

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu, kết quả nghiên cứu trong Luận án là trung thực và chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả Luận án

NCS. Hà Thanh Hải

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU	vi
DANH MỤC CÁC HÌNH	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH KHÁCH SẠN	11
1.1. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn	11
1.2. Năng lực cạnh tranh khách sạn	14
1.3. Phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn	28
1.4. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn khách sạn quốc tế	39
Kết luận chương 1	47
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC KHÁCH SẠN VIỆT NAM	49
2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam ...	49
2.2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam trên phạm vi ngành ..	62
2.3. Hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh của một số khách sạn tiêu biểu	70
2.4. Đánh giá về năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam.....	92
Kết luận chương 2	99
CHƯƠNG 3: ĐỀ XUẤT PHƯƠNG HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC KHÁCH SẠN VIỆT NAM	101
3.1. Xu hướng phát triển của thị trường khách du lịch quốc tế	101
3.2. Tác động của việc gia nhập WTO và những vấn đề đặt ra đối với năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt nam.	105
3.3. Quan điểm, phương hướng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam	113
3.4. Một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam	118
Kết luận chương 3	134
PHẦN KẾT LUẬN	137
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN	Error! Bookmark not defined.
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	139

PHỤ LỤC.....149

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

<i>Viết tắt</i>	<i>Tiếng Anh</i>	<i>Tiếng Việt</i>
APEC	Asia Pacific Economic Cooperation	Hợp tác kinh tế Châu Á Thái Bình Dương
ARI	Average Rate Index	Hệ số giá phòng bình quân
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	Hiệp hội các nước Đông Nam Á
ASEANTA	Association of South East Asia Travel Agent	Hiệp hội Lữ hành Đông Nam Á
ASEM 5	The 5 th Asia-Europe Meeting	Diễn đàn hợp tác Á Âu lần thứ 5
ASTA	American Society of Travel Agents	Hiệp hội Lữ hành Hoa kỳ
BTA	Bilateral Trade Agreement	Hiệp định Thương mại song phương (Việt -Mỹ)
CRS	Computerized Reservation System	Hệ thống đặt chỗ toàn cầu
CRM	Customer Relations Management	Hệ thống quản lý khách hàng
CSVCKT		Cơ sở vật chất kỹ thuật
CSDL		Cơ sở dữ liệu
CSLTDL		Cơ sở lưu trú du lịch
ĐKKD		Đăng ký kinh doanh
DEA	Data Envelopment Analysis	Phân tích mức độ thoả mãn của khách hàng
EU	European Union	Liên minh Châu Âu
FDI	Foreign Direct Investment	Đầu tư trực tiếp nước ngoài
JATA	Japan Association of Travel Agents	Hiệp hội Lữ hành Nhật bản
ICT	Information & Communication Technology	Công nghệ Thông tin Liên lạc
IFC	International Financial Cooperation	Tập đoàn Tài chính Quốc tế
IP		Hệ số tham gia thị trường thế giới
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
GDS	Global Distribution System	Hệ thống Đặt chỗ Toàn cầu
LHQT		Lữ hành quốc tế
MPI	Market Penetration Index	Hệ số chiếm lĩnh thị trường

MICE	Meeting, Incentive, Conference, Exhibition	Thị trường khách tham dự hội nghị, hội thảo, triển lãm thương mại
NLCT		Năng lực cạnh tranh
PMS	Property Management System	Phần mềm quản trị tài sản
QMS	Quality Management System	Hệ thống quản lý chất lượng
ROI	Return on investment	thu nhập trên đầu tư
RGI	Revenue generation index	Hệ số tạo doanh thu
Revpar	Revenue per room	Doanh thu tính trên mỗi phòng đưa vào sử dụng
PATA	Pacific Asia Travel Association	Hiệp hội du lịch châu Á Thái Bình Dương
PR	Public Relations	Quan hệ công chúng/ quan hệ báo chí/ quảng bá
R & D	Research and Development	Nghiên cứu và Phát triển
SWOT	Strength, Weakness, Oportunity, Threat	Các điểm mạnh, yếu, cơ hội và nguy cơ
SNMSHI	Sofitel, Novotel, Mercue, Suite hotel, Ibis	5 thương hiệu khách sạn của tập đoàn Accor
TARS	Travel Accor Reservation System	Mạng lưới đặt phòng/giữ chỗ toàn cầu Accor
TQM	Total quality management	Quản trị chất lượng toàn diện
TSCĐ		Tài sản cố định
UNWTO	United Nation World Tourism Organization	Tổ chức Du lịch thế giới của Liên Hiệp Quốc
UNESCO	United Nation Education and Science Organization	Tổ chức khoa học và giáo dục Liên hiệp quốc
WEF	World Economic Forum	Diễn đàn kinh tế thế giới
WTTC	World Tourism and Travel Coucil	Hội đồng Du lịch và Lữ hành Thế giới
WTM	World Trade Market	Hội chợ Thương mại Thế giới
WORLD SPAN		Hệ thống đặt phòng kết với việc khai thác thị trường từ hệ thống chăm sóc khách hàng và chính sách giá linh hoạt

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU

Bảng 1.1: Phân tích khả năng cạnh tranh ở cấp độ cạnh tranh khác nhau.....	14
Bảng 1.2: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn.....	36
Bảng 1.3: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn.....	37
Bảng 2.1: Xếp hạng năng lực cạnh tranh quốc gia (WEF năm 2008).....	55
Bảng 2.2: Các chỉ tiêu cụ thể của Việt Nam trong bảng xếp hạng.....	56
Bảng 2.3: Báo cáo đánh giá năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực du lịch và lữ hành.....	60
Bảng 2.4: Khách sạn được xếp hạng tính đến tháng 3/2008.....	63
Bảng 2.5: Phân bố khách sạn theo quy mô.....	66
Bảng 2.6: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn Hoà Bình.....	71
Bảng 2.7: Thị trường khách chủ yếu của khách sạn Hoà Bình.....	72
Bảng 2.8: Phân tích thị phần 2008 của khách sạn Hoà Bình.....	73
Bảng 2.9: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn Morin.....	80
Bảng 2.10: Phân tích thị phần 2008 của Saigon Morin.....	81
Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu về khách của khách sạn Sài Gòn Morin.....	82
Bảng 2.12: Một số chỉ tiêu về hoạt động kinh doanh của Saigon Morin.....	82
Bảng 2.13: Phân tích thị phần 2008 của khách sạn Park Hyatt so với các khách sạn 5 sao khác trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.....	87
Bảng 2.14: Đánh giá năng lực cạnh tranh của Park Hyatt so với các khách sạn 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh.....	88
Bảng 2.15: Một số chỉ tiêu kết quả hoạt động kinh doanh năm 2007 – 2008 của khách sạn Park Hyatt Saigon.....	92
Bảng 3.1: Các điểm đến du lịch chính trên thế giới.....	102
Bảng 3.2: Cam kết của Việt Nam trong lĩnh vực dịch vụ du lịch.....	106
Bảng 3.3: So sánh giá vé hai chiều đến Việt Nam qua các cảng hàng không lớn trên thế giới.....	112
Bảng 3.4: Một số hình thức liên kết-liên minh chiến lược trong kinh doanh khách sạn.....	123

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1: Mô tả vắn tắt các yếu tố trong tháp mô hình phân tích năng lực cạnh tranh quốc gia.	16
Hình 1.2: Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh khách sạn	28
Hình 1.3: Hệ thống giữ chỗ, đặt phòng du lịch (TARS) cho khách sạn của tập đoàn Accor.....	46
Hình 1.4: Hệ thống đặt phòng giữ chỗ toàn cầu	47
Hình 2.1: Năng lực cạnh tranh ngành Du lịch của các nước Đông Nam Á.....	59
Hình 2.2: Phân bố cơ cấu cơ sở lưu trú khách sạn theo hình thức sở hữu.....	64
Hình 2.3: Chuỗi giá trị trong kinh doanh khách sạn.....	77
Hình 2.4: Một số thị trường khách chính của khách sạn Morin	82
Hình 2.5: Số lượng khách du lịch sử dụng dịch vụ lưu trú khi đi du lịch qua các năm	93

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI LUẬN ÁN

Trong gần hai thập kỷ của thời kỳ đổi mới, ngành kinh doanh khách sạn của Việt Nam đã có những bước tiến khá nhanh. Cùng với sự tăng trưởng của du lịch cả nước, các doanh nghiệp khách sạn cũng đang có những bước phát triển nhanh chóng. Nếu như đầu thập kỷ 90 của thế kỷ 20, khi Việt Nam mới mở cửa, cả nước chỉ có 350 khách sạn với 1.700 buồng thì tại thời điểm tháng 3/2008 Việt Nam đã có 4.280 khách sạn với 97.833 buồng đạt tiêu chuẩn.

Mặc dù vậy, các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam vẫn còn có một khoảng cách về cả quy mô và năng lực cạnh tranh so với các khách sạn nước ngoài và được quản lý bởi các thương hiệu nổi tiếng quốc tế ở trong nước cũng như khu vực Đông Nam Á.. Phần lớn các khách sạn Việt Nam vẫn chưa thật sự năng động và mạnh dạn trong đầu tư, chưa có đủ điều kiện để tạo ra những sản phẩm thực sự hấp dẫn, khả năng cạnh tranh còn thấp. Nhiều khách sạn còn chưa có được một chiến lược lâu dài xây dựng những thương hiệu sản phẩm của mình, kỹ năng quản lý, thị trường còn rất hạn chế.

Đối với thế giới, hình ảnh du lịch Việt Nam vẫn chưa có được vị trí vững chắc trên thị trường quốc tế. Ngoài yếu tố an toàn và thân thiện, môi trường vĩ mô chưa thật sự thuận lợi đối với khách du lịch. Vì những lý do đó, Việt Nam vẫn chưa phải là điểm đến quan trọng đối với hầu hết các thị trường gửi khách quốc tế chủ yếu.

Những vấn đề cấp bách nhằm tăng cường năng lực quản lý điều hành, nâng cao chất lượng sản phẩm, năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam không chỉ đòi hỏi phải giải quyết bằng các hoạt động thực tiễn, mà chúng cần phải được hoàn thiện trước hết về cơ sở khoa học. Cho đến nay, các công trình nghiên cứu và lý luận về năng lực cạnh tranh khách sạn vẫn còn tương đối hạn chế. Nguyên nhân chủ yếu là ngành kinh doanh khách

sạn còn khá mới mẻ, phạm vi kinh doanh tương đối rộng và liên quan đến quá nhiều ngành, nội dung và hình thức kinh doanh luôn có nhiều thay đổi. Từ đó, hệ thống lý luận về hoạt động của các doanh nghiệp khách sạn chưa thật sự đầy đủ và mang tính khái quát cao. Hiểu biết về năng lực cạnh tranh, các phương pháp dựa trên cơ sở khoa học để đánh giá về năng lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp khách sạn còn chưa được coi trọng và thiếu thống nhất. Nhận thức chưa đầy đủ về mặt lý luận đã dẫn đến việc vận dụng lý luận vào thực tiễn còn có nhiều khó khăn và lúng túng.

Xuất phát từ những yêu cầu trên cả phương diện lý luận và thực tiễn, nghiên cứu sinh chọn đề tài: “*Nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam trong thời gian tới*” làm luận án tiến sỹ khoa học kinh tế.

2. MỤC ĐÍCH VÀ NHIỆM VỤ NGHIÊN CỨU CỦA ĐỀ TÀI

2.1 Mục đích

Luận án được thực hiện nhằm góp phần vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam trong bối cảnh đất nước đang hội nhập quốc tế ngày một sâu và toàn diện.

2.2 Nhiệm vụ

Để đạt được mục đích nghiên cứu nêu trên, luận án tập trung thực hiện 3 nhiệm vụ chủ yếu sau:

- Làm rõ những luận cứ khoa học về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn trên các cấp độ cạnh tranh: quốc gia, ngành (Du lịch) doanh nghiệp (khách sạn) và sản phẩm cụ thể. Luận án sẽ đưa ra nội dung, chỉ tiêu và phương pháp đánh giá NLCT khách sạn.

- Phản ánh, phân tích, đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam, làm rõ những khó khăn và thuận lợi, những điểm mạnh và điểm yếu về môi trường cạnh tranh trên phạm vi quốc gia.

- Đề xuất các giải pháp đồng bộ nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Đồng thời luận án cũng sẽ có những đề xuất

giải pháp và kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước có liên quan và doanh nghiệp khách sạn nhằm tạo ra một môi trường kinh doanh thuận lợi hơn cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh các khách sạn Việt Nam giai đoạn từ nay cho tới 2012.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU

3.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu chủ yếu là năng lực cạnh tranh của các khách sạn có quy mô tối thiểu 50 phòng, đã được Tổng cục Du lịch xếp hạng từ 3 sao trở lên và đang hoạt động trên lãnh thổ Việt Nam.

3.2 Phạm vi nghiên cứu

Thứ nhất, năng lực cạnh tranh khách sạn được nghiên cứu ở bốn (04) cấp độ: quốc gia, ngành (Du lịch), doanh nghiệp (khách sạn) và sản phẩm (các tiện nghi và dịch vụ khách sạn). Năng lực cạnh tranh khách sạn trong khuôn khổ luận án được đề cập chủ yếu ở cấp độ doanh nghiệp (khách sạn). Năng lực cạnh tranh quốc gia và ngành Du lịch được đề cập như những yếu tố ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp khách sạn. Do đặc thù của kinh doanh khách sạn, năng lực cạnh tranh ở cấp độ sản phẩm sẽ được phân tích trong khuôn khổ từng khách sạn.

Thứ hai, luận án sẽ tập trung vào nghiên cứu một số doanh nghiệp khách sạn được lựa chọn có tính tiêu biểu dựa trên các tiêu chí: cấp hạng (từ 3 sao đến 5 sao), hình thức sở hữu (sở hữu nhà nước, tư nhân, liên doanh, cổ phần, trách nhiệm hữu hạn) tại 3 thành phố / trung tâm Du lịch lớn nhất của Việt Nam là Hà Nội, Huế và thành phố Hồ Chí Minh. Số liệu nghiên cứu chủ yếu được cập nhật tới hết năm 2007, giai đoạn nghiên cứu chủ yếu từ năm 2000 đến nay.

Những giới hạn phạm vi nói trên sẽ không làm ảnh hưởng tới kết quả tổng thể và mục đích nghiên cứu của luận án. Các doanh nghiệp được lựa chọn đều mang tính tiêu biểu rất cao. Mặt khác, luận án cũng sẽ đưa ra những phân tích và nhận định có tính tổng quát cho từng vấn đề, những nhận định này sẽ được làm

rõ hơn qua việc phân tích môi trường cạnh tranh và các doanh nghiệp khách sạn cụ thể.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp luận. Phương pháp duy vật biện chứng và lịch sử làm nền tảng trong quá trình phân tích và kết luận vấn đề nghiên cứu.

Dựa trên quan điểm *phép duy vật biện chứng*, trong đề tài luận án, tác giả vận dụng các quy luật chung nhất về sự phát triển của tự nhiên, xã hội và tư duy, là những nguyên tắc và cơ sở chung của thế giới khách quan và sự phản ánh thế giới khách quan trong ý thức của con người. Phạm trù chủ yếu của phép biện chứng duy vật là phạm trù mâu thuẫn. Mâu thuẫn là nguồn gốc và động lực của mọi sự phát triển. Sự phát triển bằng con đường chuyển hóa biến đổi về lượng thành những biến đổi về chất, sự gián đoạn của tính tiệm tiến, bước nhảy vọt, sự phủ định thời điểm ban đầu của sự phát triển, sự phủ định bản thân sự phủ định đó, sự lặp lại một số mặt phát triển, một đặc điểm của trạng thái ban đầu ở mức độ cao hơn. Dựa trên quan điểm *phép duy vật lịch sử*, trong đề tài luận án, tác giả vận dụng nền sản xuất xã hội với tư cách là cơ sở tồn tại của con người. Mỗi hệ thống quan hệ sản xuất nảy sinh trên một trình độ phát triển nhất định của lực lượng sản xuất, phải phục tùng những quy luật chung cho tất cả mọi hình thái cũng như những quy luật phát sinh, hoạt động và chuyển lên hình thức cao hơn có tính đặc thù, chỉ vốn có của một trong những hình thức ấy. Nhấn mạnh ảnh hưởng tích cực trở lại của tư tưởng, tổ chức chính trị và các thiết chế xã hội (đường lối, chính sách, pháp luật thủ tục hành chính...) đối với cơ sở hạ tầng, nêu bật vai trò to lớn của nhân tố chủ quan.

Trên cơ sở phương pháp luận, nghiên cứu sinh sẽ sử dụng các phương pháp cụ thể như phương pháp nghiên cứu lý thuyết, phương pháp thu thập và xử lý thông tin phù hợp với đối tượng, phạm vi và mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án.

Phương pháp nghiên cứu lý thuyết

Luận án sẽ dựa trên hệ thống lý luận về du lịch và kinh doanh khách sạn và lý thuyết hệ thống. Các mô hình lý thuyết được áp dụng chủ yếu là mô hình cạnh

tranh của Michael Porter, hệ thống chỉ tiêu đánh giá thị phần, phương pháp ma trận Thompson-Strichland.

Phương pháp thu thập thông tin

Luận án sẽ sử dụng các dữ kiện thông tin thứ cấp đã được nghiên cứu và công bố để phân tích, so sánh, khái quát thực hiện các phán đoán suy luận. Ngoài ra, nghiên cứu sinh sẽ tập trung vào 03 phương pháp chủ yếu để thu thập thông tin sơ cấp:

- Phỏng vấn trực tiếp quản lý khách sạn và quản lý các bộ phận nghiệp vụ của các khách sạn được tiến hành khảo sát.
- Điều tra, khảo sát, sử dụng nguồn số liệu nội bộ của các doanh nghiệp
- Quan sát môi trường kinh doanh, các khách sạn thông qua các diễn biến trên thị trường và kinh nghiệm của bản thân trong gần 20 năm đảm nhiệm các cương vị quản lý trong một số khách sạn quốc tế.
- **Phương pháp xử lý thông tin.** Sử dụng các phương pháp thống kê, phân tích định lượng để phân tích môi trường vĩ mô, các cấp độ cạnh tranh và năng lực cạnh tranh, hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Luận án cũng sẽ cố gắng tìm ra các mối quan hệ tương quan giữa các cấp độ về năng lực cạnh tranh được đề cập.

5. Ý NGHĨA KHOA HỌC VÀ THỰC TIỄN CỦA ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Luận án trước hết sẽ nhằm góp phần hoàn thiện hệ thống lý luận về năng lực cạnh tranh cũng như phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Việc xây dựng các luận cứ khoa học dựa trên cơ sở cả lý luận và thực tiễn sẽ hỗ trợ các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam trên địa bàn cả nước có những định hướng hiệu quả hơn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của đơn vị mình.

Luận án cũng sẽ định vị chính xác hơn sự phối hợp và hỗ trợ của các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch đối với các doanh nghiệp khách sạn trong việc tạo môi

trường kinh doanh thuận lợi, nâng cao năng lực điều hành, chất lượng sản phẩm dịch vụ, giảm giá thành sản phẩm để nâng cao năng lực cạnh tranh.

Luận án còn là tài liệu tham khảo cho các đối tượng có liên quan đến hoạt động kinh doanh khách sạn như các cán bộ quản lý nhà nước, các nhà quản lý doanh nghiệp, các cán bộ nghiên cứu và giảng dạy về du lịch, khách sạn và các sinh viên chuyên ngành Du lịch, Khách sạn.

6. TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI

6.1 Tình hình nghiên cứu ở Việt Nam:

Do ngành kinh doanh khách sạn là một ngành mới phát triển và còn khá mới mẻ đối với Việt Nam, do vậy, chỉ có một số hạn chế các bài viết, nghiên cứu về năng lực cạnh tranh ngành du lịch và lữ hành, về thị trường du lịch vv...được công bố. Ngoài ra, các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh ngành, doanh nghiệp được công bố trong nước cho đến nay đều thuộc về các ngành kinh tế khác.

6.2 Tình hình nghiên cứu ở nước ngoài:

1. Các nghiên cứu về năng lực cạnh tranh doanh nghiệp

Các nghiên cứu lý thuyết về quản trị chiến lược kinh doanh và nâng cao lợi thế, khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường có thể tổng kết thành 03 trường phái nghiên cứu với ba cách tiếp cận khác nhau đó là:

(1) Trường phái nghiên cứu lợi thế cạnh tranh và định vị doanh nghiệp mà điển hình là các nghiên cứu của Micheal Porter (1980, 1985,1986). Các nghiên cứu theo trường phái này đưa ra nhiều mô hình phân tích về lợi thế cạnh tranh và định vị doanh nghiệp trên thị trường nhưng nhược điểm là không đề cập đến cách thức mà doanh nghiệp cần phải làm, các kỹ năng cần phải có để đạt được các lợi thế cạnh tranh.

(2) Các nghiên cứu của Barney(1991), Hamel and Prahalad (1994), Teece, Pisano và Shuen (1997) tập trung nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên cơ sở coi nguồn lực của doanh nghiệp như là yếu tố sống còn trong

cạnh tranh. Các nghiên cứu theo trường phái này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khai thác triển khai nguồn lực doanh nghiệp để có được lợi thế cạnh tranh.

(3) Trường phái nghiên cứu quá trình hoạch định và triển khai chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp dựa trên cấu trúc doanh nghiệp và văn hoá doanh nghiệp. Trường phái này tập trung nghiên cứu và phân tích quá trình kinh doanh, các phương pháp xây dựng và hoạch định chiến lược kinh doanh chứ không đề cập đến định vị doanh nghiệp và các hoạt động thực thi chiến lược. Điển hình các nghiên cứu thuộc trường phái này là các nghiên cứu của các học giả Ghosal và Barret(1997), Collins và Porras(1994), Miller và Whitney(1999), Peters(1991).

2. Các nghiên cứu về lý thuyết cạnh tranh trong ngành khách sạn:

Trong lĩnh vực nghiên cứu quản trị chiến lược nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh, học giả Olsen et al (1998) đã đưa ra mô hình cạnh tranh liên kết các yếu tố cơ bản (co-alignment principle model) để nghiên cứu năng lực cạnh tranh của ngành khách sạn. Olsen et al. (1998) đã trình bày tầm quan trọng của việc liên kết tất cả chức năng của nguyên lý quản trị chiến lược, Olsen et al cho rằng để thành công, các doanh nghiệp phải kết hợp với các yếu tố cạnh tranh/ chiến lược của mình với cơ hội và thách thức tạo ra bởi các lực lượng cạnh tranh và phân bổ nguồn lực phù hợp nhằm nắm bắt cơ hội kinh doanh đó. Mô hình liên kết hợp/kết hợp các yếu tố cạnh tranh cho rằng các biến động và các sự kiện nảy sinh từ môi trường kinh doanh sẽ là nguyên nhân cơ bản dẫn đến doanh nghiệp phải lựa chọn một chiến lược thích hợp, sau đó từ mỗi chiến lược doanh nghiệp sẽ có cấu trúc khác nhau và các cấu trúc này sẽ quyết định sự thành bại của doanh nghiệp.

Brotherton and Shaw (1996) đã nghiên cứu các yếu tố thành công chủ chốt (critical success factors) trong ngành khách sạn tại Anh trên cách tiếp cận nhận diện và phân tích từng yếu tố thành công chủ chốt tại các phòng ban chức năng trong khách sạn. Các yếu tố thành công chủ chốt được xem xét như là các nhân tố nội sinh và ngoại sinh cần đạt được mà bất cứ doanh nghiệp nào cũng cần có nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh. Các yếu tố thành công chủ chốt cùng với chỉ số hiệu quả hoạt động cơ bản (CPI-Critical Performance Indicators) có thể chia làm hai

loại: yếu tố con người và yếu tố kỹ thuật. Yếu tố con người liên quan đến hiệu quả và kinh nghiệm hoạt động trong ngành khách sạn của đội ngũ nhân viên (thái độ nhân viên, kỹ năng, đạo đức nghề nghiệp, đào tạo và phát triển). Giá trị các chỉ số hiệu quả hoạt động phụ thuộc vào các phản hồi từ khách hàng. Yếu tố thành công chủ chốt (nhóm yếu tố kỹ thuật) liên quan đến hiệu quả và cấu trúc của nền kinh tế, các hệ thống, quá trình và quy trình cung cấp sản phẩm dịch vụ của khách sạn và các hoạt động quản lý khách sạn. Các chỉ số này ngày càng có xu hướng định lượng như năng lực sản xuất, thị phần, lợi nhuận trước thuế và công suất phòng...). Theo Brotherton and Shaw (1996) thì các yếu tố thành công chủ chốt thường được đưa vào lý thuyết phân tích là các yếu tố chất lượng nhất quán về chất lượng, sự phù hợp và linh hoạt

Cho (1996) sử dụng phương pháp phân tích tình huống nghiên cứu ứng dụng công nghệ thông tin trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và các tác dụng của ứng dụng công nghệ thông tin lên lợi thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh khách sạn. Nghiên cứu của Cho, cũng theo trường phái nghiên cứu năng lực cạnh tranh dựa trên nguồn lực, đã phát triển một mô hình cạnh tranh thông qua phát triển các ứng dụng công nghệ thông tin lên các lợi thế cạnh tranh. Mô hình cạnh tranh sử dụng 7 yếu tố phân tích, đánh giá lợi thế cạnh tranh và chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh trong doanh nghiệp kinh doanh lưu trú là kết quả của việc tăng hiệu quả kinh doanh và giảm chi phí giá thành. Mối quan hệ giữa các ứng dụng công nghệ thông tin và các chiến lược và chính sách marketing của khách sạn cũng được làm rõ trong nghiên cứu. Cho(1996) kết luận rằng hiệu quả hoạt động của khách sạn đơn lẻ (không phải khách sạn chuỗi) gắn liền với cấu trúc của khách sạn, các kỹ năng quản trị và mức quản lý độ tập trung hóa.

Đáng chú ý trong số các nghiên cứu về cạnh tranh trong ngành kinh doanh lưu trú trên thế giới gần đây là nghiên cứu về cấu trúc thị trường cạnh tranh của ngành kinh doanh lưu trú tại Hoa Kỳ và những ảnh hưởng của cấu trúc thị trường cạnh tranh lên hoạt động của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú của Dragan Mantovic(2002). Trong nghiên cứu này, Dragn Mantovic đã phát hiện ra mối quan

hệ giữa các yếu tố cấu thành nên các cấu trúc thị trường khác nhau (các yếu tố đó là sự cạnh tranh trên thị trường, rào cản nhập ngành, tăng trưởng và thị phần) và tác động tiềm tàng lên tình hình hoạt động kinh doanh. Bằng cách áp dụng các lý thuyết nền tảng như nguyên lý marketing, chiến lược và kinh tế tổ chức công nghiệp và ứng dụng chúng vào việc phân tích thị trường kinh doanh lưu trú Hoa Kỳ, tác giả đã thiết lập mô hình phân tích thị trường kinh doanh lưu trú bao gồm nhiều phân tích chéo sử dụng các nghiên cứu điều tra các thương hiệu kinh doanh lưu trú nổi tiếng của Hoa Kỳ. Mô hình này là một trong những công cụ hữu hiệu để phân tích cấu trúc thị trường cạnh tranh trong kinh doanh lưu trú một cách toàn diện nhất.

Cũng liên quan đến lĩnh vực nghiên cứu về cạnh tranh của ngành khách sạn, trong một nghiên cứu ứng dụng về hiệu quả cạnh tranh thị trường của thương hiệu khách sạn (the competitive market efficiency of hotel brands), bằng công cụ phân tích DEA (data envelopment analysis) đánh giá độ thoả mãn của khách hàng và cung cấp giá trị cho khách hàng Brown, J (2002) cho rằng hiệu quả cạnh tranh các thương hiệu khách sạn phụ thuộc phần lớn vào sự giải quyết phàn nàn của khách, công tác tuyển dụng nhân viên lễ tân làm thủ tục check-in cho khách, diện tích phòng ngủ theo một tiêu chuẩn chấp nhận được và chính sách đặt giá phòng cao hơn kỳ vọng khách hàng. Các yếu tố kể trên có ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả cạnh tranh thương hiệu khách sạn trên thị trường.

Một nghiên cứu gần đây về phân tích chiến lược cạnh tranh của các khách sạn tại Hồng Kông và Singapore do Kevin K.F Wong và Cindy Kwan (2001) đã tiến hành phân tích so sánh sự giống nhau và khác nhau về chiến lược cạnh tranh của các khách sạn và đại lý lữ hành tại Hồng Kông và Singapore trong việc cạnh tranh thu hút khách lẫn nhau. Kết quả của nghiên cứu này chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh về chi phí, khả năng huy động nhân lực và đối tác, xây dựng hệ thống phân phối sản phẩm dịch vụ nhanh chóng và hiệu quả là ba chiến lược hàng đầu mà các giám đốc áp dụng trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh khách sạn tại hai nước kể trên. Nghiên cứu này cũng làm rõ tính chất tương quan phối hợp giữa các chiến

lược cạnh tranh trong việc tạo ra một hệ thống cung cấp dịch vụ với chất lượng hoàn hảo, nhất quán. Hơn nữa, một hệ thống cung cấp dịch vụ như vậy chỉ có thể đạt được khi các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được xác định rõ ràng và có thể đánh giá được.

Paul Ingram and Peter W. Roberts (2000) trong nghiên cứu về tăng cường khả năng cạnh tranh ngành khách sạn tại Australia đã cho thấy rằng sự hợp tác thiện chí giữa các doanh nghiệp cạnh tranh lẫn nhau trong ngành khách sạn có thể nâng cao hiệu quả hoạt động của khách sạn thông qua cơ chế thúc đẩy sự hợp tác lẫn nhau, giảm nhẹ sự cạnh tranh đối đầu và có sự trao đổi thông tin tốt hơn. Phân tích này xem xét khía cạnh tối ưu hóa doanh thu của các khách sạn thông qua sự hợp tác giữa các khách sạn là đối thủ cạnh tranh của nhau. Nghiên cứu cũng chỉ ra cơ cấu và cách thức hợp tác thể nào giữa các khách sạn cạnh tranh với nhau nhằm tăng cường lợi thế cạnh tranh chung của các khách sạn

7. BỐ CỤC CỦA LUẬN ÁN:

Với mục đích, đối tượng và phạm vi và phương pháp nghiên cứu như trên, ngoài phần mở đầu và kết luận, luận án được kết cấu làm 3 chương như sau:

CHƯƠNG 1. Một số vấn đề lý luận cơ bản và kinh nghiệm quốc tế về nâng cao năng lực cạnh tranh khách sạn.

CHƯƠNG 2. Thực trạng năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam

CHƯƠNG 3. Đề xuất phương hướng và giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN CƠ BẢN VÀ KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH KHÁCH SẠN

1.1. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn

Kinh doanh khách sạn là ngành kinh doanh không thể tách rời trong hoạt động kinh doanh du lịch nói chung và là một loại hình quan trọng trong kinh doanh lưu trú. Kinh doanh lưu trú là hoạt động kinh doanh ngoài lĩnh vực hoạt động sản xuất vật chất, cung cấp các dịch vụ cho thuê buồng ngủ và các dịch vụ bổ sung khác cho khách trong thời gian lưu lại tạm thời tại các điểm du lịch nhằm mục đích thu lợi nhuận. Các loại hình kinh doanh lưu trú rất đa dạng và được phân loại theo nhiều tiêu thức khác nhau. Thông thường các loại hình kinh doanh lưu trú bao gồm kinh doanh khách sạn, kinh doanh làng du lịch, kinh doanh biệt thự du lịch, kinh doanh căn hộ du lịch, kinh doanh nhà nghỉ du lịch, kinh doanh bãi cắm trại cho khách du lịch, kinh doanh bungalow trong các khu du lịch...

Mỗi quốc gia sử dụng các tiêu chí riêng để xác định một cơ sở kinh doanh lưu trú là kinh doanh khách sạn. Ở phương diện chung nhất có thể hiểu kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách, đáp ứng các nhu cầu ăn , nghỉ và giải trí của họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi. Ở Việt Nam theo tiêu chuẩn định mức kinh tế-kỹ thuật biểu điểm trong quy định về xếp hạng khách sạn của Tổng Cục Du lịch [10, tr. 12] thì khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch được xây thành khối với quy mô từ 15 buồng ngủ trở lên, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị, tiện nghi và các dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch. Trong khuôn khổ của đề tài nghiên cứu này, các phân tích chủ yếu chỉ giới hạn trong việc phân tích năng lực cạnh tranh của các khách sạn ở Việt Nam. Kinh doanh khách sạn có một số đặc điểm quan trọng như: phụ thuộc vào tài nguyên du lịch và vị trí xây dựng khách sạn; phụ thuộc vào môi trường kinh tế xã hội; sản phẩm chủ yếu là dịch vụ; kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng lao động trực tiếp tương đối lớn.

1.1.1. Phụ thuộc vào tài nguyên du lịch và vị trí xây dựng khách sạn

Kinh doanh khách sạn có đặc điểm chung là phụ thuộc vào tài nguyên du lịch (tài nguyên thiên nhiên, thành phố, khu bảo tồn di tích, tài nguyên nhân văn...) cũng như vị trí xây dựng khách sạn. Tài nguyên du lịch có ảnh hưởng mạnh tới việc kinh doanh của khách sạn do hầu hết các khách sạn khai thác và phục vụ khách du lịch và công vụ. Trong một số trường hợp, tài nguyên du lịch và đặc điểm kiến trúc, cơ sở vật chất, tiện nghi có tác động tương hỗ lẫn nhau. Nhiều khách sạn đẹp, cơ sở vật chất kỹ thuật phù hợp có tác động tăng tính hấp dẫn của tài nguyên du lịch. Hệ thống khách sạn tại các điểm du lịch đóng vai trò là điều kiện cần thiết để du khách khai thác các giá trị tài nguyên du lịch. Chính vì vậy, các kinh doanh khách sạn luôn phụ thuộc vào các tài nguyên này. Ngoài ra, đặc điểm của tài nguyên và sức chứa của tài nguyên du lịch ảnh hưởng rất lớn tới quy mô, loại hình kinh doanh khách sạn và thị trường mục tiêu của khách sạn.

Do đặc điểm kinh doanh phụ thuộc vào tài nguyên du lịch cho nên kinh doanh khách sạn tại các điểm du lịch phụ thuộc lớn vào điều kiện tự nhiên và thời tiết tại điểm du lịch đó. Chính đặc điểm này gây ra tính thời vụ và biến động theo mùa của lượng cầu du lịch làm cho việc kinh doanh khách sạn đặc biệt là các khách sạn nghỉ dưỡng tại vùng biển, khu nghỉ dưỡng vùng núi bị ảnh hưởng theo mùa rất rõ rệt.

Địa điểm được lựa chọn cho việc xây dựng một khách sạn là một trong những lợi thế so sánh, là điều kiện để tạo nên lợi thế cạnh tranh cho một doanh nghiệp kinh doanh khách sạn

1.1.2. Sản phẩm chủ yếu của kinh doanh khách sạn là dịch vụ

Sản phẩm chủ đạo (sản phẩm lõi) của khách sạn là cung cấp dịch vụ đêm ngủ cho du khách và dịch vụ ăn uống trong thời gian khách lưu lại. Tuy nhiên, sản phẩm của khách sạn mang tính tổng hợp cao xuất phát từ nhu cầu của khách vì thế trong cơ cấu sản phẩm của khách sạn thường có nhiều chủng loại sản phẩm dịch vụ để đáp ứng các nhu cầu đa dạng của khách. Hầu hết các khách sạn ngoài việc chọn lựa trang thiết bị và trang trí nội thất phù hợp theo các tiêu chuẩn thích hợp

và phù hợp với các tiêu chuẩn của các cơ quan quản lý hoặc hiệp hội khách sạn, thì thường có thêm các sản phẩm dịch vụ bổ sung như phòng tập đa chức năng và câu lạc bộ sức khỏe, khu vật lý trị liệu (massage) và chăm sóc thẩm mỹ, bể bơi, sân quần vợt, sân golf (đối với một số resort), phòng họp hội nghị chuyên đề, trung tâm phục vụ doanh nhân, trung tâm thông tin du lịch và các dịch vụ khác phục vụ các nhu cầu của khách trong thời gian lưu trú như đặt vé tàu, máy bay, thuê xe, giặt là, sàn khiêu vũ và karaoke, cửa hàng bán hàng lưu niệm.

Vì các sản phẩm phục vụ khách lưu trú của khách sạn mang hàm lượng dịch vụ cao cho nên giá cả phản ánh sản phẩm không chỉ phản ánh mức độ đầu tư vào trang thiết bị kỹ thuật, tiện nghi mà còn phản ánh cung cách phục vụ và chất lượng dịch vụ trong các sản phẩm. Do đó nhiều khách sạn có thiết bị cơ sở vật chất giống nhau nhưng khả năng cạnh tranh và giá cả khác nhau rất nhiều vì chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách khác nhau. Hầu hết các sản phẩm trong kinh doanh khách sạn là dịch vụ do vậy việc có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng dường như không thể kiểm soát được đã khiến nhiều nhà quản lý phải chấp nhận tính đa dạng ở mức độ cao trong chi phí dịch vụ, chấp nhận những lãng phí có thể và sự không hiệu quả của một số hoạt động. Các nhà quản lý khách sạn thường phải tuyển dụng nhiều hơn số lượng các nhân viên họ cần để trợ giúp cho sự đa dạng của các loại hình dịch vụ.

1.1.3. Kinh doanh khách sạn đòi hỏi lượng lao động trực tiếp tương đối lớn

Do khách của khách sạn chủ yếu là khách du lịch và là đối tượng có khả năng và sẵn sàng thanh toán cao hơn mức tiêu dùng thông thường vì thế họ thường đòi hỏi cao về chất lượng sản phẩm dịch vụ mà họ bỏ tiền ra mua. Do vậy, lực lượng lao động trong khách sạn cần có chuyên môn, tay nghề lại phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng dịch vụ của khách, cho nên các khách sạn cần phải sử dụng một lượng lớn các nhân viên phục vụ trực tiếp trong khách sạn so với các ngành khác. Các nhà quản lý thường phải đối mặt với những khó khăn về chi phí lao động trực tiếp tương đối cao cũng như khó tuyển chọn phân công bố trí nguồn lực lao động vào các mùa du lịch cao và thấp điem. Do đặc tính chuyên môn hóa nên vào mùa cao

điểm các khách sạn rất khó tuyển lao động có tay nghề hoặc điều chuyển nhân viên từ bộ phận này sang bộ phận khác.

1.1.4. Sự phụ thuộc vào môi trường kinh tế xã hội

Kinh doanh khách sạn chịu sự phụ thuộc rất lớn vào các điều kiện môi trường kinh tế xã hội. Tăng trưởng và phát triển kinh tế trực tiếp tạo ra một lượng khách du lịch công vụ lớn, đồng thời làm gia tăng mức thu nhập và nhu cầu du lịch nghỉ ngơi của các hầu hết các tầng lớp dân cư trong xã hội, dẫn đến tăng lượng cầu và khả năng chi trả của khách cho khách sạn. Năng lực quản lý các khách sạn cũng phụ thuộc nhiều vào trình độ phát triển của nền kinh tế nói chung cũng như chất lượng nguồn nhân lực quốc gia. Môi trường xã hội ổn định một mặt tạo điều kiện cho nhu cầu du lịch phát triển, mặt khác duy trì cho hoạt động kinh doanh khách sạn được đảm bảo ổn định.

1.2. Năng lực cạnh tranh khách sạn

1.2.1. Các cấp độ cạnh tranh và sự ảnh hưởng qua lại giữa các cấp độ cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh có thể được phân biệt dưới bốn cấp độ: cấp độ quốc gia, cấp độ ngành, cấp độ doanh nghiệp và cấp độ sản phẩm cụ thể.

Tuy nhiên khi phân tích các cấp độ nào thì phải đặt nó trong mối liên quan tương đối mật thiết và ảnh hưởng với nhau giữa 4 cấp độ. Năng lực của ngành sẽ bị hạn chế khi năng lực cạnh tranh quốc gia thấp..

Bảng 1.1: Phân tích khả năng cạnh tranh ở cấp độ cạnh tranh khác nhau

Cấp doanh nghiệp (mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter)	Cạnh tranh ngành của quốc gia (mô hình viên kim cương)	Nền kinh tế quốc gia
Các đối thủ cạnh tranh hiện tại	Chiến lược công ty	Quy mô nền kinh tế
Các đối thủ cạnh tranh tiềm năng	Các điều kiện cạnh tranh	Nguồn nhân lực
Các sản phẩm thay thế	Các điều kiện cầu	Nguồn vốn
Quyền lực của nhà cung	Các ngành hỗ trợ và	Nguồn công nghệ

cấp Quyền lực của người mua	liên quan	Cơ sở hạ tầng Cạnh tranh và tính mở của nền kinh tế Quản lý của chính phủ Quản trị doanh nghiệp
--------------------------------	-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nguồn: Harvard Business Review, 1979

a, Năng lực cạnh tranh quốc gia:

Theo cách tiếp cận của Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) thì “Năng lực cạnh tranh quốc gia là năng lực của nền kinh tế quốc dân nhằm đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế bền vững tương đối và đặc trưng kinh tế khác”

Một cách hiểu khác thì năng lực cạnh tranh quốc gia bao gồm nhiều yếu tố tác động đến khả năng của các doanh nghiệp trong quốc gia đó có lợi thế cạnh tranh trên thị trường thế giới và đó là cách nâng cao mức sống của người dân và thu nhập thực tế cho người dân quốc gia đó. Theo cách hiểu này thì năng lực cạnh tranh quốc gia là một khái niệm rộng được cấu thành bởi nhiều yếu tố. Năng lực cạnh tranh quốc gia phụ thuộc vào nhiều yếu tố nhưng chủ yếu là các nhóm nhân tố trụ cột như là thể chế (môi trường kinh doanh), hạ tầng, nền tảng tri thức và giáo dục cơ bản, nguồn lao động (giáo dục và đào tạo bậc cao), hiệu quả thị trường, sẵn sàng về công nghệ, trình độ kinh doanh và đổi mới.



Nguồn: Mô tả của tác giả

Hình 1.1: Mô tả vắn tắt các yếu tố trong tháp mô hình phân tích năng lực cạnh tranh quốc gia.

Tầng tháp thứ nhất (từ dưới lên) bao gồm các yếu tố nền tảng kỹ thuật, nền tảng tri thức và môi trường kinh doanh của quốc gia, là những yếu tố nền tảng cho khả năng cạnh tranh của quốc gia đó. Nó phản ánh hiệu quả của chính sách nhằm tạo ra môi trường kinh doanh và hiệu quả thị trường. Nó là kết quả của thể chế và các chính sách điều tiết của Nhà nước.

Các điều kiện thiết yếu trong tầng tháp thứ ba phản ánh năng lực và trình độ của doanh nghiệp như trình độ kinh doanh và năng lực đổi mới công nghệ, hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm cũng như nguồn lao động có kỹ năng, được đào tạo ở mức cao trong bối cảnh môi trường kinh doanh và cơ sở vật chất kỹ thuật phù hợp với thể chế và chính sách điều hành vĩ mô của nhà nước sẽ tạo nên tổng thể nền kinh tế và doanh nghiệp phát triển và tăng trưởng bền vững

Như vậy, năng lực cạnh tranh quốc gia có thể hiểu rằng là việc xây dựng môi trường kinh doanh nói chung, đảm bảo phân bổ hiệu quả nguồn lực nhằm duy trì tăng trưởng kinh tế cao và phát triển bền vững. Môi trường kinh doanh tốt và tạo ra một thị trường cạnh tranh hiệu quả trong nước có ý nghĩa lớn đến năng lực đổi mới công nghệ , trình độ và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra,

môi trường cạnh tranh thuận lợi sẽ giúp Nhà nước đề ra chủ trương chính sách phát triển cải thiện đầu tư, tăng cường hợp tác quốc tế và hội nhập ngày càng hiệu quả và có ảnh hưởng rất lớn tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Để đánh giá năng lực cạnh tranh quốc gia, Diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF) chọn từ 140 đến 250 chỉ tiêu khác nhau (tùy theo năm nghiên cứu), trong đó có nhiều chỉ tiêu thuộc hệ thống tài khoản quốc gia, các chỉ tiêu đầu tư, thương mại, giá, lãi xuất, ứng dụng công nghệ mới, sử dụng các chuẩn mực quốc tế, môi trường, hệ thống luật pháp,...(Thậm chí có tới 10 chỉ tiêu khác nhau liên quan đến tình hình tham nhũng, hối lộ). Các chỉ tiêu này được xếp vào tám nhóm nhân tố thể hiện năng lực cạnh tranh quốc gia [5, tr.8]:

1. *Mức độ mở cửa của nền kinh tế*: bao gồm mở cửa thương mại và đầu tư nhằm thể hiện mức độ hội nhập vào nền kinh tế thế giới và mức độ tự do hoá ngoại thương và đầu tư, thông qua các chỉ số như thuế quan và hàng rào phi thuế quan; khuyến khích xuất khẩu; chính sách tỷ giá; đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI)...

2. *Vai trò của Chính phủ*: tác động của chính sách tài khoá (thu thuế và chi tiêu), phạm vi can thiệp của Chính phủ và chất lượng các dịch vụ do Chính phủ cung cấp thông qua nhiều chỉ số: mức độ can thiệp của Nhà nước; năng lực của Chính phủ; mức thuế, gánh nặng thuế khoá và trốn thuế; quy mô của Chính phủ; chính sách tài khoá; lạm phát.

3. *Tài chính - tiền tệ*: Vai trò của các thị trường tài chính trong hỗ trợ mức tiêu dùng tối ưu theo thời gian, tỷ lệ tiết kiệm và hiệu quả của các tổ chức trung gian tài chính trong việc chuyển tiền tiết kiệm thành vốn đầu tư có hiệu quả, thông qua các chỉ số như: phạm vi chuyển tiền tiết kiệm thành vốn đầu tư; hiệu quả và mức độ cạnh tranh (chênh lệch lãi suất); đầu tư và tiết kiệm,...

4. *Kết cấu hạ tầng*: Số lượng và chất lượng hệ thống giao thông vận tải, bến bãi, kho tàng, viễn thông, điện và các điều kiện phân phối giúp nâng cao hiệu quả đầu tư...

5. *Công nghệ, nghiên cứu và triển khai (R&D)*: trình độ công nghệ và kiến

thức tích lũy, thông qua các chỉ số như: năng lực công nghệ và nội sinh; công nghệ và chuyển giao qua FDI hoặc từ nước ngoài.

6. *Quản lý của doanh nghiệp*: Chất lượng quản lý kinh doanh, bao gồm chiến lược cạnh tranh, phát triển sản phẩm, kiểm tra chất lượng, hoạt động tài chính công ty, nguồn nhân lực và khả năng tiếp thị...

7. *Lao động*: Hiệu quả và tính năng động của thị trường lao động, bao gồm: tay nghề và năng suất; tính linh hoạt trong các quy chế/điều tiết hiệu quả của các chương trình xã hội; quan hệ nghề nghiệp (bãi công, quan hệ chủ thợ ..).

8. *Thể chế*: Tính đúng đắn của các thể chế pháp lý và xã hội (hệ thống luật pháp và bảo hộ quyền sở hữu) đặt nền tảng cho nền kinh tế cạnh tranh và hiện đại, gồm các chỉ số, như: tình hình cạnh tranh; chất lượng của các thể chế pháp lý; cảnh sát và việc phòng chống tội phạm,...

Tám nhân tố trên bao gồm nhiều tiêu chí, được lượng hoá bằng các con số thống kê, có nhiều chỉ tiêu có tính chất định tính (do các chuyên gia được phỏng vấn cho điểm về từng chỉ tiêu được hỏi), để so sánh với nhau. Ngoài ra, mỗi nhóm yếu tố trong từng giai đoạn lại được gán với một trọng số nhất định.

b, Năng lực cạnh tranh ngành:

Theo quan niệm truyền thống, một ngành được hiểu là tổng hợp các doanh nghiệp mà hoạt động sản xuất kinh doanh có những đặc trưng kỹ thuật giống nhau hoặc tương tự nhau. Theo Porter thì một ngành (sản phẩm hay dịch vụ) là một nhóm doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm hay dịch vụ mà những sản phẩm dịch vụ này cạnh tranh trực tiếp với nhau [90, tr.3]. Ngành còn được định nghĩa là một nhóm những công ty chào bán một sản phẩm hay một lớp sản phẩm có thể hoàn toàn thay thế nhau được. Ví dụ trong ngành kinh doanh lưu trú thì các sản phẩm có thể thay thế nhau được chính là các loại hình lưu trú khác nhau trong cùng một địa điểm hoặc một vùng ví dụ như resort, khách sạn, nhà nghỉ, khu du lịch, camping, bungalow vv... Cạnh tranh trong nội bộ ngành là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng sản xuất và tiêu thụ một loại hàng hóa dịch vụ nào đó.

Cạnh tranh trong nội bộ ngành hình thành giá cả thị trường thống nhất đối với hàng hóa dịch vụ cùng loại trên cơ sở giá trị xã hội của hàng hóa dịch vụ đó. Trong cuộc cạnh tranh này, các doanh nghiệp sẽ thôn tính lẫn nhau. Những doanh nghiệp chiến thắng sẽ mở rộng phạm vi hoạt động của mình trên thị trường, những doanh nghiệp thua cuộc sẽ phải thu hẹp kinh doanh thậm chí phá sản.

Trong các công trình nghiên cứu về khả năng cạnh tranh có một sự thống nhất thì năng lực cạnh tranh ngành là năng lực duy trì hay gia tăng thị phần thông qua chi phí thấp hoặc các đặc tính sản phẩm của ngành của các doanh nghiệp trong ngành với các doanh nghiệp trong các ngành tương tự tại các quốc gia khác. Năng lực cạnh tranh của ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố do ngành quyết định và các yếu tố do Chính phủ quyết định.

Kinh doanh khách sạn là một ngành kinh doanh dịch vụ nằm trong chuỗi giá trị chung của ngành Du lịch và là ngành phái sinh của du lịch. Kinh doanh khách sạn là một bộ phận không thể tách rời của kinh doanh du lịch nói chung nhưng kinh doanh khách sạn chỉ phát triển khi các điểm đến du lịch và các hoạt động kinh doanh lữ hành phát triển. Năng lực cạnh tranh của khách sạn trong một vùng hoặc một điểm đến, suy cho cùng là việc đón được nhiều du khách tạo ra lợi nhuận cao một cách bền vững. Thu được lợi nhuận cao và bền vững phụ thuộc rất lớn vào hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành và sự phát triển của một điểm đến du lịch. *Do vậy khi đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn ở cấp độ ngành cần phải xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngành Du lịch*

c, Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp:

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thuật ngữ được dùng để nói đến các đặc tính cho phép một doanh nghiệp cạnh tranh một cách có hiệu quả với các doanh nghiệp khác nhờ có chi phí thấp hoặc sự vượt trội về công nghệ và kỹ thuật trong so sánh quốc tế. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn. Để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, có thể sử dụng các chỉ tiêu định lượng (thị phần,

doanh thu, lợi nhuận, số lượng khách, tiềm lực tài chính, các chỉ số hoạt động..vv) bên cạnh các chỉ tiêu định tính (năng lực quản lý, chiến lược, đội ngũ lao động.. vv) dựa trên các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh. Tham khảo ý kiến chuyên gia hay điều tra thị trường về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là một trong những phương pháp phổ biến nhằm phân tích vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

d, Năng lực cạnh tranh sản phẩm:

Như đã đề cập ở trên, kinh doanh khách sạn thuộc lĩnh vực du lịch và dịch vụ thì năng lực cạnh tranh ở cấp độ sản phẩm cụ thể không được rõ nét như các lĩnh vực khác. Nhìn bề ngoài, sản phẩm chính của khách sạn là sản phẩm lưu trú và nói chung khi đã chuẩn hóa sản phẩm chính là sản phẩm lưu trú (đêm ngủ) thì sự khác biệt giữa các sản phẩm chính nhìn bề ngoài không nhiều. Khác với các ngành sản xuất vật chất, khách hàng muốn tiêu dùng sản phẩm phải tới nơi sản xuất để tiêu dùng-tức là phải đến khách sạn để tiêu dùng dịch vụ chứ không thể đóng gói chuyên sản phẩm đêm ngủ sang các thị trường khác như các ngành khác). *Chính vì đặc thù này mà khi đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn ở cấp độ sản phẩm chúng ta cần phân tích các yếu tố trong khuôn khổ từng khách sạn. Mặt khác cũng cần nhận thấy sản phẩm mà khách sạn cung cấp là sự tổng hợp của tất cả các yếu tố như vị trí, khung cảnh, con người, phòng ngủ , đồ ăn thức uống. Chính vì vậy, trong một số trường hợp, cả khách sạn là một sản phẩm trọn vẹn.*

Tuy nhiên, trong một vùng thì những sản phẩm lưu trú khách sạn vẫn là những sản phẩm có nhu cầu co giãn lớn. Nếu giá của một sản phẩm tăng lên và làm cho nhu cầu đối với sản phẩm khác cũng tăng lên, thì hai sản phẩm đó là hoàn toàn thay thế nhau được. Ví dụ nếu cùng là sản phẩm nghỉ biển nhiệt đới thì đối với du khách châu Âu thì việc khách sạn ở biển Thái Lan quá cao thì du khách sẽ chuyển sang đi nghỉ tại các khách sạn tương đương tại Việt Nam hoặc các quốc gia khác trong khu vực Đông Nam Á. Mặc dù sản phẩm khách sạn là sản phẩm phát sinh trong quá trình đi du lịch của khách, tức là việc chọn ở khách sạn nào thường xuất hiện sau việc du khách quyết định chọn đi nghỉ hoặc đi làm việc ở đâu

mà việc quyết định đi nghỉ hoặc làm việc ở đâu do rất nhiều yếu tố chi phối chứ không đơn giản là năng lực cạnh tranh của khách sạn mang lại.

Rõ ràng bốn cấp độ về năng lực cạnh tranh kể trên có quan hệ mật thiết và tương hỗ với nhau và không thể tách rời. Thứ nhất, một doanh nghiệp không thể tự nó trở thành có khả năng cạnh tranh nếu thiếu môi trường hỗ trợ gồm các nhà cung cấp và các dịch vụ phục vụ sản xuất cũng như áp lực cạnh tranh từ các đối thủ trong nước. Khả năng cạnh tranh cấp vi mô dựa trên sự tương tác. Học hỏi thông qua tương tác là yếu tố chủ yếu trong các quá trình đổi mới của doanh nghiệp. Các vòng thông tin phản hồi giữa các doanh nghiệp và các thiết chế hỗ trợ rất quan trọng để xây dựng lợi thế cạnh tranh năng động. Thứ hai, một môi trường duy trì khả năng cạnh tranh bắt nguồn từ một hệ thống quốc gia các chuẩn mực, luật lệ và thiết chế xác định và khuyến khích định hình hành vi của các doanh nghiệp. Thứ ba, Nhà nước có một vai trò quan trọng trong việc phát triển và tái cơ cấu doanh nghiệp. Khi có một tập hợp doanh nghiệp đủ mạnh và có năng lực cạnh tranh với các doanh nghiệp ở các quốc gia khác thì năng lực cạnh tranh của một ngành so với ngành đó ở các quốc gia khác sẽ tăng lên.

1.2.2. Ảnh hưởng của năng lực cạnh tranh ngành Du lịch tới khách sạn

Du lịch là ngành kinh tế tổng hợp và sự phát triển du lịch nằm trong tổng thể sự phát triển chung của các ngành khác trong nền kinh tế nói chung. Sự phát triển của du lịch và năng lực cạnh tranh của ngành Du lịch chắc chắn sẽ tác động trực tiếp và tương hỗ tới năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Những yếu tố quan trọng của năng lực cạnh tranh của ngành Du lịch có thể kể đến là: tài nguyên du lịch, nguồn nhân lực, nguồn vốn, công nghệ vv..

a) Tài nguyên du lịch (Tài nguyên thiên nhiên như: khí hậu, dạng dạng sinh học, số lượng di sản thiên nhiên thế giới.. và tài nguyên nhân văn): Nếu một quốc gia, vùng hoặc một điểm đến có nguồn tài nguyên du lịch phong phú, đa dạng bao gồm các di sản thế giới về tự nhiên và lịch sử, các làng nghề và lễ hội truyền thống, những cảnh đẹp tự nhiên thiên phú và các làng dân tộc thiểu số trên nhiều địa hình khác nhau (ven biển, đồng bằng và miền núi) thì đó là lợi thế so sánh rất

tốt của ngành Du lịch. Nguồn tài nguyên thiên nhiên có sức cuốn hút mạnh mẽ hầu hết du khách đến tham quan trong chuyến đi du lịch của mình. Khi đã có cơ sở hạ tầng tốt, công tác quản lý địa điểm du lịch và quảng bá hình ảnh độc đáo, riêng có của du lịch được cải tiến thì kinh doanh khách sạn sẽ phát triển và có sức cạnh tranh cao đối với các quốc gia, vùng và điểm đến khác.

b) Nguồn nhân lực (số lượng và chất lượng nguồn lao động trong ngành). Nếu ngành Du lịch có một nguồn nhân lực dồi dào, có kỹ năng cao, thì đó sẽ là một yếu tố quan trọng đóng góp vào năng lực cạnh tranh du lịch nói chung và năng lực cạnh tranh khách sạn nói riêng.

c) Nguồn vốn (đầu tư quốc gia, đầu tư tư nhân và đầu tư nước ngoài tại các điểm du lịch...): Nguồn vốn đầu tư trong ngành Du lịch phải kể đến sự đóng góp của khu vực tư nhân, khu vực đầu tư nước ngoài và khu vực Nhà nước. Sự có mặt của các doanh nghiệp du lịch tư nhân trong nước và các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tạo nên và tăng cường năng lực cạnh tranh chung cho ngành. Đầu tư nước ngoài thường tập trung trong hoạt động xây dựng và quản lý khách sạn và các khu nghỉ dưỡng. Rất nhiều khách sạn là thành viên của các chuỗi khách sạn nổi tiếng trên thế giới và vì vậy những khách sạn đó được hưởng lợi từ uy tín, kinh nghiệm, và nỗ lực tiếp thị của chuỗi khách sạn. Đặc biệt, đầu tư của khu vực nước ngoài vào lĩnh vực du lịch rất quan trọng do các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài thường có quy mô lớn, nguồn khách ổn định. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có điều kiện thuận lợi hơn trong việc tiếp cận với vốn, công nghệ, và kỹ năng quản lý mới nhất.

Nguồn vốn từ khu vực Nhà nước cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ nguồn vốn cho phát triển du lịch thông qua ngân sách Nhà nước. Hầu hết nguồn vốn Nhà nước để đầu tư vào cơ sở hạ tầng du lịch nhằm hỗ trợ và tạo động lực thu hút các nguồn đầu tư phát triển du lịch khác. Việc sử dụng nguồn vốn từ khu vực Nhà nước hiệu quả sẽ đóng vai trò quyết định trong việc tăng cường cơ sở hạ tầng du lịch nói chung và việc tuyên truyền quảng bá hình ảnh du lịch nói riêng (các chương trình quảng bá, văn phòng đại diện du lịch, hạ tầng tài chính thanh toán trong du

lich..), đóng góp vào sự cạnh tranh và phát triển chung của hệ thống khách sạn.

d) Công nghệ (nhất là công nghệ thông tin truyền thông, công nghệ phần mềm..): Công nghệ thông tin liên lạc (ICT) tạo điều kiện thuận lợi cho phát triển du lịch quốc tế thông qua các hoạt động xúc tiến quảng bá một cách hiệu quả về hình ảnh du lịch của một quốc gia, vùng hoặc điểm du lịch và các sản phẩm du lịch tới khách hàng ở các nước gửi khách. ICT đóng vai trò quan trọng trong việc đưa người mua tới người bán. Các dịch vụ CRS, GDS và internet cung cấp cơ sở hạ tầng thông tin và hệ thống mạng liên lạc cho các hãng hàng không, các công ty du lịch, các đại lý du lịch và các nhà cung cấp dịch vụ du lịch khác. Việc hệ thống khách sạn tham gia vào hệ thống GDS lớn nhất (Amadeus, Galileo, Sabre, và Worldspan) sẽ chiếm lĩnh mạng lưới phân phối du lịch và có khả năng đàm phán rất lớn đối với các dịch vụ từ các hãng du lịch và dịch vụ các hãng này cung cấp từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của ngành.

đ) Cơ sở hạ tầng du lịch (giao thông đường bộ, đường hàng không, đường sắt, chất lượng đường và khả năng tiếp cận đến các điểm du lịch, hạ tầng tài chính cho thanh toán trong hoạt động kinh doanh du lịch..): Cơ sở hạ tầng yếu kém là một trong những nguyên nhân khiến khách du lịch quốc tế không muốn đến hoặc khó chịu nhất khi đi du lịch tại một quốc gia nào đó. Cơ sở hạ tầng hoàn thiện sẽ tạo thuận lợi cho việc đi lại dễ dàng trong một đất nước là một yếu tố quan trọng cho hoạt động lữ hành phát triển và kéo theo ngành khách sạn phát triển.

Ngoài ra hàng loạt yếu tố khác cũng ảnh hưởng rất lớn tới năng lực cạnh tranh của du lịch như điều kiện an toàn, an ninh của điểm đến du lịch, hệ thống chính sách liên quan đến du lịch và lữ hành như các quy định về môi trường, an toàn và an ninh, y tế và vệ sinh. Một yếu tố quan trọng khác trong năng lực cạnh tranh của du lịch có ảnh hưởng quan trọng tới hoạt động kinh doanh khách sạn là nhận thức xã hội về du lịch, về ngành phục vụ và mức độ mở cửa đối với khách du lịch và du khách nước ngoài. Thái độ của người dân nói chung đối với du lịch và du khách nước ngoài có ảnh hưởng quan trọng đến năng lực cạnh tranh ngành Du lịch và khách sạn

1.2.3. Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh khách sạn

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

Ngoài ra, để duy trì và nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, các khách sạn cũng phải quản lý và kiểm soát được các yếu tố bên ngoài thị trường ảnh hưởng thường xuyên tới hoạt động của mình bằng cách áp dụng mô hình phân tích cạnh tranh năm thế lực cạnh tranh của Micheal Porter [90, tr.16]. Mô hình này, thường được gọi là “Năm lực lượng của Porter”, được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn cả, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để doanh nghiệp duy trì hay tăng lợi nhuận.

Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình này để phân tích xem họ có nên

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

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

Tên lực lượng cạnh tranh Đặc điểm thể hiện

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Quyền lực của nhà cung cấp | <ul style="list-style-type: none"> - Mức độ tập trung của các nhà cung cấp, - Tầm quan trọng của số lượng sản phẩm đối với nhà cung cấp, - Sự khác biệt của các nhà cung cấp. - Ảnh hưởng của các yếu tố đầu vào đối với chi phí hoặc sự khác biệt hóa sản phẩm, - Chi phí chuyển đổi của các doanh nghiệp trong ngành, - Sự tồn tại của các nhà cung cấp thay thế, - Nguy cơ tăng cường sự hợp nhất của các nhà cung cấp, - Chi phí cung ứng so với tổng lợi tức của ngành. |
| 2. Nguy cơ (sản phẩm) thay thế | <ul style="list-style-type: none"> - Các chi phí chuyển đổi trong sử dụng sản phẩm, - Xu hướng sử dụng hàng thay thế của khách hàng, - Tương quan giữa giá cả và chất lượng của các mặt hàng thay thế. |
| 3. Các rào cản gia nhập | <ul style="list-style-type: none"> - Các lợi thế chi phí tuyệt đối, - Sự hiểu biết về chu kỳ dao động thị trường, - Khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào, - Chính sách của chính phủ, - Tính kinh tế theo quy mô, - Các yêu cầu về vốn, |

- Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa,
- Các chi phí chuyển đổi ngành kinh doanh,
- Khả năng tiếp cận với kênh phân phối,
- Khả năng bị trả đũa,
- Các sản phẩm độc quyền.

4. Quyền lực của khách hàng

- Vị thế mặc cả,
- Số lượng người mua,
- Thông tin mà người mua có được,
- Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa,
- Tính nhạy cảm đối với giá,
- Sự khác biệt hóa sản phẩm,
- Mức độ tập trung của khách hàng trong ngành,
- Mức độ sẵn có của hàng hóa thay thế,
- Động cơ của khách hàng.

5. Mức độ cạnh tranh

- Các rào cản nếu muốn “thoát ra” khỏi ngành,
- Mức độ tập trung của ngành,
- Chi phí cố định/giá trị gia tăng,
- Tình trạng tăng trưởng của ngành,
- Tình trạng dư thừa công suất,
- Khác biệt giữa các sản phẩm,
- Các chi phí chuyển đổi,
- Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa,
- Tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh,
- Tình trạng sàng lọc trong ngành.

Các doanh nghiệp sử dụng mô hình này để phân tích và tìm ra các giải pháp hoặc chiến lược kinh doanh theo các tín hiệu và động thái thị trường cũng như dự báo khả năng phát triển của ngành từ đó tìm ra các cơ hội để nâng cao lợi thế cạnh tranh của mình. Ví dụ trong ngành kinh doanh khách sạn mặc dù là ngành có rào cản cao do cần một lượng vốn đầu tư lớn và mạng lưới đối tác các nhà cung cấp

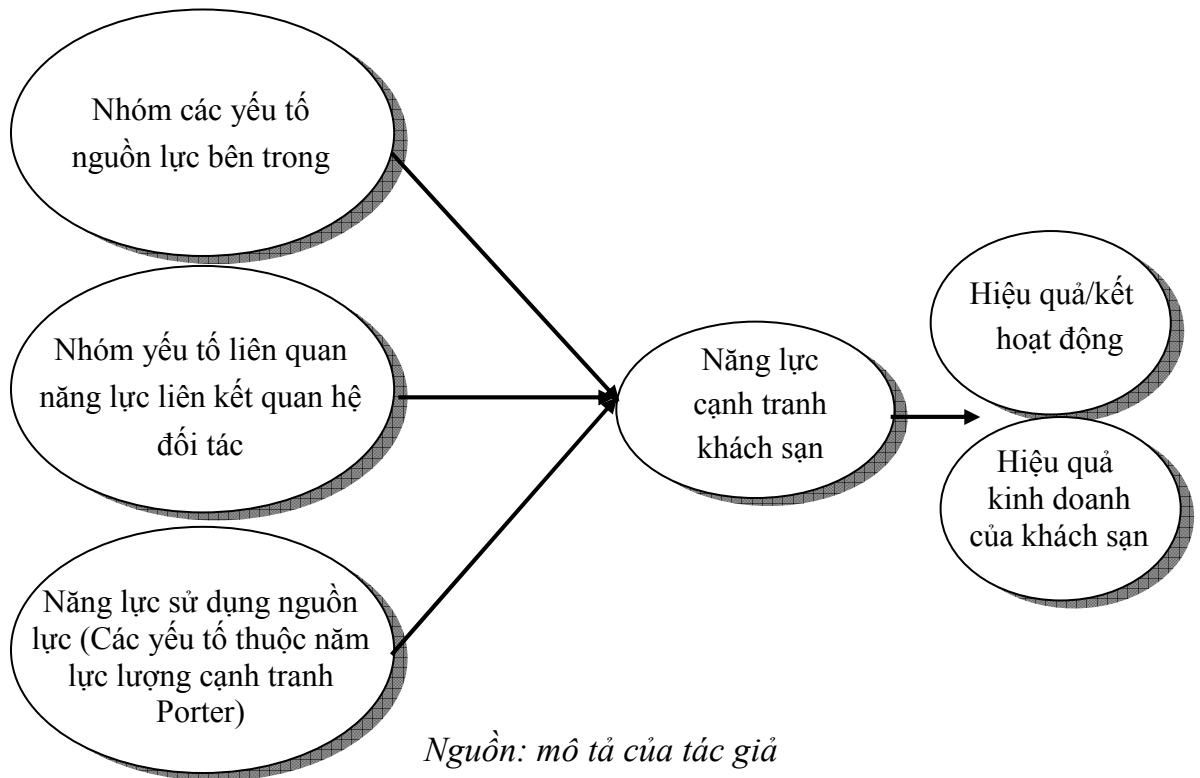
rộng, các khách sạn vẫn thường phải đối mặt với sự xuất hiện của nhiều khách sạn do các nhà đầu tư không có kinh nghiệm đầu tư. Các chuỗi khách sạn lớn thường phải sử dụng các thương hiệu được đăng ký hoặc công nghệ quản lý của mình để ngăn chặn sự gia nhập ngành của các khách sạn khác. Ngoài ra, nguy cơ thay thế thể hiện ở việc có nhiều hình thức lưu trú mới xuất hiện hoặc là khách du lịch có xu hướng ở nhà người thân quen, ngủ cắm trại trong rừng hoặc ngủ tại các xe caravan cũng luôn hiện hữu trong ngành kinh doanh khách sạn.

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

Ngoài ra quyền mặc cả của người mua (khách du lịch) và người bán (các công ty du lịch và các nhà cung cấp khác) cũng ảnh hưởng rất nhiều tới năng lực cạnh tranh của khách sạn. Hiện nay công nghệ thông tin được áp dụng phổ biến thì du khách dễ dàng đặt phòng trực tuyến ở bất cứ đâu trên thế giới thông qua internet, thì quyền mặc cả của khách tăng lên. Các công ty lữ hành gửi khách vào mùa du lịch thấp điểm hoặc các công ty cung cấp sản phẩm hàng hóa cho khách sạn có thể tăng giá hoặc khống chế số lượng cho khách sạn để đạt được lợi nhuận cao cũng là một đe dọa tới hoạt động kinh doanh của khách sạn.

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

Các yếu tố cấu thành năng lực khách sạn được thể hiện tóm tắt trong hình vẽ 3 dưới đây:



Hình 1.2: Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh khách sạn

1.3. Phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn

Như đã phân tích ở trên, có rất nhiều yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với một khách sạn ngoài những yếu tố xuất phát từ thực lực của doanh nghiệp như marketing, tài chính, sản xuất, nhân sự, công nghệ, quản trị, hệ thống thông tin thì các yếu tố khác như: quan hệ với nhà cung cấp, vị trí địa lý và các yếu tố dịch vụ hình khác cũng ảnh hưởng rất lớn đến năng lực cạnh tranh của khách sạn. Rõ ràng, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội lực của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp vv... một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường.

Thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ

tất cả những yêu cầu của khách hàng và có lợi thế cạnh tranh tuyệt đối. Nếu trong trường hợp thị trường không phải là thị trường cạnh tranh độc quyền thì mọi khách sạn đều có lợi thế về mặt này và có hạn chế về mặt khác khi so sánh năng lực cạnh tranh với nhau. Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong một khách sạn được biểu hiện thông qua các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của khách sạn như vị trí, thương hiệu, mối quan hệ, tài chính, nguồn nhân sự kỹ năng chuyên nghiệp và thái độ mến khách, công nghệ, quản trị, hệ thống thông tin...

Do khách sạn là ngành kinh doanh dịch vụ và phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố hữu hình và vô hình khác nhau, do vậy, để đánh giá năng lực cạnh tranh của một khách sạn, cần phải xác định được các yếu tố phản ánh năng lực cạnh tranh và cần thực hiện việc đánh giá bằng các chỉ tiêu định tính và định lượng.

1.3.1. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá định lượng

Để đánh giá kết quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh của một khách sạn trên thị trường thì các chỉ tiêu định lượng thường được sử dụng là các nhóm chỉ tiêu liên quan:

a, Nhóm chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính: Tình hình tài chính tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh và hiệu quả kinh doanh trong mọi giai đoạn phát triển của khách sạn. Mọi hoạt động đầu tư, mua sắm, dự trữ, lưu kho cũng như khả năng thanh toán của khách sạn ở mọi thời điểm đều phụ thuộc vào khả năng tài chính của nó. Khi đánh giá tình hình tài chính một khách sạn, người ta thường dùng các chỉ tiêu như: tổng doanh thu, lợi nhuận, thu nhập từ đầu tư.

Tổng doanh thu

Tổng doanh thu của một khách sạn bao gồm tất cả các khoản tiền thu được từ việc tiêu thụ sản phẩm dịch vụ của khách sạn trong kỳ phân tích. Tổng doanh thu phản ánh quy mô kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường. Ngoài ra thông qua cơ cấu doanh thu của mỗi chủng loại dịch vụ, có thể đánh giá khả năng kinh doanh của khách sạn, hoạch định chiến lược kinh doanh, hoàn thiện chính sách sản phẩm, định hướng thay đổi cơ cấu dịch vụ theo hướng tăng tỷ trọng doanh thu của dịch vụ bổ sung và dịch vụ ăn uống trong kinh doanh khách sạn nhằm nâng cao năng

lực cạnh tranh và tạo lợi thế cạnh tranh

Tổng doanh thu = Doanh thu dịch vụ buồng + Doanh thu dịch vụ ăn uống + Doanh thu dịch vụ bổ sung + Các nguồn thu nhập khác (thu nhập chênh lệch tỷ giá, lãi từ tài khoản của khách sạn tại ngân hàng.

□ **Tổng lợi nhuận**

Chỉ tiêu này cho biết mức độ hiệu quả khi sử dụng các yếu tố chi phí đầu vào (vật tư, lao động) trong một quy trình sản xuất của khách sạn.

Tổng lợi nhuận = (Doanh số-Trị giá hàng đã bán tính theo giá mua)

Trong thực tế khi muốn xem các chi phí này có cao quá hay không là đem so sánh chỉ tiêu tổng lợi nhuận của một khách sạn với các khách sạn cạnh tranh. Nếu chỉ tiêu tổng lợi nhuận của các khách sạn đối thủ cạnh tranh cao hơn, thì khách sạn cần có giải pháp tốt hơn trong việc kiểm soát các chi phí đầu vào.

□ **Lợi nhuận hoạt động**

Chỉ tiêu này cho biết việc sử dụng hợp lý các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh để tạo ra lợi nhuận cho khách sạn.

Trên thực tế mức lợi nhuận ròng giữa các ngành là khác nhau, còn trong bản thân ngành khách sạn thì khách sạn nào quản lý và sử dụng các yếu tố đầu vào (vốn, nhân lực..) tốt hơn thì sẽ có hệ số lợi nhuận ròng cao hơn.

□ **Thu nhập trên đầu tư (ROI)**

Được sử dụng để xác định mức độ ảnh hưởng của biên lợi nhuận so với doanh thu và tổng tài sản.

ROI= (Thu nhập ròng/Doanh số bán)X (Doanh số bán/Tổng tài sản).

Mục đích của việc sử dụng chỉ tiêu ROI là để so sánh cách thức tạo lợi nhuận của một khách sạn và cách thức khách sạn sử dụng tài sản để tạo doanh thu. Nếu tài sản được sử dụng có hiệu quả, thì thu nhập và thu nhập trên đầu tư sẽ cao.

Ngoài ra để đánh giá và so sánh tiềm lực tài chính và hiệu quả sử dụng vốn giữa các khách sạn với nhau, người ta thường sử dụng các chỉ số về hiệu suất sử dụng vốn (bằng tổng doanh thu/tổng vốn); chỉ số về hiệu suất sử dụng vốn cố định

(tổng doanh thu/tổng chi phí cố định); hiệu suất sử dụng vốn lưu động (tổng doanh thu/tổng vốn lưu động)

b, Nhóm chỉ tiêu đánh giá thị phần: Các hệ số đánh giá này nhằm xác định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường khách sạn và hiệu quả việc kinh doanh dịch vụ lưu trú. Ngoài ra, xác định chính xác thị phần của khách sạn trên thị trường mục tiêu cũng như hệ số sử dụng buồng sẽ góp phần vào xây dựng và hoàn thiện chính sách marketing hỗn hợp cho khách sạn. Hệ số công suất sử dụng buồng phòng cao so với đối thủ cạnh tranh trực tiếp cũng nói lên được hiệu quả của sử dụng vốn và các chương trình marketing của khách sạn so với đối thủ cạnh tranh.

Khi đánh giá về hiệu quả kinh doanh của một khách sạn so với các khách sạn đồng hạng khác trên cùng một thị trường, các khách sạn quốc tế thường chú ý tới các khái niệm và tiêu chí sau:

Tổng số phòng của khách sạn: Được hiểu là tổng số phòng ngủ theo thiết kế, công bố để đưa vào kinh doanh lưu trú. Ví dụ khách sạn Deawoo có 412 phòng ngủ, Sofitel Metropole có 364 phòng ngủ. Tổng số phòng theo thiết kế của mỗi khách sạn có thể thay đổi tăng hoặc giảm sau mỗi lần cải tạo nâng cấp hoặc chuyển đổi mục đích sử dụng. *Tổng số phòng theo thiết kế trong năm sẽ = số phòng khách sạn x 365 ngày.*

Tổng số phòng đưa vào sử dụng: Là số phòng thực tế có thể đưa vào phục vụ khách ở từng thời điểm. Chúng không bao gồm các phòng đang trong thời kỳ duy tu, sửa chữa, các phòng sử dụng nội bộ. Như vậy tổng số phòng thực tế đưa vào kinh doanh hay những phòng có thể sẵn sàng đón khách luôn nhỏ hơn tổng số phòng theo thiết kế được công bố.

Thị phần (market share): Phản ánh mối quan hệ Cung-Cầu nhìn từ góc độ khách sạn, gồm thị phần chia đều và thị phần thực tế.

Thị phần chia đều (fair share): Cho thấy sự hiện diện của khách sạn trên một thị trường xác định. *Thị trường chia đều của một khách sạn bằng tổng số phòng thực tế đưa vào sử dụng/ tổng số phòng thực tế đưa vào kinh doanh của nhóm các*

khách sạn cạnh tranh với nhau.

Thị phần thực tế (Actual Market share): Cho thấy với số lượng bán phòng, dịch vụ thực hiện được trong một thị trường nhất định, phần của khách sạn mình thế nào? Thị phần thực tế còn cho thấy lượng khách hàng khách sạn thực sự có được, phản ánh hiệu quả nỗ lực marketing của khách sạn mình cũng như của các khách sạn- đối thủ cạnh tranh. *Thị phần thực tế của một khách sạn bằng tổng số ngày phòng thực hiện của khách sạn/ tổng số ngày phòng thực hiện của thị trường.* Các chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả kinh doanh của một khách sạn so với các khách sạn- đối thủ cạnh tranh là: Hệ số chiếm lĩnh thị trường, hệ số giá ngày phòng trung bình, hệ số tạo doanh thu, doanh thu trên mỗi phòng đưa vào sử dụng.

Hệ số chiếm lĩnh thị trường (MPI):

Cho thấy hiệu quả bán phòng hay hiệu quả khai thác khách của một khách sạn trên một thị trường xác định. $MPI = \text{Thị phần thực tế} / \text{Thị phần chia đều}$

Nếu $MPI > 1$ điều đó có nghĩa là khách sạn đó đạt được công suất bán phòng cao hơn thị phần chia đều của khách sạn mình.

Hệ số giá phòng bình quân (ARI)

Được tính như sau: $ARI = \text{giá phòng bình quân của khách sạn đó} / \text{giá phòng bình quân của các khách sạn cạnh tranh}$. Nếu $ARI > 1$ cho thấy giá phòng bình quân của khách sạn đó cao hơn giá phòng bình quân của thị trường (các khách sạn cạnh tranh).

Hệ số tạo doanh thu (RGI) = hệ số giá phòng bình quân (ARI) x hệ số chiếm lĩnh thị trường (MPI). Một khách sạn có $RGI > 1$ cho thấy giá phòng và công suất bán phòng của khách sạn đó tốt hơn mức trung bình của các khách sạn cạnh tranh.

Doanh thu trên mỗi phòng đưa vào sử dụng (Revpar):

Được tính theo nhiều cách:

$Revpar = \text{Doanh thu từ tiền phòng} / \text{Tổng số phòng đưa vào sử dụng}$

hoặc $= \text{Tổng số đêm phòng bán được} \times \text{Giá phòng bình quân} / \text{Tổng số phòng sử dụng}$

hoặc = Tỷ lệ chiếm phòng x Giá phòng bình quân

Repar cho thấy năng lực bán phòng ở mức cao hay thấp

c, Nhóm hệ số đánh giá về cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ:

Tùy vào loại hình khách sạn mà hệ thống chỉ tiêu đánh giá định lượng cơ sở vật chất kỹ thuật có đặc điểm riêng. Tuy nhiên, hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn thường được đánh giá theo yêu cầu cơ bản về mức độ tiện nghi, về thẩm mỹ, an toàn và mức độ vệ sinh

Về mức độ tiện nghi, các hệ số được sử dụng dựa trên các thành phần cụ thể, các thành phần đó có tương xứng với chất lượng và phù hợp về mặt kỹ thuật chất lượng của chính thành phần đó hay không. Ví dụ như các hệ số trang thiết bị, số lượng nhà hàng, bể bơi, sân tennis, quy mô bộ phận lưu trú, diện tích phòng, diện tích sử dụng chung, bãi đỗ xe, khu vệ sinh, quầy bán hàng, số lượng, chủng loại và xuất xứ trang thiết bị nội thất trong phòng...

d, Chỉ tiêu đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực: Mặc dù việc đánh giá trình độ kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên trong một khách sạn tương đối khó khăn do đặc điểm chất lượng lao động trong ngành dịch vụ không chỉ phụ thuộc vào kỹ năng nghề nghiệp mà còn phụ thuộc vào thái độ và ý thức của người lao động. Tuy nhiên, người ta có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của một khách sạn thông qua một số chỉ tiêu như chất lượng đào tạo nguồn nhân lực trong khách sạn, tỷ lệ số nhân viên phục vụ được đào tạo trên một phòng, số nhân viên lâu năm có kinh nghiệm, năng suất lao động bình quân của nhân viên...

Ngoài ra, chất lượng đội ngũ lao động được đánh giá qua chương trình quản trị nhân sự của khách sạn, đội ngũ lao động có đủ tiêu chuẩn về hình thức, độ tuổi, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ hiểu biết, trình độ ngoại ngữ và các chương trình đào tạo, kinh phí đào tạo cũng là các yếu tố có thể định lượng được khi so sánh năng lực cạnh tranh của các khách sạn với nhau.

1.3.2. Phương pháp thu thập ý kiến đánh giá của chuyên gia

Khi phân tích và đánh giá năng lực cạnh tranh các vấn đề khó định lượng bằng các chỉ tiêu định lượng và mô hình toán học thì trong quá trình phân tích

đánh giá, các nhà phân tích thường sử dụng phương pháp thu thập và lấy ý kiến chuyên gia thông qua các hình thức điều tra phỏng vấn trực tiếp. Mặc dù phương pháp này có nhược điểm dễ bị chi phối bởi ý kiến chủ quan của người được phỏng vấn và hỏi ý kiến cũng như cách đặt câu hỏi nhưng nó lại khắc phục được các nhược điểm của các phương pháp định lượng khi định lượng các yếu tố dịch vụ vô hình trong khách sạn. Phương pháp chuyên gia là phương pháp đánh giá định tính và đưa ra các phân tích đánh giá dựa trên việc xử lý có hệ thống đánh giá của các chuyên gia.

Phương pháp này phải giải quyết được các vấn đề chính sau đây:

a> Lựa chọn và thành lập nhóm chuyên gia đánh giá và nhóm các nhà phân tích.

Nhóm chuyên gia đánh giá sẽ đưa ra những đánh giá năng lực cạnh tranh về khách sạn cần đánh giá. Đây là các chuyên gia có trình độ hiểu biết chung tương đối cao, có kiến thức chuyên môn sâu về ngành kinh doanh du lịch khách sạn trong nước và trên thế giới, có lập trường khoa học, bao quát toàn diện về các hoạt động của ngành Du lịch và đặc thù hoạt động kinh doanh của ngành kinh doanh khách sạn.

b> Trưng cầu ý kiến của các chuyên gia

Trưng cầu ý kiến chuyên gia là một giai đoạn của phương pháp chuyên gia. Tùy theo đặc điểm thu nhận và xử lý thông tin mà chọn những phương pháp trưng cầu cơ bản như: trưng cầu ý kiến theo nhóm và cá nhân; trưng cầu vắng mặt và có mặt và trưng cầu trực tiếp hay gián tiếp.

c> Xử lý ý kiến chuyên gia

Sau khi thu thập ý kiến của các chuyên gia, cần phải tiến hành một loạt các biện pháp xử lý các ý kiến này. Đây là bước quan trọng để đưa ra kết quả phân tích đánh giá. Nói chung lại có hai dạng vấn đề cần giải quyết khi xử lý ý kiến chuyên gia:

- Đánh giá năng lực cạnh tranh dựa vào các yếu tố bên trong và bên ngoài, thời gian xuất hiện quá trình kinh tế mới trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn như sự xuất hiện của các loại hình kinh doanh lưu trú cạnh tranh trong lĩnh vực kinh

doanh lưu trú khách sạn.

- Đánh giá tầm quan trọng tương đối giữa các yếu tố cấu thành năng lực khách, chẳng hạn như đánh giá vai trò của các yếu tố năng lực bên trong khách sạn và năng lực quan hệ đầu vào đối với năng lực đón tiếp khách và công suất sử dụng phòng của khách sạn.

1.3.3. Phương pháp đánh giá ma trận Thomson-Stricland [99, tr.52] đánh giá so sánh tổng thể năng lực cạnh tranh của khách sạn

Đây là phương pháp đánh giá năng lực doanh nghiệp bằng cách xác định các nhóm yếu tố cấu thành năng lực của một khách sạn và cho điểm các yếu tố để so sánh năng lực của các khách sạn với nhau. Phương pháp này gồm 4 bước:

Bước 1: Xác định danh mục các yếu tố, năng lực bộ phận cấu thành năng lực cạnh tranh của khách sạn. Đặc biệt cần phải xác định các yếu tố nào quan trọng tới năng lực cạnh tranh ví dụ như trong kinh doanh khách sạn thì yếu tố vị trí địa lý, thường chiếm tỷ trọng rất lớn nhưng trong ngành kinh doanh vật chất khác thì lại không quan trọng

Năng lực 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 (những nhân tố này rất quan trọng khi lượng hoá năng lực cạnh tranh quốc gia) và cũng không bao gồm các yếu tố ngoài nước.

Năng lực cạnh tranh của một khách sạn thường bao gồm hệ thống các năng lực, nhân tố sau đây.

1. Năng lực nghiên cứu, phân tích và dự báo về thị trường khách du lịch trong nước và thị trường nước ngoài;

2. Năng lực tìm kiếm khách hàng và đối tác tin cậy có năng lực hợp tác kinh doanh có hiệu quả với doanh nghiệp;

3. Năng lực tổ chức phục vụ khách du lịch chuyên nghiệp và chuẩn mực quốc tế, có sự điều chỉnh phù hợp các nền văn hóa khác nhau

4. Năng lực quan hệ với các đối tác là các hãng lữ hành và các khách sạn khác

5. Năng lực ứng dụng công nghệ thông tin vào đặt chỗ và phân phối chỗ toàn cầu (GDS) và hệ thống thanh toán quốc tế;

6. Các nhân tố liên quan tới nguồn nhân lực: nguồn nhân lực có trình độ và kỹ năng chuyên môn nghiệp vụ cao, quy trình phục vụ chuẩn và các thiết kế nội thất khách sạn..

7. Các nhân tố về khả năng thích ứng và quản lý sự thay đổi;

8. Các nhân tố về tài chính;

9. Các nhân tố về hình ảnh, uy tín và vị trí địa lý

10. Năng lực cạnh tranh về giá và giá thành.

Bước 2: Đánh giá định tính và 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). Tùy từng nhân tố cụ thể mà xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá để cho điểm một cách khách quan. Tuy nhiên, có một số nhân tố phải dựa vào quan sát và dư luận khách hàng và chuyên gia, động thái thay đổi theo thời gian để đánh giá.

Bước 3: Tính tổng điểm cho toàn bộ các yếu tố được đưa ra trong ma trận bằng cách cộng điểm số các yếu tố thành phần tương ứng của mỗi khách sạn. Tổng số điểm này cho thấy, đây là năng lực cạnh tranh tuyệt đối của khách sạn.

Có 2 phương pháp: Bình quân giản đơn và bình quân gia quyền

- Bình quân giản đơn: Trong đó: x_i là điểm của nhân tố thứ i

- Bình quân gia quyền: Trong đó: f_i là quyền số, f_i thường được chọn sao cho $f_i = 1$, khi đó; f_i được đánh giá theo tầm quan trọng, vị trí của từng nhân tố.

Bước 4: So sánh điểm số của các khách sạn để xác định vị thứ về năng lực cạnh tranh của các khách sạn để 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 năng lực cạnh tranh của khách sạn, có thể vận dụng phân tích động thái, phân tích nhân tố nhiều chiều để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Bảng 1.2: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn

(Phương pháp bình quân giản đơn)

TT	Nhân tố	Điểm theo nhân tố của từng khách sạn				
		Khách sạn A	Khách sạn B	Khách sạn C	Khách sạn D	Khách sạn Đ

1	Hình ảnh /uy tín/vị trí địa lý	9	6	10	4	4
2	Công nghệ	10	7	9	2	4
3	Mạng lưới phân phối	3	6	10	4	5
4	Khả năng phát triển và đổi mới dịch vụ	9	9	10	3	6
5	Chi phí sản xuất kinh doanh	10	3	9	5	6
6	Dịch vụ khách hàng	10	9	7	4	4
7	Nguồn nhân lực	10	8	7	5	4
8	Tình hình tài chính	7	10	5	7	6
9	Trình độ quảng cáo	9	10	9	5	5
10	Khả năng quản lý thay đổi	8	10	8	5	4
	Tổng số	85	78	84	44	48
	Điểm bình quân	8,5	7,8	8,4	4,4	4,8
	Vị thứ	1	3	2	5	4

Nguồn: Mô tả của tác giả

Theo phương pháp tính bình quân giản đơn, năng lực cạnh tranh của khách sạn A đạt 8,5, chiếm vị trí thứ nhất, khách sạn D xếp cuối cùng với điểm số 4, 4. Theo tiêu thức hình ảnh/uy tín, khách sạn C đứng đầu, về nhân tố công nghệ, khách sạn A đứng đầu. Khách sạn A còn đứng đầu ở các nhân tố thứ 5, 6 và 7...

Khi có trọng số, điểm số các nhân tố vẫn như trước nhưng điểm bình quân của mỗi doanh nghiệp do đó cũng thay đổi. Khách sạn C có điểm năng lực cạnh tranh 9, 2 đứng thứ nhất. Khách sạn A xuống vị trí thứ 2.

Bảng 1.3: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn

(Phương pháp bình quân có trọng số)

TT	Nhân tố	Trọng số	Điểm theo nhân tố của từng khách sạn				
			Khách sạn A	Khách sạn B	Khách sạn C	Khách sạn D	Khách sạn Đ
1	Hình ảnh /uy tín/Vị trí địa lý	0,1	9	6	10	4	4

2	Công nghệ	0,1	10	7	9	2	4
3	Mạng lưới phân phối	0,2	3	6	10	4	5
4	Khả năng phát triển và đổi mới sản phẩm dịch vụ	0,3	9	9	10	3	6
5	Chi phí sản xuất	0,05	10	3	9	5	6
6	Dịch vụ khách hàng	0,04	10	9	7	4	4
7	Nguồn nhân lực	0,05	10	8	7	5	4
8	Tình hình tài chính	0,05	7	10	5	7	6
9	Trình độ quảng cáo	0,06	9	10	9	5	5
10	Khả năng quản lý thay đổi	0,05	8	10	8	5	4
	Điểm bình quân		7,9	7,7	9,2	3,9	5,1
	Vị thứ		2	3	1	5	4

Nguồn: Mô tả của tác giả

1.3.4. Phương pháp điều tra khách hàng

Một nguồn thông tin quan trọng để đánh giá năng lực cạnh tranh của một khách sạn chính là những khách hàng đã sử dụng dịch vụ của khách sạn đó và cùng là khách hàng của các khách sạn khác. Phương pháp này đòi hỏi phải tuân thủ một số quy tắc chọn lựa đối tượng đánh giá và phương pháp đánh giá nhất định thì mới tạo ra các đánh giá khách quan và xác đáng về năng lực cạnh tranh của khách sạn. Hơn nữa, việc xây dựng cơ sở dữ liệu chung về khách hàng và lựa chọn khách hàng để thu thập ý kiến là rất quan trọng. Xây dựng một tập hợp các khách hàng để làm cơ sở cung cấp thông tin đánh giá. Có nhiều phương pháp để thu thập thông tin như: tiếp xúc trực tiếp, phát phiếu điều tra, website, e-mail, điện thoại... Vấn đề cần nhấn mạnh ở đây là phải xây dựng cơ sở dữ liệu (CSDL) chung về khách hàng (KH) đã sử dụng dịch vụ của khách sạn và nhiều dịch vụ của các khách sạn khác. Ngoài ra, việc lựa chọn đối tượng điều tra thu thập ý kiến cụ thể thường cần thêm thông tin bổ sung từ những nguồn dữ liệu khác như: thông tin về

thị trường, về đối thủ cạnh tranh, thông tin từ các hãng lữ hành và nhà cung cấp... Nếu lựa chọn không chính xác có thể làm cho những đánh giá bị sai lệch và không chuẩn xác. Do vậy, việc đảm bảo chọn đúng những khách hàng để thu thập thông tin đánh giá là vấn đề rất quan trọng để có những đánh giá chính xác khách quan.

1.4. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số tập đoàn khách sạn quốc tế

1.4.1. Khách sạn Ritz-Carlton Singapore

Khách sạn Ritz-Carlton, Millenia Singapore thuộc tập đoàn Ritz Carlton nổi tiếng sở hữu và quản lý 70 khách sạn tổng cộng 18.475 phòng trên 23 quốc gia trên thế giới với trên 32.000 nhân viên. Khách sạn Ritz-Carlton, Millenia Singapore tọa lạc tại trung tâm Marina Center của Singapore khai đi vào hoạt động năm 1996, cao 32 tầng với 608 phòng với 19 phòng hạng sang trọng và 03 phòng tổng thống nhìn ra Vịnh Singapore, khách sạn được kiến trúc sư nổi tiếng Hoa Kỳ Kevin Roche thiết kế. Khách sạn sử dụng 4.200 bức tranh nổi tiếng trong bộ sưu tập tranh của các họa sỹ Frank Stella, Andy Warhol and Dale Chihuly để trang trí trong khách sạn. Khách sạn Ritz-Carlton, Millenia Singapore được xếp hạng là khách sạn phục vụ doanh nhân tốt nhất châu Á. Tập đoàn khách sạn là tập đoàn duy nhất đã hai lần nhận giải thưởng về chất lượng uy tín nhất của Hoa Kỳ là giải thưởng Malcolm Baldrige National Quality Award trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ.

Các hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn; Thị trường mục tiêu của Khách sạn The Ritz-Carlton, Millenia Singapore là đối tượng khách doanh nhân tới làm việc và công tác tại Singapore nên khách sạn đã tập trung cung cấp những dịch vụ tốt nhất cho đối tượng khách này. Cụ thể là:

THE RITZ-CARLTON CLUB: Ngoài các dịch vụ và phòng họp hội thảo lớn rộng 1000 mét vuông thì khách sạn đã thành lập khách sạn câu lạc bộ The Ritz-Carlton bao gồm 128 phòng đặc biệt nằm ở các tầng cao nhất của khách sạn với các dịch vụ cung cấp thông tin và giúp đỡ cho khách công vụ đặc biệt. Câu lạc bộ

có một sảnh riêng biệt phục vụ mọi nhu cầu ăn uống và đàm phán công việc trong thời gian khách lưu trú tại đây.

Dịch vụ liên lạc di động 24/24: Khách sạn đã cung cấp dịch vụ cung cấp chuyển tiếp cuộc gọi 24/24 cho khách bằng cách chuyển tiếp bất cứ cuộc gọi nào tới phòng của khách sẽ được chuyển tới điện thoại di động của khách bất kỳ địa điểm nào trên Singapore nếu khách không có trong phòng. Ngoài ra, mọi tin nhắn thông tin cần nhấn cho khách đều được chuyển tới khách thông qua tin nhắn di động (SMS). Điện thoại di động cũng được cung cấp miễn phí cho khách trong thời gian khách lưu trú tại khách sạn. Nếu khách không trả lời cuộc gọi thì nội dung tin nhắn sẽ được tổng đài lưu lại để báo cho khách sau. Khách sạn The Ritz-Carlton, Millenia Singapore đã áp dụng dịch vụ này miễn phí đầu tiên trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.

Dịch vụ văn phòng di động: Khách sạn The Ritz-Carlton, Millenia Singapore cung cấp các dịch vụ và tiện nghi trong phòng của khách để khách làm việc trong môi trường như một văn phòng di động của mình tại khách sạn. Khách sạn cung cấp các loại văn phòng phẩm, máy móc in ấn, hủy tài liệu vv... để phục vụ công việc của khách trong thời gian lưu trú. Phòng ngủ của khách cũng được trang bị các thiết bị âm thanh và video tối tân nhất (loa bose, màn hình LCD 37 inch, internet tốc độ cao) để phục vụ hội nghị hội thảo từ xa.

Chính sách quản lý chất lượng: Chất lượng hàng đầu

Trong một điều tra độ thỏa mãn của khách hàng gần đây của tập đoàn Ritz-Carlton thì đến 99% khách hàng nói thỏa mãn với mọi chất lượng dịch vụ và hơn 80% cho rằng cực kỳ thỏa mãn với chất lượng dịch vụ của khách sạn. Để phục vụ chính sách nâng cao chất lượng hàng đầu, khách sạn cho phép mọi nhân viên ở bất kỳ bộ phận nào có thể quyết định ngay khoản tiền bồi thường cho khách hoặc giải quyết các phàn nàn cho khách với mức trần cho phép là 2000 USD. Khách sạn có chính sách yêu cầu mọi nhân viên phục vụ và nhân viên quản lý tham gia 250-300 giờ đào tạo về chất lượng dịch vụ cho năm đầu tiên làm việc của mình. Đặc biệt là mọi nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách sẽ có những khóa học đào tạo kỹ năng

chuyên sâu về giao tiếp và giải quyết phàn nàn của khách và khách sạn luôn có chính sách thăng tiến cho mọi vị trí để nhân viên luôn có động cơ làm việc. Nhiều giám đốc các vị trí đảm nhiệm bởi những nhân viên trước kia là những nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách.

Khách sạn Ritz-Carlton, Millenia Singapore áp dụng chính sách quản lý chất lượng toàn diện và chính sách liên tục nâng cao chất lượng là chính sách lớn nhất để tăng cường khả năng cạnh tranh của mình nhằm đạt được danh hiệu là khách sạn cho doanh nhân tốt nhất thế giới. Khách sạn đã áp dụng mô hình quản lý “Kim tự tháp-Pyramid” để quản lý chất lượng của mình. Mọi nhân viên đều được phát hướng dẫn đạt được tiêu chuẩn chất lượng vàng với khổ nhỏ bỏ túi bao gồm tầm nhìn, chiến lược, văn hóa kinh doanh, cam kết của doanh nghiệp và nhân viên và ba bước cung cấp dịch vụ hoàn hảo của tập đoàn. Thông thường các bước này liệt kê những kỳ vọng của khách sạn đối với mỗi nhân viên và các quy tắc giao dịch với khách hàng. Các tiêu chuẩn chất lượng này được luôn được ghi nhớ bằng cách mỗi ca làm việc nhân viên cùng trao đổi lại và cam kết thực hiện những điều đã ghi trong quy tắc.

Ngoài ra khách sạn cũng đã thành lập các đội hướng dẫn và làm gương trong phục vụ khách. Các thành viên đội hướng dẫn này có vai trò tập huấn, giúp đỡ và đào tạo nhân viên công việc hàng ngày để họ có kỹ năng và thái độ thành thực trong mọi công việc. Ngoài ra, các thành viên trong đội hướng dẫn làm việc thường xuyên bên cạnh với những nhân viên mới và nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách để giúp đỡ xử lý các trường hợp cần thiết. Các nhân viên của khách sạn được trang bị tinh thần làm việc theo nhóm và trách nhiệm tích cực tham gia vào mọi hoạt động của các phòng ban bộ phận khác nhau nếu cần thiết để nâng cao chất lượng dịch vụ và giải quyết các phàn nàn của khách. Khách sạn cũng tôn vinh danh hiệu “Nhân viên điển hình của Tập đoàn The Ritz-Carlton” và cung cấp cho những nhân viên được nhận danh hiệu này bằng các khóa đào tạo chuyên sâu và cơ hội thăng tiến nghề nghiệp.

Khách sạn có chính sách “ cá thể hóa mọi hoạt động phục vụ ” để đáp ứng mọi nhu cầu riêng biệt và đa dạng của khách. Nhằm tạo ra và duy trì khách hàng

trung thành, khách sạn lưu lại mọi dữ liệu cá nhân, sở thích của mọi khách đã ở trong khách sạn và cơ sở dữ liệu này cũng có thể truy cập được từ mọi khách sạn khác trong tập đoàn để phục vụ tốt nhất yêu cầu của khách ở mọi nơi. Ngoài ra, khách sạn có chính sách trao quyền cho nhân viên làm mọi thứ có thể, để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Khách sạn thuê các chuyên gia tư vấn để tìm ra trong quy trình phục vụ các khâu nào và hoạt động nào có thể xảy ra lỗi nhất, từ đó đưa ra tập hợp 1070 ví dụ cụ thể thường xuyên xảy ra cũng như quy trình hướng dẫn xử lý để nhân viên thực hiện hàng ngày nhằm tránh mọi sự cố trong quá trình cung cấp dịch vụ.

Nếu khách hàng nào chưa thỏa mãn dịch vụ trước đó của khách sạn, khách sạn sẽ cử thêm nhân viên chuyên tâm lo lắng điều phối các dịch vụ cho khách trong khách sạn để đạt thỏa mãn tốt nhất cho khách nhằm biến khách hàng đó thành khách hàng trung thành của khách sạn.

1.4.2. Các khách sạn thuộc tập đoàn Accor

Tập đoàn Accor là một công ty khách sạn hàng đầu của Pháp ở châu Âu chuyên về khách sạn, du lịch và dịch vụ. Accor hoạt động tại 100 quốc gia với 150,000 nhân viên. Tính đến năm 2007 công ty sở hữu và quản lý gần 3871 khách sạn với 461,698 phòng, từ loại khách sạn bình dân đến cao cấp, đáp ứng hầu hết nhu cầu của các đoạn thị trường khách. Năm 2007 Accor đạt 8,121 triệu euro doanh thu và lợi nhuận ròng đạt 883 triệu euro. Doanh thu tăng trưởng 6,5% và số lượng khách sạn tăng 7,9 % [24, tr.4]

Để có thể cạnh tranh một cách hiệu quả với các công ty khác trong việc thu hút các đối tượng khách từ các đoạn thị trường khác nhau, Accor có các loại sản phẩm tương ứng với các thương hiệu khách sạn với chất lượng và giá cả dịch vụ từ bình dân đến cao cấp, cụ thể như sau:

Sofitel là Loại khách sạn cao cấp nhất (tương đương 5 sao và 5 sao ++), có 161 khách sạn, sản phẩm được thiết kế, bài trí mang đậm phong cách Pháp độc đáo. Sofitel thường được lựa chọn tại các vị trí lý tưởng của các thành phố lớn, các trung tâm du lịch nổi tiếng trên thế giới.

Loại thương hiệu khách sạn tương đương 3 sao đến 4 sao ++ gồm có: Pullman (4 sao ++) là loại khách sạn cao cấp nhắm vào thị trường khách du lịch công vụ. Gallery và Novotel (4 sao) nhắm vào khách du lịch và khách công vụ. Tính đến năm 2007 có tổng số 384 khách sạn với 2 thương hiệu trên ở 58 nước.

Thương hiệu Mercue (3 sao đến 3 sao ++), có 704 khách sạn ở 50 nước.

Suite hotel là loại thương hiệu khách sạn với thiết và bài trí nội thất theo phong cách mới và độc đáo. Trong khi thương hiệu Adajo với sản phẩm tạo cho khách có cảm giác thoải mái như ở nhà của mình.

Các thương hiệu khách sạn loại phổ thông (economy) có: All seasons (3 sao) - là loại khách sạn được thiết kế theo kiểu truyền thống kết hợp với khung cảnh thiên nhiên, có chất lượng tốt. Khách sạn Ibis (2-3 sao) với giá cả hợp với túi tiền nhiều người, phục vụ 24/24 h trong ngày.

Các thương hiệu khách sạn bình dân (1-2 sao) như Motel 6, Accor có 1 chuỗi mang thương hiệu này với 918 khách sạn ở Mỹ và Canada; 378 khách sạn mang thương hiệu Etap ở 14 nước thuộc châu Âu được cung cấp dịch vụ và tiện nghi đơn giản.

Để có thể quản lý được chất lượng dịch vụ tương ứng với từng thương hiệu, Accor xây dựng bộ tiêu chuẩn dịch vụ tối thiểu cho từng thương hiệu. Các khách sạn căn cứ vào bộ tiêu chuẩn này để xây dựng các sản phẩm cụ thể cho khách sạn mình như các yêu cầu về thiết kế nội ngoại thất khách sạn, nội thất phòng ngủ, sảnh lễ tân, cách bài trí, đồ đạc phòng, phòng tắm vv. Các quy trình phục vụ, an ninh, an toàn phòng chống cháy nổ, an toàn vệ sinh thực phẩm, quy trình giải quyết các vấn đề thường xảy ra trong kinh doanh khách sạn vv. Tại mỗi khách sạn đều có một giám đốc chịu trách nhiệm về quản lý kiểm tra chất lượng hàng ngày. Người này còn chịu trách nhiệm đào tạo huấn luyện nhân viên các bộ phận đáp ứng được theo tiêu chuẩn của khách sạn (căn cứ vào những thiếu sót của nhân viên), tập hợp và trả lời các ý kiến, nhận xét khen, chê của khách.

Trong thiết kế khách sạn, Accor chú trọng việc tối ưu hoá trong thiết kế theo hướng tiết kiệm năng lượng, nước và thân thiện môi trường như lắp đặt các thiết bị

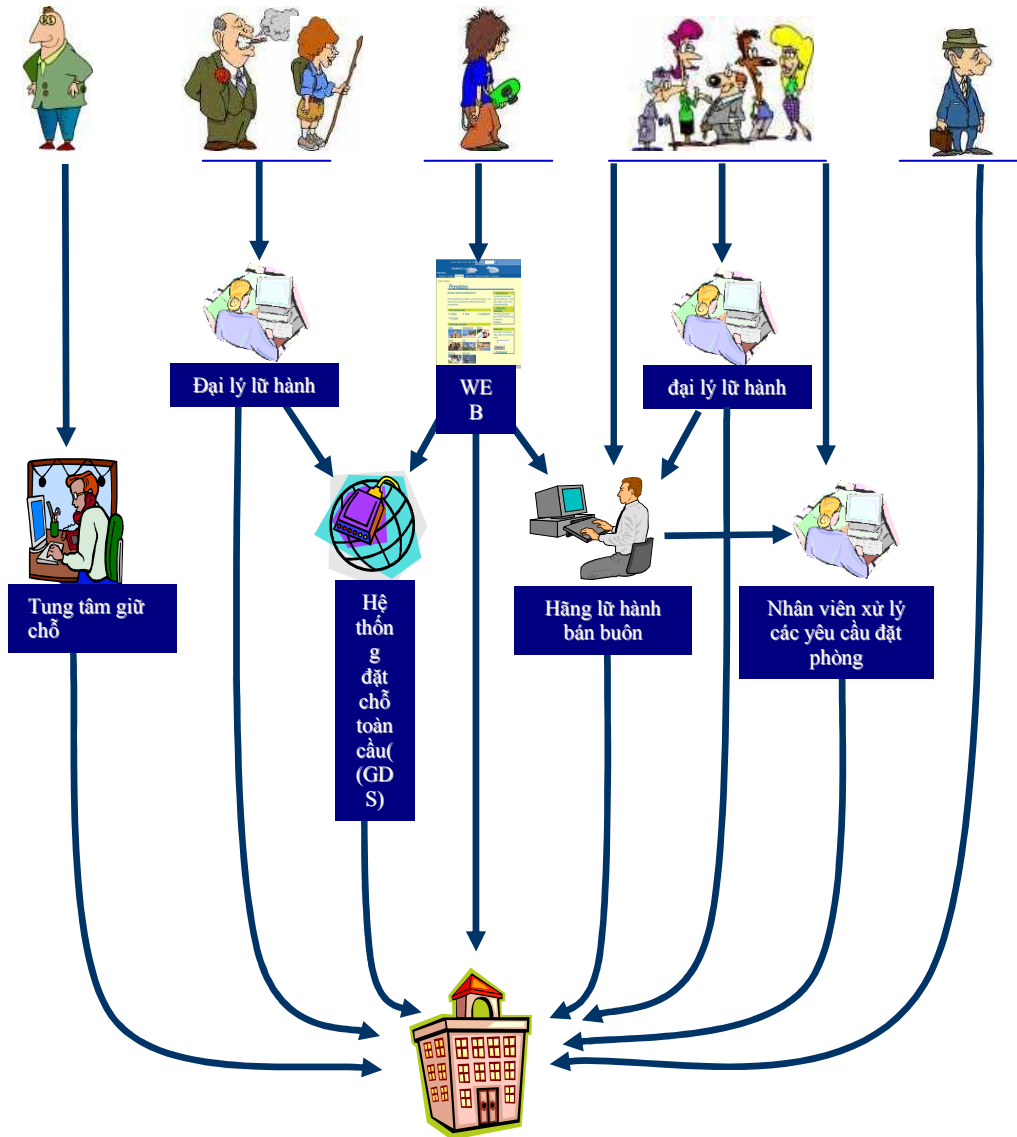
để sử dụng được năng lượng mặt trời cho các hoạt động của khách sạn. Tối ưu hoá trong thiết kế không những giúp cho sản phẩm của các khách sạn Accor có tính cạnh tranh tốt hơn do giảm thiểu được nhiều chi phí đầu vào mà còn giúp giảm những tác động xấu đến môi trường

Về quản trị nhân lực: Accor có chính sách thu hút nhân sự quản lý cấp cao và nhân viên giỏi tay nghề. Năm 2007 Accor đã tuyển dụng thêm tới 30,000 nhân công. Để có thể khai trương thêm 1000 khách sạn vào năm 2010, công ty cần có 1000 giám đốc khách sạn, khoảng 5000 quản lý các bộ phận nghiệp vụ và 50,000 nhân viên. Do thị trường lao động châu Âu có đặc điểm là dân số đang già đi, lao động từ các nước mới gia nhập cộng đồng châu Âu lại thiếu kỹ năng nghề; Accor đã có chương trình hợp tác cụ thể với các bộ giáo giục đào tạo, các trường đại học và cao đẳng nghề trong việc giao lưu hướng nghiệp, tìm kiếm sinh viên có năng lực tạo nguồn tuyển. Accor cũng có chương trình thực tập quản lý tại khách sạn cho những sinh viên xuất sắc. Những sinh viên được lựa chọn tham gia chương trình này được kèm cặp làm việc theo một nội dung được chuẩn bị chu đáo bởi khách sạn. Sinh viên được trả lương. Sau 12 tháng thực tập thành công sinh viên sẽ được bổ nhiệm vào một vị trí quản lý. Các khách sạn như Sofitel, Pullman vv luôn có chương trình thực tập, đào tạo tại chỗ các chức danh như giám đốc sự kiện, giám đốc các bộ phận nghiệp vụ, giám đốc quản lý chất lượng, phần mềm quản lý vv..

Về quảng bá (PR): nhằm hỗ trợ cho các khách sạn thành viên trong việc quảng bá, xây dựng hình ảnh thương hiệu, Accor có mạng lưới PR thông qua việc lựa chọn hợp tác với 9 công ty PR tốt nhất, có tính chuyên nghiệp cao ở các vùng địa lý khác nhau trên toàn cầu bao gồm Bắc Mỹ, Nam Mỹ, Tây Âu, Đông Âu, Hồng Kông vv. Các công ty này sẽ giúp giới thiệu các phóng viên, biên tập viên giỏi cũng như kiểm chứng thân nhân của các phóng viên của các phương tiện thông tin đại chúng cho các khách sạn của Accor trên địa bàn, đảm bảo cho việc giao tiếp, quảng bá hình ảnh và marketing cho các khách sạn của Accor một cách hiệu quả nhất.

Accor cũng chú trọng công tác đào tạo tại chỗ, đào tạo nâng cao nghiệp vụ, xây dựng 150 chương trình huấn luyện nâng cao kỹ năng hỗ trợ cho những thay đổi trong kinh doanh, phục vụ khách như các chương trình cấp chứng chỉ nghề nghiệp cho nhân viên đang làm việc, chương trình đào tạo giám đốc khách sạn tương lai và đào tạo giám đốc khách sạn có triển vọng để đảm đương các cương vị tổng giám đốc quốc gia hoặc khu vực của Accor

Mạng lưới hệ thống đặt phòng/giữ chỗ toàn cầu (TARS) tiên tiến hơn so với các đối thủ cạnh tranh, thuận tiện cho khách hàng và đối tác (xem hình.1.3 và 1.4). Hệ thống đặt phòng du lịch của Accor nhận các yêu cầu đặt phòng và giữ chỗ từ các nguồn như GDS (hệ thống phân phối toàn cầu), mạng Internet, các hệ thống liên kết khác, Trung tâm đặt chỗ của Accor, Các khách sạn được trang bị TARS trực tuyến và các hệ thống phân phối khác như Minitel vv.



Nguồn: Khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội

Hình 1.3. Hệ thống giữ chỗ, đặt phòng du lịch (TARS) cho khách sạn của tập đoàn Accor

tranh của một khách sạn dựa vào bốn nhóm chỉ tiêu chủ yếu là: tài chính, thị phần, cơ sở vật chất kỹ thuật và lao động. Mặc dù có nhiều phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn như: Phương pháp điều tra khách hàng; Phương pháp chuyên gia; Phương pháp ma trận Thomson Strichland vv, nhưng bằng sự kết hợp giữa lý luận và thực tiễn, căn cứ vào điều kiện thực tế của Việt Nam, luận án đã đề xuất sử dụng kết hợp 2 phương pháp phân tích thị phần và phương pháp ma trận Thomson Strichland để đánh giá tổng thể về mặt định lượng và định tính năng lực cạnh tranh của khách sạn. Phương pháp phân tích thị phần hiện đang được các khách sạn quốc tế 5 sao đang hoạt động tại Việt Nam áp dụng dựa trên 2 chỉ tiêu chủ yếu là công suất sử dụng phòng trung bình và giá 1 đêm/phòng trung bình để tính ra các chỉ tiêu định lượng quan trọng khác làm cơ sở so sánh, đánh giá vị thế cũng như kết quả kinh doanh của một khách sạn so sánh với các khách sạn cạnh tranh đồng hạng khác. Phương pháp phân tích thị phần có ưu điểm là có thể xác định nhanh vị thế cạnh tranh của khách sạn trên thị trường hàng ngày, cho mỗi tuần, mỗi tháng vv.. Phương pháp ma trận của Thomson Strichland để đánh giá các chỉ tiêu định tính khác một cách tổng thể năng lực cạnh tranh của một khách sạn. Việc sử dụng kết hợp 2 phương pháp trên sẽ được sử dụng cho việc đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam khác mà nội dung sẽ được trình bày ở chương 2.

Chương 1 cũng đã đã tổng kết một số kinh nghiệm quốc tế trong nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn . Bài học kinh nghiệm có thể được rút ra để các khách sạn của Việt Nam tham khảo là: Mỗi khách sạn cần lựa chọn một số thị trường mục tiêu và có được sản phẩm phù hợp với từng thị trường mục tiêu đó; Nâng cao năng lực cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ vượt trội; Thu hút được nguồn nhân lực chất lượng cao, đào tạo lao động có kỹ năng phục vụ chuyên nghiệp cũng như trao quyền cho nhân viên chủ động giải quyết tại chỗ những yêu cầu, đòi hỏi của khách; Năng lực cạnh tranh của mỗi khách sạn còn phụ thuộc vào khả năng ứng dụng công nghệ tiên tiến để tạo sự thuận tiện trong việc đặt, đăng ký chỗ, thiết kế giảm tiêu hao năng lượng góp phần giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC KHÁCH SẠN VIỆT NAM

2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam

2.1.1. Năng lực cạnh tranh quốc gia (các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô)

Như đã phân tích ở Chương 1, năng lực cạnh tranh quốc gia phản ánh năng lực của Chính phủ trong việc xây dựng một môi trường kinh doanh nói chung nhằm đảm bảo việc phân bổ hiệu quả nguồn lực nhằm duy trì tăng trưởng kinh tế cao và phát triển bền vững. Môi trường kinh doanh tốt sẽ tạo ra thị trường cạnh tranh hiệu quả và tạo tiền đề cho doanh nghiệp nâng cao năng lực đổi mới công nghệ, trình độ và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhất là trong thời đại hiện nay khi mà cuộc cạnh tranh gay gắt trong WTO không chỉ diễn ra giữa sản phẩm với sản phẩm, doanh nghiệp với doanh nghiệp mà còn diễn ra gay gắt giữa nhà nước với nhà nước trong việc hoạch định chính sách và chiến lược phát triển nhằm phát huy nội lực và thu hút nguồn lực từ bên ngoài. Dưới đây sẽ xem xét và phân tích năng lực cạnh tranh quốc gia của Việt Nam theo các yếu tố vĩ mô thuộc nền kinh tế nói chung

Về môi trường kinh doanh và môi trường pháp lý: Theo báo cáo Môi trường Kinh doanh năm 2008 của Ngân hàng thế giới [101, tr. 4] thì Việt Nam mặc dù đã cải thiện rất nhiều so với trước kia và đang dần thu hẹp khoảng cách với các quốc gia đứng đầu trong khu vực Đông Á-Thái Bình Dương, cũng cần cải thiện nhiều lĩnh vực thì mới bằng các quốc gia trong khu vực. Cụ thể là môi trường pháp lý trong nhiều năm qua đã góp phần cải thiện môi trường kinh doanh và nâng cao mức độ thuận lợi trong kinh doanh. Việt Nam đã ban hành nhiều bộ luật quan trọng đặc biệt là Luật Doanh nghiệp năm 2005 và Bộ Luật Dân sự 2005. Hai bộ luật này đã góp phần đáng kể vào cải thiện môi trường kinh doanh, đó là những cải

cách liên quan đến thủ tục đăng ký kinh doanh (ĐKKD), ban hành Luật phá sản mới và áp dụng các biện pháp đẩy mạnh việc thực thi hợp đồng, giảm chi phí đăng ký và chuyển nhượng bất động sản cho doanh nghiệp.

Nghị định 163/2006/NĐ-CP về Giao dịch Đảm bảo đã cho phép doanh nghiệp sử dụng tài sản hiện có và sẽ có trong tương lai, hữu hình và vô hình làm tài sản đảm bảo khoản vay bằng cách cho phép mô tả loại tài sản và nghĩa vụ trong hợp đồng thế chấp. Luật Doanh nghiệp mới đã có nhiều quy định thông thoáng, trong đó quy định các hoạt động chính của công ty phải có sự tham gia của nhà đầu tư, đồng thời tăng cường yêu cầu công khai thông tin trong các giao dịch có liên quan và đưa ra quy định về trách nhiệm của giám đốc và thành viên hội đồng quản trị công ty trong việc bảo toàn lợi ích của cổ đông và doanh nghiệp. Tuy nhiên, Việt Nam cũng cần cải thiện một số lĩnh vực mà Việt Nam hiện còn xếp hạng thấp trong 3 lĩnh vực: bảo vệ nhà đầu tư, giải thể doanh nghiệp, và đóng thuế.

Việt Nam nằm trong số những quốc gia bảo vệ nhà đầu tư kém nhất trước sự lạm dụng tài sản doanh nghiệp của giám đốc hay thành viên hội đồng quản trị. Báo cáo cũng cho biết mặc dù Luật Chứng khoán và Luật Doanh nghiệp mới đã quy định nghĩa vụ và trách nhiệm của giám đốc và thành viên hội đồng quản trị, nhưng chưa đưa ra cơ chế thực thi các nghĩa vụ này.

Việc giải thể doanh nghiệp ở Việt Nam hiện vẫn còn nhiều bất cập. Theo báo cáo này, cơ chế hiện tại cho việc giải quyết các vụ phá sản tại Việt Nam thường khó khăn và mất thời gian. Ví dụ, một trường hợp phá sản tại Việt Nam có thể mất 5 năm mà doanh nghiệp chỉ thu hồi lại được 18% nợ. Vì thế, rất ít doanh nghiệp giải thể theo đúng những quy định và thủ tục chính thức.

Việt Nam đã có nhiều thay đổi về môi trường pháp lý trong năm qua, góp phần cải thiện môi trường kinh doanh và nâng cao mức độ thuận lợi trong kinh doanh, theo một báo cáo mới của Tập đoàn Tài chính Quốc tế (IFC) và Ngân hàng Thế giới (WB). Báo cáo cho thấy Việt Nam đã tạo điều kiện thuận lợi hơn cho doanh nghiệp trong lĩnh vực tiếp cận tín dụng bằng việc mở rộng phạm vi tài sản có thể sử dụng để thế chấp. Bộ Luật Dân sự 2005 và Nghị định 163/2006 về Giao

dịch Bảo đảm đã cho phép doanh nghiệp sử dụng động sản – hiện có và sẽ có trong tương lai, hữu hình và vô hình làm tài sản đảm bảo khoản vay bằng cách cho phép mô tả loại tài sản và nghĩa vụ trong hợp đồng thế chấp. Việt Nam cũng ban hành Luật Chứng khoán, quy định rõ hoạt động của thị trường chứng khoán và trung tâm giao dịch chứng khoán. Ngoài ra, Việt Nam còn tăng cường bảo vệ nhà đầu tư thông qua việc ban hành Luật Doanh nghiệp mới, trong đó quy định các hoạt động chính của công ty phải có sự tham gia của nhà đầu tư, đồng thời tăng cường yêu cầu công khai thông tin của công ty trong các giao dịch có các bên liên quan, và đưa ra quy định về trách nhiệm của giám đốc và thành viên hội đồng quản trị công ty trong việc bảo toàn lợi ích của cổ đông và doanh nghiệp.

Trong hệ thống luật liên quan đến lĩnh vực du lịch thì sự ra đời của Luật Du lịch được Quốc hội ban hành tại kỳ họp thứ 7, Quốc hội khoá 11 và có hiệu lực từ ngày 01/01/2006 có nghĩa quan trọng trong việc thể chế hoá chủ trương, chính sách phát triển du lịch của Đảng và Nhà nước Việt Nam, một bước căn bản của quá trình hoàn thiện khung pháp lý trong lĩnh vực du lịch, tạo điều kiện thuận lợi cho du lịch bứt lên phát triển mạnh trong giai đoạn tới, đặc biệt trong việc thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội 5 năm 2006-2010, làm nòng cốt tạo ra bước phát triển vượt bậc của khu vực du lịch. Luật Du lịch được xây dựng trên cơ sở kế thừa Pháp lệnh Du lịch nhưng có nhiều điểm mới phản ánh được thực tiễn của hoạt động du lịch trong thời điểm hiện nay và trong tương lai, phù hợp với xu hướng phát triển chung của ngành cũng như phù hợp với hệ thống chính sách khác của Nhà nước. Đặc biệt, Luật Du lịch đã thể hiện được quan điểm của Đảng và Nhà nước phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước. Trong Luật Du lịch quy định Nhà nước có chính sách khuyến khích, ưu đãi về đất đai, tài chính, tín dụng đối với tổ chức, cá nhân đầu tư vào một số lĩnh vực trong du lịch; làm rõ hơn các lĩnh vực Nhà nước thực hiện và những lĩnh vực Nhà nước hỗ trợ để phát triển du lịch, trong đó chú trọng đầu tư cơ sở hạ tầng, công tác xúc tiến, quảng bá quốc gia, bảo vệ tài nguyên, môi trường du lịch; cho phép thành lập quỹ hỗ trợ phát triển du lịch vv... Trên cơ sở những chính sách cơ bản này, Chính phủ sẽ ban

hành một số cơ chế, chính sách cụ thể, đặc thù, áp dụng trong một giai đoạn nhất định để tạo ra bước đột phá trong phát triển du lịch.

Luật Du lịch chú trọng đến nâng cao tính hấp dẫn của sản phẩm du lịch. Các điều khoản trong Luật chi tiết hoá việc xác định tài nguyên du lịch, vấn đề quản lý, bảo vệ tài nguyên, môi trường du lịch, nhằm bảo đảm nguyên tắc phát triển du lịch bền vững. Nội dung quy hoạch du lịch được đưa vào Luật để khẳng định sự phát triển du lịch phải theo quy hoạch, bảo đảm tính hiệu quả của đầu tư du lịch trong phạm vi toàn quốc và của mỗi địa phương; ngăn ngừa tình trạng xây dựng lộn xộn, mất mỹ quan, ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường sinh thái tại các khu du lịch, điểm du lịch. Việc xác định, phân loại, công nhận và tổ chức quản lý khu, điểm, tuyến, đô thị du lịch, những yếu tố cơ bản tạo nên sản phẩm du lịch, sẽ có tác động tích cực đến việc hình thành sản phẩm du lịch đặc sắc, hấp dẫn của Việt Nam.

Ngoài ra, để có khung pháp lý chuẩn mực trong phát triển hoạt động du lịch, tránh tình trạng tự phát trong hoạt động du lịch, Luật Du lịch đã đề cập đến vấn đề xã hội hoá trong lĩnh vực du lịch, sử dụng du lịch như một công cụ hữu hiệu để xoá đói, giảm nghèo được quan tâm hơn thông qua các chính sách khuyến khích mọi tổ chức, cá nhân đầu tư phát triển du lịch, khuyến khích cộng đồng dân cư tham gia và được hưởng lợi ích từ các hoạt động du lịch. Trong phần kinh doanh du lịch, để nâng cao tính chuyên nghiệp và chất lượng các dịch vụ du lịch, đảm bảo quyền lợi của khách du lịch, Luật Du lịch bổ sung một số nội dung cho phù hợp với tình hình phát triển hiện nay. Cụ thể, bổ sung ngành nghề kinh doanh phát triển khu du lịch, điểm du lịch nhằm khuyến khích việc đầu tư tôn tạo, xây mới khu du lịch, điểm du lịch thoả mãn nhu cầu tham quan, nghỉ dưỡng của khách du lịch; bổ sung quy định về đại lý lữ hành, hợp đồng lữ hành, phân biệt rõ trách nhiệm của doanh nghiệp giao đại lý và đại lý du lịch trong việc thực hiện các nội dung đã hợp đồng với khách du lịch; quy định các điều kiện đối với phương tiện vận chuyển khách du lịch, các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch trong khu, điểm và đô thị du lịch để đảm bảo chất lượng dịch vụ du lịch; bổ sung các quy định về đảm bảo an ninh, an toàn, cứu hộ, cứu nạn, bảo hiểm du lịch và giải quyết yêu cầu, kiến nghị của khách du lịch để khách yên tâm hơn khi đi du lịch [9, tr. 3-9]

Những quy định trong Luật Du lịch về cơ bản đã tiếp cận được với quốc tế, tạo nên những nền tảng vững chắc để thu hút các doanh nghiệp du lịch nước ngoài đầu tư, hợp tác kinh doanh với Việt Nam đồng thời thu hút ngày càng nhiều khách du lịch quốc tế đến Việt Nam.

Rõ ràng, các nội dung quy định về bảo vệ và tôn tạo tài nguyên du lịch, quy hoạch du lịch, công nhận và tổ chức quản lý khu, tuyến, điểm du lịch và đô thị du lịch; tiêu chuẩn hoá cán bộ quản lý, nhân viên phục vụ, tiêu chuẩn hoá các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch; các quy định về đảm bảo an ninh, an toàn, cứu hộ, cứu nạn, bảo hiểm du lịch và giải quyết yêu cầu, kiến nghị của khách du lịch đều nhằm thể hiện chính sách của Nhà nước ta trong việc nâng cao sức cạnh tranh, tính hấp dẫn của du lịch Việt Nam, bảo vệ quyền lợi chính đáng của khách du lịch và các nhà đầu tư, kinh doanh trong lĩnh vực du lịch.

Việt Nam trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO): Việc cam kết thực hiện các quy tắc trong WTO sẽ giúp Việt Nam thúc đẩy cải cách chính sách quản lý trong nước để đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của WTO, sẽ tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, giúp thu hút thêm vốn đầu tư nước ngoài, tạo điều kiện cho nhiều tập đoàn khách sạn nổi tiếng thế giới tiếp tục đầu tư vào hoạt động kinh doanh lưu trú ở Việt Nam, tạo công ăn việc làm cho người lao động, nâng cao cơ sở hạ tầng và chất lượng phục vụ của hệ thống lưu trú du lịch, khắc phục tình trạng thiếu phòng chất lượng cao phục vụ khách du lịch trong những thời điểm diễn ra các sự kiện lớn của đất nước. Mở cửa thị trường cho các tập đoàn khách sạn lớn vào đầu tư, một mặt đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy cạnh tranh của thị trường trong nước mặt khác nó cũng góp phần nâng cao năng suất hoạt động hiệu quả hoạt động của cả một ngành so với các quốc gia khác. Gia nhập WTO sẽ tạo áp lực buộc Việt Nam dần dần gỡ bỏ các rào cản thể chế đối với cạnh tranh trên thị trường sản phẩm và thị trường các nhân tố sản xuất trong nước, bởi vì những rào cản này làm xói mòn khả năng đối phó với cạnh tranh quốc tế của nền kinh tế trong nước. Khi cạnh tranh quốc tế tăng lên và hoạt động thương mại tăng lên và với khả năng tiếp cận thị trường, công nghệ và kỹ năng quản lý thì Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội phát triển thị trường của mình. Cạnh tranh sẽ là một tác

nhân quan trọng khuyến khích thay đổi thể chế cũng như tăng trưởng và năng lực cạnh tranh quốc gia.

Tuy nhiên nhận thức của cộng đồng doanh nghiệp về ý nghĩa của việc gia nhập WTO còn hạn chế, do các doanh nghiệp (đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ) của Việt Nam ít có kinh nghiệm cọ xát quốc tế. Nhiều doanh nghiệp chưa có quan hệ chính thức với các công ty nước ngoài hoặc không có cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

Cơ sở vật chất kỹ thuật và hạ tầng: Những năm gần đây việc phát triển cơ sở hạ tầng ở Việt Nam đã có nhiều tiến bộ vượt bậc, khoảng 9% GDP được đầu tư vào cơ sở hạ tầng. Kết quả là Việt Nam đang nhanh chóng đuổi kịp các nước láng giềng về dịch vụ cung cấp và chi phí. Việt Nam đã có những bước phát triển ngoạn mục về cơ sở hạ tầng như viễn thông, cơ sở hạ tầng giao thông vận tải và điện khí hóa. Nhiều so sánh khu vực đã chỉ ra rằng trong một số lĩnh vực như điện và nước, viễn thông việc tiếp cận đã gần bằng những nước giàu hơn trong khu vực. Nhìn chung tăng dịch vụ cơ sở hạ tầng dẫn đến việc giá dịch vụ ngày càng gần với giá trong khu vực và làm tăng đáng kể khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ.

Đánh giá chung về môi trường kinh doanh tại Việt Nam: Mặc dù đã được cải thiện rất nhiều, nhưng nhìn chung môi trường kinh doanh Việt Nam vẫn được các tổ chức quốc tế đánh giá xếp hạng thấp so với các quốc gia trong khu vực và trên thế giới. Năm 2008, theo đánh giá của Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF) thì Việt Nam xếp hạng 70 trên tổng số 134 quốc gia được xếp hạng trên thế giới. Nếu so sánh với các nước trong khu vực thì Việt Nam chỉ đứng trên Philipines và Campuchia do Lào và Miến Điện chưa đưa vào xếp hạng. Danh sách xếp hạng này dựa vào các nhóm tiêu chí chính của nền kinh tế như: (1) Năng lực cạnh tranh dựa vào yếu tố thiên nhiên (tài nguyên thiên nhiên, vị trí, sức lao động...) (2) Cạnh tranh dựa trên hiệu quả của nền kinh tế; (3) năng lực sáng tạo của quốc gia. Theo nhận định của các chuyên gia của tổ chức Diễn đàn thế giới thì năng lực cạnh tranh của Việt

Nam yếu do các yếu tố chính là cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực (đào tạo và giáo dục đại học) và yếu tố mức độ sẵn sàng cho công nghệ [5, tr.12]..

Bảng 2.1 Xếp hạng năng lực cạnh tranh quốc gia (WEF năm 2008)

	Xếp hạng 2008	Điểm số 2008	Xếp hạng 2007
Singapore	5	5.53	7
Nhật	9	5.38	8
Hồng Kông			
Hàn Quốc			
Đài Loan			
Malaysia			
Trung Quốc			
Thái Lan			
Brunei			
Indonesia			
Việt Nam			
Philippines			
Campuchia			

Mã
 chưa ph
 phản án
 năng củ
 (cần lưu
 cứu Kin
 Viện Ng

Theo bảng xếp hạng cụ thể từng tiêu chí đánh giá thì Việt Nam đều xếp hạng rất thấp về tiêu chí lợi thế cạnh tranh, mức độ bảo vệ nhà đầu tư, trình độ của thị trường tài chính, các rào cản thương mại, cơ sở hạ tầng cảng, nguồn nhân lực và thuế suất bình quân. Rõ ràng các yếu tố thuộc về năng lực cạnh tranh cấp quốc gia kể trên có ảnh hưởng trực tiếp đến ngành kinh doanh khách sạn của Việt Nam so với các quốc gia trên thế giới do ngành kinh doanh khách sạn phụ thuộc nhiều vào cơ sở hạ tầng (hệ thống cảng biển, sân bay), nguồn nhân lực, và rào cản thương mại đầu tư. Bên cạnh đó, những yếu tố này được thể hiện cụ thể trên báo cáo thường niên của tổ chức uy tín thế giới như (WEF) sẽ có tác động ít nhiều đến các nhà đầu tư do thường xuyên các tổ chức quốc tế, các tập đoàn nước ngoài tham khảo báo cáo kể trên. ngoài ra, việc Việt Nam xếp hạng thấp hơn các quốc gia trong khu vực cũng sẽ dẫn tới bất thuận lợi cho các doanh nghiệp của Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp đang tìm kiếm đối tác đầu tư nước ngoài nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh của mình, do các nhà đầu tư thường có xu hướng so sánh các quốc gia khác nhau theo bảng xếp hạng này trước khi quyết định đầu tư.

2.1.2 Năng lực cạnh tranh ngành Du lịch Việt Nam trong khu vực

(các yếu tố thuộc cấp độ ngành)

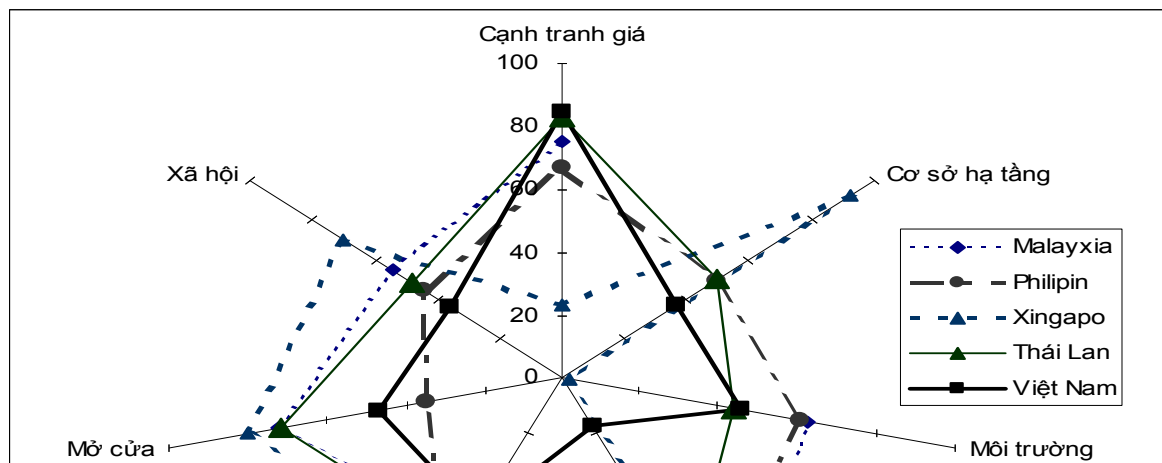
Về cơ sở hạ tầng du lịch: Theo nhiều nghiên cứu và điều tra gần đây về mức độ hấp dẫn và năng lực cạnh tranh của ngành Du lịch Việt Nam cho thấy Việt Nam có tài nguyên du lịch phong phú, đa dạng (tài nguyên thiên nhiên và tài nguyên nhân văn đa dạng phân bố khắp cả nước) có lợi thế so sánh hơn các quốc gia trong khu vực nhưng mới chỉ ở dạng tiềm năng. Bên cạnh đó nhìn một cách tổng thể thì cơ sở hạ tầng du lịch được xem là một điểm yếu của du lịch Việt Nam so với các quốc gia trong khu vực. Hệ thống cảng biển, sân bay và giao thông đường sắt chưa đáp ứng được nhu cầu của hoạt động du lịch. Năng lực vận chuyển hành khách và hệ thống sân bay thiếu và chưa đồng bộ, đặc biệt không có sân bay nào đủ lớn và hiện đại có thể thu hút các hãng hàng không lớn trên thế giới làm điểm trung

chuyển trong vùng. Hệ thống đường sắt và đường bộ chưa phát triển và kém xa các nước trong khu vực. Hiện nay việc đi lại bằng đường bộ giữa miền Bắc và miền Nam và miền Trung còn chưa thật thuận tiện làm cản trở việc khai thác tài nguyên du lịch bờ biển miền Trung. Ngoài ra, còn ít đường nhánh, đường phụ vào các tuyến điểm du lịch nối những con đường trung tâm với phần nội địa bên trong cũng ngăn cản việc đa dạng hóa điểm đến du lịch, do vậy việc mở rộng hoạt động du lịch đến các vùng đang phát triển cũng gặp vấn đề dẫn đến quá nhiều du khách đến một số vùng du lịch, sản phẩm du lịch đơn điệu. Các trung tâm đón khách lớn đều thiếu hệ thống đường lan tỏa, cho phép việc dễ dàng tiếp cận những vùng gần đó. Do vậy, sản phẩm du lịch Việt Nam hiện nay hầu hết là đơn tuyến xuyên Việt đi qua một số điểm nhân du lịch chứ chưa phát triển thành nhóm các sản phẩm kết hợp từ với hệ thống đường lan tỏa từ một điểm trung tâm.

Về hệ thống dịch vụ và giá cả du lịch: Do chưa có nghiên cứu hoàn thiện nào từ ngành Du lịch Việt Nam về khả năng cạnh tranh của Du lịch Việt Nam trong khu vực và trên thế giới nên trong chuyên đề này, tác giả tham khảo nghiên cứu và khảo sát đánh giá của Hội đồng Du lịch và Lữ hành thế giới năm 2007 đánh giá về khả năng cạnh tranh tổng thể của khu vực dịch vụ du lịch Việt Nam so với các quốc gia láng giềng. Thông thường, trong lĩnh vực du lịch và lữ hành, so sánh năng lực cạnh tranh thường được thực hiện giữa các quốc gia trong khu vực điểm đến du lịch. Do vậy trong quá trình thu thập số liệu tác giả sẽ thu thập các số liệu so sánh khả năng cạnh tranh của du lịch Việt Nam với các quốc gia láng giềng trong khu vực ASEAN và Trung Quốc, đặc biệt tác giả chú tâm vào Malaysia, Phillipin, Singapore và Thái Lan. Bảng đánh giá từng tiêu chí và xếp hạng các tiêu chí đối với ngành du lịch các quốc gia trong khu vực. Bảng theo dõi cạnh tranh của Hội đồng Du lịch và Lữ hành thế giới năm 2007 (bảng 2.3) đã xác định 08 tiêu chí đại diện bao gồm: i) Chỉ tiêu Du lịch con người, ii) Chỉ tiêu Cạnh tranh giá, iii) Chỉ tiêu Phát triển cơ sở hạ tầng, iv) Chỉ tiêu Môi trường, v) Chỉ tiêu về Tiến bộ công nghệ, vi) Chỉ tiêu về Nguồn nhân lực, vii) Chỉ tiêu về Tính mở và viii) chỉ

tiêu về Phát triển xã hội.. Rõ ràng, so với các quốc gia trong khu vực Việt Nam kém cạnh tranh hơn (chỉ xếp hạng trên đối với Campuchia) xét trên các phương diện cơ sở hạ tầng, công nghệ, nhân lực, tính mở và các vấn đề xã hội nhưng lại có tính cạnh tranh cao hơn xét trên phương diện giá cả.

So với các quốc gia Đông Nam Á lớn khác, tính cạnh tranh giá cả của Việt Nam là tốt nhất, nhưng lại kém hơn các quốc gia cạnh tranh còn lại trên mọi phương diện khác. Cụ thể đối với Thái Lan và Indonexia (có tài nguyên du lịch đa dạng và tương đối tương đồng với Việt Nam trong con mắt du khách du lịch) thì hai nước này luôn có tính cạnh tranh tốt hơn Việt Nam xét trên mọi phương diện ngoại trừ giá cả [6, tr.16]



Bảng 2.3: Báo cáo đánh giá năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực du lịch và lữ hành

Quốc gia	Chỉ số chung		Chỉ số cạnh tranh giá du lịch		Khung pháp lý		Môi trường kinh doanh du lịch		Nguồn nhân lực du lịch		Giao thông vận tải bộ		Cơ sở hạ tầng du lịch		Hệ tầng hàng không	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Vietnam	96	3.57	7	5.47	97	4.02	92	2.98	84	3.71	78	3.38	124	1.25	83	2.65
Malaysia	32	4.63	3	5.89	37	5.04	39	4.31	23	4.55	28	4.95	71	3.19	32	4.18
Philippines	81	3.7	9	5.46	83	4.14	84	3.20	75	3.75	85	3.24	97	2.28	72	2.89
Singapore	16	5.06	25	5.18	7	5.67	13	5.13	37	4.39	1	6.61	43	4.28	15	4.93
Thailand	42	4.37	11	5.42	63	4.46	42	4.17	30	4.49	51	4.15	39	4.36	27	4.32
Cambodia	112	3.32	15	5.32	116	3.51	116	2.65	86	3.69	99	2.38	125	1.22	100	2.39
China	62	4.06	17	5.3	103	3.91	70	3.45	13	4.81	61	3.8	119	1.53	36	3.98
Indonesia	80	3.7	10	5.23	108	3.78	86	3.16	53	4.17	98	2.87	109	1.87	61	3.07

Nguồn: WTTC's Competitiveness Monitor 2007

Về chất lượng nguồn nhân lực: Ngành Du lịch Việt Nam đã có nhiều nỗ lực trong việc đào tạo và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong thời gian qua việc thành lập nhiều trường đào tạo nghề và triển khai nhiều dự án quốc tế phát triển nguồn nhân lực (Cùng với dự án phát triển nguồn nhân lực do Luxembourg với số vốn trên 10 triệu EURO, dự án EU tài trợ với số vốn khoảng 11,8 triệu EURO, năm 2003, Tổng cục Du lịch đã tiếp nhận điều hành dự án “phát triển du lịch MeKong” do ADB tài trợ, với khoản kinh phí 12,2 triệu USD (có 8,47 triệu USD vốn vay ưu đãi) tập trung chủ yếu cho xây dựng cơ sở hạ tầng du lịch tại đồng bằng sông Cửu Long). Tuy nhiên, chất lượng và số lượng lao động trong du lịch chưa đáp ứng được nhu cầu của ngành và sự phát triển và hội nhập quốc tế của ngành Du lịch Việt Nam trong thời gian vừa qua.

Theo thống kê của Tổng cục Du lịch (Bộ Văn hóa - Thể Thao - Du lịch) thì cả nước hiện có khoảng 1.035.000 người làm việc trong ngành du lịch. Trong đó, khoảng 20% qua đào tạo từ trình độ sơ cấp trở lên, trình độ đại học chỉ chiếm 3,11%. Bên cạnh đó, có sự phân bố không đồng đều hướng dẫn viên giữa các thứ tiếng như: hướng dẫn viên sử dụng tiếng Pháp chiếm 10%; hướng dẫn viên tiếng Hàn chiếm 10%, tiếng Trung Quốc 23%, tiếng Nhật Bản 8%, tiếng Đức 3,9%, tiếng Tây Ban Nha 1,3%, tiếng Anh chiếm 43%...[6, tr.3] cũng tạo sức ép lớn cho ngành Du lịch.

Theo đánh giá của nhiều chuyên gia và nhà quản lý du lịch thì hàng năm ngành Du lịch cần khoảng 1.4 triệu lao động, trong đó khoảng 350 ngàn là lao động trực tiếp. Dự báo đến năm 2010 số lao động nghiệp vụ (lễ tân, hướng dẫn viên, nhân viên buồng bàn bar..) là khoảng 300 ngàn lao động và đến năm 2015 khoảng 560 ngàn lao động. Như vậy số lượng lao động cần đào tạo mỗi năm khoảng 19 ngàn lao động và cả nước có khoảng 70 cơ sở đào tạo du lịch với năng lực đào tạo hàng năm khoảng 20 ngàn học viên, mới chỉ đáp ứng hoảng 50-60% nhu cầu về số lượng lao động.

Về chất lượng lao động, theo đánh giá của doanh nghiệp tuyển dụng lao động thì chất lượng đào tạo của các cơ sở đào tạo nghề hiện nay còn rất thấp do thiếu cơ sở vật chất kỹ thuật, thiếu giáo viên có tay nghề và đặc biệt là chương trình đào tạo ngành du lịch hiện nay chưa thống nhất từng bậc học, nội dung chương trình vẫn nặng về lý thuyết, kỹ năng đáp ứng nhu cầu thực tiễn và trình độ ngoại ngữ còn thấp [16, tr.4] Bên cạnh đó sự lỏng lẻo trong việc cấp phép hành nghề hướng dẫn viên du lịch cũng là yếu tố khiến chất lượng nguồn nhân lực du lịch đi xuống. Sự thiếu hụt lao động chất lượng có tay nghề và kỹ năng đang là thách thức đối với năng lực cạnh tranh của du lịch Việt Nam nói chung và ngành khách sạn nói riêng. Đặc biệt là sự thiếu hụt lao động chuyên môn tại các tỉnh miền Trung và các địa điểm có tài nguyên du lịch là một thách thức mà các doanh nghiệp khách sạn đang phải đối mặt. Tỷ lệ lao động biết ngoại ngữ và sử dụng thành thạo trong công việc còn quá ít, đây cũng là một trở ngại trong việc thu hút đầu tư nước ngoài và phát triển du lịch bền vững tại Việt Nam trong thời gian tới.

2.2 Thực trạng năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam trên phạm vi ngành

Về số lượng và sự phân bố của hệ thống khách sạn: Ngành kinh doanh khách sạn ở Việt Nam có thể nói chỉ bắt đầu phát triển mạnh từ đầu thập kỷ 90 của thế kỷ trước, khi Việt Nam mở cửa và bắt đầu mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế đa phương và bước vào nền kinh tế thị trường. Nếu như 20 năm trước cả nước chỉ có khoảng vài trăm cơ sở kinh doanh với khoảng 20 nghìn phòng chủ yếu phục vụ cho nhu cầu nghỉ dưỡng hàng năm của công đoàn các ngành và một số ít cho chuyên gia nước ngoài và khách du lịch quốc tế. Ngày nay, cùng với sự phát triển kinh tế mạnh mẽ của đất nước và hội nhập sâu của ngành Du lịch, tổng số cơ sở lưu trú được xếp hạng và số lượng buồng phòng đến thời điểm tháng 03 năm 2008 là 4.280 khách sạn với 97.833 buồng đạt tiêu chuẩn, trong đó có 280 khách sạn được xếp hạng từ 3 sao đến 5 sao với tổng số 29, 498 buồng [13, tr.16]

Bảng 2.4: Khách sạn được xếp hạng tính đến tháng 3/2008

TT	HẠNG SAO	SỐ LƯỢNG KHÁCH SẠN	SỐ BUỒNG
1	5 sao	28	7390
2	4 sao	85	10144
3	3 sao	167	11.964
4	2 sao	645	25.610
5	1 sao	745	16.973
6	Đạt tiêu chuẩn	3042	45.942
	Tổng cộng	4712	94.974

Nguồn: Tổng cục Du lịch

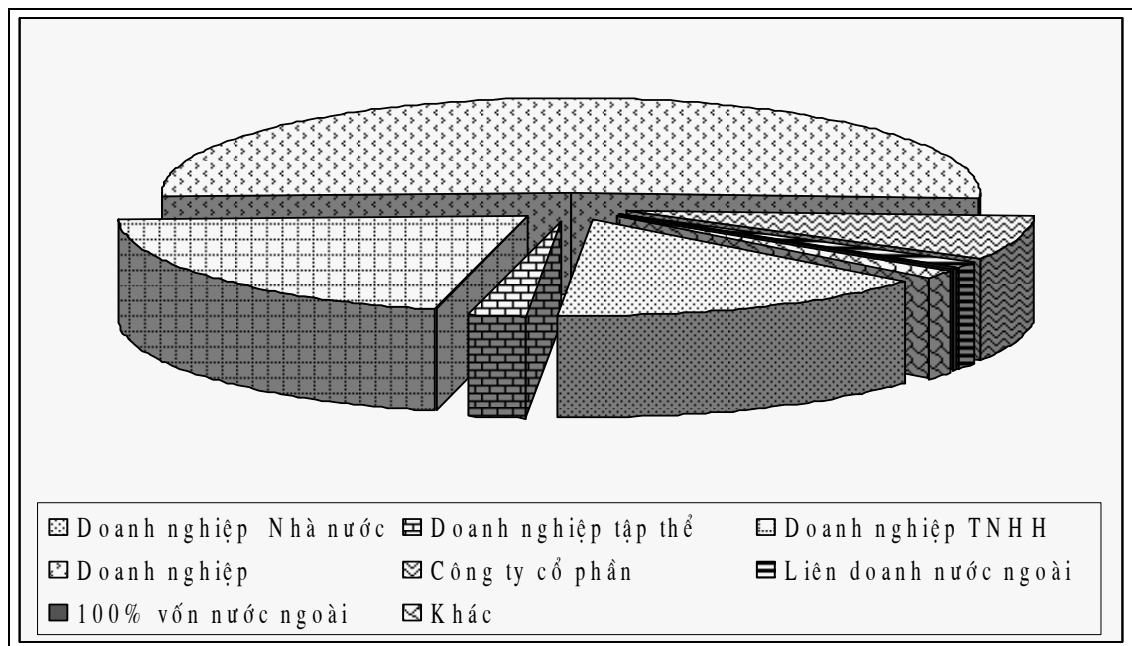
Đáng chú ý là nhiều dự án kinh doanh khách sạn cao cấp thuộc các thương hiệu lớn như Hilton, Accor (Sofitel), Intercontinental, Sol Melia, Hyatt, Sheraton...đã triển khai tại Việt nam theo hình thức đầu tư trực tiếp, liên doanh hoặc nhượng quyền thương hiệu, hợp đồng quản lý tại các địa điểm du lịch nổi tiếng của Việt nam. Tại các thành phố lớn như TPHCM, Hà nội, Đà Nẵng, Quảng Ninh, Vũng Tàu, Nha Trang, Hội An.. khách sạn đạt tiêu chuẩn 5 sao đã có hàng chục cái hoạt động kinh doanh rất tốt ví dụ như ở Thành phố HCM có 11 khách sạn 5 sao gồm: Caravelle, Sheraton, Omni, New World, Equatorial, Legend, Renaissance Riverside, Windsor Plaza, Sofitel Plaza, Park Hyatt, Majestic với tổng số phòng 3.592; có 8 khách sạn 4 sao (1.281 phòng) và 20 khách sạn 3 sao (1.621 phòng). Tại Hà Nội, có 9 khách sạn 5 sao là Hilton, Sofitel, Intercontinental, Sheraton, Plaza, Horison, Melia, Daewoo, Nikko...với 2359 buồng, 6 khách sạn 4 sao, 19 khách sạn 3 sao. Tại Quảng Ninh, có 09 khách sạn 04 sao, 13 khách sạn 03 sao.

Các khách sạn từ 3 sao đến 5 sao phân bố tập trung chủ yếu tại các thành phố lớn và các trung tâm du lịch trên cả nước. Ngoài ra các khách sạn nhỏ, lẻ và phát

triển tự phát, cơ sở vật chất tương đối nghèo nàn, quản lý chủ yếu theo dạng gia đình chiếm tỷ lệ lớn trong tổng số khách sạn của cả nước. Thực tế này ảnh hưởng không nhỏ tới sự phát triển ngành Du lịch Việt Nam cũng như khả năng thu hút khách lưu trú dài ngày tại Việt Nam .

Thực trạng về hình thức sở hữu: Hiện nay hệ thống khách sạn của Việt Nam có 5 hình thức sở hữu chính với tỷ lệ như sau (Hình số 2.2):

- Các khách sạn thuộc sở hữu của Nhà nước chiếm khoảng 10% tổng số khách sạn và 20% tổng số buồng. Do chính sách cổ phần hóa đang được đẩy mạnh, nên số lượng khách sạn thuộc loại hình sở hữu này có xu hướng giảm trong tương lai.



Nguồn: Tổng cục Du lịch

Hình 2.2: Phân bố cơ cấu cơ sở lưu trú khách sạn theo hình thức sở hữu

Đơn vị tính: %

- Số lượng các cơ sở kinh doanh khách sạn thuộc doanh nghiệp tư nhân, kinh doanh cá thể chiếm khoảng 35 % tổng số khách sạn và 29% tổng số buồng trong cả nước. Mặc dù có nhiều doanh nghiệp tư nhân đang tham gia vào nhiều dự án đầu

tur lớn trong thời gian vừa qua, nhưng nhìn chung cơ sở kinh doanh lưu trú thuộc loại hình này chủ yếu là khách sạn mini và nhà nghỉ du lịch loại quy mô nhỏ, chất lượng thấp.

- Công ty trách nhiệm hữu hạn chiếm khoảng 14% tổng số khách sạn và 16% tổng số buồng.

- Công ty cổ phần: Chiếm khoảng 5% tổng số cơ sở và 8,5% tổng số buồng. Do có sự chuyển đổi từ loại hình sở hữu nhà nước sang công ty cổ phần nên số lượng cơ sở kinh doanh khách sạn thuộc loại hình này đang có xu hướng tăng. Mặc dù chiếm tỷ trọng nhỏ trong hệ thống khách sạn, nhưng hình thức doanh nghiệp cổ phần đang hoạt động có hiệu quả, huy động được nguồn vốn nhân rộng trong các thành phần kinh tế, góp phần làm tăng hiệu quả kinh doanh và nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng.

- Doanh nghiệp liên doanh với nước ngoài: Trong thời kỳ mới mở cửa, các nhà đầu tư nước ngoài thường có xu hướng liên doanh với các khách sạn trong nước để thăm dò thị trường và tránh rủi ro. Số lượng thuộc loại này chiếm tỷ trọng ít, khoảng 1% tổng số khách sạn và khoảng 7% tổng số buồng phòng của cả nước. Tuy số lượng ít nhưng vai trò của các khách sạn liên doanh với nước ngoài đóng vai trò quang trọng trong việc chuyển giao kinh nghiệm quản lý và chuyển giao công nghệ từ các tập đoàn lớn cho các đối tác Việt Nam. Nhiều dự án liên doanh thành công có chất lượng phục vụ tốt, phong cách chuyên nghiệp đã góp phần nâng cao chất lượng phục vụ của toàn hệ thống CSLTDL, tạo ra được đội ngũ quản lý và lao động người Việt Nam tính chuyên nghiệp, kinh nghiệm trong quản lý và phục vụ.

- Doanh nghiệp kinh doanh khách sạn 100% vốn nước ngoài: Số lượng các cơ sở kinh doanh có vốn 100% nước ngoài đang ngày càng tăng do môi trường kinh doanh ở Việt Nam ngày càng hấp dẫn và minh bạch hơn. Nếu như trước kia các nhà đầu tư nước ngoài có xu hướng liên doanh với đối tác trong nước trong các dự án du lịch thì những năm gần đây số lượng các dự án 100% vốn nước ngoài đang có xu hướng tăng mạnh. Mặc dù chỉ chiếm 0,2% tổng số khách sạn và 0,1% tổng

số buồng trong cả nước, nhưng các cơ sở kinh doanh loại này thường các dự án tổ hợp khách sạn 5 sao, góp phần làm thay đổi cơ bản diện mạo và chất lượng của hệ thống khách sạn Việt Nam. Theo báo cáo của tập đoàn truyền thông Black Media năm 2007 thì hiện có khoảng trên dưới 40 dự án kinh doanh lưu trú du lịch 100% vốn nước ngoài đang đầu tư vào Việt Nam ví dụ các dự án Starwood Hotels and Resorts và Sheraton (Royal International Corporation) tại Hạ Long, Banyan Tree Group và Cattigara One ltd tại Huế, Viceroy Hotels and Resorts (Indochina Land và Secured Capital Japan), Raffles Danang Resort and Residences (Kingdom Hotel Investment, Dubai) tại Đà Nẵng, Kangnam và Chamvitt Group (tại Hà Nội), Life Resorts, Le Peria Living (Phú Quốc)...

Thực trạng về quy mô: Như đã đề cập một phần ở trên, các cơ sở kinh doanh khách sạn của Việt Nam hầu hết là ở quy mô nhỏ. Những cơ sở kinh doanh lớn hơn 300 buồng còn ít và hầu hết là các dự án đầu tư của nước ngoài hoặc liên doanh trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú. Số lượng khách sạn có quy mô trên 50 buồng chỉ chiếm có 7 %. Số lượng khách sạn có trên 200 buồng chiếm chỉ có 0.5% hầu hết tập trung tại các khu vực trọng điểm du lịch trong cả nước như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Nha Trang, Huế, Đà Nẵng, Hội An và Mũi Né.

Bảng 2.5: Phân bố khách sạn theo quy mô

Stt	Quy mô khách sạn (buồng)	Số lượng	Tỷ trọng (%)	Tổng số buồng	Tỷ trọng (%)
1	Dưới 10 buồng	1.738	27,22	10.468	8,00
2	10 – 19	2.635	41,28	34.765	26,58
3	20 – 49	1.562	24,47	44.287	33,86
4	50 – 79	260	4,07	15.830	12,10
5	80 - 199	160	2,51	17.249	13,19
6	200 buồng trở lên	29	0,45	8.213	6,28

Nguồn: Viện Nghiên cứu phát triển Du lịch

Thực trạng về cơ sở vật chất kỹ thuật và năng lực quản lý khách sạn: Hầu hết các khách sạn 3 sao đều có cơ sở vật chất kỹ thuật chưa đáp ứng được các nhu cầu đa dạng đi du lịch của khách. Hệ thống sản phẩm của những khách sạn loại này mới chỉ cung cấp các sản phẩm dịch vụ cơ bản liên quan đến chuyến đi của khách. Các cơ sở này tập trung chủ yếu vào thị trường khách du lịch nước ngoài và nội địa, khả năng thanh toán ở mức trung bình và dễ tính. Đội ngũ nhân viên và cán bộ quản lý của các cơ sở kinh doanh này hầu hết chưa được đào tạo bài bản chuyên nghiệp. Trang thiết bị, kỹ năng phục vụ và khả năng giao tiếp ngoại ngữ của nhân viên còn yếu và thiếu chưa đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách du lịch, đặc biệt là các khách sạn tại các vùng miền không phải là các trọng điểm du lịch. Có thể nói, việc đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật và đào tạo nhân lực của các khách sạn quy mô nhỏ chưa được chú trọng. Các khách sạn này thường gặp khó khăn trong việc phục vụ các đoàn khách lớn, trong quảng bá, xúc tiến, thu hút khách, trong đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực và thực hiện các chương trình hành động của ngành. Các khách sạn 3 sao có quy mô nhỏ gặp nhiều hạn chế trong đầu tư đổi mới trang thiết bị, áp dụng công nghệ quản lý hiện đại, nghiên cứu thị trường và quảng bá sản phẩm. Bên cạnh đó, do thị trường vốn ở Việt Nam chưa phát triển, lãi suất tiền cho vay cao và cơ chế để tiếp cận các nguồn tín dụng ngân hàng hạn chế, đã ngăn cản nhiều khách sạn mở rộng quy mô xây dựng, nâng cấp tiện nghi, mở mang dịch vụ. Các khách sạn còn gặp nhiều khó khăn như: thiếu đất và mặt bằng để mở rộng quy mô phòng ngủ, phòng hội nghị và các dịch vụ hỗ trợ; khó tiếp cận các nguồn thông tin thị trường đáng tin cậy để phục vụ việc đề ra các chiến lược kinh doanh sát với tình hình thực tế; hạn chế về kinh nghiệm, kỹ năng quản lý và các mối quan hệ làm ăn trên thương trường. Giá bán phòng thấp nhưng chi phí đầu vào như: điện, nước, viễn thông, thực phẩm còn cao và thiếu ổn định đã ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng cạnh tranh. Nguồn nhân lực làm việc trong lĩnh vực quản lý và phục vụ ở các khách sạn này còn yếu về nghiệp vụ, năng suất không cao; thiếu kỹ năng quản lý, ngoại ngữ và khả năng sử dụng cũng như kiến

thức, hiểu biết về máy tính, internet, thương mại điện tử. Nhiều khách sạn cũng chưa thật chú trọng công tác tiếp thị, ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động bán toàn cầu (các mạng phân phối và đặt chỗ toàn cầu –GDS) nên khả năng tự thu hút khách du lịch quốc tế còn hạn chế. dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp.

Các cơ sở lưu trú khách sạn thứ hạng cao (4 đến 5 sao) do các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước có tiềm lực tài chính đầu tư nên đều có cơ sở vật chất, trang thiết bị tiện nghi hiện đại, dịch vụ phong phú hơn. Đặc biệt, các khách sạn 4 sao, 5 thường do các nhà quản lý nước ngoài quản lý nên tính chuyên nghiệp cao, chú trọng đào tạo bồi dưỡng nguồn nhân lực về chuyên môn, nghiệp vụ, kỹ năng nghề, ngoại ngữ và giao tiếp nên có được chuẩn mực quốc tế. Các khách sạn này thường được các tập đoàn khách sạn lớn quản lý nên phong cách phục vụ, chiến lược kinh doanh và công tác quảng bá marketing đạt trình độ quốc tế. Tuy nhiên, cũng có một số khách sạn 4-5 sao của Việt Nam không thuê các tập đoàn quản lý khách sạn quản lý, mặc dù có cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại nhưng đội ngũ giám đốc quản lý chưa được đào tạo chuyên nghiệp bài bản nên phong cách và chất lượng phục vụ chưa đạt chuẩn mực chung trong ngành. Công tác huấn luyện đào tạo nhân viên, nâng cao chất lượng dịch vụ còn hạn chế. Điểm dễ nhận thấy là ngày càng có nhiều dự án đầu tư khách sạn và cơ sở kinh doanh lưu trú vào Việt Nam nên các khách sạn này đang gặp phải vấn đề trong thu hút lao động có kỹ năng cao vào làm việc.

Thực trạng về đội ngũ lao động trong khách sạn: Nhìn chung chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt là lao động trực tiếp tại các khách sạn Việt Nam hiện nay đều chưa đáp ứng được nhu cầu và hoàn toàn chưa đạt chuẩn mực quốc tế. Theo nguồn điều tra về số lượng lao động trong ngành khách sạn gần đây nhất của Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch năm 2005 về cơ sở lưu trú du lịch [22, tr.15], thì cả nước cả nước có 99.631 lao động làm việc trong cơ sở lưu trú du lịch, trong đó số lao động thường xuyên chiếm tỷ lệ 88,81% và cơ cấu trình độ như sau:

Về trình độ:

- Lao động có trình độ trên đại học khoảng 1.192 người chiếm tỷ lệ 1,35%
- Lao động có trình độ đại học và cao đẳng là 15.816 người, chiếm tỷ lệ 17,89%
- Lao động có trình độ trung cấp là 18.884 người chiếm tỷ lệ 21,36%
- Lao động có trình độ sơ cấp là 17.775 người, chiếm tỷ lệ 20,11%
- Lao động phổ thông là 34.721 người, chiếm tỷ lệ 39,28%

Trong đó, lao động được đào tạo chính quy chuyên ngành du lịch làm việc trực tiếp trong các cơ sở lưu trú du lịch còn rất thấp, chỉ chiếm tỷ lệ 21,82% trong tổng số lao động đang làm việc trong các cơ sở lưu trú, cụ thể:

- Trên Đại học là 105 người, chiếm tỷ lệ 0,12%
- Đại học và cao đẳng là 3180 người, chiếm tỷ lệ 3,60%
- Trung cấp là 7342 người, chiếm tỷ lệ 8,31%
- Sơ cấp là 8657 người, chiếm tỷ lệ 9,79%

So với các nước có du lịch phát triển trong khu vực, lao động trong các khách sạn ở Việt Nam còn yếu về trình độ chuyên môn, giao tiếp và ngoại ngữ. Hiện nay một số dự án đào tạo và phát triển nguồn nhân lực như Dự án EU, dự án Luxembour đang tập trung đào tạo đội ngũ đào tạo viên (train of trainers) và nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật cho các trường nghề du lịch nhằm chuẩn hóa năng lực nghề nghiệp cho học viên đang bước đầu cung cấp đội ngũ lao động có năng lực nghề nghiệp cho ngành kinh doanh khách sạn. Tuy nhiên do tốc độ phát triển nhanh các cơ sở kinh doanh lưu trú, một bộ phận xã hội vẫn còn định kiến với lao động nghề khách sạn. Điều này cũng ảnh hưởng đến việc thu hút các lao động giỏi và tâm huyết gắn bó với nghề lâu dài. Trong khi chất lượng của đội ngũ lao động trong các khách sạn quy mô lớn (4 -5 sao) tại các thành phố lớn, các trung tâm du lịch của cả nước đang được nâng cao do yếu tố cạnh tranh và hội nhập. Do vậy, hầu hết lãnh đạo của các khách sạn Việt Nam đang có xu hướng tập trung nâng cao chất lượng lao động cho đội ngũ lao động của mình như là một biện pháp để cạnh tranh.

2.3. Hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh của một số khách sạn tiêu biểu

Phần này sẽ tập trung vào một số khách sạn tiêu biểu của Việt Nam cho các cấp độ, loại hình, địa điểm và cơ cấu sở hữu khác nhau trên cả ba miền: Từ doanh nghiệp nhà nước đến các công ty trách nhiệm hữu hạn liên doanh khách sạn (trong nước và với nước ngoài) 3 sao đến 5 sao. Mục đích của phần này nhằm cung cấp sơ lược về thực trạng và hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh chung theo đặc thù từng loại khách sạn (theo sở hữu) điển hình của Việt Nam. Do vậy, phương pháp ma trận Thomson- Strichland và phương pháp phân tích thị phần sẽ được sử dụng để đánh giá tổng thể năng lực cạnh tranh của từng khách sạn được khảo sát. Các số liệu dùng để phân tích đánh giá là những số liệu nội bộ doanh nghiệp, kết quả phỏng vấn và gần 400 bảng hỏi [Phụ lục 1] với nội dung phục vụ cho chuyên đề này mà tác giả đã thực hiện. Tác giả sẽ tập trung trình bày những điểm tổng quan, chiến lược chung và điểm nhấn trong hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn trong bối cảnh mới, một số điểm thành công hoặc hạn chế điển hình cho từng (nhóm) loại khách sạn để người đọc có cái nhìn tổng quan khi đánh giá năng lực cạnh tranh chung của các khách sạn ở Việt Nam.

2.3.1. Khách sạn Hoà bình, Hà nội

Khách sạn Hoà bình là một doanh nghiệp 100% vốn nhà nước trực thuộc Tổng Công ty Du lịch Hà Nội được xây dựng từ năm 1926 với phong cách kiến trúc Pháp, nằm ở trên đường Lý Thường Kiệt ngay trung tâm Hà Nội. Tòa nhà khách sạn mang phong cách kiến trúc thời Pháp với tổng số 103 buồng ngủ rộng , thoáng, trần cao, cửa sổ lớn, mức độ tiện nghi và dịch vụ khá tốt. Khách sạn có 02 nhà hàng (nhà hàng Pháp và nhà hàng Việt), 3 phòng họp có sức chứa lên tới 150 người và các dịch vụ hoàn chỉnh đối với một khách sạn công vụ ngay trung tâm thành phố (hội thảo, tiệc cưới, dịch vụ du lịch, massage...).

Năng lực cạnh tranh của khách sạn Hoà Bình: Năng lực cạnh tranh của khách sạn Hoà Bình được xem xét, đánh giá tổng thể dựa trên 10 yếu tố như: Năng lực nghiên cứu và dự báo thị trường; Năng lực tìm kiếm khách hàng và đối tác tin cậy; Năng lực tổ chức phục vụ chuyên nghiệp; Mối quan hệ với các hãng lữ hành

và khách sạn khác; khả năng ứng dụng công nghệ; Lao động có kỹ năng; Khả năng thích ứng và quản lý thay đổi; Các nhân tố về tài chính; Lợi thế về địa điểm và uy tín; Năng lực cạnh tranh về giá bán và giá thành. Các yếu tố này được đánh giá cho điểm và được so sánh với các khách sạn 3 sao khác trên địa bàn thành phố Hà Nội. Tổng hợp từ hơn 200 bảng hỏi theo nội dung các yếu tố đánh giá trên được thực hiện bởi các giám đốc các khách sạn, quản lý các bộ phận nghiệp vụ của các khách sạn, các công ty lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội cũng như các cán bộ của các cơ quan, tổ chức thường xuyên gửi khách tới các khách sạn 3 sao có tên trong bảng (2.6) đã cho kết quả như sau:

Bảng 2.6: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn Hoà Bình

T T	Nhân tố	Khách sạn								
		Hoà Bình	Sàigòn- Hà Nội	Galaxy	Thăng long Opera	Công đoàn	Thiên Thai	Capital Garden	Flower Garden	Elegance
1	Hình ảnh /uy tín/vị trí địa lý	10	9	8	8	8	6	6	6	7
2	Công nghệ	6	6	6	7	5	5	6	6	6
3	Mạng lưới phân phối	7	8	6	7	5	5	8	5	5
4	Khả năng phát triển và đổi mới dịch vụ	7	7	6	8	6	5	7	6	6
5	Chi phí sản xuất kinh doanh	9	8	9	9	6	8	6	7	8
6	Dịch vụ khách hàng	8	7	7	8	4	7	8	6	6
7	Nguồn nhân lực	8	8	7	8	4	7	8	6	6
8	Tình hình tài chính	9	8	6	9	7	8	6	5	7
9	Trình độ quảng cáo	7	6	5	8	5	5	7	5	6
1 0	Khả năng quản lý thay đổi	7	7	8	8	4	6	7	6	6
	Tổng số	78	74	68	80	54	62	69	58	63
	Điểm bình quân	7,8	7,4	6,8	8,0	5,4	6,2	6,9	5,8	6,3
	Vị thứ	2	3	5	1	9	7	4	8	6

Nguồn: Kết quả điều tra, phỏng vấn do tác giả thực hiện

2002 đến 2007) đạt khoảng 27 tỷ đồng. Năm 2008 là năm khó khăn của nhiều doanh nghiệp kinh doanh khách sạn, nhưng khách sạn Hoà Bình lại có kết quả kinh doanh khá ấn tượng với công suất bán phòng bình quân cho cả năm đạt 82% với giá bán đêm/phòng bình quân khá cạnh tranh là 60 USD, doanh thu đạt gần 40 tỷ đồng, trong đó doanh thu từ lưu trú là 19,5 tỷ đồng, chiếm 68% tổng doanh thu của cả khách sạn.

Phân tích thị phần của khách sạn Hoà Bình năm 2008 so với các khách sạn 3 sao cạnh tranh khác (được thể hiện trong bảng 2.8 dưới đây) trên địa bàn Hà Nội cho thấy: Khách sạn đạt được các chỉ tiêu như công suất (82%), Giá 01 đêm/phòng bình quân (ARR= 60 USD); Doanh thu tính trên mỗi phòng (Revpar= 49 USD), Hệ số giá (ARRI=1.1); Hệ số chiếm lĩnh thị trường (MPI =1.2); Hệ số tạo doanh thu (RGI= 1.32) đều cao hơn khá nhiều so với mức trung bình của thị trường cạnh tranh. Không những có giá bán phòng cao, khách sạn Hoà Bình còn giành được khách từ một số khách sạn cạnh tranh khác như: Elegance, Capital Garden, Công Đoàn, Thiên Thai.

Bảng 2.8: Phân tích thị phần 2008 của khách sạn Hoà Bình

Khách sạn	Tổng số ngày phòng đưa vào sử dụng	Tổng số ngày phòng bán được	Tỷ lệ chiếm phòng bình quân (%)	Giá phòng bình quân thực bán (ARR USD)	Hiệu suất tính trên mỗi phòng (Revpar USD)	Hệ số chiếm lĩnh thị trường (MPI)	Hệ số giá (ARI)	Hệ số tạo doanh thu (RGI)
Hoà Bình	37.595	30.827	82	60	49	1.2	1.1	1.32
Sàigon-Hà Nội	16.060	12.045	75	59	44	1.1	1.1	1.21
Elegance	36.500	22.995	63	58	36.5	0.92	1.1	1.0
Capital Garden	31.755	19.053	60	60	36	0.88	1.1	0.97
Galaxy	20.805	17.060	82	55	45	1.2	1.0	1.2
Thăng long Hà Nội Opera	22.265	18.480	83	55	46	1.2	1.0	1.2
Công Đoàn	47.450	27.046	57	27	15.3	0.83	0.5	0.42
Flower Garden	30.295	21.207	70	56	39	1.0	1.0	1.0
Thiên Thai	28.835	17.301	60	53	32	0.88	1.0	0.88
Tổng cộng	271.560	186.014	68%	54 USD	38 USD			

Nguồn: Các khách sạn trong bảng và tính toán của tác giả

Có thể nói năng lực cạnh tranh của khách sạn Hòa Bình phần lớn mang lại do lợi thế về địa điểm (ở trung tâm thành phố), thương hiệu lâu đời và phong cách kiến trúc Pháp của mình. Tuy nhiên, khách sạn Hòa Bình vẫn chưa thực sự phát huy hết lợi thế so sánh này của mình để nâng cao năng lực cạnh tranh so với các khách sạn đồng hạng trên địa bàn. Mặc dù, trong thời gian hiện tại công suất sử dụng phòng cao (do nhu cầu du lịch và khách công vụ đang tăng cao ở Hà Nội) cũng như doanh thu và lợi nhuận tăng trưởng liên tục trong thời gian vừa qua do nỗ lực riêng của khách sạn trong việc tăng cường chất lượng dịch vụ và hiệu quả của các chiến dịch quảng bá xúc tiến của mình đối với thị trường khách trong nước và ngoài nước, nhưng những phân tích nhìn nhận đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn Hòa Bình so với tiềm năng phát triển của một khách sạn có lợi thế về vị trí và thương hiệu lâu năm của một khách sạn nhà nước sẽ cung cấp thông tin tổng quan về thực trạng về năng lực cạnh tranh của một bộ phận khách sạn ở Việt Nam. Phân tích về sự thành công của chiến lược quản lý doanh thu và các chương trình khuyến mãi linh hoạt của Khách sạn Hòa Bình sẽ là một kinh nghiệm tốt cho các doanh nghiệp thuộc loại hình nhà nước khác tham khảo, do phần lớn các khách sạn thuộc loại hình này thường rất khó khăn khi thực hiện các chiến lược này do đặc thù của một tổ chức kinh doanh thuộc sở hữu nhà nước.

- *Những khó khăn trong quá trình chuyển đổi nền kinh tế và nếp kinh doanh cũ*

Khách sạn Hòa Bình hiện tại vẫn thuộc loại hình sở hữu nhà nước, trực thuộc Tổng Công ty Du lịch Hà Nội, do vậy mặc dù được tự chủ hoạt động kinh doanh nhưng vẫn không tránh khỏi những vướng mắc về quản lý hành chính và ảnh hưởng của nếp tư duy kinh doanh của một doanh nghiệp nhà nước trong một bộ phận đội ngũ quản lý và nhân viên khách sạn. Trong thực tế, đối với một doanh nghiệp nhà nước thì hoạt động kinh doanh vẫn bị kiểm soát hoặc can thiệp theo hình thức nào đó từ cấp trên (đại diện chủ sở hữu là nhà nước, trong trường hợp này là Tổng Công ty Du lịch Hà Nội). Những can thiệp mang tính hành chính, quan liêu chắc chắn sẽ ảnh hưởng phần nào đến hoạt động kinh doanh của khách sạn trong vấn đề chiến lược kinh doanh, liên doanh liên kết, đầu tư và tuyển chọn,

đào tạo đội ngũ nhân viên. Sự can thiệp hành chính thường sẽ không tạo ra được những cơ chế và chiến lược kinh doanh linh hoạt so với các loại hình doanh nghiệp thuộc sở hữu khác. Nhiều ý kiến cho rằng nhiều doanh nghiệp khách sạn nhà nước chuyển sang cổ phần sẽ hoạt động hiệu quả và linh hoạt hơn, điều này đúng nhưng một khi nhà nước còn nắm giữ cổ phần ưu thế hoặc những đội ngũ quản lý và lao động quen với nếp làm việc và tư duy cũ thì quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh sẽ khó khăn và mất thời gian dài. Đặc điểm này của khách sạn Hòa Bình có thể thấy là đặc điểm tương đồng cho phần lớn các khách sạn thuộc sở hữu của nhà nước tại Việt Nam hiện nay.

Tuy nhiên, cũng có những khách sạn thuộc sở hữu nhà nước làm ăn có hiệu quả, nhưng theo khảo sát của chúng tôi thì số lượng các khách sạn thành công còn rất khiêm tốn. Hơn nữa, những khách sạn thuộc loại hình sở hữu nhà nước hiện nay thành công một phần do có lợi thế về tài sản, hoặc tài sản vô hình (địa điểm thuận lợi, thương hiệu lâu đời với khách hàng truyền thống..) chứ không phải do quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh bằng chiến lược kinh doanh và năng lực quản lý của lãnh đạo.

- *Năng lực quản lý doanh nghiệp và kinh nghiệm quản lý quốc tế*

Cũng như hầu hết các khách sạn nội địa thuộc sở hữu nhà nước tại Việt Nam, một trong những điểm yếu của khách sạn Hòa Bình là năng lực quản lý chất lượng dịch vụ và hệ thống phân phối thông qua các chuỗi khách sạn như các khách sạn nước ngoài. Chưa thấy có ở khách sạn Hoà Bình một số nghiệp vụ kinh doanh thông dụng đang được các khách sạn có thương hiệu nổi tiếng áp dụng như: Quản lý tối ưu hóa doanh thu thông qua hệ thống quản lý thông tin (MIS) kết nối với hệ thống đặt chỗ toàn cầu và các website du lịch lữ hành trực tuyến lớn trên thế giới. Khách sạn Hòa Bình vẫn chưa chú trọng đúng mức (so với các khách sạn nước ngoài) khi xây dựng và quảng bá thương hiệu của mình, thiếu vắng các mạng lưới marketing (nhà cung cấp và các chương trình khách hàng thường xuyên) hay các chiến lược hợp tác chiến lược với các đối tác khác do hạn chế về năng lực lãnh đạo, kinh nghiệm quản lý, tiềm lực tài chính và đặc thù cơ chế quản lý. Sự yếu

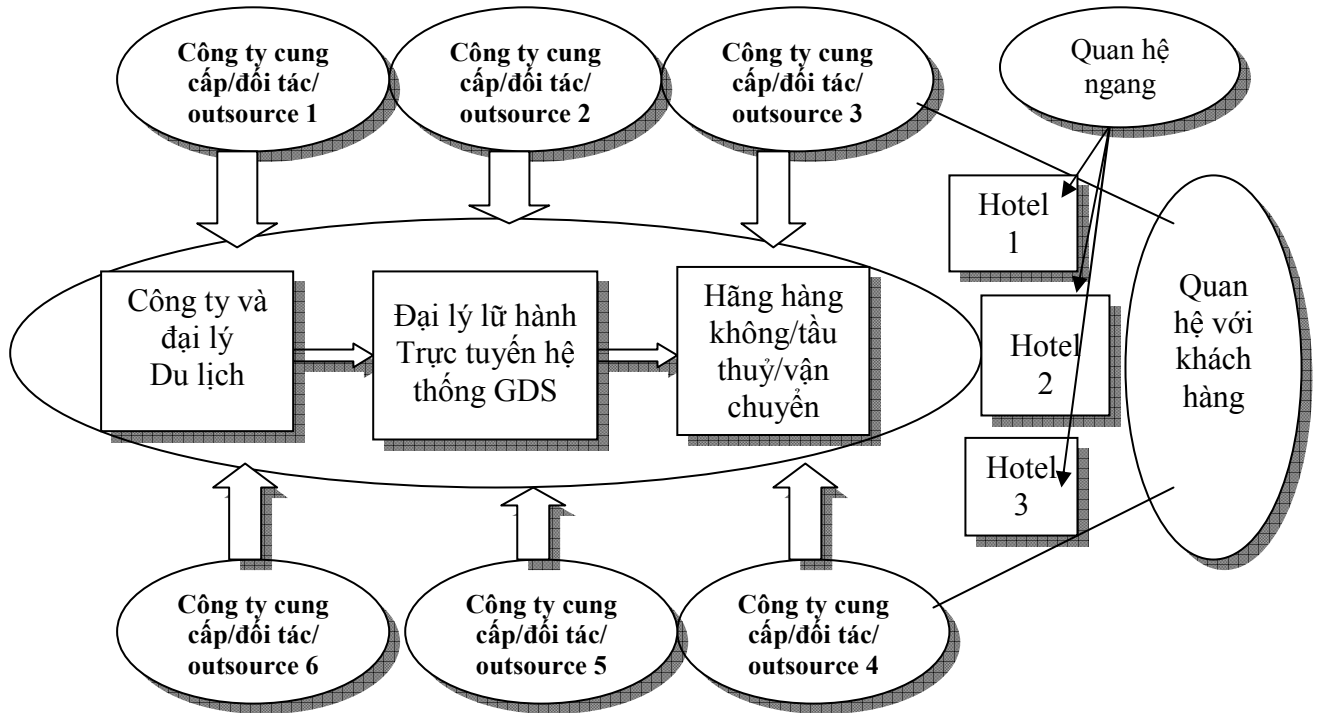
kém kể trên này hạn chế rất nhiều việc hợp tác chiến lược hay tham gia các chuỗi khách sạn, chuỗi phân phối trong nước và trên thế giới. Đặc điểm này có thể thấy chung cho các khách sạn Việt Nam, các khách sạn Việt Nam thuộc sở hữu nhà nước thường có xu hướng tự quản lý thay vì áp dụng hình thức hợp đồng quản lý với các tập đoàn quản lý lớn của nước ngoài (trừ một số khách sạn theo mô hình liên doanh như Sofitel Metropole Hà Nội..).

Ngoài ra, đội ngũ quản lý của khách sạn Hòa Bình cũng như hầu hết các khách sạn khác tại Việt Nam là thiếu kinh nghiệm quản lý quốc tế. Điều này ảnh hưởng rất lớn tới năng lực quản lý trong hoạt động kinh doanh khách sạn trong bối cảnh hội nhập kinh tế và cạnh tranh quốc tế gay gắt như hiện nay. Thông thường các giám đốc điều hành của các khách sạn nước ngoài thường có được kinh nghiệm quản lý quốc tế thông qua luân chuyển vị trí quản lý trong các khách sạn thuộc tập đoàn tại các quốc gia khác nhau. Các kinh nghiệm quản lý ở các vị trí điều hành khác nhau và tại các quốc gia khác nhau sẽ góp phần mở rộng tầm nhìn, nâng cao năng lực hoạch định chiến lược cạnh tranh của các nhà quản lý. Có thể nói rằng một khách sạn chỉ có thể xây dựng được khả năng cạnh tranh quốc tế của mình khi và chỉ khi có đội ngũ quản lý điều hành thông hiểu tập quán văn hóa địa phương và có tầm nhìn quốc tế. Hơn nữa, kinh nghiệm quản lý quốc tế sẽ góp phần nâng cao chất lượng toàn diện của khách sạn đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách du lịch đến từ nhiều quốc gia khác nhau.

Khả năng cạnh tranh từ các khách sạn nước ngoài

Hiện tại các tập đoàn khách sạn lớn mới chỉ tập trung khai thác phân khúc thị trường khách sạn hạng cao cấp (4 đến 5 sao) tại các thành phố lớn và các khu nghỉ dưỡng nên các khách sạn nội địa hạng trung (2 đến 3 sao) mới chỉ đối mặt với sự cạnh tranh trực tiếp từ các doanh nghiệp nội địa. Khi Việt Nam gia nhập WTO mở cửa thị trường dịch vụ cộng với thị trường khách sạn cao cấp 4-5 sao đã bão hòa thì khả năng các tập đoàn nước ngoài đầu tư vào hệ thống chuỗi khách sạn bình dân (3 sao) tại hàng loạt các thành phố và các địa điểm du lịch là điều có thể dự báo trước. Theo đánh giá của nhiều chuyên gia du lịch thì các tập đoàn khách sạn lớn đang để ý tới phân khúc thị trường đầy tiềm năng này của Việt Nam. Do vậy,

nếu khách sạn Hòa Bình –đang tập trung khai thác phân khúc thị trường khách công vụ và hạng trung- không có chiến lược kinh doanh thích hợp-sẽ có khả năng bị thôn tính hoặc mất thị phần trong tương lai khi có sự xuất hiện các chuỗi khách sạn công vụ giá rẻ được quản lý của các tập đoàn nước ngoài.



Nguồn: Mô tả của tác giả

Hình 2.3: Chuỗi giá trị trong kinh doanh khách sạn

Đối với khách sạn Hòa Bình, do khách sạn nằm trong Tổng công ty Du lịch Hà Nội nên mối quan hệ với các khách sạn thành viên là một lợi thế đối với các khách sạn khác trên địa bàn. Tuy nhiên, số lượng các khách sạn thành viên trong cùng Tổng Công ty có cùng thị trường mục tiêu và cấp hạng 03 sao không nhiều (như khách sạn BSC, Khách sạn Thăng long Opera và khách sạn Holiday) nên sự phối kết hợp trong việc gửi khách lẫn nhau trong mùa cao điểm và hoạt động quảng bá kết hợp giữa các đơn vị thành viên còn hạn chế. Các khách sạn khác trong cùng Tổng Công ty đều là các liên doanh với các tập đoàn nước ngoài như Horison, Sofitel, Hilton, KS Hà nội vv... mối quan hệ hợp tác gửi khách lẫn nhau hầu như không có do các khách sạn liên doanh hầu hết bị chi phối bởi các tập đoàn

nước ngoài.

Ngoài ra, năng lực quản lý các mối quan hệ dọc (các công ty gửi khách, các hãng hàng không và đại lý lữ hành trực tuyến (GDS)) của khách sạn Hòa Bình hết sức hạn chế. Hiện tại hầu như chưa khai thác được mối quan hệ từ các hãng hàng không và các hãng lữ hành trực tuyến, đặc biệt là hệ thống phân phối chỗ toàn cầu. Phần lớn lượng khách gửi tới khách sạn Hòa Bình là khách do các công ty du lịch trọng nước cung cấp hoặc do khách tự đặt chỗ, do vậy khả năng đa dạng hóa nguồn khách và đa dạng hóa các phương án tối ưu hóa doanh thu qua các kênh phân phối khác nhau còn hạn chế. Rõ ràng, trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt dựa trên công nghệ thông tin hiện nay, khách sạn Hòa Bình vẫn chưa có những bước áp dụng thích hợp công nghệ thông tin vào hoạt động đặt giữ chỗ qua hệ thống phân phối chỗ toàn cầu cũng như nối mạng kinh doanh Ebusiness với các đối tác trong chuỗi giá trị của mình. Điều này làm giảm khả năng cạnh tranh của khách sạn Hòa Bình đối với các đối thủ khác rất nhiều.

2.3.2. Khách sạn Saigon Morin (Huế)

Lịch sử hình thành: Khách sạn Saigon Morin là khách sạn 4 sao được xây dựng theo phong cách kiến trúc Pháp nằm tại trung tâm thành phố Huế bên bờ Nam sông Hương bao gồm 184 phòng ngủ, 03 nhà hàng (nhà hàng Morin, Nhà hàng Garden Rendezvous, nhà hàng Royal), 02 quầy Bar (Panorama Bar và Lounge Bar), 04 phòng họp từ 30 đến 300 khách.

Trong nhiều năm qua, Sài Gòn Morin được xem là một trong những khách sạn do người Việt Nam quản lý có khả năng cạnh tranh với các khách sạn cao cấp của các tập đoàn nước ngoài trong việc cung cấp các dịch vụ lưu trú có chất lượng cao cho những du khách hạng sang đến Huế. Khách sạn có hệ thống dịch vụ bổ sung bao gồm: Bể bơi, phòng chăm sóc sắc đẹp, phòng tập thể dục, dịch vụ Sauna Massage, bán hàng lưu niệm, dịch vụ thuê xe, đón tiễn sân bay, dịch vụ chăm sóc trẻ, dịch vụ giặt là, hệ thống Internet ADSL tại phòng... đã tạo nhiều điều kiện thuận lợi trong phục vụ khách du lịch quốc tế.

Khách sạn Saigon Morin là một trong những khách sạn thành công nhất hoạt

động theo mô hình liên doanh giữa các đối tác trong nước (giữa Công ty Du lịch Hương Giang Huế và Tổng Công ty Du lịch Sài Gòn). Mô hình liên doanh này được thành lập năm 1994 nhưng thương hiệu MORIN đã được nhiều du khách biết tới từ đầu thế kỷ 20 và đây chính là một điểm mạnh của khách sạn, tạo tiền đề cho việc thành công của khách sạn sau này

Tuy nhiên, xuất phát từ đặc thù về cơ cấu đầu tư của ngành Du lịch Thừa Thiên Huế, khách sạn nổi tiếng này phải luôn đối mặt với yếu tố đe dọa đến hiệu quả kinh doanh: Lượng khách du lịch đến Huế rất biến động, có tính mùa vụ cao; Thời gian lưu trú của khách du lịch tại Huế còn quá ngắn so với những địa phương khác. Trong lúc đó, tình hình cạnh tranh ngày càng gay gắt khi mà có nhiều dự án khách sạn cao cấp đã được đầu tư và đưa vào khai thác trong thời gian gần đây như: Khách sạn Huế Xanh, Khách sạn Hoàng Cung, Khách sạn Hùng Vương, Khách sạn Làng Hành hương vv..

Làm thế nào để duy trì được mức tăng trưởng, giữ vững uy tín và xây dựng Morin trở thành một thương hiệu nổi tiếng và có khả năng cạnh tranh với các đối thủ mới gia nhập thị trường (đặc biệt là các tập đoàn nước ngoài) là một vấn đề đang được đặt ra và là thách thức đối với ban lãnh đạo của khách sạn. Phần này sẽ phân tích năng lực cạnh tranh của khách sạn MORIN và rút ra một số nhận xét đối với các khách sạn Việt Nam tương tự khách sạn Morin (như Caravell ở Sài Gòn hay Khách sạn Hội An ở Hội An).

Đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn Saigon Morin: Năng lực cạnh tranh của khách sạn Saigon Morin sẽ được xem xét, đánh giá dựa trên các chỉ tiêu phân tích thị phần để xác định vị thế của khách sạn. Đồng thời, phương pháp ma trận Thomson Strichland dựa trên 10 nhóm yếu tố (Tổng hợp từ hơn 200 bảng hỏi theo nội dung các yếu tố đánh giá trên đã được thực hiện bởi các giám đốc các khách sạn, quản lý các bộ phận nghiệp vụ của các khách sạn, các công ty lữ hành trên địa bàn thành phố Huế cũng như các cán bộ của các cơ quan, tổ chức thường xuyên gửi khách du lịch tới Huế) để đánh giá tổng thể năng lực cạnh tranh khách sạn so sánh với các khách sạn cạnh tranh đồng hạng khác trên thị trường Huế. Kết quả của đánh giá này được thể hiện trong bảng 2.9. Xét tổng thể năng lực cạnh

tranh trên thị trường năm 2008, Khách sạn Morin đứng thứ ba (3) sau các khách sạn Pilgrimage và La Residence chủ yếu về khả năng phát triển đổi mới dịch vụ và khả năng ứng dụng công nghệ cũng như khả năng quản lý sự thay đổi.

Điều này cũng tương đối phù hợp với kết quả phân tích thị phần của **Saigon Morin được thể hiện trong bảng 2.10**. Số liệu trong bảng 2.10 cho thấy năm 2008 khách sạn Morin có được các chỉ tiêu về tỷ lệ chiếm phòng bình quân (62%); Hiệu suất tính trên mỗi phòng (REVPAR= 43.4); Hệ số chiếm lĩnh thị trường (MPI = 1.28); Hệ số tạo doanh thu (RGI=1.22) đều cao hơn mức trung bình của thị trường; Giá đêm/ phòng bình quân (ARR= 70 USD) và Hệ số giá (RRI = 0.95) ở mức xấp xỉ mức của thị trường. Mặc dù có công suất bán phòng cao nhất thị trường (có thị phần lớn nhất) nhưng Morin chỉ đứng thứ ba (3) sau hai (2) khách sạn La Residence và Pilgrimage về hiệu quả kinh doanh dịch vụ lưu trú

Bảng 2.9: Đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn Morin

(phương pháp bình quân giản đơn)

TT	Nhân tố	Điểm theo nhân tố của từng khách sạn					
		Saigon Morin	La Residence	Hương Giang	Park View	Pigri mage	Century Riverside
1	Hình ảnh /uy tín/Vị trí địa lý	10	8	9	7	7	8
2	Công nghệ	7	9	8	6	8	6
3	Mạng lưới phân phối	8	9	8	6	8	6
4	Khả năng phát triển và đổi mới sản phẩm dịch vụ	7	9	8	6	9	6
5	Chi phí sản xuất	8	7	8	5	9	6
6	Dịch vụ khách hàng	8	9	7	7	9	7
7	Nguồn nhân lực	7	8	7	7	8	7
8	Tình hình tài chính	9	7	7	5	9	5
9	Trình độ quảng cáo	7	8	7	6	9	6
10	Khả năng quản lý thay đổi	7	8	7	6	8	6
	Điểm bình quân	7,8	8,2	7,6	6,1	8,4	6,3
	Vị thứ	3	2	4	6	1	5

Hình 2.4: Một số thị trường khách chính của khách sạn Morin**Bảng 2.11: Một số chỉ tiêu về khách của khách sạn Sài Gòn Morin**

(số liệu 06 tháng đầu năm 2008)

CHỈ TIÊU	ĐVT	THỰC HIỆN (triệu đồng)	KẾ HOẠCH NĂM (triệu đồng)	SO VỚI KH NĂM (%)	SO VỚI CÙNG KỲ (%)
Lượt khách	khách	20.140	47.500	42,40	89,75
-Khách Quốc tế	Khách	18.902	45.085	41,93	89,03
-Khách nội địa	Khách	1.238	2.415	57,72	102,31
Ngày khách	Ngày	34.571	76.500	45,19	98,83
Ngày phòng	Ngày	19.530	41.700	46,83	100,90
Lưu trú bình quân	Ngày	1,72	1,61	106,8	110,26
Công suất phòng	%	58,64	62,09	94,44	97,60

*Nguồn: Khách sạn Morin Huế***Bảng 2.12: Một số chỉ tiêu về hoạt động kinh doanh của Saigon Morin**

(Số liệu 06 tháng đầu năm 2008)

CHỈ TIÊU	ĐVT	THỰC HIỆN (triệu đồng)	KẾ HOẠCH NĂM (triệu đồng)	SO VỚI KH NĂM (%)	SO VỚI CÙNG KỲ (%)
Doanh thu thuần	triệu	33.230	68.600	48,44	108
Lợi Nhuận trước thuế	triệu	11.060	22.400	49,40	96,65
Lợi nhuận sau thuế	triệu	7.675	15.500	49,37	96,95
Nộp ngân sách	triệu	5.875	12.203	48,15	86,36
Khấu hao TSCĐ	triệu	3.300	7.000	47,14	94,28
Thu nhập bình quân/người/tháng	triệu	4,375	4,0	108	119

Giá phòng bình quân	Triệu	1,15		3,12	
---------------------	-------	------	--	------	--

Nguồn: Khách sạn Morin Huế

Đội ngũ nhân viên, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý khách sạn

Tổng số lao động làm việc trong khách sạn lên tới 230 nhân viên, trong đó số lượng lao động qua đào tạo chiếm 96% và đội ngũ nhân viên có trình độ từ trung cấp lên đại học chiếm 70% đội ngũ nhân viên. Đội ngũ nhân viên của khách sạn thường xuyên được bồi dưỡng nâng cao kỹ năng phục vụ khách từ các khóa đào tạo ngắn hạn từ giáo viên của Trường Du lịch Huế, đặc biệt là từ Trường Nghiệp vụ Du lịch Sài Gòn trong Tổng công ty. Bên cạnh đó, do đặc thù là khách sạn liên doanh trong Tổng công ty du lịch Sài Gòn nên Saigon Morin có được lợi thế học hỏi kinh nghiệm và cử nhân viên đến các khách sạn cao cấp trong tập đoàn để bồi dưỡng lực lượng lao động và nhân viên của mình.

Công tác đào tạo chuẩn mực nghề theo các tiêu chuẩn chất lượng ISO cũng luôn được ban giám đốc quan tâm và coi là hoạt động chiến lược trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và thu hút khách du lịch. Cụ thể trong năm 2008, khách sạn đã tập trung đào tạo cho toàn thể cán bộ nhân viên của khách sạn các vấn đề liên quan đến tiêu chuẩn chất lượng ISO ISO-14001/2004 nhằm trang bị cho họ những hiểu biết về môi trường, quyết tâm xây dựng môi trường làm việc xanh, sạch đẹp từ đó tạo ra văn hóa và tác phong phục vụ khách du lịch.

Khách sạn Saigon Morin là một trong những khách sạn nội địa hàng đầu của Huế có năng lực cạnh tranh cao thể hiện qua công suất phòng, hiệu quả kinh doanh và mức độ thỏa mãn khách hàng. Khách sạn Saigon Morin có thể cạnh tranh trực tiếp với các khách sạn cao cấp khác của các tập đoàn nước ngoài tại Huế với tỷ suất lợi nhuận và công suất phòng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, với kinh nghiệm của đối tác Saigon tourist trong liên doanh, Saigon Morin được hầu hết du khách đánh giá tốt với chính sách phân phối, khả năng nhận biết và đáp

ứng nhu cầu khách hàng của đội ngũ nhân viên trong khách sạn. Đây thật sự là một điểm mạnh của khách sạn vì khả năng nhận biết và đáp ứng nhu cầu của khách sẽ kích thích cho khách hàng có thêm những nhu cầu mới ở mức độ cao hơn, đa dạng hơn. Tuy nhiên, một điểm yếu của khách sạn Saigon Morin so với các khách sạn của các tập đoàn nước ngoài là chưa có chính sách giá uyển chuyển linh hoạt cho từng thời điểm và từng kênh phân phối nhằm tối ưu hóa doanh thu, duy trì khách hàng truyền thống và tạo ra sức hấp dẫn đối với đối tượng khách mới. Theo kết quả nghiên cứu cho thấy hầu hết khách hàng đều chưa thật sự hài lòng về chính sách giá của khách sạn.

Các hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh của Saigon Morin

Chiến lược liên doanh của khách sạn Morin trước đây với Saigon Tourist là một chiến lược kinh doanh hết sức hợp lý giữa các doanh nghiệp trong nước nhằm tạo ra năng lực cạnh tranh với các tập đoàn kinh doanh nước ngoài trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt. Chiến lược liên doanh với Saigon Tourist là một chọn lựa đúng đắn do đã tạo được những thế mạnh sau:

- Tạo ra được hệ thống phân phối chỗ và hợp tác liên kết ngang giữa các khách sạn thành viên của Saigon Tourist. Trong kinh doanh khách sạn, việc tham gia mạng lưới phân phối chỗ và hợp tác gửi khách lẫn nhau có ý nghĩa quan trọng đối với việc thành công trong kinh doanh, đặc biệt là các khách sạn nằm ở các thành phố, địa điểm du lịch trên các tuyến tour hành trình điển hình trong hệ thống sản phẩm du lịch của một quốc gia. Tổng Công ty Saigontourist có một chuỗi hàng chục các khách sạn liên doanh liên kết nằm rải rác trên địa bàn cả nước, đặc biệt là tại các điểm du lịch lớn. Đây là một lợi thế lớn của Morin khi tham gia vào mạng lưới các gửi khách và giới thiệu khách lẫn nhau trong mạng lưới. Với chiến lược liên doanh với Saigontourist, khách sạn Morin đã tạo ra được một số lợi thế cạnh tranh đó là:

- Tham gia vào chuỗi khách sạn lớn của Saigontourist (đảm bảo hiệu quả giống như việc liên doanh và franchising với các khách sạn lớn)

- Xây dựng được nguồn nhân lực chất lượng cao do thường xuyên có sự hỗ

trợ của các chương trình đào tạo của Saigontourist. Đặc biệt là chia sẻ kinh nghiệm quản lý với nhiều giám đốc điều hành của các khách sạn nổi tiếng của Saigontourist đã có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực khách sạn.

- Tạo được mối liên kết chiến lược với kênh phân phối từ công ty lữ hành Saigontourist. Công ty lữ hành Saigontourist trong nhiều năm luôn là công ty lữ hành hàng đầu của Việt nam đón được lượng khách quốc tế nhiều nhất lớn nhất Việt nam. Với sự liên kết với Saigontourist, khách sạn Morin không những tạo được lượng khách hàng truyền thống từ công ty lữ hành Saigontourist mà còn tham gia vào mạng lưới phân phối chỗ toàn cầu của công ty này cũng như các mối quan hệ với các công ty lữ hành quốc tế lớn trên thế giới. Ngoài ra, lượng khách du lịch xuyên Việt (đến Việt Nam qua cửa khẩu Tân Sơn Nhất) thông qua Saigontourist sau đó đến Huế và các tỉnh miền Trung liên tục tăng cũng là một trong những yếu tố đảm bảo công suất phòng của Morin luôn cao và không bị ảnh hưởng bởi thời vụ du lịch giống như các khách sạn khác ở Huế.

- Tận dụng được kinh nghiệm quản lý và tiềm lực tài chính của Saigontourist trong xây dựng và nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật. Ngoài ra, đối tác liên doanh là doanh nghiệp trong nước, do đó ít gặp các vấn đề liên quan đến pháp lý và sự khác biệt về văn hoá so với liên doanh với các tập đoàn khách sạn quốc tế khác. Đặc biệt là khách sạn Morin vẫn giữ được thương hiệu truyền thống của mình khi tham gia liên doanh với đối tác trong nước. Chính điều này sẽ là tiền đề để các khách sạn Việt Nam có thể tham khảo trong việc xây dựng thương hiệu ngày càng lớn mạnh để có thể cạnh tranh với các thương hiệu khách sạn lớn khác trên thế giới.

Tuy nhiên, Saigon Morin vẫn còn một số điểm yếu như hệ thống sản phẩm chưa đa dạng phong phú so với một số khách sạn nước ngoài. Dịch vụ bổ sung còn hạn chế và còn đơn điệu chưa tạo ra được bản sắc riêng vốn có lâu đời. Chính sách giá và khả năng dự báo thị trường còn hạn chế do ứng dụng công nghệ thông tin còn hạn chế. So với các khách sạn thuộc các tập đoàn nước ngoài, ứng dụng thông tin và hoạt động phân phối sản phẩm của Saigon Morin còn thua xa cả về trình độ

ứng dụng và tính chuyên nghiệp. Vẫn còn những khoảng cách giữa nhu cầu của khách và khả năng đáp ứng sản phẩm dịch vụ của khách sạn. Một điểm yếu nữa là tầm nhìn và chiến lược của ban giám đốc còn hạn chế do thiếu vắng môi trường hoạt động và kinh nghiệm quốc tế như các giám đốc điều hành của các khách sạn thuộc tập đoàn đa quốc gia, điều này có thể ảnh hưởng nhiều đến năng lực cạnh tranh của khách sạn Saigon Morin trong tương lai.

2.3..3. Khách sạn Park Hyatt Saigon

Quá trình hình thành và phát triển

Dự án xây dựng khách sạn quốc tế Park Hyatt Saigon được tiến hành từ đầu những năm 90 của thế kỷ trước trong bối cảnh đất nước mới mở cửa và lượng khách du lịch vào Việt Nam rất ít. Năm 1993, một bản ghi nhớ và tiếp theo là bản thỏa thuận được ký, theo đó Công ty Xây lắp công nghiệp được cử làm đại diện bên Việt Nam, cùng với bên nước ngoài là công ty của Malaysia (một công ty liên doanh giữa một công ty của Việt Kiều tại Hồng Kông và một công ty Malaysia) là Công ty Khách sạn Grand Imperial Sài Gòn TNHH (gọi tắt là liên doanh GISH). Từ đó, một liên doanh hình thành gồm có: Bên Việt Nam là Công ty Xây lắp công nghiệp, gọi tắt SA&E; Bên nước ngoài gồm 2 công ty là Pengkalen Holding Berhad, gọi tắt Pengkalen của Malaysia và United Concord International Ltd, gọi tắt UCI, thành lập tại Hồng Kông. Hợp đồng liên doanh và Điều lệ liên doanh cũng đã được ký kết đặt nền tảng cho mọi hoạt động của liên doanh. UB Nhà nước về Hợp tác và Đầu tư chính thức cấp Giấy phép đầu tư số 908/GP ngày 6.7.1994 cho liên doanh GISH. Theo đó, vốn đầu tư là 48.500.000 USD, vốn pháp định 19.184.000 USD. Bên Việt Nam góp 30% vốn pháp định. Bên nước ngoài góp 70% (trong đó Pengkalen chiếm 51%, UCI 19%). Thời hạn hoạt động là 40 năm.

Có thể nói, đây là một dự án khá táo bạo với mức độ rủi ro khá cao do ngành Du lịch Việt Nam chưa phát triển và kinh nghiệm quản lý liên doanh liên kết và quản lý chất lượng một khách sạn 5 sao còn thiếu. Mặt khác, chủ đầu tư khách sạn của cả bên Việt Nam và nước ngoài là các công ty xây lắp chưa có kinh nghiệm gì nhiều trong kinh doanh trong lĩnh vực du lịch khách sạn. Trong quá trình xây dựng

do có một số tranh chấp giữa chủ đầu tư công với khủng hoảng tài chính khu vực Đông Nam Á 1997 - 2002 đã làm cho tiến độ dự án chậm lại và mãi đến năm 2005 dự án mới hoàn thành.

Hiện nay, Park Hyatt Saigon là khách sạn 5 sao nằm tại vị trí lý tưởng tại Công trường Lam Sơn Quận I là trung tâm thành phố Hồ Chí Minh, rất gần các khu hành chính, kinh doanh và các điểm tham quan giải trí tại thành phố Hồ Chí Minh như Nhà hát thành phố, Dinh Thống Nhất, Trụ sở Ủy ban Nhân dân, Nhà thờ Đức Bà và Chợ Bến Thành. Khách sạn Park Hyatt do Công ty TNHH khách sạn Grand Imperial Saigon (Việt Nam) sở hữu và được Tập đoàn Hyatt International (Mỹ) điều hành. Park Hyatt Saigon có 252 phòng trong đó có 21 phòng Suites cao cấp được thiết kế như một ngôi nhà Việt Nam hiện đại. Tất cả các phòng đều được thiết kế cách âm tạo không gian riêng biệt cho khách lưu trú và các trang thiết bị hiện đại như: đường truyền internet tốc độ cao, truyền hình vệ tinh đa kênh màn hình phẳng, hai đường dây điện thoại, kết sắt an toàn ...

Bảng 2.13: Phân tích thị phần 2008 của khách sạn Park Hyatt so với các khách sạn 5 sao khác trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh

Khách sạn	Tổng số ngày phòng đưa vào sử dụng	Tổng số ngày phòng bán được	Tỷ lệ chiếm phòng bình quân (%)	Giá phòng bình quân thực bán (ARR) USD	Hiệu suất tính trên mỗi phòng (Revpar) USD	Hệ số chiếm lĩnh thị trường (MPI)	Hệ số giá (ARI)	Hệ số tạo doanh thu (RGI)
Park Hyatt	94.974	61.711	65.1%	262.8	170.94	1.05	1.49	1.57
Sheraton	159.747	95.348	59.7%	218.56	130.45	0.96	1.24	1.20
Legend	103.578	59.897	57.8%	135.03	78.08	0.93	0.77	0.72
New World	205.692	131.745	64%	127.53	81.68	1.03	0.73	0.75
Renaissance	127.374	82.380	64.5%	158.04	102.15	1.04	0.90	0.94
Caravelle	122.610	73.156	59.7%	197.79	118.03	0.96	1.13	1.08
Sofitel Plaza	104.676	66.335	63.4%	162.81	103.07	1.02	0.93	0.95
Tổng cộng	918.831	570.582	62.1%	175.07	109.11			

Nguồn: Các khách sạn trong bảng và tính toán của tác giả

Các số liệu trong bảng 2.13 phân tích thị phần 2008 của khách sạn Park Hyatt Saigon so với các khách sạn cạnh tranh khác cho thấy vị thế dẫn đầu thị trường của khách sạn này. Khách sạn Park Hyatt không những có công suất bán phòng cao nhất (65.1%) , cao hơn 3% mức trung bình của thị trường (62.1%) , mà Park Hyatt còn đang lấy đi thị phần của các khách sạn Sheraton và Caravelle. Các chỉ tiêu khác như: Giá đêm/phòng trung bình, hiệu suất trên mỗi phòng, hệ số giá, hệ số tạo doanh thu đều cao hơn nhiều so với mức trung bình của thị trường chứng tỏ hiệu quả kinh doanh cao của khách sạn.

Bảng 2.14: Đánh giá năng lực cạnh tranh của Park Hyatt so với các khách sạn 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh

TT	Nhân tố	Điểm theo nhân tố của từng khách sạn						
		Park Hyatt	Sheraton	Legend	New World	Renaissance	Caravelle	Sofitel Plaza
1	Hình ảnh /uy tín/Vị trí địa lý	10	9,5	9,0	8,7	9,0	9,5	8,5
2	Công nghệ	9,4	9,5	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
3	Mạng lưới phân phối	9,7	9,5	8,0	8,5	8,5	9,0	9,0
4	Khả năng phát triển và đổi mới sản phẩm dịch vụ	10	9,6	8,2	8	8	8,5	8,5
5	Chi phí sản xuất	9	9	8,5	8,4	8	8,6	8
6	Dịch vụ khách hàng	9,5	9	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
7	Nguồn nhân lực	9	8,8	8	8	8	8	8
8	Tình hình tài chính	9	9	8	8	8	8	8
9	Trình độ quảng cáo	9,5	9,3	8,6	8	8	8,5	8,6
10	Khả năng quản lý thay đổi	9,5	9,5	9	8,5	8,5	8,0	8,5

Điểm bình quân	9,46	9,27	8,48	8,36	8,35	8,56	8,46
Vị thứ	1	2	4	6	7	3	5

Nguồn: Kết quả điều tra, phỏng vấn do tác giả thực hiện

Kết quả điều tra, phỏng vấn lấy ý kiến chuyên gia được tổng hợp trong bảng 2.14. để đánh giá tổng thể năng lực cạnh tranh của khách sạn Park Hyatt Saigon năm 2008 (căn cứ vào mười nhóm yếu tố) có so sánh với các khách sạn 5 sao khác trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy Park Hyatt có vị trí hàng đầu về năng lực cạnh tranh hơn hẳn các khách sạn khác về mọi mặt.

Các hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn:

Chiến lược liên doanh liên kết và thuê tập đoàn nước ngoài nổi tiếng quản lý tại vị trí địa lý thuận lợi: Nhận thấy cần phải có một chiến lược liên kết và thuê các tập đoàn khách sạn nổi tiếng thế giới để khai thác có hiệu quả cũng như nâng cao năng lực cạnh tranh với các khách sạn hạng sang khác trong khu vực và trong vùng, chủ đầu tư đã thuê tập đoàn khách sạn nổi tiếng thế giới là tập đoàn Global Hyatt quản lý để học hỏi được công nghệ quản lý, thương hiệu và lợi thế về nguồn khách gửi tới từ các khách sạn khác trong chuỗi của tập đoàn Hyatt. Tập đoàn Global Hyatt Corporation thành lập năm 1957 tại Hoa Kỳ là một trong những tập đoàn kinh doanh khách sạn và khu du lịch hàng đầu thế giới sở hữu và điều hành 735 khách sạn và khu du lịch (resort) với trên 136.000 phòng ở 44 quốc gia trên toàn thế giới. Tập đoàn sở hữu, liên doanh, điều hành và quản lý các chuỗi khách sạn và khu du lịch với nhiều thương hiệu đăng ký Park Hyatt™, Grand Hyatt™, Hyatt Regency™, Hyatt Resorts™, Hyatt®, Hyatt Place™ and Hyatt Summerfield Suites® , vào tháng 4 năm 2007 tập đoàn đã đưa thêm một thương hiệu vào hoạt động kinh doanh là thương hiệu Andaz™. Năm tài chính 1996, doanh thu của cả tập đoàn đạt 3,5 tỷ USD và tổng số nhân viên làm việc trên toàn thế giới là 85.000 nhân viên. Thương hiệu và công nghệ quản lý của Hyatt đã làm nên kỳ tích của dự án xây dựng khách sạn 5 sao Hyatt.

Tập trung vào khai thác đối tượng khách công vụ (MICE), khả năng thanh toán cao (MICE) và cung cấp các dịch vụ đang dạng độc đáo: Do nhận thấy lợi

thể ở vị trí ở trung tâm thành phố nên khách sạn đã tập trung vào thị trường khách du lịch cao cấp và doanh nhân. Park Hyatt Saigon mặc dù quy mô nhỏ hơn các đối thủ cạnh tranh là các khách sạn năm sao khác nhưng đã tạo ra các dịch vụ độc đáo để thu hút khách.

Để phục vụ tốt cho khách hàng doanh nhân, khách sạn Park Hyatt đã tạo cho mình một phong cách phục vụ độc đáo là cung cấp các dịch vụ cá nhân hoàn hảo. Chẳng hạn, khi khách vừa bước qua cửa chính, ngay lập tức được nhân viên đón tiếp và đưa về tận phòng, còn hành lý sẽ được nhân viên phục vụ hành lý mang theo cùng. Tại phòng, khách sẽ làm thủ tục đăng ký lưu trú (check-in). Khách cũng có thể làm thủ tục tại quầy tiếp tân nếu muốn. Những yếu tố cạnh tranh của Park Hyatt Saigon, ngoài sự chăm sóc cá nhân, còn là thức ăn ngon và không khí gia đình. Khách sạn Park Hyatt đầu tiên ở vùng Đông Nam Á này có chiến lược cạnh tranh không chỉ không chỉ ở TPHCM mà còn ở Việt Nam và trong khu vực.

Ngoài ra, để đáp ứng các hạng khách thương gia cao cấp, Park Hyatt Saigon có hai nhà hàng – nhà hàng Ý Opera và nhà hàng Square One với các bếp trưởng nổi tiếng của Ý và của Việt Nam để phục vụ chuyên biệt đặc sản châu Âu và Việt Nam. Ngoài ra, khách sạn đã thiết kế Park Lounge là phòng họp cho các cuộc họp quan trọng hay các buổi xã giao thân mật. Khu vực này được thiết kế bằng cửa kính trong suốt từ sàn cho đến trần, cho phép khách chiêm ngưỡng cảnh quan của thành phố. Park Hyatt Saigon có phòng họp và đại tiệc rộng 550 m² không cột, sức chứa 450 khách, có thể chia thành 3 phòng cách âm riêng biệt. Khách sạn cũng tập trung đầu tư các dịch vụ bổ sung như Xuân Spa bao gồm 7 phòng trị liệu (5 phòng đơn, một phòng đôi và một phòng trị liệu bằng nước), phòng tắm hơi và bồn tắm thủy lực. Mỗi phòng đều có khu vực thay đồ riêng biệt, ghế ngồi thoải mái, không gian thư giãn rộng rãi, phòng tắm với vòi sen đa chức năng. Phòng tập thể hình với diện tích 120 m² trang bị máy móc hiện đại để tập tim mạch với màn hình tinh thể lỏng điều chỉnh riêng biệt và máy tập thể hình như máy đạp bộ, máy chạy bộ..

Phong cách thiết kế và phục vụ mang đậm văn hóa Á đông: Ra đời sau so với

các khách sạn năm sao khác ở TPHCM, khách sạn Park Hyatt Saigon chọn một phong cách phục vụ riêng để tạo chỗ đứng trên thương trường cũng như thiết kế và trang trí nội thất mang phong cách độc đáo. Về thiết kế, để cạnh tranh với các khách sạn truyền thống lâu đời như Majestic, Continental nhưng vẫn toát lên vẻ sang trọng và hiện đại, khách sạn Park Hyatt Saigon được thiết kế mang nét đẹp cổ điển của lối kiến trúc Pháp nhưng rất hiện đại với bên ngoài được sơn phủ bằng màu ngà tươi nổi bật với mặt tiền chính được thiết kế thanh lịch.

Khu vực phía trước khách sạn được trang trí bằng những vườn hoa sắc sỡ và hồ phun nước. Ở đây cũng có hai khu vực lộ thiên với bàn, ghế và mái che của một quầy bar và nhà hàng. Điều đáng chú ý là khách sạn đã tạo ra phong cách vừa hiện đại vừa cổ kính mang dáng dấp văn hóa Việt Nam bằng cách trang trí nội thất với các tấm kính cổ và bóng đèn vàng sậm. Để du khách cảm nhận được văn hóa Việt Nam, ở quầy bar, phòng họp, phòng khách và hành lang... đâu đâu cũng có tranh của các họa sĩ Việt Nam thể hiện đời sống và con người Việt Nam. Các bức tranh trang trí được chọn lọc kỹ càng để nói lên đặc trưng văn hóa địa phương như hoàng hậu Nam Phương; những thiếu nữ mặc áo dài dạo vườn hoa ngày Tết; thiếu nữ rửa chén bên cầu ao trước mái nhà tranh; thiếu nữ bên bình hoa sen; cố đô Huế với chùa Thiên Mụ, sông Hương, núi Ngự, cầu Tràng Tiền và những bức ảnh Sài Gòn xưa.

Nâng cao sự khác biệt cho du khách, quản lý khách sạn đã sử dụng tiếp tân ăn mặc mặc quần đen và áo dài trắng như thời xưa. Những chiếc tủ gỗ giả cổ được chạm khắc hoa, lá, chim muông được để trống hay được dùng trưng bày đồ gốm cổ; những cái bàn trưng bày nhạc cụ truyền thống Việt Nam như đàn bầu, đàn tranh, đàn cò và đàn tỳ bà; hay những bức tượng phác họa lão nông câu cá bên bụi tre được bày ở các tầng lầu.

Một số kết quả kinh doanh chủ yếu

Nhờ chiến lược kinh doanh đúng trong một thời gian ngắn, Park Hyatt Saigon đã được tạp chí DestinAsia và tạp chí AsiaMoney tại Hong Kong bình chọn là

"Khách sạn tốt nhất tại TP. Hồ Chí Minh". Vào tháng 11/2006, khách sạn lọt vào danh sách top 16 khách sạn tốt nhất do độc giả của Tạp chí Travel Leisure (tại Mỹ) bình chọn. Một số chỉ tiêu cơ bản về kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của khách sạn Park Hyatt được thể hiện trong bảng số 2.13.

Bảng 2.15: Một số chỉ tiêu kết quả hoạt động kinh doanh năm 2007 – 2008 của khách sạn Park Hyatt Saigon

CHỈ TIÊU	ĐVT	2007	2008	Tăng trưởng 08/07
Ngày phòng sẵn sàng để bán	Ngày phòng	94535	94794	0.2%
Ngày phòng có khách	Ngày phòng	69263	61171	-12%
Công suất sử dụng phòng	%	73	65	-8%
Doanh thu Phòng	USD	14509143	16203893	11,68%
Giá phòng bình quân	USD	210	263	25,2%

Nguồn: Khách sạn Park Hyatt SGN

Một trong những điểm nổi bật là năm 2008, mức giá phòng bình quân của khách sạn đã tăng ở mức trên 25% so với năm 2007 (263 so với 210). Khách sạn đã tận dụng tối đa cơ hội kinh doanh của những tháng đầu năm 2008 khi công suất sử dụng là gần 80%. Tuy nhiên mức giá cao cộng với ảnh hưởng của suy thoái kinh tế đã khiến cho công suất sử dụng của khách sạn cả năm 2008 giảm hơn 8% so với năm 2007.

2.4. Đánh giá về năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam

2.4.1 Những lợi thế cơ bản của ngành kinh doanh khách sạn Việt Nam

Có thể nói ngành kinh doanh khách sạn tại Việt Nam đã phát triển mạnh mẽ trong vòng hai chục năm gần đây do các chính sách thu hút và ưu đãi đầu tư nước ngoài của nhà nước trong lĩnh vực này. Bên cạnh đó, hệ thống pháp lý quản lý nhà nước trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú ngày càng hoàn thiện, khuyến khích mọi thành phần kinh tế tham gia vào loại hình kinh doanh này. Hiện nay, Tổng cục

Du lịch đã có hệ thống văn bản quy định tiêu chuẩn xếp hạng và phân loại khách sạn tương đối hoàn chỉnh và phù hợp với thông lệ quốc tế. Đặc biệt trong những

Vũng tàu, Đà Lạt, Sapa ... đã làm thay đổi bộ mặt của ngành khách sạn nói chung và của khách sạn trong nước nói riêng.

Bên cạnh đó, việc gia nhập WTO đã bước đầu tạo cho các khách sạn Việt Nam cơ hội mở rộng quan hệ hợp tác, đầu tư, chuyển giao công nghệ quản lý với đối tác nước ngoài; cung cấp cho doanh nghiệp nguồn khách, trang thiết bị, sản phẩm dịch vụ, công nghệ, thông tin, mạng lưới thị trường khách; học hỏi kinh nghiệm đầu tư, kỹ năng quản lý kinh doanh, v.v. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt để thu hút đầu tư nước ngoài, đây là cơ hội để củng cố và tăng cường vị thế cạnh tranh của ngành Du lịch Việt Nam. Tiến trình hội nhập còn tạo cơ hội cho các doanh nghiệp khách sạn trong nước tiếp cận các thành tựu khoa học công nghệ, khoa học quản lý tiên tiến của thế giới và mở ra khả năng để các doanh nghiệp đầu tư, kinh doanh khách sạn, nhà hàng ở thị trường các nước một cách bình đẳng.

Một lợi thế nữa của các khách sạn Việt Nam là việc phát triển sau các nước trong khu vực cũng sẽ tạo cơ hội rút ngắn khoảng cách phát triển thông qua việc học tập kinh nghiệm của các quốc gia đi trước trong vấn đề dự báo cũng như quy hoạch xây dựng khách sạn. Việt Nam có nhiều tài nguyên nhân văn và nhiều loại hình du lịch khác nhau sẽ tạo ra nhiều hình thức kinh doanh lưu trú khác nhau. Sự đa dạng trong các loại hình kinh doanh lưu trú được xây dựng theo các chủ đề văn hóa và tài nguyên nhân văn khác nhau (mà thường chỉ các doanh nghiệp khách sạn mới hiểu và truyền tải được hết các giá trị văn hóa bản địa vào phong cách kiến trúc và bài trí...) sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh so với các khách sạn nước ngoài. Hơn nữa, năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam đã tăng đáng kể do các khách sạn đang ngày càng có xu hướng quan tâm hơn tới việc nâng cao chất lượng phục vụ, đa dạng hóa loại hình dịch vụ của cơ sở, tăng cường quảng bá thu hút khách với nhiều chính sách khuyến mại để cạnh tranh với các khách sạn nước ngoài.

2.4.2 Những hạn chế chủ yếu của các khách sạn Việt Nam

Như đã trình bày thực trạng về hoạt động kinh doanh khách sạn ở Việt Nam ở phần trên. Dễ thấy rằng ngành Du lịch nói chung và ngành kinh doanh khách sạn

ở Việt Nam mới ở giai đoạn đầu của phát triển so với khu vực và thế giới. Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật còn hạn chế, số lượng lớn các khách sạn xây trước 1999 là thuộc hệ thống nhà khách sạn và công đoàn, năng lực đón tiếp khách quốc tế hạn chế và hầu như không có khả năng cạnh tranh với các khách sạn nước ngoài. Hệ thống cơ sở kinh doanh lưu trú hầu hết là quy mô nhỏ (dưới 30 buồng), chiếm tới 70% số lượng cơ sở kinh doanh lưu trú, diện tích hạn chế và dịch vụ đơn điệu nhằm phục vụ nhu cầu đi lại của khách nội địa là chính.

Hầu hết các khách sạn Việt Nam có khả năng cạnh tranh với các khách sạn quốc tế đều mới xây dựng gần đây nên kinh nghiệm quản lý chuyên nghiệp còn hạn chế, đặc biệt ban giám đốc điều hành thiếu kinh nghiệm quản lý quốc tế nên phần nào hạn chế khả năng cạnh tranh với các chuỗi khách sạn lớn trên thế giới. Các giám đốc điều hành các khách sạn Việt Nam do thiếu kinh nghiệm quản lý quốc tế cũng như thiếu thông tin dự báo về những thay đổi trong môi trường du lịch quốc tế nên thường không có những chính sách chiến lược linh hoạt ứng phó kịp thời với những biến động của thị trường du lịch quốc tế. Trong khi đó các doanh nghiệp khách sạn nước ngoài thường có kinh nghiệm và lợi thế về mạng lưới toàn thế giới của tập đoàn nên thường nắm bắt được thông tin cập nhật và có những quyết định linh hoạt ứng phó kịp thời với những biến động và thay đổi của môi trường du lịch thế giới và đây chính là điểm mạnh của các khách sạn quốc tế so với các khách sạn Việt Nam.

Hiện tượng thiếu lao động có kỹ năng cũng là một điểm yếu và thách thức của ngành du lịch Việt Nam trong thời gian tới. Bên cạnh đó hiện tượng chảy máu chất xám và lực lượng lao động có kỹ năng sang các khách sạn nước ngoài cũng góp phần làm giảm chất lượng phục vụ của hệ thống các khách sạn Việt Nam. Tình trạng thiếu các trường đào tạo nghề chuyên nghiệp (trong khi các doanh nghiệp khách sạn tại Việt Nam chưa có khả năng tự đào tạo lấy đội ngũ lao động của mình như các tập đoàn khách sạn nổi tiếng nước ngoài) cộng với tâm lý xã hội e ngại làm trong lĩnh vực khách sạn cũng là yếu tố cản trở việc xây dựng năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam so với các khách sạn nước ngoài. Nguồn

nhân lực thiếu và yếu về quản lý, kỹ năng, nghiệp vụ, ngoại ngữ, marketing và giao tiếp, ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ và sức hấp dẫn khách.

Theo đánh giá của Tổng Cục Du lịch Việt Nam thì ngoài những hạn chế về cơ sở vật chất kỹ thuật, trình độ quản lý và chất lượng nguồn nhân lực (kỹ năng và trình độ ngoại ngữ) thì ngành khách sạn Việt Nam còn gặp khó khăn khi chưa có sự hỗ trợ của nhà nước cho kinh doanh lưu trú du lịch của các doanh nghiệp tư nhân, chưa có hiệp hội riêng để hỗ trợ và bảo vệ quyền lợi cho hệ thống cơ sở kinh doanh lưu trú tại Việt Nam. Nếu so sánh các nhân tố khác liên quan đến chuỗi giá trị của ngành thì các điểm du lịch nổi tiếng của Việt Nam còn thiếu vắng các đường bay thẳng quốc tế hoặc là tần suất thấp từ các thị trường khách chủ yếu so với các quốc gia trong vùng nên số lượng khách lưu trú chủ yếu đến từ các hãng lữ hành gửi khách và bằng đường bộ. Các yếu tố yếu tố vĩ mô khác tác động tiêu cực đến hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh quốc tế của các khách sạn ở Việt Nam là công tác quản lý nhà nước còn nhiều bất cập, chông chéo và không đồng bộ giữa các cơ quan quản lý nhà nước như Tổng Cục Du lịch, Công an, Xây dựng và các chính sách quy hoạch đất đai tại các địa phương. Do thiếu sự phối hợp hoặc phối hợp không hiệu quả của các cơ quan quản lý nhà nước nên các đã xảy ra hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh (hạ giá, quảng cáo sai sự thật...) nên cũng ảnh hưởng phần nào tới hình ảnh Du lịch Việt Nam, trong đó có hình ảnh của các khách sạn Việt Nam.

Công tác dự báo tình hình phát triển và xu hướng du lịch, quy hoạch và hướng dẫn xây dựng các dự án khách sạn tại các khu du lịch chính tại Việt Nam chưa được làm tốt do trình độ chuyên môn nghiệp vụ còn hạn chế đã dẫn đến hiện tượng xây dựng không đúng theo quy hoạch, cạnh tranh không lành mạnh và môi trường cảnh quan du lịch bị xâm phạm. Vì thiếu hướng dẫn quy hoạch và hiệu lực quản lý của Nhà nước nên nhiều doanh nghiệp và nhà đầu tư (do thiếu chuyên môn nghiệp vụ du lịch) đầu tư các dự án khách sạn lớn nhưng khi đưa vào hoạt động kinh doanh, cơ sở lưu trú du lịch không đảm bảo tiêu chuẩn, dây chuyền hoạt động

không hợp lý, bài trí không chuyên nghiệp, ảnh hưởng đến sức hấp dẫn khách, năng suất, chất lượng phục vụ và hiệu quả kinh doanh. Những nguyên nhân này cũng làm ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm du lịch nói chung và sức hấp dẫn của khách sạn Việt Nam nói riêng.

2.4.3 Đánh giá các hoạt động nâng cao năng lực cạnh tranh đã được các khách sạn áp dụng

Ở phần trên đã phân tích một số khảo sát nghiên cứu điển hình đánh giá năng lực cạnh tranh của một số khách sạn của Việt Nam và cho chúng ta có thể rút ra một số nhận xét về khả năng cạnh tranh và những định hướng nâng cao năng lực cạnh tranh của Việt Nam trong tương lai.

Hiện tại các tập đoàn khách sạn nước ngoài do ưu thế về tiềm lực tài chính, quan hệ với các hãng lữ hành gửi khách và trình độ quản lý nên hầu như chiếm ưu thế ở thị trường khách sạn hạng sang tại thành phố lớn và khu nghỉ dưỡng cao cấp tại các khu du lịch. Tuy nhiên một vài năm gần đây, một số nhà đầu tư trong nước đã đầu tư vào các dự án khách sạn và bước đầu kinh doanh thành công bằng các nỗ lực nội sinh và các chiến lược kinh doanh phù hợp. Một số biện pháp mà các khách sạn của Việt Nam áp dụng thành công và có thể vận dụng để nâng cao năng lực cạnh tranh trong điều kiện hạn chế về tiềm lực tài chính, trình độ quản lý là áp dụng chiến lược liên doanh liên kết giữa các nhà đầu tư có tiềm lực tài chính, thuê và tuyển dụng những chuyên gia và nhà quản lý Việt Nam có kinh nghiệm kinh doanh khách sạn quốc tế làm quản lý cho các dự án khách sạn. Mô hình kinh doanh này thành công do tận dụng được tiềm lực tài chính của đối tác đầu tư trong liên doanh và có thể mạnh là am hiểu thị trường nội địa hơn các đối thủ cạnh tranh nước ngoài. Chiến lược này áp dụng thành công với điều kiện phải từng bước chiếm lĩnh chinh phục các thị trường ngách và còn bỏ ngỏ bởi các tập đoàn khách sạn nước ngoài, sau khi tích lũy kinh nghiệm và năng lực quản lý, sẽ dần dần chiếm lĩnh các thị trường của các khách sạn nước ngoài bằng chiến lược dị biệt hóa và chiến lược giá rẻ hơn nhưng chất lượng tương đương.

Một chiến lược thứ hai có thể áp dụng cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn Việt nam là trường hợp của khách sạn Saigon Morin. Mô hình kinh doanh này thành công do khách sạn Saigon Morin đã tận dụng được lợi thế về mạng lưới các khách sạn chuỗi trong tập đoàn (lợi thế giống như các franchise của các tập đoàn khách sạn quốc tế) và lượng khách thường xuyên của đối tác chiến lược là công ty lữ hành Saigontourist. Ngoài ra, khách sạn Saigon Morin cũng tận dụng được kinh nghiệm quản lý, đào tạo đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp từ các chuyên gia trong tổng công ty Saigontourist và sự hỗ trợ của Tổng công ty trong việc tham gia vào hệ thống đặt chỗ toàn cầu (GDS). Mặc dù thương hiệu Morin và phong cách kiến trúc Pháp của khách sạn cũng là một yếu tố thu hút khách của khách sạn, nhưng chỉ khi khách sạn có chiến lược kinh doanh, liên kết chiến lược đúng đắn với Saigontourist thì khách sạn mới có thể có năng lực cạnh tranh như hiện nay. Mô hình kinh doanh này rất phù hợp cho các doanh nghiệp khách sạn nhà nước sở hữu những khách sạn lâu đời từ thời Pháp gắn liền với những địa danh du lịch nổi tiếng nào đó. Mô hình Saigon Morin là một ví dụ điển hình cho các khách sạn Việt Nam muốn vươn lên đẳng cấp quốc tế trong khi vẫn giữ được nét kinh doanh đặc trưng thuần Việt của mình.

Nghiên cứu điển hình của khách sạn Hòa Bình chỉ ra sự thành công nhất định của khách sạn trong việc chinh phục thị trường khách du lịch công vụ và khách du lịch có khả năng thanh toán trung bình tại thành phố lớn do sở hữu được tài nguyên vô hình đó là thương hiệu lâu năm do người Pháp để lại và có lợi thế về vị trí. Tuy nhiên, khả năng cạnh tranh của khách sạn Hòa Bình còn hạn chế do thiếu những chiến lược kinh doanh phù hợp cũng như tận dụng được những lợi thế mà khách sạn đang có trong Tổng công ty Du lịch Hà nội. Mặc dù công suất phòng luôn cao do nhu cầu du lịch công vụ và lượng khách tăng đột biến vào Hà Nội những năm vừa qua trong khi các dự án khách sạn chưa kịp xây dựng xong, khách sạn Hòa Bình có thể đối mặt với cạnh tranh gay gắt trong thời gian tới khi mà các dự án xây dựng khách sạn đi vào hoàn thành. Đặc biệt, nếu các chuỗi khách sạn quốc tế tham gia vào phân đoạn thị trường của khách du lịch có khả năng thanh

toán trung bình. Nghiên cứu ví dụ điển hình này chỉ ra cho thấy rất nhiều khách sạn ở Việt Nam mặc dù đang kinh doanh có hiệu quả do nhiều nguyên nhân khách quan như lượng khách vào Việt Nam tăng đột biến, sở hữu những khách sạn ở vị trí trung tâm nhưng chưa có các chiến lược kinh doanh rõ nét để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình với các đối thủ cạnh tranh quốc tế tiềm năng.

Kết luận chương 2

Chương 2 đã phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh của hệ thống kinh doanh lưu trú của Việt Nam. Những phân tích này được thực hiện trên cả hai khía cạnh vĩ mô (môi trường kinh doanh quốc gia và môi trường kinh doanh ngành) và khía cạnh vi mô thông qua các nghiên cứu điển hình.

Những phân tích đánh giá tổng quan về năng lực cạnh tranh cũng như chiến lược kinh doanh qua khảo sát tại 03 khách sạn thuộc loại hình và sở hữu khác nhau tại 3 thành phố/ trung tâm du lịch lớn nhất là Hà Nội, Huế và Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy rõ hơn bức tranh toàn cảnh về năng lực cạnh tranh và các chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh có thể áp dụng tại các khách sạn này đối với các khách sạn nước ngoài.

Hầu hết các khách sạn của Việt Nam có năng lực cạnh tranh yếu hơn so với các khách sạn nước ngoài do nguồn lực và kinh nghiệm quản lý hạn chế. Một trong những điểm yếu của các khách sạn Việt Nam là chưa có các chuỗi khách sạn lớn, chưa có hệ thống kênh khai thác khách hàng riêng biệt trên các thị trường khách chính, hoạt động khai thác khách hầu hết phụ thuộc vào mối quan hệ với các công ty lữ hành gửi khách. Hơn nữa, do nguồn lực và kinh nghiệm quản lý có hạn, phần lớn các khách sạn Việt Nam chưa tham gia vào hệ thống phân phối chỗ toàn cầu (GDS) và các phát triển các đối tác chiến lược như hàng không, các công ty lữ hành gửi khách trên thế giới. Việc ứng dụng công nghệ tiên tiến trong kinh doanh, phục vụ cũng còn nhiều hạn chế. Điều này làm ảnh hưởng rất lớn tới hiệu quả hoạt động kinh doanh và năng lực cạnh tranh của khách sạn Việt Nam

Tuy nhiên cần phải thấy rằng, cùng với hội nhập kinh tế quốc tế, sự cạnh

tranh trong nước ngày càng quyết liệt, các khách sạn sẽ phải đương đầu với nhiều đối thủ nước ngoài rất mạnh ngay trên địa bàn truyền thống của mình. Trong khi việc nâng cao sức cạnh tranh còn tùy thuộc nhiều yếu tố về nội lực của mỗi doanh nghiệp. Mỗi khách sạn phải tự nâng cao năng lực cạnh tranh đáp ứng yêu cầu hội nhập. Nỗ lực tập trung vào các lĩnh vực: đầu tư tạo sản phẩm cạnh tranh, nâng cao chất lượng dịch vụ phù hợp từng thị trường mục tiêu, tìm giải pháp mở rộng thị trường, tiết kiệm chi phí; xây dựng đội ngũ lao động, quản lý chuyên nghiệp. Các khách sạn cần có chính sách thu hút cán bộ quản lý giỏi và có chiến lược đào tạo, phát triển nguồn nhân lực kế cận lâu dài.

Mặc dù những phân tích này mang tính tổng quát và gợi mở một số định hướng cho các nhà quản lý khách sạn có điều kiện cơ sở vật chất và loại hình sở hữu tương đồng với các nghiên cứu điển hình ở trên. Kết quả rút ra từ những nghiên cứu điển hình này cộng với phân tích thực trạng năng lực cạnh tranh ngành và năng lực cạnh tranh quốc gia sẽ là cơ sở cho các cơ quan quản lý Nhà nước có những chính sách, biện pháp quản lý và hỗ trợ có hiệu quả cho các khách sạn Việt Nam. Những kiến nghị cụ thể hơn sẽ được đề cập sâu hơn tại chương 3.

CHƯƠNG 3

ĐỀ XUẤT PHƯƠNG HƯỚNG, GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC KHÁCH SẠN VIỆT NAM

3.1. Xu hướng phát triển của thị trường khách du lịch quốc tế

Theo báo cáo của Tổ chức du lịch thế giới, trong năm 2007 khách du lịch quốc tế đạt con số 898 triệu, so với 800 triệu của năm 2005 và 800 triệu của năm 2006, tăng 6% ở hầu hết các khu vực trên thế giới. Mặc dầu kinh tế thế giới năm 2008 có nhiều bất ổn với giá dầu tăng giảm thất thường, lạm phát và khủng hoảng tài chính, sự tăng trưởng khách du lịch trong năm 2008 vẫn được duy trì.

Tổ chức Du lịch thế giới dự báo năm 2010, lượng khách du lịch quốc tế trên toàn thế giới sẽ đạt tới 1.046 triệu lượt khách, thu nhập từ du lịch đạt 900 tỷ USD và ngành du lịch sẽ tạo thêm khoảng 150 triệu việc làm, chủ yếu tập trung ở khu vực Châu Á - Thái Bình Dương [102, tr.5]

Châu Âu hiện vẫn chi phối thị trường du lịch toàn cầu đạt 480 triệu khách trong năm 2007, chiếm hơn 54% thị phần khách quốc tế và tiếp theo là châu Mỹ. Mặc dù tốc độ tăng trưởng về lượng khách du lịch quốc tế ở hai điểm đến hàng đầu này vẫn tiếp tục tăng mạnh trong những năm gần đây, song thị phần của hai khu vực này đã phần nào chậm lại trên thị trường du lịch toàn cầu. Sự giảm xuống đó có thể được khu vực Châu Á Thái Bình Dương bù lại bằng sự tăng lên trong thị phần của của khu vực này. Khu vực châu Á- Thái Bình Dương với diện tích tới 46% toàn cầu, số dân 2,6 tỷ người chiếm khoảng 40% dân số thế giới, xấp xỉ 60% GDP và hơn 57% giá trị giao dịch thương mại toàn thế giới. Về du lịch, khu vực này đã thu hút khách du lịch khoảng trên 30% tổng số lượt khách du lịch toàn cầu.

Theo Hiệp hội Du lịch Châu Á- Thái Bình Dương (PATA) năm 2006, số lượng khách du lịch quốc tế đến khu vực này vượt con số 300 triệu lượt khách trong tổng số 800 triệu lượt khách của toàn thế giới. Dự báo, tốc độ tăng trưởng

khách du lịch quốc tế đạt từ 8-10% năm [93, tr 9]. Sự thay đổi này có thể sẽ có lợi cho Việt Nam mặc dù hiện tại và trong những năm sắp tới Việt Nam vẫn chỉ nắm giữ một vị trí còn khiêm tốn trong thị trường du lịch toàn cầu.

Bảng 3.1: Các điểm đến du lịch chính trên thế giới

Đơn vị tính: triệu lượt

	Số lượng khách quốc tế đến					Thị phần	Tăng trưởng bình quân %
	1990	1995	2000	2005	2006		
Thế giới	436	536	684	803	846	100	3.6
Châu Âu	262.3	310.8	392.5	438.7	460.8	54.4	2.7
Bắc Âu	28.3	35.8	42.6	51.0	54.9	6.5	4.3
Tây Âu	108.6	112.2	139.7	142.6	149.8	17.7	1.2
Trung/Bắc Âu	31.5	60.0	69.4	87.8	91.2	10.8	4.7
Nam Âu/Địa Trung Hải	93.9	102.7	140.8	157.3	164.9	19.5	2.7
Châu Á Thái Bình Dương	56.2	82.5	110.6	155.3	167.2	19.8	7.1
Đông Bắc Á	26.4	41.3	58.3	87.5	94.00	11.1	8.3
Đông Nam Á	21.5	28.8	36.9	49.3	53.9	6.4	6.5
Châu Đại dương	5.2	8.1	9.2	10.5	10.5	1.2	2.2
Nam Á	3.2	4.2	6.1	8.0	8.8	1.0	6.4
Châu Mỹ	92.8	109.0	128.2	133.2	135.9	16.1	1.0
Bắc Mỹ	71.7	80.7	91.5	89.9	90.7	10.7	-0.2
Caribe	11.4	14.0	17.1	18.8	19.4	2.3	2.2
Trung Mỹ	1.9	2.6	4.3	6.3	7.0	0.8	8.2
Nam Mỹ	7.7	11.7	15.3	18.2	18.8	2.2	3.5
Châu Phi	15.2	20.1	27.9	37.3	40.7	4.8	6.5
Bắc phi	8.4	7.3	10.2	13.9	14.9	1.8	6.5
Tiểu Sahara	6.8	12.8	17.7	23.3	25.8	3.0	6.5
Trung Đông	9.6	13.7	24.5	38.3	41.8	4.9	9.3

Nguồn: Tổng Cục Du lịch

Theo các nghiên cứu về du lịch trên thế giới, đặc biệt là nghiên cứu gần đây của nhóm xây dựng kế hoạch marketing Việt Nam 2008-2015, thì mặc dù có khoảng cách khá xa về số liệu thị phần giữa Châu Âu và phần còn lại của thế giới nhưng đặc biệt quan trọng khi chỉ ra rằng khu vực Châu Á Thái Bình Dương hiện nay đứng ở vị trí thứ hai và tăng trưởng ở mức độ bình quân cao hơn gấp ba lần so với mức độ tăng trưởng tại Châu Âu (Xem bảng 3.1). Rõ ràng triển vọng tăng trưởng thực sự khác nhau phụ thuộc vào các khu vực trên thế giới. Ví dụ Châu Âu nên có sự tăng trưởng chất lượng (số lượng được quan tâm ở mức độ thứ hai), trong khi đó Châu Á Thái Bình Dương nên tập trung vào khía cạnh “số lượng” trước tiên đặc biệt là bởi vì nguồn tài nguyên chưa bị bão hoà. Cũng theo dự báo của nhóm nghiên cứu thì tổng số khách du lịch theo khu vực thể hiện rằng vào năm 2020 ba khu vực đón khách hàng đầu sẽ là Châu Âu (717 triệu lượt), Châu Á Thái Bình Dương (397 triệu lượt) và Châu Mỹ (282 triệu lượt), tiếp theo là Châu Phi, Trung Đông và Nam Á. Khu vực Đông Á và Thái Bình Dương, Châu Á, Trung Đông và Châu Phi được dự báo có mức độ tăng kỷ lục trên 5% năm so với mức trung bình của toàn thế giới là 4.1% [11, tr 10].

Nhiều chuyên gia kinh tế cho rằng, du lịch là một ngành dịch vụ lớn nhất thế giới, chiếm tới 40% giá trị thương mại dịch vụ toàn cầu. Ngành Du lịch trên thế giới là một trong những ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất, tốc độ tăng trưởng nguồn khách đạt khoảng 3,8%/ năm và doanh thu ngoại tệ đạt khoảng 14,6%/năm. Tổng doanh thu du lịch có xu hướng tăng lên cùng với sự gia tăng của lượng khách du lịch quốc tế. Du lịch đã và đang góp phần mang lại thịnh vượng cho cả nước giàu và nước nghèo. Ngành du lịch sử dụng khoảng 1/10 lao động trên toàn thế giới, đặc biệt là ngành tạo ra việc làm cho vùng sâu, vùng xa và vùng nông thôn.

Cũng như các ngành kinh tế khác, ngành Du lịch đóng một vai trò quan trọng trong nền kinh tế của nước ta mặc dù, trong những năm gần đây, tốc độ phát triển các dịch vụ nhà hàng và khách sạn vẫn có chiều hướng tăng lên. Du lịch là nguồn tạo công ăn việc làm quan trọng cho Việt Nam, cả trực tiếp lẫn gián tiếp, ước tính

ngành du lịch đóng góp xấp xỉ 2% tổng số việc làm của cả nước.

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX của Đảng đã xác định du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội "...Phát triển du lịch thật sự trở thành một ngành kinh tế mũi nhọn, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động trên cơ sở khai thác lợi thế về điều kiện tự nhiên, sinh thái, truyền thống văn hóa, lịch sử, đáp ứng nhu cầu du lịch trong nước và phát triển nhanh du lịch quốc tế, sớm đạt trình độ phát triển du lịch của khu vực..."Nghị quyết Đại hội Đảng lần thứ X tiếp tục khẳng định tầm quan trọng của việc phát triển du lịch đối với nền kinh tế quốc dân.

Đảng và Nhà nước quan tâm phát triển du lịch thể hiện trong việc thành lập Ban chỉ đạo Nhà nước về du lịch, phê duyệt Chương trình hành động quốc gia về du lịch 2006 - 2010. Phê duyệt quy hoạch tổng thể Chiến lược phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam giai đoạn 2006 - 2010, tầm nhìn 2020 khẳng định Du lịch Việt Nam là ngành kinh tế mũi nhọn: "...Phát triển du lịch Việt Nam nhanh, bền vững và thành ngành kinh tế mũi nhọn..." (Chính quyền các địa phương rất quan tâm phát triển du lịch. Hàng năm các tỉnh/thành phố trong cả nước đều tổ chức Năm Du lịch hoặc các sự kiện quan trọng góp phần quảng bá du lịch.

Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam giai đoạn 2001 - 2010 đã đặt mục tiêu tăng trưởng đạt 11-11,5%/năm. Năm 2010 khách quốc tế vào Việt Nam du lịch từ 5,5 đến 6 triệu lượt, khách nội địa từ 25 đến 26 triệu lượt, số lượng và chất lượng CSLTDL phát triển đáp ứng nhu cầu lưu trú đa dạng của các đối tượng khách. Thu nhập du lịch, năm 2010, ước đạt tới 4 đến 4,5 tỷ USD, chiếm 6,5% GDP của cả nước [18, tr.3].

Kết quả thu hút khách của ngành Du lịch trong những năm vừa qua có tốc độ tăng trưởng đều trung bình khoảng 7% một năm. Sau khi gia nhập WTO, Việt Nam đang có tín hiệu tốt về du lịch MICE. Ngoài ra, Việt Nam đang có sức hấp dẫn với du khách các nước trong khu vực. Trong bảy tháng đầu năm 2008, mặc dù ngành Du lịch trên thế giới bị ảnh hưởng nhiều bởi khủng hoảng kinh tế nhưng du khách đến từ Singapore tăng 27,5%, từ Malaysia tăng 21,6%, từ Philippines tăng

55,1% và từ Thái Lan tăng 41,4%. Theo báo cáo mới đây của Hiệp hội Du lịch Singapore thì du lịch Việt Nam đang trở nên phổ biến với người dân đảo sư tử. Kinh tế suy thoái nhưng số lượng người dân châu Á đi du lịch nước ngoài năm nay vẫn tăng và những điểm đến gần được ưu tiên lựa chọn.

Hội đồng Du lịch và Lữ hành thế giới (WTTC) cũng có những công bố nghiên cứu về tình hình du lịch và lữ hành năm 2006 đối với 174 quốc gia, theo đó trong giai đoạn 2007 - 2015, tốc độ tăng trưởng ngành Du lịch của Việt Nam sẽ duy trì ở mức 7,5% và đứng thứ sáu trong mười điểm đến được ưa chuộng nhất trên thế giới [100, tr.36]

Tuy nhiên, Việt Nam đang phải đối diện với áp lực cạnh tranh khốc liệt từ các quốc gia khác trong khu vực trong việc thu hút khách quốc tế. Mặc dù tốc độ tăng trưởng hàng năm của lượng khách quốc tế đến Việt Nam luôn cao hơn so với các nước khác trong khu vực Đông Nam Á nhưng Việt Nam vẫn chưa thể nào bắt kịp về mặt số lượng khách tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh chính trong khu vực như Thái Lan và Malaysia.

3.2. Tác động của việc gia nhập WTO và những vấn đề đặt ra đối với năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt nam.

Việt Nam chính thức là thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO) bắt đầu từ ngày 7 tháng 11 năm 2006. Nền kinh tế Việt Nam chính thức hòa nhập vào nền kinh tế của thế giới. Sự phát triển kinh tế của mỗi quốc gia luôn bị chi phối, ràng buộc lẫn nhau thông qua các thể chế, sự kiện kinh tế quốc tế. Điều này tạo ra cho ngành Du lịch nói chung và các khách sạn của Việt Nam nói riêng những cơ hội và thách thức mới.

3.2.1. Những tác động tích cực và cơ hội

Về cam kết mở cửa thị trường dịch vụ, Việt Nam đã cam kết khoảng 110 phân ngành trong tổng số 155 phân ngành thuộc 11 ngành dịch vụ theo sự phân loại của WTO. So với Hiệp định Thương mại Việt Nam - Hoa Kỳ (Bilateral Trade Agreement - BTA), cam kết về dịch vụ trong WTO của Việt Nam rộng hơn về

diện, nhưng không cao hơn về mức độ mở cửa. Dịch vụ du lịch và dịch vụ liên quan đến lữ hành thuộc nhóm 9 trong bản Danh mục phân loại ngành dịch vụ được chia thành bốn phân ngành, đó là:

- *A: Khách sạn - nhà hàng* (bao gồm dịch vụ cung cấp thức ăn, đồ uống) (CPC 641- 643).
- *B : Dịch vụ đại lý lữ hành và điều hành “Tour”*- chương trình du lịch (CPC 7471)
- *C : Dịch vụ hướng dẫn du lịch* (CPC 7472).
- *D : Dịch vụ khác.*

Bảng 3.2: Cam kết của Việt Nam trong lĩnh vực dịch vụ du lịch

Ngành và phân ngành	Hạn chế tiếp cận thị trường	Hạn chế đối xử quốc gia	Cam kết bổ sung
<p><i>A.Khách sạn và nhà hàng gồm:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ xếp chỗ ở khách sạn (CPC 64110) - Dịch vụ cung cấp thức ăn (CPC 642) và đồ uống (CPC 643) 	<p>(1)Không hạn chế</p> <p>(2)Không hạn chế</p> <p>(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.</p> <p>(4) Chưa cam kết, trừ cam kết chung.</p>	<p>(1)Không hạn chế</p> <p>(2)Không hạn chế</p> <p>(3) Không hạn chế</p> <p>(4) Chưa cam kết, trừ cam kết chung.</p>	

Nguồn: Tài liệu cam kết của Việt Nam gia nhập WTO [4 , tr.52]

Theo CPC, thì CPC 641 (các dịch vụ khách sạn và lưu trú khác) được chia thành CPC 6411 (dịch vụ khách sạn), CPC 6412 (dịch vụ nhà nghỉ) và CPC 6419 (các dịch vụ lưu trú khác). Dịch vụ nhà hàng lại được chia ra CPC 6421 (dịch vụ cung cấp thức ăn tại nhà hàng), các cơ sở tự phục vụ thức ăn (CPC 6422), các cơ sở cung cấp thức ăn nhanh (CPC 6423). Đối với phục vụ đồ uống trong nhà hàng (CPC 643) được phân ra các dịch vụ phục vụ đồ uống không kèm theo dịch vụ giải trí (CPC 6431) và các dịch vụ phục vụ đồ uống kèm theo dịch vụ giải trí (CPC 6432). Đối với dịch vụ đại lý lữ hành và điều hành chương trình du lịch được chia ra: hãng lữ hành (r67811); điều hành "Tour"- chương trình du lịch (r67812) và dịch vụ thông tin du lịch (r67813). Những tác động tích cực và cơ hội cho Việt Nam sau khi trở thành thành viên của WTO có thể kể đến là:

Việt Nam có thể thu hút nhiều hơn vốn đầu tư nước ngoài (FDI), trong đó có các dự án về khách sạn và du lịch, tạo thêm công ăn việc làm, nâng cấp cơ sở hạ tầng và trang thiết bị. .

Sau khi Việt Nam phục vụ thành công các sự kiện quốc tế lớn như SEA Games 22, ASEM 5, APEC 2006,... đã tạo cho các khách sạn vị thế cạnh tranh tốt hơn trên thị trường, tăng sức hấp dẫn khách. Các nước thuộc WTO có thể là nguồn cung cấp khách chính cho kinh doanh du lịch, khách sạn

Việc đi du lịch của người dân các nước trong khu vực tăng lên nhanh chóng là cơ hội tốt thu hút khách quốc tế. Khách du lịch quốc tế coi Việt Nam là điểm đến mới, còn chưa được khám phá, điểm đến an toàn, thân thiện. Việt Nam là nước có nhiều di sản tự nhiên và nhân văn được UNESCO công nhận là Di sản thế giới góp phần thu hút khách

Với sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài trong lĩnh vực du lịch và khách sạn vào thị trường du lịch Việt Nam sẽ tạo ra cơ hội cho các doanh nghiệp Việt nam có sự cải cách mạnh mẽ, tái cấu trúc lại doanh nghiệp để tăng tính cạnh tranh trong bối cảnh mới. WTO cũng sẽ mở ra cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam tiếp cận với công nghệ du lịch tiên tiến của thế giới, giúp nâng cao trình độ

quản lý, điều hành và nghiệp vụ du lịch, đáp ứng với nhu cầu phát triển chung của du lịch thế giới và ngành Du lịch Việt Nam.

3.2.2. Những thách thức chủ yếu

Nhu cầu du lịch nói chung và lưu trú khách sạn nói riêng dễ bị ảnh hưởng, thay đổi bởi những yếu tố chính trị, xã hội, tác động của kinh tế từ bên ngoài và bên trong lãnh thổ một quốc gia. Cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu bắt đầu từ Mỹ đã ảnh hưởng trực tiếp đến nền kinh tế của Việt Nam như tăng trưởng giảm, lạm phát cao, xuất khẩu giảm, thu nhập thực tế của khá đông dân cư giảm, tiêu dùng trong nước bị thu hẹp; vốn đầu tư FDI sẽ giảm, nhiều dự án trong đó có các dự án khách sạn sẽ phải dẫn tiến độ, thu hẹp quy mô hoặc sẽ không thực hiện được.

Thách thức cơ bản của ngành Du lịch nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng sau khi Việt Nam trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới có thể kể đến là:

Thiếu những khách sạn cao cấp có quy mô lớn (trên 500 phòng): Sau khi Việt Nam phục vụ thành công Hội nghị ASEM 5, Hội nghị APEC, khách thương gia, công vụ trong và ngoài nước đi tìm kiếm cơ hội đầu tư tăng nhanh, dẫn tới hiện tượng cầu tăng đột biến về buồng khách sạn. Trong khi đó số lượng các khách sạn cao cấp, quy mô lớn, đáp ứng được yêu cầu của loại hình du lịch MICE, nhất là ở Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh (hai đầu mối cung cấp khách chính của cả nước) còn ít đã gây ra tình trạng thiếu phòng trong các tháng cao điểm (tháng 10 đến tháng 5) và đẩy giá buồng lên quá cao, ảnh hưởng tới sự phát triển bền vững của hệ thống khách sạn,. Giá phòng khách sạn tăng rất cao trong mùa cao điểm, thời điểm diễn ra sự kiện lớn ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh và các hoạt động ký kết với các hãng lữ hành quốc tế, khách du lịch mất cơ hội đến Việt Nam

Thiếu cơ chế chính sách về ưu đãi đầu tư, thu hút các nguồn vốn để xây dựng và phát triển khách sạn: Mua, thuê sử dụng đất hoặc hỗ trợ giải phóng mặt bằng vẫn chưa được quan tâm thích đáng cho các nhà đầu tư . Các thành phố lớn chưa dành quỹ đất ở vị trí thuận lợi hoặc chưa có quy hoạch cụ thể cho xây dựng khách

sạn cao cấp, giá đất đầu vào liên tục tăng.

Thiếu quy hoạch và chiến lược phát triển các loại hình lưu trú khách sạn: Sự phát triển ồ ạt của hệ thống cơ sở lưu trú khách sạn không theo quy hoạch, kế hoạch của ngành, địa phương (đặc biệt khách sạn nhỏ, hạn chế về chất lượng) dẫn đến những tác động tiêu cực tới môi trường tự nhiên - xã hội, cạnh tranh giữa các cơ sở lưu trú khách sạn nhất là về giá trở nên khốc liệt, kể cả cạnh tranh không lành mạnh, trong khi quản lý nhà nước chưa theo kịp thực tế.

Chất lượng sản phẩm dịch vụ của các khách sạn còn hạn chế: Các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ chưa được tuân thủ và duy trì, nhất là ở các khách sạn có quy mô nhỏ, hoạt động còn mang tính tự phát. Công tác đảm bảo vệ sinh môi trường, an toàn thực phẩm ở một số khách sạn chưa được quan tâm đúng mức. Còn có nhiều khách sạn chưa có kế hoạch, biện pháp xử lý chất thải, bảo vệ môi trường.

Thiếu nguồn nhân lực quản lý, phục vụ chuyên nghiệp: Chất lượng nguồn nhân lực của hệ thống khách sạn Việt Nam còn thiếu và yếu từ quản lý các cấp đến nhân viên phục vụ (yếu về trình độ nghiệp vụ, ngoại ngữ, giao tiếp).

3.2.3. Một số vấn đề khác cần giải quyết để nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam

Việt Nam đang cạnh tranh với một số ít các quốc gia châu Á khác để trở thành một điểm đến du lịch hấp dẫn. Những bất cập làm giảm năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam còn liên quan tới các vấn đề khác như: Visa cho khách du lịch; marketing quảng bá; tiếp cận vốn vay; những khoản tiền không chính thức; giá điện, nước vv..

Visa du lịch: Loại trừ các nước ASEAN, visa du lịch là yêu cầu đối với hầu hết khách du lịch đến Việt Nam và thủ tục để xin visa thường mất thời gian, tốn kém và không cho phép nhiều thay đổi trong lịch trình đi lại. Bước đầu tiên để xin visa là phải có được một thư cho phép và các khách du lịch thường xin từ một công ty du lịch quốc tế có trụ sở tại Việt Nam hoặc nhờ các đại lý du lịch ở ngay địa phương mình. Mất khoảng 5 ngày để hoàn tất các thủ tục và lệ phí visa là

khoảng 50 đôla Mỹ cho thời hạn một tháng- sứ quán Việt Nam tại nước sở tại của khách du lịch là cơ quan có thẩm quyền cấp visa

Như vậy, thủ tục để xin visa du lịch vào Việt Nam chính là một nhân tố gây trở ngại cho việc gia tăng lượng khách du lịch đến Việt Nam. Yêu cầu về visa là nguyên nhân bỏ lỡ mảng khách du lịch bất thường, những người có thể bất chợt muốn dừng chân và vào Việt Nam một vài ngày do để vào Việt Nam luôn cần phải có kế hoạch từ trước và sẽ vấp phải nhiều thủ tục hành chính cộng với chi phí cao hơn so với các nước châu Á khác. Ngoài ra khách du lịch cũng sẽ gặp trở ngại nếu khách muốn ở lại lâu hơn dự định hay đi thăm các nước lân cận..

Marketing, quảng bá xúc tiến: Marketing cho ngành Du lịch bao gồm rất nhiều hoạt động từ xúc tiến quảng cáo ở nước ngoài cho tới thu thập thông tin về các thị trường và khách hàng tiềm năng và hiện tại, thúc đẩy từng loại hình và dịch vụ du lịch. Tổng cục Du lịch Việt Nam- cơ quan quản lý cấp quốc gia của ngành Du lịch còn chưa đầu tư đúng mức vào hoạt động marketing giới thiệu về Việt Nam như một điểm đến du lịch ở nước ngoài và vẫn chưa có được một chiến lược để khai thác tối đa tiềm năng du lịch của Việt Nam. Điều đáng lưu ý là mặc dù có các chương trình khuyến khích như hội chợ du lịch, lễ hội được tiến hành ở trong nước nhưng các chương trình này không giúp thu hút được khách du lịch mới đến với Việt Nam vì chúng hướng vào những khách du lịch nội địa hoặc khách quốc tế đang ở Việt Nam rồi. Hơn nữa, hoạt động xúc tiến quảng cáo ở Việt Nam như các bảng hiệu ở các thành phố hay trực đường cao tốc lại không nêu được những địa chỉ cụ thể trong nước mà chỉ tập trung giới thiệu chung về đất nước. Khác với Tổng cục Du lịch Việt Nam, các Cơ quan Du lịch Quốc gia của Xingapo và Thái Lan đã thực hiện những chiến lược marketing đồng bộ trong đó bao gồm cả việc thành lập và hoạt động của một số văn phòng du lịch ở nước ngoài- những văn phòng này còn góp phần thúc đẩy sự hợp tác liên chính phủ- trong khi đó Việt Nam vẫn còn chưa xây dựng được một chiến lược như vậy trong Chiến lược Tổng thể cho ngành Du lịch hay thành

lập được một văn phòng ở nước ngoài nào.

Giấy phép hoạt động Lữ hành quốc tế: Sự khác biệt giữa một công ty du lịch nội địa và du lịch quốc tế chính là việc có được hay không giấy phép lữ hành quốc tế. Đây có thể là một rào cản kỹ thuật của Tổng cục Du lịch. Việc xóa bỏ những điểm khác biệt này chính là một trong những mong muốn ưu tiên hàng đầu của nhiều doanh nghiệp lữ hành đang hoạt động ở Việt Nam.

Các chuyến bay thẳng đến Việt Nam và giá vé: Thiếu đường bay thẳng từ các nước châu Âu tới Việt Nam khiến cho khách du lịch ở lại các thành phố cửa ngõ của các nước trong khu vực như Thái Lan, Singapre lâu hơn ở Việt Nam. Không có hoặc quá ít chuyến bay tới các trung tâm du lịch quan trọng làm hạn chế nguồn khách và giảm doanh thu của kinh doanh khách sạn. Đặc biệt là các tỉnh miền Trung. Hãng hàng không Việt Nam (Việt Nam Airlines) hầu như chỉ đón khách qua các cửa ở châu Á là Băngcốc và Xingapo. Vì thế mỗi khách du lịch phải trả thêm cả tiền vé cho chặng đi và đến các cửa đó- và hậu quả là Thái Lan và Xingapo trở thành những điểm đến kinh tế hơn hoặc hấp dẫn hơn bởi tiết kiệm được thời gian trong điều kiện số ngày nghỉ của họ chỉ có hạn.

Việc còn thiếu những chuyến bay thẳng đến Việt Nam có thể vận chuyển các đoàn khách lớn và thời gian bay không thuận tiện là những vấn đề cần được giải quyết. Nguyên nhân là tình trạng độc quyền của Hãng hàng không Việt Nam. Mặc dù có Hàng không Pacific, một số hãng hàng không giá rẻ như Tiger, Jestar Pacific, Air Asia, Air Indochina đang cùng hoạt động ở Việt Nam, (Hàng không Pacific thực ra vẫn chỉ là một liên doanh của Hàng không Việt Nam). Trên thực tế chưa có sự cạnh tranh thực sự trong lĩnh vực vận chuyển hàng không ở Việt Nam. Các hãng hàng không tư nhân còn gặp trở ngại khi muốn mở các chuyến bay quốc tế.

Một so sánh giữa giá vé khứ hồi tới Hà Nội và Băngcốc từ là giá vé của khách du lịch Nhật Bản- giá vé cho khách du lịch Nhật Bản bay tới Hà Nội qua đường Băngcốc vẫn rẻ hơn bay thẳng tới Hà Nội. Sự chênh lệch này báo động rằng

Việt Nam sẽ tự làm mất nguồn thu của mình sang Thái Lan đơn giản chính vì mức giá vé.

Bảng 3.3: So sánh giá vé hai chiều đến Việt Nam qua các cảng hàng không lớn trên thế giới

Điểm đi	Hãng hàng không	Giá vé từ điểm đi đến đích		Giá vé từ điểm đi đến Băngcốc + vé Băngcốc- Hà Nội				
		Hà Nội	Băng Cốc	Hàng không (Viet nam Airlines)	Hàng không Thái Lan (Thai Airways)	Hàng không pháp (Air France)	Tổng chi phí trung bình	Chênh lệch a/
Pari	Hàng không Pháp (Air France)	763	584	834	844	829	836	73
	Hàng không Thái Lan (Thai Airways)	Không có	637	887	897	882	889	Không có
Luân Đôn	Hàng không Pháp (Air France)	1,372	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có
	Hàng không Đức (Lufthansa)	Không có	640	890	900	885	892	Không có
Tôkyo	Hàng không Nhật Bản (Japan Airlines)	846	443	693	703	688	695	(151)
	Hàng không Trung quốc (China Airlines)	Không có	459	709	719	704	711	Không có
	Hàng không Mỹ (United Airlines)	Không có	445	695	705	690	697	Không có
	Hàng không Việt Nam (Vietnam Airlines)	846	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có
	Cathay Pacific	862	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có
Los Angeles	Hàng không Trung quốc (China Airlines)	870	611	861	871	856	863	(7)
	Asiana Airlines	870	599	849	859	844	851	(19)
	Hàng không Nhật Bản (Japan Airlines)	Không có	611	861	871	856	863	Không có
New York	Hàng không Hàn quốc (Korean Airlines)	819	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có
	Hàng không Trung quốc (China Airlines)	1,000	725	975	985	970	977	(23)
	Eva Airways	820	772	1,022	1,032	1,017	1,024	204
	Cathay Pacific	850	788	1,038	1,048	1,033	1,040	190
	Hàng không Mỹ (United Airlines)	Không có	798	1,048	1,058	1,043	1,050	Không có
Frankfurt	Hàng không Đức (Lufthansa)	730	652	902	912	897	904	174
Kuala Lâmpua	Hàng không Việt Nam (Vietnam Airlines)	473	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có
	Hàng không Malaixia (Malaysia Airlines)	473	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có	Không có
	Hàng không Thái Lan (Thai Airways)	606	383	633	643	628	635	29
	Cathay Pacific	Không	454	704	714	699	706	Không

		có					có
--	--	----	--	--	--	--	----

Nguồn: Các hãng Hàng không có tên trong bảng

Tiếp cận vốn vay: Hầu hết các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn là những doanh nghiệp nhỏ và vừa. Kết quả điều tra của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở 30 tỉnh phía Bắc của Bộ Kế hoạch và Đầu tư mới đây cũng cho thấy, trong tổng số 32.225 doanh nghiệp được điều tra thì có tới 67% trả lời thường gặp khó khăn về tài chính do không có đủ tài sản thế chấp cho các tổ chức tín dụng để vay vốn.

Cũng như các doanh nghiệp nhỏ và vừa khác, các khách sạn khó tiếp cận các nguồn vốn vay của các ngân hàng trong nước do yêu cầu về thế chấp tài sản cho khoản vay. Các khách sạn này cũng không thể vay vốn của các ngân hàng nước ngoài nếu thế chấp chỉ bằng giấy chứng nhận sử dụng đất. Do vậy nhiều khách sạn đã phải bỏ dở dự án của mình

Những khoản tiền không chính thức: Một số doanh nghiệp hay nói tới các khoản tiền không chính thức- thường được gọi là chi phí “đối ngoại”- mà họ phải đưa cho các cán bộ thụ lý hồ sơ khi nộp dự án đầu tư để xin phê duyệt. Các doanh nghiệp cho biết những khoản chi kiểu đó có thể chiếm tới 0,5% tổng vốn đầu tư cho một đề xuất dự án du lịch trong nước.

Giá điện nước cao: Được nhận định là đang gây ảnh hưởng tiêu cực tới khả năng cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam. 100% các khách sạn cho rằng mức giá tiền điện đang áp dụng hiện nay là cao (chiếm từ 10-20% tổng chi phí kinh doanh). Điều này ảnh hưởng bất lợi đẩy giá thành sản phẩm dịch vụ lên cao và làm giảm khả năng cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam so với khu vực và thế giới. Việc quy định giá bán điện theo thời gian sử dụng trong ngày theo 3 mức, trong đó mức cao nhất từ 18h đến 22h30 là không hợp lý, gây bất lợi cho các khách sạn. Tình trạng mất điện thường xuyên cũng ảnh hưởng xấu đến chất lượng phục vụ và hình ảnh của ngành du lịch Việt Nam.

3.3 Quan điểm, phương hướng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam

Ngành Du lịch Việt Nam ra đời từ năm 1960 nhưng chỉ thực sự phát triển mạnh mẽ từ đầu những năm 1990 đến nay. Trong 17 năm của thời kỳ đổi mới (1990-2007) ngành Du lịch đã đạt được mức tăng trưởng ấn tượng. Nếu như năm 1990 Việt Nam chỉ đón được 250 lượt khách quốc tế thì năm 2007 Việt Nam đã đón được 4,2 triệu tăng 16,8 lần. Khách nội địa đạt 18 triệu năm 2007, tăng 18 lần. Năm 2007 đã có gần 1 triệu người Việt Nam đi du lịch nước ngoài. Thu nhập xã hội từ du lịch tăng gấp 22 lần, đạt trên 3 tỷ USD/năm, chiếm 4% GDP của cả nước [14, tr.8].

3.3.1 Các quan điểm về phát triển Du lịch Việt nam

Nhà nước chủ trương đưa du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn dựa trên cơ sở khai thác hiệu quả lợi thế , giá trị về điều kiện tự nhiên, sinh thái, văn hóa, lịch sử, huy động các nguồn lực trong và ngoài nước để đưa Việt Nam trở thành trung tâm du lịch có tầm cỡ của khu vực, là quốc gia có ngành Du lịch phát triển.

Trong vòng 5-10 năm tới ngành Du lịch Việt Nam vừa phải phát triển nhanh để trở thành ngành kinh tế mũi nhọn nhưng vừa phải nâng cao chất lượng và đa dạng hóa các sản phẩm du lịch để nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường du lịch ở khu vực và trên thế giới [18, tr.2]

- Làm cho Du lịch trở thành một ngành kinh tế mũi nhọn để thúc đẩy các ngành khác phát triển, góp phần thực hiện công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước.

Theo quan điểm này, du lịch cần được phát triển, có tỷ trọng đáng kể trong khối ngành dịch vụ, tạo điều kiện thúc đẩy nhanh quá trình chuyển dịch cơ cấu kinh tế và một số lĩnh vực kinh tế- xã hội liên quan cùng phát triển. Việc phát triển du lịch cần gắn với nhiệm vụ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước, thực hiện chiến lược phát triển kinh tế- xã hội nhằm đạt mục tiêu đến năm 2020 Việt Nam trở thành một nước công nghiệp, Việt Nam nằm trong nhóm nước có ngành Du lịch phát triển trong khu vực.

- Phát triển du lịch theo hướng bền vững khai thác mọi nguồn lực trong

và ngoài nước, nâng cao chất lượng và đa dạng hoá sản phẩm đáp ứng yêu cầu phát triển.

Đối với một điểm đến du lịch hay một quốc gia, du lịch bền vững có nghĩa là cung cấp những sản phẩm hấp dẫn cho du khách, có hiệu quả kinh tế nhưng vẫn đảm bảo việc giữ gìn môi trường sinh thái, môi trường xã hội. Việt Nam có nhiều cảnh quan thiên nhiên, bờ biển đẹp, giàu di sản văn hoá do vậy cần tập trung vào việc phát triển các loại hình dịch vụ có thể mạnh như tham quan, du lịch theo chuyên đề văn hoá, nghỉ dưỡng và du lịch sinh thái. Phát triển du lịch bền vững cần đảm bảo phát triển theo quy hoạch được duyệt, bảo vệ môi trường, cảnh quan thiên nhiên, giữ gìn bản sắc văn hoá dân tộc Việt Nam. Nhà nước cùng các doanh nghiệp cùng thực hiện các biện pháp nhằm xây dựng và duy trì hình ảnh Việt Nam như một điểm đến hấp dẫn, an toàn, thân thiện

- Mọi phương án phát triển du lịch cần có sự phối hợp chặt chẽ với các cấp, các ngành. Hoạt động du lịch phải góp phần xây dựng và phát triển nền văn hoá Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc và tiếp thu chọn lọc tinh hoa văn hoá thế giới

Hoạt động du lịch thu hút rộng rãi các thành phần kinh tế, cộng đồng dân cư tham gia. Chính vì vậy cần xác định những mô hình hoạt động có hiệu quả nhằm khuyến khích sự tham gia của toàn xã hội dưới sự quản lý thống nhất của Nhà nước, góp phần nâng cao hiệu quả kinh tế- xã hội, bảo vệ tài nguyên và môi trường sinh thái.

- Phát triển cả du lịch quốc tế và du lịch nội địa, đảm bảo hiệu quả kinh tế, chính trị và xã hội, an ninh, quốc phòng..

Đẩy mạnh phát triển du lịch quốc tế nhằm khuyến khích xuất khẩu tại chỗ, tăng nguồn thu ngoại tệ, tuyên truyền đối ngoại, hội nhập quốc tế. Việt Nam có gần 100 triệu dân với mức sống ngày càng được nâng cao do vậy cần chú trọng phát triển du lịch nội địa. Phát triển mạnh du lịch sẽ mở rộng giao lưu giữa các vùng miền, tạo việc làm cho xã hội, góp phần xoá đói, giảm nghèo, đảm bảo an ninh, trật tự, an toàn xã hội.

3.3.2 Phương hướng phát triển hệ thống khách sạn Việt Nam

- Các khách sạn cần được xây dựng theo đúng quy hoạch, phát triển theo hướng bền vững, theo kịp yêu cầu phát triển, bảo vệ môi trường.

Trên phạm vi toàn quốc, phát triển cơ sở lưu trú khách sạn bền vững có ý nghĩa là cung cấp những sản phẩm lưu trú hấp dẫn đối với khách nhưng phải chú trọng tới bản sắc văn hoá Việt Nam tại những vùng miền trong thiết kế, trang trí nội, ngoại thất, trang trí sắp đặt phòng ngủ, trang phục nhân viên phục vụ, món ăn vv. Đảm bảo giữ gìn giữ môi trường sinh thái, môi trường xã hội. Việc phát triển các khách sạn phải được quán triệt trên cả hai hướng thị trường và sản phẩm. Cần tránh xây dựng khách sạn tràn lan mà chỉ nên có khách sạn tại những khu vực tài nguyên du lịch thực sự có sức hấp dẫn, những vị trí đắc địa trong các thành phố để tăng thêm giá trị sản phẩm. Ngành Du lịch cần kiến nghị Chính phủ và UBND các địa phương cho bán, liên doanh, chuyên đổi hoặc nâng cấp các chung cư cũ nát, trụ sở, nhà nghỉ của các Bộ, ngành, cơ quan, tổ chức có vị trí đắc địa cho các đối tác chiến lược có tiềm lực để có được những khách sạn chất lượng cao,

- Phát triển một số khách sạn cao cấp, hiện đại, tầm cỡ (từ 500 buồng trở lên) mang bản sắc Việt Nam ở các trung tâm du lịch, thành phố lớn.

Từ nay cho đến 2015 cần tập trung phát triển có trọng điểm một số khách sạn cao cấp, hiện đại với quy mô lớn, đầy đủ tiện nghi, trang thiết bị hiện đại, phòng họp, hội nghị quy mô lớn lớn tại các thành phố, các trung tâm du lịch ở cả 3 miền Bắc, Trung, Nam, đặc biệt là Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh. Các khách sạn loại này sẽ đáp ứng được nhu cầu của thị trường khách du lịch MICE và các đối tượng khách cao cấp khác mà tại thời điểm hiện nay các nước trong khu vực như Thái Lan, Malaysia, Hong kong (Trung quốc) đang có lợi thế hơn về thị trường du lịch MICE so với Việt Nam

- Huy động mọi nguồn lực, xã hội hoá, đa dạng hoá nguồn vốn đầu tư phát triển hệ thống khách sạn.

Khuyến khích, huy động mọi nguồn lực trong xã hội để xây dựng và phát triển các cơ sở lưu trú khách sạn là hướng đi đúng đắn đối với Việt Nam. Nhà nước

không cần phải nắm giữ cổ phần hay cổ phần chi phối trong các doanh nghiệp khách sạn. Thực tế hiện nay cho thấy, các doanh nghiệp kinh khách sạn thuộc các thành phần kinh tế ngoài quốc doanh đã chiếm được ưu thế trên thị trường trong khi phần lớn các doanh nghiệp khách sạn thuộc sở hữu nhà nước mặc dù có nhiều lợi thế hơn về vị trí đặc địa, cơ chế chính sách ưu đãi, lại hoạt động kém hiệu quả.

- Cần có khách sạn mang thương hiệu Việt Nam tại thủ đô của các nước trong khu vực và trên thế giới..

Nhà nước cần có chính sách khuyến khích doanh nghiệp Việt Nam đầu tư xây dựng khách sạn, nhà hàng ở nước ngoài. Hiện nay một số doanh nghiệp Việt Nam đã có đủ nguồn lực để đầu tư ra nước ngoài. Việc đầu tư này có thể dưới nhiều hình thức như mua lại cổ phần chi phối, liên doanh liên kết hay đầu tư 100% vốn để có được những khách sạn, khu nghỉ dưỡng đang hoạt động hoặc được xây mới. Việc có được những khách sạn ở những vị trí đặc địa tại các thủ đô hay các địa danh nổi tiếng không những đảm bảo cho doanh nghiệp Việt Nam (chủ sở hữu khách sạn) về hiệu quả kinh doanh mà nó còn tạo dựng hình ảnh, vị thế cho ngành Du lịch và khách sạn Việt Nam .

- Khuyến khích hình thành các công ty quản lý khách sạn dưới thương hiệu Việt để quản lý, điều hành các khách sạn, khu nghỉ dưỡng cao cấp ở trong và ngoài nước.

Hệ thống khách sạn với nhiều hình thức sở hữu đa dạng và mức độ cạnh tranh ngày một cao đang đòi hỏi tính chuyên nghiệp và hiệu quả trong quản lý, điều hành và cung cấp dịch vụ. Nhiều khách sạn trong nước đang tìm kiếm nhân sự quản lý cấp cao hoặc thuê dịch vụ tư vấn quản lý hoặc thuê công ty quản lý khách sạn chuyên nghiệp để quản lý các khách sạn của họ. Việc ra đời các công ty chuyên quản lý khách sạn với thương hiệu Việt, trước mắt là quản lý các khách sạn trong nước, tiến tới có hợp đồng quản lý các khách sạn, khu nghỉ dưỡng ở nước ngoài chắc chắn sẽ giúp tạo dựng hình ảnh và nâng cao vị thế của ngành Du lịch và khách sạn Việt Nam.

- Xây dựng và tăng cường hệ thống đào tạo, huấn luyện nguồn nhân lực quản lý, nghiệp vụ khách sạn theo hướng chuyên nghiệp, sát với thực tiễn phát triển.

Những quan điểm, phương hướng phát triển cơ sở lưu trú khách sạn nói trên hoàn toàn phù hợp với những định hướng phát triển du lịch trong Nghị quyết Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ IX: tập trung phát triển du lịch văn hóa, lịch sử, cảnh quan môi trường tạo sức hấp dẫn đặc thù, giữ gìn và phát huy được bản sắc văn hóa dân tộc và nhân phẩm con người Việt Nam, nâng cao chất lượng và đa dạng hóa sản phẩm du lịch thu hút ngày càng nhiều khách du lịch quốc tế, đáp ứng nhu cầu tham quan du lịch ngày càng tăng của nhân dân, góp phần thúc đẩy chuyển dịch cơ cấu kinh tế và sự nghiệp công nghiệp hóa hiện đại hóa đất nước.

3.4. Một số giải pháp, kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam

Xuất phát từ nhận thức khách sạn là một phần sản phẩm dịch vụ của ngành Du lịch do vậy năng lực cạnh tranh khách sạn có sự gắn kết chặt chẽ với năng lực cạnh tranh của ngành Du lịch. Mỗi khách sạn có năng lực cạnh tranh cao sẽ góp phần làm tăng năng lực cạnh tranh của ngành Du lịch tại mỗi quốc gia hay điểm đến du lịch.

3.4.1. Nâng cao khả năng cạnh tranh về du lịch ở tầm quốc gia.

- Tạo lập môi trường pháp lý cho cạnh tranh: Rà soát lại các văn bản quản lý, loại bỏ những văn bản không phù hợp đối với đầu tư và kinh doanh khách sạn. Các văn bản quản lý nhà nước phải, một mặt, tạo ra động lực cho các nhà đầu tư, mặt khác, phải bảo đảm sự bình đẳng trong kinh doanh giữa các thành phần, các tổ chức, cá nhân tham gia đầu tư và kinh doanh khách sạn. Tạo môi trường thuận lợi trong quan hệ của các khách sạn với các hãng lữ hành và các nhà cung cấp sản phẩm hàng hoá và dịch vụ khác.

Tạo điều kiện cho các khách sạn tiếp cận dễ dàng hơn tới các nguồn vốn, tăng cường xúc tiến du lịch ở trong và ngoài nước, xúc tiến đầu tư du lịch, cung cấp thông tin định hướng về thị trường du lịch, giảm chi phí đầu vào đối với các hàng hoá dịch vụ mà Nhà nước vẫn còn quản lý giá như điện, nước... đẩy mạnh cải

cách và đơn giản hoá thủ tục hành chính, giảm chi phí giao dịch nhất là các giao dịch không chính thức.

- *Bãi bỏ các quy định cản trở tới hoạt động du lịch:* Chính quyền các địa phương, ví dụ Hà Nội cần bãi bỏ ngay quy định cấm xe vận chuyển khách du lịch vào thành phố vào giờ cao điểm, tạo điều kiện cho xe vận chuyển khách du lịch được ra vào thành phố vào tất cả các giờ trong ngày.

Chính quyền các địa phương bãi bỏ việc công an hoặc biên phòng địa phương cấp phép tham quan du lịch tại các điểm du lịch, tạo điều kiện cho khách du lịch tới tham quan các bản làng dân tộc. Giảm thiểu các giấy phép, thủ tục đối với khách du lịch khi tham gia các loại hình du lịch mới và mạo hiểm ở Việt Nam như loại hình du lịch ô tô, mô tô, xe đạp do khách tự lái (các phương tiện của khách hoặc thuê tại Việt Nam), leo núi, lặn biển, khinh khí cầu,...

- *Xoá bỏ độc quyền hàng không và đường sắt, khuyến khích tư nhân đầu tư vào lĩnh vực này:* Bộ Giao thông vận tải cần sớm có đề án đề nghị Chính phủ đẩy nhanh việc bãi bỏ độc quyền hàng không và đường sắt, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế tham gia vào kinh doanh dịch vụ vận chuyển hàng không và đường sắt, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ vận chuyển, gián tiếp làm tăng sức cạnh tranh cho doanh nghiệp du lịch.

- *Tăng cường phối hợp liên ngành trong hoạt động du lịch:* Các ngành liên quan (ngoại giao, công an, hải quan, hàng không, bưu chính viễn thông, văn hoá thể thao, các vườn quốc gia, các khu bảo tồn thiên nhiên, các làng nghề truyền thống...) cần phối hợp thường xuyên với ngành Du lịch, tạo điều kiện thuận lợi, dễ dàng cho các đơn vị cung ứng dịch vụ và khách sạn trong việc tổ chức phục vụ khách tại Việt Nam.

- *Đổi mới, hoàn thiện cơ chế, chính sách tạo điều kiện thúc đẩy đầu tư các loại hình khách sạn phát triển và tăng cường năng lực cạnh tranh:* Cần tiếp tục đổi mới, hoàn thiện cơ chế, chính sách về du lịch và liên quan đến du lịch nói chung như chính sách tài chính, cơ chế chính sách về đầu tư và kinh doanh khách sạn, tạo điều kiện và khuyến khích các doanh nghiệp du lịch phát triển kinh doanh, chủ động nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới.

- *Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng*: Nhà nước giành nhiều ngân sách hơn cho đầu tư kết cấu hạ tầng du lịch theo hướng đầu tư tập trung, có trọng điểm để tạo ra các khu du lịch có quy mô lớn, đạt tiêu chuẩn quốc tế và có khả năng cạnh tranh cao so với các khu du lịch nổi tiếng khác trong khu vực..Mở rộng, nâng cấp, hiện đại hoá các tuyến đường để đưa đón khách nhanh chóng và thuận tiện từ sân bay tới các thành phố và các khu du lịch; Xây dựng đồng bộ và hiện đại hoá hệ thống biển báo, chỉ dẫn giao thông và du lịch tại các đô thị, các tuyến đường giao thông huyết mạch, tạo điều kiện cho du khách đi lại dễ dàng; Tập trung đẩy nhanh quy hoạch, đầu tư xây dựng hệ thống điểm dừng chân, khách sạn ven đường (motel) dọc các tuyến quốc lộ và các tuyến du lịch chính để khách nghỉ ngơi, vệ sinh và mua sắm.

- *Đổi mới chính sách xuất nhập cảnh, hải quan*: Tiếp tục cải tiến quy trình thủ tục cấp thị thực và xét duyệt xuất nhập cảnh, hải quan tại các cửa khẩu đường không, đường bộ, đường biển theo hướng đơn giản, thuận lợi hơn cho khách du lịch. Cho phép cấp thị thực cho khách tại cửa khẩu. Tăng cường đầu tư, hiện đại hoá trang thiết bị kiểm tra hành lý và hành khách như máy soi hành lý, dây truyền hành lý. Đào tạo, tăng cường năng lực cho cán bộ, nhân viên xuất nhập cảnh, hải quan làm việc tại các cửa khẩu để có tác phong làm việc chuyên nghiệp nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và tiếp đón hành khách tại sân bay

- *Đổi mới, hoàn thiện chính sách tài chính và thuế đối với hoạt động lữ hành và khách sạn*: Giảm thuế giá trị gia tăng áp dụng cho dịch vụ lữ hành và khách sạn xuống mức 5% (như đang áp dụng trong giai đoạn kích cầu hiện nay).Điều chỉnh các mức giá điện nước phù hợp với tính đặc thù của ngành kinh tế dịch vụ. Mở rộng việc thanh toán các sản phẩm, dịch vụ du lịch, khách sạn trực tuyến.Thực hiện chính sách hoàn thuế giá trị gia tăng cho khách du lịch khi mua hàng hoá tại Việt Nam nhằm kích thích khách du lịch mua sắm, thúc đẩy ngành công nghiệp mua sắm phát triển, qua đó thúc đẩy xuất khẩu tại chỗ.

3.4.2. Xây dựng chiến lược cạnh tranh và thương hiệu cho hệ thống khách sạn Việt Nam.

Tổng cục Du lịch xây dựng Chiến lược cạnh tranh du lịch quốc gia nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến như:

- Xác định cụ thể các sản phẩm có lợi thế so sánh và có khả năng cạnh tranh để có chính sách và biện pháp khuyến khích đầu tư hợp lý.

- Tổ chức xúc tiến quảng bá điểm đến Việt Nam một cách hiệu quả ở những thị trường quốc tế trọng điểm và tiềm năng, tạo điều kiện cho các khách sạn cạnh tranh thu hút khách quốc tế. Tổng cục Du lịch tăng cường hỗ trợ các doanh nghiệp khách sạn tham gia các hoạt động xúc tiến như: các liên hoan, hội chợ du lịch, triển lãm du lịch quốc tế lớn và có tính chuyên nghiệp như: ITB'Berlin, WTM (Luân Đôn), TOP RESA (Pháp), JATA (Nhật), ASTA (Hoa Kỳ) vì đây là những hội chợ lớn, chuyên nghiệp, tổ chức thường niên tại các thị trường gửi khách chính và là nơi tập trung các hãng lữ hành, hàng không lớn trên khắp thế giới.

- Xây dựng các chiến lược xúc tiến du lịch trên các kênh truyền thông nước ngoài, cũng như trong nước để quảng bá mạnh hình ảnh Du lịch Việt Nam. Các thị trường trọng điểm và tiềm năng

- Chủ động liên hệ thu hút và đăng cai tổ chức các sự kiện quốc tế tại Việt Nam, tạo điều kiện cho các khách sạn Việt Nam tổ chức cung cấp dịch vụ cho các đoàn khách tới tham dự sự kiện này. Đồng thời, kết hợp quảng bá du lịch nhân dịp tổ chức các sự kiện quốc tế để tăng cường thu hút khách quốc tế vào Việt Nam.

3.4.3. Phát triển đa dạng các hình thức liên minh chiến lược và hiệp hội

Kinh nghiệm thành công của một số mô hình kinh doanh tại Việt Nam và trên thế giới đã chỉ ra rằng các khách sạn nội địa có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình thông qua chiến lược liên kết hợp tác với các đối tác chiến lược là các tập đoàn kinh doanh khách sạn nổi tiếng trên thế giới. Tùy vào đặc thù của từng khách sạn (mô hình quản lý, nguồn lực, đối tác hiện tại, kỹ năng nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên..) mà các khách sạn Việt Nam có thể khai thác những loại hợp tác liên kết khác nhau như liên doanh, hợp đồng thuê quản lý, bán cổ phần cho các tập đoàn công ty nước ngoài, hoặc các hình thức liên kết khác như nhượng quyền thương hiệu (franchising), tham gia vào các hệ thống phân phối, hoặc hợp

tác liên kết trong hoạt động marketing quảng bá sản phẩm với các tập đoàn nước ngoài. Mỗi một hình thức liên kết hợp tác đều có những ưu điểm và hạn chế riêng.

Các hình thức liên kết hợp tác chiến lược có thể xếp thành hai nhóm: (1) các hình thức liên kết hợp tác chiến lược có liên quan tới sở hữu tài sản, vốn như liên doanh chung vốn hoặc sở hữu cổ phần của nhau, mua bán sáp nhập doanh nghiệp; (2) các hình thức liên kết, hợp tác chiến lược không liên quan tới sở hữu như hợp đồng quản lý, nhượng quyền thương hiệu, tham gia hệ thống phân phối khách hàng của nhau.

Trong thực tế kinh doanh du lịch ở Việt Nam, hình thức liên doanh trong khách sạn thường giữa các khách sạn trong nước (có vị trí đẹp và truyền thống lâu đời) với các tập đoàn nước ngoài nổi tiếng (như liên doanh khách sạn Hà Nội Sofitel là một điển hình) trong thời kỳ mới mở cửa đã mang lại nhiều thành công cho các khách sạn Việt Nam trong doanh thu và nâng cao năng lực quản lý của mình do cả hai phía trong đối tác đều tận dụng được điểm mạnh của nhau. Gần đây, ở Việt Nam và trên thế giới, xu hướng thành lập liên doanh ít dần do tác động của toàn cầu hóa. Đặc biệt ngày càng nhiều quốc gia tham gia vào WTO với các hệ thống pháp lý hoàn chỉnh hơn do phải tuân thủ quy định của WTO đã làm cho môi trường kinh doanh toàn cầu nói chung đỡ rủi ro hơn. Vì vậy các doanh nghiệp hiện nay trên thế giới thường có xu hướng lựa chọn hình thức liên doanh liên kết chiến lược không liên quan tới hình thức sở hữu như hợp đồng quản lý, nhượng quyền thương hiệu và liên minh chiến lược.

Franchise (thương hiệu nhượng quyền) là 1 khuynh hướng rõ ràng của thị trường Việt Nam gần đây. Việc tham gia hợp đồng franchise từ các thương hiệu quốc tế nổi tiếng để đem về kinh doanh tại thị trường nội địa là 1 lựa chọn có nhiều ưu điểm trong bối cảnh nguồn lực marketing và công tác quảng bá du lịch còn nhiều hạn chế hiện nay của cả doanh nghiệp lẫn của nhà nước. Vì vậy, theo nhiều đánh giá nghiên cứu thì xu hướng này sẽ còn mạnh hơn trong thời gian tới. Trong vai trò người mua Franchise (Franchisee), các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam có thể rút ngắn thời gian và khoảng cách tiếp cận, học hỏi để tham gia vào mạng lưới, hệ thống của những thương hiệu kinh doanh khách sạn toàn cầu.

Khi tiến hành liên kết hợp tác chiến lược với các đối tác nước ngoài, các khách sạn Việt Nam cần phải làm rõ các nguồn lực nào có thể phát huy trong liên

kết chiến lược để tạo thành lợi thế cạnh tranh của mình. Các quyết định liên kết chiến lược chỉ có thể dựa vào nguồn lực và năng lực mà khi kết hợp với nguồn lực và năng lực của đối tác sẽ tạo ra lợi thế cạnh tranh (công nghệ, trình độ quản lý, hệ thống phân phối, thị trường, quy mô...). Ngoài ra, các khách sạn Việt Nam cần xây dựng các khung chiến lược và việc lựa chọn liên minh chiến lược cần phù hợp với khung chiến lược kinh doanh của riêng mình. Cần chú ý rằng các liên minh chiến lược dựa trên các yếu tố và nguồn lực tạo nên năng lực cạnh tranh cụ thể cho nên các hình thức liên minh chiến lược không nhất thiết là các doanh nghiệp trong cùng một ngành.

Các hình thức liên minh chiến lược và các yếu tố kết hợp các hoạt động trong liên minh kết dính đối tác được liệt kê như ở dưới đây:

Bảng 3.4 : Một số hình thức liên kết-liên minh chiến lược trong kinh doanh khách sạn

Các loại/hình thức liên kết chiến lược	Các hoạt động liên quan trong liên minh chiến lược
Khách sạn với khách sạn	<ul style="list-style-type: none"> • Chia sẻ, liên kết các dịch vụ bổ sung (ăn uống, giải trí....tránh trùng lặp nhằm chán cho khách..) • Kết hợp tổ chức hoạt động giải trí (lễ hội, show diễn, festival) • Các hoạt động liên quan tới quản lý công suất sử dụng và các thời điểm cao điểm và thấp điểm (Ví dụ: chia sẻ khách vào thời điểm cao điểm, sử dụng dịch vụ giặt là của nhau trong thời điểm thừa công suất, đưa đón khách vvv)
Khách sạn với nhà cung cấp (trong lĩnh vực hoạt động)	<ul style="list-style-type: none"> • Các hoạt động mua bán sản phẩm từ các nhà cung cấp cho khách sạn thông thường • Các hoạt động outsourcing như dịch vụ giặt là, security... • Các hoạt động xã hội, các sự kiện • Nguồn nhân lực, quản lý chung
Khách sạn với nhà cung cấp (trong lĩnh vực bán và phân phối sản phẩm)	<ul style="list-style-type: none"> • Website (liên kết chia sẻ dữ liệu, quảng bá kết hợp...) • Các chương trình khuyến mãi kết hợp • Liên kết xây dựng các trung tâm đặt giữ chỗ, hệ thống phân phối chỗ toàn cầu • Các hoạt động đại lý lữ hành (bán dịch vụ lưu trú và lữ hành kết hợp)

- | | |
|--|-----------------------------------------------------|
| | • Các hãng hàng không và dịch vụ đặt chỗ trực tuyến |
|--|-----------------------------------------------------|

Nguồn: Mô tả của tác giả

Nhằm tiết kiệm chi phí và phát huy tối đa mức độ chuyên nghiệp, các khách sạn Việt Nam cũng cần nhận thấy xu hướng kinh doanh gần đây trên thế giới là việc tiến hành thuê ngoài (outsourcing) những dịch vụ mà khách sạn không có năng lực thực hiện, hoặc với chi phí cao hơn so với các đối tác cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp bên ngoài. Với hình thức này, các khách sạn có thể tập trung khai thác các điểm mạnh của mình, nâng cao năng lực cạnh tranh với các đối thủ khác.

Khi tiến hành mở cửa hội nhập kinh tế quốc tế, Việt Nam sẽ chứng kiến sự thâm nhập của các thương hiệu khách sạn lớn trên thế giới thông qua nhiều hình thức, trong đó có hình thức nhượng quyền thương mại. Các khách sạn nước ngoài và thương hiệu nổi tiếng trên thế giới hiện nay đang thống lĩnh phân đoạn thị trường khách sạn cao cấp 4-5 sao và thị trường khách sạn cấp trung (3 sao) hiện đang bỏ trống cho doanh nghiệp nội địa. Trong thời gian sắp tới, ngoài việc thực hiện nhượng quyền thương mại đối với phân đoạn thị trường hạng sang, thì các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam nên tận dụng thời cơ liên kết hợp tác thành lập các franchise thương hiệu riêng tập trung vào thị trường khách sạn hạng trung trước khi các doanh nghiệp nước ngoài chú ý tới. *Việc tập trung xây dựng, chiếm lĩnh phân đoạn thị trường khách sạn công vụ dọc tuyến các tuyến quốc lộ hoặc tại các tỉnh thành theo chuẩn mực quốc tế sẽ là cơ hội cho khách sạn từng bước nâng cao năng lực để có thể từng bước chiếm lĩnh các phân khúc thị trường khác trong tương lai.*

Các khách sạn cũng cần phải tìm kiếm các mô hình liên minh liên kết chiến lược khác nhau nhằm tận dụng lợi thế và giảm thiểu rủi ro cho nhau. Cùng với sự phát triển của công nghệ thông tin và xu hướng toàn cầu hóa, các liên minh chiến lược theo mô hình liên kết dọc như giữa khách sạn với các nhà cung cấp (nhà hàng, hãng hàng không, công ty lữ hành gửi khách, hệ thống phân phối chỗ toàn cầu, các công ty cho thuê xe...) càng trở lên quan trọng hơn bao giờ hết trong việc

nâng cao năng lực cạnh tranh. Ngoài ra, xu hướng liên minh giữa khách sạn với các tập đoàn công nghệ để đẩy mạnh ứng dụng công nghệ thông tin trong bối cảnh thương mại điện tử ngày càng phổ biến cũng đã được nhiều tập đoàn khách sạn nổi tiếng trên thế giới áp dụng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của mình. Ví dụ như tập đoàn khách sạn nổi tiếng của Mỹ liên kết chiến lược với tập đoàn viễn thông AT&T trong việc tham gia thiết kế chế tạo các phương tiện trang thiết bị viễn thông trong hệ thống khách sạn. Tập đoàn Sharp Electronics Corp của Nhật Bản liên kết với chuỗi nhà hàng Geac Restaurant Systems trong việc tham gia tích hợp các điểm bán dịch vụ (PoS) trong hệ thống của khách sạn.

Thành lập Hiệp hội khách sạn Việt Nam và Hiệp hội các Đầu bếp: Hiệp hội Du lịch Việt Nam, Tổng cục Du lịch /Sở Du lịch địa phương và các thành viên của Hiệp hội là những khách sạn nên xúc tiến tới việc thành lập Hiệp hội Khách sạn phù hợp với sự phát triển của ngành Du lịch Việt Nam. Cơ chế hoạt động của hiệp hội phải phát huy được vai trò hỗ trợ doanh nghiệp trong việc khai thác thị trường, chia sẻ kinh nghiệm, tập hợp doanh nghiệp thực hiện các sáng kiến ý tưởng chung ; xác định xu hướng thị trường, phương hướng liên kết, liên doanh hợp tác trong nâng cao hiệu quả hoạt động. Hiệp hội phải có chức năng bảo vệ quyền lợi của các hội viên trong các điều kiện cạnh tranh không bình đẳng. Phản ánh trung thực ý kiến của hội viên về quy hoạch và các chính sách phát triển ngành của nhà nước.

Bên cạnh Hiệp hội Khách sạn, cần sớm nghiên cứu thành lập Hiệp hội các Đầu bếp vì đây là đối tượng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng hình ảnh văn hoá ẩm thực Việt Nam và chất lượng dịch vụ khách sạn, nhà hàng. Hiện nay đã có Câu lạc bộ các Đầu bếp Hà nội được thành lập tự phát thu hút hơn 100 đầu bếp từ các khách sạn, nhà hàng ở thủ đô. Việc thành lập hiệp hội để bảo vệ quyền lợi , chia sẻ kinh nghiệm, giáo dục cho các đầu bếp là rất cần thiết. Đây cũng chính là một hình thức nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ của các khách sạn và ngành du lịch nói chung.

3.4.4. Nghiên cứu và định hướng thị trường phù hợp.

Mỗi khách sạn sẽ chỉ thành công nếu hiểu rõ thị trường của mình. Hiểu biết khách hàng có tầm quan trọng đặc biệt trong cạnh tranh thu hút khách. Các sản phẩm khách sạn như phòng ngủ, ăn uống, hội nghị hội thảo, sự kiện vv phải đáp ứng đúng nhu cầu và thị hiếu của từng đối tượng khách hàng. Do đó, để thành công trong cạnh tranh, mỗi khách sạn phải coi trọng đặc biệt tới việc tìm hiểu tâm lý, thị hiếu và đặc điểm của khách hàng mục tiêu để cung cấp các sản phẩm phù hợp. Một khách sạn rất khó có thể hoạt động hiệu quả nếu xây dựng sản phẩm để phục vụ cho mọi đối tượng khách. Thông thường mỗi khách sạn chỉ nên phân đoạn thị trường và chọn ra cho mình 5-6 đối tượng khách hàng (thị trường mục tiêu) từ đó có các chiến lược, sản phẩm về phòng và dịch vụ phù hợp. Đây là giải pháp quan trọng nhằm tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Càng hiểu rõ và sâu sắc hơn về khách thì càng có thể thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của họ.

Định vị lại, xây dựng thương hiệu và truyền thông

Các khách sạn Việt Nam cần phải xây dựng chiến lược cạnh tranh của mình trên cơ sở lợi thế cạnh tranh xét ở quy mô thị trường thế giới. Khai thác thị trường khách nào, sản phẩm dịch vụ của mình ra sao nhằm vừa đảm bảo chất lượng, giảm chi phí và tránh rủi ro khi phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khách sạn nước ngoài có vốn và kinh nghiệm kinh doanh khách sạn là những vấn đề đặt ra khi xây dựng chiến lược kinh doanh. Đặc biệt, các khách sạn Việt Nam phải xử lý những vấn đề đó phù hợp với đặc thù của mình (vốn, kinh nghiệm quản lý, sự am hiểu thị trường và văn hóa Việt Nam...). Trên một thị trường cạnh tranh gay gắt, mỗi khách sạn sẽ rất khó để trở thành một thương hiệu mạnh nếu không gắn liền với một trọng tâm sản phẩm hoặc dịch vụ gắn với phân khúc thị trường rõ ràng. Vì vậy, để nâng cao năng lực cạnh tranh, chiến lược phát triển của các khách sạn Việt Nam là nên định vị lại hình ảnh, tập trung phát triển các sản phẩm dịch vụ đặc thù (dựa trên ưu thế vốn có của riêng mình như am hiểu văn hóa và phong tục tập quán địa phương) và trước mắt tập trung vào một trong các phân đoạn cụ thể (hoặc các loại hình du lịch cụ thể) để xây dựng thương hiệu. Bên cạnh đó, các khách sạn cũng cần liên doanh, liên kết để sử dụng ưu thế của doanh nghiệp khác

quốc tế hóa sức cạnh tranh của doanh nghiệp mình.

Sử dụng chính sách giá linh hoạt và liên kết quảng bá kết hợp (Co-op Marketing) với các hãng lữ hành và các nhà cung cấp dịch vụ du lịch khách (hàng không, thuê xe, giải trí..)

Các khách sạn Việt Nam cần nhìn nhận chính xác hơn về vai trò của giá cả trong các chính sách marketing của mình. Mặc dù giá thấp không phải là vũ khí cạnh tranh duy nhất đối với các khách sạn. Tuy nhiên, để thu hút thêm nhiều khách quốc tế, cạnh tranh với các điểm đến khác trong khu vực, các khách sạn Việt Nam nên có sự phối hợp chặt chẽ hơn với các nhà cung cấp dịch vụ du lịch (hàng không, thuê xe, các dịch vụ giải trí, thương mại...) để tổ chức những chương trình khuyến mại rộng lớn mang tính chất toàn diện để có được những sản phẩm thực sự hấp dẫn về giá. Nhưng cần phải tránh hình ảnh trùng lặp “giá thấp - chất lượng thấp” thường gặp trong kinh doanh du lịch. Hiện nay, đã xuất hiện nhiều hãng hàng không giá rẻ khai thác các tuyến bay quốc tế đến Việt Nam như Air Asia, Tiger Airways, Jetstar... Các khách sạn Việt Nam nên có các chiến lược liên minh với các hãng hàng không giá rẻ này nhằm đưa ra các sản phẩm có mức giá cạnh tranh so với các đối thủ trong nước và khu vực để mở rộng đang dạng thị trường khách.

Tăng cường tiếp thị quảng bá trực tuyến, sử dụng các công cụ tiếp thị trực tuyến chuyên nghiệp trên mạng Interenet

Theo nghiên cứu và dự báo của định chế tài chính nổi tiếng thế giới Meril Lynch đánh giá xu hướng kinh doanh của ngành kinh doanh khách sạn cho thấy trong năm 2008 có tới khoảng 40% toàn bộ lượng đặt giữ chỗ khách sạn trên thế giới được tiến hành thông qua internet, so với 33% năm 2007 và khoảng 30% năm 2006. Cũng theo nghiên cứu của Meril Lynch thì đến cuối năm 2010, có khoảng trên 45% tổng số lượng đặt giữ chỗ tại các khách sạn trên thế giới được thông qua internet [8, tr.1]

Các khách sạn có thể mở rộng thị trường khách của mình tới mọi thị trường khách trên thế giới thông qua các giải pháp tiếp thị quảng bá trực tuyến. Để quảng bá hiệu quả trên internet, cần sử dụng các nguyên tắc và chiến lược tiếp thị hợp lý. Một chiến lược quảng bá trực tuyến hợp lý là một chiến lược tạo dựng danh tiếng tốt, tin cậy, mức độ phổ biến lớn và thứ hạng cao trên bảng danh sách của Google (và các công cụ thông tin lữ hành lớn trên thế giới) đối với đường link đến trang web của khách sạn. Các khách sạn nên sử dụng các dịch vụ quảng cáo trực tuyến mới của các hãng tìm kiếm trực tuyến lớn như Google Adwords và Yahoo Marketing Solution để tăng hiệu quả của tiếp thị trực tuyến. Với công cụ Google Adwords, khách sạn có thể tích hợp hay loại trừ những trang web cụ thể nào đó từ chiến dịch quảng bá của khách sạn. Để tiết kiệm chi phí quảng bá tiếp thị trực tuyến, các khách sạn nhỏ với tiềm lực tài chính có hạn có thể sử dụng công cụ của Yahoo! Search Marketing Solutions. Ngoài hai hãng tìm kiếm khổng lồ thống trị thị trường quảng cáo trực tuyến là Yahoo và Google kể trên, các khách sạn Việt Nam vẫn có thể tiến hành hiệu quả các chiến dịch quảng bá trực tuyến bằng cách sử dụng các nhà cung cấp khác nhưng với chi phí rẻ hơn như Kanoodle (www.kanoodle.com), LookSmart (<http://search.looksmart.com>) SearchFeed (www.searchfeed.com), BrainFox (www.brainfox.com), Enhance (www.enhance.com), ePilot (www.epilot.com).

Hiện nay, xu hướng khách du lịch trên thế giới (đặc biệt là các khách du lịch trẻ tuổi) đi du lịch bằng cách tự tìm tòi thông tin và tự đặt chỗ qua mạng internet ngày càng tăng. Đối tượng khách này thường tìm kiếm trao đổi và chia sẻ thông tin trên các diễn đàn (forum) du lịch, các trang web tư vấn du lịch (như trip advisor, trip planner) và nhật ký mạng (blog) trước và sau khi đi du lịch. Các khách sạn nên nắm bắt xu hướng này để có những chiến dịch quảng bá phù hợp, chi phí ít và hiệu quả cao do các thông tin đưa lên các trang tư vấn du lịch, diễn đàn du lịch thường có ảnh hưởng rất lớn tới quyết định tiêu dùng của du khách. Khách sạn cần có những nhân viên chuyên trách quảng bá qua mạng để thường xuyên cập nhật, chỉnh sửa và đưa thông tin về sản phẩm, giá cả của khách sạn mình lên những website kể trên.

Phát triển đa dạng các kênh phân phối, đặc biệt là các kênh phân phối thông qua các hệ thống phân phối toàn cầu (GDS), xây dựng các liên minh chiến lược với các hãng lữ hành nổi tiếng và các tập đoàn khách sạn quốc tế khác chưa có franchise ở Việt Nam

Muốn phát triển các kênh phân phối các khách sạn, phải coi đây là một công việc chiến lược quan trọng có tính dài hạn, đồng thời thực sự chủ động xây dựng các liên minh chiến lược bền vững với các đối tác gửi khách nước ngoài trên cơ sở hợp tác cùng có lợi, cùng thực hiện những hoạt động marketing trên thị trường nguồn khách. Đặc biệt là các đối tác là những hệ thống phân phối toàn cầu và các công ty du lịch lữ hành nổi tiếng trên thế giới. Bên cạnh đó, đối với các tập đoàn khách sạn nổi tiếng ở nước ngoài mà chưa có franchise ở Việt Nam, các khách sạn Việt Nam có thể chủ động tiếp cận đề xuất thành lập các liên minh hợp tác với các công ty lữ hành trong việc chia sẻ và giới thiệu khách cho nhau trong các tour liên hoàn trong khu vực.

3.4.5. Các giải pháp xây dựng và phát triển sản phẩm và dịch vụ

Về nguyên tắc, hệ thống sản phẩm về phòng ngủ, phòng họp và trang thiết bị, nhà hàng, bar và các món ăn, đồ uống, cung cách phục vụ vv phải đảm bảo chất lượng, đáp ứng mong muốn của du khách. Cần tạo ra sản phẩm độc đáo và khác biệt để khẳng định vị thế cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Trên thị trường, khách luôn trung thành tín nhiệm sản phẩm độc đáo và chất lượng. Chất lượng cao và độc đáo của sản phẩm cộng với sự ưa chuộng của khách sẽ làm cho đối thủ cạnh tranh khó tìm được chỗ đứng trong cạnh tranh thu hút khách. Tạo sản phẩm độc đáo, các khách sạn Việt Nam sẽ thu được lợi nhuận cao hơn so với các đối thủ cạnh tranh trong khu vực do thị trường sẵn sàng chấp nhận giá cao đối với sản phẩm độc đáo, chất lượng.

Chú trọng tổ chức khai thác loại hình du lịch MICE (du lịch hội nghị, hội thảo và khen thưởng). Đây là loại hình đang rất phát triển trong thời gian gần đây. Vì vậy, dựa trên định hướng và kế hoạch phát triển du lịch MICE của nhà nước và

ngành Du lịch, các khách sạn Việt Nam cần coi đây là một sản phẩm cần tập trung nghiên cứu, khai thác để thu hút khách đến Việt Nam trong thời gian tới.

Cần có chiến lược tạo ra các sản phẩm mang bản sắc riêng, đặc thù với văn hóa dân tộc, đặc biệt là mang dấu ấn của những yếu tố văn hóa địa phương. Khách du lịch hiện nay không những yêu cầu chất lượng sản phẩm và dịch vụ hoàn hảo mà còn nhu cầu thưởng thức những sản phẩm độc đáo (thậm chí gây ngạc nhiên) dựa trên những ý tưởng mới lạ và bản sắc văn hóa địa phương. Thiết kế trang thiết bị, những sản phẩm du lịch và dịch vụ bổ sung dựa trên những ý tưởng mới lạ độc đáo sử dụng những yếu tố văn hóa, tài nguyên du lịch tại địa phương là những yếu tố mang lại lợi thế cạnh tranh của khách sạn nội địa so với các chuỗi khách sạn. Lợi thế của các chuỗi khách sạn là sự chuẩn mực và chuyên nghiệp, nhưng điểm yếu của các khách sạn chuỗi là tính đơn điệu trong thiết kế, bài trí nội thất và các sản phẩm dịch vụ khiến cho du khách cảm giác đơn điệu. Các khách sạn Việt Nam cũng nên chú ý tạo ra các sản phẩm dựa trên những tài nguyên (nhân văn và văn hóa) điển hình nhất tại các địa phương. Tập trung khai thác những yếu tố văn hóa (tài nguyên nhân văn) trong thiết kế và sáng tạo những sản phẩm dịch vụ (vô hình và hữu hình) trong hệ thống sản phẩm dịch vụ của mình.

Tạo ra nhiều sản phẩm mang tính chuyên đề lịch sử văn hóa, hoặc dựa trên các bối cảnh mang đậm tính dân tộc và sắc thái Việt Nam. Mô hình sản phẩm chợ quê văn hóa đồng bằng Bắc Bộ của khách sạn Sofitel Metropole đã chứng minh tiềm năng khai thác sản phẩm dựa vào chuyên đề mang tính lịch sử và văn hóa. Các khách sạn cần kết hợp với các nhà nghiên cứu lịch sử dân gian, các nhà văn hóa nhằm tái hiện lại truyền thống bản sắc văn hóa trong các lễ hội và sản phẩm dịch vụ chuyên đề của khách sạn.

Hiện nay, các nước phát triển đang có xu hướng “Người tiêu dùng xanh” và xu hướng này đã và sẽ hình thành nhận thức và quan niệm mới trong sản xuất và tiêu dùng các sản phẩm thân thiện với môi trường. Các khách sạn Việt Nam cũng nên có các chiến lược xây dựng sản phẩm và quảng bá hệ thống sản phẩm dịch vụ

của mình theo xu hướng trên để thu hút những du khách theo trào lưu này. Ngoài việc thiết kế những sản phẩm dịch vụ từ vật liệu có thể tái chế thay vì sử dụng vật liệu mới, nguyên liệu thô (ví dụ gạch lát nền nhà làm từ gạo dứa); sản phẩm đem đến những giải pháp an toàn cho môi trường và sức khỏe thay cho các sản phẩm độc hại truyền thống (ví dụ các vật liệu thay thế chất bảo quản gỗ như creosote, được biết là một hợp chất gây ung thư); sản phẩm giảm tác động đến môi trường trong quá trình sử dụng (ít chất thải, sử dụng năng lượng tái sinh, ít chi phí bảo trì)... đều được xem là những sản phẩm xanh. Ngoài ra, các thiết kế khách sạn và các sản phẩm dịch vụ khách sạn cũng nên lưu ý phù hợp với trào lưu thiết kế xanh. Ở đây, sự chọn lựa sản phẩm đặt ra mục tiêu giảm thiểu ô nhiễm, giảm tiêu thụ tài nguyên và giảm lượng chất thải sinh ra trong quá trình sử dụng sản phẩm. Những sản phẩm và thiết kế xanh như vậy khi được quảng bá tuyên truyền rộng rãi và phù hợp đối tượng sẽ có tác động tích cực đến hoạt động thu hút khách của khách sạn.

3.4.6. Các giải pháp về ứng dụng khoa học và công nghệ thông tin vào hoạt động kinh doanh

Hiện nay một số các hãng phân phối đặt chỗ lớn như Galileo, Amadeus đã vào Việt Nam đã tạo cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn Việt Nam một cơ hội lớn tham gia vào mạng lưới phân phối chỗ toàn cầu. Các hãng đặt chỗ toàn cầu này (Global Distribution System) với các cơ sở dữ liệu liên kết với hàng nghìn hãng máy bay, hàng chục nghìn công ty thuê xe và hàng trăm nghìn khách sạn và đại lý lữ hành trên toàn thế giới là hệ thống phân phối khổng lồ (ví dụ chỉ riêng hệ thống phân phối chỗ Amadeus đã có 784 hãng hàng không hiển thị lịch bay trong đó có 488 hãng có khả năng đặt chỗ trên hệ thống của Amadeus. Hệ thống của Amadeus còn vươn tới gần 30 nghìn điểm cho thuê xe và 54 nghìn điểm khách sạn trên toàn thế giới). *Do vậy khách sạn nào xây dựng được hệ thống cơ sở hạ tầng thông tin để có thể tham gia vào các hệ thống phân phối toàn cầu này sẽ có lợi thế cạnh tranh rất lớn so với các khách sạn không tham gia vào hệ thống.* Do được kết nối thông tin với hầu hết các hãng hàng không trên thế giới nên khi sử dụng

dịch vụ của các hãng phân phối toàn cầu này, khách hàng sẽ được tiếp cận đến một kho thông tin khổng lồ về lịch bay, giá vé của các hãng hàng không trên thế giới để từ đó có thể có lựa chọn tối ưu cho việc đi lại của mình.

Đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin vào hoạt động quản lý và kinh doanh khách sạn, coi đây là một trong những con đường ngắn nhất tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó, phải đẩy mạnh ứng dụng internet, phần mềm trong quản lý, thúc đẩy cung cấp thông tin và bán sản phẩm dịch vụ qua mạng. Ứng dụng thương mại điện tử trong kinh doanh khách sạn nhằm tiếp cận thông tin du lịch toàn cầu nhanh chóng và hiệu quả. Chủ động xây dựng và triển khai áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng và thanh toán quốc tế trên mạng. Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển của thương mại điện tử hiện nay, các khách sạn tại Việt Nam cần tham gia vào các dự án xây dựng các phần mềm quản lý đặt giữ chỗ, chia sẻ dữ liệu và quảng bá trên chuẩn công nghệ chung. *Các kho dữ liệu đặt giữ chỗ được và các phần mềm bán hàng theo một chuẩn duy nhất có thể đấu nối với các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành trực tuyến (như các cổng thông tin lữ hành trực tuyến lớn như Expedia.com , Travelocity.com, Orbitz.com) trong việc phân phối sản phẩm đặt giữ chỗ trực tuyến trên hệ thống của các công ty lữ hành này.* Nếu làm được điều này sẽ có ý nghĩa quan trọng trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam thông qua giá dịch vụ linh hoạt, qua đó có thể quản lý tối ưu hóa doanh thu cho khách sạn.

3.4.7. Giải pháp về nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới

Tăng cường đầu tư cho nghiên cứu phát triển sản phẩm mới theo xu hướng thay đổi trong tiêu dùng du lịch. Sản phẩm mới phải đáp ứng được nhu cầu và thị hiếu của khách du lịch hiện đại. Thực hiện đăng ký bản quyền các sản phẩm mới của doanh nghiệp như tên khách sạn, nhà hàng, quán Bar vv để bảo vệ quyền sở hữu công nghiệp. Quảng bá sản phẩm mới trên thị trường hướng vào đúng đối tượng và vào đúng thời điểm để nâng cao hiệu quả và tính cạnh tranh của sản phẩm.

3.4.8. Các giải pháp về phát triển nguồn nhân lực

Các khách sạn Việt nam hiện nay nên tập trung đầu tư đào tạo đội ngũ quản lý và kỹ năng nghiệp vụ cho nhân viên theo chuẩn mực quốc tế. Đặc biệt là đội ngũ quản lý, đốc công cần được đào tạo mới và đào tạo lại kiến thức, kỹ năng về nghiệp vụ, quản lý, am hiểu thị trường, luật pháp quốc tế... Điều đặc biệt quan trọng là các khách sạn phải có xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, xây dựng chế độ đãi ngộ, cơ chế và điều kiện làm việc thoả đáng để hạn chế nguy cơ “chảy máu chất xám” sang các doanh nghiệp, đối thủ cạnh tranh khác dựa trên nguồn lực và lợi thế cạnh tranh của mình. Dưới đây là một số những giải pháp cụ thể mang tính gợi ý cho các khách sạn Việt nam trong việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của mình :

Một là, các khách sạn Việt Nam nên có những mối quan hệ hợp tác mang tính chiến lược đối với các cơ sở đào tạo du lịch trong cả nước. Thường xuyên kết hợp với các trường đại học cao đẳng để tuyển dụng những sinh viên giỏi sắp ra trường nhằm xây dựng cho mình đội ngũ nhân viên trẻ, năng động có thể đảm nhiệm các vị trí quan trọng sau này. Trong bối cảnh thực trạng các cơ sở đào tạo chưa đáp ứng được nhu cầu tuyển dụng của thị trường du lịch hiện nay. Các khách sạn nên cử những chuyên gia giỏi và nhân viên có tay nghề cao kết hợp với các cơ sở đào tạo nghề thành lập hội đồng tư vấn đào tạo cho xây dựng các chương trình đào tạo theo định hướng nghề nghiệp. Hiện nay mô hình đào tạo kết hợp giữa nhà trường với doanh nghiệp ngay từ khi bắt đầu xây dựng khung chương trình đào tạo này đang được triển khai thử nghiệm với sự giúp đỡ của các chuyên gia Hà Lan và bước đầu thành công tại khoa Du lịch và Khách sạn- Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Mô hình đào tạo này đang. Mô hình đào tạo này đã được chứng minh rất thành công trong việc nâng cao chất lượng đào tạo cho ngành Du lịch tại quốc gia có ngành Du lịch phát triển như Hà Lan.

Hai là, các khách sạn Việt Nam nên có các chiến lược liên minh, liên kết hỗ trợ nhau trong công tác đào tạo nguồn nhân lực theo chuẩn mực nghề nghiệp chung. Hiện nay các khách sạn Việt Nam thường không có đủ chuyên gia hoặc

đội ngũ đào tạo kỹ năng nghiệp vụ bài bản chuẩn mực cho lực lượng lao động của doanh nghiệp mình như các tập đoàn nước ngoài. Ngay cả với hình thức đào tạo tại chỗ (on the job training) cũng ít khách sạn Việt Nam có thể có chuyên gia đào tạo chuẩn mực cho tất cả các vị trí công việc trong một khách sạn đạt chuẩn quốc tế chứ chưa nói đến cơ sở vật chất và các bài giảng nghiệp vụ chuyên nghiệp. Vì vậy, các liên minh liên kết đào tạo giữa các khách sạn với nhau có thể tận dụng các chuyên gia của nhau cũng như có thể đào tạo tại tất cả các vị trí công việc trong khách sạn theo các thế mạnh của nhau.

Ba là, các khách sạn Việt Nam nên mạnh dạn thuê các nhà quản lý điều hành nước ngoài hoặc từng làm việc tại các tập đoàn quản lý khách sạn nổi tiếng thế giới điều hành kinh doanh và đào tạo nhân viên cho mình. Các nhà quản lý khách sạn người có thâm niên làm việc tại các tập đoàn quản lý khách sạn nước ngoài thường có phong cách và kiến thức điều hành kinh doanh theo chuẩn mực quốc tế. Kinh nghiệm quốc tế, vốn kiến thức am hiểu đa văn hóa và phong cách điều hành quản lý quốc tế sẽ là những giá trị tài sản vô hình của các nhà lãnh đạo này mang tới cho các khách sạn Việt nam trong việc xây dựng đội ngũ nhân viên làm việc theo phong cách chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, các khách sạn Việt Nam cũng nên thường xuyên mời các giảng viên hoặc cử nhân viên của mình tham gia các chương trình đào tạo nghề du lịch theo chuẩn EU từ dự án nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của Tổng Cục Du lịch. Các hoạt động như vậy sẽ từng bước nâng cao chất lượng đội ngũ lao động theo hướng tiệm cận dần tới các chuẩn mực nghề nghiệp trên thế giới.

Kết luận chương 3

Chương 3 đã tập trung vào khái quát các luận cứ khoa học và thực tiễn để xây dựng những giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam.

Chương 3 của Luận án đã khẳng định xu thế tăng trưởng, trào lưu đi du lịch của thị trường du lịch quốc tế đến khu Châu Á Thái Bình Dương và Việt Nam trên

cơ sở phân tích những nhân tố tác động và xu hướng vận động của thị trường du lịch quốc tế đến khu vực này. Luận án đã đưa ra một số dự báo về luồng khách du lịch quốc tế đến Việt Nam tăng trung bình 7.5% giai đoạn 2007-2015, nhưng tốc độ tăng của từng thị trường là tương đối cách biệt. Dự kiến, thị trường Nhật, Trung Quốc, Đông Nam Á sẽ có tốc độ tăng trưởng cao hơn so với mức trung bình. Những dự báo có thể là cơ sở cho việc phát triển các cơ sở kinh doanh du lịch đáp ứng nhu cầu của thị trường.

Chương này cũng chỉ rõ WTO sẽ tạo cho các khách sạn Việt Nam cơ hội mở rộng quan hệ hợp tác, đầu tư, chuyển giao công nghệ quản lý với đối tác nước ngoài; cung cấp cho doanh nghiệp nguồn khách, trang thiết bị, sản phẩm dịch vụ, công nghệ, thông tin, mạng lưới thị trường khách; học hỏi kinh nghiệm đầu tư, kỹ năng quản lý kinh doanh...Tiến trình hội nhập còn tạo cơ hội cho các doanh nghiệp khách sạn trong nước tiếp cận các thành tựu khoa học công nghệ, khoa học quản lý tiên tiến của thế giới và mở ra khả năng để các doanh nghiệp đầu tư, kinh doanh khách sạn, nhà hàng ở thị trường các nước một cách bình đẳng. Bên cạnh cơ hội, các khách sạn Việt Nam phải đương đầu với sự cạnh tranh trong nước ngày càng quyết liệt. Trong khi đó, hầu hết các khách sạn Việt Nam, do quy mô nhỏ bé nên gặp nhiều hạn chế trong đầu tư đổi mới trang thiết bị, áp dụng công nghệ quản lý hiện đại, nghiên cứu thị trường và quảng bá sản phẩm. Thị trường vốn ở nước ta chưa lại chưa phát triển, lãi suất tiền cho vay cao và cơ chế để tiếp cận các nguồn tín dụng ngân hàng hạn chế, đã ngăn cản nhiều khách sạn mở rộng quy mô xây dựng, nâng cấp tiện nghi, mở mang dịch vụ. Các khách sạn còn gặp nhiều khó khăn trong kinh doanh như: thiếu đất và mặt bằng để mở rộng quy mô phòng ngủ, phòng hội nghị và các dịch vụ hỗ trợ; khó tiếp cận các nguồn thông tin thị trường đáng tin cậy để phục vụ việc đề ra các chiến lược kinh doanh sát với tình hình thực tế; hạn chế về kinh nghiệm, kỹ năng quản lý và các mối quan hệ làm ăn trên thương trường.

Chương 3 của Luận án đã làm rõ 4 quan điểm chủ đạo về phát triển du lịch, đề xuất 8 phương hướng phát triển ngành kinh doanh khách sạn và 8 nhóm giải

pháp lớn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Việt Nam. Hệ thống các quan điểm, phương hướng phát triển ngành Du lịch và Khách sạn này góp phần tạo dựng khuôn khổ cho việc khai thác và mở rộng thị trường du lịch quốc tế đến Việt Nam cũng như tăng tính hiệu quả cho hoạt động kinh doanh khách sạn của Việt Nam. Các giải pháp chỉ thực sự phát huy tác dụng khi được thực hiện một cách có hệ thống, đồng bộ cả cấp vi mô (cấp Chính phủ và Tổng cục quản lý ngành) và vi mô (cấp doanh nghiệp)

Luận án cũng xác định những điều kiện tiên quyết để đảm bảo thực hiện các giải pháp đã được kiến nghị. Tình hình chính trị ổn định, các chính sách và cam kết của chính phủ trong việc tạo lập môi trường kinh doanh thuận lợi và đẩy mạnh tự do hóa du lịch cộng với quyết tâm của các khách sạn Việt Nam trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh là sự đảm bảo chắc chắn nhất cho thành công của các khách sạn Việt Nam trong tương lai.

PHẦN KẾT LUẬN

Nâng cao năng lực cạnh tranh ngày càng trở nên quan trọng hơn đối với các khách sạn Việt Nam trong cơ chế thị trường nhất là từ khi Việt Nam trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Việc duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian tới để đạt được hiệu quả kinh doanh và phát triển doanh nghiệp có ý nghĩa hết sức quan trọng, mang tính sống còn đối với các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam. Trong quá trình nghiên cứu, luận án đã cố gắng thực hiện các mục tiêu đề ra trong các nội dung của luận án:

1. Hệ thống hoá một cách chọn lọc và làm rõ cơ sở lý luận, những nội dung chủ yếu về năng lực cạnh tranh áp dụng trong kinh doanh khách sạn trên cơ sở đi sâu phân tích từng cấp độ cạnh tranh của ngành du lịch và doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Đưa ra được các phương pháp, nội dung, các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn.

2. Trên cơ sở khảo sát thực tế và sử dụng các nguồn dữ liệu thứ cấp khác, luận án đã đánh giá khá đầy đủ thực trạng của các khách sạn Việt Nam hiện nay, chỉ ra những bất cập, mâu thuẫn chủ yếu làm hạn chế năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam đồng thời chỉ ra nguyên nhân khách quan, chủ quan của những mâu thuẫn, bất cập đó để có giải pháp giải quyết phù hợp. Kết quả nghiên cứu của luận án sẽ là cơ sở cho các cơ quan quản lý nhà nước có những chính sách, biện pháp quản lý và hỗ trợ có hiệu quả cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn Việt Nam

3. Trên cơ sở hệ thống lý luận và tình hình thực tiễn, luận án đã làm rõ 4 quan điểm chủ đạo về phát triển du lịch và 8 phương hướng phát triển ngành kinh doanh khách sạn cũng như đề xuất 8 nhóm giải pháp lớn cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam cả cấp vĩ mô (cấp Chính phủ và Tổng cục quản lý ngành) và vi mô (cấp doanh nghiệp). Các giải pháp chỉ thực sự phát huy tác dụng khi chúng được thực hiện một cách đồng bộ và có hệ thống.

NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN

Luận án đã góp phần hoàn thiện về mặt lý luận nội dung cũng như phương pháp đánh giá năng lực cạnh tranh (NLCT) của khách sạn thông qua việc đề xuất sử dụng kết hợp 2 phương pháp phân tích thị phần và phương pháp ma trận Thompson- Strichland để đánh giá chi tiết cả về mặt định lượng và định tính NLCT của một khách sạn cụ thể. Đây là một cách làm hoàn toàn mới, có tính khả thi và có giá trị trong thực tiễn.

Trên cơ sở phân tích vĩ mô và vi mô Luận án cũng đã khái quát những hạn chế cơ bản nhất về NLCT của các khách sạn Việt Nam so với các khách sạn nước ngoài. Một số hạn chế lần đầu tiên được đề cập như: hoạt động khai thác khách của các khách sạn phụ thuộc hoàn toàn vào các hãng lữ hành gửi khách, chưa tham gia vào hệ thống phân phối chỗ toàn cầu (GDS), chưa phát triển các đối tác chiến lược với hàng không, ứng dụng công nghệ tiên tiến còn hạn chế. Việc kết hợp giữa phân tích chi tiết của từng khách sạn với những khái quát trên phạm vi ngành đã làm tăng tính thực tiễn và thuyết phục của những kết luận này.

Luận án cũng đã tập trung xây dựng đồng bộ 8 giải pháp nhằm nâng cao NLCT của các khách sạn. Trong đó chú trọng các giải pháp mang tính đột phá và mới như: xây dựng Chiến lược cạnh tranh du lịch quốc gia; phát triển đa dạng các hình thức liên minh chiến lược trong kinh doanh khách sạn; hỗ trợ các khách sạn tham gia các hệ thống phân phối toàn cầu; thành lập Hiệp hội khách sạn và Hiệp hội các đầu bếp Việt Nam. Luận án cũng đã cho thấy mỗi khách sạn cần nghiên cứu và lựa chọn thị trường khách phù hợp và cung cấp những sản phẩm dịch vụ chất lượng tốt, độc đáo thì mới có khả năng nâng cao được NLCT và đạt được hiệu quả mong muốn trong kinh doanh.

Thông qua nghiên cứu, nghiên cứu sinh mong muốn được góp phần nhỏ vào việc hoàn thiện lý luận cạnh tranh khách sạn và đổi mới hoạt động của các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam trong bối cảnh đất nước hội nhập kinh tế quốc tế hiện nay đồng thời hy vọng đáp ứng được các yêu cầu của luận án tiến sỹ kinh tế. Mặc dù đã hết sức cố gắng, nhưng do trình độ và khả năng có hạn nên chắc chắn luận án không tránh khỏi những hạn chế, sai sót nhất định.

Nghiên cứu sinh xin được bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc tới các thầy hướng dẫn khoa học: GS.TSKH. Lương Xuân Quý, PGS.TS. Nguyễn Đình Hoà và các thầy cô giáo trong Khoa Du lịch Và Khách sạn Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, đặc

biệt là PGS.TS Nguyễn Văn Mạnh – Chủ nhiệm Khoa; các cán bộ Viện đào tạo Sau đại học trường Đại học Kinh tế Quốc dân, các vị lãnh đạo Tổng cục Du lịch Việt Nam, các Vụ Khách sạn, Vụ đào tạo, Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch, Tạp chí Du lịch Việt Nam, Công ty LD Khách sạn Thống Nhất, khách sạn Hoà Bình, khách sạn Sofitel Metropole (Tổng công ty Du lịch Hà Nội), khách sạn Morin Huế, các chuyên gia và các bạn đồng nghiệp cùng gia đình đã cổ vũ, động viên, giúp đỡ tôi hoàn thành luận án này.

DANH MỤC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

A/ Bài báo đăng trên các Tạp chí

1. *Hà Thanh Hải* " Thực hành Marketing dịch vụ trong kinh doanh khách sạn" - Tạp chí Du lịch Việt nam số 5/2004
2. *Hà Thanh Hải* " Khả năng hội nhập kinh tế quốc tế của các doanh nghiệp khách sạn Hà nội "- Tạp chí Du lịch Việt nam số 3/2005
3. *Hà Thanh Hải, Nguyễn Văn Mạnh*" Các biện pháp quản lý để nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn "- Tạp chí Kinh tế & Phát triển" - Đại học Kinh tế quốc dân Hà nội số 92, tháng 2/2005
4. *Hà Thanh Hải* " Năng lực cạnh tranh của khách sạn Việt nam trong hội nhập quốc tế " - Tạp chí Du lịch Việt nam số 12/2008
5. *Hà Thanh Hải* " Tìm hiểu một số yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn" - Tạp chí Kinh tế & Phát triển số 139, tháng 1/2009
6. *Hà Thanh Hải* “ Năng lực cạnh tranh của khách sạn Việt Nam trong hội nhập quốc tế”- Tạp chí Du lịch Việt nam số 1/2009
7. *Hà Thanh Hải* “ Giải pháp thị trường nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh khách sạn”- Tạp chí Du lịch Việt Nam số 3/2009
8. *Hà Thanh Hải* “ Ngành khách sạn cần duy trì chất lượng và năng lực trong thời kỳ khủng hoảng kinh tế” - Tạp chí Du lịch Việt Nam số 4/2009

B/ Đề tài nghiên cứu khoa học

1. Quy hoạch tổng thể phát triển ngành du lịch Việt Nam. Đề tài cấp Nhà nước (VIE 89/003), tham gia

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. Tài liệu tiếng Việt

1. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2008), *Báo cáo tác động hội nhập đối với nền kinh tế sau hơn một năm Việt Nam gia nhập WTO*, Hà Nội, 2008
2. Bộ Kế hoạch và Đầu tư và Chương trình phát triển Liên hiệp quốc (2005), *Khả năng cạnh tranh và các tác động của tự do hóa Du lịch*, Hà Nội 5/2005.
3. Bộ Văn hoá-Thể thao-Du lịch (2008), *Khách sạn Du lịch-Xếp hạng*, Tiêu chuẩn quốc gia, Hà Nội, 2008.
4. Bộ Thương mại (2006), *Tài liệu Cam kết của Việt Nam gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới WTO*, Hà Nội, 2006.
5. Diễn đàn Kinh tế Thế giới (2008), *Báo cáo xếp hạng năng lực cạnh tranh quốc gia* Hà Nội, 3/2008
6. Hội đồng Du lịch và Lữ hành Thế giới (2008), *Báo cáo cạnh tranh ngành Du lịch và Lữ hành năm 2007, 2008*, Hà Nội 4/2008
7. Lê Đăng Doanh (2001), *Năng lực cạnh tranh Quốc gia và Năng lực cạnh tranh một số sản phẩm, dịch vụ của Việt Nam*, Hội thảo VCCI, Hà Nội, 200
8. Meril Lynch (2008), *Nghiên cứu triển vọng khách sạn*, Hà Nội, 2008
9. Quốc hội Nước CHXHCNVN(2005), *Luật Du lịch*, Hà Nội, 9/2005
10. Tổng cục Du lịch (2008), *TCVN 4391:2008, Khách sạn Du lịch-Xếp hạng*, Hà Nội, 2008
11. Tổng cục Du lịch & Cơ quan Hợp tác Quốc tế Tây Ban Nha (2008), *Báo cáo đánh giá Marketing Du lịch Việt Nam*, Hà Nội 6/2008
12. Tổng cục Du lịch (2008), *Nguồn nhân lực Du lịch* , Kỷ yếu Hội thảo Quốc gia, tp Hồ Chí Minh, 11/2008
13. Tổng Cục Du lịch (2007), *Đánh giá thực trạng hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch tại Việt Nam*, Hà Nội, 3/2007
14. Tổng Cục Du lịch và Cơ quan hợp tác quốc tế Tây Ban nha (2008), *Dự thảo Kế hoạch Marketing Du lịch Việt nam giai đoạn 2008-2015*, Hà Nội, 6/2008
15. Tổng cục Du lịch (2008), *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*, Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Hà Nội, 3/2008
16. Tổng cục Du lịch (2007), *Nâng cao chất lượng sản phẩm để tăng sức cạnh tranh và hội nhập quốc tế*, Kỷ yếu Hội thảo, Hà Nội, 6/2007
17. Tổng cục Du lịch (2007), *Nghiên cứu vận dụng kinh nghiệm nước ngoài trong việc quản lý phát triển loại hình lưu trú cho khách du lịch ở nhà dân*, Đề tài khoa học cấp Bộ, Hà Nội, 3/2007
18. Tổng cục Du lịch (2007), *Chương trình hành động quốc gia về Du lịch*, Hà Nội, 2007
19. Tổng cục Du lịch (2006), *Kết quả điều tra thống kê cơ sở lưu trú du lịch giai đoạn II năm 2005*, Hà Nội, 3/2006
20. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế TW (Dự án VIE 01/025), *Nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia*, Hà Nội, 4/2003
21. Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế TW(2002), *Chính sách cạnh tranh-Kinh nghiệm Trung Quốc và bài học đối với Việt Nam*, Tài liệu hội thảo, Hà Nội, 9/2002
22. Viện Nghiên cứu & Phát triển Du lịch (2005), *Khảo sát các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú trên địa bàn cả nước*, Hà Nội 6/2005

1

B. Tài liệu tiếng Anh

23. Amit, R & Schoemaker, P. (1993), “ Strategic assets and organizational rent ” *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
24. Accor Group (2008), “ Annual Report ”, Paris 1/2008
25. Backer, J. B. (1980), “ The historical development of the strategic management concept” , *Academy of Management Review*, 5 (2), 219-224.
26. Barnett, W. P., Greve, H. R., & Park, D. Y. (1994), “An evolutionary model of organizational performance”, *Strategic Management Journal*, 15, 11-28.

27. Barney, J. B. (1986a), “ Organizational culture: It can be a source for sustainable competitive advantage”, *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
28. Barney, J. B. (1986b), “Types of competition and the theory of strategy: Towards an integrative framework”, *Academy of Management Review*, 11 (4), 791-800.
29. Barney, J. B. (1986c), “Strategic factor markets, expectation, luck and business strategy”, *Management Science* , 32, (10), 1231-1241.
30. Barney, J. B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
31. Barney, J. B. & Hansen, M. H. (1994),“ Trustworthiness as a source of competitive advantage ”, *Strategic Management Journal* 15, (Special Issue).
32. Barney, J. B. (1997), “ Gaining and sustaining competitive advantage”, *Reading, MA: Addison, Wesley*.
33. Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R. & Fahy, J. (1993) “Sustainable competitive advantage in service industries: A conceptual model and research propositions”, *Journal of Marketing*, 57 (4), 83-100.
34. Brotherton, B. & Swaw, J. (1996), “Towards an identification and classification of critical success factors” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7, (2), 113-135.
35. Burgelman, R. A. (1994), “ *Fading memories: A process study of strategic business exit in dynamic environments* ”, *Administrative Science Quarterly*, 39
36. Brown, J. (2002), “ The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: An Application of Data Envelopment Analysis” , *Journal of Hospitality & Tourism Research*
37. Campbell, D. Stonehouse, G. & Huston, B. (1999), “Business strategy: An introduction”, Tyne, UK: Butterworth Heinemann. Caribbean Tourism Organization Statistics (1999).

38. Castanias, R. & Helfat, C. (1991), "Managerial resources and Rents", *Journal of Management*, 17 (1), 155-171.
39. Cho, W. (1996). A case study: " *Creating and sustaining competitive advantage through an informational technology application in the lodging industry* ", Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State
40. Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995), " Competing on resources: Strategy for the 1990's ", *Harvard Business Review*, July-August, 118-128. References 231
41. Collis, D. J. (1994), "How valuable are organizational capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15, (Special issue), 143-152.
42. Conner, K. (1991), A historical comparison of resource-based theory and five school of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, 17 (1), 121-154.
43. Crawford-Welch, S. (1991), *An empirical examination of mature service environment and high performance strategies within those environment: The case of the lodging and restaurant industries*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
44. Dragan Matovic (2002), "The competitive market structure of the U.S lodging industry, and its impact on the financial performance of hotel brands", *Jurnal of Marketing*, 19,
45. Day, G. S. & Wesley, R. (1988), "Assessing advantages: A framework for diagnosing competitive superiority ". *Journal of Marketing*, 52, (2), 1-20. de Chabert, J. (1997)
46. Dev, C. (1988), *Environmental uncertainty, business strategy and financial performance: A study of the lodging industry*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
47. Dierickx, L. & Cool, K. (1989), *Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage*, *Management Science*, 35 (12), 1504-14. References 232

48. Doughtarty, D. (1992), *Interpretive barriers to successful product innovation in large firms*, *Organization Science* 3, 179-202.
49. Drucker, P. (1954), *Management: Tasks, responsibilities, and practices*. New York, NY: Harper & Row.
50. Dube, L. & Renaghan, L. M. (1999), *Sustaining competitive advantage*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (6), 27-35.
51. Duncan, W. J., Ginter, P. M., & Swayne, L. E. (1998), *Competitive advantage and internal organizational assessment*, *The Academy of Management Executive*.
52. Dyer, & Singh, (1998), "The relational view: Cooperative strategies and source of interorganizational competitive advantage", *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
53. Eccles, G. & Teere, R. (1996), *Integrating strategy and structure: Perspective and challenges for hospitality managers*, In R. Kotas, R. Teare, J. Logie, C.
54. Jayawardena & Bowen (Eds.), *The international hospitality business* (pp. 42-51). London: Cassell.
55. Eisenhardt, K. (1989), "Making fast strategic decisions in high-velocity environment", *Academy of Management Journal*, 32 (3), 543-576.
56. Fahy, J. (2000), "The Research-Based view of the firm: Some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage", *Journal of Industrial Training*, 24, (2-4), 94-104.
57. Fahy, J. (1996), *Competitive advantage in international services: A resource-based view*, *International studies of Management & Organization*, 26 (2), 24-38.
58. Foss, N. J. (1997), *Resource and strategy: Problems, open issues, and ways ahead*. In N. J. Foss (Ed.), *Resources firms and strategies: A reader in the Resource-Based perspective* (pp. 3-18). Oxford: Universal Press.

59. Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D., & Whitney, J. O. (2000), "Strategic integration: Competing in the age of capabilities", *California Management Review* 42, (30), 118-147.
60. Grant, R. M. (1991a), *The resource-based theory of competitive advantage*
61. Griffin, R. (1994), *Critical factors of lodging yield management: An empirical study*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
62. Gronroos, C. (1990), *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, Lexington, MA: Lexington Books.
63. Gulati, R., Nohria, N., & Zeheer, (2000), "Strategic networks. Strategic" *Management Journal*, 21, 203-215.
64. Haanes, K. & Fjeldstad, O. (2000), "Linking intangible resources and competition", *European Management Journal*, 18 (1), 52-62.
65. Hall, R. (1995), *A framework for identifying the intangible sources of sustainable competitive advantage*, In Hamel, G. and Heene, A. (Eds.), *Competence-based competition* (pp.). New York, NY: Wiley and Sons.
66. Hall, R. (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 14, 607-618. Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources" *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
67. Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskissos, R. E. (2000), *Strategic management: Competitiveness and globalization*, (4th ed.). Australia: South-Western College.
68. Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (1985), "Corporate distinctive competence: Strateg industry and performance" *Strategic Management Journal*, 6, 273-293.
69. Juan A. Campos Soria, Luis González García, Ricardo Pagán Rodríguez, Bienvenido Ortega Aguaza (2003), *Service quality and competitiveness in the hospitality sector*.

70. Jogaratnan, G. (1996), *Environment munificence, strategy posture and performance: An empirical survey of independent restaurants*, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg
71. Kevin K.F Wong và Cindy Kwan (2001), “An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore” , *Journal of International Journal of Contemporary Hospitality Management* , Year: Nov 2001 Volume: 13 Issue: 6 Page: 293 – 303
72. Ma, H. (2000),, “*Of competitive advantage: Kinetic and positional*”, Business Horizon, 43, (1), 53
73. Mahoney, J. T. & Pandian, J. R.(1992),, “The Resource-based View within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.
74. Murthy, B. (1994),, *Measurement of the strategy construct in the lodging industry, and the strategy performance relationship*, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg
75. Naugle, D. G. & Davis, G. A. (1987),, *Strategic-skill pools and competitive advantage*, Business Horizon 35-42.
76. Olsen, M. D. & Zhao, J. L. (2000),, *Competitive methods of multinational hotel*
77. Olsen, M. D., Tse, E. C., & West, J. J. (1998), *Strategic management in the hospitality industry* (2nd ed.), New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
78. Olsen, M. D. & Roper, A. (1998),, “Research in strategic management in the hospitality industry,” *International Journal of Hospitality Management*, 17, 111
79. Olsen, M. D. (1997),, *Hotel industry performance and competitive methods: A decade in review, 1985-1994*. (pp. 27-49), International Hotel and Restaurant Association publication, Paris France.

80. PATA (2007), *Annual Statistics Report 2006*, Singapore 3/2007
81. Parsa, H. (1994), *Exploratory investigation of organization power, and its impact on strategy implementation and firm performance: A study of the hospitality franchise systems*, Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
82. Peteraf, M. A. (1993),, “The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view” *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
83. Pfeffer, J. (1995), *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, *Academy of Management Executive*, 9, (1), 55-70.
84. Powell. T. C. (1995), “Total quality management as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 16, 16-37.
85. Powell, T. C. (1992), “Organizational alignment as competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 13, 119-134.
86. Paul Ingram and Peter W. Roberts (2000),, “Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry,” *American Journal of Sociology*, volume 106 (2000), pages 387–423 DOI: 10.1086/316965
87. Porter, M. E. (1996), “ What is strategy?” *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78.
88. Porter, M. (1985),, *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, York, NY: The Free Press.
89. Porter, M. E. (1980),, *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press.
90. Porter, M. (1979), “How competitive force shape strategy”, *Harvard Business Review*,
91. Roberts, & Shea, L. (1996), “Core capabilities in the hotel industry”, *Hospitality Research Journal*, 19 (4), 141-153.
92. Rumelt, R. P., Schendel, D. & Teece, D. (1994), *Fundamental issues in*

- strategy*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
93. Sachin Suri, (2009), *Marketing Online- Tapping into Current Trends*, Cornell University's School of Hotel Administration, New York 11/4/2009
 94. Schaffer, J. D. (1987), "Competitive strategies in the lodging industry. International", *Journal of Hospitality Management*, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg
 95. Snow, & Hambrick, (1980),, Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems, *Academy of management Review*, 5, (4), 527-528
 96. Snyder, A. V. & Ebeling, Jr., H. W. (1992), "Targeting a company's real core competencies", *Journal of Business Strategy*, 26-32.
 97. *Strategic hospitality management: Theory and Practice for the 1990s* (pp. 9-30) London: Cassell Education
 98. Tse, E. C. & Olsen, M. D. (1999), *Strategic management. In B. Brotherton*, The handbook of contemporary management research (pp. 351-373). New York, NY: John Wiley & Sons.
 99. Thompson & Strickland (2003), *Strategic Management*, 11 th edition, New York 2/2003
 100. UNWTO (2008), *Yarbook of Statistics*, Madrid 1//2009
 101. World Bank (2008), *Business Environment*, Hanoi, 3/2008
 102. Webster, M. & Hudson, T. (1991), *Strategic management: A theoretical overview and its application to the hospitality industry*, In R. Teare, & A. Boer (Eds.),
 103. WTTC (2006), *Annual Report*, New York 1/2007

PHỤ LỤC

Phụ lục 1**BẢNG THĂM DÒ Ý KIẾN ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH
KHÁCH SẠN:**

	Nhân tố	Điểm cho từng yếu tố (tối đa 10 điểm)	Trọng số của từng yếu tố(tối đa 1 điểm)
1	Hình ảnh /uy tín/vị trí địa lý		
2	Công nghệ (khả năng ứng dụng công nghệ phần mềm, công nghệ thông tin trong quản lý, đặt chỗ, phân phối vv)		
3	Mạng lưới phân phối (quan hệ với các đối tác gửi khách, tham gia vào hệ thống đặt phòng giữ chỗ toàn cầu ..)		
4	Khả năng phát triển và đổi mới dịch vụ		
5	Chi phí sản xuất kinh doanh Giá thành dv ăn uống: %		
6	Dịch vụ khách hàng (dịch vụ phong phú, đa dạng đáp ứng nhu cầu khách)		
7	Nguồn nhân lực (đội ngũ quản lý và nhân viên phục vụ được đào tạo chuyên nghiệp)		
8	Tình hình tài chính: - Công suất phòng tb cả năm 2008 - Giá đêm/phòng bình quân cho năm 2008 - Tổng doanh thu ks năm 2008 - Lợi nhuận trước thuế năm 2008		
9	Trình độ quảng cáo		
10	Khả năng quản lý thay đổi		
	Tổng số		
	Điểm bình quân		

Ghi chú:

+ Công suất phòng tb cả năm 2008: % (Tổng số ngày phòng thực hiện trong năm/ tổng số ngày phòng thiết kế cả năm)

+ Giá phòng tb năm 2008: USD (Tổng doanh thu dịch vụ lưu trú/ tổng số ngày phòng thực hiện trong năm).

Phụ lục 2 : Phân bổ cơ sở lưu trú du lịch tại một số trung tâm du lịch lớn

TỈNH/THÀNH PHỐ	Tổng số cơ sở	Tỷ lệ phần trăm so với toàn quốc	Tổng số buồng	Tỷ lệ phần trăm so với toàn quốc	Công suất trung bình	Chưa xếp hạng, đạt tiêu chuẩn		Khách sạn được xếp hạng từ 1-5 sao									
								1 sao		2 sao		3 sao		4 sao		5 sao	
						Số cơ sở	Tổng số buồng	Số cơ sở	Tổng số buồng	Số cơ sở	Tổng số buồng	Số cơ sở	Tổng số buồng	Số cơ sở	Tổng số buồng	Số cơ sở	Tổng số buồng
Tp. Hồ Chí Minh	980	10,48	24986	13,51	75	672	10507	171	3008	92	3838	26	2263	8	1281	11	3599
Hà Nội	543	5,71	13392	7,24	83	369	4821	57	925	83	2412	20	1697	6	1080	8	2457
Hải Phòng	205	2,19	5567	3,01	56	13	231	26	552	54	2072	3	115	6	619	0	0
Quảng Ninh	866	9,26	12249	6,62	48	792	7814	19	392	29	1132	16	1159	10	1752	0	0
Đà Nẵng	137	1,46	4134	2,23	56	101	1850	12	267	13	727	9	535	1	123	1	198
Thừa Thiên Huế	150	1,6	5000	2,7	60	115	2062	10	600	14	800	4	314	6	1032	1	192
Quảng Nam	93	0,99	3513	1,9	59	48	1221	14	409	14	461	7	414	9	845	1	163
Khánh Hòa	387	4,11	8841	4,7	62	257	4167	81	1715	39	1575	5	382	3	396	2	606
Lâm Đồng	767	8,2	12000	6,4	57,5	702	9935	31	734	28	825	2	126	3	340	1	40
Bình Thuận	130	1,39	4399	2,38	54	67	1509	20	460	25	1006	10	675	8	749	0	0
Ninh Thuận	70	0,74	1320	0,71	60	56	530	4	60	8	410	1	188	1	123	0	0
Cần Thơ	135	1,44	3285	1,77	49	110	2175	4	114	12	419	7	348	2	93	0	0
Bà Rịa Vũng Tàu	126	1,34	4959	2,68	60	44	374	15	518	20	1016	9	798	4	458	0	0
Kiên Giang	167	1,78	2900	1,56	40	153	2365	12	412	1	33	0	0	1	90	0	0

Nguồn: Vụ khách sạn (Tổng Cục du lịch) dựa trên tổng hợp báo cáo của các Sở Quản lý du lịch các tỉnh, thành phố trong cả nước

