung cấp*

Các nhà cung cấp cung cấp những sản phẩm, dịch vụ giữ vai trò là đầu vào của quá trình sản xuất của các doanh nghiệp lữ hành. Chất lượng, số lượng các sản phẩm, dịch vụ của họ có ảnh hưởng rất lớn và trực tiếp đến chất lượng và cơ cấu sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Quan hệ tốt với các nhà cung cấp không chỉ giúp các doanh nghiệp lữ hành quốc tế chủ động và ổn định đầu vào mà còn giúp các doanh nghiệp này tạo ra và duy trì những lợi thế cạnh tranh về giá và sản phẩm. Để có thể nâng cao chất lượng và hiệu quả các mối quan hệ này, các doanh nghiệp lữ hành cần triển khai một số biện pháp sau:

- Thông qua việc kiểm tra, giám sát chất lượng đầu vào và việc thu thập thông tin thị trường, các doanh nghiệp lữ hành có thể tiến hành phân loại và lựa chọn các nhà cung cấp có uy tín và chất lượng ổn định để có chiến lược quan hệ phù hợp, hạn chế các rủi ro.

- Sau khi đã lựa chọn được các nhà cung cấp phù hợp các doanh nghiệp lữ hành cần tập trung xây dựng và phát triển mối quan hệ chiến lược với một số nhà cung cấp chính của doanh nghiệp đặc biệt là trong lĩnh vực vận chuyển và lưu trú. Để làm được điều này các doanh nghiệp lữ hành cần tập trung nguồn khách của mình cho một số nhà cung cấp để thiết lập mối quan hệ ổn định, lâu dài. Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng có thể tiến hành liên kết với các doanh nghiệp lữ hành khác, hỗ trợ nhau trong việc đặt dịch vụ để tập trung nguồn khách, tạo ưu thế trong đàm phán với các nhà cung cấp.

- Bên cạnh đó, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng cần chú trọng tới công tác xây dựng thương hiệu, tuyên truyền quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp không chỉ về phía sau (các nguồn khách) mà cả về phía trước (các nhà cung cấp) để tạo uy tín trên thị trường đồng thời tận dụng tối đa các mối quan hệ sẵn có và các tổ chức nghề nghiệp để tiến hành đa dạng hoá các nhà cung cấp, tránh tình trạng phụ thuộc quá nhiều vào một hay một số nhà cung cấp.

** Tăng cường mối quan hệ giữa các doanh nghiệp lữ hành*

Do kênh phân phối trong kinh doanh du lịch nói chung và đặc biệt trong kinh doanh lữ hành nói riêng có cấu trúc hình mạng nên việc liên kết ngang có ý nghĩa rất quan trọng đối với các doanh nghiệp lữ hành. Việc liên kết này sẽ cho phép các doanh nghiệp lữ hành quốc tế bổ sung thêm nguồn khách, tiết kiệm chi phí thực hiện sản phẩm, hạn chế áp lực cạnh tranh giá,

tăng sức ép với các nhà cung cấp, san xẻ rủi ro và từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh cũng như khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Đối với những thị trường và điểm đến ở xa, khả năng khai thác thị trường cũng như sức ép của doanh nghiệp đối với các nhà cung cấp tại đó chưa cao thì các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nhất là những doanh nghiệp có nguồn lực chưa tốt nên chọn một hoặc một vài công ty lữ hành địa phương để liên kết hai chiều nhận và gửi khách. Việc liên kết này trong ngắn hạn có thể làm giảm tỷ suất lợi nhuận trên khách của doanh nghiệp nhưng về lâu dài nó sẽ hỗ trợ doanh nghiệp trong việc mở rộng thị trường, giảm chi phí tổ chức thực hiện chương trình, giảm chi phí xâm nhập và khai thác thị trường cũng như hạn chế các rủi ro.

Bên cạnh việc liên kết với các doanh nghiệp lữ hành ở thị trường/điểm đến xa, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng cần cân nhắc việc liên kết với các doanh nghiệp lữ hành đang hoạt động trên cùng một địa bàn trong việc xúc tiến quảng bá, tổ chức thực hiện chương trình du lịch, tạo sức ép với các nhà cung cấp hay hạn chế cạnh tranh giá để nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình. Tuy nhiên quá trình này cũng rất dễ tạo ra các liên kết độc quyền, chi phối thị trường và dẫn đến tình trạng cạnh tranh không bình đẳng, vi phạm các quy định luật cạnh tranh. Khi đó các doanh nghiệp liên kết này sẽ phải đối mặt với các vấn đề pháp lý và áp lực của người tiêu dùng cũng như các nhà cung cấp làm ảnh hưởng đến hình ảnh cũng như sự phát triển lâu dài, ổn định của doanh nghiệp.

3.3. Các kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với Chính phủ và các bộ ngành liên quan

3.3.1.1. Kiến nghị với Chính phủ

- *Chính phủ cần tạo lập môi trường pháp lý ổn định và thuận lợi cho doanh nghiệp lữ hành cạnh tranh và phát triển.* Để tạo điều kiện nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp du lịch nói chung và doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng, vai trò các cơ quan quản lý nhà nước là hết sức quan trọng và cần thiết trong việc tạo lập một môi trường kinh doanh bình đẳng và ổn định. Quốc hội và Chính phủ cần tích cực chỉ đạo các bộ ngành có liên quan nhanh chóng hoàn chỉnh, đồng bộ các văn bản pháp lý về kinh doanh nói chung và kinh doanh lữ hành nói riêng, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế hoạt động bình đẳng, cạnh tranh lành mạnh, đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế quốc tế. Nhà nước cần ban hành các chính sách khuyến khích, và hỗ trợ các doanh nghiệp trong quá trình đổi mới, nâng cao khả năng cạnh tranh, xoá bỏ cơ chế xin cho, chuyển mạnh từ tiền kiểm sang hậu kiểm nhằm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp lữ hành được chủ động trong hoạt động kinh doanh của mình.

- *Chính phủ cần tăng cường duy trì sự ổn định của kinh tế vĩ mô.* Là các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, có mối quan hệ liên quan đến nhiều ngành, nhiều lĩnh vực nên tác động của các chính sách vĩ mô đến sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp lữ hành là rất lớn. Nhà nước cần duy trì sự ổn định của kinh tế vĩ mô đặc biệt là chính sách tiền tệ và các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất nhằm giúp các doanh nghiệp lữ hành quốc tế giảm chi phí, nâng cao khả năng cạnh tranh của sản phẩm

cũng như có điều kiện xây dựng và triển khai các chiến lược, kế hoạch kinh doanh của mình.

- *Nhà nước cần có cơ chế ưu đãi tín dụng cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế.* Do kinh doanh lữ hành quốc tế inbound là hoạt động xuất khẩu tại chỗ nên nhà nước cần có những chính sách ưu đãi tài chính, tín dụng cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Chính phủ cần duy trì chính sách tiền tệ khuyến khích sự phát triển của xuất khẩu nói chung và lữ hành quốc tế inbound nói riêng đồng thời tạo cơ chế thuận lợi cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong việc thanh toán quốc tế. Bên cạnh đó Chính phủ cũng cần ban hành các chính sách, cơ chế cho phép các doanh nghiệp lữ hành quốc tế tiếp cận các nguồn tín dụng ưu đãi để rút ngắn khoảng cách về vốn giữa các doanh nghiệp trong nước và nước ngoài.

- *Chính phủ cần tăng cường đầu tư cho kết cấu hạ tầng,* đặc biệt là hệ thống giao thông đến các điểm du lịch lớn của Việt Nam, tổ chức lắp đặt hệ thống biển báo, chỉ dẫn giao thông và du lịch bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh tại các đô thị, các tuyến đường giao thông huyết mạch cũng như nghiên cứu việc xây dựng các điểm dừng chân dọc các tuyến quốc lộ và các tuyến du lịch chính.

3.3.1.1. Kiến nghị với các bộ ngành có liên quan

Du lịch là hoạt động liên quan đến nhiều lĩnh vực do vậy, để du lịch nói chung cũng như các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam nói riêng có thể phát triển ổn định và nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế đòi hỏi phải có sự hợp tác, hỗ trợ của nhiều bộ ngành.

Tổng cục Hải quan, Cục Quản lý xuất nhập cảnh cần đổi mới, cải tiến, và đơn giản hoá quy trình, thủ tục xuất nhập cảnh, hải quan theo hướng

giảm đầu mối, giải quyết các thủ tục một cách nhanh chóng, thuận tiện với thái độ hoà nhã, lịch sự.

Các cơ quan thuộc Bộ Ngoại giao, thương vụ của Việt Nam ở nước ngoài... cần nâng cao ý thức và vai trò của mình trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam tiến hành xúc tiến, quảng bá và khai thác thị trường quốc tế.

3.3.2. Kiến nghị với Bộ Văn hoá Thể thao - Thông tin và Du lịch (Tổng cục Du lịch)

3.3.2.1. Tăng cường công tác quản lý nhà nước về du lịch nhằm tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng và thuận lợi cho DNLHQT

Bên cạnh các chính sách chung của đất nước, ngành du lịch cũng cần tiếp tục hoàn thiện hệ thống pháp luật về du lịch nói chung và lữ hành nói riêng, cũng như tạo các điều kiện thuận lợi kích thích sự phát triển và tăng cường khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành trong nước cả chiều rộng và chiều sâu. Cụ thể:

- Tích cực triển khai Luật Du lịch và các văn bản hướng dẫn nhằm tạo cơ sở pháp lý đồng bộ cho công tác quản lý lữ hành, phù hợp với quy định của nhà nước và thông lệ, tập quán quốc tế.
- Tập trung đẩy mạnh cải cách hành chính trong lĩnh vực du lịch, tiến hành phân cấp và đơn giản hoá các thủ tục hành chính nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp lữ hành và du khách.
- Tiếp tục xây dựng và triển khai các biện pháp, chương trình hành động nhằm nâng cao sức hấp dẫn của Du lịch Việt Nam, để từ đó giúp các doanh nghiệp lữ hành quốc tế mở rộng thị trường, tăng

lượng khách và từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của mình

- Chỉ đạo và thúc đẩy quá trình liên kết dọc và ngang trong lĩnh vực du lịch. Chủ trì và hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành trong việc liên kết với các nhà cung cấp như hàng không, các khách sạn, cơ sở phục vụ du lịch.
- Tăng cường hiệu lực quản lý nhà nước đối với doanh nghiệp lữ hành thông qua công tác kiểm tra, thanh tra, giám sát xử lý nghiêm những hành vi vi phạm nhằm tạo ra sự bình đẳng trong hoạt động kinh doanh lữ hành.
- Nghiên cứu ban hành các cơ chế chính sách khuyến khích, hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành xây dựng và triển khai các sản phẩm du lịch là thế mạnh của các doanh nghiệp trong nước đồng thời xây dựng các tiêu chí và phương thức kiểm tra, đánh giá, giám sát chất lượng sản phẩm lữ hành.
- Tăng cường và nâng cao hiệu quả các hoạt động hợp tác quốc tế trong lĩnh vực du lịch, tìm kiếm sự hỗ trợ của quốc tế để hình thành, triển khai các dự án, chương trình hỗ trợ doanh nghiệp, hỗ trợ kỹ thuật hay đào tạo nhân lực cho các doanh nghiệp lữ hành trong nước.
- Thúc đẩy việc ký kết và triển khai các hiệp định song phương và đa phương về du lịch, nâng cao vị thế của Du lịch Việt Nam tại các tổ chức quốc tế để tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp lữ hành trong nước phát triển, mở rộng thị trường cũng như bảo vệ quyền lợi của các doanh nghiệp này khi xảy ra tranh chấp.

- Cung cấp đầy đủ thông tin giúp các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong việc định hướng thị trường, định hướng sản phẩm cũng như giảm thiểu chi phí xâm nhập và khai thác thị trường.

3.3.2.2. *Hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành quốc tế phát triển nguồn lực*

Tổng cục Du lịch cần có những biện pháp thúc đẩy quá trình tích tụ và tập trung vốn trong lĩnh vực du lịch nói chung và kinh doanh lữ hành nói riêng. Có thể nghiên cứu việc hình thành các tập đoàn du lịch nhằm tăng cường tiềm lực và khả năng cạnh tranh quốc tế của các doanh nghiệp lữ hành trong nước.

Tổng cục Du lịch cần tận dụng tối đa các nguồn lực để phát triển nguồn nhân lực du lịch nói chung cũng như nhân lực trong lĩnh vực lữ hành nói riêng cả về số lượng và chất lượng. Trong giai đoạn trước mắt cần có những chính sách, biện pháp cụ thể để bồi dưỡng, nâng cao chất lượng đội ngũ quản lý, điều hành, hướng dẫn viên và các cán bộ làm công tác thị trường cho các doanh nghiệp lữ hành. Cụ thể:

- Đầu tư, nâng cấp các cơ sở đào tạo du lịch hiện có, phối hợp với Bộ Giáo dục và Đào tạo trong việc đào tạo nguồn nhân lực du lịch có trình độ cao ở cả bốn vị trí công tác là quản lý, điều hành, hướng dẫn viên và thị trường
- Tổ chức các khoá đào tạo ngắn hạn cả trong và ngoài nước cho các cán bộ đang làm việc tại các doanh nghiệp lữ hành, trong đó đặc biệt chú trọng tới việc bồi dưỡng, nâng cao trình độ cho các cán bộ làm công tác quản lý và thị trường.
- Tìm kiếm các nguồn tài trợ quốc tế cho các dự án đào tạo nguồn nhân lực du lịch và lữ hành, có cơ chế khuyến khích cho các cơ sở đào tạo

mở chuyên ngành lữ hành, liên kết với cơ sở đào tạo nước ngoài nhằm nâng cao chất lượng đào tạo.

- Khai thác và tận dụng triệt để kết quả của các dự án đào tạo đã triển khai đặc biệt là dự án do EU tài trợ. Tổng cục Du lịch cần thúc đẩy quá trình triển khai việc công nhận và áp dụng tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch (VTOS) đặc biệt là 2 nghề điều hành và hướng dẫn viên, tăng cường việc sử dụng các đào tạo viên đã được huấn luyện để đào tạo tại chỗ cho đội ngũ điều hành và hướng dẫn viên của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế.
- Đẩy mạnh đào tạo và nâng cao trình độ của đội ngũ hướng dẫn viên quốc tế, có cơ chế khuyến khích các cơ sở đào tạo đã được phép đào tạo hướng dẫn viên du lịch quốc tế tổ chức thường xuyên các khoá đào tạo hướng dẫn viên nhất là tại các địa phương đang thiếu hụt nguồn nhân lực này.

3.3.2.3. Tăng cường hỗ trợ doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong việc xúc tiến quảng bá và khai thác thị trường

Với khả năng, kinh nghiệm và tiềm lực hiện có, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam gặp rất nhiều khó khăn khi triển khai các hoạt động khai thác thị trường cũng như xúc tiến quảng bá ra nước ngoài và rất cần sự hỗ trợ, định hướng của các cơ quan quản lý nhà nước. Do vậy, Bộ Văn hoá Thể thao và Du lịch cần có những cơ chế, chính sách và những hỗ trợ tích cực giúp các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong việc xâm nhập và khai thác thị trường quốc tế. Trong giai đoạn trước mắt Bộ và các cơ quan chức năng cần triển khai các biện pháp cụ thể sau:

- Thông tin đầy đủ, chi tiết, nhanh chóng, kịp thời các kế hoạch, chương trình xúc tiến của Du lịch Việt Nam tới các doanh nghiệp lữ

hành quốc tế để các doanh nghiệp này có thể tham gia một cách chủ động và hiệu quả.

- Tổng cục Du lịch cần tiến hành các hoạt động nghiên cứu thị trường tại các thị trường trọng điểm của Du lịch Việt Nam để từ đó định hướng thị trường, định hướng hoạt động xúc tiến cho các doanh nghiệp lữ hành trong nước cũng như cung cấp đầy đủ thông tin về các thị trường này để doanh nghiệp chủ động xây dựng sản phẩm phù hợp và nâng cao hiệu quả các hoạt động marketing và khai thác thị trường của mình.
- Tổng cục Du lịch cần có những cơ chế, chính sách và tìm kiếm các nguồn tài chính để hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong việc tham gia và triển khai các hoạt động xúc tiến ở nước ngoài.
- Thường xuyên tổ chức Famtrip, Presstrip đồng thời nâng cao vai trò của các doanh nghiệp lữ hành trong nước tại các hoạt động này để các doanh nghiệp có thể tiếp cận thị trường và các nguồn khách một cách trực tiếp và với chi phí thấp.
- Tham gia thường xuyên hơn vào các hội chợ du lịch quốc tế lớn đồng thời hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước cả về tài chính và kỹ thuật để hoạt động xúc tiến quảng bá của các doanh nghiệp này tại các hội chợ thực sự thiết thực và có hiệu quả.
- Nhanh chóng triển khai việc lập văn phòng đại diện của Du lịch Việt Nam tại những thị trường gửi khách trọng điểm đồng thời phối hợp với các cơ quan của Việt Nam ở nước ngoài để hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành trong việc xúc tiến quảng bá.

- Tăng cường sự hiện diện của Du lịch Việt Nam nói chung và các hãng lữ hành lớn nói riêng tại các hội nghị, hội thảo du lịch quốc tế nhằm quảng bá thương hiệu một cách rộng rãi và nhanh chóng.
- Nâng cao hiệu quả các công thông tin Du lịch Việt Nam hiện có đồng thời nhanh chóng xây dựng và quảng bá hệ thống đặt chỗ điện tử của Du lịch Việt Nam để các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong nước (nhất là các doanh nghiệp nhỏ) có khả năng tiếp cận với thị trường quốc tế một cách nhanh chóng với chi phí thấp
- Xây dựng cơ chế phối hợp với hàng không Việt Nam và các thương vụ của Việt Nam ở nước ngoài để các đơn vị này hỗ trợ tốt cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế trong việc xây dựng và triển khai các hoạt động quảng bá, xúc tiến nhằm giảm tối đa chi phí.

3.3.3. Kiến nghị với Hiệp hội Du lịch Việt Nam

Hiệp hội Du lịch Việt Nam (Vita) được thành lập từ tháng 12/2002 và hiện có 16 chi hội trực thuộc với gần 1000 hội viên. Trong những năm vừa qua, Hiệp hội đã bước đầu liên kết được các thành viên và triển khai một số hoạt động hỗ trợ các doanh nghiệp du lịch về xúc tiến quảng bá, thông tin thị trường và đào tạo. Trong đó hoạt động đáng kể nhất là việc bình chọn danh hiệu Top ten du lịch. Mặc dù đã có nhiều nỗ lực nhưng nhìn chung hoạt động của Hiệp hội Du lịch Việt Nam hiện nay vẫn còn nhiều vướng mắc, chưa xứng tầm và chưa thực sự hiệu quả. Do vậy, để hỗ trợ tốt hơn cho các doanh nghiệp du lịch nói chung và các doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói riêng, Hiệp hội cần triển khai một số giải pháp sau:

- Tăng quyền tự chủ và vai trò của Hiệp hội trong các hoạt động của Du lịch Việt Nam đặc biệt là các hoạt động xúc tiến quảng bá.

- Hiệp hội cần tiến hành các nghiên cứu, khảo sát thị trường, sản phẩm để định hướng và hỗ trợ thông tin cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế.
- Hiệp hội du lịch cần phát huy vai trò là đầu mối để tổ chức và hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam trong việc phát triển quan hệ với các đối tác nước ngoài.
- Hiệp hội cần tăng cường các hoạt động thu thập thông tin từ doanh nghiệp để thực hiện tốt vai trò tư vấn chính sách cho các cơ quản lý nhà nước về du lịch.
- Hiệp hội du lịch cần bổ sung các quy định và điều lệ của mình để góp phần tạo ra một môi trường kinh doanh du lịch lành mạnh, bảo vệ các doanh nghiệp làm ăn chân chính đồng thời làm người đại diện bảo vệ lợi ích cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam khi có tranh chấp với các đối tác nước ngoài.
- Cần nhanh chóng ổn định tổ chức, đẩy mạnh các hoạt động của Hiệp hội Lữ hành một cách hiệu quả, thiết thực để các doanh nghiệp lữ hành của Việt Nam có thể tìm được tiếng nói chung, hạn chế tình trạng cạnh tranh thiếu lành mạnh.

KẾT LUẬN

Trong nền kinh tế thị trường, khả năng cạnh tranh là một nhân tố quan trọng, quyết định đến sự tồn tại và phát triển của bất cứ doanh nghiệp nào. Khả năng cạnh tranh là một khái niệm phức tạp và có nhiều cách tiếp cận khác nhau. Nhưng dù đứng ở góc độ nào thì khả năng cạnh tranh cũng phản ánh sức mạnh nội lực cũng như khả năng tự thích ứng, điều chỉnh của doanh nghiệp trước những biến động của môi trường kinh doanh để có thể tồn tại và phát triển một cách ổn định và vững chắc.

Trên nền tảng lý luận về cạnh tranh của Michael E. Porter và đặc điểm của hoạt động kinh doanh lĩnh vực quốc tế luận án đã tiến hành phân tích, tính toán để xác định 6 nhóm nhân tố với 17 chỉ tiêu cấu thành nên khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lĩnh vực quốc tế. Trên cơ sở đó luận án đã tiến hành xây dựng mô hình và các phương thức tính toán theo phương pháp ma trận điểm nhằm xác định chỉ số khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp này (TBCI). Kết quả tính toán và kiểm định ở chương 2 đã cho thấy mô hình này hoàn toàn hợp lý và phù hợp với thực tiễn kinh doanh lĩnh vực quốc tế ở Việt Nam.

Trong hơn chục năm vừa qua, Du lịch Việt Nam đã có những thay đổi một cách toàn diện và nhanh chóng. Đóng góp vào sự thay đổi đó có vai trò rất lớn của các doanh nghiệp lĩnh vực nói chung và các doanh nghiệp lĩnh vực quốc tế nói riêng. Cùng với sự phát triển của đất nước, các doanh nghiệp lĩnh vực quốc tế của Việt Nam đã có những bước tăng trưởng nhanh chóng cả về số lượng và quy mô doanh nghiệp đóng góp một cách mạnh mẽ vào sự phát triển của ngành du lịch cũng như tác động tích cực đến sự phát triển của nhiều ngành, nhiều lĩnh vực trong nền kinh tế. Tuy nhiên trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước, các doanh nghiệp lĩnh vực quốc tế của Việt Nam đã bộc lộ rất nhiều điểm yếu.

Trên cơ sở phân tích hiện trạng môi trường cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam và khảo sát 25 đơn vị qua cả nguồn số liệu thứ cấp cũng như sơ cấp luận án đã tiến hành các tính toán, phân tích nhằm đánh giá khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Tuy có tới hơn 700 doanh nghiệp nhưng với quy mô nhỏ và nguồn lực yếu dẫn đến rất nhiều hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam chưa thực sự đáp ứng được các yêu cầu của quá trình hội nhập. Đặc biệt các hoạt động marketing, quản trị doanh nghiệp và R&D còn chưa được đầu tư một cách đúng mức đã làm cho khả năng thích ứng, tự điều chỉnh và phát triển ổn định của các doanh nghiệp này là không cao. Tất cả các nhân tố trên đã làm cho khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam là tương đối thấp. Kết quả tính toán cho thấy chỉ số khả năng cạnh tranh bình quân của các doanh nghiệp này chỉ đạt ở mức thấp ($\overline{TBCI}=0,335$) là một thực trạng rất đáng lo ngại.

Là những doanh nghiệp kinh doanh cả trên thị trường quốc tế và nội địa, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam chịu rất nhiều tác động từ quá trình toàn cầu hoá. Việc Việt Nam trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) vào tháng 11/2006 là một dấu mốc quan trọng trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước đang và sẽ mang lại cho các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam rất nhiều cơ hội nhưng cũng không ít thách thức. Luận án đã tiến hành phân tích các tác động của việc Việt Nam gia nhập WTO tới khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng như đưa ra các dự báo trung hạn về hình thức và mức độ cạnh tranh trên thị trường này. Sau khi gia nhập WTO, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam có điều kiện thuận lợi để mở rộng thị trường, củng cố nguồn lực và tiếp thu công nghệ, kỹ

năng và kinh nghiệm từ bên ngoài. Cùng với quá trình đó, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của chúng ta sẽ phải đối mặt với áp lực cạnh tranh rất lớn từ các hãng lữ hành của nước ngoài trên mọi phương diện trong khi các hàng rào bảo hộ đang và sẽ bị dỡ bỏ. Rõ ràng, nếu không có những đổi sách hợp lý và kịp thời, nhiều doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam sẽ bị thất thoát nguồn lực, thu hẹp thị trường, giảm hiệu quả kinh doanh và thậm chí bị thôn tính hoặc phá sản.

Trên cơ sở phân tích thực trạng khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Việt Nam cũng như qua việc phân tích kịch bản tác động của việc gia nhập WTO và các tham số của mô hình tính khả năng cạnh tranh (TBCI), luận án đã đề xuất 6 nhóm giải pháp làm định hướng cho các doanh nghiệp đổi mới và phát triển một cách toàn diện mọi mặt hoạt động sản xuất kinh doanh để từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

Bên cạnh những nỗ lực của mình, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế cũng rất cần sự hỗ trợ cả về chính sách và kỹ thuật của Chính phủ, các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch và Hiệp hội du lịch để có thể hoạt động trong một môi trường kinh doanh thuận lợi, ổn định và phát huy được thế mạnh của các doanh nghiệp trong nước. Chỉ khi đứng vững được trước những áp lực cạnh tranh, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của chúng ta mới có thể tận dụng được những cơ hội, những lợi ích và hạn chế được các tác động bất lợi trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế của đất nước.

Mặc dù mô hình xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành quốc tế mà luận án đưa ra là hợp lý cả trên phương diện lý thuyết và thực tiễn nhưng cũng chỉ tính toán được năng lực cạnh tranh tổng thể cũng như 6 nhóm chỉ số hiện tại của doanh nghiệp. Một số chỉ số phụ (với

tư cách là biến phụ thuộc trong mô hình) nhưng rất có ý nghĩa đối với doanh nghiệp trong dài hạn như khả năng điều chỉnh, thay đổi trước những biến động của môi trường hay chỉ số biến động khả năng cạnh tranh... cần có những tính toán tiếp theo và chi tiết hơn. Bên cạnh đó, dù đã rất cố gắng nhưng với dung lượng và thời lượng có hạn, luận án mới chỉ phân tích khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế theo quy mô và loại hình doanh nghiệp. Các nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp này theo vùng miền, sản phẩm hay vị trí của doanh nghiệp trong hệ thống... là một công việc hết sức cần thiết và cần được tiếp tục triển khai trong tương lai.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ

1. *Phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành.* Tạp chí Du lịch Việt Nam, số tháng 6/2009, tr. 36-37,60.
2. *Trung Quốc nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp lữ hành.* Tạp chí Du lịch Việt Nam, số tháng 8/2009, tr. 18-19.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO***Tiếng Việt***

1. Phạm Lan Anh (bs) (2004), *Quản trị chiến lược*, Nxb. Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.
2. Nguyễn Văn Đính (cb) (1998), *Giáo trình quản trị kinh doanh lý hành*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
3. Fred R. David (2006), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
4. Jacques Généreux (2005), *Các quy luật đích thực của nền kinh tế*, Nxb. Thế giới, Hà Nội.
5. Joseph E. Stiglitz (2008), *Toàn cầu hoá và những mặt trái*, Nxb. Trẻ, Hà Nội.
6. Võ Đại Lực (cb) (2006), *Trung Quốc sau khi gia nhập WTO, thành công và thách thức*, Nxb. Thế giới, Hà Nội.
7. Michael. E. Porter (2009), *Chiến lược cạnh tranh*, Nxb. Trẻ, Hà Nội.
8. Michael. E. Porter (2009), *Lợi thế cạnh tranh*, Nxb. Trẻ, Hà Nội.
9. Đỗ Hoài Nam, Lê Đăng Doanh, Võ Trí Thành (2005), *Các doanh nghiệp Việt Nam với việc gia nhập WTO*, Nxb Khoa học xã hội, Hà Nội.
10. Nguyễn Thuý Nguyên (bs) (2006), *WTO - Thuận lợi và thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam*, Nxb. Lao động Xã hội, Hà Nội.
11. Patricia F. Nicolino (2009), *Quản trị thương hiệu*, Nxb Lao động Xã hội, Hà Nội.
12. Philip Kotler (2003), *Quản trị marketing*, Nxb. Thống kê, Hà Nội.
13. Philip Kotler (2008), *Bàn về tiếp thị*, Nxb. Trẻ, Hà Nội.
14. Việt Phương (1998), *Các học thuyết của nền kinh tế thị trường*, Nxb. Khoa học và Kỹ thuật.
15. Paul Samuelson (2000), *Kinh tế học*, Nxb Giáo dục, Hà Nội.
16. Quốc hội nước Cộng hoà XHCN Việt Nam (2006), *Luật Cạnh tranh*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.

17. Quốc hội nước Cộng hoà XHCN Việt Nam (2006), *Luật Du lịch*, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
18. Savier Sala Martin (2005), *Báo cáo năng lực cạnh tranh toàn cầu 2003 - 2004 (The global competitiveness report - GCR)*, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI).
19. Supachai Panitchpakdi, Mark L. Clifford (2002), *Trung Quốc và WTO*, Nxb. Thế giới, Hà Nội.
20. Trần Sửu (2006), *Năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hoá*, Nxb Lao động, Hà Nội.
21. Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội.
22. Phạm Quang Thao, Nguyễn Kim Dũng, Nghiêm Quý Hào (2005), *Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới: Cơ hội và thách thức*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
23. Nguyễn Thị Thu Trang (cb) (2009), *Cảm nang doanh nghiệp và cam kết WTO của Việt Nam*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
24. Trần Văn Tùng (2004), *Cạnh tranh kinh tế*, Nxb Thế giới, Hà Nội.
25. Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế (2004), *Các văn bản pháp quy Điều tiết cạnh tranh của Pháp và Liên minh châu Âu*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
26. Ủy ban quốc gia về hợp tác kinh tế quốc tế (2005), *Tổng quan các vấn đề về Tự do hoá thương mại dịch vụ (tập 1, 2, 3)*, Nxb Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
27. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Chương trình Phát triển Liên Hợp Quốc (2003), *Dự án VIE 01/025, Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, Nxb. Giao thông Vận tải Hà Nội.
28. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương, Cơ quan phát triển quốc tế Thụy Điển (2003), *Hội nhập kinh tế - áp lực cạnh tranh trên thị trường và đối sách của một số nước*, Nxb. Giao thông Vận tải Hà Nội.
29. Vụ Lễ hành, Tổng cục Du lịch (2008), *Thực trạng và giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực lễ hành quốc tế của Việt Nam trong điều*

kiện hội nhập, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ năm 2007, Bản tin Du lịch (luu hành nội bộ), Hà Nội.

Tiếng Anh

30. Crouch, Geoffrey I., and J.R. Brent Ritchie (1994) *Destination competitive-exploring foundations for a long-term research program*, Proceedings of the Administrative Sciences Association of Canada Annual Conference.
31. Crouch, Geoffrey I., and J.R. Brent Ritchie (1999), *Tourism, Competitiveness and societal prosperity*, Journal of Business Research, Vol 44.
32. Crouch, Geoffrey I., and J.R. Brent Ritchie (2003), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CABI Publishing.
33. Michael. E. Porter (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc.
34. Michael E. Porter (2003), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, a Division of Simon & Schuster Inc.
35. Michael. E. Porter (2003), *The global competitiveness report 2001 - 2002 (GCR)*, Oxford University Press.
36. Nishaal Gooroochurn and Guntur Sugiyarto (2003), *Measuring competitiveness in the travel and tourism industry*, International Conference on Tourism Modeling and Competitiveness, University of Cyprus.
37. Thompson Strickland (1998), *Crafting and implementing Strategy*, Text and readings. Tenth Edition.

Website:

38. <http://www.thuonghieunoitieng.info/Web/XepHang2008.aspx?cmd=zone&zoneid=174&lang=vi-VN>
39. <http://www.vietnamtourism.gov.vn/index.php?cat=202025&itemid=5824>

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

	<i>Trang</i>
Phụ lục 1. BẢNG KHẢO SÁT KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ	167
Phụ lục 2. DANH SÁCH DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH ĐƯỢC KHẢO SÁT	173
Phụ lục 3. KẾT QUẢ TÍNH TOÁN CÁC CHỈ SỐ ĐƯA VÀO MÔ HÌNH TÍNH TBCI	176
Phụ lục 4. THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY TRỌNG SỐ	179
Phụ lục 5. THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY PHỤ	180
Phụ lục 6. KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI (WTO)	186
Phụ lục 7. CÁC CAM KẾT GIA NHẬP WTO TRONG LĨNH VỰC DỊCH VỤ CỦA VIỆT NAM	195
Phụ lục 8. MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH KHẢ NĂNG CẠNH TRANH ĐANG ĐƯỢC ÁP DỤNG	203

Phụ lục 1.

**BẢNG KHẢO SÁT KHẢ NĂNG CẠNH TRANH
CỦA CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH QUỐC TẾ**

A. Thông tin chung về doanh nghiệp

- Tên gọi Việt Nam:.....
- Tên gọi quốc tế (nếu có):.....
- Địa chỉ:
- Người đại diện:.....
- Chức vụ:.....
- Điện thoại:.....
- Fax:.....
- Website:.....
- Email:

B. Nguồn lực của doanh nghiệp

1. Tổng số lao động của doanh nghiệp :người
2. Trình độ nguồn nhân lực của doanh nghiệp:
 - . Đại học và sau đại học: người
 - . Trung cấp, cao đẳng: người
 - . Lao động phổ thông: người
3. Vốn doanh nghiệp:
 - . Tổng vốn đến 31/12/2008: đồng
 - . Vốn chủ sở hữu: đồng
 - . Vốn vay : đồng
 - . Vốn khác : đồng
4. Thương hiệu của doanh nghiệp:
 - . Đã được định giá: đồng
 - . Chưa định giá: ước lượng giá trị..... đồng

C. Kết quả kinh doanh năm 2008 của doanh nghiệp

5. Tổng số khách:

. Tổng số khách nội địa:	khách
. Tổng số khách inbound:	khách
. Tổng số khách outbound:	khách

6. Doanh thu lữ hành:

. Doanh thu lữ hành nội địa:	đồng
. Doanh thu lữ hành inbound:	đồng
. Doanh thu lữ hành outbound:	đồng

7. Chi phí lữ hành:

. Chi phí lữ hành nội địa:	đồng
. Chi phí lữ hành inbound:	đồng
. Chi phí lữ hành outbound:	đồng

8. Chi phí marketing: % doanh thu

9. Chi phí nghiên cứu và phát triển (R&D): % doanh thu

10. Mức giá trung bình:

. Giá TB của lữ hành nội địa:	đồng/ngàychách
. Giá TB của lữ hành inbound:	đồng/ngàychách
. Giá TB của lữ hành outbound:	đồng/ngàychách

11. Số lượng sản phẩm của doanh nghiệp:

. Số lượng tour lữ hành nội địa:	tour
. Số lượng tour lữ hành inbound:	tour
. Số lượng tour lữ hành outbound:	tour

12. Số lượng sản phẩm mới của doanh nghiệp:

. Số lượng tour lữ hành nội địa mới:	tour
. Số lượng tour lữ hành inbound mới:	tour
. Số lượng tour lữ hành outbound mới:	tour

D. Khả năng quản lý và ứng dụng công nghệ

13. Doanh nghiệp có xây dựng và triển khai chiến lược kinh doanh không?

Có Không

14. Doanh nghiệp có triển khai các hệ thống quản lý chất lượng không ?

Có Không

(Nếu chọn có, in ghi rõ.....)

15. Doanh nghiệp có tiến hành việc nghiên cứu thị trường không?

Có Không

(Nếu chọn có, in ghi rõ tỷ lệ chi phí nghiên cứu thị trường/doanh thu
.....)

16. Doanh nghiệp có ứng dụng các công nghệ quản lý trong hoạt động kinh doanh không?

Có Không

(Nếu chọn có, in ghi rõ.....)

17. Doanh nghiệp ứng dụng công nghệ thông tin trong hoạt động nào ?

. Hoạt động quản lý tài chính

. Hoạt động quản lý nhân sự

. Hoạt động quản lý chiến lược

. Hoạt động nghiên cứu thị trường

. Hoạt động xúc tiến quảng bá

. Hoạt động bán sản phẩm

. Hoạt động điều hành

. Hoạt động quản lý chất lượng

. Hoạt động chăm sóc khách hàng

. Các hoạt động khác (xin ghi cụ thể):.....

.....

.....

17. Doanh nghiệp có xây dựng website riêng không?

Có Không

18. Tự đánh giá về khả năng quản lý

thấp					cao				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

E. Khả năng liên kết và hợp tác

19. Doanh nghiệp sử dụng kênh phân phối nào trong kinh doanh lữ hành nội địa?

- . Kênh phân phối trực tiếp
- . Kênh phân phối gián tiếp
- . Cả hai loại kênh

20. Doanh nghiệp sử dụng kênh phân phối nào trong kinh doanh lữ hành inbound?

- . Kênh phân phối trực tiếp
- . Kênh phân phối gián tiếp
- . Cả hai loại kênh

21. Doanh nghiệp sử dụng kênh phân phối nào trong kinh doanh lữ hành outbound?

- . Kênh phân phối trực tiếp
- . Kênh phân phối gián tiếp
- . Cả hai loại kênh

22. Số lượng đối tác thường xuyên của doanh nghiệp:

- . Số lượng khách sạn đã có hợp đồng: khách sạn
- . Số lượng doanh nghiệp vận chuyển: doanh nghiệp
- . Số lượng doanh nghiệp lữ hành gửi khách trong nước: DN
- . Số lượng doanh nghiệp lữ hành gửi khách của nước ngoài: DN
- . Số lượng doanh nghiệp lữ hành nhận khách của trong nước: DN
- . Số lượng doanh nghiệp lữ hành nhận khách của nước ngoài: DN

23. Mức độ ổn định của các nhà cung cấp

- . Rất ổn định
- . Tương đối ổn định
- . Không ổn định thường phải tìm nguồn thay thế

F. Tự nhận xét khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp

24. Về nguồn lực của doanh nghiệp:

Mức độ cạnh tranh : thấp

cao

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25. Về chất lượng sản phẩm :

Mức độ cạnh tranh : thấp

cao

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

26. Về khả năng tiếp cận và khai thác thị trường:

Mức độ cạnh tranh : thấp

cao

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

27. Về chi phí sản xuất

Mức độ cạnh tranh : thấp

cao

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

28. Về khả năng cạnh tranh chung của doanh nghiệp

Mức độ cạnh tranh : thấp

cao

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

29. Hiện nay vấn đề doanh nghiệp quan tâm nhất là :

- . Đầu tư đổi mới công nghệ, trang thiết bị
- . Đầu tạo nâng cao trình độ người lao động
- . Đầu tư cải tiến hệ thống quản lý

- . Tìm kiếm thị trường mới
- . Tìm kiếm các nhà cung cấp mới
- . Đầu tư đổi mới và đa dạng hoá sản phẩm

Phụ lục 2.**DANH SÁCH DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH ĐƯỢC KHẢO SÁT**

Mã DN	Tên doanh nghiệp	Tên viết tắt (thương hiệu)	Địa chỉ	Hình thức sở hữu	Khu vực
ITO 01	Công ty Cổ phần Du lịch Thanh Niên	YTC	292 Điện Biên Phủ, P7,Q3, Tp. HCM	Cổ phần	Miền Nam
ITO 02	Công ty TNHH Du lịch Thiên Minh	Buffalo Tour	11 Hàng Muối, Hoàn Kiếm, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc
ITO 03	Công ty CP Du lịch và Hội chợ Thương mại Hà Nội	HANOI FAIRTOUR	Số 2/152, Phương Liệt, Thanh Xuân, Hà Nội	Cổ phần	Miền Bắc
ITO 04	Công ty CP Du lịch Tân Định FIDITOURIST	FIDITOURST	127-129-129A Nguyễn Huệ, Q.1, Tp. HCM	Cổ phần	Miền Nam
ITO 05	Công ty Cổ phần Du lịch Thanh niên Xung phong	V.Y.C TRAVEL	Số 178 - 180 Nguyễn Cư Trinh, Q1, Tp. HCM	Cổ phần	Miền Nam
ITO 06	Công ty DV Lữ hành Saigontourist	SAIGONTOURIST	49 Lê Thánh Tôn, Q.1, Tp.HCM	Nhà nước	Miền Nam
ITO 07	Công ty Du lịch Hoà Bình	PEACE TOUR	60 Võ Văn Tần, Q3, Tp.HCM	Nhà nước	Miền Nam
ITO 08	Công ty Dịch vụ Du lịch Bến Thành	BENTHANH TOURIST	4-6 Hồ Huân Nghiệp, Q1, Tp.HCM	Nhà nước	Miền Nam
ITO 09	Công ty Du lịch - Tiếp thị Giao thông Vận tải	VIETTRAVEL	190 PASTEUR, Q.3, Tp. HCM	Nhà nước	Miền Nam
ITO 10	Công ty LD DL EXOTISSIMO-CESAIS	Exotissimo-Cesai	Số 9 Đinh Tiên Hoàng, Đa Kao, Q1, Tp. HCM	Liên doanh	Miền Nam

Mã DN	Tên doanh nghiệp	Tên viết tắt (thương hiệu)	Địa chỉ	Hình thức sở hữu	Khu vực
ITO 11	Công ty CP Du lịch Việt Nam tại Tp.HCM	VNTC	234 Nam Kỳ Khởi Nghĩa, P.6, Q.3, Tp. HCM	Cổ phần	Miền Nam
ITO 12	CN Công ty TNHH Du lịch và Thương mại Á Đông	VIDOTOUR	57B Trần Phú, Ba Đình, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc
ITO 13	Công ty CP Du lịch Việt Nam	VITOURS	83 Nguyễn Thị Minh Khai Q.Hải Châu, Đà Nẵng	Cổ phần	Miền Trung
ITO 14	Công ty TNHH Lữ Hành Hương Giang	HGT	17 Lê Lợi, Tp.Huế	TNHH	Miền Trung
ITO 15	Công ty Liên doanh Du lịch APEX Việt Nam	APEX Việt Nam	393 B,đường Trần Hưng Đạo, P.Cầu Kho,Q1, Tp. HCM	Liên doanh	Miền Nam
ITO 16	Công ty Cổ phần Du lịch Việt Nam-Hà Nội		30 A Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội	Cổ phần	Miền Bắc
ITO 17	Công ty Dịch vụ Du lịch Sao Mai		16-18 Thông Phong, Đống Đa, Hà Nội	Nhà nước	Miền Bắc
ITO 18	Công ty TNHH Mê Kông		137C Nguyễn Văn Cừ, Long Biên, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc
ITO 19	Công ty TNHH Thương mại và Du lịch Nhân văn	Nhanvantravel	21 Đoàn Kết, Vạn Phúc, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc
ITO 20	Công ty TNHH Tân Đông Phương	TDP Travel	98 Triều Khúc, Thanh Xuân, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc
ITO 21	Công ty TNHH DLDV Công đoàn Đường sắt Việt Nam	VINARUTOUR	Số 65 Quán Sứ, Hoàn Kiếm, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc

Mã DN	Tên doanh nghiệp	Tên viết tắt (thương hiệu)	Địa chỉ	Hình thức sở hữu	Khu vực
ITO 22	Công ty CP Phát triển Quốc tế Việt Thăng	VTC	103 Nguyễn Bình Khiêm, Tp. Hải Phòng	Cổ phần	Miền Bắc
ITO 23	Công ty TNHH Du lịch Khoa Việt	HanoiTour	21/2, Tập thể Viện NC dâu tơ tầm TW I, Ngọc Thụy, Long Biên, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc
ITO 24	Công ty TNHH Xuân Chử		51 Lương Ngọc Quyến, Hoàn Kiếm, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc
ITO 25	Công ty TNHH Thương Mại và Du lịch Di sản Việt	V-heritage Travel	16 Nguyễn Trường Tộ, Ba Đình, Hà Nội	TNHH	Miền Bắc

Phụ lục 3.**KẾT QUẢ TÍNH TOÁN CÁC CHỈ SỐ****ĐƯA VÀO MÔ HÌNH TÍNH TBCI**

Mã công ty	Chỉ số vốn	Số lượng lao động	Chỉ số chất lượng lao động	Chỉ số thương hiệu	Lượng khách (lượt khách)	Tốc độ tăng trưởng khách
ITO 01	16	65	2	10	32,408	4%
ITO 02	15	110	16	15	20,000	21%
ITO 03	10	8	8	8	3,450	3%
ITO 04	13	206	5	13	23,302	1%
ITO 05	12	89	12	14	4,519	-11%
ITO 06	25	504	24	25	189,652	5%
ITO 07	17	220	18	22	35,360	11%
ITO 08	18	120	20	19	58,354	-10%
ITO 09	22	424	21	21	36,654	8%
ITO 10	20	257	25	24	30,946	-11%
ITO 11	24	83	23	23	9,800	-3%
ITO 12	3	54	1	1	24,269	3%
ITO 13	7	83	19	18	21,691	2%
ITO 14	21	94	14	17	13,915	4%
ITO 15	19	108	22	16	54,844	4%
ITO 16	23	138	17	20	17,190	4%
ITO 17	14	125	10	11	1,540	12%
ITO 18	9	50	15	9	8,321	-14%
ITO 19	1	24	7	2	1,320	12%
ITO 20	5	23	6	3	12,725	15%
ITO 21	11	35	13	12	24,680	17%
ITO 22	8	20	11	7	10,215	22%
ITO 23	6	25	9	6	24,416	83%
ITO 24	4	21	3	4	1,012	12%
ITO 25	2	22	4	5	4,320	14%

**KẾT QUẢ TÍNH TOÁN CÁC CHỈ SỐ
ĐƯA VÀO MÔ HÌNH TÍNH TBCI (tiếp)**

Mã công ty	Chỉ số giá bình quân	Chỉ số tỷ lệ sản phẩm mới	Chỉ số tỷ lệ chi phí R&D	Lợi nhuận (1.000đ)	Doanh thu (1.000đ)	Lợi nhuận trên khách	Lợi nhuận trên nhân viên
ITO 01	20	6	14	1,133,743	59,482,809	34.98	17,442.20
ITO 02	21	12	4	1,400,000	126,380,000	70.00	12,727.27
ITO 03	3	1	2	34,987	589,849	10.14	4,373.38
ITO 04	8	9	16	9,940,799	272,928,125	426.61	48,256.31
ITO 05	5	5	10	1,107,684	54,095,771	245.12	12,445.89
ITO 06	23	21	21	35,291,000	764,942,000	186.08	70,021.83
ITO 07	7	8	22	3,514,617	105,749,706	99.40	15,975.53
ITO 08	22	23	23	4,611,835	179,155,981	79.03	38,431.96
ITO 09	25	25	24	2,393,702	281,346,467	65.31	5,645.52
ITO 10	10	22	25	8,108,799	525,589,979	262.03	31,551.75
ITO 11	12	17	17	3,328,000	93,945,000	339.59	40,096.39
ITO 12	1	4	5	1,703,954	186,671,104	70.21	31,554.70
ITO 13	15	15	19	3,717,000	115,759,000	171.36	44,783.13
ITO 14	4	20	20	2,500,223	83,983,466	179.68	26,598.12
ITO 15	17	19	7	6,457,000	239,000,000	117.73	59,787.04
ITO 16	19	18	18	2,270,988	389,986,352	132.11	16,456.43
ITO 17	2	2	1	167,245	2,186,000	108.60	1,337.96
ITO 18	6	3	3	1,500,000	16,217,400	180.27	30,000.00
ITO 19	9	13	6	284,440	4,325,400	215.48	11,851.67
ITO 20	13	24	13	3,370,000	22,460,000	264.83	46,521.74
ITO 21	16	10	8	3,876,700	13,148,100	157.08	10,762.86
ITO 22	18	16	9	550,050	3,829,305	53.85	27,502.50
ITO 23	11	14	15	1,102,700	35,546,800	45.16	44,108.00
ITO 24	14	11	12	284,440	4,325,400	281.07	13,544.76
ITO 25	24	7	11	170,000	1,560,000	39.35	7,727.27

**KẾT QUẢ TÍNH TOÁN CÁC CHỈ SỐ
ĐƯA VÀO MÔ HÌNH TÍNH TBCI (tiếp)**

Mã công ty	Chỉ số xây dựng và triển khai chiến lược	Chỉ số khả năng giải quyết khủng hoảng	Chỉ số phương pháp quản lý	Chỉ số mối quan hệ với các công ty gửi khách	Chỉ số mối quan hệ với các công ty nhận khách	Chỉ số mối quan hệ với các nhà cung cấp
ITO 01	10	12	17	20	19	17
ITO 02	19	22	22	13	3	19
ITO 03	1	3	1	4	8	5
ITO 04	13	15	2	15	16	18
ITO 05	18	16	8	6	9	16
ITO 06	25	14	18	25	23	25
ITO 07	14	21	21	21	22	20
ITO 08	17	13	19	24	24	23
ITO 09	23	24	20	22	25	24
ITO 10	24	25	25	19	1	14
ITO 11	20	17	12	8	21	22
ITO 12	4	2	3	16	15	12
ITO 13	12	19	16	14	12	11
ITO 14	21	20	7	11	11	6
ITO 15	15	23	24	23	2	15
ITO 16	22	18	11	12	20	21
ITO 17	5	4	5	3	7	7
ITO 18	11	6	13	7	10	10
ITO 19	3	5	6	2	5	1
ITO 20	16	10	23	10	14	9
ITO 21	9	8	10	18	18	13
ITO 22	6	1	9	9	13	4
ITO 23	8	11	14	17	17	8
ITO 24	2	9	15	1	4	2
ITO 25	7	7	4	5	6	3

Phụ lục 4:**THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY TRỌNG SỐ**

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.985709049
R Square	0.971622329
Adjusted R Square	0.962163105
Standard Error	1.431606947
Observations	25

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	6	1263.109028	210.5181713	102.7169214	0.000000000000062
Residual	18	36.89097214	2.049498452		
Total	24	1300			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	-4.338668498	0.80559767	-5.385651745	0.000040607	-6.031166395	-2.64617	-6.03117	-2.64617
Nguồn lực	7.073455068	2.129215498	3.322094487	0.003791721	2.600139307	11.54677	2.600139	11.54677
Thị phần	4.187184869	2.329291357	1.797621777	0.089033475	-0.706474673	9.080844	-0.70647	9.080844
Sản phẩm	7.060777008	1.909662981	3.697394293	0.001648196	3.048723968	11.07283	3.048724	11.07283
Hiệu quả	8.84314036	1.779053898	4.970698399	0.000098924	5.105486822	12.58079	5.105487	12.58079
Quản lý	9.184318826	2.318613113	3.96112606	0.000915794	4.313093441	14.05554	4.313093	14.05554
Quan hệ	7.457209047	1.747777998	4.266679783	0.000464161	3.785263736	11.12915	3.785264	11.12915

Phụ lục 5.**THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY PHỤ GIỮA BIẾN Y_{dt} VỚI CÁC BIẾN CÒN LẠI**

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.767602348
R Square	0.589213365
Adjusted R Square	0.481111618
Standard Error	0.212062081
Observations	25

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	1.225564	0.245113	5.450544	0.002821
Residual	19	0.854436	0.04497		
Total	24	2.08			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	0.086872503	0.127467	0.681528	0.503761	-0.17992	0.353665	-0.17992	0.353665
X Variable 1	0.404060014	0.254955	1.584827	0.129509	-0.12957	0.937687	-0.12957	0.937687
X Variable 2	0.007732545	0.00752	1.028306	0.31672	-0.00801	0.023471	-0.00801	0.023471
X Variable 3	-0.106188561	0.230895	-0.4599	0.650807	-0.58946	0.37708	-0.58946	0.37708
X Variable 4	0.021602809	0.007592	2.845306	0.010348	0.005712	0.037494	0.005712	0.037494
X Variable 5	-0.001321894	0.006869	-0.19244	0.849437	-0.0157	0.013055	-0.0157	0.013055

Phụ lục 5. (tiếp)**THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY PHỤ GIỮA BIẾN Y_{d2} VỚI CÁC BIẾN CÒN LẠI**

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.586181243
R Square	0.343608449
Adjusted R Square	0.170873831
Standard Error	0.179333707
Observations	25

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	0.319874	0.063975	1.989227	0.126561
Residual	19	0.611051	0.032161		
Total	24	0.930925			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	-0.10831507	0.106237	-1.01956	0.320744	-0.33067	0.114041	-0.33067	0.114041
X Variable 1	0.004032063	0.006468	0.623396	0.540436	-0.00951	0.01757	-0.00951	0.01757
X Variable 2	0.020400578	0.196288	0.103932	0.918313	-0.39043	0.431236	-0.39043	0.431236
X Variable 3	-0.00447914	0.007598	-0.58949	0.562478	-0.02038	0.011424	-0.02038	0.011424
X Variable 4	0.008108855	0.005509	1.471945	0.157407	-0.00342	0.019639	-0.00342	0.019639
X Variable 5	0.288963965	0.182332	1.584827	0.129509	-0.09266	0.670588	-0.09266	0.670588

Phụ lục 5. (tiếp)

THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY PHỤ GIỮA BIẾN Y_{d3} VỚI CÁC BIẾN CÒN LẠI

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.648451697
R Square	0.420489604
Adjusted R Square	0.267986868
Standard Error	6.296881078
Observations	25

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	546.6365	109.3273	2.757259	0.048978
Residual	19	753.3635	39.65071		
Total	24	1300			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	3.207644551	3.759601	0.853188	0.404183	-4.66129	11.07658	-4.66129	11.07658
X Variable 1	-0.111858936	6.894095	-0.01623	0.987224	-14.5414	14.31765	-14.5414	14.31765
X Variable 2	0.319133145	0.25908	1.231793	0.233055	-0.22313	0.861394	-0.22313	0.861394
X Variable 3	0.132874659	0.201876	0.658199	0.518307	-0.28966	0.555406	-0.28966	0.555406
X Variable 4	6.817849742	6.630175	1.028306	0.31672	-7.05927	20.69497	-7.05927	20.69497
X Variable 5	4.971122025	7.974254	0.623396	0.540436	-11.7192	21.66143	-11.7192	21.66143

Phụ lục 5. (tiếp)**THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY PHỤ GIỮA BIẾN Y_{dt} VỚI CÁC BIẾN CÒN LẠI**

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.498348275
R Square	0.248351003
Adjusted R Square	0.050548636
Standard Error	0.209540706
Observations	25

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	0.275639	0.055128	1.255551	0.323105
Residual	19	0.834239	0.043907		
Total	24	1.109878			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	0.224871179	0.116577	1.928948	0.068812	-0.01913	0.46887	-0.01913	0.46887
X Variable 1	0.014143999	0.008351	1.693741	0.106645	-0.00333	0.031622	-0.00333	0.031622
X Variable 2	-0.009266512	0.006453	-1.43605	0.16725	-0.02277	0.004239	-0.02277	0.004239
X Variable 3	-0.103678452	0.225437	-0.4599	0.650807	-0.57552	0.368166	-0.57552	0.368166
X Variable 4	0.027851938	0.267982	0.103932	0.918313	-0.53304	0.588746	-0.53304	0.588746
X Variable 5	-0.000123867	0.007634	-0.01623	0.987224	-0.0161	0.015855	-0.0161	0.015855

Phụ lục 5. (tiếp)**THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY PHỤ GIỮA BIẾN Y_{dt} VỚI CÁC BIẾN CÒN LẠI**

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.761054009
R Square	0.579203205
Adjusted R Square	0.468467206
Standard Error	5.36575807
Observations	25

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	752.9642	150.5928	5.230487	0.003469
Residual	19	547.0358	28.79136		
Total	24	1300			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	1.166191409	3.253478	0.358445	0.723962	-5.64342	7.975798	-5.64342	7.975798
X Variable 1	0.037803351	0.173758	0.217563	0.830089	-0.32588	0.401484	-0.32588	0.401484
X Variable 2	13.83076975	4.860907	2.845306	0.010348	3.656774	24.00477	3.656774	24.00477
X Variable 3	-4.009894886	6.802315	-0.58949	0.562478	-18.2473	10.22751	-18.2473	10.22751
X Variable 4	0.23173045	0.188124	1.231793	0.233055	-0.16202	0.62548	-0.16202	0.62548
X Variable 5	9.274651418	5.475838	1.693741	0.106645	-2.18641	20.73571	-2.18641	20.73571

Phụ lục 5. (tiếp)**THAM SỐ KẾT QUẢ HỒI QUY PHỤ GIỮA BIẾN Y_{d6} VỚI CÁC BIẾN CÒN LẠI**

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0.5179548
R Square	0.268277175
Adjusted R Square	0.075718537
Standard Error	7.07567989
Observations	25

ANOVA					
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	5	348.7603	69.75207	1.393223	0.271179
Residual	19	951.2397	50.06525		
Total	24	1300			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95.0%</i>	<i>Upper 95.0%</i>
Intercept	11.51070725	3.39962	3.385881	0.003102	4.395221	18.62619	4.395221	18.62619
X Variable 1	-1.471658077	7.647254	-0.19244	0.849437	-17.4775	14.53423	-17.4775	14.53423
X Variable 2	12.62327521	8.575915	1.471945	0.157407	-5.32632	30.57287	-5.32632	30.57287
X Variable 3	0.16777511	0.2549	0.658199	0.518307	-0.36574	0.701287	-0.36574	0.701287
X Variable 4	-10.56612777	7.357794	-1.43605	0.16725	-25.9662	4.833912	-25.9662	4.833912
X Variable 5	0.065736183	0.302148	0.217563	0.830089	-0.56667	0.69814	-0.56667	0.69814

Phụ lục 6.

KHÁI QUÁT VỀ TỔ CHỨC THƯƠNG MẠI THẾ GIỚI (WTO)

A.1. Bối cảnh ra đời của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO)

A.1.1. Hiệp định chung về thuế quan và thương mại (GATT) - tiền thân của tổ chức thương mại quốc tế (WTO)

Sau chiến tranh Thế giới II, nhằm khôi phục sự phát triển kinh tế và thương mại, hơn 50 nước trên thế giới đã cùng nhau nỗ lực kiến tạo một tổ chức mới điều chỉnh hoạt động hợp tác kinh tế quốc tế, đồng thời với sự ra đời của các định chế tài chính quốc tế lớn như Ngân hàng Thế giới (WB) và Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) và gắn bó chặt chẽ với các định chế này. Ban đầu, các nước dự kiến thành lập Tổ chức Thương mại Quốc tế (ITO) với tư cách là một tổ chức chuyên môn thuộc Liên hiệp quốc. Tháng 2/1946, Hội đồng Kinh tế - Xã hội Liên hợp quốc triệu tập một “Hội nghị Liên hợp quốc về Thương mại và Việc làm” với mục tiêu dự thảo Hiến chương cho Tổ chức Thương mại Quốc tế. Dự thảo Hiến chương thành lập ITO không những chỉ điều chỉnh các quy tắc thương mại thế giới mà còn mở rộng ra cả các quy định về công ăn việc làm, các hành vi hạn chế thương mại, đầu tư quốc tế và dịch vụ.

Công việc chuẩn bị cho hiến chương này đã được các quốc gia tiến hành trong năm 1946 và 1947. Từ tháng 4 đến tháng 10/1947, các nước đã tiến hành một hội nghị chuẩn bị toàn diện. Trong vòng đàm phán đầu tiên, các nước đã đưa ra được 45.000 nhân nhượng thuế quan có ảnh hưởng đến khối lượng thương mại giá trị khoảng 10 tỷ USD, tức là khoảng 1/5 tổng giá trị thương mại thế giới. Các nước cũng nhất trí áp dụng ngay lập tức và “tạm thời” một số quy tắc thương mại trong Dự thảo Hiến chương ITO nhằm bảo vệ giá trị của các nhân nhượng nói trên. Kết quả trọn gói gồm các quy định thương mại và các nhân nhượng thuế quan được đưa ra trong Hiệp định chung

về Thuế quan và Thương mại (GATT). Theo dự kiến, Hiệp định GATT sẽ là một hiệp định phụ trợ nằm trong Hiến chương ITO. Cho đến thời điểm cuối 1947, Hiến chương ITO vẫn chưa được thông qua. Chiến tranh Thế giới II vừa kết thúc, các nước đều muốn sớm thúc đẩy tự do hoá thương mại, và bắt đầu khắc phục những hậu quả của các biện pháp bảo hộ còn sót lại từ đầu những năm 1930. Do vậy, ngày 23/10/1947, 23 nước đã ký “Nghị định thư về việc áp dụng tạm thời” (PPA), có hiệu lực từ 1/1/1948, thông qua nghị định thư này, Hiệp định GATT đã được chấp nhận và thực thi.

Cuối cùng, tháng 3/1948, Hiến chương ITO đã được thông qua tại Hội nghị về Thương mại và Việc làm của Liên hiệp quốc tại Havana. Tuy nhiên, quốc hội của một số nước đã không phê chuẩn Hiến chương này. Do vậy trên thực tế, Hiến chương này không còn tác dụng. Do vậy, mặc dù chỉ là tạm thời, GATT đã trở thành công cụ đa phương duy nhất điều chỉnh thương mại quốc tế từ năm 1948 cho đến tận năm 1995, khi Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) ra đời.

Trong 48 năm tồn tại, GATT đã tổ chức 8 vòng đàm phán. Năm vòng đàm phán đầu tiên chủ yếu tập trung vào đàm phán giảm thuế quan. Bắt đầu từ vòng đàm phán thứ 6 (Vòng đàm phán Kennedy, 1960 - 1961), nội dung của các vòng đàm phán mở rộng dần sang các lĩnh vực khác. Vòng đàm phán cuối cùng (Vòng Uruguay: 1986 - 1994) đã mở rộng nội dung sang hầu hết các lĩnh vực của thương mại bao gồm: thương mại hàng hoá, thương mại dịch vụ, đầu tư, sở hữu trí tuệ... và cho ra đời một tổ chức mới thay thế cho GATT - Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO).

Có thể nói, trong 48 năm tồn tại của mình, GATT đã có những đóng góp to lớn vào việc thúc đẩy và đảm bảo thuận lợi hoá và tự do hoá thương mại thế giới. Số lượng các bên tham gia cũng tăng nhanh. Cho tới trước khi

Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) được thành lập vào ngày 1/1/1995, GATT đã có 124 bên ký kết và đang tiếp nhận 25 đơn xin gia nhập. Nội dung của GATT ngày một bao trùm và quy mô ngày một lớn: bắt đầu từ việc giảm thuế quan cho tới các biện pháp phi thuế, dịch vụ, sở hữu trí tuệ, đầu tư, và tìm kiếm một cơ chế quốc tế giải quyết các tranh chấp thương mại giữa các quốc gia. Từ mức thuế trung bình 40% của năm 1948, đến năm 1995, mức thuế trung bình của các nước phát triển chỉ còn khoảng 4% và thuế quan trung bình của các nước đang phát triển còn khoảng 15%.

A.1.2. Sự ra đời của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO)

Mặc dù đã đạt được những thành công lớn, nhưng đến cuối những năm 80, đầu 90, trước những biến chuyển của tình hình thương mại quốc tế và sự phát triển của khoa học-kỹ thuật, GATT bắt đầu tỏ ra có những bất cập, không theo kịp tình hình.

Những yếu tố trên, kết hợp với một số nhân tố khác đã thuyết phục các bên tham gia GATT cần phải có nỗ lực để củng cố và mở rộng hệ thống thương mại đa biên. Từ năm 1986 đến 1994, Hiệp định GATT và các hiệp định phụ trợ của nó đã được các nước thảo luận sửa đổi và cập nhật để thích ứng với điều kiện thay đổi của môi trường thương mại thế giới. Hiệp định GATT 1947, cùng với các quyết định đi kèm và một vài biên bản giải thích khác đã hợp thành GATT 1994. Một số hiệp định riêng biệt cũng đạt được trong các lĩnh vực như Nông nghiệp, Dệt may, Trợ cấp, Tự vệ và các lĩnh vực khác; cùng với GATT 1994, chúng tạo thành các yếu tố của các Hiệp định Thương mại đa phương về Thương mại Hàng hoá. Vòng đàm phán Uruguay cũng thông qua một loạt các quy định mới điều chỉnh thương mại Dịch vụ và Quyền Sở hữu Trí tuệ liên quan đến thương mại. Một trong những thành công lớn nhất của vòng đàm phán lần này là, cuối Vòng đàm phán Uruguay, các

nước đã cho ra Tuyên bố Marrakesh thành lập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), bắt đầu đi vào hoạt động từ ngày 1/1/1995.

A.2. Tổ chức thương mại Thế giới (WTO)

A.2.1. Mục tiêu

WTO thừa nhận các mục tiêu của GATT, tức là quan hệ giữa các nước thành viên trong thương mại và kinh tế sẽ được tiến hành nhằm:

- ◆ *Nâng cao mức sống;*
- ◆ *Bảo đảm tạo đầy đủ việc làm, đảm bảo tăng trưởng vững chắc thu nhập và nhu cầu thực tế;*
- ◆ *Phát triển việc sử dụng các nguồn lực của thế giới;*
- ◆ *Mở rộng sản xuất và trao đổi hàng hoá.*

A.2.2. Chức năng

Theo Hiệp định Marrakesh thành lập WTO, tổ chức này có năm chức năng cơ bản như sau:

- + Tạo thuận lợi cho việc thực thi, quản lý và tiến hành các mục tiêu của Hiệp định này và các Hiệp định thương mại đa biên khác, cũng như các Hiệp định nhiều bên.
- + Tạo ra diễn đàn đàm phán giữa các nước thành viên về quan hệ thương mại giữa các nước này về các vấn đề được đề cập đến trong các Hiệp định WTO, và thực thi kết quả của các cuộc đàm phán đó.
- + Giải quyết tranh chấp giữa các nước thành viên trên cơ sở Quy định và Thủ tục Giải quyết Tranh chấp.
- + Thực hiện rà soát chính sách thương mại thông qua Cơ chế Rà soát Chính sách Thương mại

- + Nhằm đạt được một sự nhất quán hơn nữa trong việc hoạch định chính sách thương mại toàn cầu, khi thích hợp, WTO sẽ phối hợp với IMF, WB và các cơ quan của các tổ chức này.

A.2.3. Nguyên tắc cơ bản

WTO hoạt động dựa trên một bộ các luật lệ và quy tắc tương đối phức tạp, bao gồm trên 60 hiệp định, phụ lục, quyết định và giải thích khác nhau điều chỉnh hầu hết các lĩnh vực thương mại quốc tế. Tuy vậy, tất cả các văn bản đó đều được xây dựng trên cơ sở năm nguyên tắc cơ bản của WTO.

- + ***Thương mại không có sự phân biệt đối xử***

Nguyên tắc này được cụ thể hoá trong các quy định về chế độ Đãi ngộ Tối huệ quốc (MFN) và Đãi ngộ Quốc gia (NT). Trong khi nguyên tắc MFN yêu cầu một nước thành viên không được phép áp dụng đối xử phân biệt giữa các nước thành viên thì nguyên tắc NT yêu cầu một nước phải đối xử bình đẳng và công bằng giữa hàng hoá nhập khẩu và hàng hoá tương tự sản xuất trong nước. Nguyên tắc MFN và NT lúc đầu chỉ được áp dụng trong lĩnh vực thương mại hàng hoá, sau khi WTO ra đời thì nó được mở rộng cả sang thương mại dịch vụ, quyền sở hữu trí tuệ liên quan đến thương mại và các lĩnh vực khác, tuy vậy mức độ áp dụng của quy tắc này trong các lĩnh vực là khác nhau.

- + ***Chỉ bảo hộ bằng thuế quan***

Trong WTO, việc bảo hộ các ngành công nghiệp nội địa không bị ngăn cấm. Tuy nhiên, WTO đưa ra một nguyên tắc là các nước chỉ được thực hiện bảo hộ chủ yếu thông qua thuế quan, chứ không được sử dụng các biện pháp thương mại khác. Mục tiêu của nguyên tắc này để đảm bảo sự minh bạch của việc bảo hộ và giảm thiểu những tác dụng bóp méo thương mại phát sinh.

+ ***Tạo dựng một nền tảng ổn định cho thương mại***

Một nguyên tắc cơ bản của WTO là các nước thành viên có nghĩa vụ đảm bảo tính ổn định cho thương mại quốc tế, thông qua việc các nước ràng buộc thuế quan của mình. Các nước chỉ có thể tăng thuế quan sau khi đã tiến hành đàm phán lại và đã đền bù thoả đáng cho lợi ích các bên bị thiệt hại do việc tăng thuế đó.

Để đảm bảo nguyên tắc này, các nước thành viên WTO còn có nghĩa vụ phải minh bạch hoá các quy định thương mại của mình, phải thông báo mọi biện pháp đang áp dụng và ràng buộc chúng (tức là cam kết sẽ không thay đổi theo chiều hướng bất lợi cho thương mại, nếu thay đổi phải được thông báo, tham vấn và bù trừ hợp lý). Tính dự báo được nhằm giúp các nhà kinh doanh nắm rõ tình hình hiện tại cũng như xác định được cơ hội của họ trong tương lai. Nguyên tắc này giúp cho môi trường kinh doanh có tính ổn định và lành mạnh.

+ ***Thương mại ngày càng tự do hơn thông qua đàm phán***

WTO đảm bảo thương mại giữa các quốc gia ngày càng tự do hơn thông qua quá trình đàm phán hạ thấp các hàng rào thương mại để thúc đẩy buôn bán. Kể từ năm 1948 đến nay, GATT, mà nay là WTO, đã tiến hành 8 vòng đàm phán để giảm thuế quan, dỡ bỏ các hàng rào phi thuế quan và mở cửa thị trường. Để thực hiện nguyên tắc thương mại ngày càng tự do này, WTO đảm nhận chức năng là diễn đàn đàm phán thương mại đa phương để các nước có thể liên tục thảo luận về vấn đề tự do hoá thương mại.

+ ***Tạo ra môi trường cạnh tranh ngày càng bình đẳng***

WTO là một hệ thống các nguyên tắc nhằm thúc đẩy cạnh tranh tự do, công bằng và không bị bóp méo. Tất cả các Hiệp định của WTO như về nông

nghiệp, dịch vụ, quyền sở hữu trí tuệ... đều nhằm mục tiêu tạo một môi trường cạnh tranh ngày càng bình đẳng hơn giữa các quốc gia.

+ ***Hạn chế số lượng hàng nhập khẩu***

Theo quy định của WTO, các nước sẽ loại bỏ tất cả hạn chế số lượng đối với hàng nhập khẩu. Tuy nhiên, WTO cũng cho phép các nước thành viên được áp dụng các hạn chế nhập khẩu trong một số trường hợp ngoại lệ

+ ***Nguyên tắc "khước từ" và khả năng áp dụng các hành động khẩn cấp***

Khi tình hình kinh tế hay thương mại của một nước gặp khó khăn nhất thời, WTO cho phép các nước thành viên được tạm thời miễn không thực hiện những nghĩa vụ nhất định. WTO cũng cho phép các chính phủ được áp dụng các biện pháp tự vệ khẩn cấp trong những trường hợp quy định. Các thành viên có thể áp dụng các hạn chế nhập khẩu hay tạm ngừng các nhân nhượng thuế quan đối với những sản phẩm cụ thể khi nhập khẩu các sản phẩm này tăng mạnh, gây ra hoặc đe dọa gây ra thiệt hại nghiêm trọng cho các nhà sản xuất trong nước.

+ ***Các thoả thuận thương mại khu vực***

WTO thừa nhận các thoả thuận thương mại khu vực nhằm mục tiêu đẩy mạnh tự do hoá thương mại. Các liên kết như vậy được chấp nhận là một ngoại lệ của nguyên tắc Đãi ngộ Tối huệ quốc (MFN) theo những tiêu chuẩn nghiêm ngặt, nhằm đảm bảo các thoả thuận này tạo thuận lợi cho thương mại giữa các nước liên quan song không làm tăng các hàng rào cản trở thương mại với các nước ngoài liên kết.

+ ***Điều kiện đặc biệt dành cho các nước đang phát triển***

Với 2/3 số thành viên của mình là các nước đang phát triển và các nền kinh tế chuyển đổi, một trong những nguyên tắc cơ bản của WTO là khuyến khích phát triển, dành những điều kiện đối xử đặc biệt và khác biệt cho các quốc gia này, với mục tiêu đảm bảo sự tham gia sâu rộng hơn của họ vào hệ thống thương mại đa phương. Thực hiện nguyên tắc này, WTO dành cho các nước đang phát triển, các nền kinh tế chuyển đổi những linh hoạt và ưu đãi nhất định trong việc thực thi các hiệp định, đồng thời chú ý đến trợ giúp kỹ thuật cho các nước này.

A.2.4. Cơ cấu tổ chức của WTO

Cơ quan quyền lực cao nhất của WTO là Hội nghị Bộ trưởng (MC). Hội nghị Bộ trưởng họp ít nhất hai năm một lần. Hội nghị Bộ trưởng là cơ quan đưa ra quyết định đối với mọi vấn đề của bất kỳ hiệp định cụ thể nào. Thông thường, Hội nghị Bộ trưởng đưa ra các đường lối, chính sách chung để các cơ quan cấp dưới tiến hành triển khai.

Dưới Hội nghị Bộ trưởng là Đại Hội đồng (GC). Cơ quan này tiến hành các công việc hàng ngày của WTO trong thời gian giữa các Hội nghị Bộ trưởng, thông qua ba cơ quan chức năng là:

- Đại Hội đồng (GC)
- Cơ quan Giải quyết Tranh chấp (DSB)
- Cơ quan Rà soát Chính sách Thương mại (TPRB)

Đại Hội đồng giải quyết các vấn đề của WTO thay mặt cho Hội nghị Bộ trưởng và báo cáo lên Hội nghị Bộ trưởng.

Đại Hội đồng cũng đồng thời đóng vai trò là Cơ quan Giải quyết Tranh chấp (DSB) và Cơ quan Rà soát chính sách (TPRB). Cơ quan Giải quyết Tranh chấp được phân ra làm Ban Hội thẩm (Panel) và Ủy ban Kháng nghị

(Appellate). Các tranh chấp trước hết sẽ được đưa ra Ban Hội thẩm để giải quyết. Nếu như các nước không hài lòng và đưa ra kháng nghị thì Ủy ban Kháng nghị sẽ có trách nhiệm xem xét vấn đề.

Dưới Đại Hội đồng, WTO có ba Hội đồng về ba lĩnh vực thương mại cụ thể là Hội đồng Thương mại Hàng hoá, Hội đồng Thương mại Dịch vụ và Hội đồng về Quyền sở hữu trí tuệ liên quan đến thương mại. Các hội đồng này có các cơ quan cấp dưới (các uỷ ban và các tiểu ban) để thực thi các công việc cụ thể trong từng lĩnh vực.

Tương đương với các Hội đồng này, WTO còn có một số uỷ ban, có phạm vi chức năng nhỏ hơn, nhưng cũng báo cáo trực tiếp lên Đại Hội đồng, đó là các Ủy ban về Thương mại và Phát triển, Thương mại và Môi trường, Hiệp định Thương mại Khu vực, Hạn chế bảo vệ Cán cân Thanh toán, Ủy ban về Ngân sách, Tài chính và Quản lý, và Tiểu ban về các nước Chậm phát triển. Bên cạnh các uỷ ban đó là các Nhóm công tác về Gia nhập, và Nhóm Công tác về Mối quan hệ giữa Đầu tư và Thương mại, về Tác động qua lại giữa Thương mại và Chính sách cạnh tranh, về Minh bạch hoá Mua sắm của Chính phủ. Ngoài ra còn có hai uỷ ban về các hiệp định nhiều bên.

Một cơ quan quan trọng của WTO là Ban Thư ký WTO, được đặt tại Geneva. Đứng đầu Ban Thư ký là Tổng Thư ký, dưới đó là 4 Phó Tổng Thư ký, phụ trách từng mảng cụ thể. Ban Thư ký có khoảng 500 nhân viên. Nhiệm vụ chính của Ban Thư ký là:

- Hỗ trợ về kỹ thuật và quản lý cho các cơ quan chức năng của WTO (các hội đồng, uỷ ban, tiểu ban, nhóm đàm phán) trong việc đàm phán và thực thi các hiệp định.
- Trợ giúp kỹ thuật cho các nước đang phát triển, đặc biệt là các nước chậm phát triển

- Phân tích các chính sách thương mại và tình hình thương mại
- Giúp đỡ trong việc giải quyết tranh chấp thương mại liên quan đến việc diễn giải các quy định, luật lệ của WTO
- Xem xét vấn đề gia nhập của các nước và tư vấn cho họ.

A.2.5. Các quy định của WTO

Có thể nói, WTO là tổ chức quốc tế duy nhất điều chỉnh các quy tắc về thương mại giữa các quốc gia. Cốt lõi của WTO là các hiệp định do các chính phủ thành viên đàm phán và ký kết. Các hiệp định này tạo ra nền tảng pháp lý cho việc tiến hành hoạt động thương mại quốc tế, với mục tiêu thúc đẩy giao lưu thương mại hàng hoá, dịch vụ và hợp tác thương mại ngày càng sâu rộng và hiệu quả hơn. Hệ thống WTO hiện nay bao gồm những hiệp định độc lập như:

- + Các hiệp định đa phương về thương mại hàng hoá bao gồm Hiệp định GATT 1994 và các hiệp định đi kèm với nó
- + Hiệp định chung về Thương mại Dịch vụ (GATS)
- + Hiệp định về các khía cạnh liên quan đến thương mại của quyền sở hữu trí tuệ (TRIPS)
- + Thoả thuận về giải quyết tranh chấp
- + Rà soát thương mại

Phụ lục 7.

**CÁC CAM KẾT GIA NHẬP WTO CỦA VIỆT NAM
TRONG LĨNH VỰC DỊCH VỤ**

Hạn chế tiếp cận thị trường (ii)	Hạn chế đối xử quốc gia (iii)
<p>(3) Không hạn chế, ngoại trừ:</p> <p>Trừ khi có quy định khác tại từng ngành và phân ngành cụ thể của Biểu cam kết này, doanh nghiệp nước ngoài được phép thành lập hiện diện thương mại tại Việt Nam dưới các hình thức hợp đồng hợp tác kinh doanh, doanh nghiệp liên doanh, doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài.</p> <p>Các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được phép thành lập văn phòng đại diện tại Việt Nam nhưng các văn phòng đại diện không được tham gia vào các hoạt động sinh lợi trực tiếp.</p> <p>Chưa cam kết việc thành lập chi nhánh, trừ khi có quy định khác tại từng ngành và phân ngành cụ thể của Biểu cam kết này.</p> <p>Các điều kiện về sở hữu, hoạt động, hình thức pháp nhân và phạm vi hoạt động được quy định tại giấy phép thành lập hoặc chấp thuận tương tự khác, của nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam sẽ không bị hạn chế hơn so với mức thực tế tại thời điểm Việt Nam gia nhập WTO.</p> <p>Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam cho phép thuê đất để thực hiện dự án đầu tư của mình. Thời hạn thuê đất phải phù hợp với thời hạn hoạt động của các doanh nghiệp này, được quy định trong giấy phép đầu tư. Thời hạn thuê đất sẽ được gia hạn khi thời gian hoạt động của doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài được cơ quan có thẩm quyền gia hạn.</p> <p>Nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài được phép góp vốn dưới hình thức mua cổ phần trong các doanh nghiệp Việt Nam. Trong trường hợp này, tổng mức vốn cổ phần do các nhà đầu tư nước ngoài nắm giữ trong một doanh nghiệp không được vượt quá 30% vốn điều lệ của doanh nghiệp đó, trừ khi luật pháp Việt Nam có quy định khác hoặc được cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam cho phép.</p> <p>Một năm sau khi gia nhập, hạn chế 30% cổ phần nước ngoài trong việc mua cổ phần của các doanh nghiệp</p>	<p>(3) Không hạn chế, ngoại trừ:</p> <p>Các khoản trợ cấp có thể chỉ dành cho các nhà cung cấp dịch vụ Việt Nam, nghĩa là các pháp nhân được thành lập trên lãnh thổ Việt Nam, hoặc một vùng của Việt Nam. Việc dành trợ cấp một lần để thúc đẩy và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình cổ phần hóa không bị coi là vi phạm cam kết này. Chưa cam kết đối với các khoản trợ cấp dành cho nghiên cứu và phát triển. Chưa cam kết đối với các khoản trợ cấp trong các ngành y tế, giáo dục và nghe nhìn. Chưa cam kết đối với các khoản trợ cấp nhằm nâng cao phúc lợi và tạo công ăn việc làm cho đồng bào</p>

Hạn chế tiếp cận thị trường (ii)	Hạn chế đối xử quốc gia (iii)
<p>Việt Nam sẽ được bãi bỏ, ngoại trừ đối với việc góp vốn dưới hình thức mua cổ phần trong các ngân hàng thương mại cổ phần và với những ngành không cam kết trong Biểu cam kết này. Với các ngành và phân ngành khác đã cam kết trong Biểu cam kết này, mức cổ phần do các nhà đầu tư nước ngoài nắm giữ khi mua cổ phần tại doanh nghiệp Việt Nam phải phù hợp với các hạn chế về tỷ lệ tham gia vốn của nước ngoài được quy định trong các ngành và phân ngành đó, bao gồm cả hạn chế dưới dạng thời gian chuyển đổi, nếu có.</p> <p>(4) Chưa cam kết, trừ các biện pháp liên quan đến nhập cảnh và lưu trú tạm thời của các thể nhân thuộc các nhóm sau:</p> <p>(a) <u>Người di chuyển trong nội bộ doanh nghiệp</u></p> <p>Các nhà quản lý, giám đốc điều hành và chuyên gia, như được định nghĩa dưới đây, của một doanh nghiệp nước ngoài đã thành lập hiện diện thương mại trên lãnh thổ Việt Nam, di chuyển tạm thời trong nội bộ doanh nghiệp sang hiện diện thương mại này và đã được doanh nghiệp nước ngoài tuyển dụng trước đó ít nhất 1 năm, được phép nhập cảnh và lưu trú trong thời gian ban đầu là 3 năm và sau đó có thể được gia hạn tùy thuộc vào thời hạn hoạt động của các đơn vị này tại Việt Nam. Ít nhất 20% tổng số các nhà quản lý, giám đốc điều hành và chuyên gia phải là công dân Việt Nam. Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp nước ngoài sẽ được phép có tối thiểu 3 nhà quản lý, giám đốc điều hành và chuyên gia không phải là người Việt Nam.</p> <p>Nhà quản lý, Giám đốc điều hành là những người trực tiếp quản lý doanh nghiệp nước ngoài đã thiết lập hiện diện thương mại tại Việt Nam, chỉ chịu sự giám sát hoặc chỉ đạo chung từ hội đồng quản trị hoặc các cổ đông của doanh nghiệp hoặc cấp tương đương; quản lý doanh nghiệp bao gồm việc chỉ đạo doanh nghiệp đó hoặc một phòng, ban hoặc một đơn vị trực thuộc của hiện diện thương mại, giám sát và kiểm soát công việc của các nhân viên chuyên môn, nhân viên quản lý hoặc nhân viên giám sát khác, có quyền thuê và sa thải hoặc kiến nghị thuê, sa thải hoặc các hoạt động về nhân sự khác. Các nhà quản lý, giám đốc điều hành này không trực tiếp thực hiện các công việc liên quan đến việc cung cấp dịch vụ của hiện diện thương mại.</p> <p>Chuyên gia là thể nhân làm việc trong một tổ chức, là người có trình độ chuyên môn cao và có kiến thức về dịch vụ, thiết bị</p>	<p>thiếu số.</p> <p>(4) Chưa cam kết, trừ các biện pháp đã nêu tại cột tiếp cận thị trường</p>

Hạn chế tiếp cận thị trường (ii)	Hạn chế đối xử quốc gia (iii)
<p>ngiên cứu, kỹ thuật hay quản lý của tổ chức đó. Để đánh giá kiến thức này, cần xem xét không chỉ kiến thức cụ thể đối với hình thức hiện diện thương mại đó mà phải xem xét cả việc người đó có kỹ năng hoặc chuyên môn cao liên quan đến thương mại hoặc một loại công việc đòi hỏi kiến thức chuyên ngành hay không. Chuyên gia có thể bao gồm, nhưng không chỉ bao gồm, các thành viên của một ngành nghề chuyên môn được cấp phép.</p> <p>(b) <u>Nhân sự khác</u></p> <p>Các nhà quản lý, giám đốc điều hành và chuyên gia, như được định nghĩa ở mục (a) trên đây, mà người Việt Nam không thể thay thế, do một doanh nghiệp nước ngoài đã thành lập hiện diện thương mại tại Việt Nam tuyển dụng bên ngoài lãnh thổ Việt Nam để tham gia vào hoạt động của doanh nghiệp này trên lãnh thổ Việt Nam, được phép nhập cảnh và lưu trú theo thời hạn của hợp đồng lao động có liên quan hoặc trong một thời gian lưu trú ban đầu là 3 năm, tùy theo thời hạn nào ngắn hơn và sau đó có thể được gia hạn tùy thuộc vào thời hạn của hợp đồng lao động giữa họ với hiện diện thương mại này.</p> <p>(c) <u>Người chào bán dịch vụ</u></p> <p>Là những người không sống tại Việt Nam và không nhận thù lao từ bất cứ nguồn nào tại Việt Nam, tham gia vào các hoạt động liên quan đến việc đại diện cho một nhà cung cấp dịch vụ để đàm phán tiêu thụ dịch vụ của nhà cung cấp đó, với điều kiện: (i) không được bán trực tiếp dịch vụ đó cho công chúng và (ii) người chào bán không trực tiếp tham gia cung cấp dịch vụ. Thời gian lưu trú của những người chào bán dịch vụ này không được quá 90 ngày.</p> <p>(d) <u>Người chịu trách nhiệm thành lập hiện diện thương mại:</u></p> <p>Là các nhà quản lý và giám đốc điều hành (như định nghĩa tại mục (a) ở trên) của một pháp nhân, chịu trách nhiệm thành lập hiện diện thương mại của một nhà cung cấp dịch vụ của một Thành viên tại Việt Nam, với điều kiện (i) những người này không tham gia trực tiếp vào việc bán hàng hay cung cấp dịch vụ; và (ii) nhà cung cấp dịch vụ đó có địa bàn kinh doanh chính tại lãnh thổ của một Thành viên WTO không phải Việt Nam và chưa có bất kỳ hiện diện thương mại nào khác ở Việt Nam. Thời hạn lưu trú của những người này là không quá 90 ngày.</p>	

Hạn chế tiếp cận thị trường (ii)	Hạn chế đối xử quốc gia (iii)
<p>(e) Nhà cung cấp dịch vụ theo hợp đồng (CSS)</p> <p>Các thể nhân làm việc trong một doanh nghiệp nước ngoài không có hiện diện thương mại tại Việt Nam có thể nhập cảnh và lưu trú tại Việt Nam trong thời hạn 90 ngày hoặc theo thời hạn hợp đồng, tùy thời hạn nào ngắn hơn, nếu đáp ứng được các điều kiện và yêu cầu sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Doanh nghiệp nước ngoài đã có hợp đồng dịch vụ với một doanh nghiệp Việt Nam hoạt động kinh doanh tại Việt Nam. Cơ quan có thẩm quyền của Việt Nam có thể thiết lập các thủ tục cần thiết để bảo đảm tính xác thực của hợp đồng. - Những người này phải có: (a) bằng đại học hoặc chứng chỉ chuyên môn kỹ thuật chứng nhận có kiến thức tương đương; (b) trình độ chuyên môn, nếu cần, để thực hiện công việc trong lĩnh vực liên quan theo quy định của pháp luật Việt Nam; và (c) ít nhất 5 năm kinh nghiệm chuyên môn trong lĩnh vực này. - Số lượng các thể nhân quy định trong hợp đồng không được nhiều hơn mức cần thiết để thực hiện hợp đồng do pháp luật quy định và theo yêu cầu của Việt Nam. - Những người này đã làm việc cho doanh nghiệp nước ngoài không có hiện diện thương mại tại Việt Nam được ít nhất hai năm và phải đáp ứng các điều kiện đối với “chuyên gia” như đã mô tả ở trên. <p>Những người này được nhập cảnh để cung cấp dịch vụ máy tính và các dịch vụ liên quan đến máy tính (CP 841-845, 849) và dịch vụ tư vấn kỹ thuật (CPC 8672).</p>	

Phương thức cung cấp: (1) Cung cấp qua biên giới (2) Tiêu dùng ở nước ngoài
(3) Hiện diện thương mại (4) Hiện diện của thể nhân

*** Nội dung của Biểu cam kết dịch vụ**

Biểu cam kết dịch vụ gồm 3 phần: cam kết chung, cam kết cụ thể và danh mục các biện pháp miễn trừ đối xử tối huệ quốc (MFN).

Phần cam kết chung bao gồm các cam kết được áp dụng chung cho tất cả các ngành và phân ngành dịch vụ đưa vào Biểu cam kết dịch vụ. Phần này chủ yếu đề cập tới những vấn đề kinh tế - thương mại tổng quát như các quy

định về chế độ đầu tư, hình thức thành lập doanh nghiệp, thuê đất, các biện pháp về thuế, trợ cấp cho doanh nghiệp trong nước v.v...

Phần cam kết cụ thể bao gồm các cam kết được áp dụng cho từng dịch vụ đưa vào Biểu cam kết dịch vụ. Mỗi dịch vụ đưa ra trong Biểu cam kết sẽ có nội dung cam kết cụ thể áp dụng riêng cho dịch vụ đó. Nội dung cam kết thể hiện mức độ mở cửa thị trường đối với từng dịch vụ và mức độ đối xử quốc gia dành cho nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài trong dịch vụ đó.

Danh mục các biện pháp miễn trừ đối xử tối huệ quốc liệt kê các biện pháp được duy trì để bảo lưu việc vi phạm nguyên tắc MFN đối với những dịch vụ có duy trì biện pháp miễn trừ. Theo quy định của GATS, một thành viên được vi phạm nguyên tắc MFN nếu thành viên đó đưa biện pháp vi phạm vào danh mục các biện pháp miễn trừ đối xử tối huệ quốc và được các Thành viên WTO chấp thuận.

**** Cấu trúc của Biểu cam kết dịch vụ***

Biểu cam kết dịch vụ gồm 4 cột: i) cột mô tả ngành/phân ngành; ii) cột hạn chế về tiếp cận thị trường; iii) cột hạn chế về đối xử quốc gia và iv) cột cam kết bổ sung.

Cột hạn chế về tiếp cận thị trường liệt kê các biện pháp duy trì đối với các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài. GATS quy định 6 loại biện pháp hạn chế bao gồm: 1) hạn chế về số lượng nhà cung cấp dịch vụ; 2) hạn chế về tổng giá trị của các giao dịch hoặc tài sản; 3) hạn chế về tổng số hoạt động dịch vụ hoặc số lượng dịch vụ cung cấp; 4) hạn chế về số lượng lao động; 5) hạn chế hình thức thành lập doanh nghiệp; 6) hạn chế góp vốn của nước ngoài. Biểu cam kết nào liệt kê càng nhiều biện pháp nói trên thì mức độ mở cửa thị trường cho các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài càng hẹp.

Cột hạn chế về đối xử quốc gia liệt kê các biện pháp nhằm duy trì sự phân biệt đối xử giữa nhà cung cấp dịch vụ trong nước với nhà cung cấp dịch

vụ nước ngoài. Biểu cam kết nào liệt kê càng nhiều biện pháp trong cột hạn chế về đối xử quốc gia thì sự phân biệt đối xử giữa các nhà cung cấp dịch vụ trong nước với các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài càng lớn.

Cột cam kết bổ sung liệt kê các biện pháp ảnh hưởng đến hoạt động cung cấp và tiêu dùng dịch vụ nhưng không thuộc về hạn chế tiếp cận thị trường hay hạn chế về đối xử quốc gia. Cột này mô tả những quy định liên quan đến trình độ, tiêu chuẩn kỹ thuật, các yêu cầu hoặc thủ tục về việc cấp phép v.v...

**** Các phương thức cung cấp dịch vụ***

GATS quy định 4 phương thức cung cấp dịch vụ, bao gồm: (1) cung cấp qua biên giới; (2) tiêu dùng ngoài lãnh thổ; (3) hiện diện thương mại; (4) hiện diện thể nhân.

Phương thức cung cấp qua biên giới (1) là phương thức theo đó dịch vụ được cung cấp từ lãnh thổ của một Thành viên này sang lãnh thổ của một Thành viên khác, tức là không có sự di chuyển của người cung cấp và người tiêu thụ dịch vụ sang lãnh thổ của nhau.

Phương thức tiêu dùng ngoài lãnh thổ (2) là phương thức theo đó người tiêu dùng của một Thành viên di chuyển sang lãnh thổ của một Thành viên khác để tiêu dùng dịch vụ.

Phương thức hiện diện thương mại (3) là phương thức theo đó nhà cung cấp dịch vụ của một Thành viên thiết lập các hình thức hiện diện như công ty 100% vốn nước ngoài, công ty liên doanh, chi nhánh v.v...trên lãnh thổ của một Thành viên khác để cung cấp dịch vụ.

Phương thức hiện diện thể nhân (4) là phương thức theo đó thể nhân cung cấp dịch vụ của một Thành viên di chuyển sang lãnh thổ của một Thành viên khác để cung cấp dịch vụ.

Cam kết được đưa ra cho từng phương thức từ (1) đến (4) trong hai cột hạn chế về tiếp cận thị trường và hạn chế về đối xử quốc gia.

** Mức độ cam kết*

Do các điều kiện được sử dụng trong Biểu cam kết của mỗi Thành viên sẽ tạo ra các cam kết có tính ràng buộc pháp lý nên cần chính xác trong việc thể hiện có hay không có các hạn chế về tiếp cận thị trường và về đối xử quốc gia. Phụ thuộc vào mức độ hạn chế mà mỗi Thành viên có thể đưa ra, thường có bốn trường hợp sau:

+ Cam kết toàn bộ

Các Thành viên không đưa ra bất cứ hạn chế nào về tiếp cận thị trường hay đối xử quốc gia đối với một hoặc nhiều dịch vụ hay đối với một hoặc nhiều phương thức cung cấp dịch vụ. Khi đó, các Thành viên sẽ thể hiện trong Biểu cam kết của mình cụm từ “Không hạn chế” vào các cột và phương thức cung cấp dịch vụ thích hợp. Tuy vậy, các hạn chế được liệt kê trong phần cam kết chung vẫn được áp dụng.

+ Cam kết kèm theo những hạn chế

Các Thành viên chấp nhận mở cửa thị trường cho một hoặc nhiều ngành dịch vụ nhưng liệt kê tại các cột tương ứng của Biểu cam kết các biện pháp hạn chế áp dụng cho nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài. Khi đó, các Thành viên sẽ thể hiện trong Biểu cam kết của mình các cụm từ như “Không hạn chế, ngoại trừ” hoặc “Chưa cam kết, ngoại trừ....”. Xuất phát từ nguyên tắc chọn - bỏ, nếu chỉ liệt kê biện pháp mà không kèm theo một trong hai cụm từ trên thì đương nhiên hiểu là "Không hạn chế, ngoại trừ..".

+ Không cam kết

Các Thành viên có thể duy trì khả năng đưa ra mọi biện pháp hạn chế tiếp cận thị trường và đối xử quốc gia đối với một hoặc nhiều phương thức cung cấp dịch vụ cụ thể. Khi đó, các Thành viên sẽ thể hiện trong Biểu cam kết cụm từ “Chưa cam kết”. Trong trường hợp này, các cam kết liệt kê trong phần cam kết chung vẫn được áp dụng.

Phụ lục 8.

MỘT SỐ PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH KHẢ NĂNG CẠNH TRANH ĐANG ĐƯỢC ÁP DỤNG

B.1. Phương pháp đánh giá khả năng cạnh tranh của Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF)

+ Các nhân tố đưa vào mô hình đánh giá:

Khả năng cạnh tranh của một quốc gia là khả năng đạt và duy trì được mức tăng trưởng cao, là tăng năng lực sản xuất bằng việc đổi mới, sử dụng các công nghệ cao hơn, đào tạo kỹ năng liên tục, quan tâm đến công bằng xã hội và bảo vệ môi trường. WEF cũng đưa ra một khung khổ các yếu tố xác định khả năng cạnh tranh tổng thể của một quốc gia và phân chia các yếu tố này thành 8 nhóm chính, với hơn 200 chỉ tiêu khác nhau:

Nhóm 1: *Nội lực kinh tế*, bao gồm các chỉ tiêu giá trị tăng thêm, hoạt động đầu tư, tiết kiệm, tiêu dùng cuối cùng, hoạt động dự báo, giá cả sinh hoạt, hoạt động của các thành phần kinh tế.

Nhóm 2: *Phạm vi quốc tế hoá*, bao gồm: cán cân thanh toán vãng lai, hoạt động xuất khẩu hàng hoá dịch vụ, mức độ mở cửa của nền kinh tế, chính sách bảo hộ quốc gia, đầu tư trực tiếp nước ngoài, đầu tư gián tiếp, tỷ giá hối đoái, nhập khẩu hàng hoá và dịch vụ.

Nhóm 3: *Năng lực và hiệu quả hoạt động của Chính phủ*, bao gồm: nợ quốc gia, hiệu quả của bộ máy Nhà nước, chính sách tài khoá, an ninh và tư pháp, sự can thiệp của Nhà nước, chỉ tiêu chính phủ.

Nhóm 4: *Tài chính*, bao gồm: chi phí vốn, khả năng sẵn có về vốn, hiệu quả của hệ thống ngân hàng, tính năng động của thị trường chứng khoán.

Nhóm 5: *Cơ sở hạ tầng trong nước*, bao gồm: hạ tầng cơ bản, khả năng tự cung cấp về năng lượng, môi trường, hạ tầng công nghệ.

Nhóm 6: *Quản trị*, bao gồm: năng suất, hiệu quả quản lý, văn hoá kinh doanh, hoạt động kinh doanh, chi phí nhân công.

Nhóm 7: *Khoa học và công nghệ*, bao gồm: chi tiêu cho hoạt động nghiên cứu và phát triển, quản lý công nghệ, môi trường khoa học, sở hữu trí tuệ, nguồn nhân lực để tiến hành hoạt động nghiên cứu và phát triển.

Nhóm 8: *Con người*, bao gồm: đặc điểm dân số, đặc điểm của lực lượng lao động, việc làm, thất nghiệp, cơ cấu giáo dục, chất lượng cuộc sống, các giá trị và hành vi.

Từ năm 2000, WEF phân nhóm lại, từ 8 nhóm gộp lại và điều chỉnh thành 3 nhóm lớn, tuy vẫn dựa trên 200 chỉ số cơ bản nhưng trọng số của mỗi chỉ số và mỗi nhóm được điều chỉnh lại cho phù hợp hơn với vai trò, tầm quan trọng của mỗi yếu tố đối với việc nâng cao khả năng cạnh tranh, thí dụ chỉ số công nghệ từ hệ số 1/9 lên 1/3.

Nhóm 1 - Môi trường kinh tế vĩ mô (còn gọi là nhóm độ mở).

Nhóm 2 - Thể chế công (còn gọi là nhóm tài chính).

Nhóm 3 - Công nghệ (còn gọi là nhóm sáng tạo kinh tế, khoa học, công nghệ)

+ Phương pháp đánh giá

Trước hết, WEF có một phương pháp luận được áp dụng và luôn được hoàn thiện từ 1979 đến nay, kết hợp tính toán các chỉ tiêu kinh tế vĩ mô định lượng với khảo sát ý kiến của các công ty lớn nhất thế giới. Từ năm 2000, báo

cáo này được tính toán với vài trăm tiêu chí thuộc về ba nhóm chủ yếu gồm: - Nhóm các chỉ tiêu xếp hạng về môi trường kinh tế vĩ mô; - Nhóm các chỉ tiêu xếp hạng về các thể chế công; - Nhóm các chỉ tiêu xếp hạng về công nghệ.

Mỗi nhóm trong ba nhóm trên có trọng số như nhau. Các chỉ tiêu kinh tế vĩ mô được tham khảo và tính toán từ kho dữ liệu của Ngân hàng thế giới, Quỹ tiền tệ quốc tế và các tổ chức, hiệp hội quốc tế khác. Phần quan trọng còn lại là kết quả phỏng vấn các doanh nghiệp có quy mô toàn cầu về những tiêu chí khó định lượng hoá bằng mô hình toán học.

Về phương pháp cụ thể, WEF sử dụng hai phương pháp đánh giá khác nhau là *phương pháp động* và *phương pháp tĩnh*. Ngày nay, phương pháp động được thừa nhận là cần thiết và có ích hơn đối với doanh nghiệp và quốc gia song phương pháp này đòi hỏi năng lực chuyên môn và khối lượng số liệu rất lớn. Thí dụ như trong khi phương pháp tĩnh chủ yếu so sánh giá các sản phẩm hiện có thì phương pháp động đòi hỏi đánh giá các đối thủ cạnh tranh trong nước và ngoài nước, dự báo sự xuất hiện các sản phẩm thay thế sản phẩm hiện có và dự báo biến động của giá cả trên thị trường thế giới.

Kết quả đánh giá theo phương pháp tĩnh được phản ánh bằng chỉ số khả năng cạnh tranh ngắn hạn (còn gọi là khả năng cạnh tranh hiện tại viết tắt là CCI - Current Competitiveness Index). Kết quả đánh giá bằng phương pháp động được biểu thị bằng chỉ số khả năng cạnh tranh dài hạn (còn gọi là chỉ số khả năng cạnh tranh tăng trưởng, viết tắt GCI - Growth Competitiveness Index).

Đối với cả hai phương pháp tĩnh và động, WEF đều sử dụng phương pháp tổng hợp để tính toán. Theo đó WEF sẽ tiến xây dựng mô hình toán và sử dụng các mô hình này để tính toán trước sau đó sẽ sử dụng ý kiến của các chuyên gia để điều chỉnh các kết quả tính toán này.

B.2. Phương pháp đánh giá khả năng cạnh tranh cấp tỉnh (PCI) của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI)

+ Các nhân tố đưa vào mô hình đánh giá:

PCI bao gồm chín chỉ số cấu thành có tác động qua lại và có tầm ảnh hưởng khác nhau trên PCI. Đó là các chỉ số:

- ❖ Chi phí gia nhập thị trường
- ❖ Đất đai và mặt bằng kinh doanh
- ❖ Tính minh bạch và tiếp cận thông tin
- ❖ Chi phí về thời gian và việc thực hiện các quy định của Nhà nước
- ❖ Các chi phí không chính thức
- ❖ Thực hiện chính sách của Trung ương
- ❖ Ưu đãi đối với doanh nghiệp Nhà nước
- ❖ Tính năng động và tiên phong của lãnh đạo tỉnh
- ❖ Các chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân,...

+ Phương pháp đánh giá

Từ những chỉ số cấu thành này, nhóm nghiên cứu dùng phương pháp hồi quy đa biến để tính toán tầm quan trọng của mỗi chỉ số cấu thành đối với sự phát triển của khu vực kinh tế tư nhân tại từng địa phương và từ đó xây dựng nên trọng số của từng chỉ số cấu thành. Trên cơ sở 9 chỉ số cấu thành và trọng số, PCI tính được cho từng tỉnh bằng trung bình cộng gia quyền.

Bảng B.1. Mức độ ảnh hưởng của các chỉ số cấu thành PCI (trọng số)

<i>TT</i>	<i>Chỉ số nhóm cấu thành</i>	<i>Trọng số (%)</i>
1	Chi phí gia nhập thị trường	17,1
2	Đất đai và mặt bằng kinh doanh	8,4
3	Tính minh bạch và trách nhiệm	16,1
4	Chi phí thời gian/thanh tra	9,6
5	Chi phí không chính thức	7,6
6	Thực hiện chính sách của trung ương	0,2
7	Ưu đãi doanh nghiệp nhà nước	13,1
8	Tính năng động và tiên phong	16,8
9	Chính sách phát triển khu vực kinh tế tư nhân	11,1
Tổng		100

Theo kết quả tính toán trọng số, ba chỉ số cấu thành quan trọng nhất, có ý nghĩa quyết định đến đầu tư của khu vực tư nhân là chi phí gia nhập thị trường (17,1%), tính năng động và tiên phong của lãnh đạo tỉnh (16,8%) và tính minh bạch (16,1%).

Để có các kết quả chính xác về giá trị của các trọng số này, nhóm điều tra sử dụng số liệu đầu vào từ kết quả từ phiếu điều tra doanh nghiệp (tổng số phiếu gửi đi là 16.200 phiếu đến 42 tỉnh, thành, tỷ lệ phản hồi là 13%, mỗi tỉnh có ít nhất 25 doanh nghiệp trả lời để đảm bảo tính đại diện của mẫu điều tra) kết hợp với số liệu thống kê có sẵn, các cuộc phỏng vấn bên thứ ba như Ngân hàng Nhà nước, các Công ty bất động sản, Hiệp hội doanh nghiệp.