

LỜI MỞ ĐẦU

Hiện nay, du lịch được xem là ngành kinh tế mũi nhọn của Việt Nam, bởi vì du lịch thúc đẩy sự đổi mới và phát triển của nhiều ngành kinh tế khác, tạo công ăn việc làm, mở rộng giao lưu văn hoá và xã hội giữa các vùng trong nước với nước ngoài.

Việt Nam là một quốc gia có nhiều tiềm năng du lịch, không chỉ ở cảnh quan thiên nhiên, truyền thống văn hoá lịch sử mà còn ngay ở cả mỗi con người Việt Nam với những nụ cười như sinh ra làm du lịch. Du lịch phát triển kéo theo hệ thống khách sạn cũng phát triển phục vụ cho nhu cầu lưu trú. Để tăng khả năng cạnh tranh thu hút khách, các nhà kinh doanh khách sạn cần phải tạo ra những sản phẩm độc đáo phong phú về chủng loại và tiêu chuẩn đạt chất lượng quốc tế.

Trước sự thay đổi hàng ngày của những điều kiện kinh tế xã hội trong nước và thế giới, ngành du lịch Việt Nam với những tiềm năng du lịch phong phú và đa dạng, đồng thời được sự quan tâm của Đảng và nhà nước thông qua các chính sách đổi mới đã có bước chuyển mình quan trọng. Với chính sách mở cửa ngoại giao và kinh tế, Việt Nam dần khẳng định vị thế của mình trên trường quốc tế, đặt quan hệ ngoại giao với tất cả các nước trên thế giới, khách đến Việt Nam ngày càng đông hơn không chỉ với mục đích tìm kiếm cơ hội kinh doanh mà còn để du lịch.

Khách đến ngày càng tăng nên ngành kinh doanh khách sạn nhanh chóng trở thành một nghề hấp dẫn cả doanh nhân trong và ngoài nước. Do vậy chỉ trong một vài năm, lượng khách sạn được xây dựng đã vượt quá mức cầu, dẫn đến tình trạng công suất phòng giảm xuống nhanh chóng. Một số khách sạn hoạt động kinh doanh không hiệu quả đã phải chuyển đổi kinh doanh sang lĩnh vực khác hoặc bị phá sản.

Mặt khác một số doanh nghiệp mới ra đời đáp ứng các nhu cầu khác của khách hàng làm cho khả năng cạnh tranh của mỗi doanh nghiệp trở nên khốc liệt hơn. Với các diễn biến phức tạp của thị trường, vấn đề đặt ra là làm sao để nâng

cao khả năng cạnh tranh của ngành trên thị trường trong nước và quốc tế. Đây là điều quan tâm của các ngành, các cấp, các cơ quan hữu quan, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn bởi nó là điều kiện tiên quyết để ngành, doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường, hội nhập kinh tế quốc tế.

Qua quá trình thực tập tại Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương, em nhận thấy khách sạn còn số mặt hạn chế: chưa có một chương trình hành động mang tính khoa học để đem lại kết quả kinh doanh. Các biện pháp thu hút khách chưa được nghiên cứu một cách kỹ lưỡng. Khách sạn chưa tận dụng hết khả năng của mình để khai thác hiệu quả nguồn khách đặc biệt, nguồn khách trong nước.

Trong tiến trình hội nhập vào thị trường khu vực và thế giới, sức cạnh tranh sẽ ngày càng tăng, quá trình hoạt động kinh doanh sẽ còn gặp nhiều khó khăn hơn nữa. Do vậy khách sạn cần nhanh chóng khắc phục những hạn chế còn tồn tại, nâng cao chất lượng, nhấn mạnh vào các thế mạnh của khách sạn.

Trên cơ sở đó em đã chọn đề tài: *“Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại Công ty Cổ phần Khách sạn Du Lịch Đại Dương”* làm đề tài tốt nghiệp nhằm đề xuất một số biện pháp để nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường, để tạo một vị thế vững chắc cho doanh nghiệp trong thời gian tới.

Mục đích nghiên cứu

- Nghiên cứu lý luận về cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh du lịch.
- Phân tích năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương.
- Đề xuất một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương.

Đối tượng nghiên cứu

Nghiên cứu vấn đề năng lực cạnh tranh và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương.

Phạm vi nghiên cứu

Tìm hiểu, nghiên cứu, thu thập và xử lý thông tin về tình hình kinh doanh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương .

Nghiên cứu vấn đề năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương.

Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu trong đề tài: Phương pháp thu thập và xử lý thông tin, phương pháp thống kê, phương pháp phân tích, tổng hợp, phương pháp so sánh.

Kết cấu khoá luận

Ngoài phần mở đầu và kết luận, khoá luận gồm 3 chương:

Chương I: Một số vấn đề lý luận về nâng cao năng lực cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn

Chương II: Thực trạng kinh doanh và năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

Chương III: Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

CHƯƠNG 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.1. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.1.1 Khái niệm về khách sạn và kinh doanh khách sạn

1.1.1.1 Khái niệm khách sạn

Khái niệm về khách sạn được định nghĩa theo nhiều quan điểm khác nhau:

Khách sạn là công trình kiến trúc được xây dựng độc lập, có quy mô từ 10 phòng trở lên, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị, dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch. (TCDL, thông tư số 01/202/TT- TCDL ngày 27/4/2001)

Khách sạn là nơi cung cấp các dịch vụ ngủ, ăn uống, phương tiện giao thông, thông tin, các chương trình giải trí... cho khách đến với điều kiện khách phải trả các khoản tiền trên. Có loại khách sạn không cung cấp dịch vụ: ăn uống cho khách. Trong ngành du lịch, khách sạn đóng vai trò không thể thiếu được vì nói chung không có khách sạn thì không thể hoạt động du lịch.

Khách sạn còn được định nghĩa như sau:

“ Khách sạn là cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú (với đầy đủ tiện nghi), dịch vụ ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí và các dịch vụ cần thiết khác cho khách lưu lại qua đêm và thường được xây tại các điểm du lịch ” [4]

Ngoài ra khách sạn còn được định nghĩa “ Cơ sở lưu trú du lịch là cơ sở kinh doanh buồng, giường và các dịch vụ khác phục vụ khách du lịch. Cơ sở lưu trú du lịch bao gồm: khách sạn, làng du lịch, biệt thự, căn hộ, lều trại cho thuê trong đó khách sạn là cơ sở lưu trú chủ yếu” [4]

1.1.1.2 Khái niệm về kinh doanh khách sạn

Cùng với sự phát triển của các hình thái kinh tế xã hội, nhiều ngành kinh doanh đã ra đời nhằm đáp ứng nhu cầu của con người, đồng thời mang lại lợi

nhuận cho người kinh doanh. Ngành kinh doanh khách sạn cũng ra đời trong hoàn cảnh như vậy.

Kinh doanh khách sạn là ngành dịch vụ bởi vậy mục tiêu hàng đầu của việc kinh doanh là phải thoả mãn tối đa nhu cầu của khách, đảm bảo cho khách các điều kiện vật chất cũng như sự quan tâm dịch vụ. Tuy nhiên kinh doanh khách sạn cũng không nằm ngoài qui luật của kinh doanh nói chung, nghĩa là nó cũng phải có đầy đủ các tiêu thức để kinh doanh trên thị trường như chủ thể kinh doanh, có thị trường, có vốn và phải có mục đích sinh lời trong hoạt động kinh doanh đó. Do vậy chúng ta có thể định nghĩa kinh doanh khách sạn như sau: “ Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh các dịch vụ phục vụ khách du lịch trong thời gian họ lưu lại tại các điểm du lịch nhằm đáp ứng các nhu cầu lưu trú, ăn uống, dịch vụ bổ sung cho khách du lịch với mục đích thu được lợi nhuận” [4]

1.1.1.3 Các loại hình khách sạn

Ngày nay để đáp ứng nhu cầu đa dạng và phong phú của du khách, hệ thống khách sạn đang phát triển mạnh mẽ. Các khách sạn qui mô lớn, hiện đại ngày càng nhiều. Căn cứ vào các tiêu thức khác nhau, người ta có thể phân chia hệ thống khách sạn thành nhiều thể loại khác nhau như: [4]

- Căn cứ theo qui mô: Khách sạn có quy mô lớn, khách sạn có quy mô vừa và khách sạn có quy mô nhỏ. Đáp ứng nhu cầu về các dịch vụ của khách mà vẫn đảm bảo thu được lợi nhuận trong quá trình kinh doanh.

- Căn cứ vào mức cung cấp dịch vụ: Khách sạn sang trọng, khách sạn dịch vụ đầy đủ, khách sạn dịch vụ hạn chế, khách sạn cấp thấp

- Căn cứ vào mức giá: Khách sạn mức giá cao nhất, khách sạn có mức giá cao, khách sạn có mức giá trung bình.

- Căn cứ vào đối tượng khách: Khách công vụ, khách du lịch, khách thương gia. Nhằm xác định các loại hình dịch vụ và chất lượng dịch vụ thoả mãn từng đối tượng khách.

- Căn cứ vào vị trí: Khách sạn ở biển, khách sạn ở vùng núi, khách sạn ở thành phố. Đảm bảo trang thiết bị tiện nghi, yêu cầu về mặt kiến trúc, sự đa dạng các loại dịch vụ có trong khách sạn.

Tùy từng quốc gia khác nhau mà có thể áp dụng cách phân hạng khách sạn khác nhau. Tuy nhiên việc phân hạng khách sạn đều căn cứ vào trang thiết bị tiện nghi phục vụ, chất lượng, yêu cầu về mặt kiến trúc, sự đa dạng về các loại dịch vụ có trong khách sạn.

1.1.2 Đặc điểm của kinh doanh khách sạn

Ngành công nghiệp khách sạn là một trong số ít ngành có lịch sử hình thành và phát triển lâu đời. Nó đã xuất hiện từ rất lâu trên thế giới. Ngành khách sạn được hình thành gắn với sự ra đời và phát triển của ngành du lịch. Từ thời cổ đại con người đã có những hoạt động du lịch để khám phá cái mới, đi tìm vùng đất mới, đi buôn bán... Những người này thường xuyên xa nhà do vậy đến đâu họ cũng cần chỗ nghỉ ngơi và ăn uống. Từ nhu cầu này, một số người đã làm các nhà trọ để đón khách xa nhà. Qua thời gian hàng ngàn năm, đời sống con người thay đổi, nhu cầu ngày càng được nâng cao. Vì vậy việc kinh doanh nhà trọ chuyển dần sang kinh doanh khách sạn, loại hình lưu trú có chất lượng cao hơn để phù hợp với xu hướng phát triển chung của xã hội.

Ngành kinh doanh khách sạn là ngành mang nhiều tính chất đặc thù riêng. Được biểu hiện ở một số đặc điểm sau: [4]

- Về sản phẩm dịch vụ

Khác với các sản phẩm hàng hoá thông thường, sản phẩm dịch vụ trong khách sạn rất khó xác định chất lượng, không tồn kho, không tách rời, nó mang tính chất vô hình nhiều hơn hữu hình nên không thể thử nó trước khi tiến hành tiêu dùng được. Hay nói cách khác khách hàng không thể nắm, sờ, ngửi hay nếm chúng được nên họ có xu hướng dựa vào kinh nghiệm của những người đã sử dụng những dịch vụ đó để thoả mãn sự hoài nghi về sản phẩm mà họ mua để

tiêu dùng. Vì sản phẩm khách sạn là vô hình nên khách hàng không thể biết được nó tốt hay không tốt, họ chỉ có thể dựa vào thông tin truyền miệng.

- Tính đồng nhất giữa sản xuất và tiêu dùng

Sản phẩm mà ngành kinh doanh sản xuất ra phải được tiêu dùng ngay tại chỗ, vì nó không thể lưu kho được, không thể đem đến nơi khác quảng cáo hay tiêu thụ. Khách hàng muốn tiêu dùng sản phẩm của khách sạn thì phải đến với khách sạn. Nếu quá trình sản xuất và tiêu dùng không đi liền nhau thì sản phẩm đó coi như hỏng. Nếu như ngày hôm nay một buồng trong khách sạn không được thuê thì doanh thu buồng đó sẽ bằng không, vì ngày mai ta không thuê buồng đó hai lần trong cùng một thời điểm. Chính vì lí do đó mà trong kinh doanh khách sạn thì công suất sử dụng buồng phòng là vô cùng quan trọng.

- Về tính thời vụ

Kinh doanh khách sạn mang tính thời vụ do cung và cầu có tính chất thời vụ. Vào thời điểm chính vụ khách rất đông nhưng trước và sau vụ thì khách giảm nhanh chóng. Đó cũng chính là nguyên nhân mà các khách sạn cạnh tranh nhau để kéo dài thời vụ kinh doanh. Các khách sạn khai thác thêm những đoạn thị trường mới, triển khai thêm một số hình thức kinh doanh mới. Một số khách sạn khi vào thời kì trái vụ sẵn sàng cho khách thuê phòng dài hạn theo kiểu căn hộ, giảm giá thấp hơn so với chính vụ để khai thác thêm tập khách có thu nhập thấp. Nắm bắt được đặc điểm này sẽ giúp cho các nhà hoạch định chính sách marketing đưa ra các chương trình quảng cáo, khuyến mại nhằm thu hút tập khách hàng vào thời kì trái vụ.

- Về quá trình sản xuất kinh doanh

Các bộ phận kinh doanh có tính chất độc lập tương đối, chuyên môn hoá nhưng có mối quan hệ chặt chẽ giữa các bộ phận với nhau trong quá trình phục vụ nhằm cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất, nhanh chóng kịp thời thoả mãn với sự trông đợi của khách.

- Về tính sẵn sàng đón tiếp

Hoạt động kinh doanh khách sạn diễn ra liên tục 24/24h. Bởi khách hàng tiêu dùng các sản phẩm dịch vụ của khách sạn vào bất cứ thời gian nào mà họ có thể. Thêm vào đó là tính thời vụ cho nên thời gian làm việc của nhân viên trong khách sạn phụ thuộc phần lớn vào thời gian khách đến khách sạn. Do vậy lao động trong khách sạn thường là lao động bán thời gian và làm theo ca. Mặt khác giữa các bộ phận trong khách sạn luôn có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại giúp đỡ nhau trong quá trình phục vụ khách. Đảm bảo cung cấp cho khách hàng những dịch vụ tốt nhất, nhanh chóng, kịp thời thoả mãn sự trông đợi của khách. Mặt khác giúp cho các khách sạn trong việc phân công bố trí lao động hợp lý.

- Hoạt động kinh doanh khách sạn cần có số lượng lao động trực tiếp lớn

Sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ, đây là loại lao động phi vật chất nên sự tham gia của con người mang tính quyết định. Chỉ có người lao động mới đáp ứng được các nhu cầu luôn luôn thay đổi và khác nhau của khách. Hơn nữa, trong khách sạn luôn luôn tập trung rất nhiều người được đào tạo với các lĩnh vực chuyên môn khác nhau như: lễ tân, buồng, bàn... Do vậy cần sử dụng nhiều lao động theo hướng chuyên môn hoá nhằm cung cấp chất lượng dịch vụ hoàn hảo nhất cho khách. Thời gian tiêu dùng của khách kéo dài 24/24 giờ mỗi ngày. Với đặc điểm này công tác quản lý nhân lực là khâu ảnh hưởng quan trọng trực tiếp tới chất lượng sản phẩm, sự hấp dẫn của khách sạn.

Do lao động trong ngành khách sạn chủ yếu là lao động sống, máy móc không thể thay thế được nên khả năng ứng dụng khoa học kỹ thuật là rất hạn chế.. Bởi vậy nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách có vai trò quan trọng trong hệ thống cung cấp dịch vụ. Trong những trường hợp này thì máy móc có thể hỗ trợ được một phần chứ không thể thay thế được. Nên chi phí tiền lương cao, năng suất lao động thấp. Nắm bắt đặc điểm này, các khách sạn sẽ chú trọng hơn vào công tác nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động.

- Kinh doanh khách sạn cần một lượng vốn lớn

Vốn kinh doanh chủ yếu là vốn cố định, chiếm từ 70- 90%. Vốn kinh doanh chủ yếu dưới dạng hiện vật. Đặc điểm này xuất phát từ tính cao cấp của nhu cầu về du lịch và tính đồng bộ của nhu cầu du lịch. Cùng với những nhu cầu đặc trưng của du lịch như nghỉ ngơi, chữa bệnh, hội họp, giải trí... được đáp ứng chủ yếu bởi tài nguyên du lịch, khách du lịch hàng ngày còn cần thoả mãn các nhu cầu bình thường thiết yếu cho cuộc sống của mình. Ngoài ra trong thời gian đi du lịch khách du lịch còn tiêu dùng những dịch vụ bổ sung nhằm làm phong phú cho chuyến đi và gây hứng thú cho họ.

Vì vậy để đáp ứng những nhu cầu cần phải xây dựng một hệ thống đồng bộ các công trình, cơ sở phục vụ, các trang thiết bị có chất lượng cao. Phải đầu tư khách sạn ngay từ đầu để khách sạn không lạc hậu theo thời gian, thoả mãn được nhu cầu của khách. Làm được điều đó thì khách sạn phải đầu tư một dung lượng vốn lớn.

Ngoài lượng vốn trên, khách sạn còn cần một lượng vốn cho chi phí tiền đất, giải phóng mặt bằng, chi phí xây dựng cơ sở hạ tầng, cấp thoát nước, bưu chính viễn thông, đường xá, khắc phục tính thời vụ (đối với các khách sạn có tính thời vụ), rồi vốn để duy trì hoạt động ban đầu cho tới khi thu được lãi...

Vậy kinh doanh khách sạn đòi hỏi chi phí đầu tư cơ bản liên tục do đây là loại chi phí cho chất lượng. Ngành kinh doanh khách sạn phải làm cho “cái áo” luôn luôn hợp mốt trong mọi trường hợp.

- Tài nguyên du lịch

Tài nguyên du lịch là một trong những yếu tố cơ sở để tạo nên vùng du lịch. Vì khách du lịch với mục đích sử dụng “tài nguyên” du lịch mà nơi ở thường xuyên không có. Số lượng tài nguyên vốn có, chất lượng của chúng và mức độ kết hợp với tài nguyên trên lãnh thổ có ý nghĩa đặc biệt trong việc hình thành và phát triển du lịch của một vùng hay một quốc gia.

Vì vậy, kinh doanh khách sạn muốn có khách để mà phục vụ từ đó thu được lợi nhuận thì bản thân khách sạn phải “gắn liền” với tài nguyên du lịch. Nói cách khác tài nguyên du lịch là điều kiện tiên quyết đầu tiên mà các nhà

kinh doanh khách sạn cần chú ý đến. Ví dụ như quy mô của khách sạn tại một thời điểm phụ thuộc vào sức hấp dẫn của tài nguyên, thứ hạng khách sạn chịu sự tác động của giá trị tài nguyên, loại khách sạn phụ thuộc vào loại tài nguyên. Nhưng như vậy “gắn liền” không có ý nghĩa là ở đâu có tài nguyên thì ở đó mọc lên những khách sạn với những kiến trúc hiện đại, mà nó còn phụ thuộc vào đặc điểm của tài nguyên du lịch đó để thiết kế, xây dựng khách sạn cho phù hợp, nó không chỉ phù hợp với tài nguyên du lịch, mà còn phù hợp với nhu cầu của khách khi họ đến điểm du lịch đó.

1.1.3 Nội dung kinh doanh khách sạn

Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn bao gồm: [4]

- Sản phẩm hàng hóa
- Sản phẩm dịch vụ

* ***Sản phẩm hàng hóa:*** là những sản phẩm hữu hình (có hình dáng cụ thể) mà khách sạn cung cấp như: thức ăn, đồ uống, hàng lưu niệm, các hàng hóa khác được bán trong doanh nghiệp khách sạn

Tất cả những hàng hoá là vật chất sau khi thực hiện bán cho khách đều có sự chuyển giao quyền sở hữu.

* ***Sản phẩm dịch vụ:*** là những sản phẩm có giá trị về mặt vật chất hoặc tinh thần (hay cũng có thể là một sự trải nghiệm, một cảm giác hài lòng hay không hài lòng) mà khách hàng đồng ý bỏ tiền ra để đổi lấy chúng. Sản phẩm dịch vụ của khách sạn bao gồm 2 loại là dịch vụ chính và dịch vụ bổ sung

1.2 CẠNH TRANH TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.2.1 Khái niệm và vai trò của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn

1.2.1.1 Khái niệm cạnh tranh [6]

Ngày nay, trong xu thế hội nhập kinh tế thế giới, sự mở rộng của nhiều ngành nghề khác nhau đã dẫn đến sự cạnh tranh gay gắt trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh giữa các quốc gia, giữa các ngành nghề. Mục đích là tìm cho

doanh nghiệp một chỗ đứng trên thị trường, nơi mà họ có thể chống trọi lại với các lực lượng cạnh tranh một cách tốt nhất.

Khi nghiên cứu về chủ nghĩa tư bản, Mác đã có những nhận xét về cạnh tranh như sau: “ Cạnh tranh chủ nghĩa tư bản là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành được những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu dùng hàng hoá để thu được lợi nhuận siêu ngạch”. Khái niệm này chỉ xem xét cạnh tranh ở một phạm vi hẹp, đó là xã hội tư bản chủ nghĩa, là chế độ sở hữu tư nhân về tư liệu sản xuất. Do vậy, cạnh tranh có nguồn gốc từ chế độ tư hữu. Khi đó cạnh tranh được coi là hiện tượng tiêu cực trong xã hội dẫn đến khủng hoảng kinh tế, nhiều doanh nghiệp phá sản, có nhiều người thất nghiệp. Khi xã hội phát triển, khái niệm cạnh tranh đã được cải thiện. Cho đến ngày nay thì hầu hết các nước trên thế giới đều nhìn nhận cạnh tranh không những là môi trường và động lực của sự phát triển mà còn là yếu tố quan trọng làm lành mạnh hoá các quan hệ xã hội, nâng cao hiểu biết dân cư. Như vậy cạnh tranh là việc đấu tranh gay gắt, quyết liệt giữa các nhà sản xuất kinh doanh dựa trên chế độ sở hữu khác nhau về tư liệu sản xuất nhằm thúc đẩy sản xuất phát triển- theo Michael E.Porter.

Còn theo các nhà kinh doanh thì cạnh tranh được hiểu như sau: “ Cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh về kinh tế giữa những người sản xuất với nhau, giữa những người sản xuất với người tiêu dùng sản phẩm hàng hoá dịch vụ nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu dùng hàng hoá dịch vụ để thu được nhiều lợi ích cho mình”.

Cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn được hiểu là sự ganh đua giữa các nhà kinh doanh khách sạn nhằm giành được tập khách hàng trong cùng một loại sản phẩm dịch vụ so với các đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn còn được hiểu là sự phấn đấu cải tiến, hoàn thiện về chất lượng sản phẩm dịch vụ của khách sạn mình sao cho tốt hơn các khách sạn khác. Nhằm khẳng định chỗ đứng của khách sạn trên thị trường, tạo mối quan hệ hai chiều giữa khách sạn và khách hàng làm cho khách hàng trung thành với khách sạn.

Như vậy, dù đứng ở góc độ nào thì cạnh tranh luôn là một trong những đặc trưng cơ bản và là động lực phát triển của nền kinh tế thị trường. Kết quả cạnh tranh sẽ xác định vị thế của doanh nghiệp trên thị trường, vì thế từng doanh nghiệp đều cố gắng tìm cho mình một chiến lược cạnh tranh phù hợp để vươn tới một vị thế cao nhất.

1.2.1.2 Vai trò của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn [6]

Cạnh tranh là một quy luật khách quan của nền kinh tế thị trường đồng thời là động lực thúc đẩy sản xuất phát triển. Chính sự đòi hỏi khắt khe của quy luật cạnh tranh đã làm cho các doanh nghiệp năng động hơn, nhạy bén hơn trong việc nghiên cứu, nâng cao chất lượng sản phẩm cũng như chất lượng dịch vụ sau bán, hạ giá bán hàng làm tăng vị thế của mình trên thương trường, tạo uy tín với khách hàng và mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Khi kinh tế thị trường ngày càng phát triển thì vai trò cạnh tranh càng phát huy rõ sức mạnh.

**** Đối với nền kinh tế***

Cạnh tranh là động lực cho nền kinh tế phát triển, nâng cao năng suất lao động xã hội. Một nền kinh tế mạnh là một nền kinh tế mà trong đó các tế bào của nó là các doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao.

Tuy nhiên cạnh tranh ở đây phải là cạnh tranh hoàn hảo, cạnh tranh lành mạnh, các doanh nghiệp cạnh tranh nhau để cùng phát triển đi lên thì mới làm cho nền kinh tế phát triển bền vững. Nếu các nhà kinh doanh chỉ vì mục tiêu lợi nhuận mà áp dụng những hành vi cạnh tranh không lành mạnh như đầu cơ, phá giá, làm hàng giả, hàng kém chất lượng thì sẽ gây ra sự xáo trộn trên thị trường, làm giảm uy tín của doanh nghiệp, của quốc gia trên trường quốc tế. Còn cạnh tranh độc quyền sẽ ảnh hưởng không tốt đến nền kinh tế, tạo ra môi trường cạnh tranh không bình đẳng, dẫn đến mâu thuẫn về quyền lợi và lợi ích trong xã hội, làm cho nền kinh tế không ổn định.

Vì vậy nhà nước cần ban hành luật chống độc quyền trong cạnh tranh, trong kinh doanh để tạo môi trường cạnh tranh lành mạnh, đủ sức mạnh pháp lý

giúp doanh nghiệp có niềm tin để kinh doanh, phục vụ lợi ích của bản thân doanh nghiệp cũng như cho nền kinh tế. Khi đã có môi trường cạnh tranh thuận lợi thì các doanh nghiệp buộc phải lựa chọn cho mình phương án kinh doanh có chi phí thấp nhất để mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất. Như vậy cạnh tranh tạo ra sự đổi mới, mang lại sự tăng trưởng kinh tế.

** Đối với người tiêu dùng*

Trên thị trường, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp sẽ làm cho người tiêu dùng được lợi. Trong cạnh tranh thì người tiêu dùng là những người được hưởng lợi nhiều nhất do các doanh nghiệp phải cạnh tranh để tạo ấn tượng, gây dựng hình ảnh của doanh nghiệp, uy tín cũng như chỗ đứng trong lòng khách hàng. Người tiêu dùng sẽ được sử dụng những sản phẩm có chất lượng tốt hơn, giá bán rẻ hơn và được phục vụ tốt hơn, chu đáo hơn. Nhiều khi còn nhận được các sản phẩm khuyến mại, dùng thử không mất tiền.

Khi nhu cầu của người tiêu dùng càng cao thì cạnh tranh giữa các doanh nghiệp càng mãnh liệt để giành được thị phần, thu hút khách hàng nhiều hơn.

** Đối với doanh nghiệp*

Cạnh tranh là một tất yếu đối với doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Cạnh tranh có thể là cuộc chạy đua khốc liệt mà các doanh nghiệp không thể né tránh mà phải tìm mọi cách đối diện với nó để vươn lên chiếm ưu thế và chiến thắng. Cạnh tranh buộc các doanh nghiệp phải luôn tìm cách nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, thay đổi kiểu dáng mẫu mã, cải tiến đáp ứng nhu cầu khách hàng. Cạnh tranh khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng khoa học kỹ thuật tiên tiến nhằm giảm chi phí, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Từ đó tăng năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm, chất lượng được nâng cao, mẫu mã được cải tiến, tạo ra các sản phẩm khác biệt có sức cạnh tranh cao.

Cạnh tranh cũng sẽ tạo điều kiện kéo dài chu kỳ sống của sản phẩm, giảm bớt rủi ro do khách hàng đem lại.

Chính sự tồn tại khách quan và sự ảnh hưởng của cạnh tranh đối với nền kinh tế nói chung và đối với từng doanh nghiệp nói riêng nên việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp là tất yếu khách quan trong nền kinh tế thị trường.

1.2.2 Sự tất yếu của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn

Bất cứ một doanh nghiệp nào khi tham gia vào kinh doanh trên thị trường thì đều muốn doanh nghiệp mình tồn tại, đứng vững và phát triển. Để tồn tại được trong nền kinh tế thị trường, nhất là trong xu thế hội nhập hiện nay thì hàng hoá dịch vụ của doanh nghiệp phải được khách hàng chấp nhận và doanh nghiệp phải thu được lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên để làm được điều này, doanh nghiệp buộc phải cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường trong nước và quốc tế đầy biến động, tức là doanh nghiệp phải thoả mãn tốt hơn những nhu cầu của khách hàng bằng những sản phẩm tốt nhất, dịch vụ hoàn hảo và chi phí hợp lý nhất. Cũng trong thị trường đó, khách hàng tự do lựa chọn nhà cung cấp và cũng là người quyết định đến sự tồn tại của nhà cung ứng. Doanh nghiệp nào càng đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng, cung cấp cho họ những dịch vụ thuận tiện và tốt nhất với mức giá phù hợp nhất thì doanh nghiệp đó mới có khả năng tồn tại trong điều kiện hiện nay.

Ngày nay trong nền kinh tế thị trường, có được khách hàng đã khó nhưng giữ được khách hàng lại càng khó hơn. Lúc này cạnh tranh là điều kiện tất yếu đối với các doanh nghiệp để kích thích kinh doanh, trong chừng mực nào đó nó còn được coi là thước đo sự lớn mạnh của doanh nghiệp. Và khi mà quy luật cạnh tranh là động lực của sự phát triển thì không một doanh nghiệp nào nằm ngoài vòng quay của nó. Kết quả những doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả, không có khả năng cạnh tranh hoặc không tích cực nâng cao khả năng cạnh tranh sẽ bị đào thải. Ngược lại một khi khả năng cạnh tranh được nâng cao, sức cạnh tranh vững vàng thì doanh nghiệp sẽ có cơ hội và thực sự chiếm lĩnh thị trường. Khi đó doanh nghiệp không những duy trì được những khách hàng đã có

mà còn có thể thu hút thêm được khách hàng mới, khách hàng tiềm năng. Từ đó tăng doanh thu, tăng lợi nhuận, mở rộng quy mô kinh doanh.

Hơn thế nữa, mỗi doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ khi kinh doanh đều có mục tiêu nhất định. Tùy vào từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp mà doanh nghiệp cần đặt ra cho mình những mục tiêu khác nhau. Điều này giúp cho doanh nghiệp có thể định hướng được người lao động, tiết kiệm nguồn nhân lực, phát triển doanh nghiệp bền vững.

1.2.3 Các dạng của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn

Khi phân loại cạnh tranh, chúng ta có thể căn cứ vào nhiều tiêu thức khác nhau. Trên cơ sở các tiêu thức khác nhau đó thì có các loại cạnh tranh khác nhau, cụ thể có các loại hình cạnh tranh như sau: [2]

a) Theo khả năng thay thế

- Cạnh tranh giữa các sản phẩm cùng loại, cùng nhãn hiệu: Các sản phẩm được bán ra có tính đồng nhất cao và ít khác nhau về quy cách, phẩm chất, mẫu mã nên chúng rất dễ thay thế nhau trong tiêu dùng.

- Cạnh tranh giữa các sản phẩm khác loại: các sản phẩm được tạo ra khác nhau về quy cách, phẩm chất, mẫu mã, tuy nhiên ở đây có sự cạnh tranh về giá giữa các sản phẩm để phù hợp với từng đối tượng khách.

- Cạnh tranh giữa các sản phẩm cùng loại khác nhãn hiệu: là việc cạnh tranh giữa các sản phẩm có cùng chức năng, công dụng tuy nhiên có nhãn hiệu khác nhau và thực chất ở đây chính là sự cạnh tranh về thương hiệu sản phẩm.

Theo khả năng thay thế thì cạnh tranh giữa các sản phẩm cùng loại, cùng nhãn hiệu là khó khăn nhất trong ba loại. Do vậy doanh nghiệp phải có chiến lược xúc tiến, quảng cáo, marketing phù hợp để thu hút khách hàng.

b) Theo mức độ cạnh tranh

- Độc quyền

Cạnh tranh độc quyền là một biến thể và ở mức cao của cạnh tranh không hoàn hảo mà ở đó một hoặc một số chủ thể có ảnh hưởng lớn, có thể gây sức ép

buộc các đối tác khác phải bán hoặc mua hàng hoá dịch vụ với giá rất cao. Những người này có thể làm thay đổi thị trường, kìm hãm sản xuất và làm tổn hại đến người tiêu dùng. Những doanh nghiệp này đóng vai trò chính trong ngành và quyết định mức giá đối với cùng loại sản phẩm trên thị trường, thậm chí buộc các doanh nghiệp nhỏ khác phải điều chỉnh theo.

- Cạnh tranh không hoàn hảo (độc quyền cạnh tranh)

Cạnh tranh không hoàn hảo là loại cạnh tranh trên thị trường mà trong đó chỉ có một hoặc một số hàng cung ứng toàn bộ mức cung của thị trường về một loại hàng hoá và một loại dịch vụ nào đó. Trong thị trường này, các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau bằng việc bán các sản phẩm khó có khả năng thay thế. Phần lớn các sản phẩm không đồng nhất với nhau, mỗi loại sản phẩm có một nhãn hiệu khác nhau. Có sự hạn chế gia nhập thị trường của các doanh nghiệp khác. Đây là loại hình cạnh tranh phổ biến trong giai đoạn hiện nay.

- Cạnh tranh hoàn hảo

Là cạnh tranh ở thị trường mà trong đó có nhiều người bán, nhiều người mua và không ai trong số họ đủ lớn để có thể bằng hành động của mình làm ảnh hưởng đến giá cả hàng hoá dịch vụ. Các sản phẩm được bán ra có tính đồng nhất cao và ít khác nhau về quy cách, phẩm chất, mẫu mã nên chúng rất dễ thay thế nhau trong tiêu dùng. Giá cả thị trường hình thành theo quy luật cung cầu. Trong thị trường cạnh tranh hoàn hảo, người mua và người bán được tự do gia nhập hoặc rút lui mà không bị ràng buộc nhiều.

Việc phân loại này sẽ giúp cho các doanh nghiệp đánh giá được khả năng của mình để lựa chọn hình thức cạnh tranh phù hợp nhằm đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh.

c) Theo phạm vi cạnh tranh

- **Cạnh tranh trực tiếp:** Là cạnh tranh giữa các khách sạn có vị trí gần với nhau và có sự tương đồng về dịch vụ nên khách hàng rất dễ so sánh về giá cả chất lượng dịch vụ.

- *Cạnh tranh gián tiếp*: là cạnh tranh giữa các khách sạn có vị trí xa nhau. Là những khách sạn có chất lượng dịch vụ gần như tương đương nhau. Có thể cùng chung một tập khách hàng.

d) Theo chủ thể cạnh tranh

** Cạnh tranh giữa người bán và người mua*

Người bán muốn bán với mức giá cao, người mua muốn mua với giá thấp, giá cả cuối cùng được chấp nhận là giá xác định bởi sự thoả thuận giữa người mua và người bán thông qua quá trình mặc cả. Nói cách khác đó là sự tác động giữa sức cung và sức cầu trên thị trường.

** Cạnh tranh giữa người mua với nhau*

Cạnh tranh giữa người mua với nhau là sự cạnh tranh dựa trên sự tranh mua khi cung nhỏ hơn cầu và giá cả hàng hoá sẽ tăng lên. Khi hàng hoá khan hiếm, người mua sẵn sàng chấp nhận giá cao để mua những hàng hoá mà họ cần. Vì số người mua đông nên người mua vẫn phải chấp nhận giá cao.

** Cạnh tranh giữa những người bán với nhau*

Các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau, thủ tiêu lẫn nhau để giành giật khách hàng và thị trường. Kết quả doanh nghiệp nào chiến thắng sẽ tăng doanh số tiêu thụ sản phẩm, tăng thị phần cùng lợi nhuận cũng như tăng đầu tư mở rộng sản xuất kinh doanh. Trong cuộc cạnh tranh này sẽ loại bỏ những sản phẩm kém chất lượng, đồng thời làm cho giá thành sản xuất giảm mà chất lượng hàng hoá lại tăng lên và đương nhiên người tiêu dùng sẽ được lợi. Cạnh tranh này mang nhiều lợi ích cho xã hội và kích thích sản xuất phát triển.

Ngoài các loại hình cạnh tranh trên ta có thể phân loại cạnh tranh theo:

- *Cạnh tranh bằng chất lượng sản phẩm*: chất lượng sản phẩm là tổng thể các chỉ tiêu, những thuộc tính của sản phẩm thể hiện mức độ thoả mãn nhu cầu trong những điều kiện tiêu dùng xác định phù hợp với công dụng sản phẩm. Khi chất lượng hàng hoá càng tốt thì giá càng cao và người tiêu dùng không có khả năng thanh toán do chi phí nhiều hơn. Khi đó chất lượng

hàng hoá ở mức tối đa vẫn không tiêu thụ được. Lúc này các chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ phát huy được sức mạnh và tính hiệu quả của nó.

- *Cạnh tranh bằng giá cả*: giá cả sản phẩm biểu hiện bằng tiền của giá trị sản phẩm mà người bán hay doanh nghiệp dự tính có thể nhận được từ người mua thông qua việc trao đổi sản phẩm đó trên thị trường. Giá cả được sử dụng là công cụ cạnh tranh thông qua chính sách giá bán mà doanh nghiệp áp dụng đối với thị trường và sự kết hợp với một số điều kiện khác. Doanh nghiệp có thể căn cứ vào chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm, lượng cung cầu trên thị trường và các đối thủ cạnh tranh mà sử dụng các chính sách định giá thấp, định giá cao, định giá ngang, giá linh hoạt hay giá phân biệt trên thị trường.

- *Cạnh tranh bằng công nghệ*: là cuộc chạy đua giữa các doanh nghiệp trong việc áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật vào trong sản xuất kinh doanh. Khi sử dụng công nghệ cao sẽ làm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm nhưng đòi hỏi doanh nghiệp có vốn đầu tư lớn. Đây chính là điểm yếu của doanh nghiệp Việt Nam trong cạnh tranh quốc tế.

- *Cạnh tranh bằng chi phí*: trong điều kiện cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì cùng một mức giá bán mà chi phí sản xuất thấp hơn sẽ mang lại lợi nhuận cao hơn đồng thời với chi phí thấp doanh nghiệp sẽ thuận lợi cho việc hạ giá bán để đánh bại đối thủ cạnh tranh.

- *Cạnh tranh bằng dịch vụ*: cạnh tranh bằng dịch vụ được hiểu là việc các doanh nghiệp sử dụng các dịch vụ trong và sau khi bán nhằm thoả mãn tối đa nhu cầu khách hàng, tạo sự hài lòng, gây ấn tượng mạnh mẽ đến khách hàng bằng chất lượng phục vụ.

1.2.4 Đặc điểm của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn

1.2.4.1 Những khó khăn thách thức trong kinh doanh khách sạn ở nước ta hiện nay

Khoảng cách về cơ sở vật chất kỹ thuật ở khách sạn Việt Nam với các khách sạn trong khu vực và thế giới. Phần lớn các khách sạn Việt Nam chỉ được trang bị cơ sở vật chất là những cơ sở vật chất cần thiết như: giường, tủ, tivi, máy điện thoại, nhà tắm, bàn làm việc, điều hoà. Một số khách sạn đã có máy vi tính nhưng chưa nối mạng để Internet để phục vụ việc kinh doanh của khách cũng như chưa quản lý đặt phòng qua mạng và Email trừ một số khách sạn lớn. Khi nước ta chuyển sang cơ chế thị trường, các nhà nghỉ được đưa vào hoạt động sản xuất kinh doanh với cơ sở vật chất cũ nát.

Những năm gần đây, việc đầu tư sửa chữa cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn đã phát triển tuy nhiên vẫn chưa bắt kịp với các nước trong khu vực và thế giới. Việc các khách sạn liên doanh được xây dựng và đưa vào hoạt động với cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại đạt tiêu chuẩn quốc tế đã cải thiện phần nào cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành khách sạn Việt Nam. Các khách sạn này đã thu hút phần lớn khách du lịch quốc tế đến Việt Nam. Trong thiết bị cơ sở vật chất kỹ thuật hiện tạo ra những sản phẩm chất lượng cao, thoả mãn nhu cầu của khách du lịch. Tuy nhiên khoảng cách về cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành khách sạn nước ta với các nước trong khu vực và trên thế giới vẫn tồn tại là một thách thức lớn đối với ngành.

Khoảng cách về tổ chức quản lý giữa các nhà quản lý Việt Nam với các nhà quản lý trong khu vực và trên thế giới là quá lớn. Trình độ tổ chức quản lý ở nước ta chưa cao do sự chuyển đổi cơ chế nên công tác tổ chức quản lý còn nhiều hạn chế. Người có trình độ học vấn lại không có chuyên môn, còn người có chuyên môn thì lại không có trình độ học vấn. Với đội ngũ cán bộ làm công tác tổ chức quản lý còn yếu kém về chuyên môn thì khó có thể đưa các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả và có khả năng. Trong cơ chế bao cấp, vai trò của nhà quản lý còn chưa được phát huy vì không có sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Trong cơ chế thị trường, nhà quản lý có vai trò đặc biệt quan trọng vì có sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Vì vậy các cán bộ tổ chức quản lý cần phải có trình độ cao, có khả năng tổ chức xây dựng nề nếp văn hoá, lựa chọn êkíp,

tận dụng những cơ hội để hoạt động có hiệu quả. Hiện tại các khách sạn tăng cường công tác tự đào tạo để nâng cao trình độ chuyên môn. Số các nhà quản trị trình độ thấp chủ yếu tồn tại ở các nhà nghỉ, nhà khách chuyển sang kinh doanh, khách sạn tư nhân. Riêng các khách sạn liên doanh có trình độ lao động cao hơn cả.

Khoảng cách về trình độ phục vụ giữa các khách sạn ở Việt Nam với các khách sạn trong khu vực và trên thế giới. Trải qua những năm tháng trong cơ chế bao cấp và phần lớn các khách sạn là chuyển từ nhà nghỉ sang kinh doanh, do đó đội ngũ nhân viên phục vụ phần lớn là không có nghiệp vụ chuyên môn chỉ có một số ít người được đào tạo để phục vụ các chuyên gia ở nước ngoài. Trình độ ngoại ngữ của các nhân viên chưa cao, thái độ phục vụ chưa đáp ứng được mong mỏi của khách. Những người được đào tạo bài bản, có ngoại ngữ thì họ lại làm việc cho những khách sạn liên doanh. Các khách sạn liên doanh và quốc tế đòi hỏi nhân viên phục vụ có trình độ chuyên môn cao, trình độ ngoại ngữ tốt và sự phục vụ tận tình đối với khách hàng. Điều này làm cho khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn nhà nước và tư nhân bị hạn chế so với các doanh nghiệp liên doanh. Đồng thời khó khăn này cũng ảnh hưởng đến khả năng thu hút khách du lịch quốc tế đến Việt Nam. Đây cũng là một thách thức không nhỏ đối với ngành kinh doanh khách sạn ở nước ta trong thời kì này.

Quan hệ cung cầu trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam là không cân đối. Nền kinh tế chuyển sang kinh doanh thị trường với sự mở cửa đón các doanh nghiệp nước ngoài và khách du lịch đến Việt Nam. Điều này kích thích xây dựng thêm khách sạn nhằm đáp ứng lượng cầu lớn. Những năm gần đây, việc xây dựng khách sạn một cách ồ ạt đã khiến cho quan hệ cung cầu về khách sạn thay đổi. Cuộc khủng hoảng kinh tế trong khu vực Châu Á đã làm cho nền kinh tế các nước trong khu vực bị suy thoái, lượng khách quốc tế đến Việt Nam giảm dần. Một trong những chính sách mà các khách sạn áp dụng là hạ giá thành. Các doanh nghiệp tư nhân rất năng động trong vấn đề giảm giá. Do đó họ thu hút được lượng khách đến nghỉ ở khách sạn

của họ dẫn đến sự cạnh tranh không lành mạnh trên thị trường. Một số khách sạn không giảm giá để giữ vững uy tín doanh nghiệp dẫn đến công suất phòng giảm. Hiện tại ở Việt Nam, công suất sử dụng buồng phòng đã có xu hướng tăng so với những năm trước nhưng công suất sử dụng trung bình chỉ vào khoảng 50%.

Môi trường có ảnh hưởng rất lớn đến kinh doanh khách sạn. Hiện nay nước ta nói riêng và các nước trên thế giới nói chung đang chịu ảnh hưởng nghiêm trọng của việc ô nhiễm môi trường. Việt Nam là nước được thiên nhiên ưu đãi cho những thắng cảnh nổi tiếng như: Vịnh Hạ Long, Thánh Địa Mỹ Sơn, Phố cổ Hội An... Đó cũng là một lợi thế để cạnh tranh của nước ta so với các nước trong khu vực và trên thế giới. Nhưng vấn đề ô nhiễm môi trường đã làm mất đi những giá trị của các tài nguyên thiên nhiên đó. Nhiều tài nguyên bị khai thác sử dụng bừa bãi, không có sự đầu tư nâng cấp dẫn đến tài nguyên bị tàn phá và mất đi giá trị du lịch.

Thủ tục xuất nhập cảnh là nỗi lo lắng của các doanh nghiệp. Việt Nam cũng đang cố gắng để có thể miễn visa nhập cảnh cho các nước trong khu vực để thu hút khách. Hiện nay Việt Nam mới chỉ miễn visa cho khách du lịch Thái Lan, Philipin... Sự tồn tại này ảnh hưởng đến nhu cầu của khách du lịch quốc tế đến Việt Nam. Điều này sẽ làm cho khách quốc tế ngại đến Việt Nam hơn có nghĩa là làm giảm lợi nhuận cạnh tranh của ngành khách sạn với các nước trong khu vực và trên thế giới.

1.2.4.2 Đặc điểm của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn ở nước ta hiện nay

Kinh doanh khách sạn ở nước ta cũng như trên thế giới đã và đang phát triển mạnh. Trong từng thời kỳ khác nhau ở mỗi quốc gia mà ngành kinh doanh khách sạn có những đặc điểm về cạnh tranh khác nhau. Trong xu thế hội nhập hiện nay, ngành kinh doanh khách sạn là một trong những ngành mang tính cạnh tranh quốc tế cao. Tính cạnh tranh quốc tế thể hiện ở chỗ cùng một sản phẩm nhưng có nhiều nước cùng thực hiện, thị trường khách sạn rộng lớn không bó hẹp trong một quốc gia khách sạn du lịch đi từ quốc gia này sang quốc gia khác

đề du lịch. Do vậy nhiều quốc gia có thể sản xuất kinh doanh một loại hình dịch vụ. Các hãng du lịch nước ngoài có văn phòng đại diện, các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào xây dựng và kinh doanh khách sạn tại nước ta. Việc kinh doanh cùng loại sản phẩm với các doanh nghiệp trong nước tạo nên sức cạnh tranh quốc tế trong nước. Chính điều đó mà có sự so sánh chất lượng sản phẩm giữa các quốc gia với nhau thông qua các doanh nghiệp. Mặt khác, khách du lịch nước ngoài khi đến Việt Nam thường tiêu dùng các sản phẩm dịch vụ của nước họ, lưu trú trong các khách sạn của họ. Vấn đề này làm cho việc cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước càng trở nên gay gắt hơn, có tính chất quốc tế hơn. Đặc điểm cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn ở nước ta :

- Các doanh nghiệp tham gia kinh doanh chủ yếu qui mô vừa và nhỏ. Vì vậy các doanh nghiệp này không có khả năng xây dựng các chiến lược cạnh tranh có qui mô lớn với nhiều nội dung chính xác cụ thể nhằm đạt được mục tiêu đặt ra. Họ chỉ có khả năng xây dựng và thực hiện một số nội dung nào đó của chiến lược cạnh tranh.

- Sản phẩm trong doanh nghiệp khách sạn có tính lặp lại ít độc quyền. Do đó các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau bằng chính sách nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, do đặc điểm không hiện hữu của dịch vụ nên xác định chất lượng dịch vụ rất khó khăn, chỉ có thể đánh giá chất lượng dịch vụ qua cơ sở vật chất kỹ thuật và lao động.

- Các khách sạn liên doanh có vốn đầu tư lớn thì có khả năng xây dựng những chiến lược cạnh tranh có qui mô lớn, sức cạnh tranh lớn, tính khả thi cao. Bên cạnh khách sạn liên doanh, khách sạn có vị trí thuận lợi cũng mang lại nhiều lợi thế rõ rệt. Đó là những khách sạn có vị trí gần với tài nguyên du lịch.

- Cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn ở nước ta có đặc điểm là cạnh tranh không hoàn hảo. Do việc xây dựng một số khách sạn tư nhân và sự liên kết giữa các khách sạn còn lỏng lẻo nên sự giảm giá ở mỗi khách sạn một cách khác nhau làm cho cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn rất khó xây dựng chiến lược cạnh tranh cho phù hợp.

1.3 NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.3.1 Khái niệm năng lực cạnh tranh cạnh tranh [6]

Sức cạnh tranh của khách sạn có thể được hiểu là khả năng của khách sạn trong việc mở rộng và khai thác tiềm năng thị trường trong thu hút khách hàng tiêu thụ sản phẩm, đa dạng kênh phân phối, mở rộng các mối quan hệ kinh tế, khả năng tạo lập uy tín và vị thế của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh khác. Muốn có sức cạnh tranh cao thì các khách sạn phải biến những yếu tố bên trong doanh nghiệp thành lợi thế trong cạnh tranh.

Sức cạnh tranh của khách sạn còn được hiểu là lợi thế của khách sạn về vị trí địa lý, sản phẩm, lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật, cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý, năng lực lãnh đạo, vốn kinh doanh so với các đối thủ cạnh tranh. Muốn có sức cạnh tranh cao thì khách sạn phải biết khai thác và tận dụng có hiệu quả các lợi thế này.

1.3.2 Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn

Qua cạnh tranh, các doanh nghiệp khách sạn sẽ xác định được vị thế của mình trên thị trường để từ đó có thể sử dụng các chiến lược, các chính sách cạnh tranh thích hợp nhằm duy trì hay cải tiến vị trí hiện tại của mình, tạo được uy tín, hình ảnh tốt đẹp của mình trên thị trường.

Để tiến hành cạnh tranh, các khách sạn sẽ phải đi sâu tìm hiểu đối thủ cạnh tranh với mình. Do đó các khách sạn sẽ học hỏi được nhiều kinh nghiệm bổ ích từ sự thành công hay thất bại của đối thủ cạnh tranh. Như vậy cạnh tranh giúp doanh nghiệp có được hướng đi đúng cho mình.

Ngày nay, vấn đề cải tiến, nâng cao chất lượng dịch vụ, đầu tư cho cơ sở vật chất kỹ thuật, cơ sở hạ tầng, nâng cao chất lượng đội ngũ lao động là điều kiện cần thiết để đảm bảo cho khách sạn tồn tại và phát triển. Điều đó chứng tỏ

nhân tố cạnh tranh đã giúp doanh nghiệp phát hiện ra những nhu cầu mới nảy sinh khi khách sạn nghiên cứu khách hàng, nghiên cứu thị trường.

Nâng cao sức cạnh tranh giữa các khách sạn là cần thiết vì qua đó các khách sạn thấy được điểm mạnh, điểm yếu của mình mà có sự chủ động trong sản xuất kinh doanh, phát huy mặt mạnh, hạn chế mặt yếu và rủi ro có thể xảy ra.

Nâng cao sức cạnh tranh sẽ giúp các doanh nghiệp giảm được tính thời vụ trong sản phẩm của mình. Bởi các nhà kinh doanh sẽ có các giải pháp, phương hướng kinh doanh vào các thời vụ khác nhau.

Nâng cao sức cạnh tranh trên sản phẩm sẽ là động lực để các khách sạn tạo cho mình nhiều sản phẩm mới, sản phẩm độc đáo và sự đa dạng về chủng loại. Như vậy sẽ đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng. Đó là điều cần thiết để một doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong nền kinh tế thị trường hiện nay.

Nâng cao sức cạnh tranh của một khách sạn còn giúp nó mở rộng thị trường tiêu thụ sản phẩm của mình, mở rộng quan hệ đối tác trong nước và ngoài nước. Mà trong nền kinh tế hiện nay, để kinh doanh được thì phải tạo lập cho mình mối quan hệ tốt với bạn hàng, nhà cung ứng.

Tóm lại, trong nền kinh tế nước ta hiện nay, các doanh nghiệp nói chung và các khách sạn nói riêng cần chú ý rằng vấn đề nâng cao sức cạnh tranh của một doanh nghiệp là điều kiện không thể thiếu được trong chiến lược kinh doanh.

1.3.3 Các chỉ tiêu biểu hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn [6]

a) Thị phần của doanh nghiệp

Thị phần của khách sạn chính là chỉ tiêu kinh tế thể hiện khả năng của doanh nghiệp trên thị trường. Trên một phân đoạn thị trường nếu doanh nghiệp có thị phần lớn chứng tỏ doanh nghiệp đã tận dụng tốt khả năng của mình để kinh doanh. Chiếm thị phần lớn doanh nghiệp có khả năng chi thị trường, tấn công đối thủ cạnh tranh. Nếu doanh nghiệp có thị phần nhỏ chứng tỏ tiềm lực của doanh nghiệp không lớn, do vậy sức cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ thấp hơn đối thủ

cạnh tranh. Có thể nói rằng doanh nghiệp có sức cạnh tranh lớn sẽ chiếm được thị phần lớn, doanh nghiệp chiếm thị phần nhỏ thể hiện sức cạnh tranh nhỏ.

b) Lợi nhuận và tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp

Một doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển, không ngừng mở rộng sản xuất, thắng các đối thủ cạnh tranh trên thị trường thì phải thu được lợi nhuận trong quá trình kinh doanh. Khối lượng lợi nhuận mà doanh nghiệp thu được không những thể hiện hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp mà nó còn thể hiện rõ khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường như thế nào. Lợi nhuận chính là mục tiêu hàng đầu thường xuyên, tuy nhiên vị trí của nó cũng thay đổi phù hợp với từng trường hợp cụ thể, từng giai đoạn cụ thể. Chất lượng và số lượng dịch vụ, sự mở rộng hay thu hẹp chủng loại, chi phí kinh doanh và mức giá có thể bán được của mỗi loại hàng hoá là những yếu tố có mối quan hệ hữu cơ với nhau và sẽ quyết định mức lợi nhuận mà doanh nghiệp có thể thu được.

Tốc độ tăng trưởng của doanh nghiệp thể hiện qua lượng khách, doanh thu và lợi nhuận. Đây chính là các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của khách sạn và các nhà hoạch định chính sách kinh doanh sẽ dựa vào đó để đưa ra các chiến lược kinh doanh thích ứng giúp khách sạn nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường.

c) Khả năng nhanh nhạy trước những biến động của thị trường và trước những động thái của đối thủ cạnh tranh

Môi trường kinh doanh bao gồm rất nhiều yếu tố khách quan doanh nghiệp không thể kiểm soát nổi như: an ninh, chính trị, kinh tế, xã hội... Bởi vậy để có thể tồn tại thì các khách sạn cần phải có sự nhanh nhạy của mình để dự báo trước được tình hình có thể xảy ra trong tương lai nhằm đưa ra các biện pháp giúp khách sạn có thể tận dụng được tối đa những thuận lợi để ứng phó kịp thời với sự biến động của thị trường. Mặt khác, nó còn thể hiện khả năng của doanh nghiệp ứng phó kịp thời trước những động thái của đối thủ cạnh tranh.

d) Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được đánh giá tổng thể thông qua các chỉ tiêu sau:

- Doanh thu : Thể hiện kết quả kinh doanh của doanh nghiệp đạt được.
- Tỷ suất doanh lợi ròng: Bằng Lợi nhuận ròng chia Doanh thu thuần. Tỷ số này phản ánh số lợi nhuận thu được từ một đồng doanh thu bán hàng, cho biết năng lực kinh doanh, cạnh tranh của doanh nghiệp trong việc tạo ra lợi nhuận, tỷ suất này càng cao càng tốt. Sử dụng tỷ số này để so sánh với tỷ suất trung bình của ngành.
- Tỷ suất về khả năng sinh lời của tài sản (ROA): Bằng Lợi nhuận trước thuế chia Tổng tài sản. Cho biết khả năng sinh lời của tổng tài sản. Tỷ lệ này càng cao càng tốt và ngược lại.
- Tỷ suất về khả năng sinh lời của vốn chủ sở hữu (ROE): Bằng Lợi nhuận sau thuế chia Vốn chủ sở hữu. Cho biết mức lợi nhuận đạt được trên 1 đồng vốn chủ sở hữu trong kỳ (một đồng vốn chủ sở hữu tạo ra bao nhiêu đồng lợi nhuận). Tỷ suất này càng cao càng tốt và ít nhất phải cao hơn lãi suất vay trong kỳ (tuy nhiên cần lưu ý trong trường hợp doanh nghiệp có vốn chủ sở hữu quá nhỏ thì tỷ số này có thể cao nhưng lại tiềm ẩn rủi ro lớn).
- Trữ độ công nghệ : tỷ lệ lợi nhuận đầu tư cho việc đầu tư trang thiết bị trong sự so sánh với ngành kinh doanh để biết được mức độ đầu tư có cao không.
- Tỷ suất sử dụng tài sản cố định: Doanh thu thuần / Tài sản cố định. Tỷ suất này thể hiện hiệu quả sử dụng tài sản cố định. Tỷ số này càng cao càng tốt. Khi đánh giá cần phải so sánh với ngành nghề. Nếu thấp hơn so với mức trung bình trong ngành nghề thì doanh nghiệp đang sử dụng tài sản cố định không hiệu quả.

1.3.4 Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn [6]

Vị trí địa lý: Một khách sạn có lợi thế cạnh tranh hơn nếu ở vị trí trung tâm văn hoá chính trị hay ở gần điểm du lịch. Lợi thế về vị trí địa lý giúp cho doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả cao so với các khách sạn khác. Vị trí kinh

doanh là yếu tố quan trọng đặc biệt đối với kinh doanh khách sạn. Mỗi loại vị trí có một sức hấp dẫn riêng và do đó tạo nên sức cạnh tranh riêng đối với từng doanh nghiệp. Do vậy khi xây dựng khách sạn các nhà quản trị cần xác định là doanh nghiệp thu hút tập khách hàng nào.

Về sản phẩm: sản phẩm dịch vụ là vô hình, không có đặc thù, dễ bắt chước nên tính cạnh tranh cao. Vì vậy cần tạo ra sự khác biệt, độc đáo, đa dạng hoá sản phẩm hơn nữa về chất lượng sản phẩm, dịch vụ về chủng loại, về giá cả. Nghiên cứu phát triển sản phẩm mới thể hiện ở khả năng sử dụng các yếu tố như: cơ sở vật chất, cơ sở hạ tầng, sự sáng tạo của đội ngũ lao động, sự năng động của đội ngũ quản lý để thiết kế cải tạo nâng cấp đưa ra những sản phẩm chưa hề có trên thị trường hoặc đã có nhưng doanh nghiệp chưa cung cấp.

Lao động: Lao động trong kinh doanh dịch vụ nói chung và lao động trong kinh doanh khách sạn nói riêng quyết định đến chất lượng dịch vụ, sẽ tác động đến vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Đây là yếu tố con người tạo ra chất lượng sản phẩm dịch vụ và qua đó ảnh hưởng lớn tới quyết định quay trở lại của khách hàng. Đó chính là trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ văn hoá ngoại ngữ, khả năng giao tiếp, độ tuổi. Nếu doanh nghiệp có một lực lượng lao động trẻ, có trí tuệ, nhiệt huyết ắt sẽ chiếm được vị trí quan trọng trên thị trường, khả năng cạnh tranh rất lớn và ngược lại. Lao động trong doanh nghiệp khách sạn được thể hiện ở hai mặt: số lượng và chất lượng. Hai mặt này có mối quan hệ mật thiết với nhau khi nói đến hiệu quả công việc. Việc tuyển dụng và sử dụng đúng số lượng lao động giúp cho khách sạn tối đa hoá được năng suất lao động và giảm thiểu được chi phí do sử dụng thừa nhân công.

Cơ sở vật chất kỹ thuật công nghệ và khả năng nghiên cứu phát triển sản phẩm mới: Một khách sạn có cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại sẽ có lợi thế cạnh tranh cao hơn và ngược lại. Cơ sở vật chất và công nghệ hiện đại thể hiện ở cơ sở hạ tầng và đặc biệt là phòng nghỉ của khách sạn.

Cơ cấu bộ máy quản lý, năng lực lãnh đạo: Mỗi cấu trúc bộ máy quản lý công kênh gồm nhiều cấp quản lý trung gian sẽ làm lãng phí tiền của, chức năng

lãnh đạo bị chông chéo làm giảm hiệu quả của việc ra quyết định. Từ đó dẫn tới giảm hiệu quả sản xuất kinh doanh làm khả năng cạnh tranh bị giới hạn.

Vốn: ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Vốn là chỉ tiêu đánh giá quy mô của doanh nghiệp thuộc loại lớn, vừa, nhỏ và là điều kiện để tổ chức có hiệu quả trong kinh doanh khách sạn. Mặt khác vốn còn là chỉ tiêu tạo nên các điều kiện đánh giá, xếp hạng chất lượng dịch vụ, là nhân tố quan trọng trong cạnh tranh trên thị trường. Những khách sạn có tiềm lực về vốn thì có khả năng đầu tư, duy trì hoạt động kinh doanh qua những thời điểm khó khăn dễ dàng hơn so với những khách sạn bị hạn chế về vốn. Có tiềm lực về vốn sẽ giúp cho doanh nghiệp có khả năng phát triển kinh doanh, mở rộng qui mô trang thiết bị công nghệ hiện đại, đổi mới, quảng cáo trong khu vực và toàn cầu. Doanh nghiệp có thể tham gia vào những cuộc cạnh tranh khốc liệt, từ bỏ những lợi ích trước mắt để đạt được mục tiêu lâu dài.

Nhà cung cấp: Đây là một nhân tố ảnh hưởng không nhỏ tới hoạt động sản xuất kinh doanh của khách sạn. Khi giữa nhà cung cấp và khách sạn có mối quan hệ trung thành sẽ làm cho chất lượng các yếu tố đầu vào được cung ứng một cách kịp thời, đảm bảo và với giá hợp lý sẽ làm cho sản phẩm mà khách sạn cung cấp phù hợp với mọi đối tượng khách. Do đó khả năng cạnh tranh của khách sạn so với các đối thủ cạnh tranh là rất lớn.

Khách hàng: cũng như các doanh nghiệp kinh doanh khác, doanh nghiệp khách sạn hoạt động luôn muốn sản phẩm của mình được thị trường chấp nhận. Vì vậy khách sạn phải làm thế nào để người tiêu dùng chấp nhận và tiêu dùng sản phẩm. Khi khách hàng đến với khách sạn càng nhiều điều đó chứng tỏ doanh nghiệp đã cung cấp các sản phẩm với chất lượng đảm bảo, thoả mãn sự trông đợi của khách hàng. Đây là một trong những nhân tố ảnh hưởng không nhỏ đến khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường.

Đối thủ cạnh tranh: Để có thể tồn tại và phát triển trên thị trường, các doanh nghiệp đã nỗ lực không ngừng trong việc đa dạng hoá và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của mình. Điều này làm cho cạnh tranh trên thị trường

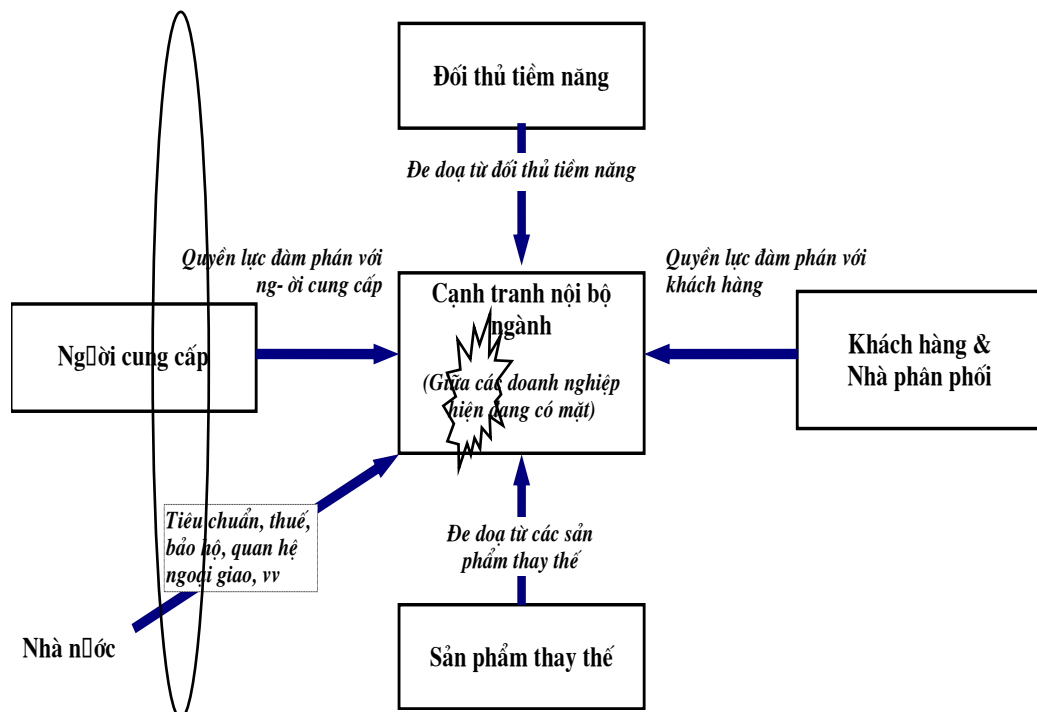
kinh doanh khách sạn ngày càng trở nên gay gắt. Do vậy đối thủ cạnh tranh là một nhân tố vô cùng quan trọng đối với các khách sạn trong quá trình nghiên cứu tạo ra các sản phẩm mới nhằm thoả mãn nhu cầu khách hàng, nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn.

Sự xuất hiện các sản phẩm thay thế: khi các sản phẩm có cùng một chức năng, công dụng nhưng của hãng sản xuất khác nhau và ở các mức giá khác nhau thì khách hàng sẽ cân nhắc trước khi tiêu dùng. Và họ sẽ lựa chọn sản phẩm của các hãng sản xuất vừa có thể đáp ứng được nhu cầu vừa phù hợp với khả năng thant toán. Do đó ảnh hưởng lớn tới khả năng cạnh tranh của các khách sạn.

1.3.5 Một số mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh

Mô hình 5 áp lực dựa trên lý thuyết phân tích ngành của M.porter: [2]

Mô hình 5 áp lực của M. Porter

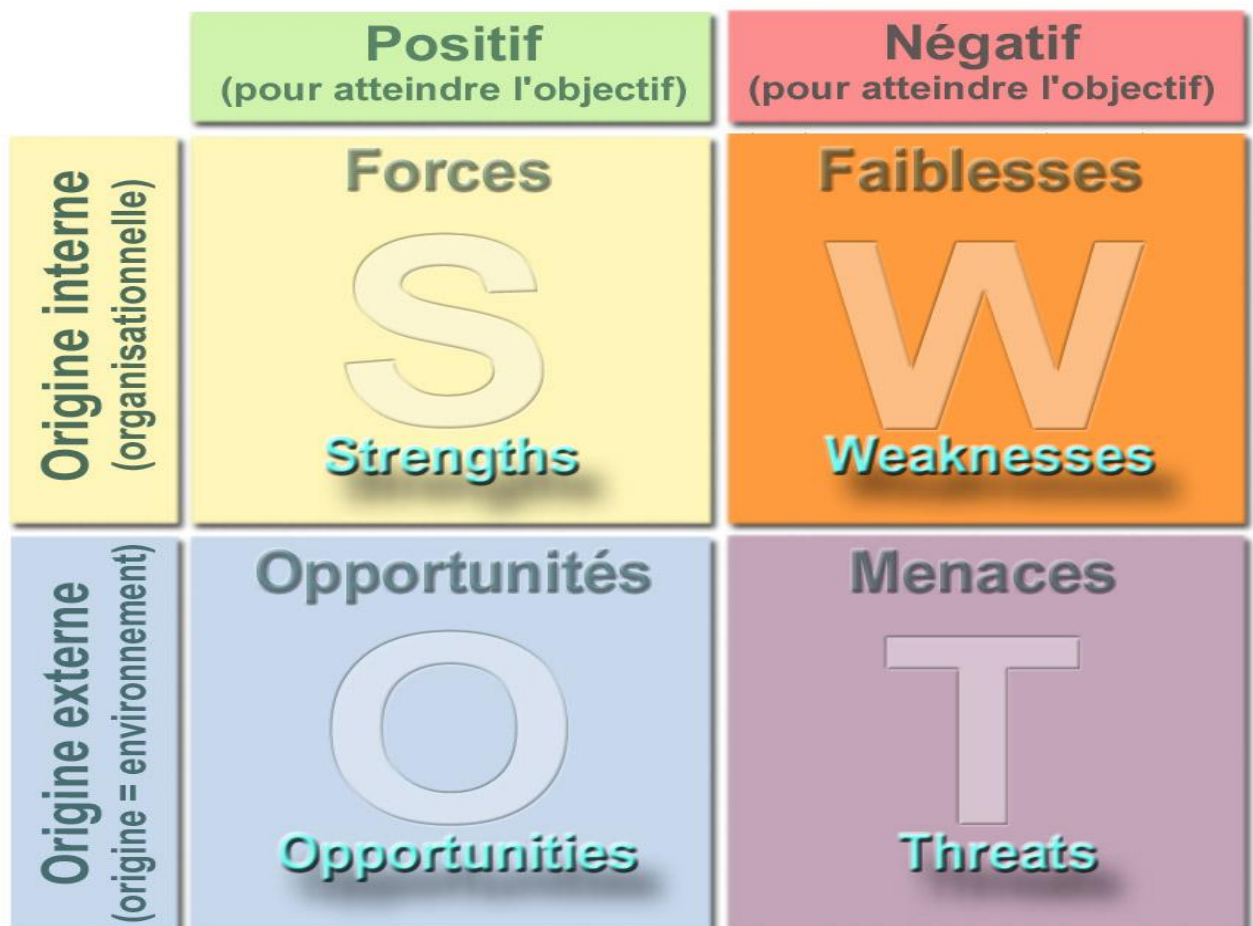


Theo lý thuyết này thì các nhà chiến lược phải phân tích và phán đoán các thế lực cạnh tranh trong môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe dọa đối với doanh nghiệp của họ. Và M.porter đã xây dựng một mô hình giúp các

nhà chiến lược trong sự phân tích và phán đoán này. Mô hình được thể hiện như mô hình dưới.

Cũng theo M.porter nếu một trong 5 yếu tố nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn, sản phẩm thay thế hay các đối thủ hiện tại không tạo nên một đe dọa đủ mạnh với doanh nghiệp thì doanh nghiệp đó sẽ cơ hội để kinh doanh với lợi nhuận cao.

Mô hình SWOT: (http://vi.wikipedia.org/wiki/Phân_tích_SWOT)



Mô hình phân tích SWOT là một công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định trong mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức kinh doanh nào. Viết tắt của 4 chữ Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội) và Threats (nguy cơ), SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một công ty hay của

một đề án kinh doanh. SWOT phù hợp với làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng trong việc lập kế hoạch kinh doanh, xây dựng chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, tiếp thị, phát triển sản phẩm và dịch vụ...

Phân tích SWOT là việc đánh giá một cách chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng SWOT dưới một trật tự lô gíc dễ hiểu, dễ trình bày, dễ thảo luận và đưa ra quyết định, có thể được sử dụng trong mọi quá trình ra quyết định. Các mẫu SWOT cho phép kích thích suy nghĩ hơn là dựa trên các phản ứng theo thói quen hoặc theo bản năng. Mẫu phân tích SWOT được trình bày dưới dạng một ma trận 2 hàng 2 cột, chia làm 4 phần: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats.

Mô hình SWOT thường đưa ra 4 chiến lược cơ bản: (1) SO (Strengths - Opportunities): các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tận dụng các cơ hội thị trường. (2) WO (Weaknesses - Opportunities): các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua các yếu điểm của công ty để tận dụng cơ hội thị trường. (3) ST (Strengths - Threats): các chiến lược dựa trên ưu thế của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường. (4) WT (Weaknesses - Threats): các chiến lược dựa trên khả năng vượt qua hoặc hạn chế tối đa các yếu điểm của công ty để tránh các nguy cơ của thị trường.

Để thực hiện phân tích SWOT cho vị thế cạnh tranh của một công ty, người ta thường tự đặt các câu hỏi sau:

- Strengths: Lợi thế của mình là gì? Công việc nào mình làm tốt nhất? Nguồn lực nào mình cần, có thể sử dụng? Ưu thế mà người khác thấy được ở mình là gì? Phải xem xét vấn đề từ trên phương diện bản thân và của người khác. Cần thực tế chứ không khiêm tốn. Các ưu thế thường được hình thành khi so sánh với đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn, nếu tất cả các đối thủ cạnh tranh đều cung cấp các sản phẩm chất lượng cao thì một quy trình sản xuất với chất lượng như vậy không phải là ưu thế mà là điều cần thiết phải có để tồn tại trên thị trường.

- Weaknesses: Có thể cải thiện điều gì? Công việc nào mình làm tồi nhất? Cần tránh làm gì? Phải xem xét vấn đề trên cơ sở bên trong và cả bên ngoài. Người khác có thể nhìn thấy yếu điểm mà bản thân mình không thấy. Vì sao đối thủ cạnh tranh có thể làm tốt hơn mình? Lúc này phải nhận định một cách thực tế và đối mặt với sự thật.

- Opportunities: Cơ hội tốt đang ở đâu? Xu hướng đáng quan tâm nào mình đã biết? Cơ hội có thể xuất phát từ sự thay đổi công nghệ và thị trường dù là quốc tế hay trong phạm vi hẹp, từ sự thay đổi trong chính sách của nhà nước có liên quan tới lĩnh vực hoạt động của công ty, từ sự thay đổi khuôn mẫu xã hội, cấu trúc dân số hay cấu trúc thời trang..., từ các sự kiện diễn ra trong khu vực. Phương thức tìm kiếm hữu ích nhất là rà soát lại các ưu thế của mình và tự đặt câu hỏi liệu các ưu thế ấy có mở ra cơ hội mới nào không. Cũng có thể làm ngược lại, rà soát các yếu điểm của mình và tự đặt câu hỏi liệu có cơ hội nào xuất hiện nếu loại bỏ được chúng.

- Threats: Những trở ngại đang phải? Các đối thủ cạnh tranh đang làm gì? Những đòi hỏi đặc thù về công việc, về sản phẩm hay dịch vụ có thay đổi gì không? Thay đổi công nghệ có nguy cơ gì với công ty hay không? Có vấn đề gì về nợ quá hạn hay dòng tiền? Liệu có yếu điểm nào đang đe dọa công ty? Các phân tích này thường giúp tìm ra những việc cần phải làm và biến yếu điểm thành triển vọng.

Mô hình phân tích SWOT thích hợp cho việc đánh giá hiện trạng của công ty thông qua việc phân tích tình hình bên trong (Strengths và Weaknesses) và bên ngoài (Opportunities và Threats) công ty. SWOT thực hiện lọc thông tin theo một trật tự dễ hiểu và dễ xử lý hơn.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG KINH DOANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG

2.1 VÀI NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

Tên Doanh nghiệp: Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

Trụ sở hoạt động: 20 Lê Đại Hành – Hồng Bàng – Hải Phòng

Cơ quan sáng lập: Tổng cục du lịch Việt Nam

Nằm gần trung tâm thành phố và khu vực quần tụ của các khách sạn lớn như khách sạn Hữu Nghị, khách sạn Bạch Đằng thì Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương có địa thế và vị thế hơi nhỏ so với các khách sạn trên.

Được thừa kế mặt bằng của đoàn xe vận tải 12 thuộc cục chuyên gia trước đây. Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương có số vốn hơn 8 tỷ đồng (chủ yếu là vốn vay dài hạn ngân hàng) để xây dựng mới hơn 3 tòa nhà 3 tầng với diện tích sử dụng hơn 2.000 m². Đến tháng 12 năm 1997 công ty hoàn thành bàn giao và được đưa vào kinh doanh, ngay từ bước đầu công ty đã gặp rất nhiều khó khăn do mới được đưa vào kinh doanh, khách hàng truyền thống rất ít và hầu như không có, kết hợp với sự biến động của cơ chế thị trường và mức độ cạnh tranh gay gắt của các khách sạn cùng khu vực, chi phí lãi vay đầu tư lớn, hơn nữa công tác tổ chức chưa được hoàn thiện, trình độ chuyên môn của nhân viên công ty không đều, tính đến ngày 31/9/1999 hiệu quả kinh doanh của công ty lỗ gần 1 tỷ đồng. Với tình hình kinh doanh khó khăn như vậy, đến ngày 1/10/1999. Tổng cục du lịch Việt Nam quyết định sát nhập công ty khách sạn du lịch Đại Dương vào công ty du lịch Hải Phòng. Sau gần 5 năm hoạt động khách sạn Đại Dương trực thuộc công ty du lịch Hải Phòng đã thực hiện chủ trương

của Đảng và Nhà nước là cổ phần hóa khách sạn Đại Dương trở thành Công ty cổ phần khách sạn Đại Dương.

Với sự ủng hộ nhiệt tình của tổng cục du lịch, Bộ Tài chính và các ban ngành đã tạo điều kiện để Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương tiến hành từng bước, trước hết là ổn định công tác tổ chức, tăng cường cán bộ và nâng cao trình độ chuyên môn của toàn thể công nhân viên, đẩy mạnh công tác thị trường, mở thêm một số loại hình kinh doanh mới trong thời kỳ chuyên đổi doanh nghiệp.

Đến đầu năm 2005 khách sạn dần dần đi vào ổn định và tự khẳng định được mình trên thị trường, không những thị trường trong nước mà cả ở thị trường khách du lịch Trung Quốc, Thái Lan, Hồng Kông... và bắt đầu kinh doanh có lãi, đảm bảo được thu nhập của cán bộ công nhân viên công ty.

2.1.2 Đặc điểm về tổ chức bộ máy quản lý của khách sạn

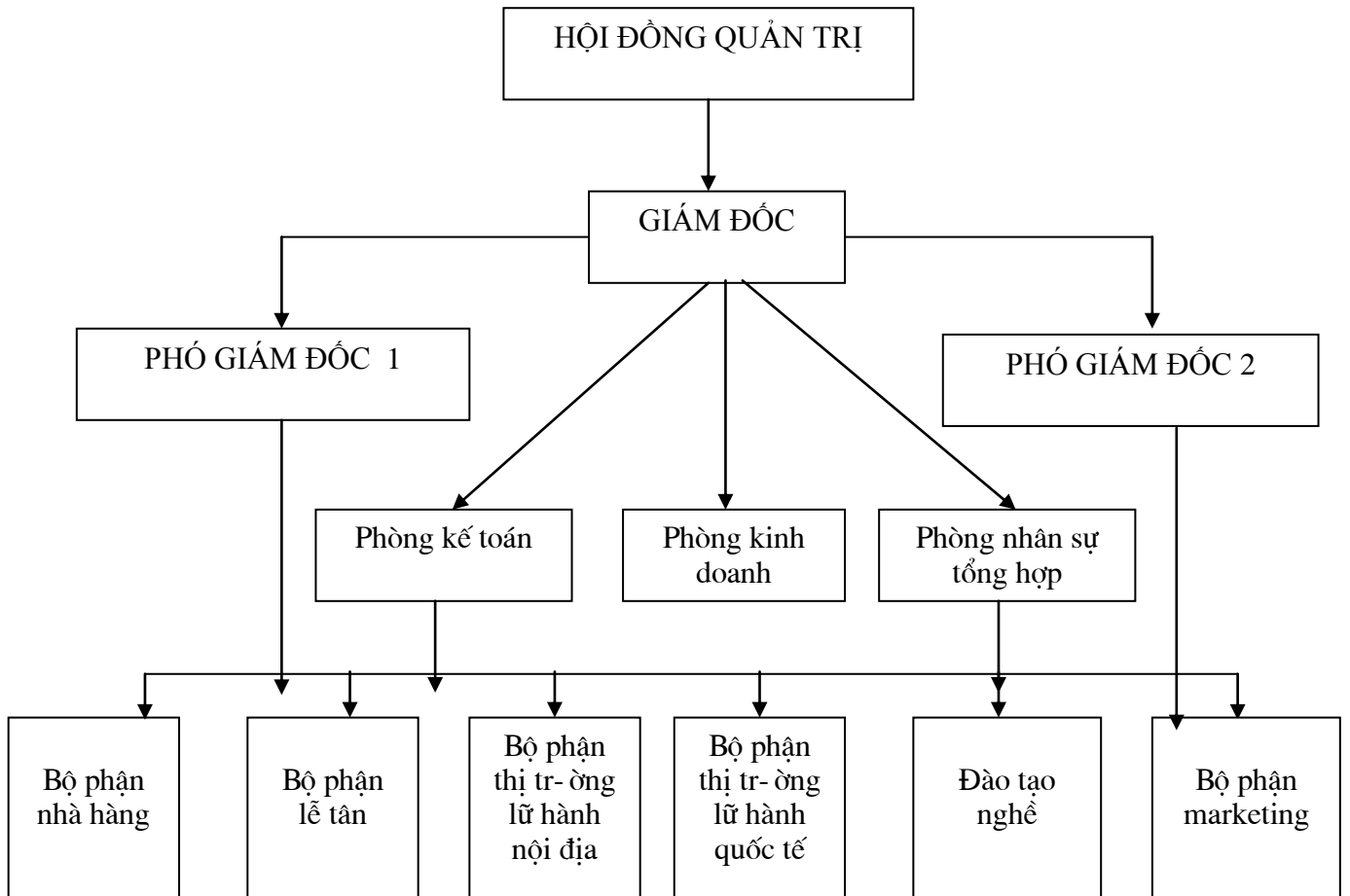
Để điều hành một đơn vị mới trước những thách thức khó khăn còn tồn tại, lãnh đạo Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương đã thống nhất đưa hệ thống tổ chức điều hành của công ty vào hoạt động kinh doanh.

Qua sơ đồ bộ máy tổ chức ta thấy: Cơ cấu tổ chức lao động trong Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương được sắp xếp theo mô hình quản lý trực tuyến. Giám đốc là người điều hành hoạt động kinh doanh của khách sạn, chỉ đạo gián tiếp các hoạt động kinh doanh thông qua các phó giám đốc. Các phó giám đốc lại chỉ đạo các hoạt động kinh doanh thông qua các phòng ban và tới nhân viên.

Các bộ phận chức năng được phân định rõ chức năng nhiệm vụ do vậy không có sự chông chéo mệnh lệnh giữa các bộ phận mà đảm bảo tính chuyên môn hoá cao, đồng thời đảm bảo sự phối hợp chặt chẽ thông qua các cấp lãnh đạo trung gian.

Nhìn chung, bộ máy tổ chức của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương chặt chẽ và khá tinh gọn. Giữa các phòng ban có mối quan hệ mật thiết, hỗ trợ nhau trong kinh doanh. Đây là mô hình quản lý rất phù hợp với tình hình thực tế của Công ty cổ phần khách sạn Đại Dương.

Sơ đồ bộ máy quản lý của khách sạn Đại Dương



(Nguồn: Báo cáo thống kê khách sạn Đại Dương)

Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận:

2.1.2.1 Ban Giám đốc

Chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị. Đại diện cho Công ty liên doanh trước các cơ quan nhà nước, Tòa án và với các bên thứ 3 về toàn bộ hoạt động có liên quan đến sản xuất kinh doanh của Công ty.

Quyết định chính sách và mục tiêu chất lượng của Công ty, quyết định chiến lược kinh doanh, quy mô và phạm vi thị trường cũng như kế hoạch đầu tư, phát triển của Công ty. Sắp xếp cơ cấu tổ chức và bố trí nhân sự, chỉ đạo điều hành mọi hoạt động của Công ty, hoàn thành kế hoạch sản xuất kinh doanh.

Phê duyệt nội dung các quy trình của hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2000 được áp dụng tại Công ty. Huy động mọi nguồn lực đáp ứng nhu cầu xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng, thực hiện các cam kết về chất lượng đối với khách hàng. Chủ trì các cuộc họp, soát xét của lãnh đạo về hệ thống quản lý chất lượng của Công ty.

2.1.2.2 Phòng Nhân sự - Tổng hợp

Chịu trách nhiệm trước BGD về việc tuyển dụng, duy trì, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực. Đáp ứng yêu cầu nâng cao không ngừng về khả năng quản lý của hệ thống chất lượng, góp phần nâng cao năng lực hoạt động và hiệu quả tổ chức của Công ty.

Thiết lập các chính sách về nguồn lực, căn cứ trên cơ sở quyết định sản xuất kinh doanh và định hướng của Công ty như:

- Các chính sách về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế hoạt động của các phòng, ban.
- Các chính sách về quy chế tuyển dụng, về thời gian tập sự và bổ nhiệm
- Các chính sách về chế độ tiền lương, phụ cấp, khen thưởng.
- Các chính sách về đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ cho nhân viên.

Tổ chức công tác thống kê nhân sự, quản lý lao động. Thiết lập quy chế ký kết hợp đồng lao động, đảm bảo quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động phù hợp với điều kiện của Công ty và tuân thủ chính sách, quy định hiện hành của Nhà nước.

Thiết lập hệ thống theo dõi ngày công lao động, ngày nghỉ chế độ và ngày công làm thêm. Đảm bảo chính xác trong việc thanh toán tiền công, các loại bảo hiểm và các chế độ khác theo quy chế của Công ty, phù hợp với quy định hiện hành của Nhà nước. Lập kế hoạch tiền lương, trực tiếp thanh toán tiền lương cho người lao động và theo dõi diễn biến thanh toán lương từng kỳ kế hoạch.

Tổ chức thu thập số liệu thống kê về tình hình sản xuất, sử dụng lao động để tham mưu cho BGD xem xét các khả năng hợp lý hóa quá trình sản xuất kinh doanh, tối ưu hóa việc sử dụng nguồn nhân lực, năng lực, máy móc, thiết bị.

Tổ chức đội ngũ nhân viên bảo vệ Công ty, đảm bảo an toàn cho sản xuất, bảo đảm an ninh và phòng chống cháy nổ trong khu vực Công ty; mua các loại bảo hiểm cho phương tiện, tài sản và cho người lao động. Tiến hành tổ chức công tác huấn luyện an toàn lao động và trang bị bảo hộ lao động; chăm sóc sức khỏe, bảo vệ cảnh quan môi trường trong phạm vi Công ty.

Tổ chức hệ thống kiểm soát đảm bảo việc lưu trữ hồ sơ, tài liệu và các văn bản thực sự khoa học, đúng với quy định của Công ty. Tham gia đánh giá chất lượng nội bộ và soát xét hệ thống chất lượng khi có yêu cầu, thực hiện các quy trình chất lượng của phòng trọng hệ thống quản lý chất lượng.

2.1.2.3 Phòng Tài chính – Kế toán

Chịu trách nhiệm trước BGD Công ty và Nhà nước theo điều lệ kế toán Nhà nước về mọi hoạt động Tài chính – Kế toán của Công ty.

Theo dõi và tập hợp các số liệu về kết quả sản xuất, kinh doanh bằng nghiệp vụ kế toán; tham gia phân tích kết quả sản xuất kinh doanh của Công ty theo từng kỳ tài chính từ đó đề ra các giải pháp tài chính phù hợp với chính sách kinh doanh của Công ty. Xác lập tính hiệu quả của hệ thống tài chính Công ty, theo dõi và lập sổ kế toán, phát hiện các khoản chi phí không hợp lý.

Theo dõi và đề xuất các biện pháp kế toán trong các nghiệp vụ có liên quan đến giá ăn uống, l-u trú của Công ty. Tính toán, trích gộp đúng quy định các khoản phải nộp vào ngân sách Nhà nước như thuế, các loại bảo hiểm cho người lao động... Theo dõi công nợ và thanh toán đúng quy định các khoản tiền vay, các khoản phải thu, phải chi, phải trả trong nội bộ Công ty cũng như với các đối tác kinh doanh bên ngoài.

Theo dõi, trích lập các quỹ tài chính sử dụng trong Công ty theo đúng quy định tài chính hiện hành và nghị quyết của hội đồng quản trị Công ty hàng năm. Lập và gửi báo cáo đúng hạn các loại văn bản tài chính, thống kê quyết toán theo đúng hạn các loại văn bản tài chính, thống kê quyết toán theo đúng chế độ hiện hành cho cơ quan quản lý Nhà nước và HĐQT Công ty. Tổ chức bảo quản,

lưu trữ các tài liệu, hồ sơ kế toán theo đúng chế độ Kế toán do Nhà nước ban hành. Đảm bảo bí mật tuyệt đối các tài liệu, hồ sơ và số liệu kế toán.

Thực hiện kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ của đội ngũ cán bộ kế toán nhằm thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, đáp ứng không ngừng nâng cao chuyên môn, nghiệp vụ.

2.1.2.4 Phòng Kinh doanh

Chịu trách nhiệm trước ban giám đốc về việc thu thập đầy đủ, chính xác các thông tin về tình hình chủ hàng, tình hình thực hiện các hợp đồng vận tải nội bộ; các thông tin về công tác quản lý duy trì và mở rộng phạm vi kinh doanh của Công ty. Nghiên cứu chiến lược kinh doanh và tổ chức công tác tiếp thị, nhằm duy trì và phát triển các dịch vụ phù hợp với chiến lược phát triển của Công ty.

Tổ chức theo dõi, cập nhật, lưu trữ tài liệu hồ sơ phản ánh quá trình sản xuất kinh doanh của Công ty theo nhiệm vụ ban giám đốc giao.

Tham gia đánh giá chất lượng nội bộ và soát xét hệ thống chất lượng khi có yêu cầu, tổ chức thực hiện các quy trình chất lượng của phòng trong hệ thống quản lý chất lượng.

2.1.3 Cơ sở vật chất và lĩnh vực kinh doanh của Công ty cổ phần khách sạn Đại Dương

2.1.3.1 Các lĩnh vực kinh doanh

Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương hiện nay vẫn là lưu trú và ăn uống.

Đối với lĩnh vực lưu trú, khách sạn có một toà nhà ba tầng với số phòng là 38 buồng phòng bao gồm các trang thiết bị tiện nghi mà khách sạn đưa ra các mức giá khác nhau cho từng loại phòng để thích hợp với mọi đối tượng khách.

Đối với lĩnh vực ăn uống, khách sạn đã xây dựng khu nhà ăn và khu bếp theo qui trình khép kín trong đó có các phòng ăn lớn, vừa và nhỏ với nhiều món ăn Âu, á phong phú đa dạng nhằm phục vụ cho khách lưu trú tại khách sạn cũng như đáp ứng nhu cầu ăn uống cho các bữa tiệc như: Hội nghị, hội thảo, đám cưới.. với số lượng lớn.

Bên cạnh đó khách sạn cũng có một số dịch vụ bổ sung cũng khá đa dạng như: Dịch vụ massage, sân nhảy, quầy Bar nhằm thoả mãn nhu cầu của khách lưu trú tại khách sạn.

2.1.3.2 Vốn kinh doanh

Tại Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương phần lớn số vốn đầu tư cho xây dựng cơ bản là vốn vay dài hạn, còn số vốn ngân sách cấp được tập trung để hoàn thiện các công trình xây dựng cơ bản và một số công trình phụ trợ, mua sắm những tài sản, công cụ lao động cần thiết trước mắt theo hướng từng bước, từng phần để đáp ứng nhu cầu của kinh doanh phục vụ. So với điều kiện thực tế và yêu cầu phát triển, Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương còn thiếu rất nhiều vốn để hoạt động.

2.1.3.3 Cơ sở vật chất kỹ thuật

Trong điều kiện mới đi vào hoạt động còn khó khăn về vốn kinh doanh, khách sạn đã vừa tổ chức kinh doanh vừa tự trang bị và hoàn thiện cơ sở vật chất để đảm bảo chất lượng dịch vụ của khách sạn. Đến nay khách sạn đã hoàn thành cơ bản việc đầu tư cơ sở vật chất trong khách sạn. Cụ thể là:

+ Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận buồng: Với 38 phòng (90 giường) trong đó có 15 phòng loại A, 100% phòng ngủ có công trình phụ khép kín, trang bị ti vi và điện thoại, tủ, giường và các vật dụng cần thiết khác nhằm đảm bảo phục vụ khách lưu trú trong và ngoài nước. Đối với các phòng loại A thì nên được giải thảm và hằng ngày trong phòng có một lọ hoa tươi.

+ Cơ sở vật chất kỹ thuật của bộ phận bàn- bếp: Đối với bộ phận bếp thì khách sạn đã hoàn chỉnh khu vực bếp; hệ thống bảo quản và dự trữ thực phẩm, có các kho chuyên dụng luôn được đầu tư để cải tiến, đổi mới.

Đối với bộ phận bàn thì: Với 5 phòng (gồm có 2 phòng lớn và 3 phòng nhỏ được bố trí ở ngay tiền sảnh) ăn chính và có khả năng phục vụ 1 lúc 300 khách ăn, có quầy bar phục vụ giải khát, ca nhạc đáp ứng yêu cầu phục vụ các hội nghị tiệc cưới, khách du lịch.

2.1.3.4 Các công trình phụ trợ đảm bảo điều kiện kinh doanh và phục vụ của khách sạn là:

- + Khu giặt là, sân chơi.
- + Nhà để xe cho cán bộ công nhân viên và khách.
- + Trạm biến áp và hệ thống điện chiếu sáng ngoài trời.
- + Hệ thống vườn hoa cây cảnh.
- + Khu vực công cộng.
- + Khu vực văn phòng quản lý và điều hành khách sạn.
- + Một số điều kiện xây dựng cần thiết khác.

Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương vẫn luôn chú ý tới việc đầu tư để cải tiến, đổi mới và bổ xung điều kiện cơ sở vật chất, kỹ thuật trong tất cả các khâu nhằm đảm bảo điều kiện vật chất và thuận lợi cho hoạt động kinh doanh, nâng cao khả năng và chất lượng phục vụ khi có khách ăn, nghỉ, hội nghị... có số lượng lớn đến với khách sạn.

2.1.3.5 Về nhân lực

Đội ngũ cán bộ công nhân viên của Khách sạn mới tuyển vào làm việc, tuy có hạn chế về kinh nghiệm, năng lực kỹ thuật song họ đều còn trẻ, được đào tạo qua các trường lớp nghiệp vụ, có tinh thần lao động nhiệt tình nên có nhiều triển vọng phát triển trong các năm tới.

2.1.3.6 Điều kiện kinh doanh bên ngoài của khách sạn

Nền kinh tế phát triển tác động trực tiếp và nhiều mặt đến hoạt động kinh doanh khách sạn. Khi kinh tế phát triển người dân có cuộc sống ổn định, mức sống được nâng cao. Sự phát triển của nền kinh tế kéo theo sự phát triển của khoa học kỹ thuật nên nhận thức của con người ngày một nâng cao, con người không chỉ có nhu cầu về ăn ở, tiêu dùng các dịch vụ khác mà còn có nhu cầu khám phá thế giới xung quanh mình. Du lịch đã là một nhu cầu thiết yếu của con người.

Việt Nam có nền chính trị ổn định, thuận lợi cho sự phát triển kinh tế nói chung và ngành kinh doanh khách sạn nói riêng. Bất cứ một xáo động chính trị, xã hội nào dù lớn hay nhỏ đều có ảnh hưởng đến kinh doanh khách sạn.

Trong những năm vừa qua, ngành kinh doanh khách sạn được Nhà nước quan tâm, môi trường đầu tư trong nước được cải thiện nên đã thu hút được các nhà đầu tư nước ngoài. Mặt khác Nhà nước đã có chính sách đa phương hóa mối quan hệ đối ngoại, mở rộng đường bay, đường vận chuyển cho nên khách du lịch vào nước ta đã tăng với số lượng đáng kể. Số lượng các khách sạn được xây dựng ngày càng nhiều để phục vụ nhu cầu của khách du lịch đã dẫn đến tình trạng cung vượt quá cầu. Điều này khiến cho sự cạnh tranh trên thị trường kinh doanh khách sạn ngày càng trở nên gay gắt và khốc liệt hơn.

Ảnh hưởng của văn hoá xã hội đối với hoạt động kinh doanh khách sạn là rất lớn. Việt Nam với 64 dân tộc anh em sinh sống, mỗi dân tộc mang một bản sắc riêng nên nền văn hoá rất đa dạng và phong phú. Đây là một trong những yếu tố văn hoá hấp dẫn để đưa Việt Nam trở thành một điểm đến của khách du lịch.

Việc gia nhập ASEAN của Việt Nam là sự kiện đánh dấu một bước phát triển mới của nền kinh tế Việt Nam nói chung và của ngành du lịch nói riêng. Nó đã mở ra một cánh cửa rộng lớn cho thị trường du lịch Việt Nam. Trên thực tế ngành du lịch Việt Nam đã và đang chuẩn bị tích cực cho chương trình hội nhập của mình vào sự phát triển chung của du lịch các nước ASEAN.

Những điều kiện kinh doanh bên ngoài này đã ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn nói chung và của khách sạn Đại Dương nói riêng.

2.1.4 Kết quả kinh doanh của khách sạn

Trong những năm qua mặc dù phải chịu sức ép khá lớn trong việc cạnh tranh trên thị trường, đặc biệt là cuộc khủng hoảng tiền tệ trong khu vực và do những cuộc khủng bố trên thế giới, các nạn dịch đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh nói chung và của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương nói riêng. Điều đó làm cho tính cạnh tranh ngày càng trở lên gay gắt và quyết liệt hơn. Nhưng do sự cố gắng và nỗ lực của

Ban giám đốc và toàn thể cán bộ công nhân viên trong khách sạn, Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương vẫn tồn tại, đứng vững và dần khẳng định vị thế riêng của mình trên thị trường kinh doanh khách sạn ở Việt Nam hiện nay. Điều này được thể hiện rõ qua bảng kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương trong ba năm 2008-2009- 2010.

Về doanh thu của khách sạn

Tình hình thực hiện doanh thu của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương năm 2010 tốt hơn năm 2009, doanh thu tăng không nhiều so với năm 2009 với số tiền và tỷ lệ khá. Tổng doanh thu năm 2010 so với năm 2009 chỉ tăng 1% tương ứng tăng 40,76 triệu đồng.

Có thể nói doanh thu của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương chủ yếu là doanh thu từ bộ phận kinh doanh lưu trú. Chiếm gần 80% trong tổng doanh thu của toàn khách sạn. Doanh thu ăn uống chiếm tỷ trọng khoảng 15% trong tổng doanh thu. Doanh thu dịch vụ bổ sung chiếm tỷ trọng khoảng 5%.

Nhìn chung trong vài năm trở lại đây, tình hình tỉ trọng các doanh thu của các bộ phận trên là không thay đổi không đáng kể.

Về chi phí

Do trong 2 năm 2010 và 2008, Việt Nam chịu ảnh hưởng của cuộc đua lãi suất nên chi phí tài chính tăng cao, khiến tổng chi phí của 2 năm 2010 và 2008 tăng lên với tỷ lệ cao hơn tỉ lệ tăng doanh thu.

Chi phí năm 2009 so với chi phí năm 2008 chỉ bằng 71.52% tương đương với khoản giảm chi phí là 1,563,518 triệu đồng, còn so với năm 2010, chi phí 2010 tăng so với năm 2009 là 5.19% tương đương tăng 216,742 triệu đồng

*Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại
Công ty Cổ phần Khách sạn Du Lịch Đại Dương*

Bảng 2.1 Kết quả hoạt động kinh doanh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương trong ba năm 2008- 2009- 2010
(đơn vị: triệu đồng)

Các chỉ tiêu	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010		So sánh			
	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	SL	Tỷ lệ	09- 08		10- 09	
							Tuyệt đối	T- ong đối	Tuyệt đối	T- ong đối
1. Tổng doanh thu	5,565,380		4,159,540		4,163,713		-1,405,839	79.9	4,173	100.1
-Doanh thu l- u trú	4,424,477	79.5	3,277,717	78.8	3,318,479	79.9	-1,146,760	74.08	40,762	101.24
-Doanh thu ăn uống	873,764	15.7	678,005	16.3	632,884	15.2	-195,759	77.59	-45,121	93.34
-Dthu dịch vụ bsung	266,658	4.8	228,774	5.5	212,349	5.1	-37,884	85.79	-16,425	92.82
2. Tổng chi phí	5,490,587	98.65	3,927,069	94.4	4,143,811	94.48	-1,563,518	71.52	216,742	105.19
3. Nộp ngân sách	27,228		50,261		4,975		23,033	184,59	-45,285	9.9
4. Tổng lợi nhuận	47,565	0.85	182,210	4.38	14,927	14,92	134,645	383,07	-167,282	8.19

(Nguồn: Báo cáo tài chính khách sạn Đại Dương)

Về lợi nhuận của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

Có thể nói trong 3 năm 2008- 2010, lợi nhuận năm 2009 là tốt nhất, trong năm 2009 công ty đã tận dụng khả năng phục hồi kinh tế sau năm 2008 lạm phát để đẩy mạnh việc kinh doanh của công ty, tuy sau thời kỳ lạm phát, doanh thu của công ty thu được trong năm 2009 là không cao bằng so với năm 2008 nhưng có thể thấy công ty đã mọi cách để chi phí có thể giảm đáng kể, tạo ra lợi nhuận cao hơn so với cùng kỳ năm trước, có thể thấy khá rõ, tình hình phát triển kinh tế và mức sống người dân ảnh hưởng khá nhiều tới ngành du lịch nói chung và kinh doanh lưu trú nói riêng. Trong 2 năm lạm phát bùng nổ tại Việt Nam là 2008 và 2010, có thể thấy được lợi nhuận của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương là không tốt bằng năm 2009. Nếu năm 2009 lợi nhuận của công ty là 3 con số thì 2 năm còn lại, lợi nhuận chỉ dừng lại ở 2 con số. Có thể thấy được năm 2010 là một năm kinh doanh không thành công của công ty, có thể kể ra những lý do cơ bản như tổng doanh thu của công ty chỉ tăng hơn 4 triệu so với năm 2009, trong đó doanh thu lưu trú tăng 40,7 triệu tương đương mức tăng 1,24% còn lại doanh thu ăn uống giảm hơn 45 triệu tương đương mức giảm 6,66% và doanh thu dịch vụ bổ sung giảm 16,4 triệu tương đương mức giảm 7,18%. Có thể thấy trong tình hình kinh tế khó khăn như hiện nay, nếu không có một quyết sách, định hướng phát triển rõ ràng với các biện pháp cụ thể thì rất khó để công ty có duy trì được một tình hình tài chính cùng với sự tăng trưởng ổn định.

2.2 SỨC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG

2.2.1 Đặc điểm tình hình kinh doanh

Bảng 2.2 Kết quả thăm dò ý kiến khách hàng về khách sạn

(đơn vị: phiếu)

	Giá phòng	Tỷ lệ %	CSVC và dịch vụ	Tỷ lệ %	Thái độ phục vụ	Tỷ lệ %
Rất hài lòng	5	3,3	15	10	30	20
Hài lòng	50	33,3	65	43,3	80	53,3
Bình thường	90	60	65	43,3	40	26,7
Không hài lòng	5	3,3	5	3,3	0	0
Tổng số	150		150		150	

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

1. Khi đi du lịch, công tác bạn tìm kiếm thông tin về khách sạn qua phương tiện gì?

Phương tiện	Bạn bè	Internet	Tạp chí du lịch	Công ty du lịch	Khác	Tổng
Số lượng	20	60	25	40	5	150
Tỷ lệ %	13	40	17	27	3	

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

2. Điều gì khiến bạn quan tâm nhất khi lựa chọn khách sạn?

Lý do	Giá cả	Chất lượng dịch vụ	Phương pháp phục vụ	Dịch vụ bổ sung	Tổng
Số lượng	75	45	21	9	150
Tỷ lệ %	50	30	14	6	

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

3. Bạn biết khách sạn Đại Dương qua phương tiện gì

Phương tiện	Bạn bè	Internet	Tạp chí du lịch	Công ty du lịch	Không tìm hiểu	Tổng
Số lượng	30	30	0	50	40	150
Tỷ lệ %	20	20	0	33	27	

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

4. Nếu bạn quay trở lại Hải Phòng để du lịch, công tác bạn sẽ tiếp tục lưu trú tại khách sạn Đại Dương?

Lý do	Chắc chắn	Không chắc	Tham khảo KS khác	Không	Tổng
Số lượng	15	50	70	15	150
Tỷ lệ %	10	33	47	10	

(Nguồn: tổng hợp số liệu điều tra)

2.2.1.1 Thị trường kinh doanh của khách sạn

** Thị trường truyền thống:*

Đối tượng khách quốc tế chủ yếu của khách sạn Đại Dương là khách Châu Á, khách từ các nước Âu Mỹ. Lượng khách này đến Việt Nam chủ yếu với mục đích là đi du lịch nên họ không yêu cầu mức độ phục vụ cũng như chất lượng phục vụ là quá cao. Thời gian lưu trú trung bình khoảng 1 tuần. Khách đi tour và theo mục đích du lịch thuận tuý thường lưu trú trong khoảng thời gian 1-2 tuần. Khách du lịch balô đi riêng lẻ ít ngày hơn. Với mức chi phí trung bình nhưng với số lượng đông thì tập khách này cũng góp phần đáng kể trong doanh thu và lợi nhuận cho khách sạn.

Khách nội địa đến khách sạn chủ yếu là khách công vụ. Đối tượng này không yêu cầu chất lượng dịch vụ là cao mà họ chỉ yêu cầu về tiện nghi và điều kiện thuận lợi để họ có thể làm việc. Khách công vụ có khả năng chi trả không

*Một số giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh tại
Công ty Cổ phần Khách sạn Du Lịch Đại Dương*

cao so với khách quốc tế nhưng họ thường lưu trú dài ngày hơn khách du lịch có thể hàng tuần hoặc nửa tháng. Ngoài ra còn phải kể đến khách đặt tiệc cưới, hội nghị, hội thảo tại khách sạn.

Cả khách quốc tế và khách nội địa đều chủ yếu chi tiêu cho dịch vụ l- u trú và dịch vụ ăn uống.

Bảng 2.3 Cơ cấu khách tại Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại D- ơng

Cơ cấu khách	Năm 2009	Tỷ lệ %	Năm 2010	Tỷ lệ %	Tốc độ tăng tr- ởng	Tỷ lệ %
1. Theo phạm vi						
- Khách quốc tế	1186	17	1282	18	+96	8
- Khách nội địa	5792	83	5843	82	+51	0,8
2. Theo mục đích						
- Khách th- ơng mại	2931	42	3063	43	+132	4,5
- Khách du lịch	3489	50	3537	49,64	+48	1,37
- Khách khác	558	8	525	7,36	-33	-5.92
3. Tổng cộng	6978		7125			

(Nguồn: Báo cáo thống kê khách sạn Đại D- ơng)

Bảng 2.34 Tỷ trọng doanh thu các dịch vụ theo khách tại khách sạn Đại D- ơng

(Đơn vị tính: %)

Thị tr- ờng khách	L- u trú	Ăn uống	Dịch vụ bổ sung
Khách quốc tế	85	10	5
Khách nội địa	80	16	4

(Nguồn: Báo cáo thống kê khách sạn Đại D- ơng)

* *Thị trường tiềm năng:* Trong vài năm trở lại đây, khách sạn đã h- ớng chiến l- ợc khai thác vào thị tr- ờng Trung Quốc, Nhật. Ngoài ra một thị tr- ờng khách quan trọng nữa cũng được doanh nghiệp chú trọng đến đó là các cuộc hội nghị, hội thảo. Bên cạnh đó, khách sạn cũng có hướng mở rộng thị trường khách nội địa, Đông Nam Á.

2.2.1.2 Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

Khách sạn Đại Dương chính thức đi vào hoạt động từ tháng 12/1995 với các dịch vụ sau:

* Lưu trú là lĩnh vực kinh doanh quan trọng và hiệu quả nhất của khách sạn Đại Dương. Doanh thu từ hoạt động này chiếm 58,7% tổng doanh thu của khách sạn. Phòng nghỉ được thiết kế đẹp, trang trí nội thất có tính thẩm mỹ cao. Nếu xét riêng chất lượng phòng thì có thể nói rằng mức chất lượng này đủ đạt tiêu chuẩn 4 sao. Dịch vụ lưu trú được khách hàng đánh giá khá cao, công tác tổ chức phục vụ tại phòng như ăn uống, giặt là được thực hiện tốt. Có thể nói sản phẩm lưu trú là sản phẩm có chất lượng cao của khách sạn Đại Dương.

* Lĩnh vực kinh doanh ăn uống: Đây không phải là thế mạnh của khách sạn Đại Dương. Tuy nhiên trong những năm gần đây doanh thu từ kinh doanh ăn uống đã chiếm tỷ trọng đáng kể. Nguồn thu chủ yếu của hoạt động này là do kinh doanh tiệc cưới mang lại. Doanh thu tiệc cưới chiếm khoảng 80% doanh thu từ bộ phận ăn uống.

* Dịch vụ vui chơi giải trí: những dịch vụ này của khách sạn còn chưa đầy đủ, quy mô còn nhỏ.

2.2.1.3 Đối thủ cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

Cạnh tranh là qui luật tất yếu để doanh nghiệp tồn tại và phát triển, nó được đánh giá qua mức độ hay khả năng cạnh tranh mà doanh nghiệp có được. Khách sạn Đại Dương cũng như bất kỳ khách sạn nào kinh doanh trong nền kinh tế thị trường đều có rất nhiều đối thủ cạnh tranh.

Các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là các khách sạn có sự tương đồng về quy mô, hạng, đối tượng khách và có vị trí gần với khách sạn Đại Dương như: Khách sạn Bạch Đằng, khách sạn Kim Thành, Nhà khách Hải Quân, Khách sạn Duyên Hải, Khách sạn Monaco, Khách sạn Hoa Việt. Các khách sạn này có sự tương đồng về dịch vụ nên khách hàng rất dễ so sánh về giá cả, chất lượng dịch vụ.

Cạnh tranh về dịch vụ: lưu trú, ăn uống và các dịch vụ khác.

Khách sạn Bạch Đằng: Là khách sạn 3 sao, nằm giữa trung tâm thành phố với 34 phòng đầy đủ tiện nghi. Khách sạn có 2 nhà ăn lớn và 3 nhà ăn nhỏ có sức chứa 400 thực khách, có vị trí gần với khách sạn Đại Dương, khách sạn Bạch Đằng cũng có các dịch vụ như: dịch vụ lưu trú, ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí như: Massage, Karaoke, tắm hơi. Thế mạnh của khách sạn Bạch Đằng là dịch vụ lưu trú và tổ chức tiệc cưới, hội nghị.

Khách sạn Kim Thành: Là khách sạn 2 sao, nằm giữa trung tâm thành phố với 30 phòng đầy đủ tiện nghi. có vị trí gần với khách sạn Đại Dương, khách sạn Kim Thành cũng có các dịch vụ như: dịch vụ lưu trú, ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí như: Karaoke. Thế mạnh của khách sạn Bạch Đằng là dịch vụ lưu trú do có địa điểm lí tưởng.

Khách sạn Duyên Hải: Là khách sạn 3 sao, nằm gần cầu Lạc Long với 40 phòng đầy đủ tiện nghi. Khách sạn Duyên Hải có các dịch vụ như: dịch vụ lưu trú, ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí như: Karaoke, massage. Thế mạnh của khách sạn Duyên Hải là dịch vụ lưu trú và tổ chức tiệc cưới.

Khách sạn Monaco: Là khách sạn 2 sao, nằm giữa trung tâm thành phố với 20 phòng đầy đủ tiện nghi gồm 13 phòng tiêu chuẩn, 4 phòng cao cấp và 4 căn hộ sang trọng, có vị trí gần với khách sạn Đại Dương, khách sạn Monaco cũng có các dịch vụ như: dịch vụ lưu trú, ăn uống. Tuy nhiên số lượng sản phẩm khá nghèo nàn.

Hiện nay, có rất nhiều các cơ sở kinh doanh ăn uống, các trung tâm vui chơi giải trí của các doanh nghiệp tư nhân vừa và nhỏ. Do chỉ tập trung kinh doanh một lĩnh vực nên các doanh nghiệp đó đã chú trọng phục vụ tốt nhu cầu của

khách hàng và phù hợp với khả năng thanh toán của các đối tượng khách. Các nhà hàng ăn uống có vị trí gần với khách sạn Đại Dương như: lẩu dê Tứ Xuyên, các quán bò nướng ở khu vực đường Trần Quang Khải, Hải Phòng club, quán com tàu- rượu thủy hử... các quán ăn, nhà hàng này có các món ăn vô cùng phong phú, chất lượng ổn định, giá cả phải chăng nên đã thu hút được khá đông khách đến tiêu dùng. Điều này đã làm ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của khách sạn Đại Dương.

Đối thủ cạnh tranh gián tiếp là những khách sạn nằm ở vị trí xa khách sạn như khách sạn Hoàng Hải, Khách sạn Hải Phòng, khách sạn Hàng Hải... Là những khách sạn có chất lượng dịch vụ gần như tương đương với khách sạn Đại Dương. Đây cũng là khách sạn có quá trình phát triển khá lâu và đã tạo được uy tín và vị thế trên thị trường, chất lượng dịch vụ được đánh giá là tốt.

Có thể thấy rằng các đối thủ cạnh tranh của khách sạn Đại Dương trực tiếp cũng như gián tiếp họ đều biểu hiện được lợi thế của họ về vị trí, quy mô, và sự đa dạng phong phú về chủng loại sản phẩm. Có thể nói khả năng cạnh tranh của các khách sạn này rất cao mà họ lại có cùng một tập khách chủ yếu là khách Trung Quốc, Đài Loan, Âu Mỹ nên sự cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn. Do vậy để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, khách sạn phải sử dụng các chiến lược Marketing một cách có hiệu quả để thắng được các đối thủ cạnh tranh.

2.2.2 Các yếu tố tác động đến sức cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương

**** Về sản phẩm***

Là một doanh nghiệp kinh doanh về khách sạn du lịch vì vậy sản phẩm của khách sạn là các dịch vụ lưu trú, ăn uống, các dịch vụ bổ sung và các tour du lịch trọn gói. Hiện nay thị trường khách của khách sạn bao gồm: thị trường khách Trung Quốc, khách của các nước ASEAN, Âu Mỹ và khách nội địa. Với đặc điểm về sản phẩm kinh doanh và thị trường như vậy để phát triển được năng lực cạnh tranh trong chất lượng sản phẩm, khách sạn đã áp dụng chính sách sản phẩm đa dạng:

Khách sạn có các tour du lịch cho khách có thể lựa chọn phù hợp với thời gian cũng như mức thu nhập của khách.

Khách sạn kinh doanh các loại hình sản phẩm dịch vụ như lưu trú, ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí và các dịch vụ bổ sung khác.

Có thể nói các sản phẩm của khách sạn chưa thật nhiều nhưng luôn đáp ứng được nhu cầu kịp thời của khách.

- Về sản phẩm lưu trú: khách sạn có nhiều loại phòng khác nhau: phòng đơn, phòng đôi, các phòng loại tiêu chuẩn, đặc biệt với mức giá cả và chất lượng khác nhau để đáp ứng nhu cầu khách du lịch.

Bảng 2.5 Cơ cấu phòng của khách sạn Đại Dương và các đối thủ cạnh tranh

Khách sạn Loại phòng	Khách sạn Đại Dương	Khách sạn Bạch Đằng	Khách sạn Kim Thành
Standard	15	14	14
Deluxe	7	10	13
Superior	12	8	3
Suite	2	2	
Tổng	38	34	30

(Nguồn: Tổng hợp số liệu điều tra)

Qua bảng 2.5 có thể nhận thấy khách sạn Đại Dương có số lượng phòng lớn hơn các đối thủ cạnh tranh trong cùng địa bàn. Kết cấu phòng của khách sạn khá hợp lý có khả năng phục vụ mọi đối tượng khách.

- Về sản phẩm ăn uống: với những món ăn mới và tác phong phục vụ tại khách sạn luôn làm hài lòng khách. Kinh doanh ăn uống ngoài tiệc ngồi, khách sạn còn tổ chức tiệc đứng, tiệc trà, tiệc rượu...

Các dịch vụ vui chơi giải trí còn hạn chế bao gồm: massage

- Các dịch vụ bổ sung khác bao gồm: dịch vụ vận chuyển, dịch vụ giặt là, dịch vụ thông tin liên lạc, dịch vụ đổi tiền...

Các sản phẩm của khách sạn đảm bảo về chất lượng phục vụ. Mức đảm bảo chất lượng phục vụ ở đây của khách sạn được biểu hiện ở trang thiết bị trong phòng tiện nghi, hiện đại đạt tiêu chuẩn 3 sao. Mức đảm bảo chất lượng dịch vụ được khách sạn đưa ra là chất lượng tốt, giá cả hợp lý. Các khách sạn cạnh tranh cũng có mức đảm bảo về chất lượng là họ liên tục đưa ra quảng cáo về chất lượng dịch vụ tốt, giá cả phải chăng để thu hút khách hàng dùng thử. Theo phiếu điều tra ý kiến khách hàng tại quầy lễ tân, khách hàng đã đánh giá rất khách quan về các tiêu thức như: sự đa dạng hoá các dịch vụ trong khách sạn, theo khách hàng thì dịch vụ trong khách sạn phong phú, đáp ứng tốt nhu cầu của họ mặc dù vẫn còn có những sai sót nhưng không đáng kể. Về trình độ nhân viên mặc dù chưa cao nhưng từng quý khách sạn đều tổ chức các lớp bồi dưỡng để nâng cao trình độ nghiệp vụ.

Khách sạn Bạch Đằng, khách sạn Kim Thành, Nhà khách Hải Quân, Khách sạn Duyên Hải, Khách sạn Hoa Việt cũng có các dịch vụ như: Massage, tắm hơi, khách sạn Đại Dương cũng có các dịch vụ đó. Do vậy khách hàng sẽ lựa chọn đến với những doanh nghiệp có chất lượng dịch vụ tốt, giá cả hợp lý.

Trong tình hình cạnh tranh gay gắt hiện nay, khách sạn Đại Dương cũng như các khách sạn khác phải chịu áp lực cạnh tranh khá nặng nề vì tiến bộ khoa học kỹ thuật không ngừng thay đổi. Đây chính là lí do để khách sạn Đại Dương nghiên cứu phát triển sản phẩm mới.

*** Về giá cả**

Trên thực tế, Khách hàng của khách sạn thuộc nhiều đối tượng khác nhau, khả năng thanh toán của họ cũng khác nhau. Khi định giá một loại sản phẩm, Khách sạn Đại Dương thường căn cứ vào nhu cầu thị trường, giá của đối thủ cạnh tranh, và hạng dịch vụ mà khách sạn đưa ra.

Kinh doanh trong cơ chế thị trường hiện nay, khách sạn Đại Dương lại ở gần với các khách sạn như Khách sạn Bạch Đằng, khách sạn Kim Thành, Nhà khách Hải Quân, Khách sạn Duyên Hải, Khách sạn Monaco, Khách sạn Hoa Việt thì sự cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt mà giá là công cụ cạnh tranh

hiệu quả nhất. Khách sạn Đại Dương đã xây dựng chính sách giá động đối với từng đối tượng khách, giá chiết khấu theo thời vụ và giá trọn gói (qua công ty du lịch) như sau:

- Giá theo đối tượng khách:

Theo mục đích du lịch : Khách đến khách sạn là khách công vụ hay thương gia thường ở dài ngày thì sẽ được giảm giá phòng từ 10- 15%.

Đặc biệt khách sạn thường cho phép hướng dẫn viên hưởng chế độ phòng miễn phí, số lượng phòng miễn phí tùy vào từng trường hợp cụ thể.

Theo phạm vi du lịch thì khách sạn đã đưa ra các mức giá đối với khách quốc tế và khách nội địa như sau:

Bảng 2.6 Giá phòng của khách sạn Đại Dương cho khách quốc tế và nội địa

(ĐVT: USD)

Loại phòng	Số phòng	Việt Nam		N- ớc ngoài	
		Single	Double	Single	Double
Standard	18	16	20	25	30
Deluxe	16	19	23	30	35
Superior	4	23	27	35	40

(Nguồn: Báo cáo thống kê khách sạn Đại Dương)

Khi thuê phòng tại khách sạn, khách hàng sẽ được miễn phí ăn sáng tự chọn tại nhà hàng của khách sạn

- Giá chiết khấu theo thời vụ: đặc trưng của ngành kinh doanh khách sạn là tính thời vụ cao. Đối với khách sạn Đại Dương thì lượng khách đông vào hè nên giá phòng ở những tháng đầu năm sẽ giảm để khuyến khích khách hàng tiêu dùng và hạn chế tối đa phòng trống.

- Giá trọn gói (qua các công ty lữ hành)

Giá này bao gồm:

+ Ăn sáng Buffet

+ 10% VAT, 5% phí phục vụ

Đối với đoàn lớn:

+ Đoàn trên 10 phòng sẽ được giảm giá 5-10% giá phòng.

Bảng 2.7: Giá phòng dành cho khách nội địa của khách sạn Đại Dương và một số đối thủ cạnh tranh

(ĐVT: USD)

KS L.Phòng	Đại D-ong		Bạch Đằng		Kim Thành	
	Single	Double	Single	Double	Single	Double
Standard	16	20	16	20	14	17
Deluxe	19	23	19	23	16	19
Superior	23	27	23	27	20	23
Suite	35	40	35	40		

(Nguồn: Báo cáo thống kê khách sạn Đại Dương)

Bảng 2.7 trên đây là bảng giá phòng tại quầy lễ tân của các khách sạn. Qua tìm hiểu đối thủ cạnh tranh của khách sạn em thấy các khách sạn dù là đối thủ cạnh tranh trực tiếp hay gián tiếp thì họ cũng đã đưa ra các chính sách giá cũng tương đối linh hoạt. Họ cũng thực hiện chính sách giá theo các tiêu thức như: Theo đối tượng khách: khách đến khách sạn là khách công vụ hay thương gia thường ở dài ngày, khách quen thì sẽ được giảm giá.. Giá vào thời điểm trái vụ giảm 15%-20%.

Nhìn chung, khách sạn Đại Dương đã có những chính sách giá khác nhau dành cho các mùa vụ và khách hàng, nhưng nhìn chung các chính sách cần được mềm dẻo và linh hoạt hơn.

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn hiện nay, để có thể phục vụ được mọi đối tượng và lượng khách đến với khách sạn ngày một tăng thì khách sạn nên có các khung giá linh hoạt và các mức giá khác nhau, đó là yếu tố quan trọng trong việc hình thành nên lợi nhuận của khách sạn. Với một mức giá hợp lý sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn.

*** Về lao động**

Với xu thế phát triển ngày nay của nền kinh tế xã hội và nhu cầu cấp thiết của thị trường, khách sạn đã không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua hình thức đào tạo là gửi nhân viên tới các trường trung cấp nghiệp vụ du lịch hay các trường có khoa du lịch. Ngoài ra nhân viên của khách sạn thường xuyên trau dồi nâng cao trình độ ngoại ngữ.

Khách sạn khuyến khích vật chất như: tăng lương khi học xong, có các khoản thưởng khi bộ phận kinh doanh có hiệu quả, thưởng cho nhân viên có thành tích lao động tốt. Bên cạnh đó khách sạn thường xuyên kiểm tra, giám sát trình độ phục vụ của nhân viên để phát hiện những khiếm khuyết và có biện pháp xử lý kịp thời. Bằng những khuyến khích vật chất và tinh thần này khách sạn đã thực sự làm cho nhân viên tin tưởng vào khách sạn từ đó có lòng yêu nghề và hăng say lao động, có tinh thần trách nhiệm và thực hiện tốt công việc của mình. Bên cạnh việc khen thưởng thì khách sạn cũng có các hình thức kỉ luật nếu nhân viên không hoàn thành tốt công việc của mình.

Qua bảng so sánh 2.9 ta thấy trình độ học vấn, trình độ ngoại ngữ của cán bộ công nhân viên trong khách sạn Đại Dương so với khách sạn Bạch Đằng chưa cao bằng tuy nhiên có thể nói thái độ phục vụ và lòng nhiệt tình trong công việc của họ là tốt (theo kết quả điều tra khách hàng tại bảng 2.5 có tới 73,3% lượng khách hàng được hỏi hài lòng và rất hài lòng về thái độ phục vụ của nhân viên khách sạn). Qua đó ta thấy việc quản lý con người trong tập thể là hết sức quan trọng. Điều đó khẳng định khách sạn đã sử dụng, bố trí lao động phù hợp, bồi dưỡng nâng cao trình độ lao động.

**Bảng 2.9 Cơ cấu lao động của khách sạn Đại Dương và khách sạn
Bạch Đằng năm 2010**

(ĐVT: ng-ời)

Chỉ tiêu	KS Đại Dương		KS Bạch Đằng	
	Số lượng	Tỉ trọng %	Số lượng	Tỉ trọng %
1. Tổng số	34		30	
2. Trình độ chuyên môn				
- Đại học và sau Đại học	10	37,9	11	28,8
- Trung cấp, cao đẳng	20	42,2	16	65,7
- Sơ cấp phổ thông	4	19,8	3	10,3
3. Trình độ ngoại ngữ				
- A	16	36,2	12	27,5
- B	10	32,3	11	34,3
- C	8	17,2	7	20,6
4. Tuổi bình quân	32		31	
5. Giới tính				
- Nữ	15	42,2	14	35,9
- Nam	19	57,8	16	64,1

(Nguồn: Báo cáo thống kê khách sạn Đại Dương)

* **Vốn kinh doanh và cơ sở vật chất**

Vốn là một trong những chỉ tiêu biểu hiện quy mô của doanh nghiệp, là điều kiện để tổ chức kinh doanh có hiệu quả. Tổng số vốn kinh doanh của khách sạn Đại Dương năm 2010 so với năm 2009 tăng 1,01% tương ứng tăng 47.8 triệu đồng. Trong đó vốn chủ sở hữu chiếm 58.3%, vốn đi vay chiếm 42.7%. Với cơ cấu vốn như trên có thể giúp khách sạn chủ động hơn trong hoạt động kinh doanh của mình. Đây là một nhân tố quan trọng giúp cho khách sạn có thể tiến hành các hoạt động đầu tư, nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của khách sạn. Tạo điều kiện cho doanh nghiệp nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường.

Bảng 2.10 *Vốn kinh doanh của khách sạn Đại Dương với các đối thủ cạnh tranh*

(ĐVT: Trđ)

Chỉ tiêu	KS Đại Dương	KS Bạch Đằng	Nhà khách Hải Quân	KS Kim Thành
Tổng vốn kinh doanh	4771	8920	6572	2332
Vốn cố định	4522,89	8640	39500	2115
Tỷ trọng(%)	94,8	95,86	96,1	93
Vốn l- u động	248,11	370	261,15	217
Tỷ trọng(%)	5,2	4,14	3,9	7

(Nguồn: tổng hợp số liệu điều tra)

Qua bảng so sánh 2.10 ta có thể thấy vốn kinh doanh của khách sạn Đại Dương hạn chế hơn so với các khách sạn khác. Đây là một điểm yếu của khách sạn Đại Dương trong việc nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường. Do vậy khách sạn cần phải chú trọng hơn nữa trong công tác huy động vốn của các nhà đầu tư để nâng cao sức cạnh tranh.

Cơ sở vật chất buồng phòng: Khách sạn có 38 phòng đang hoạt động và được đầu tư nhiều trang thiết bị hiện đại đạt tiêu chuẩn 3 sao: Hệ thống nước sạch cung cấp cho toàn bộ khách sạn, Tivi với truyền hình cable, Điện thoại, internet tốc độ cao, minibar.

So với các đối thủ cạnh tranh (bảng 2.10) thì khách sạn có hệ thống trang thiết bị trong phòng khá đồng bộ và tiện nghi. Đây là một lợi thế cạnh tranh của khách sạn trong kinh doanh lưu trú.

Cơ sở vật chất kinh doanh ăn uống: Khách sạn có phòng ăn với sức chứa 300 thực khách với các món ăn Âu, Á và đặc sản Việt Nam

Cũng như các đối thủ cạnh tranh trên địa bàn, với vị trí địa lý nằm tại trung tâm thành phố, nên số lượng các nhà hàng đặc sản, các quán ăn với các món ăn phong phú, hấp dẫn là khá đa dạng như lẩu dê, bò nướng, cơm niêu, nên hoạt động dịch vụ phục vụ nhu cầu ăn uống của khách sạn chưa được như mong muốn.

Cơ sở vật chất dùng trong các phòng tiệc, hội thảo: Khách sạn có phòng họp với sức chứa 200 chỗ ngồi trang bị các thiết bị hiện đại

Cơ sở vật chất kỹ thuật của dịch vụ bổ sung:

- Khu vật lý trị liệu gồm 6 phòng massage, 1 phòng xông hơi ướt và 1 phòng xông hơi khô.

Số lượng dịch vụ bổ sung của khách sạn Đại Dương so với các đối thủ cạnh tranh như Khách sạn Bạch Đằng, khách sạn Kim Thành, Nhà khách Hải Quân, Khách sạn Duyên Hải, Khách sạn Monaco, Khách sạn Hoa Việt và các cơ sở kinh doanh dịch vụ bên ngoài là phong phú hơn về chủng loại do vậy có thể thu hút được một lượng khách tương đối lớn tiêu dùng dịch vụ. Đây là một lợi thế của khách sạn trong việc kéo dài thời gian lưu trú của khách cũng như thu hút khách lẻ từ bên ngoài vào tiêu dùng sản phẩm dịch vụ.

Khách sạn Đại Dương được xây dựng khá tốt và đồng bộ của hệ thống cơ sở vật chất tuy nhiên do thời gian hoạt động khá lâu nên một số hệ thống thiết bị, máy móc đang dần bị xuống cấp. Để nâng cao khả năng cạnh tranh thì khách sạn phải thường xuyên chú ý tới công tác bảo dưỡng và cải tạo hệ thống cơ sở vật chất mang tính đồng bộ đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh.

**** Marketing và quan hệ đối tác***

Hiện nay kênh phân phối mà khách sạn Đại Dương đang sử dụng đó là kênh phân phối thông qua các đại lý du lịch, các công ty lữ hành, các hãng thương mại .

So với các đối thủ cạnh tranh thì kênh phân phối của khách sạn Đại Dương còn chưa phong phú và chưa đa dạng. Các đối thủ cạnh tranh của khách sạn như khách sạn Hữu Nghị, khách sạn Bạch Đằng đã sử dụng rất nhiều kênh phân phối như: qua công ty du lịch, các hãng đặt vé máy bay, các công ty đối tác, hệ thống đặt phòng khách hàng, qua các văn phòng đại diện, qua các tổ chức đoàn thể. Ngoài ra, khách sạn Hữu Nghị còn có 1 trang web riêng để quảng cáo

cho khách sạn của mình. Do vậy để nâng cao khả năng cạnh tranh thì khách sạn Đại Dương cần đa dạng về các kênh phân phối hơn nữa.

Quảng cáo là một công cụ của hoạt động tiếp thị, quảng cáo chuyển thông tin có sức thuyết phục đến khách hàng mục tiêu của mình. Quảng cáo làm cho khách hàng biết đến sản phẩm của khách sạn cũng như uy tín, vị thế của khách sạn trên thị trường hiện nay.

Tuy nhiên, hoạt động quảng cáo của công ty vẫn còn khá hạn chế, khách sạn đã quảng cáo tiếp thị rộng rãi trên các phương tiện sau:

Hình thức quảng cáo được khách sạn Đại Dương sử dụng chủ yếu đó là in tờ gấp, catalogue trình bày các thông tin đầy đủ về khách sạn. Các tờ gấp sẽ được gửi đến các hãng lữ hành, đại lý du lịch, hội chợ triển lãm, các cơ quan, các khách hàng đến với khách sạn. Thông tin về khách sạn Đại Dương cũng sẽ được tìm thấy trên các trang web về du lịch như: <http://www.vietnamtourism.com.vn/>, <http://www.vinabooking.com.vn>, tại quầy lễ tân luôn có các ấn phẩm, tờ gấp giới thiệu về khách sạn và biểu giá phòng, giá một số loại dịch vụ cơ bản để khách hàng tham khảo. Ngoài ra, chiến lược dịch vụ, thái độ phục vụ của nhân viên là hình thức quảng cáo được hình ảnh sâu sắc nhất trong tâm trí khách hàng.

Nội dung quảng cáo của khách sạn Đại Dương là quảng cáo về mức giá, mức đảm bảo chất lượng phục vụ, về cơ sở vật chất kỹ thuật tại khách sạn cũng như trình độ nghiệp vụ của cán bộ công nhân viên. Mặt khác đối thủ cạnh tranh của khách sạn Đại Dương như khách sạn Bạch Đằng, Kim Thành cũng chỉ sử dụng một số phương tiện quảng cáo như: phát hành tờ gấp, giới thiệu sản phẩm, địa chỉ liên lạc, in ấn các cuốn sách đặt trong các phòng và trong một vài năm gần đây hình thức này không được sử dụng nhiều như trước mà tập trung quảng cáo trên một số nhỏ tạp chí trong nước. Các khách sạn này chưa tận dụng được những cơ hội để quảng cáo giới thiệu sản phẩm cũng như tìm các đối tác.

*** Quan hệ đối tác**

Hiện nay khách sạn đã thiết lập được mối quan hệ với nhiều doanh nghiệp du lịch, đại lý du lịch, công ty lữ hành như Viettravel, Thêm vào đó, khách sạn còn có mối quan hệ tương đối tốt với các đơn vị tổ chức các sự kiện vui chơi, giải trí như rạp tháng tám, đoàn múa rối nước Hải Phòng. Mặt khác khách sạn Đại Dương còn củng cố mối quan hệ với nhiều khách sạn trên địa bàn và các tỉnh khác trên cả nước để điều hoà quan hệ cung- cầu.

Ngoài ra khách sạn còn tạo lập mối quan hệ với khách hàng quá khứ của mình.

Có thể thấy rằng với các mối quan hệ đối tác mà khách sạn Đại Dương có được đã giúp cho khách sạn có được lượng khách ổn định, nhưng chưa cao. Vì vậy cần phải học hỏi kinh nghiệm, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ của mình.

Nhìn chung, hoạt động marketing của công ty vẫn còn khá yếu và chưa khai thác triệt để hết tiềm năng từ các kênh phân phối, các đối tác và những phương tiện thông tin đại chúng để quảng bá hình ảnh của khách sạn cho du khách.

2.2.3 Doanh thu của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương và các đối thủ cạnh tranh

Năm 2010, Du lịch Hải Phòng đón và phục vụ 4.201.000 lượt khách, tăng 4,96% so với cùng kỳ 2009; đạt 100,02% so với kế hoạch năm 2010; trong đó khách quốc tế là 596.400 lượt, tăng 0,63% so với cùng kỳ 2009. Doanh thu đạt 1.338.800 triệu đồng, tăng 11% so với năm 2009, đạt 116,42% so với kế hoạch năm 2010 (theo <http://www.dulichhaiphong.gov.com.vn>)

Có thể nhận thấy thị phần của khách sạn Đại Dương trong năm 2010 so với các khách sạn là đối thủ cạnh tranh còn thấp. Đối thủ cạnh tranh mạnh nhất của khách sạn Đại Dương chính là khách sạn Bạch Đằng và Kim Thành do vị trí 3 khách sạn gần nhau nhưng vị trí của khách sạn Kim Thành và Bạch Đằng đẹp hơn nên thu hút được nhiều khách du lịch đến hơn, đặc biệt hoạt động tổ chức tiệc

cưới của khách sạn Bạch Đằng tỏ ra khá hiệu quả với nhiều thuận lợi như: nằm ở đầu ngã tư, 2 mặt tiền, chỗ để xe rộng rãi. Còn về khách sạn Kim Thành, tuy không có diện tích lớn bằng khách sạn Bạch Đằng và Đại Dương nhưng lại nằm trên trục đường Điện Biên Phủ - rất thuận lợi cho việc kinh doanh khách sạn nên lượng khách lưu trú tại khách sạn này là khá đông, tuy nhiên việc tổ chức tiệc cưới lại kém hơn so với 2 khách sạn Bạch Đằng và Đại Dương

**Bảng 2.12 Doanh thu của khách sạn Đại Dương và các đối thủ cạnh tranh
(năm 2009- 2010)**

(ĐVT: Trđ)

Khách sạn	2009	2010
Đại Dương	4.159	4.163
Bạch Đằng	9.270	10.160
Kim Thành	2.598	2.735
Duyên Hải	6.515	6.890
NK Hải Quân	6.406	7.560

(nguồn: tổng hợp số liệu điều tra)

*** Tốc độ tăng trưởng của khách sạn**

Tổng doanh thu của khách sạn Đại Dương năm 2010 so với năm 2009 tăng 1% tương ứng tăng **4,173**trđ.

Tổng lượng khách đến với khách sạn tăng 2,1% tương ứng tăng 147 lượt khách. Tổng lợi nhuận tăng 39% tương ứng tăng 209 triệu đồng.

Nhìn chung tốc độ tăng trưởng của khách sạn trong năm vừa qua là tương đối cao.

Có thể thấy năm 2010 là 1 năm hoạt động tương đối khó khăn của khách sạn Đại Dương với nhiều lý do khách quan như giá vốn tăng với tỉ lệ cao hơn tỉ lệ tăng doanh thu, các chi phí tài chính cao hơn năm 2009 do biến động của thị trường.

2.3 NHẬN XÉT CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN ĐẠI DƯƠNG

2.3.1 Đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn Đại Dương qua mô hình phân tích SWOT

Điểm mạnh:

Do thời gian hoạt động kinh doanh khá lâu nên khách sạn có mối quan hệ tốt với các công ty du lịch, lữ hành như Viettravel, HaNoi tourist,... và có 1 lượng khách hàng quen thuộc, thường xuyên và ổn định, đặc biệt là vào mùa du lịch với các điểm đến du lịch của Hải Phòng như Cát Bà, Đồ Sơn.

Thái độ nhân viên phục vụ nhiệt tình, nghiêm túc thể hiện ở 73,3% lượng khách hàng đánh giá thái độ phục vụ của nhân viên là rất hài lòng và hài lòng, không có đánh giá nào là không hài lòng

Điểm yếu:

Các dịch vụ gia tăng còn ít, các món ăn chưa phong phú, chưa để lại cho khách hàng một điểm nhấn, ấn tượng mạnh mẽ về sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. (43,3% lượng khách hàng đánh cơ sở vật chất giá dịch vụ ở mức bình thường và 3,3% không hài lòng)

Chính sách giá cả chưa linh hoạt (chỉ có 33% lượng khách hài lòng và 3% rất hài lòng với mức giá phòng của khách sạn) nên dẫn đến khả năng thu hút khách lưu trú chưa cao, đặc biệt là vào mùa thấp điểm.

Hoạt động marketing còn yếu và thiếu, việc quảng bá hình ảnh của khách sạn, các sản phẩm, chính sách ưu đãi của khách sạn ra công chúng vẫn chưa được chú ý đúng mực (có tới 27% lượng khách hàng được điều tra trả lời không tìm hiểu về khách sạn Đại Dương và 20% lượng khách tìm hiểu được về khách sạn Đại Dương qua internet trong khi đó có tới 40% lượng khách được hỏi tìm hiểu các thông tin về khách sạn qua internet trước khi đi du lịch).

Cơ hội:

Với việc được các cấp lãnh đạo nhà nước, bộ ngành chức năng về du lịch quan tâm cùng với sự chỉ đạo của thành phố, Hải Phòng ngày càng khẳng định được vị thế của một thành phố du lịch, số lượng khách du lịch trong và ngoài nước đến với Hải Phòng ngày càng tăng, không những vậy, khu du lịch Đồ Sơn vừa mới đưa vào khai thác và sử dụng khu du lịch Hòn Dấu resort với nhiều hạng mục giải trí hấp dẫn cũng sẽ là điểm nhấn của du lịch Hải Phòng trong các năm tới, điều đó hứa hẹn tiềm năng du lịch của Hải Phòng là rất lớn, cùng với đó là lịch sử hình thành và phát triển hơn 10 năm nên khách sạn đã có những mối quan hệ tốt với các công ty du lịch, lữ hành,... vì vậy đây chính là cơ hội của khách sạn Đại Dương để thu hút lượng khách du lịch tiềm năng tới khách sạn.

Với nền kinh tế phát triển, mức sống của người dân ngày càng được nâng cao thì dịch vụ tiệc cưới ngày càng phổ biến, đây cũng là một mảng kinh doanh mang lại lợi nhuận không hề ít cho các khách sạn và nhà hàng, vì vậy khách sạn Đại Dương cần khẩn trương đưa ra những kế hoạch, chính sách về giá, chất lượng dịch vụ tiệc cưới nhằm thu hút khách hàng

Thách thức:

Một loạt các khách sạn đã xây dựng mới trong thời gian gần đây như Monaco hotel, Hoàng Long hotel,... cùng với các đối thủ cạnh tranh hiện tại gây ảnh hưởng đến lượng khách lưu trú của khách sạn, đồng thời, những yêu cầu đối với chất lượng dịch vụ của du khách ngày càng khắt khe, đòi hỏi khách sạn Đại Dương ngày càng nâng cao chất lượng dịch vụ, đồng thời đảm bảo một mức giá hợp lý so với các đối thủ cạnh tranh.

Với nền kinh tế phát triển, mức sống của người dân ngày càng được nâng cao thì dịch vụ tiệc cưới ngày càng phổ biến, đây cũng là một mảng kinh doanh mang lại lợi nhuận không hề ít cho các khách sạn và nhà hàng, đồng thời do đặc tính mùa vụ, nên khách du lịch trái vụ không nhiều, gây ảnh hưởng đến doanh thu, đòi hỏi khách sạn phải có những giải pháp nâng cao doanh thu vào mùa trái vụ bằng cách cung cấp các dịch vụ khác như tổ chức tiệc cưới, hội thảo,...

2.3.2 Nhận xét chung về năng lực cạnh tranh của khách sạn Đại Dương

Qua đánh giá trên đây cho thấy sức cạnh tranh của khách sạn Đại Dương còn thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Có thể nhận thấy sức cạnh tranh của khách sạn Đại Dương chỉ ở mức trung bình do chưa hạn chế được các điểm yếu và chưa phát huy được các điểm mạnh cũng như chưa chú trọng, phát triển hoạt động marketing quảng bá hình ảnh của công ty, công tác nâng cao chất lượng dịch vụ còn chưa tốt. Qua bảng thăm dò ý kiến khách hàng có thể nhận thấy chỉ có 10% lượng khách được hỏi trả lời chắc chắn sẽ lưu trú tại khách sạn Đại Dương nếu quay trở lại Hải Phòng du lịch, trong khi đó có tới 47% trả lời là sẽ tham khảo khách sạn khác, từ đó chứng tỏ được rằng khả năng thu hút khách của khách sạn Đại Dương còn chưa cao, chưa tạo được điểm nhấn nhất định (giá, dịch vụ, chất lượng dịch vụ,...) nào cho du khách.

Mô hình SWOT cũng đã chỉ ra những điểm mạnh, yếu, cơ hội, thách thức, qua đó có thể lấy đó làm cơ sở để có thể đưa ra các chính sách, giải pháp hợp lý nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO SỨC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG

3.1 XU HƯỚNG CẠNH TRANH TRÊN THỊ TRƯỜNG KINH DOANH KHÁCH SẠN VIỆT NAM HIỆN NAY

3.1.1 Xu hướng phát triển của du lịch Việt Nam trong những năm tới

Với cuộc khủng hoảng kinh tế năm 2008 xuất phát từ Mỹ- quốc gia đầu tàu trong nền kinh tế thế giới đã kéo theo một loạt sự sụp đổ hệ thống. Dẫn đến lạm phát năm 2009 của Việt Nam vào khoảng 22%. Với việc ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính năm 2008, lượng khách quốc tế đến Việt Nam chỉ đạt 3,7 triệu lượt, giảm khoảng 11% so với năm 2008 nhưng lượng du khách nội địa lại tăng 19% so với năm 2009. Đó là nhờ những nỗ lực của ngành xây dựng trong chương trình “Ấn tượng Việt Nam”

Bên cạnh đó ngành khách sạn Việt Nam được đánh giá là có cơ sở vật chất tương đối tốt. Nhưng bộ máy tổ chức, con người, kinh nghiệm và hiểu biết về quản lý điều hành kinh doanh khách sạn còn nhiều hạn chế như: Sự phối hợp giữa các cấp các ngành trong quản lý chưa thật chặt chẽ và thiếu đồng bộ, mâu thuẫn giữa việc muốn mở cửa thu hút khách du lịch với việc đảm bảo an ninh quốc phòng, giữa việc tăng tốc độ hợp tác du lịch với sự thiếu hiểu biết thông tin về đối tác. Đây chính là những trở ngại rất lớn cho ngành du lịch Việt Nam trong thời gian tới.

Trong xu hướng chung của toàn cầu là mở cửa, hợp tác và hoà nhập nên nhu cầu du lịch ngày càng tăng, các loại hình du lịch trở lên phong phú và đa dạng hơn, đòi hỏi các chuyên gia phải chuẩn bị cơ sở vật chất kỹ thuật tốt hơn và hình thành xu hướng phát triển chung. Hiện nay Việt Nam đang thực hiện công cuộc CNH- HĐH đất nước, Đảng và Nhà nước ta đã xác định Du lịch là một ngành kinh tế mũi nhọn, phát triển theo định hướng và chỉ đạo chung là: Phát triển du lịch bền vững, văn hoá

cảnh quan môi trường, không ngừng tạo ra các sản phẩm du lịch mang tính độc đáo, đặc thù, đậm đà bản sắc văn hoá dân tộc, đảm bảo an ninh chính trị trật tự an toàn xã hội.

Theo chương trình hành động của chính phủ sau khi Việt Nam gia nhập WTO, Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch Tổng cục du lịch đã đưa ra các nhiệm vụ chủ yếu để phát triển ngành du lịch (giai đoạn 2007- 2012)

1. Về phát triển cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất kỹ thuật ngành Du lịch
2. Về tăng cường năng lực đội ngũ lao động trong ngành du lịch
3. Về xây dựng và phát triển sản phẩm du lịch
 - Xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm du lịch phù hợp với xu hướng thị trường và có sức cạnh tranh
4. Về công tác xúc tiến quảng bá, phát triển thị trường
5. Bảo vệ môi trường và phát triển du lịch bền vững

Bảng 3.1 L- ượng khách du lịch quốc tế và nội địa ở Việt Nam

Năm	Khách quốc tế (L- ợt khách)	Tỷ lệ tăng liên hoàn(%)	Khách nội địa (L- ợt khách)	Tỷ lệ tăng liên hoàn(%)
2008	4.253.740	-	21145000	-
2009	3.772.359	88,7	25163000	119
2010	5.049.855	133	28800000	114

(Nguồn: Tổng cục du lịch)

Do tình hình kinh tế những năm gần đây dần đi vào ổn định, năm 2009 tổng doanh thu của toàn ngành du lịch đạt 68- 70.000 tỷ đồng, tăng 10% so với năm 2008, còn năm 2010 là 96.000 tỷ đồng, tăng 32% so với năm 2009

3.1.2 Xu hướng phát triển của du lịch Hải Phòng trong những năm tới

Hoà vào không khí chung của cả nước, Hải Phòng đang cố gắng để thực sự trở thành một điểm du lịch văn hoá quan trọng và hấp dẫn nhất cả nước. Sở

du lịch cũng như ban lãnh đạo thành phố đã xác định:

- Du lịch là một ngành kinh tế quan trọng của thành phố. Phát triển ngành du lịch sẽ thúc đẩy ngành khách sạn và các ngành kinh tế khác phát triển

- Phát triển du lịch phải đảm bảo mối quan hệ giữa yêu cầu của việc phát triển kinh tế và giữ gìn phát huy bản sắc dân tộc, tiếp thu tinh hoa của văn hoá thế giới, mở rộng giao lưu văn hoá với các nước khác. Chỉ có dựa trên cơ sở này, du lịch Hải Phòng mới phát triển đúng hướng và có kết quả tốt, đảm bảo được di sản văn hoá dân tộc truyền thống, tránh được những tác động tiêu cực của ngành du lịch với nền văn hoá.

Bảng 3.2 Lượng khách du lịch tại Hải Phòng (2008 - 2010)

Năm	(Lượt khách)	Tỷ lệ tăng liên hoàn (%)
2008	3.005.000	-
2009	4.002.000	131,58
2010	4.201.000	104,96

(Nguồn: <http://www.dulichhaiphong.gov.com.vn>)

Phương hướng phát triển du lịch trong những năm tới :

“Nghị quyết Đại hội Đảng bộ thành phố lần thứ 13 và đặc biệt là chỉ rừ trong Nghị quyết số 09 ngày 22-11-2006 của Ban Thường vụ Thành ủy về *phát triển du lịch Hải Phòng* giai đoạn 2006-2010, định hướng đến năm 2020.

Trên cơ sở đó, UBND thành phố có chương trình hành động, từng bước xây dựng Hải Phòng trở thành một trong những cửa ngõ và trung tâm du lịch hấp dẫn; đào tạo nhân lực và quảng bá xúc tiến du lịch đến các địa phương phía Bắc, phấn đấu đến năm 2020, du lịch Hải Phòng trở thành ngành kinh tế mũi nhọn trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của thành phố, và trở thành trung tâm du lịch của vùng duyên hải Bắc Bộ....” (Nguồn: <http://haiphong.gov.com.vn>)

3.1.3 Xu hướng cạnh tranh trên thị trường kinh doanh khách sạn ở Việt Nam hiện nay

Khách đến ngày càng tăng nên ngành kinh doanh khách sạn nhanh chóng trở thành một nghề hấp dẫn các doanh nhân trong và ngoài nước. Do vậy chỉ trong một vài năm lượng khách sạn được xây dựng đã vượt quá cầu dẫn đến tình trạng công suất phòng giảm xuống nhanh chóng. Một số khách sạn hoạt động kinh doanh không hiệu quả đã phải chuyển đổi kinh doanh sang lĩnh vực kinh doanh khác. Điều này làm cho cạnh tranh trên thị trường kinh doanh khách sạn ngày càng trở nên gay gắt và khốc liệt.

Hiện nay các khách sạn cạnh tranh với nhau bằng việc đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ, đưa ra các chính sách giá linh hoạt phù hợp với mọi đối tượng khách đồng thời cạnh tranh về uy tín vị thế của khách sạn trên thị trường.

Các khách sạn cạnh tranh với nhau là các khách sạn có cùng quy mô, hạng cùng tập trung kinh doanh các loại dịch vụ giống nhau và có cùng tập khách hàng.

Với sự tham gia một cách ồ ạt của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn như hiện nay, để có thể cạnh tranh thắng lợi buộc các doanh nghiệp phải:

- Không ngừng nâng cao chất lượng các sản phẩm dịch vụ.
- Thường xuyên nghiên cứu các sản phẩm mang những nét đặc trưng riêng biệt của khách sạn mình.
- Việc cải tạo hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật trang thiết bị của khách sạn phải được tiến hành liên tục.
- Chú ý đào tạo bồi dưỡng nâng cao trình độ tay nghề cho người lao động nâng cao văn minh phục vụ khách hàng.

3.2 GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN ĐẠI DƯƠNG

Nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn luôn là mục đích, là điều mong mỏi và phấn đấu thường xuyên của bất kỳ một khách sạn nào muốn tồn tại và phát triển trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt. Song kết quả cố gắng của các

nhà kinh doanh phụ thuộc rất nhiều vào việc nhận thức chính xác và biện pháp xử lý kịp thời, đúng đắn trước những tình huống ngẫu nhiên, những yếu tố nằm trong cũng như ngoài tầm kiểm soát của khách sạn.

3.2.1 Nâng cao cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ

Căn cứ thực hiện

Với 43,3% lượng khách hàng đánh giá cơ sở vật chất và dịch vụ ở mức bình thường và 3,3% không hài lòng có thể thấy chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật của toàn khách sạn chưa thật gây ấn tượng mạnh mẽ tới khách hàng. Việc đầu tư vốn để xây dựng, cải tạo và nâng cấp hệ thống trang thiết bị tiện nghi cần phải được tính toán kỹ dựa trên cơ sở nghiên cứu về đặc điểm khách, qui mô khách, và thị trường mục tiêu.

Nội dung thực hiện

- Khu vực ăn uống: trong phòng ăn, phòng tiệc cần trang bị thêm: dụng cụ ăn đồng bộ, sang trọng, lọ hoa tươi cần chú ý hơn nghệ thuật cắm hoa. Phòng ăn Á và phòng ăn Âu đã có sự tách biệt nhưng khách sạn nên kết hợp giữa lối trang trí Á Đông và lối trang trí hiện đại có như vậy mới không tạo cảm giác nhàm chán cho khách.

- Trang bị wifi cho toàn bộ tòa nhà, lắp đặt tivi LCD tại các phòng cao cấp, trang bị thêm máy sấy cho các phòng.

- Khu vực khác:

+ Đầu tư xây dựng thêm một số gian hàng bán đồ lưu niệm với qui mô lớn hơn, nhiều mặt hàng, chủng loại đa dạng hơn.

+ Hoàn thiện hệ thống thông tin, trang bị thêm máy vi tính cho hệ thống quản lý khách sạn và máy in, máy fax cho bộ phận Marketing.

Mặc dù chi phí cho hoạt động đầu tư cơ sở vật chất chiếm tỷ trọng không nhỏ trong tổng chi phí của khách sạn nhưng trong điều kiện kinh doanh hiện nay thì việc hoàn thiện cơ sở vật chất này giúp khách sạn khẳng định được uy tín và vị thế của mình trên thị trường. Tạo cho khách hàng sự yên tâm thoải mái khi tiêu dùng các sản phẩm dịch vụ của khách sạn, nâng cao được sức cạnh tranh của

khách sạn trên thị trường. Đây là một hoạt động hữu hiệu giúp khách sạn có thể nâng cao được chất lượng của sản phẩm dịch vụ mà khách sạn cung cấp cho các khách hàng của mình.

Do khách hàng đến với khách sạn thuộc nhiều đối tượng khác nhau nên nhu cầu về các sản phẩm dịch vụ là khác nhau. Thực tế cho thấy số lượng sản phẩm của khách sạn còn chưa đa dạng và phong phú thể hiện qua số phòng hạng sang của khách sạn còn ít, thực đơn chưa được nghiên cứu thay đổi một cách thường xuyên, số lượng các món ăn cho khách lựa chọn chưa nhiều, các trang thiết bị của dịch vụ bổ sung đã cũ. Bởi vậy để có thể phục vụ tốt hơn nhu cầu khách hàng thì khách sạn nên đa dạng hoá các sản phẩm dịch vụ hơn nữa.

Do lượng khách công vụ của khách sạn khá đông thường lưu trú dài ngày nên khách sạn có thể cung cấp thêm cho tập khách hàng một số dịch vụ:

- Dịch vụ đánh máy, photocopy vì nếu khách có nhu cầu sao chép, soạn thảo văn bản thì họ phải ra ngoài cửa hàng như vậy bất tiện cho khách.

- Dịch vụ báo chí, sách hướng dẫn du lịch, bản đồ, giấy bút. Những dịch vụ này không những cần thiết cho khách công vụ mà còn phục vụ cho khách du lịch và nhân viên.

- Dịch vụ thể thao giải trí: khách sạn có thể kết hợp với một số cơ sở cung cấp các dịch vụ thể thao như các sân bóng tennis, bể bơi để phục vụ khách khi khách có nhu cầu về thể thao

- Xây dựng hệ thống dịch vụ để có thể đón tiếp và đáp ứng nhu cầu của tập khách du lịch như dịch vụ bán hàng lưu niệm, dịch vụ bán các tour du lịch, dịch vụ hướng dẫn viên du lịch, dịch vụ đặt vé máy bay sao cho phù hợp với quy mô và tập khách mà khách sạn đang nhắm tới. Dịch vụ ăn uống khách sạn nên xây dựng lại thực đơn theo món ăn Á, Âu, theo từng miền và chia thành nhóm món tráng miệng, nhóm món ăn chính, nhóm món ăn khai vị. Ngoài ra có thể kết hợp thực đơn theo ngày. Nếu khách gọi thực đơn theo ngày sẽ được phục vụ

nhanh chóng, giảm thời gian chờ đợi do đó sẽ hấp dẫn được khách hơn. Khách sạn cần chủ động trong việc chuẩn bị nguyên liệu.

Khách sạn nên tạo cho mình những sản phẩm đặc trưng, riêng biệt để khách hàng có thể nhận biết và phân biệt với các đối thủ cạnh tranh khác của khách sạn. Như trong kinh doanh lưu trú thì tạo ra loại phòng đặc biệt là phòng chuyên dùng cho khách quen đã ở tại khách sạn làm cho khách hàng có cảm giác quen thuộc như ở nhà mình. Trong kinh doanh ăn uống khách sạn cần tạo ra những món ăn đặc trưng của thành phố biển như bánh đá cua, bánh dày đỏ. Đôi khi các dịch vụ mà khách sạn cung cấp đi cùng với thái độ phục vụ, những dịch vụ phụ thêm, những cải tiến phù hợp với quy mô khách sạn cho phù hợp với sự thay đổi nhu cầu của khách thì đó cũng là giải pháp tạo ra đặc trưng riêng cho sản phẩm của khách sạn.

Chi phí thực hiện

Hạng mục	Chi phí
Wifi	5 triệu
Tivi LCD, CRT	78 triệu
Thanh lý tivi cũ	-20 triệu
Máy sấy	10,2 triệu
Nâng cấp thiết bị sảnh, phòng ăn	150 triệu
Tổng chi phí	223,2 triệu

Tivi

- LCD: 5 triệu x 2 (phòng vip)

- CRT 25': 2 triệu x 36

Máy sấy: 270.000 x 38

Kết quả mong đợi

- Tạo ra sự hài lòng, thoải mái, tiện nghi cho khách hàng sử dụng sản phẩm, dịch vụ tại khách sạn.

- Tạo một hình ảnh mới mẻ về khách sạn trong mắt khách hàng.

- Tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ mới và hiện tại

- Cùng với các giải pháp khác tạo ra doanh thu cao hơn cho khách sạn.

3.2.2 Xây dựng chính sách giá hợp lý đối với sản phẩm dịch vụ của khách sạn

Căn cứ thực hiện

Với việc chỉ có 33% lượng khách hài lòng và 3% rất hài lòng với mức giá phòng của khách sạn, điều này chứng tỏ giá phòng vẫn chưa là một điểm mạnh của khách sạn, giá phòng của khách sạn vẫn chưa thật sự cạnh tranh và mang lại nhiều lợi thế cho khách sạn trong việc thu hút khách du lịch

Nội dung thực hiện

Trong kinh doanh, giá cả đồng nghĩa với chất lượng dịch vụ. Điều khó khăn đối với các doanh nghiệp khách sạn là làm sao định giá để vừa thu hút được khách, vừa khẳng định được chất lượng của mình là tốt. Sản phẩm khách sạn là sản phẩm cao cấp. Nhiều khi khách hàng tiêu dùng sản phẩm không chỉ vì nhu cầu mà còn vì muốn khẳng định bản thân. Nhìn chung, khách hàng muốn tiêu dùng sản phẩm giá rẻ với chất lượng tốt. Như vậy muốn sử dụng hiệu quả chính sách giá để làm đòn bẩy cho sự phát triển của khách sạn thì khách sạn cần chú ý các vấn đề sau:

Bộ phận nhà hàng nên tìm và lựa chọn những nguồn cung cấp nguyên liệu với giá cả phù hợp và lên kế hoạch dự trữ mua sắm thực phẩm dựa vào số khách

trong khách sạn để có sự ổn định về giá. Cần tránh gây những hiện tượng thất thường tạo cho khách sự thắc mắc khi có sự biến động về giá thì cần thông báo cho khách biết.

*** *Giá phân biệt theo đối tượng khách***

Đối với tập khách hàng công vụ, khách thương gia lưu trú dài ngày ngoài việc khách sạn cần giảm giá phòng từ 15-20%, khách sạn nên cung cấp cho khách một số dịch vụ bổ sung khác với mức giá giảm từ 10-15%.

Khách hàng đến với khách sạn là khách quen ngoài việc được giảm 20% giá phòng như khách sạn đã đưa ra thì khách sạn có thể để khách hưởng thêm một số dịch vụ không mất tiền. Điều này sẽ tạo sự trung thành của khách hàng đến với khách sạn.

Sử dụng chính sách giá phân biệt theo từng đoạn thị trường. Hiện nay khách sạn chưa đưa ra chính sách giá khác biệt cho từng đoạn thị trường do vậy để thu hút khách Trung Quốc, khách nội địa, khách đến từ các nước ASEAN thì khách sạn Đại Dương cần áp dụng chính sách giá thấp hơn từ 5-10% so với các thị trường khác để hấp dẫn họ.

*** *Giá chiết khấu***

Khách sạn có thể áp dụng chính sách hạ giá vào thời điểm trái mùa khoảng 20- 30%.

Đối với dịch vụ bổ sung như: massage, xông hơi, khách sạn có thể tăng tỷ lệ giảm giá lên 20% cho khách lưu trú tại khách sạn. Trong những năm trước khách sạn đã trích tỷ lệ phần trăm hoa hồng cho các doanh nghiệp lữ hành, đại lý du lịch hay cung cấp giới thiệu khách cho khách sạn là 10%. Tuy nhiên trong cơ chế thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay khách sạn nên đưa ra tỷ lệ hoa hồng cao hơn 5% so với năm trước để đảm bảo việc cung cấp khách cho khách sạn được ổn định và tạo được mối quan hệ trung thành với các công ty du lịch, doanh nghiệp lữ hành.

Kết quả mong đợi

Bảng 3.3: Dự kiến kết quả đạt được

	Giảm giá (hoa hồng)	Lượng khách tăng lên	Doanh thu dịch vụ tăng
Khách công vụ	15- 20%	10- 15%	5- 10%
Khách du lịch trái mùa	20- 30%	25- 30%	10- 15%
Khách từ công ty du lịch	10- 15%	5- 10%	5%

Sau khi biện pháp được thực hiện có thể mang lại một số kết quả:

- Doanh thu lưu trú: tăng 4% (khoảng 135 triệu)
- Doanh thu từ dịch vụ: tăng 7- 10% (khoảng 60- 85 triệu)

3.2.3 Tăng cường các hoạt động xúc tiến quảng cáo

Căn cứ thực hiện giải pháp

Có tới 27% lượng khách hàng được điều tra trả lời không tìm hiểu về khách sạn Đại Dương và 20% lượng khách tìm hiểu được về khách sạn Đại Dương qua internet trong khi đó có tới 40% lượng khách được hỏi tìm hiểu các thông tin về khách sạn qua internet trước khi đi du lịch.

Có thể nhận thấy là các hoạt động xúc tiến quảng cáo của khách sạn Đại Dương còn khá hạn chế và chưa được quan tâm đúng mực. Trong thời buổi cạnh tranh khốc liệt hiện nay, hàng loạt các khách sạn mới mọc lên, vì vậy mang hình ảnh của mình tới du khách gần xa thì không còn cách nào khác khách sạn phải đẩy mạnh các hoạt động quảng cáo của mình.

Nội dung thực hiện

Quan sát nhận xét đánh giá các hoạt động xúc tiến của đối thủ cạnh tranh xem xét đối thủ cạnh tranh xúc tiến như thế nào, tính toán khả năng áp dụng của khách sạn và tiến hành thử nghiệm. Khách sạn tự rút kinh nghiệm cho lần xúc tiến sau.

-Về hoạt động quảng cáo: Khách sạn cần có kế hoạch chi tiết cho những đợt xúc tiến quảng cáo theo một số yếu tố:

+ Phương tiện quảng cáo: Cần lựa chọn phương tiện phù hợp với quy mô, tiềm lực của khách sạn và đối tượng khách hàng, xây dựng trang web riêng của công ty, có thể quảng cáo trên truyền hình, vì thực tế trong những năm qua khách sạn chưa quảng cáo trên truyền hình, quảng cáo qua 1 số dịch vụ vận tải hành khách như ga Hải Phòng, các hãng xe khách Hoàng Long, Thanh Long

+Hình thức quảng cáo: khách sạn có thể kết hợp với các đối tác trong việc cùng tham gia chương trình quảng cáo. Khách sạn nên kết hợp với các hãng du lịch, các khách sạn. Theo giải pháp này thì các bên vừa quảng cáo cho sản phẩm của mình vừa quảng cáo cho sản phẩm của đối tác, do đó tiết kiệm được chi phí quảng cáo và cùng nhau trên trận tuyến cạnh tranh với các đối thủ khác. Khách sạn có thể sử dụng các biểu ngữ, băng rôn quảng cáo tại khách sạn nhằm thu hút khách ở ngoài đến sử dụng những dịch vụ trong khách sạn.

+Nội dung của quảng cáo: cung cấp thông tin về giá và các hoạt động khuyến mãi về các sản phẩm của khách sạn. Vì vậy cần chú trọng đưa ra các sản phẩm đặc trưng, những sản phẩm mới, thái độ phục vụ, kinh nghiệm của những người đã sử dụng dịch vụ của khách sạn với mục đích giới thiệu và kích thích sự tò mò, sự tin tưởng vào sản phẩm dịch vụ của khách sạn.

+ Thời gian quảng cáo: cần định trước thời điểm để tiến hành các chương trình quảng cáo nên quảng cáo vào đầu thời vụ du lịch, thời gian quảng cáo có thể là một tuần hay một tháng tùy theo kinh phí mà khách sạn có được.

+Chu kì quảng cáo: khách sạn nên chọn cường độ quảng cáo phù hợp tránh sự khó chịu cho khách. Trước thời vụ kinh doanh có thể quảng cáo dồn

dập để tạo được sự quan tâm, để ý của khách, sau đó nên tiến hành hoạt động quảng cáo nhắc lại để khách biết thông tin về sản phẩm của khách sạn. Lúc vào thời điểm chính vụ khoảng tháng 1, tháng 2 đầu năm khách sạn cũng nên quảng cáo dồn dập vì đây là thời điểm khách hàng tiến hành các hoạt động đặt chỗ.

Chi phí thực hiện

Hạng mục	Chi phí
Trang web	5 triệu
Quảng cáo truyền hình	120 triệu
Công ty du lịch, hãng xe khách,...	30 triệu
Tổng chi phí	155 triệu

Quảng cáo trên truyền hình

Đơn giá: 5 triệu (30 giây) / lần

Thời gian thực hiện: 1 tháng (7 lần trong tuần đầu tiên, giảm dần trong các tuần còn lại)

Kết quả mong đợi

- Mang hình ảnh của khách sạn tới đông đảo mọi người, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh, thương hiệu, hình ảnh cũng như uy tín của khách sạn.

- Từ những hoạt động quảng cáo thường xuyên, xây dựng trang web riêng sẽ góp phần làm tăng số lượng khách đến lưu trú tại khách sạn và lượng khách có nhu cầu đặt tiệc cưới, hội nghị,...

- Doanh thu lưu trú: tăng 5- 10%% (khoảng 165- 330 triệu)

- Doanh thu dịch vụ (tiệc cưới, hội nghị): tăng 150- 200triệu

KẾT LUẬN

Được thành lập và đi vào hoạt động từ năm 1999 cho tới nay, với hơn chục năm kinh doanh lĩnh vực lưu trú, Công ty Cổ phần Khách sạn Du Lịch Đại Dương đã dần khẳng định được chỗ đứng của mình trong lĩnh vực kinh doanh du lịch trên địa bàn thành phố.

Qua kết quả nghiên cứu việc nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn Đại Dương, kết quả mà đề tài này đã đạt được đó là:

- Hệ thống một số vấn đề lý luận cơ bản về khách sạn, kinh doanh khách sạn và sức cạnh tranh của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn.

- Khảo sát thực trạng của khách sạn Đại Dương, đánh giá được những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức với khách sạn, từ đó rút ra kết luận về năng lực cạnh tranh của khách sạn

- Trên cơ sở phân tích thực trạng, đánh giá được các điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn, từ đó với mỗi điểm mạnh, điểm yếu đưa ra các giải pháp thích hợp nhằm nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn Đại Dương.

Trong điều kiện kinh tế thị trường, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp kinh doanh du lịch ngày càng gay gắt, các khách sạn nói chung và khách sạn Đại Dương nói riêng luôn luôn phải ý thức được nâng cao khả năng cạnh tranh mình để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển. Trong điều kiện kiến thức để viết chuyên đề còn có hạn, em xin đưa ra một số giải pháp cho những vấn đề nêu trên, hi vọng những ý kiến này sẽ góp phần nào nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Đại Dương:

- **Nâng cao cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ**

- **Xây dựng chính sách giá hợp lý đối với sản phẩm dịch vụ của khách sạn**

- Tăng cường các hoạt động xúc tiến quảng cáo

Em hy vọng với những nội dung của đề tài nêu ra sẽ đóng góp vào việc nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn Đại Dương. Từ đó giúp cho khách sạn mở rộng được thị trường, làm tăng uy tín và vị thế của khách sạn trên thị trường.

Em xin bày tỏ lòng kính trọng và cảm ơn tới thạc sĩ Nguyễn Hoàng Đan cùng các thầy cô giáo trong bộ môn quản trị kinh doanh Trường Đại học dân lập Hải Phòng đã tận tình giúp đỡ em trong quá trình học tập tại trường và hoàn thành bản luận văn này.

Do trình độ lý luận còn hạn chế và kinh nghiệm thực tế chưa nhiều nên bài viết không tránh khỏi thiếu sót và khiếm khuyết. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của các thầy cô giáo và bạn đọc.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Trọng Đăng(1994) *Giáo trình nhà hàng khách sạn du lịch* Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội.
2. Ngô Đình Giao(1997) *Kinh tế học vi mô* Nhà xuất bản giáo dục, Hà Nội.
3. Nguyễn Thị Nguyên Hồng - Hà Văn Sự(1995) *Bài giảng kinh tế khách sạn du lịch* Trường Đại học Thương Mại, Hà Nội.
4. Nguyễn Văn Mạnh , “QTKD khách sạn”, Hà nội- 2008
5. Trần Nhật(1996) *Du lịch và kinh doanh du lịch* Nhà xuất bản văn hoá thông tin, Hà Nội.
6. Nguyễn Thị Tuyết Nhung K37B4 – Đại học Thương Mại, *Nâng cao sức cạnh tranh khách sạn Bảo Sơn (2003)*
7. Vũ Thế Phú(1992) *Marketing căn bản* Viện đào tạo mở rộng.
8. Morrison Alastain(1998) *Marketing trong lĩnh vực lữ hành và khách sạn* tập 1, Tổng cục du lịch, Hà Nội.
9. Philip Kotler(1990) *Marketing Management* Prentice hall.
10. D.J.LUCK, R.S Rubin(1987) *Marketing reseach* Prentice hall.
11. Chiến lược cạnh tranh- Micheal E. Porter, nhà xuất bản trẻ- 2005
12. Báo cáo hoạt động kinh doanh năm 2008- 2010 của khách sạn Đại Dương.
13. Báo và tạp chí của ngành du lịch.
14. Pháp lệnh du lịch Việt Nam.
15. Quy chế cơ sở lưu trú du lịch.

MỤC LỤC

	<i>Trang</i>
Lời mở đầu.....	1
CHƯƠNG 1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ LÝ LUẬN VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN.....	4
1.1. HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN.....	4
1.1.1. Khái niệm về khách sạn và kinh doanh khách sạn.....	4
1.1.1.1 Khái niệm khách sạn.....	4
1.1.1.2 Khái niệm về kinh doanh khách sạn.....	4
1.1.1.3 Các loại hình khách sạn.....	5
1.1.2 Đặc điểm của kinh doanh khách sạn.....	6
1.1.3 Nội dung kinh doanh khách sạn.....	10
1.2. CẠNH TRANH TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN.....	10
1.2.1 Khái niệm và vai trò của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn.....	10
1.2.1.1 Khái niệm cạnh tranh.....	10
1.2.1.2 Vai trò của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn.....	12
1.2.2 Sự tất yếu của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn.....	14
1.2.3 Các dạng của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn.....	15
1.2.4 Đặc điểm của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn.....	18
1.2.4.1 Những khó khăn thách thức trong kinh doanh khách sạn ở nước ta hiện nay...18	
1.2.4.2 Đặc điểm của cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn ở nước ta hiện nay...21	
1.3 NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP KINH DOANH KHÁCH SẠN.....	23
1.3.1 Khái niệm năng lực cạnh tranh cạnh tranh.....	23
1.3.2. Sự cần thiết nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn.....	23
1.3.3. Các chỉ tiêu biểu hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn.....	24

1.3.4	Các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn	26
1.3.5	Một số mô hình đánh giá năng lực cạnh tranh.....	29
1.4	Nội dung nghiên cứu của đề tài.....	Error! Bookmark not defined.
1.5	Phương pháp, đối tượng , phạm vi và thời gian nghiên cứu đề tài..	Error! Bookmark not defined.
1.5.1	Phương pháp nghiên cứu đề tài	Error! Bookmark not defined.
1.5.2	Đối tượng nghiên cứu	Error! Bookmark not defined.
1.5.3	Phạm vi nghiên cứu	Error! Bookmark not defined.
1.5.4	Thời gian nghiên cứu đề tài.....	Error! Bookmark not defined.
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG KINH DOANH VÀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG		
33		
2.1	VÀI NÉT KHÁI QUÁT VỀ CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG.....	33
2.1.1	Quá trình hình thành và phát triển của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương	33
2.1.2	Đặc điểm về tổ chức bộ máy quản lý của khách sạn.....	34
2.1.3	Cơ sở vật chất và lĩnh vực kinh doanh của Công ty cổ phần khách sạn Đại Dương	38
2.1.3.1	Các lĩnh vực kinh doanh	38
2.1.3.2	Vốn kinh doanh	39
2.1.3.3	Cơ sở vật chất kỹ thuật	39
2.1.3.4	Các công trình phụ trợ đảm bảo điều kiện kinh doanh và phục vụ của khách sạn là:	40
2.1.3.5	Về nhân lực.....	40
2.1.3.6	Điều kiện kinh doanh bên ngoài của khách sạn	40
2.1.4	Kết quả kinh doanh của khách sạn.....	41
2.2	SỨC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG	44

2.2.1 Đặc điểm tình hình kinh doanh	44
2.2.1.1 Thị trường kinh doanh của khách sạn	46
2.2.1.2 Các lĩnh vực kinh doanh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương	48
2.2.1.3 Đối thủ cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương.....	48
2.2.2 Các yếu tố tác động đến sức cạnh tranh của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương	50
2.2.3 Doanh thu của Công ty Cổ phần Khách sạn Du lịch Đại Dương và các đối thủ cạnh tranh.....	60
2.3 NHẬN XÉT CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN ĐẠI DƯƠNG.....	62
2.3.1 Đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn Đại Dương qua mô hình phân tích SWOT	62
2.3.2. Nhận xét chung về năng lực cạnh tranh của khách sạn Đại Dương.....	64
CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO SỨC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN KHÁCH SẠN DU LỊCH ĐẠI DƯƠNG	65
3.1.2 Xu hướng phát triển của du lịch Hải Phòng trong những năm tới.....	66
3.1.3 Xu hướng cạnh tranh trên thị trường kinh doanh khách sạn ở Việt Nam hiện nay.....	68
3.2 GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN ĐẠI DƯƠNG.....	68
3.2.1 Nâng cao cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ.....	69
3.2.2 Xây dựng chính sách giá hợp lý đối với sản phẩm dịch vụ của khách sạn.....	72
3.2.3 Tăng cường các hoạt động xúc tiến quảng cáo.....	74
Kết luận	77
TÀI LIỆU THAM KHẢO	79