

Đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn 4 sao trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên-Huế

THS. TRẦN BẢO AN & DƯƠNG BÁ VŨ THI

Đại học Phú Xuân Huế

TRẦN ĐỨC TRÍ

Đại học Kinh tế Huế

Trong thị trường cạnh tranh, năng lực cạnh tranh là một trong những vấn đề sống còn của bất cứ doanh nghiệp nào đang tồn tại và hoạt động. Việc đánh giá năng lực cạnh tranh cần phải được các doanh nghiệp thường xuyên thực hiện để từ đó đưa ra các chiến lược kinh doanh hợp lý nhằm thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh và đạt được mức lợi nhuận như kỳ vọng. Nghiên cứu này nhằm mục đích đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn trên địa bàn tỉnh Thừa Thiên-Huế đạt chuẩn 4 sao theo quan điểm của các nhà chuyên môn và các công ty, đại lý lữ hành. Kết quả nghiên cứu đã xác định được năng lực cạnh tranh của các khách sạn theo các tiêu chí: Vị thế cạnh tranh, các phối thức thị trường, và các nguồn lực.

Từ khóa: *Năng lực cạnh tranh, khách sạn 4 sao, Thừa Thiên-Huế.*

1. Giới thiệu

Ngày nay du lịch phát triển với tốc độ ngày càng nhanh và dần dần trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của nhiều quốc gia. Ở VN trong hơn hai thập kỷ qua, ngành du lịch đã có những bước phát triển đáng ghi nhận với sự tăng trưởng nhanh và mức độ đóng góp ngày càng cao vào GDP. Cùng với sự phát triển chung của ngành du lịch VN, du lịch Thừa Thiên-Huế đã có những bước phát triển đáng kể, nhiều cơ sở kinh doanh trong lĩnh vực du lịch liên tục tăng, trong đó phải kể đến lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Thực tế cho thấy trong những năm qua hoạt động kinh doanh khách sạn phát triển không chỉ về số lượng mà còn cả

chất lượng nên đã làm cho mức độ cạnh tranh trong lĩnh vực này ngày càng cao, điều này làm cho hoạt động kinh doanh khách sạn trở nên khó khăn hơn. Do đó, việc nghiên cứu năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn có ý nghĩa hết sức quan trọng. Vì vậy, bài viết này tập trung đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn 4 sao điển hình trên địa bàn Thừa Thiên-Huế (khách sạn Xanh, khách sạn Hương Giang, khách sạn Morin, và khách sạn Century) để thấy được mức độ cạnh tranh của các khách sạn thông qua các tiêu chí: Vị thế cạnh tranh, các phối thức thị trường, và các nguồn lực.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Khái niệm năng lực cạnh tranh

Qua thời gian, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (DN) ngày càng được công nhận là quan trọng. Nó không chỉ quyết định sự tồn tại và vươn lên của DN trong cạnh tranh mà ngay cả khi xem xét sự cạnh tranh của các quốc gia, hay của các ngành trên thị trường quốc tế thì năng lực cạnh tranh của DN vẫn là yếu tố nền tảng. (M. Porter, 1990). Vì vậy trong số các cấp độ của năng lực cạnh tranh, cấp độ DN thu hút được nhiều sự quan tâm của các nhà nghiên cứu nhất. Dưới đây là một số quan niệm về năng lực cạnh tranh của DN phổ biến hiện nay:

- Năng lực cạnh tranh là khả năng của một công ty đứng vững trong kinh doanh và đạt được những kết quả mong đợi trên khía cạnh lợi nhuận, giá, tỷ suất sinh lời hay chất lượng sản phẩm và có năng lực trong việc khai thác các thị trường hiện tại và tạo ra thị trường mới (Asian Development Outlook, 2003).

- Năng lực cạnh tranh của DN là khả năng của DN trong việc thiết kế, sản xuất và Marketing các sản phẩm vượt trội hơn so với các đối thủ cạnh tranh, xét cả về khía cạnh giá cả lẫn các khía cạnh phi giá (D'Cruz, 1992; trích trong Ambastha & Momaya, 2004).

- Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng duy trì và mở rộng thị phần, thu lợi nhuận của doanh nghiệp (Trần Sĩ, 2005).

- Năng lực cạnh tranh của DN thể hiện ở khả năng tạo dựng, duy trì, sử dụng và sáng tạo mới các lợi thế cạnh tranh của DN nhằm đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng (so với các đối thủ cạnh tranh) và đạt được các mục tiêu của DN trong môi trường cạnh tranh trong nước và quốc tế (Vũ Trọng Lâm, Nguyễn Kế Tuấn và cộng sự, 2006).

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thỏa mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn (Ngô Kim Thanh, 2012).

Tóm lại, ngoài tính đa cấp của khái niệm năng lực cạnh tranh (cấp độ quốc gia, cấp độ tỉnh, cấp độ ngành, cấp độ doanh nghiệp và cấp độ sản phẩm), từ các cách định nghĩa về năng lực cạnh tranh khác nhau như trên có thể cho

thấy tồn tại hai trường phái khái niệm về năng lực cạnh tranh. Trường phái thứ nhất xem năng lực cạnh tranh là các nhân tố tạo ra và điều khiển hiệu quả hoạt động của DN (hay còn được gọi là các tiềm năng cạnh tranh) như thiết kế tốt, chất lượng đảm bảo, chi phí thấp, thương hiệu được biết đến... Trong khi đó, trường phái thứ hai lại cho rằng biểu hiện của năng lực cạnh tranh chính là ở kết quả mà DN có được từ lợi thế cạnh tranh: tăng trưởng lợi nhuận, thị phần, hiệu quả sử dụng vốn... Nghiên cứu này tiếp cận khái niệm năng lực cạnh tranh theo trường phái thứ nhất nhằm tìm ra nguồn gốc tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Võ Thị Quỳnh Nga & Nguyễn Trường Sơn, 2013).

2.2. Đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Do cách quan niệm khác nhau nên hệ quả là giá trị của năng lực cạnh tranh cũng có nhiều cách đo lường. Hay nói cách khác, có nhiều tiêu chí để đo lường (đánh giá) năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Tùy vào quan điểm của các trường phái (quản trị chiến lược, năng lực cạnh tranh hoạt động, năng lực cạnh tranh dựa trên tài sản, năng lực cạnh tranh theo quá trình...) và đặc điểm của doanh nghiệp (lĩnh vực, ngành nghề kinh doanh; thị trường kinh doanh,...) mà các tiêu chí có sự khác nhau.

Với quan điểm nghiên cứu năng lực cạnh tranh của DN dựa trên tiềm năng cạnh tranh, nghĩa là năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp (Ngô Kim Thanh, 2012). Trên cơ sở nghiên cứu và kế thừa các lý thuyết, nghiên cứu có liên quan (ví dụ, Rudolf Grunig & Richard Kuhn, 2002;

Lại Xuân Thủy, 2012) chúng tôi đề xuất các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (khách sạn) bao gồm: vị thế cạnh tranh, các phối thức thị trường, và các nguồn lực.

Vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp

Vị thế cạnh tranh phản ánh vị trí của doanh nghiệp trong thị trường mà nó phục vụ. Vị thế cạnh tranh được xác định bởi các chỉ tiêu như thị phần, khả năng thay đổi thị phần, uy tín và hình ảnh của công ty đối với người tiêu dùng và các bên liên đới, khả năng thu lợi,... Vị thế mạnh nghĩa là doanh nghiệp phải chiếm được thị phần đáng kể trong các thị trường phục vụ hoặc trong các phân thị trường thích hợp. Việc xây dựng vị thế mạnh trong những thị trường hấp dẫn mà công ty phục vụ là nhiệm vụ và mục tiêu quan trọng của chiến lược cấp công ty.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ở cấp độ phối thức thị trường

Năng lực cạnh tranh trong phối thức thị trường có thể đạt được bằng cách có được chi phí thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh, khác biệt hoá sản phẩm của mình để đáp ứng nhu cầu khách hàng, hoặc là kết hợp cả hai điều kiện này. Sự khác biệt hoá có thể theo nhiều khía cạnh khác nhau: Chất lượng sản phẩm, tính đa dạng và phong phú, hình thức và tính năng sử dụng, phân phối, các chính sách hỗ trợ,...

Năng lực cạnh tranh ở cấp độ phối thức thị trường được xây dựng dựa trên bốn yếu tố chủ yếu sau: chất lượng tốt hơn, hiệu suất và hiệu quả cao hơn, đổi mới hơn, sẵn sàng đáp ứng khách hàng.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp ở cấp độ nguồn lực

Tất cả mọi yếu tố dẫn đến tiềm

lực thành công lâu dài của doanh nghiệp đều có thể coi là nguồn lực. Nguồn lực của tổ chức được phân thành 2 cấp độ: các năng lực phân biệt và các tài nguyên và khả năng.

- Năng lực phân biệt (Distinctive Competency) là điểm mạnh cho phép công ty có được chất lượng, hiệu quả, khả năng đổi mới và đáp ứng khách hàng tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.

- Tài nguyên hàm chỉ các nguồn tài lực, vật lực, nhân lực và tổ chức của công ty. Những nguồn lực này có thể phân thành những nguồn lực vật chất (địa ốc, nhà máy, trang thiết bị, các nguồn lực tài chính, ...) và phi vật chất (thương hiệu, uy tín đối với người mua, uy tín đối với những người cung ứng, giấy phép kinh doanh, các hệ thống và quy trình, ...)

Khả năng hàm chỉ những kỹ năng của tổ chức trong việc khai thác sử dụng các nguồn tài nguyên một cách có hiệu quả. Các kỹ năng này được thể hiện trong quá trình quản lý của tổ chức, quá trình ra quyết định và triển khai thực hiện các quyết định nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp tiếp cận

Có 4 phương pháp cơ bản để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp: (1) Sử dụng ma trận SWOT; (2) Sử dụng mô hình kim cương của Michael Porter; (3) Sử dụng phương pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh; và (4) Sử dụng phương pháp của Thompson – Strickland (Trần Thế Hoàng, 2011).

Phương pháp ma trận SWOT thích hợp với cho những nghiên cứu xây dựng chiến lược cạnh tranh. Nếu sử dụng SWOT trong nghiên cứu năng lực cạnh tranh thì

có một số hạn chế trong việc đánh giá tổng quát về sức cạnh tranh của doanh nghiệp (không cho phép xác định năng lực cạnh tranh tuyệt đối của doanh nghiệp). Mô hình kim cương của Michael Porter phân tích 4 yếu tố chính tạo ra năng lực cạnh tranh là: Nhu cầu thị trường, vốn, chiến lược doanh nghiệp và ngành công nghiệp hỗ trợ. Đây là phương pháp phù hợp khi phân tích năng lực cạnh tranh của một quốc gia hoặc một địa phương. Tuy nhiên, khi sử dụng để phân tích năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thì phương pháp này bỏ sót việc phân tích nhiều yếu tố nội bộ của doanh nghiệp như lao động, công nghệ, các mối quan hệ, thương hiệu, ... là những yếu tố rất quan trọng khi cần phân tích chi tiết về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Phương pháp do Thompson – Strickland đề xuất sẽ sử dụng ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp. Phương pháp này không đòi hỏi phải nắm rõ thông tin về đối thủ, mà chỉ cần có cái nhìn tổng quan về tình hình cạnh tranh trên thị trường và hiểu rõ bản thân doanh nghiệp (được chọn làm đối tượng nghiên cứu). Phương pháp Thompson – Strickland phù hợp với điều kiện khi mà người nghiên cứu khó có thể thu thập được đầy đủ thông tin về các đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp. Phương pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh trong quản trị chiến lược có ưu điểm là chỉ rõ tương quan giữa doanh nghiệp nghiên cứu với các đối thủ cạnh tranh về từng khía cạnh. Nó cũng cho biết năng lực cạnh tranh tuyệt đối của doanh nghiệp so với đối thủ.

Chính vì vậy, để đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn 4 sao trên địa bàn Thừa Thiên-Huế, nghiên cứu này sẽ lựa chọn phương

pháp ma trận hình ảnh cạnh tranh đối với các yếu tố nguồn lực của khách sạn làm phương pháp tiếp cận.

3.2. Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu này cũng được tiến hành bao gồm ba bước nghiên cứu đó là: (1) Nghiên cứu tài liệu thứ cấp; (2) Nghiên cứu sơ bộ định tính; và (3) Nghiên cứu sơ bộ định lượng.

- Nghiên cứu tài liệu thứ cấp: Thu thập thông tin từ các giáo trình, bài giảng, Internet, các tạp chí khoa học chuyên ngành liên quan đến cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của ngành, doanh nghiệp.

- Nghiên cứu sơ bộ định tính: Nghiên cứu sơ bộ định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận tay đôi. Mục đích của nghiên cứu này chủ yếu nhằm xây dựng, điều chỉnh và bổ sung các tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn dựa trên các tiêu chí của cơ sở lý thuyết đã trình bày ở phần trên.

- Nghiên cứu sơ bộ định lượng: Nghiên cứu sơ bộ định lượng được thực hiện thông qua việc điều tra khảo sát một số nhà chuyên môn, doanh nghiệp và đại lý lữ hành. Mục đích của nghiên cứu này chủ yếu nhằm hoàn thiện bảng hỏi phục vụ quá trình điều tra chính thức.

3.3. Nghiên cứu chính thức

Đối tượng điều tra

- Nhà chuyên môn: Là những người hiện đang công tác, có trình độ chuyên môn và đang giữ chức vụ khá cao trong các doanh nghiệp du lịch, các trường đào tạo về du lịch và kinh doanh du lịch.

- Các công ty, đại lý lữ hành: Là các đơn vị đã và đang gửi khách đến các khách sạn nghiên cứu

(khách sạn Xanh, Hương Giang, Morin, và Century).

Phương pháp đánh giá

Trên cơ sở điều tra 20 nhà chuyên môn, nghiên cứu này đã xác định các trọng số (mức độ quan trọng) của từng tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Mức độ quan trọng được đo bằng thang đo 10 điểm, trong đó 1 điểm tương ứng với hoàn toàn không quan trọng, 10 điểm tương ứng với cực kỳ quan trọng (Fred R.David, 2000); sau khi thu thập xong ý kiến đánh giá của các nhà chuyên môn, việc xác định trọng số của các tiêu chí được thực hiện thông qua việc:

bình của từng tiêu chí; và (2) quy đổi ra trọng số của từng tiêu chí.

Đối với việc điều tra 21 công ty, đại lý lữ hành, nghiên cứu này đã sử dụng thang đo 4 điểm để đánh giá mức điểm cho từng tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh của các khách sạn, trong đó 1 điểm là mức đánh giá thấp nhất và 4 điểm mức đánh giá cao nhất (Fred R.David, 2000). Việc xác định này được thực hiện như sau: (1) Tính toán giá trị đánh giá trung bình của từng khách sạn theo các tiêu chí; (2) Quy đổi các giá trị đánh giá trung bình này theo các trọng số đã được xác định; và (3) Xác định năng lực cạnh tranh của các khách sạn thông qua tổng điểm đánh giá của các tiêu chí đã được quy đổi.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn

Căn cứ vào các tính toán tổng hợp về kết quả điều tra nhà chuyên môn và doanh nghiệp, có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của từng khách sạn thông qua Bảng 1.

Bảng 1 cho thấy khách sạn có điểm cao nhất là khách sạn Morin với tổng điểm đánh giá quy đổi là 345,62; kế đến là khách sạn Hương Giang với tổng điểm đánh giá quy đổi là 288,04; khách sạn Century với tổng điểm đánh giá quy đổi là 283,47; và thấp nhất là khách sạn Xanh với tổng điểm đánh giá quy đổi là 283,10.

Xem xét chi tiết từng tiêu chí chính thể hiện ở Bảng 1, Hình 1 và 2 có thể nhận thấy:

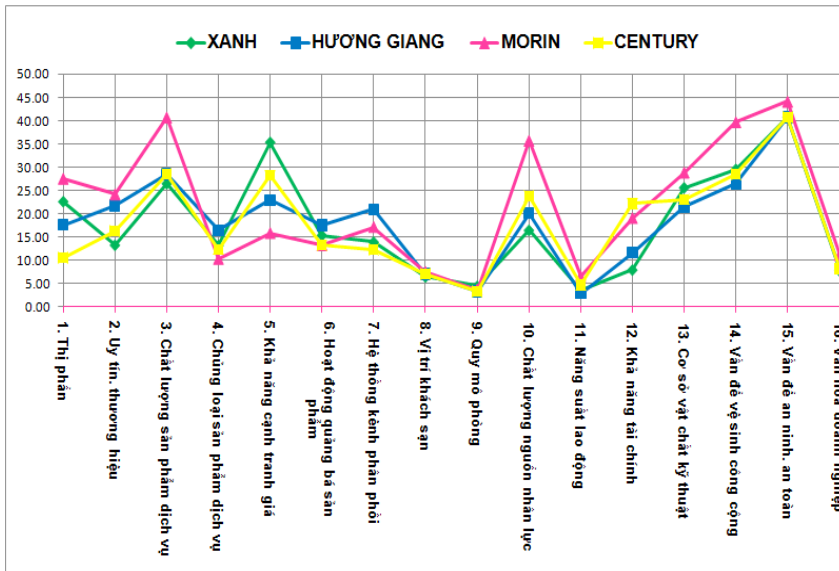
Bảng 1: Đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn theo các yếu tố

Các yếu tố so sánh	Mức độ quan trọng	Xanh		Hương Giang		Morin		Century		
		ĐG	QĐ	ĐG	QĐ	ĐG	QĐ	ĐG	QĐ	
I. VỊ THẾ CẠNH TRANH										
1. Thị phần	7.07	3.2	22.62	2.5	17.68	3.9	27.57	1.5	10.61	
2. Uy tín, thương hiệu	6.05	2.2	13.31	3.6	21.78	4	24.20	2.7	16.34	
II. NĂNG LỰC CẠNH TRANH Ở CẤP ĐỘ PHỐI THỨC THỊ TRƯỜNG										
3. Chất lượng sản phẩm dịch vụ	10.18	2.6	26.47	2.8	28.50	4	40.72	2.8	28.50	
4. Chủng loại sản phẩm dịch vụ	4.13	3.2	13.22	4	16.52	2.5	10.33	3	12.39	
5. Khả năng cạnh tranh giá	8.82	4	35.28	2.6	22.93	1.8	15.88	3.2	28.22	
6. Hoạt động quảng bá sản phẩm	5.31	2.9	15.40	3.3	17.52	2.5	13.28	2.5	13.28	
7. Hệ thống kênh phân phối	5.37	2.6	13.96	3.9	20.94	3.2	17.18	2.3	12.35	
III. NĂNG LỰC CẠNH TRANH Ở CẤP ĐỘ NGUỒN LỰC										
8. Vị trí khách sạn	1.98	3.3	6.53	3.6	7.13	3.8	7.52	3.6	7.13	
9. Quy mô phòng	1.13	4	4.52	3	3.39	3.3	3.73	3	3.39	
10. Chất lượng nguồn nhân lực	9.16	1.8	16.49	2.2	20.15	3.9	35.72	2.6	23.82	
11. Năng suất lao động	1.64	2.2	3.61	1.8	2.95	4	6.56	2.9	4.76	
12. Khả năng tài chính	6.16	1.3	8.01	1.9	11.70	3.1	19.10	3.6	22.18	
13. Cơ sở vật chất kỹ thuật	8.25	3.1	25.58	2.6	21.45	3.5	28.88	2.8	23.10	
14. Vấn đề vệ sinh công cộng	10.18	2.9	29.52	2.6	26.47	3.9	39.70	2.8	28.50	
15. Vấn đề an ninh, an toàn	11.31	3.6	40.72	3.6	40.72	3.9	44.11	3.6	40.72	
16. Văn hoá doanh nghiệp	3.28	2.4	7.87	2.5	8.20	3.4	11.15	2.5	8.20	
Tổng đánh giá	100	283.10	288.04	345.62	283.47					

Nguồn: Kết quả xử lý từ số liệu điều tra

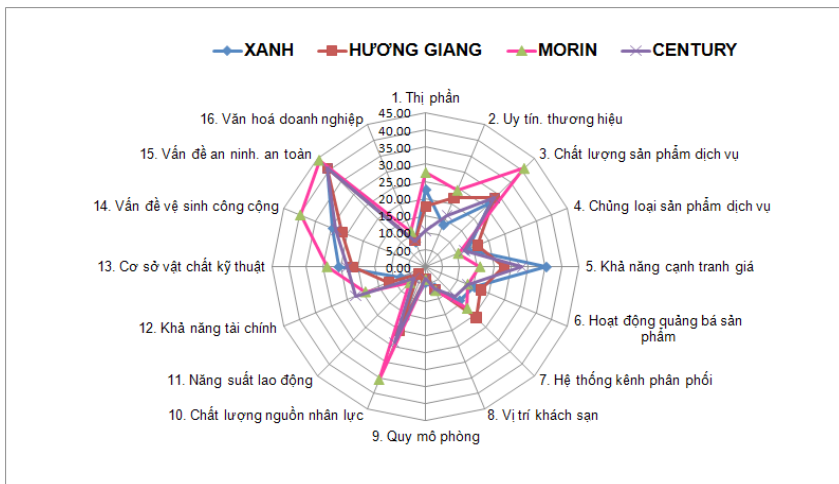
Chú thích: ĐG : Đánh giá QĐ: Quy đổi

Hình 1: Các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn



Nguồn: Kết quả xử lý từ số liệu điều tra

Hình 2: Radar các yếu tố đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn



Nguồn: Kết quả xử lý từ số liệu điều tra

- Đối với khách sạn Morin: So với các khách sạn cùng hạng, Morin vượt trội hơn ở hầu hết các tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh, cụ thể là: Thị phần, uy tín - thương hiệu, chất lượng sản phẩm - dịch vụ, chất lượng nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, vấn đề vệ sinh công cộng, an ninh an toàn, và văn hoá doanh nghiệp. Điều này cũng dễ hiểu bởi khách sạn Morin là khách sạn đã ra đời và hoạt động

với thời gian khá lâu nên phần nào đã khẳng định được những giá trị vượt trội mang lại cho khách hàng so với những khách sạn khác. Tuy nhiên, qua đánh giá vẫn còn tồn tại một số tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh kém hơn so với các khách sạn cùng hạng như: chủng loại sản phẩm - dịch vụ, và khả năng cạnh tranh giá.

- Đối với khách sạn Hương Giang: Điểm mạnh tuyệt đối so với

các khách sạn cùng hạng khác thể hiện ở các tiêu chí: Chủng loại sản phẩm, hoạt động quảng bá, và hệ thống kênh phân phối. Điểm yếu thể hiện ở các tiêu chí: Năng suất lao động, văn hoá doanh nghiệp và vấn đề vệ sinh công cộng.

- Đối với khách sạn Century: Century chỉ có điểm mạnh vượt trội duy nhất so với các khách sạn cùng hạng khác đó là khả năng tài chính. Có thể nói, đây chính là lợi thế cạnh tranh của Century trước các đối thủ. Bên cạnh khả năng tài chính, một số tiêu chí khác vẫn được đánh giá là điểm mạnh tương đối như: Chất lượng sản phẩm, giá cả (so với khách sạn Morin và Hương Giang); chất lượng nguồn nhân lực (so với khách sạn Hương Giang và Xanh). Ngoài ra khi so sánh với khách sạn Xanh thì khách sạn Century vẫn vượt trội hơn khách sạn Xanh ở một vài tiêu chí.

- Đối với khách sạn Xanh: Theo kết quả đánh giá, khách sạn Xanh có năng lực cạnh tranh thấp hơn so với các khách sạn cùng hạng, điều này được thể hiện rõ qua một số tiêu chí như: Uy tín-thương hiệu, chất lượng sản phẩm dịch vụ, chất lượng nguồn nhân lực, khả năng tài chính, riêng hệ thống kênh phân phối của khách sạn Xanh chỉ cao hơn so với khách sạn Century. Điều này có thể được giải thích bởi tiền thân của khách sạn Xanh là khách sạn 2 sao, việc chuẩn hoá đội ngũ nhân lực, cách thức tổ chức quản lý từ chuẩn 2 sao lên 4 sao phần nào vẫn còn tồn tại khoảng cách và hạn chế so với yêu cầu đặt ra trong công tác quản trị, vận hành nên đã gây ảnh hưởng đến một số khả năng cạnh tranh của khách sạn. Bên cạnh các tiêu chí thấp hơn so với các đối thủ, khách sạn Xanh vẫn tồn tại một vài tiêu chí

vượt trội tương đối như: Thị phần, chủng loại sản phẩm dịch vụ, hoạt động quảng bá sản phẩm, cơ sở vật chất kỹ thuật, và vấn đề về vệ sinh công cộng trong khách sạn; ngoài ra khách sạn Xanh chỉ có một tiêu chí vượt trội tuyệt đối hơn so với đối thủ là khả năng cạnh tranh giá. Đây chính là những lợi thế cạnh tranh mà khách sạn Xanh cần phải giữ vững và duy trì trước các đối thủ.

4.2. Một số gợi ý nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn

Dựa vào kết quả nghiên cứu có thể đề xuất một số giải pháp như sau:

- Các khách sạn cần tăng cường hơn nữa công tác quản lý thông qua việc ban hành quy định chức năng, quyền hạn các bộ phận rõ ràng hơn tránh chồng chéo trong công việc.

- Tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao trình độ nghiệp vụ của mình, đặc biệt là trình độ ngoại ngữ, thông qua các lớp học ngắn hạn, thường là tổ chức vào mùa thấp điểm, và ưu tiên đối với các nhân viên trực tiếp phục vụ khách hoặc là nhân viên có trình độ sơ cấp, phổ thông. Ngoài ra có thể

chọn một số nhân viên có tiềm năng cử đi học các lớp do dự án phát triển nguồn nhân lực VN tổ chức tại trường Cao đẳng Nghề Du lịch Huế sau đó về đào tạo lại tại khách sạn.

- Thực hiện chính sách nâng cao chất lượng và đa dạng hoá sản phẩm, dịch vụ nhằm kéo dài thời gian lưu trú của khách như: Chú trọng hơn nữa công tác vệ sinh phòng ốc, bố trí các vật dụng đảm bảo thẩm mỹ hơn, nghiên cứu phát triển nhiều món ăn mới lạ hơn nhất là các món ăn mang đậm truyền thống văn hoá Huế, chú trọng xây dựng thực đơn theo hướng chất lượng và thẩm mỹ cao, tạo ra nhiều chương trình du lịch có độ hấp dẫn cao phù hợp với tâm lý, đặc trưng tiêu dùng của từng thị trường khách (khách Đức thích chương trình du lịch mạo hiểm, khách Mỹ thích vui chơi giải trí, khách Pháp thích tham quan chiến trường xưa...)

- Thực hiện chính sách chiết khấu vào mùa cao điểm, đồng thời đưa ra các mức giảm giá khác nhau cho từng đối tượng cung cấp khách tùy theo mối quan hệ với khách sạn, chẳng hạn như đối với các khách hàng, nhà cung cấp thân thiết thì có thể miễn phí hoặc giảm

giá với mức cao hơn các đối tượng khác.

- Ngoài các hình thức quảng cáo truyền thống như: báo chí, truyền hình, tập gấp... khách sạn cần chú trọng đến hình thức quảng cáo qua Internet và thông qua các sự kiện văn hoá, thể thao và du lịch trong và ngoài tỉnh.

- Với kênh gián tiếp khách sạn tăng cường hơn nữa quan hệ với các hãng lữ hành, đặc biệt là các hãng lữ hành quốc tế nhằm thu hút khách quốc tế đến khách sạn; với kênh trực tiếp khách sạn nên trực tiếp đặt quan hệ với các cơ quan trong ngoài tỉnh để thu hút các đối tượng khách công vụ, khách từ các cơ quan đi tham quan, nghỉ mát.

- Kiểm soát chặt chẽ vấn đề an ninh, an toàn và môi trường xanh sạch đẹp đảm bảo cho du khách hài lòng trong quá trình lưu trú tại khách sạn.

- Nâng cao hơn nữa uy tín, hình ảnh của mình trên thương trường thông qua việc chứng thực nhờ khách VIP như ca sĩ, nguyên thủ quốc gia, hoặc những người nổi tiếng khác...biện pháp này ở khách sạn Morin đã thực hiện rất tốt trong thời gian qua, hiện tại khách sạn còn lưu giữ và trưng



bày một số hình ảnh các nhân vật nổi tiếng và một số nguyên thủ quốc gia đã từng đặt chân và lưu trú tại khách sạn, chính điều này đã góp phần quảng bá được uy tín của khách sạn Morin đến với du khách các nước trên thế giới, các khách sạn khác nên tìm hiểu và thực hiện biện pháp này một cách hữu hiệu như khách sạn Morin đã và đang thực hiện.

5. Kết luận

Năng lực cạnh tranh của khách sạn là sự tổng hợp của các yếu tố cấu thành như: vị thế cạnh tranh, năng lực cạnh tranh ở cấp độ phối thức thị trường, và năng lực cạnh tranh ở cấp độ nguồn lực. Việc nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn là yêu cầu cấp thiết và là vấn đề sống còn của các khách sạn trong môi trường kinh doanh hiện nay.

Kết quả nghiên cứu cho thấy khách sạn Morin có năng lực cạnh tranh vượt trội so với các khách sạn cùng hạng khác, tiếp đến là khách sạn Hương Giang, khách sạn Century, và thấp nhất là khách sạn Xanh. Tuy nhiên nếu xem xét chi tiết thì không có khách sạn nào có ưu thế tuyệt đối hơn hẳn các khách sạn cùng hạng khác; qua đánh giá vẫn còn tồn tại một số điểm mạnh và điểm yếu cụ thể đối với từng khách sạn theo từng tiêu chí. Do đó, đây là cơ sở quan trọng để các khách sạn đưa ra chiến lược kinh doanh phù hợp trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

6. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những đóng góp có được, đó là đánh giá năng lực cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn; nghiên cứu này vẫn có một số giới hạn, và từ đó gợi ý cho các nghiên cứu tương

lai như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ đánh giá năng lực cạnh tranh của một số khách sạn 4 sao dựa trên việc điều tra các nhà chuyên môn và các công ty, đại lý lữ hành có quan hệ với các khách sạn; chưa dựa vào việc kết hợp điều tra khách du lịch để đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn toàn diện hơn. Do đó hướng nghiên cứu tiếp theo là cần đánh giá năng lực cạnh tranh kết hợp dựa trên các quan điểm: nhà chuyên môn, doanh nghiệp du lịch và khách du lịch.

Thứ hai, nghiên cứu dựa trên 3 tiêu chí chung cho việc đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (khách sạn): Vị thế cạnh tranh các phối thức thị trường, và nguồn lực; chưa dựa vào việc đánh giá năng lực cạnh tranh dựa trên việc xây dựng các tiêu chí riêng cho lĩnh vực kinh doanh khách sạn (cụ thể là các khách sạn 4 sao). Do đó hướng nghiên cứu tiếp theo là cần mở rộng phạm vi các khách sạn khảo sát; và tiến hành phân tích các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn bằng việc ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), rồi từ đó sử dụng tiêu chí này để đánh giá năng lực cạnh tranh cho từng khách sạn nghiên cứu ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Ambastha, A.; Momaya, K. (2004), "Competiveness of firms: review of theories, frameworks and models", *Singapore Management Review*, vol.26, no 1, p. 45-61.

Asian Development Outlook (2003), *Competitiveness in Developing Countries*, Oxford University Press (xuất bản cho Asian Development Bank).

Fred R.David (2000), *Khái luận về quản trị chiến lược*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.

Lại Xuân Thủy (2012), *Quản trị chiến lược*, NXB Đại học Huế, Huế.

Michael Porter (1990), "The Competitive Advantage of Nations", *Havard Business Review*, Iss March+April, tr. 73-91.

Michael Porter (2008), *Lợi thế cạnh tranh*, NXB Trẻ, Hà Nội.

Ngô Kim Thanh (2012), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.

Nguyễn Đình Thọ (2011), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, NXB Lao động Xã hội, Hà Nội.

Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2008), *Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

Nguyễn Văn Thanh (2003), "Một số vấn đề về năng lực cạnh tranh và năng lực cạnh tranh quốc gia", *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, số 317.

Ninh Đức Hùng, Đỗ Kim Chung (2011), "Nâng cao năng lực cạnh tranh của ngành rau quả", *Tạp chí Nghiên cứu kinh tế*, (số 397), tr. 51 - 58.

Rudolf Grunig & Richard Kuhn (2002), *Hoạch định chiến lược theo quá trình*, NXB Khoa Học Kỹ Thuật, Hà Nội.

Thompson & Strickland (2003), *Strategic Management*, 11th edition, New York.

Trần Bảo An & Dương Bá Vũ Thi (2012), "Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn 4 sao trên địa bàn Thừa Thiên - Huế", *Tạp chí Phát triển kinh tế*, số 261.

Trần Sĩ (2005), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hoá*, NXB Lao động, Hà Nội.

Trần Thế Hoàng (2011), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản VN đến năm 2020*, Luận án tiến sĩ.

Võ Thị Quỳnh Nga & Nguyễn Trường Sơn (2013), "Thiết kế mô hình ứng dụng đánh giá năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp may vùng kinh tế trọng điểm Trung Bộ", *Tạp chí Kinh tế phát triển*, số 198.

Vũ Trọng Lâm, Nguyễn Kế Tuấn và cộng sự (2006), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, Nhà xuất bản chính trị quốc gia, Hà Nội.