

MỤC LỤC

1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong xu thế toàn cầu hoá nền kinh tế thế giới, sự hợp tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa các nền kinh tế và giữa các khu vực ngày càng gia tăng, nên mỗi nền kinh tế phải không ngừng nâng cao năng lực cạnh tranh (NLCT) và tăng cường tốc độ và quy mô hội nhập. Đối với nước ta, tiến trình hội nhập kinh tế trong giai đoạn tới phải được nâng lên một bước mới gắn với việc thực hiện các cam kết quốc tế. Điều đó đòi hỏi phải nhanh chóng khắc phục những yếu kém, nâng cao NLCT quốc gia và của từng doanh nghiệp trên thị trường trong nước và quốc tế.

Trong lĩnh vực du lịch, hội nhập kinh tế quốc tế đang diễn ra ngày càng sâu và rộng, gắn liền với các cam kết về dịch vụ du lịch (DVDL) khi Việt Nam chính thức trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Những cơ hội và thách thức đang đón chờ mỗi doanh nghiệp. Trong đó, đặc biệt phải kể đến sự cạnh tranh hết sức gay gắt và khốc liệt bởi việc xâm nhập của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch (KDDL) từ các nền kinh tế phát triển vào nước ta. Điều này đe dọa chia sẻ thị phần của các doanh nghiệp KDDL trong nước không chỉ trên thị trường quốc tế mà ngay cả trên thị trường nội địa.

Cổ phần hóa (CPH), bán khoán, cho thuê doanh nghiệp nhà nước (DNNN) là chủ trương của Nhà nước và đang khuyến khích DNNN thực hiện quá trình chuyển đổi hoạt động kinh doanh (HĐKD) thích ứng với cơ chế thị trường và yêu cầu xu hướng hội nhập. Trải qua một thời gian hoạt động sau chuyển đổi, quá trình CPH bộc lộ những khó khăn và bất cập đối với doanh nghiệp nhà nước cổ phần (DNNNCP) nói chung và DNNNCP KDDL nói riêng đang là mối quan tâm cần tháo gỡ.

Thứ nhất, đối với doanh nghiệp cổ phần mà Nhà nước chiếm cổ phần chi phối, vai trò chi phối thông qua quyền quyết định quản lý của đại diện sở hữu nhà nước không tương thích do vai trò quản lý doanh nghiệp từng bước bị giảm vị thế. Ngoài ra, DNNNCP bị tác động bởi những yếu tố tiêu cực trên thị trường chứng

khoán và bị tư nhân hóa khi một số nhà đầu tư tư nhân từng bước mua lại cổ phần của các thành viên. Trong khi nhà quản trị đại diện cho sở hữu nhà nước vẫn nặng tính quản lý hành chính yếu kém. Hơn thế, đối với DNNNCP, chính sách và cơ chế quản lý nhà nước ở giai đoạn sau CPH chưa minh bạch, rõ ràng cho nên nguồn lực và thế mạnh của Nhà nước không được phát huy ở doanh nghiệp cổ phần dẫn đến DNNNCP suy giảm NLCT. Từ đây cho thấy, sức giải phóng các nguồn lực hữu hình (tài chính, công nghệ, nhân lực) ở giai đoạn đầu sau khi CPH có khởi sắc nhưng dần dần bị suy giảm.

Thứ hai, một số DNNNCP trong điều kiện thị trường vốn bắt đầu triển khai đã góp phần tăng nguồn lực tham gia đăng ký và phát hành cổ phiếu trên thị trường chứng khoán nên bản thân DNNNCP tận dụng được thời cơ, huy động được nguồn vốn, từ đó huy động được nguồn lực phát triển kinh doanh, phát triển năng lực sản xuất và đổi mới công nghệ. Tuy nhiên, một bộ phận công ty tham gia niêm yết cổ phiếu thiếu tính định hướng nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh (SXKD) mà chủ yếu chú trọng yếu tố tài chính lại bị tác động của các nhà đầu tư lớn có nhiều khả năng bám sát quyền quản lý làm cho DNNNCP suy yếu NLCT. Mặt khác, do sự thiếu kinh nghiệm và môi trường kinh doanh của DNNNCP chưa minh bạch cho nên các nhà quản trị và cổ đông chưa có thói quen, kinh nghiệm, năng lực cho các quyết định ở tầm chiến lược và thiếu một sự quyết tâm trong xây dựng và phát triển lợi thế cạnh tranh động và bền vững của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các yếu tố văn hóa, tổ chức, yếu tố phát huy tinh thần doanh nghiệp chưa được xác lập và đề cao cũng dẫn đến suy giảm NLCT của DNNNCP KDDL.

Từ những lý do trên nảy sinh sự bất cập giữa ý tưởng và mục tiêu của CPH DNNN khó có thể đảm bảo và phát huy vai trò chủ đạo của Nhà nước đối với DNNN gắn với cổ phần. Có thể nói, vai trò chủ đạo, NLCT của DNNNCP đang có nguy cơ suy giảm, thậm chí có thể dẫn tới không còn tồn tại yếu tố Nhà nước, yếu tố chủ đạo là vấn đề đặc biệt nghiêm trọng và cấp thiết trong bối cảnh hiện nay đối với DNNNCP ở nước ta nói chung và Hà Nội nói riêng.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao NLCT của các doanh nghiệp du lịch nhà nước sau CPH cả về mặt lý luận và thực tiễn, nghiên cứu sinh

(NCS) quyết định lựa chọn đề tài: "**Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội**" làm luận án tiến sỹ kinh tế.

2. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

Nâng cao NLCT cho doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp KDDL nói riêng là vấn đề được tất cả các quốc gia trên thế giới quan tâm. Đặc biệt, trong điều kiện hiện nay, khi hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu và rộng, thế giới trở nên “phẳng” hơn, tình hình cạnh tranh trên thị trường du lịch ngày càng gay gắt và khốc liệt, hơn bao giờ hết mỗi doanh nghiệp càng cần phải nâng cao NLCT và khẳng định được vị thế của mình trên thị trường. Vì vậy, trên thế giới cũng như ở Việt Nam, việc nghiên cứu và thảo luận những vấn đề liên quan đến NLCT của doanh nghiệp đã được thực hiện khá nhiều trong những năm gần đây.

Ở trong nước, đã có một số công trình điển hình như:

Năm 1989, trong Dự án VIE/89-003 về Kế hoạch chỉ đạo phát triển du lịch Việt Nam do Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) và Chương trình Phát triển của Liên hợp quốc (UNDP) giúp xây dựng cho Việt Nam đã có một phần nhỏ đề cập sơ lược về khả năng cạnh tranh của du lịch Việt Nam – dưới góc độ xem Việt Nam như một điểm đến du lịch quốc tế.

Luận án tiến sỹ của Phạm Nam (1995), *Nghiên cứu cạnh tranh trong hoạt động KDDL ở Thành phố Hải Phòng* đã hệ thống hóa được cơ sở lý luận chung; khảo sát, phân tích và đề xuất một số giải pháp về cạnh tranh trong hoạt động KDDL trên địa bàn Thành phố Hải Phòng.

Đề tài nghiên cứu khoa học (NCKH) cấp Bộ của GS.TS. Nguyễn Bách Khoa (1997), *Nguyên lý và phương pháp xác định sức cạnh tranh của doanh nghiệp ngoài việc hệ thống hóa và phát triển các vấn đề lý luận chung về sức cạnh tranh của doanh nghiệp* đã có đóng góp rất lớn trong việc kế thừa nghiên cứu của các nhà khoa học nổi tiếng thế giới để xây dựng phương pháp xác định sức cạnh tranh cho doanh nghiệp dưới góc độ marketing.

Đề tài NCKH cấp Bộ của TS. Trần Thị Phùng (2003), *Các giải pháp chủ yếu nhằm tăng cường sức cạnh tranh của các công ty cổ phần (CTCP) du lịch tại các trung tâm du lịch phía Bắc nước ta* đã đề cập đến một số vấn đề lý luận và thực tiễn về sức cạnh tranh của các CTCP KDDL tại Hà Nội, Hải Phòng và Quảng Ninh. Tuy nhiên, phương pháp đo lường sức cạnh tranh của doanh nghiệp đề cập trong công trình này chưa thực sự rõ ràng và đảm bảo tính khoa học cao.

Đề tài NCKH của Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2005), *Về NLCT của doanh nghiệp Việt Nam trước ngưỡng cửa hội nhập* và công trình NLCT của doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa của Trần Sửu, nhà xuất bản (NXB) Lao động, 2005. Công trình này tập trung vào nghiên cứu các vấn đề lý luận và thực tiễn về NLCT của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế. Công trình này cũng đã có đóng góp nhất định trong việc xây dựng phương pháp đánh giá NLCT của doanh nghiệp theo quan điểm riêng.

Nguyễn Vĩnh Thanh (2005), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp thương mại Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội. Đóng góp của công trình này là đã hệ thống được một số vấn đề lý luận cơ bản về NLCT của doanh nghiệp; xây dựng được phương pháp xác định sức cạnh tranh cho doanh nghiệp thương mại; đã nghiên cứu, phân tích và đề xuất được giải pháp nâng cao sức cạnh tranh cho các doanh nghiệp của Việt Nam hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thương mại trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế.

Đề tài NCKH của Vụ Thương mại và Dịch vụ, Bộ Kế hoạch và Đầu tư phối hợp với nhóm NCS của Trường Đại học Kinh tế quốc dân thực hiện (2006), *Khả năng cạnh tranh và tác động của tự do hóa ngành Du lịch* do UNDP tài trợ. Công trình này mới chỉ tập trung vào việc phân tích các nhân tố ảnh hưởng và đánh giá rất khái quát khả năng cạnh tranh của ngành Du lịch Việt Nam cũng như những tác động khác nhau từ quá trình tự do hóa đang diễn ra trong ngành.

Luận văn thạc sỹ của Nguyễn Tuấn Anh (2006), *Nâng cao NLCT của Du lịch Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế* đã phân tích, đánh giá thực trạng NLCT của Du lịch Việt Nam và đề xuất một số giải pháp nâng cao NLCT của Du lịch Việt

Nam nói chung trong điều kiện hội nhập quốc tế. Tuy nhiên, các dữ liệu nghiên cứu của công trình mới chỉ dừng lại ở các dữ liệu thứ cấp (DLTC) mà chưa thực hiện khảo sát điều tra để thu thập dữ liệu sơ cấp (DLSC) để nâng cao tính khách quan và chính xác của các nhận định.

Đề tài NCKH cấp Bộ của ThS. Nguyễn Anh Tuấn (2007), *Thực trạng và giải pháp nâng cao NLCT trong lĩnh vực lữ hành quốc tế của Việt Nam trong điều kiện hội nhập quốc tế*. Công trình này mới tập trung chủ yếu nghiên cứu NLCT trong lĩnh vực lữ hành quốc tế trong mối tương quan với các nước trong khu vực.

Đề tài NCKH cấp Bộ của ThS. Nguyễn Anh Tuấn (2009), *Nghiên cứu xây dựng sản phẩm du lịch Việt Nam có tính cạnh tranh trong khu vực, quốc tế*. Công trình này dừng lại ở việc nghiên cứu tính cạnh tranh của sản phẩm du lịch Việt Nam so với sản phẩm du lịch của một số đối thủ cạnh tranh chính trong khu vực.

Luận án tiến sỹ kinh tế của Nguyễn Việt Thái (2009), *Nâng cao sức cạnh tranh của các doanh nghiệp du lịch tại khu vực tam giác tăng trưởng kinh tế phía Bắc (Hà Nội – Hải Phòng – Quảng Ninh)*. Đóng góp của công trình này là đã giải quyết được một số vấn đề cả về lý luận và thực tiễn liên quan đến sức cạnh tranh của các doanh nghiệp trong lĩnh vực KDDL tại Hà Nội, Hải Phòng và Quảng Ninh. Công trình cũng đã nghiên cứu phương pháp xác định sức cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch dưới góc độ marketing.

Luận án tiến sỹ kinh tế của Hà Thanh Hải (2009), *Nâng cao NLCT của các khách sạn Việt Nam trong thời gian tới*. Công trình này tập trung nghiên cứu NLCT của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Điểm nổi bật của công trình này là đã nghiên cứu được kinh nghiệm nâng cao NLCT của một số tập đoàn khách sạn quốc tế. Đồng thời, công trình nghiên cứu này cũng đã hệ thống được một số phương pháp đánh giá NLCT của khách sạn và ứng dụng thực tế để đánh giá NLCT của các khách sạn Việt Nam như phương pháp thu thập ý kiến đánh giá của chuyên gia, phương pháp đánh giá ma trận Thomson – Stricland và phương pháp điều tra khách hàng. Trong đó, phương pháp đánh giá ma trận Thomson – Stricland là phương pháp tương đối khoa học, có độ tin cậy khá cao.

Luận án tiến sỹ kinh tế chính trị (2010), *NLCT điểm đến của Du lịch Việt Nam* cũng đã nghiên cứu NLCT của điểm đến Du lịch Việt Nam, đã đưa ra được hệ thống các chỉ tiêu đo lường NLCT của điểm đến và tiến hành xác định NLCT của điểm đến Du lịch Việt Nam; từ đó đưa ra quan điểm và đề xuất một số giải pháp, kiến nghị nâng cao NLCT của điểm đến du lịch Việt Nam.

Luận án tiến sỹ của Nguyễn Quang Vinh (2011), *Khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế Việt Nam sau khi Việt Nam gia nhập WTO*. Đóng góp lớn nhất của công trình nghiên cứu này là đã hình thành được một hệ thống các chỉ tiêu đánh giá và phương pháp tính toán khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lữ hành quốc tế. Trên cơ sở đó, công trình đã tính toán và đưa ra được chỉ số khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế Việt Nam; từ đó đề xuất một số giải pháp và kiến nghị để nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp lữ hành quốc tế Việt Nam. Phương pháp xác định chỉ số khả năng cạnh tranh của một doanh nghiệp lữ hành quốc tế nêu ra trong công trình là khá khoa học, có độ tin cậy cao song tương đối phức tạp.

Bên cạnh các công trình nghiên cứu trong nước, ở nước ngoài vấn đề cạnh tranh và NLCT của doanh nghiệp cũng được nghiên cứu rộng rãi. Điển hình trong số đó phải kể đến một số công trình như sau:

Trên phương diện lý thuyết, A.Smith và D.Ricardo, sau đó là Các Mác với *Học thuyết giá trị thặng dư* đã đại diện cho trường phái cạnh tranh cổ điển. Trường phái cạnh tranh hiện đại của M.Keynes với *Lý thuyết chung về việc làm, lãi suất và tiền tệ* cũng đã hình thành từ năm 1963 và sau đó phát triển thành các mô hình cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường. Đây được xem là những tài liệu kinh điển mang tính lý thuyết liên quan đến cạnh tranh.

Đến thế kỷ XX đã có nhiều công trình tập trung nghiên cứu các yếu tố cấu thành và các chỉ tiêu đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Tiêu biểu trong số đó là công trình *Lợi thế cạnh tranh* của Michael E. Porter, NXB Trẻ, Hà Nội (2009). Đóng góp rất lớn của công trình này là đã xây dựng được các tiêu chí

đo lường khả năng cạnh tranh và phương pháp xác định khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp thông qua mô hình “chuỗi giá trị gia tăng”.

Bên cạnh đó, cũng có một số công trình nghiên cứu của Barney (1991), Hamel & Prahalad (1994)... nghiên cứu về khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên cơ sở coi nguồn lực là yếu tố sống còn trong cạnh tranh của doanh nghiệp. Các nghiên cứu này đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc khai thác và triển khai các nguồn lực của doanh nghiệp để có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Trên phương diện thực tiễn, thế giới cũng có khá nhiều công trình nghiên cứu về NLCT của doanh nghiệp. Các công trình này thường định lượng NLCT của một nhóm doanh nghiệp thuộc một ngành, một lĩnh vực nhất định tại một quốc gia hay khu vực cụ thể. Riêng đối với lĩnh vực du lịch cũng đã có một số công trình đề cập đến NLCT của ngành, của điểm đến ở cấp độ quốc gia. Trong đó, công trình điển hình là *The competitive destination: A sustainable tourism perspective* của Crouch và Ritchie (2003) đã nghiên cứu chi tiết khả năng cạnh tranh của ngành Du lịch. Ngoài ra, trên thế giới còn có một số công trình nghiên cứu NLCT của khách sạn, tiêu biểu là công trình của Cho (1996) nghiên cứu ứng dụng công nghệ thông tin trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh và các tác dụng của ứng dụng công nghệ thông tin lên lợi thế cạnh tranh trong ngành kinh doanh khách sạn; công trình nghiên cứu của Dragan Mantovic (2002) nghiên cứu về cấu trúc thị trường cạnh tranh của ngành kinh doanh lưu trú tại Hoa Kỳ...

Như vậy, có thể khẳng định các công trình nghiên cứu kể trên hoặc mới chỉ tiếp cận ở góc độ lý luận, hoặc chỉ là những vấn đề riêng lẻ liên quan đến đề tài nghiên cứu. Còn đối với DNNCP KDDL lại chưa có công trình nào tiếp cận nghiên cứu một cách toàn diện để đề xuất giải pháp nâng cao NLCT. Vì vậy, nội dung nghiên cứu của đề tài luận án là cần thiết, có tính mới và không trùng lặp với các công trình công bố trước đó. Đề tài luận án sẽ kế thừa, phát huy những công trình nghiên cứu nói trên và làm sáng tỏ những vấn đề mới về nâng cao NLCT của DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

3. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu đề tài

- **Mục tiêu nghiên cứu của đề tài luận án:** Luận án hướng tới mục tiêu đề xuất được một số giải pháp cơ bản có tính khả thi để góp phần nâng cao NLCT cho các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

- **Nhiệm vụ nghiên cứu của đề tài luận án:** Để giải quyết được mục tiêu nghiên cứu đề ra, luận án cần thực hiện được 3 nhiệm vụ nghiên cứu:

(i) Nghiên cứu những vấn đề lý luận cơ bản có liên quan đến NLCT của doanh nghiệp du lịch

(ii) Phân tích và đánh giá được thực trạng NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

(iii) Xác định quan điểm và đề xuất một số giải pháp trọng tâm nhằm nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội trong thời gian tới.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu đề tài

- **Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận án:** NLCT của doanh nghiệp du lịch

- **Phạm vi nghiên cứu của đề tài luận án:**

(i) Về nội dung: Doanh nghiệp du lịch thuộc nhiều thành phần sở hữu khác nhau với những đặc thù nhất định. Vì vậy, nghiên cứu vấn đề NLCT của doanh nghiệp du lịch nói chung là khá phức tạp. Trong luận án này, NCS chỉ tập trung đi sâu nghiên cứu NLCT của các doanh nghiệp du lịch nhà nước sau CPH.

(ii) Về không gian: Luận án giới hạn nghiên cứu đối với các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, đặc biệt tập trung vào nhóm doanh nghiệp kinh doanh các lĩnh vực DVDL cơ bản như lữ hành, khách sạn.

(iii) Về thời gian: Cơ sở dữ liệu phân tích của luận án tập trung chủ yếu trong giai đoạn 2005-2010 và đề xuất giải pháp định hướng đến năm 2020.

5. Phương pháp nghiên cứu đề tài

Luận án sử dụng phương pháp luận duy vật biện chứng làm nền tảng chỉ đạo toàn diện các vấn đề nghiên cứu. Trên cơ sở phương pháp luận nói trên, luận án sử dụng các phương pháp cụ thể như sau:

(i) Phương pháp điều tra xã hội học: Luận án đã sử dụng mẫu phiếu điều tra để thu thập thông tin sơ cấp thăm dò ý kiến từ các DNNNCP KDDL và các doanh

ng nghiệp du lịch thuộc các thành phần sở hữu khác trên địa bàn Hà Nội. Các dữ liệu này là cơ sở quan trọng để luận án phân tích các yếu tố cấu thành NLCT, tính toán chỉ số NLCT của các DNNNCP KDDL và các loại hình doanh nghiệp du lịch thuộc các thành phần sở hữu khác trên địa bàn Hà Nội.

(ii) Phương pháp phỏng vấn: Phương pháp này được thực hiện với hai nhóm đối tượng là các nhà quản trị của các doanh nghiệp và người lao động trong doanh nghiệp. Cùng với việc điều tra tại doanh nghiệp, NCS đã gặp gỡ và trao đổi trực tiếp với một số nhà quản trị cấp cao và người lao động tại doanh nghiệp. Mục đích, một mặt nhằm kiểm chứng kết quả điều tra tại doanh nghiệp; mặt khác làm rõ hơn các ý kiến trong Phiếu điều tra. Cụ thể, NCS đã thực hiện phỏng vấn tại Tracotour, Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Thủy Tạ, CTCP Hạ Long, CTCP Bodega, CTCP Bắc Nam, CTCP Hacinco...

(iii) Phương pháp thống kê: Được sử dụng để phân tích hệ thống dữ liệu đã thu thập được thông qua điều tra xã hội học. Toàn bộ dữ liệu điều tra được chạy và xử lý trên phần mềm phân tích thống kê SPSS để kiểm chứng, tính toán, dự báo những chỉ tiêu đánh giá NLCT.

(iv) Phương pháp phân tích tổng hợp: Được sử dụng để hệ thống hóa các tài liệu, số liệu thứ cấp phục vụ cho việc xây dựng cơ sở lý luận, phân tích thực trạng NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội và định hướng đối với phát triển kinh tế và du lịch của Hà Nội.

(v) Phương pháp so sánh, phân tích, kiểm chứng những dự báo: Được sử dụng để có những nhận định xác đáng và khách quan. Ngoài việc so sánh, phân tích kết quả kinh doanh của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội giữa các thời kỳ với nhau; luận án còn phân tích các số liệu, dữ liệu, các chỉ số cạnh tranh trên cơ sở mối quan hệ so sánh giữa DNNNCP KDDL với nhóm các doanh nghiệp du lịch thuộc các thành phần sở hữu khác trên địa bàn Hà Nội; các doanh nghiệp ở nước ngoài để đưa ra nhận định, dự báo về xu hướng cạnh tranh của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

(vi) Phương pháp trừu tượng hóa: Được sử dụng để xây dựng hệ thống lý luận cho luận án. Luận án sẽ đi từ khái quát (doanh nghiệp du lịch nói chung) đến cụ thể (DNNNCP KDDL nói riêng).

6. Những đóng góp mới của luận án

- Nghiên cứu một cách có hệ thống các khái niệm về cạnh tranh, NLCT, NLCT của doanh nghiệp du lịch; lý thuyết về chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch.

- Phát triển lý luận về NLCT của doanh nghiệp du lịch. Cụ thể, luận án đã xác định được 14 yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch, làm cơ sở xây dựng phương pháp xác định chỉ số NLCT của doanh nghiệp du lịch. Đồng thời, luận án cũng đã nhận diện được 2 nhóm nhân tố môi trường ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp du lịch với 19 nhân tố tiêu biểu.

- Phân tích thực trạng, từ đó chỉ rõ thành công, hạn chế và nguyên nhân của việc nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

- Xây dựng hệ thống quan điểm nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

- Đề xuất được một số giải pháp chủ yếu nhằm nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, phù hợp với tính đặc thù của nhóm DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

7. Kết cấu của luận án

Với mục tiêu, phạm vi và phương pháp nghiên cứu nêu trên, nội dung chính của luận án ngoài phần mở đầu và kết luận được cấu trúc làm 3 chương như sau:

Chương 1: Cơ sở lý luận liên quan đến NLCT của doanh nghiệp du lịch

Chương 2: Thực trạng NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

Chương 3: Giải pháp và kiến nghị nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN LIÊN QUAN

NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP DU LỊCH

1.1. DOANH NGHIỆP DU LỊCH VÀ CỔ PHẦN HÓA DOANH NGHIỆP DU LỊCH NHÀ NƯỚC

1.1.1. Doanh nghiệp du lịch

1.1.1.1. Kinh doanh du lịch

a. Các lĩnh vực kinh doanh du lịch

Du lịch đã xuất hiện từ rất lâu trong lịch sử tồn tại và phát triển của loài người. Từ những hiện tượng riêng lẻ và cá biệt, ngày nay du lịch đã trở thành hoạt động xã hội và là nhu cầu phổ biến của con người. Xuất phát từ việc hình thành và phát triển nhu cầu du lịch của con người, hoạt động KDDL cũng ngày càng phát triển, đáp ứng tốt hơn nhu cầu vật chất và tinh thần của con người trong các chuyến đi.

Theo Luật doanh nghiệp năm 2005 áp dụng vào doanh nghiệp du lịch có thể hiểu: *KDDL là việc thực hiện một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình hoạt động du lịch, từ sản xuất đến tiêu thụ hoặc cung ứng DVDL trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi.* Trong đó, “*Hoạt động du lịch là hoạt động của khách du lịch, tổ chức cá nhân KDDL, cộng đồng dân cư và cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan đến du lịch.*” [25, tr.10-11]

Cùng với sự hình thành và phát triển nhu cầu du lịch, hoạt động KDDL cũng ngày càng đa dạng và phức tạp. Trên thị trường hiện nay đã xuất hiện nhiều lĩnh vực KDDL. Có thể kể ra các lĩnh vực kinh doanh như sau [25, tr.36]:

- Kinh doanh lữ hành: Du lịch là hoạt động di rời của con người từ nơi cư trú thường xuyên đến nơi đến du lịch. Để thuận lợi cho các chuyến đi, các cơ sở KDDL đã thực hiện HĐKD lữ hành nhằm cung cấp cho khách du lịch các chương trình du lịch trọn gói có tính tiện lợi và hiệu quả cao.

Kinh doanh lữ hành được hiểu “*là việc thực hiện các hoạt động nghiên cứu thị trường, thiết lập các chương trình du lịch trọn gói hay từng phần, quảng cáo và bán các chương trình này trực tiếp hay gián tiếp qua các trung gian hoặc văn*

phòng đại diện, tổ chức thực hiện chương trình và hướng dẫn du lịch” [12, tr.15-16]

- Kinh doanh lưu trú du lịch: Nếu kinh doanh vận chuyển khách du lịch đáp ứng nhu cầu đi lại của du khách thì kinh doanh lưu trú du lịch đáp ứng nhu cầu cơ bản - nhu cầu nghỉ ngơi của du khách. Có thể hiểu, kinh doanh lưu trú du lịch “là HĐKD ngoài lĩnh vực sản xuất vật chất, cung cấp các dịch vụ cho thuê buồng ngủ và các dịch vụ bổ sung khác cho khách trong thời gian lưu lại tạm thời tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi” [18, tr.16]

- Kinh doanh vận chuyển khách du lịch: “*Kinh doanh vận chuyển khách du lịch là việc cung cấp dịch vụ vận chuyển cho khách du lịch theo tuyến du lịch, theo chương trình du lịch và tại các khu du lịch, điểm du lịch, đô thị du lịch*” [25, tr.47]

Để đáp ứng nhu cầu đi lại của khách trong các chuyến đi, HĐKD vận chuyển khách du lịch đã hình thành và phát triển. Các cơ sở kinh doanh vận chuyển khách du lịch không chỉ cung cấp dịch vụ vận chuyển tiện nghi, chất lượng phục vụ khách du lịch tiếp cận với các điểm du lịch mà còn giúp du khách đi lại thuận tiện tại các khu du lịch, điểm du lịch.

- Kinh doanh phát triển khu du lịch, điểm du lịch: Cùng với sự phát triển mạnh mẽ của hoạt động du lịch, kinh doanh phát triển khu du lịch, điểm du lịch cũng đang là xu thế mới của nhiều địa phương, quốc gia nhằm khai thác có hiệu quả các tài nguyên du lịch (TNDL) và đáp ứng tốt hơn nhu cầu của du khách. “*Kinh doanh phát triển khu du lịch, điểm du lịch bao gồm đầu tư bảo tồn, nâng cấp TNDL đã có; đưa các TNDL tiềm năng vào khai thác; phát triển khu du lịch, điểm du lịch mới; kinh doanh xây dựng kết cấu hạ tầng du lịch, cơ sở vật chất kỹ thuật (CSVCKT) du lịch*” [25, tr.54]

- Kinh doanh DVDL khác: Theo tinh thần của Luật Du lịch, *kinh doanh DVDL khác bao gồm: kinh doanh ăn uống, mua sắm, thể thao, giải trí, thông tin... Việc kinh doanh các DVDL này sẽ tăng cường sự hấp dẫn và thỏa mãn cho du khách trong mỗi chuyến đi.*

b. Đặc điểm kinh doanh du lịch

Du lịch là một trong những lĩnh vực kinh doanh dịch vụ, cho nên KDDL mang đầy đủ các đặc điểm của kinh doanh dịch vụ. Ngoài ra, KDDL còn có một số đặc trưng riêng biệt. Có thể kể ra một số đặc điểm cơ bản của KDDL như sau:

- Sản phẩm du lịch có tính vô hình, tính không đồng nhất, tính đồng thời và không dự trữ được. Khác với sản phẩm hàng hóa, sản phẩm du lịch hầu như không tồn tại dưới dạng vật chất, không có khả năng nhận biết được bằng các giác quan. Đặc điểm này gây ra những khó khăn không nhỏ cho các cơ sở KDDL trong việc quảng bá, xúc tiến, khẳng định chất lượng sản phẩm và khơi gợi nhu cầu của khách du lịch. Vì vậy, các nhà KDDL cần có biện pháp vật chất hóa sản phẩm du lịch và quản lý tốt tâm lý khách hàng.

Xuất phát từ đặc tính vô hình của sản phẩm du lịch, trong KDDL cũng xuất hiện sự không đồng nhất giữa các sản phẩm du lịch dù cùng một loại dịch vụ do chính nhân viên của một cơ sở KDDL cung cấp. Nguyên nhân là do chất lượng sản phẩm du lịch cung ứng không chỉ được quyết định bởi trình độ phục vụ mà còn phụ thuộc vào tâm lý, trạng thái, tình cảm của nhân viên phục vụ; thậm chí còn phụ thuộc cả vào thái độ, cách ứng xử... của khách du lịch. Do đặc điểm này mà việc tiêu chuẩn hoá chất lượng sản phẩm du lịch rất khó khăn, đe dọa khả năng thu hút khách du lịch của các cơ sở KDDL. Vì vậy, các cơ sở KDDL phải chú trọng đến việc huấn luyện đội ngũ nhân viên có trình độ, kỹ năng và phong cách làm việc chuyên nghiệp.

Bên cạnh đó, quá trình sản xuất và tiêu dùng sản phẩm du lịch còn diễn ra đồng thời cả về không gian và thời gian. Quá trình sản xuất, sáng tạo sản phẩm du lịch không tách rời quá trình tiêu dùng và cảm nhận của khách du lịch. Sản phẩm du lịch chỉ được sản xuất khi có yêu cầu của khách. Chính vì vậy, có thể xem khách du lịch là “nguyên liệu đầu vào” của quá trình sản xuất và cung ứng sản phẩm du lịch. Do đặc điểm này mà sản phẩm du lịch không thể sản xuất hàng loạt, không thể sản xuất trước. Để đảm bảo nhịp độ HĐKD, các cơ sở KDDL cần thiết phải có kế hoạch dự trữ nguyên liệu, dự trữ khách hàng một cách hợp lý; đồng thời chú trọng nâng cao khả năng phân phối sản phẩm du lịch và khả năng tiếp cận khách hàng.

Do quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra đồng thời nên sản phẩm du lịch không dự trữ, bảo quản được. Sản phẩm du lịch hôm nay không bán được thì ngày mai vĩnh viễn mất đi, không thể bán bù vào ngày hôm sau. Vì vậy, trong KDDL, các cơ sở kinh doanh cần có biện pháp sử dụng công cụ giá hợp lý để tối đa hóa công suất phục vụ khách hàng.

- *KDDL gắn liền với yếu tố TNDL.* Do hoạt động KDDL được thực hiện phục vụ đối tượng khách du lịch, cho nên KDDL gắn liền với TNDL. Trong thực tế, không chỉ sản phẩm chương trình du lịch nhất thiết phải bao gồm các điểm đến với những hấp dẫn được hình thành từ chính các TNDL để thu hút du khách mà ngay cả các DVDL như lưu trú, ăn uống, vui chơi giải trí... cũng phải được thiết kế cung cấp tại các khu, các điểm du lịch nhằm cung cấp sản phẩm du lịch trọn gói, tổng hợp, có tính tiện lợi cao cho du khách.

- *KDDL sử dụng nhiều lao động sống.* Do sản phẩm du lịch là sản phẩm dịch vụ, cho nên khả năng cơ giới hóa và tự động hóa trong KDDL là rất khó khăn. Để tạo sản phẩm đáp ứng nhu cầu du khách, các cơ sở KDDL phải sử dụng tỷ lệ lao động sống lớn. Mặt khác, lao động trong các KDDL quyết định rất nhiều đến chất lượng phục vụ khách hàng. Vì vậy, các cơ sở KDDL phải làm tốt công tác quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp mình.

- *KDDL mang tính thời vụ.* Do hoạt động KDDL phụ thuộc vào nhu cầu khách du lịch và yếu tố TNDL, cho nên KDDL mang tính thời vụ rõ rệt. Tùy vào đặc tính của mỗi điểm đến du lịch và thời gian rỗi của khách du lịch mà có những khoảng thời gian, nhu cầu du lịch tăng lên rất cao, trong khi đó có những khoảng thời gian nhu cầu du lịch lại rất hạn chế.

- *KDDL phục vụ nhiều đối tượng khách hàng khác nhau.* KDDL phục vụ cho nhiều đối tượng khách du lịch khác nhau cả về quốc tịch, tập quán, trình độ, giới tính, khả năng thanh toán... Do sự đa dạng về khách hàng nên cũng đòi hỏi các cơ sở KDDL phải thiết kế sản phẩm du lịch phải dựa trên nhu cầu của từng tập thị trường khách hàng cụ thể.

- *KDDL có tính sẵn sàng đón tiếp và phục vụ khách.* Là một lĩnh vực kinh doanh dịch vụ, cho nên hoạt động KDDL phụ thuộc vào nhu cầu khách hàng, bất cứ khi nào khách hàng có nhu cầu, các cơ sở KDDL đều có thể đáp ứng và phục vụ. Chính vì vậy, hoạt động KDDL thường diễn ra 24/24h trong ngày. Để đáp ứng yêu cầu này, các cơ sở KDDL phải bố trí lao động làm việc theo ca.

1.1.1.2. Các loại hình doanh nghiệp du lịch

Du lịch ngày càng khẳng định tầm quan trọng trong đời sống xã hội của con người. Xu hướng du lịch trở nên phổ biến và nhu cầu du lịch ngày càng nâng cao đã thu hút đông đảo các nhà kinh doanh đầu tư vào lĩnh vực du lịch. Theo Luật Doanh nghiệp năm 2005 có thể hiểu, *Doanh nghiệp du lịch là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động KDDL* [26]. Như vậy, doanh nghiệp du lịch là một chủ thể hoạt động KDDL, chịu trách nhiệm sản xuất và cung cấp các sản phẩm du lịch trên thị trường nhằm đáp ứng nhu cầu của khách du lịch với mục đích sinh lời.

Tùy thuộc vào tiêu thức phân loại doanh nghiệp du lịch theo hình thức sở hữu, lĩnh vực kinh doanh hay theo quy mô mà có các loại hình doanh nghiệp du lịch khác nhau. Cụ thể:

a. Phân loại doanh nghiệp du lịch theo hình thức sở hữu

Căn cứ vào hình thức sở hữu, doanh nghiệp du lịch được chia thành 7 loại hình: DNNN; doanh nghiệp tư nhân; CTCP; Công ty trách nhiệm hữu hạn; Công ty có vốn đầu tư nước ngoài; Công ty hợp danh và Nhóm công ty.

Trong đó, loại hình CTCP KDDL có 2 dạng: doanh nghiệp thành lập và hoạt động dưới hình thức CTCP ngay từ ban đầu và DNNN được CPH, chuyển đổi sang hoạt động dưới hình thức CTCP.

b. Phân loại doanh nghiệp du lịch theo lĩnh vực kinh doanh

Theo tiêu thức phân loại này, doanh nghiệp du lịch được chia làm 6 loại hình cơ bản:

- Doanh nghiệp kinh doanh lữ hành: được thành lập nhằm mục đích sinh lợi bằng việc giao dịch, ký kết các hợp đồng du lịch và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch đã bán cho khách du lịch.

Doanh nghiệp kinh doanh lữ hành bao gồm doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nội địa và doanh nghiệp kinh doanh lữ hành quốc tế. Trong đó, doanh nghiệp lữ hành quốc tế được kinh doanh lữ hành nội địa.

Sản phẩm đặc trưng của doanh nghiệp lữ hành là chương trình du lịch trọn gói. Ngoài ra, các doanh nghiệp lữ hành còn có thể tiến hành các hoạt động trung gian bán các sản phẩm của các nhà cung cấp du lịch khác để hưởng hoa hồng.

- Doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch: thực hiện việc cung ứng dịch vụ nghỉ ngơi, ăn uống và các DVDL khác phục vụ khách du lịch với mục đích sinh lời.

Theo quy định của Luật Du lịch, có rất nhiều loại hình cơ sở kinh doanh lưu trú du lịch, đó là: khách sạn, làng du lịch, biệt thự du lịch, căn hộ du lịch, bãi cắm trại du lịch, nhà nghỉ du lịch, nhà ở có phòng cho khách du lịch thuê và các cơ sở lưu trú (CSLT) du lịch khác [25]. Trong đó, khách sạn là cơ sở kinh doanh lưu trú du lịch phổ biến nhất hiện nay. Thông thường, ngoài dịch vụ lưu trú, hầu hết các khách sạn còn có thể cung cấp dịch vụ ăn uống và các dịch vụ bổ sung khác như vui chơi giải trí, thông tin, giặt là...

- Doanh nghiệp kinh doanh vận chuyển khách du lịch: Có thể hiểu, doanh nghiệp kinh doanh vận chuyển khách du lịch là tổ chức kinh tế, thực hiện việc cung ứng dịch vụ đi lại phục vụ khách du lịch với mục đích sinh lời theo đúng pháp luật và quy định hiện hành.

Vận chuyển khách du lịch là một bộ phận vận tải hành khách nói chung nhưng đòi hỏi chất lượng cao hơn và phù hợp với đặc điểm đi du lịch theo đoàn.

- Doanh nghiệp kinh doanh các DVDL khác: là loại hình doanh nghiệp thực hiện HĐKD trên các lĩnh vực chủ yếu như dịch vụ vui chơi giải trí; dịch vụ ăn uống; bán hàng lưu niệm; dịch vụ trông coi và cho thuê phương tiện phục vụ khách du lịch...

- Doanh nghiệp kinh doanh DVDL tổng hợp: là loại hình doanh nghiệp thực hiện kinh doanh tổng hợp nhiều loại hình DVDL khác nhau. Đây là loại hình doanh nghiệp du lịch khá phổ biến ở nước ta.

c. Phân loại doanh nghiệp du lịch theo quy mô

Căn cứ vào quy mô, doanh nghiệp du lịch được phân làm 3 loại: Doanh nghiệp có quy mô lớn; Doanh nghiệp có quy mô vừa và Doanh nghiệp có quy mô nhỏ.

Cũng giống như các loại hình doanh nghiệp nói chung, ở nước ta, việc phân loại doanh nghiệp du lịch theo quy mô chủ yếu dựa vào các tiêu chí chung như: quy mô vốn điều lệ, số lao động trung bình hàng năm. Nếu doanh nghiệp có vốn điều lệ không quá 10 tỷ đồng hoặc số lao động trung bình hàng năm không quá 300 người thì doanh nghiệp đó được xếp vào nhóm doanh nghiệp vừa và nhỏ (DNVVN). Nếu doanh nghiệp có vốn điều lệ trên 10 tỷ đồng hoặc số lao động trung bình hàng năm trên 300 người thì doanh nghiệp được xếp vào nhóm doanh nghiệp lớn [8].

Ngoài ra, tùy thuộc vào lĩnh vực kinh doanh còn có thể dựa vào các tiêu chí riêng khác, chẳng hạn khách sạn có trên 100 phòng (hoặc khách sạn có thứ hạng 5 sao) là khách sạn có quy mô lớn, từ 20-100 phòng là khách sạn có quy mô vừa và dưới 20 phòng là khách sạn có quy mô nhỏ.

1.1.2. Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch

1.1.2.1. Cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước ở nước ta

DNNCP KDDL là loại hình doanh nghiệp du lịch nhà nước được CPH và chuyển đổi sang hoạt động dưới hình thức CTCP. Có thể hiểu, CPH DNNN là một biện pháp chuyển đổi hình thức sở hữu trong DNNN, từ sở hữu duy nhất của Nhà nước sang sở hữu của các cổ đông (Nhà nước có thể vẫn tham gia với tư cách cổ đông hoặc không tham gia), đồng thời chuyển DNNN sang loại hình CTCP, tổ chức hoạt động theo Luật Doanh nghiệp.

CPH DNNN là chủ trương của Đảng và Chính phủ nhằm nâng cao hiệu quả quản lý kinh doanh của DNNN. Vì vậy, mục tiêu của CPH DNNN được xác định

nhằm tạo ra loại hình doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu, trong đó người lao động trở thành chủ sở hữu thực sự của doanh nghiệp. Việc chuyển đổi hình thức sở hữu DNNN sẽ góp phần giúp doanh nghiệp sử dụng có hiệu quả vốn, tài sản của Nhà nước và huy động thêm vốn xã hội vào phát triển SXKD, tạo động lực mạnh mẽ và cơ chế quản lý năng động, có hiệu quả cho DNNN; phát huy vai trò làm chủ thực sự của người lao động, của cổ đông và tăng cường giám sát của xã hội đối với doanh nghiệp; đảm bảo hài hòa lợi ích của Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động. CPH DNNN không được biến thành tư nhân hóa DNNN [9].

Quá trình CPH DNNN ở nước ta có thể chia thành 4 giai đoạn như sau:

Giai đoạn thí điểm CPH từ năm 1992 đến năm 1995: Thực hiện Nghị quyết (NQ) Hội nghị lần thứ 2 Ban chấp hành (BCH) Trung ương khóa VII về thí điểm CPH các DNNN, Chủ tịch Hội đồng Bộ trưởng (HĐBT) (nay là Thủ tướng Chính phủ (TTCP)) đã có quyết định (QĐ) số 202-CT ngày 8/6/1992 về thí điểm chuyển một số doanh nghiệp thành CTCP. Việc thực hiện thí điểm CPH trong giai đoạn này được lựa chọn thực hiện với một số doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc CPH gặp nhiều khó khăn do chưa có kinh nghiệm. Việc bán cổ phiếu chủ yếu cho người lao động trong doanh nghiệp. Giai đoạn này chỉ có 5 doanh nghiệp thực hiện CPH.

Giai đoạn từ năm 1996 đến năm 2000: Trong giai đoạn này Bộ Chính trị đã có NQ số 10-NQ/TW ngày 17/3/1995 về Tiếp tục đổi mới để phát huy vai trò chủ đạo của kinh tế nhà nước, trên cơ sở đó Chính phủ đã ban hành Nghị định (NĐ) số 28/CP ngày 7/5/1996 về Chuyển một số DNNN thành CTCP và sau đó NĐ số 44/1998/NĐ-CP ngày 29/6/1998 thay thế NĐ số 28/CP. Trong giai đoạn này, chính sách CPH được quy định hệ thống hơn. Các doanh nghiệp được hưởng ưu đãi lệ phí trước bạ đối với những tài sản thuộc quyền quản lý của doanh nghiệp khi chuyển sang CTCP, nhà đầu tư nước ngoài cũng được mua cổ phần. Đối tượng DNNN được CPH cũng mở rộng hơn. Giai đoạn này đã có 583 doanh nghiệp được CPH.

Giai đoạn từ năm 2001 đến năm 2005: Cụ thể hóa NQ Hội nghị lần thứ 3, NQ Hội nghị lần thứ 9 BCH Trung ương Đảng khóa IX, Chính phủ đã ban hành NĐ số 64/2002/NĐ-CP ngày 19/6/2002 về chuyển DNNN thành CTCP. Chính sách

CPH giai đoạn này có nhiều đổi mới hơn như xóa bỏ khống chế về giá trị ưu đãi cho người lao động trong phạm vi giá trị phần vốn của Nhà nước tại doanh nghiệp, xóa bỏ giới hạn mua cổ phần với giá ưu đãi không vượt quá mức cổ phần bình quân của các cổ đông trong doanh nghiệp đối với các đối tượng là cán bộ lãnh đạo, quản lý nghiệp vụ trong các DNNN theo quy định tại Pháp luật chống tham nhũng; cho phép áp dụng các phương pháp khác nhau để xác định giá trị doanh nghiệp CPH; khuyến khích việc bán cổ phần ra bên ngoài nhằm thu hút các nhà đầu tư có tiềm lực; bổ sung một số giải pháp nhằm giải quyết những bất cập của doanh nghiệp sau CPH như quy định về cổ phiếu và cổ đông sáng lập, chính sách ưu đãi về thuế cho các doanh nghiệp CPH; cho phép và có chính sách giải quyết triệt để hơn vấn đề lao động dôi dư, vấn đề nợ tồn đọng... Do vậy, trong giai đoạn này, số DNNN đã được CPH lên tới 2.659 doanh nghiệp, gấp hơn 5 lần so với hai giai đoạn trước.

Giai đoạn từ năm 2006 đến 31/8/2010: Trên cơ sở đánh giá tổng kết 15 năm CPH, khắc phục các tồn tại của NĐ số 64/2002/NĐ-CP, Chính phủ đã ban hành NĐ số 187/2004/NĐ-CP ngày 16/11/2004 sau đó được thay thế bằng NĐ số 109/2007/NĐ-CP ngày 26/6/2007. Các NĐ này đã có sự đổi mới và hoàn thiện hơn, như là: đối tượng CPH đã được mở rộng hơn trước; việc xác định giá trị doanh nghiệp đã được chuyển cho tổ chức chuyên nghiệp thực hiện; phương thức bán cổ phần lần đầu phải thông qua đấu giá và phải dành tối thiểu 20% vốn điều lệ để bán đấu giá công khai cho các nhà đầu tư bao gồm cả nhà đầu tư chiến lược và người lao động trong doanh nghiệp; quy định về tính giá trị quyền sử dụng đất, giá trị lợi thế vị trí địa lý vào giá trị doanh nghiệp... Trong giai đoạn này, cả nước đã thực hiện CPH được 706 DNNN.

Như vậy tính đến 31/8/2010, cả nước đã CPH được 3.953 DNNN. Quá trình CPH DNNN ở nước ta đã được một số kết quả chủ yếu như sau:

- CPH góp phần quan trọng trong việc đổi mới tư duy kinh tế, đẩy nhanh tiến trình xây dựng nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, thực hiện công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước theo chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của Đảng và Nhà nước trong các thời kỳ.

- CPH góp phần sắp xếp lại một bộ phận DNNN, hình thành các loại hình doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu, tăng cường tính công khai minh bạch, nâng cao tính chủ động sáng tạo của doanh nghiệp, trách nhiệm của người lãnh đạo, tính tự giác của người lao động; từ đó góp phần thay đổi phương thức quản trị, tạo ra động lực để phát triển, nâng cao hiệu quả, tính cạnh tranh của doanh nghiệp, nâng cao hiệu quả nền kinh tế.

- CPH thực hiện được mục tiêu bán bớt phần vốn doanh nghiệp mà Nhà nước không cần nắm giữ 100% để tập trung đầu tư và các lĩnh vực, dự án quan trọng của Nhà nước, tạo cơ sở thúc đẩy nền kinh tế phát triển bền vững; đồng thời tăng cường huy động vốn từ xã hội để nâng cao năng lực tài chính, đổi mới công nghệ, nâng cao NLCT của doanh nghiệp.

- CPH góp phần quan trọng hình thành các tập đoàn kinh tế; đồng thời đã hình thành Tổng công ty Đầu tư và kinh doanh vốn nhà nước (SCIC) để thực hiện vai trò đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước; góp phần thực hiện mục tiêu cải cách cơ chế quản lý vốn nhà nước tại các doanh nghiệp, tiến tới xóa bỏ cơ chế chủ quản.

- CPH là yếu tố quan trọng thúc đẩy thị trường chứng khoán phát triển, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc thúc đẩy tiến trình CPH nhanh hơn, hiệu quả hơn.

- CPH đảm bảo hài hòa lợi ích giữa Nhà nước, doanh nghiệp và người lao động.

1.1.2.2. Đặc điểm của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch

DNNNCP KDDL là một loại hình doanh nghiệp được tổ chức dưới hình thức CTCP, được hình thành từ quá trình CPH DNNN, trong đó các cổ đông đóng góp vốn KDDL và chịu trách nhiệm trong phạm vi phần góp vốn của mình trên cơ sở tự nguyện để tiến hành các hoạt động SXKD du lịch nhằm thu lợi nhuận.

Là một loại hình CTCP cho nên DNNNCP KDDL mang đầy đủ các đặc điểm cơ bản của CTCP:

- Về sở hữu: DNNNCP KDDL là loại hình doanh nghiệp có nhiều chủ sở hữu. Vốn của doanh nghiệp được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần. Cổ phần là phần vốn cơ bản của doanh nghiệp thể hiện một lượng giá trị thực tế

bằng tiền. Số tiền cổ phần được ghi vào một tờ giấy gọi là cổ phiếu. Cổ phiếu chứng minh tư cách thành viên của người góp vốn vào doanh nghiệp. Những thành viên này gọi là cổ đông. Quyền, trách nhiệm và lợi ích của cổ đông phụ thuộc vào số lượng cổ phần mà họ có trong doanh nghiệp. Cổ đông nào có số lượng cổ phần không chế sẽ nắm được quyền chi phối hoạt động của doanh nghiệp.

- Về cơ cấu tổ chức và quản lý: Do đặc điểm DNNNCP KDDL có nhiều chủ sở hữu nên các cổ đông không thể trực tiếp thực hiện vai trò chủ sở hữu của mình mà phải thông qua tổ chức đại diện làm nhiệm vụ trực tiếp quản lý doanh nghiệp bao gồm Đại hội cổ đông, Hội đồng quản trị (HĐQT), Giám đốc điều hành và Ban kiểm soát.

- Về phân chia lợi tức: Việc phân chia lợi tức trong DNNNCP KDDL được thực hiện căn cứ vốn góp của các cổ đông và lợi nhuận của doanh nghiệp. Lợi nhuận của doanh nghiệp, sau khi trừ các khoản chi phí chung cần thiết, phần còn lại được chia đều cho các cổ phần. Lợi nhuận mà mỗi cổ đông thu được tỷ lệ thuận với lượng vốn góp của họ được gọi là lợi tức cổ phần. Mức lợi tức cổ phần cao hay thấp phụ thuộc trực tiếp vào kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, DNNNCP KDDL còn có một số đặc trưng riêng biệt như:

- DNNNCP KDDL là kết quả CPH doanh nghiệp du lịch nhà nước, trong đó Nhà nước có hoặc không nắm giữ vốn tại doanh nghiệp

- DNNNCP KDDL là doanh nghiệp được thừa hưởng những ưu thế sẵn có về vị trí địa lý, truyền thống văn hóa... đồng thời cũng phải giải quyết những khó khăn nhất định về tư tưởng, nhận thức của người lao động; cơ chế quản lý thiếu linh hoạt, chủ động... từ thời kỳ DNNN chuyển sang.

- DNNNCP KDDL được tái cấu trúc cơ cấu bộ máy quản lý, các nguồn lực HĐKD theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, nâng cao chất lượng, hiệu quả hoạt động so với trước khi CPH.

- Những DNNNCP KDDL Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn thường là những doanh nghiệp trước CPH KDDL có hiệu quả, Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối

với chủ trương nhóm doanh nghiệp này cùng các DNNN KDDL sẽ giữ vai trò định hướng phát triển du lịch cho địa phương, quốc gia.

1.2. PHƯƠNG PHÁP LUẬN XÁC ĐỊNH NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP DU LỊCH

1.2.1. Khái niệm về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch và mô hình chuỗi cung ứng giá trị trong kinh doanh du lịch

1.2.1.1. Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh

a. Cạnh tranh

** Các quan niệm về cạnh tranh*

Cạnh tranh là một hiện tượng kinh tế - xã hội phức tạp, nảy sinh do mâu thuẫn lợi ích giữa các chủ thể ở bất cứ lĩnh vực hoạt động nào. Đối với lĩnh vực kinh tế, cạnh tranh được xác định là xuất hiện gắn liền với sự tồn tại và phát triển của nền kinh tế thị trường. Cho đến thời điểm hiện nay, cạnh tranh đã trở thành chủ đề thu hút sự quan tâm của nhiều học giả, trường phái kinh tế khác nhau. Tuy nhiên, do sự biến động của nền kinh tế thị trường cùng cách tiếp cận khác nhau nên đã xuất hiện rất nhiều quan niệm khác nhau về cạnh tranh. Có thể dẫn ra đây một số quan niệm tiêu biểu như sau:

Theo quan điểm của Các Mác: *“Cạnh tranh là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản để giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hoá để thu được lợi nhuận siêu ngạch”* [23]. Theo ông, cạnh tranh giữa các nhà tư bản diễn ra trên cơ sở: cạnh tranh giá thành thông qua nâng cao năng suất lao động và cạnh tranh chất lượng thông qua nâng cao giá trị sử dụng hàng hoá. Cho đến nay, quan điểm của Các Mác vẫn được các nhà SXKD vận dụng để cạnh tranh hữu hiệu trên thị trường.

Theo Từ điển rút gọn về kinh doanh: *“Cạnh tranh là sự ganh đua, sự cạnh tranh giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm giành cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình”* [1]. Với quan điểm này, cạnh tranh nảy sinh khi các nhà kinh doanh có cùng một loại tài nguyên sản xuất hoặc cùng chung một tập thị trường khách hàng. Trong khi đó, lợi ích của mỗi nhà

kinh doanh tỷ lệ thuận với phần tài nguyên sản xuất cũng như tập thị trường khách hàng đó. Vì vậy, mục đích của cạnh tranh là giành giật được tài nguyên hoặc khách hàng về phía mình.

Theo Từ điển Bách Khoa của Việt Nam: “*Cạnh tranh (trong kinh doanh) là hoạt động ganh đua giữa những người sản xuất hàng hoá, giữa các thương nhân, các nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, chi phối bởi quan hệ cung cầu nhằm giành các điều kiện sản xuất, tiêu thụ và thị trường có lợi nhất*” [39]. Theo quan điểm này, cạnh tranh có thể diễn ra giữa nhiều chủ thể khác nhau nhằm mục đích giành được lợi ích tốt nhất. Tuy nhiên, cạnh tranh chịu sự tác động của mối quan hệ cung - cầu.

Theo diễn đàn cao cấp về cạnh tranh công nghiệp của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD): “*Cạnh tranh là khái niệm của doanh nghiệp, quốc gia và vùng trong việc tạo việc làm và thu nhập cao hơn trong điều kiện cạnh tranh quốc tế*” [41]. Quan điểm này đã chỉ rõ, ở góc độ kinh tế, cạnh tranh không chỉ diễn ra giữa các doanh nghiệp mà còn ở cấp quốc gia, cấp vùng. Hơn nữa, cạnh tranh không chỉ bó hẹp trong phạm vi nội bộ quốc gia, mà còn mở rộng sang phạm vi quốc tế.

Từ của các quan niệm về cạnh tranh nói trên, có thể rút ra một số đặc điểm chung liên quan đến cạnh tranh như sau:

Thứ nhất, nói đến cạnh tranh là nói đến sự ganh đua giữa các chủ thể có cùng chung một đối tượng cạnh tranh. Trong đó, chủ thể cạnh tranh có thể là các doanh nghiệp, các quốc gia hay các vùng lãnh thổ...

Thứ hai, đối tượng cạnh tranh thường rất đa dạng, có thể là một nhân tố sản xuất, một cơ hội kinh doanh nào đó hay một phần thị trường khách hàng nhất định...

Thứ ba, mục đích của chủ thể cạnh tranh là giành phần thắng về phía mình để qua đó tối đa hoá được lợi ích của bản thân. Trong đó, tùy thuộc vào đặc điểm của mỗi chủ thể sẽ mong muốn đạt được các lợi ích khác nhau. Thông thường, đối với một quốc gia sẽ là thu nhập quốc dân, đối với người SXKD sẽ là lợi nhuận...

Thứ tư, cạnh tranh diễn ra trong một môi trường cụ thể với những ràng buộc chung mà các chủ thể tham gia cạnh tranh phải tuân thủ, đó là các ràng buộc về thị trường, về các điều kiện pháp lý, thông lệ kinh doanh...

Thứ năm, trong quá trình cạnh tranh, các chủ thể cạnh tranh có thể sử dụng nhiều phương thức, công cụ cạnh tranh khác nhau để đạt được mục đích của mình. Về phương thức cạnh tranh có thể là cạnh tranh lành mạnh hoặc không lành mạnh; về công cụ cạnh tranh thường thấy là chất lượng sản phẩm, giá cả sản phẩm, hình thức thanh toán, dịch vụ chăm sóc khách hàng...

Thứ sáu, tùy thuộc vào từng trường hợp cụ thể, cạnh tranh có thể diễn ra trên phạm vi toàn cầu.

Với những luận giải nói trên, trong phạm vi của luận án nghiên cứu này, khái niệm cạnh tranh được hiểu: *Cạnh tranh biểu hiện quan hệ kinh tế, mà ở đó các chủ thể cạnh tranh có cùng một đối tượng quan tâm dùng các biện pháp khác nhau để giành đua giành lấy lợi thế về mình. Mục đích cuối cùng của các chủ thể cạnh tranh là tối đa hoá được lợi ích của mình.*

** Phân loại cạnh tranh*

Có thể phân loại cạnh tranh theo những tiêu thức cơ bản như sau:

Thứ nhất, theo chủ thể kinh tế tham gia thị trường, bao gồm ba loại: cạnh tranh giữa những người bán, cạnh tranh giữa những người mua, cạnh tranh giữa người bán và người mua. Theo cách phân loại này, trong lĩnh vực KDDL nổi lên rõ nét hơn cả là sự cạnh tranh giữa những người bán. Sự phát triển mạnh mẽ của ngành Du lịch cùng mức lợi nhuận hấp dẫn đã thu hút nhiều nhà kinh doanh đầu tư vào lĩnh vực du lịch khiến cho sự cạnh tranh giữa những người bán ngày càng trở nên gay gắt.

Thứ hai, theo mục tiêu kinh tế của các chủ thể tham gia thị trường, bao gồm hai loại: cạnh tranh nội bộ ngành và cạnh tranh giữa các ngành. Đối với lĩnh vực du lịch, cạnh tranh diễn ra không chỉ giữa các doanh nghiệp trong nội bộ ngành mà còn là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thuộc ngành Du lịch với các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh tế khác. Tùy thuộc vào điều kiện phát triển kinh tế, đặc điểm

nhân khẩu học, tập tính tiêu dùng của khách hàng ở mỗi khu vực, quốc gia mà mức độ cạnh tranh, phạm vi cạnh tranh giữa ngành Du lịch với các ngành khác sẽ khác nhau. Đó có thể là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp du lịch với các doanh nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng, hoặc với các doanh nghiệp dịch vụ khác.

Thứ ba, theo hình thái cạnh tranh, bao gồm hai loại: cạnh tranh hoàn hảo và cạnh tranh không hoàn hảo. Trong đó, cạnh tranh không hoàn hảo bao gồm hai loại: độc quyền nhóm và cạnh tranh độc quyền. Đối với lĩnh vực KDDL chủ yếu xuất hiện cạnh tranh không hoàn hảo. Ở đó, các nhà KDDL có đủ sức mạnh và thế lực có thể chi phối được giá cả sản phẩm dịch vụ của mình trên thị trường.

Thứ tư, theo tính chất của phương thức cạnh tranh, bao gồm hai loại: cạnh tranh hợp pháp và cạnh tranh không hợp pháp. Cho đến thời điểm hiện nay, lĩnh vực KDDL đã ghi nhận sự xuất hiện của cả hai loại hình cạnh tranh này. Nếu cạnh tranh hợp pháp là hình thức cạnh tranh được các doanh nghiệp du lịch dựa trên việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ thì cạnh tranh không hợp pháp lại dựa chủ yếu vào việc bán phá giá và một số hành vi khác, gây thiệt hại đến quyền và lợi ích hợp pháp của khách hàng, của các doanh nghiệp khác.

Thứ năm, theo công đoạn SXKD, bao gồm ba loại: cạnh tranh trước bán hàng, cạnh tranh trong quá trình bán hàng, cạnh tranh sau bán hàng. Với lĩnh vực KDDL đều tồn tại cả ba loại hình cạnh tranh theo cách phân loại này. Nếu cạnh tranh trước bán hàng thường là các hành vi cạnh tranh để giành đối tác, cạnh tranh trong quảng cáo để thu hút khách hàng; cạnh tranh trong quá trình bán hàng thường thể hiện thông qua chất lượng dịch vụ và phương thức thanh toán; thì cạnh tranh sau bán hàng lại là các hoạt động chăm sóc khách hàng để giữ chân và lôi kéo khách hàng quay trở lại với doanh nghiệp.

Thứ sáu, theo phạm vi lãnh thổ, bao gồm hai loại: cạnh tranh trong nước và cạnh tranh quốc tế. Với đặc trưng của ngành Du lịch cùng xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế, cạnh tranh trong ngành Du lịch diễn ra cả ở phạm vi trong nước, khu vực và trên trên thế giới. Để thu hút khách hàng và mang lại mức lợi nhuận mong đợi,

thông thường doanh nghiệp du lịch phải cạnh tranh không chỉ với các doanh nghiệp trong nước mà cả với các doanh nghiệp trong khu vực và trên thế giới.

Ngoài ra, cạnh tranh còn được phân loại dựa vào các tiêu thức khác như: căn cứ vào lợi thế tài nguyên, nhân lực, điều kiện không gian, đặc điểm quá trình sản xuất, tiêu dùng...

b. Năng lực cạnh tranh

** Các quan niệm về năng lực cạnh tranh*

Như đã đề cập ở phần trên, cạnh tranh là sự ganh đua nhằm giành lấy phần thắng về mình. Tuy nhiên, phần thắng chỉ thuộc về chủ thể cạnh tranh khi chủ thể đó thực sự có NLCT vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh. Bàn về NLCT, hiện cũng đã nảy sinh nhiều quan điểm dưới các góc độ tiếp cận khác nhau.

Theo Từ điển thuật ngữ kinh tế học: *“NLCT là khả năng giành được thị phần lớn trước các đối thủ cạnh tranh trên thị trường, kể cả khả năng giành lại một phần hay toàn bộ thị phần của đồng nghiệp”* [40].

Trong quan niệm này đã chỉ rõ được NLCT được đo lường thông qua mức thị phần chiếm lĩnh so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, hạn chế của quan điểm này là chưa xem xét NLCT trong mối quan hệ với môi trường cạnh tranh quốc tế và chưa định hướng thể hiện rõ được nguyên tắc tạo dựng NLCT là phải dựa trên các biện pháp, chính sách nhằm phát triển bền vững.

Theo OECD: *“NLCT là sức sản xuất ra thu nhập tương đối cao trên cơ sở sử dụng các yếu tố sản xuất có hiệu quả làm cho các doanh nghiệp, các ngành, các địa phương, các quốc gia và khu vực phát triển bền vững trong điều kiện cạnh tranh quốc tế”* [4].

Như vậy, OECD đã thể hiện rất rõ quan điểm: NLCT trước hết phải là khả năng tạo lợi thế so sánh so với đối thủ cạnh tranh trong môi trường cạnh tranh quốc tế. Quan điểm này rất phù hợp với xu thế cạnh tranh khi nền kinh tế thế giới có sự hội nhập ngày càng sâu, rộng như hiện nay. Sau nữa, NLCT phải được biểu hiện thông qua việc làm và thu nhập. Và cần đặc biệt lưu ý, NLCT chỉ được khẳng định khi mức việc làm và thu nhập đạt được vượt hơn đối thủ cạnh tranh trên cơ sở bền

vững. Điều này cũng có nghĩa, việc tạo dựng NLCT của doanh nghiệp cần phải được định hướng bằng các chiến lược cạnh tranh nhằm phát triển bền vững, chứ không bằng các “thủ đoạn”, chính sách cạnh tranh thiếu lành mạnh, vi phạm pháp luật và thông lệ quốc tế. Quan điểm này cũng phù hợp với định hướng nghiên cứu của luận án.

Song song với thuật ngữ NLCT, ở Việt Nam hiện cũng xuất hiện hai thuật ngữ là sức cạnh tranh và khả năng cạnh tranh. Sự xuất hiện của các quan niệm về NLCT, sức cạnh tranh và khả năng cạnh tranh cũng ít nhiều gây tranh cãi. Có những quan điểm cho rằng ba thuật ngữ này đồng nhất, có quan điểm cho rằng có sự khác biệt nhất định. Tuy nhiên, trong phạm vi nghiên cứu này, NCS thể hiện quan điểm cá nhân như sau:

Trước hết, NLCT thực chất cũng chính là sức cạnh tranh. Nói cách khác, đây chỉ là các cách gọi khác nhau mà thôi. Thứ hai, NLCT, sức cạnh tranh và khả năng cạnh tranh đều thể hiện lợi thế cạnh tranh. Tuy nhiên, nếu khả năng cạnh tranh nhấn mạnh về điểm mạnh hiện hữu và tiềm năng của các nguồn lực có thể huy động nhằm đạt được các mục tiêu cạnh tranh thì NLCT, sức cạnh tranh nhấn mạnh ở việc vận dụng thực tế các nguồn lực trên các thị trường xác định để đánh giá, đo lường các chỉ số hiển thị về cường độ tác động, kết quả hoạt động cạnh tranh trên các thị trường xác định; cũng có thể hiểu NLCT thể hiện trình độ nhận biết và sử dụng các khả năng đó cho các điều kiện thị trường và mục tiêu cụ thể.

** Các cấp độ năng lực cạnh tranh*

Từ các quan niệm về NLCT đã đề cập ở trên cho thấy, NLCT có thể biểu hiện ở nhiều cấp độ khác nhau:

- NLCT cấp quốc gia

Theo Bản báo cáo về tính cạnh tranh tổng thể tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) năm 1997: “NLCT cấp quốc gia là năng lực của nền kinh tế quốc dân nhằm đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế bền vững tương đối và đặc trưng tương đối khác” [42].

Theo đó, NLCT cấp quốc gia được xác định thông qua mức tăng trưởng của nền kinh tế quốc dân. Sự tăng trưởng đó phải đạt mức cao và bền vững trên cơ sở phân bổ hiệu quả nguồn lực. Khi đó, Chính phủ sẽ có điều kiện thuận lợi để đề ra chủ trương và hoạch định chính sách phát triển, cải thiện đầu tư, tăng cường hợp tác quốc tế và hội nhập ngày càng có hiệu quả; từ đó sẽ ảnh hưởng quyết định đến NLCT của doanh nghiệp.

Theo quan điểm của Micheal E. Porter: “*Khái niệm có ý nghĩa nhất về NLCT ở cấp quốc gia là năng suất lao động*” [22].

Nếu quan điểm về NLCT của WEF chưa phản ánh được kết quả của cạnh tranh thì quan điểm của M. Porter lại hàm ý một quốc gia có NLCT tốt là quốc gia có năng suất lao động cao hơn so với các quốc gia đối thủ cạnh tranh. Như vậy, ở quan điểm này cho thấy NLCT quốc gia gắn với lý thuyết về lợi thế so sánh. Để tạo dựng được NLCT mạnh hơn, các quốc gia cần phải dựa vào việc khai thác các lợi thế ưu việt về tài nguyên, nguồn lực, hay thể chế, chính sách... Tuy nhiên, môi trường cạnh tranh của quốc gia luôn biến động khiến cho NLCT quốc gia cũng bị thay đổi. Vì vậy, tùy thuộc giai đoạn nhất định, mỗi quốc gia cần xác định đúng đắn các lợi thế so sánh để có biện pháp khai thác hiệu quả nhằm nâng cao NLCT.

Tóm lại, NLCT của quốc gia thể hiện bằng năng lực tham gia vào quá trình phân công lao động và hợp tác quốc tế của nền kinh tế quốc gia. Do đó, có thể hiểu *NLCT cấp quốc gia là năng lực của nền kinh tế có thể tạo ra tăng trưởng bền vững trên cơ sở khai thác hiệu quả các lợi thế so sánh trong môi trường kinh tế đầy biến động*.

- NLCT cấp doanh nghiệp

Ở cấp độ doanh nghiệp, cũng đã có nhiều quan điểm về NLCT của doanh nghiệp được đưa ra. Có thể đưa ra một số quan niệm sau:

Theo WEF (năm 2001): “*Đối với doanh nghiệp, NLCT có nghĩa là tạo ra những lựa chọn tăng trưởng mới, mang lại giá trị cho các cổ đông*” [4]. Quan niệm này cho thấy NLCT của doanh nghiệp được đo lường bằng mức độ tăng trưởng của doanh nghiệp với mục đích mang lại giá trị cho các cổ đông. Tuy nhiên, trong quan

điểm này chưa thể hiện rõ được cách thức để doanh nghiệp có thể đạt được mức tăng trưởng cao.

Trong khi đó, một số nghiên cứu đã khắc phục được hạn chế nói trên khi đề cập đến NLCT của doanh nghiệp, điển hình là các quan niệm của TS. Nguyễn Hữu Thắng và GS.TS. Nguyễn Bách Khoa.

Theo TS. Nguyễn Hữu Thắng: *“NLCT của doanh nghiệp là khả năng duy trì và nâng cao lợi thế cạnh tranh trong việc tiêu thụ sản phẩm, mở rộng mạng lưới tiêu thụ, thu hút và sử dụng có hiệu quả các yếu tố sản xuất nhằm đạt lợi ích kinh tế cao và bền vững”* [33].

Theo GS. Nguyễn Bách Khoa: *“NLCT của doanh nghiệp được hiểu là tích hợp các khả năng và nguồn nội lực để duy trì và phát triển thị phần, lợi nhuận và định vị những ưu thế cạnh tranh của doanh nghiệp đó trong mối quan hệ với đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm tàng trên một thị trường mục tiêu xác định”* [19].

Ở hai quan điểm trên cho thấy NLCT của doanh nghiệp phải được cấu thành từ việc phát huy các khả năng, sử dụng có hiệu quả các nguồn nội lực với mục đích duy trì, phát triển thị phần, lợi nhuận và nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trên nhiều khía cạnh hoạt động SXKD để đạt được lợi ích kinh tế cao và bền vững. Như vậy, hai quan điểm trên đều thống nhất ở cả căn cứ tạo dựng NLCT của doanh nghiệp, tiêu chí đo lường NLCT, mục đích của nâng cao NLCT và điều kiện của nâng cao NLCT đối với doanh nghiệp.

Do đó, có thể hiểu *NLCT của doanh nghiệp thể hiện ở khả năng khai thác và phát huy nội lực để tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm tàng trong việc thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng nhằm tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững.*

- NLCT cấp sản phẩm

Cho đến thời điểm hiện nay, cũng đã xuất hiện một số quan điểm về NLCT cấp sản phẩm. Mặc dù các quan điểm này chưa hoàn toàn tìm được sự thống nhất nhưng nhìn chung có thể hiểu rằng: *NLCT của sản phẩm chính là năng lực nắm giữ và nâng cao thị phần của loại sản phẩm đó so với sản phẩm cùng loại của*

các nhà sản xuất khác trên cùng một khu vực thị trường. Nói cách khác, NLCT của sản phẩm thể hiện ở tốc độ tiêu thụ sản phẩm nhanh hơn so với các sản phẩm cùng loại trên cùng thị trường. NLCT của sản phẩm phụ thuộc vào nhiều yếu tố, đó là chất lượng, giá cả, tính năng, sự khác biệt, thương hiệu, hình thức quảng cáo, điều kiện mua bán...

- NLCT của điểm đến

Với riêng lĩnh vực du lịch, do các đặc thù của sản phẩm và thị trường du lịch, ngoài NLCT cấp quốc gia, cấp ngành, cấp doanh nghiệp và cấp sản phẩm còn thể hiện ở cấp độ điểm đến du lịch. Trong đó, *“NLCT của điểm đến là tập hợp các yếu tố nguồn lực như tài nguyên tự nhiên, tài nguyên nhân văn, CSVCKT, tài chính, các chính sách, thể chế và con người của một điểm đến tạo ra một hình ảnh về sự phát triển du lịch bền vững, có hiệu quả, hình thành nên khả năng hấp dẫn, thu hút khách du lịch và đáp ứng làm thoả mãn nhu cầu của họ một cách tốt nhất”* [17].

Mối quan hệ giữa các cấp độ NLCT

Như đã trình bày ở trên, NLCT thể hiện ở nhiều cấp độ khác nhau. Mặc dù trong luận án chỉ tập trung nghiên cứu NLCT cấp doanh nghiệp, tuy nhiên giữa các cấp độ NLCT vẫn có mối quan hệ chặt chẽ và phụ thuộc lẫn nhau.

Trước hết, NLCT của quốc gia là tổng lực NLCT của mọi doanh nghiệp trong nền kinh tế cho nên muốn quốc gia có NLCT mạnh thì nền kinh tế phải có nhiều doanh nghiệp có NLCT cao. Nói cách khác, một quốc gia chỉ có NLCT khi mọi doanh nghiệp trong nền kinh tế phải không ngừng đổi mới về công nghệ, phương pháp quản lý, thể chế hoạt động... nhằm tăng cường tính chuyên nghiệp và hiệu quả hoạt động để tạo lợi thế và có NLCT cao.

Trong khi đó, NLCT quốc gia lại thể hiện ở mức độ thuận lợi của môi trường kinh doanh quốc gia, mức độ rõ ràng của các chính sách kinh tế vĩ mô, sự ổn định và phù hợp của hệ thống luật pháp quốc gia với thông lệ quốc tế, hiệu lực hoạt động của bộ máy Nhà nước... Tất cả những điều đó đều có ảnh hưởng rất lớn đến NLCT cấp doanh nghiệp cũng như cấp sản phẩm.

Bên cạnh đó, NLCT của doanh nghiệp không chỉ bị chi phối bởi NLCT quốc gia mà còn trực tiếp chịu ảnh hưởng từ NLCT của các sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp đó sản xuất và kinh doanh. Các đặc điểm của sản phẩm, dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp và tiêu thụ trên thị trường càng hấp dẫn, thu hút được khách hàng, thoả mãn nhu cầu khách hàng tốt hơn so với các đối thủ cạnh tranh trên cùng thị trường mục tiêu thì NLCT của doanh nghiệp đó càng mạnh. Tuy nhiên, NLCT của sản phẩm lại được định đoạt bởi NLCT của doanh nghiệp. Trong thực tế, không tồn tại NLCT của sản phẩm cao khi NLCT của doanh nghiệp sản xuất, kinh doanh sản phẩm đó thấp.

Riêng đối với lĩnh vực du lịch, NLCT của điểm đến còn chi phối NLCT về du lịch của quốc gia, NLCT của doanh nghiệp du lịch và NLCT của sản phẩm du lịch. Khẳng định như vậy bởi hình ảnh, sức hấp dẫn... của càng nhiều điểm đến của quốc gia đó có tầm mức lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh thì NLCT về du lịch của quốc gia đó cũng sẽ được nâng lên. Ngoài ra, điểm đến càng giàu tiềm lực thì khả năng khai thác để tạo sản phẩm dịch vụ có sức hấp dẫn càng cao đối với du khách, theo đó NLCT cấp sản phẩm của doanh nghiệp du lịch cũng sẽ tốt hơn; từ đó NLCT của doanh nghiệp cũng được tăng cường. Ngược lại, NLCT của điểm đến cũng bị ảnh hưởng bởi chính NLCT về du lịch của quốc gia, NLCT của các doanh nghiệp du lịch và NLCT của các sản phẩm du lịch. Bởi lẽ, NLCT cấp quốc gia, cấp doanh nghiệp và cấp sản phẩm sẽ ảnh hưởng đến việc duy trì, củng cố, bảo tồn và phát triển để điểm đến luôn tạo được lợi thế cạnh tranh với các điểm đến của các đối thủ cạnh tranh khác; đồng thời còn giúp quảng bá hình ảnh điểm đến để khẳng định vị thế và nâng cao NLCT của điểm đến.

1.2.1.2. Khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch

Từ việc nghiên cứu các đặc trưng của doanh nghiệp du lịch và xuất phát từ quan niệm về NLCT của doanh nghiệp đã đề cập ở phần trên, trong luận án, NCS thống nhất sử dụng quan niệm sau: *NLCT của doanh nghiệp du lịch là khả năng tăng trưởng thị phần và lợi nhuận nhờ khai thác và phát huy nội lực để tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp và tiềm tàng*

trong việc thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng nhằm tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững.

Như vậy, trong quan niệm về NLCT của doanh nghiệp du lịch, cần đặc biệt lưu ý các thuộc tính sau đây:

Thứ nhất, để đo lường NLCT của doanh nghiệp du lịch cần thiết phải dựa vào khả năng đáp ứng yêu cầu đối với khách hàng của doanh nghiệp. Bởi lẽ, doanh nghiệp du lịch chỉ có thể đạt được mục đích duy trì, phát triển thị phần, lợi nhuận và có lợi thế cạnh tranh khi sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp có khả năng thoả mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng so với đối thủ cạnh tranh trong hiện tại cũng như tương lai.

Thứ hai, yếu tố cơ bản cấu thành nên NLCT của doanh nghiệp du lịch chính là các nguồn nội lực của doanh nghiệp, thể hiện ở nguồn nhân lực, tài chính, công nghệ, uy tín... của doanh nghiệp.

Thứ ba, đề cập đến NLCT của doanh nghiệp du lịch là hàm ý so sánh doanh nghiệp với các doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh trên cùng một thị trường mục tiêu xác định. Doanh nghiệp sẽ chỉ có NLCT mạnh khi tại được lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh để giữ chân khách hàng truyền thống và lôi kéo các khách hàng mới từ các đối thủ cạnh tranh về phía mình.

Thứ tư, NLCT phải được ràng buộc trong điều kiện phát triển doanh nghiệp du lịch bền vững, nghĩa là việc tạo lợi thế cạnh tranh thu hút khách của doanh nghiệp phải gắn liền với đạo đức kinh doanh và các hành động cạnh tranh dựa trên nền tảng trách nhiệm xã hội.

1.2.1.3. Mô hình chuỗi cung ứng giá trị trong kinh doanh du lịch

Từ khái niệm về NLCT của doanh nghiệp du lịch cho thấy doanh nghiệp cần tạo được lợi thế cạnh tranh. Một trong những vũ khí cạnh tranh quan trọng của doanh nghiệp du lịch chính là việc tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng. Bởi lẽ, khách hàng thường lựa chọn mua sản phẩm của doanh nghiệp có thể cung ứng cho họ giá trị lớn nhất. Giá trị cung ứng khách hàng là chênh lệch giữa tổng giá trị của khách hàng và tổng chi phí của khách hàng [23]. Trong đó, tổng giá trị của

khách hàng là toàn bộ những lợi ích mà khách hàng trông đợi ở một sản phẩm hay dịch vụ; tổng chi phí khách hàng là toàn bộ chi phí mà khách hàng phải trả trong quá trình lựa chọn, mua, sử dụng và loại bỏ sản phẩm hay dịch vụ.

Trên cơ sở chuỗi giá trị cung ứng của M. Porter (năm 1987), A. Poon phát triển chuỗi giá trị cung ứng trong KDDL theo Hình 1.1 [44]:

HOẠT ĐỘNG CHÍNH	Dịch vụ tại chỗ	Vận chuyển	Bán buôn/Trộn gói	Phân phối bán lẻ	Tiếp thị và bán hàng	Dịch vụ Khách hàng
	<ul style="list-style-type: none"> - Vận chuyển hàng không - Dịch vụ có sự kiểm soát của bên thứ ba - Sửa chữa và bảo dưỡng - Chương trình du lịch và các hấp dẫn - Cho thuê ô tô và máy bay - Sức khoẻ và làm đẹp - Thể thao 	<ul style="list-style-type: none"> - Dịch vụ trên chuyến bay - Các hoạt động ở cửa xách tay - Dán nhãn hàng - Quản lý lợi nhuận - Giá vé - Quản lý lịch bay 	<ul style="list-style-type: none"> - Xuất bản sách quảng cáo - Phân phối sách quảng cáo - Thương lượng mức hoa hồng - Giá trộn gói - Trộn gói kỳ nghỉ - Kiểm soát hàng tồn trữ - Đào tạo đại lý - Lữ hành 	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý đại lý lữ hành - Các chiến lược phân hạng - Trưng bày sách hướng dẫn - Xử lý thông tin - Đặt chỗ trước, xác nhận - Dán nhãn hàng - Lời khuyên cho khách hàng 	<ul style="list-style-type: none"> - Các chương trình phù hợp với khách hàng - Quảng cáo, PR, khuyến mại - Tái xuất thị trường - Trợ giúp bán hàng, triển lãm thương mại - Quảng cáo - Các chuyến đi quen thuộc - Bán 	<ul style="list-style-type: none"> - Quản lý các phần nân - Thư tín trực tiếp - Quản lý các tài khoản khách hàng chủ chốt - Quản lý cơ sở dữ liệu của khách - Quản lý và phát triển hành trình - Kỳ nghỉ tiếp theo - Lời khuyên cho khách hàng

HOẠT ĐỘNG HỖ TRỢ	Kết cấu hạ tầng của Doanh nghiệp	Quản lý chung	Lập kế hoạch và tài chính	Liên minh chiến lược	Liên kết và thu nhận	Bãi bỏ quy định	Hội nhập chéo	Quản lý chất lượng
	Quản trị nguồn nhân lực	Tuyển dụng	Giáo dục và Đào tạo	Thúc đẩy nhân viên	Lương và thưởng	Thu nhập	Thương lượng	Phát triển nhân viên
	Phát triển Sản phẩm	Điềm đến và sự liên kết mới	Quản lý bộ phận	Tiện nghi và dịch vụ mới	Thị trường mới	Phân đoạn thị trường mới	Tuyển đường mới	Cải tiến cung ứng dịch vụ
	Phát triển hệ thống và công nghệ	Hệ thống đặt chỗ bằng máy tính		R&D	Hệ thống mới và thủ tục	Quản lý năng lượng	An toàn và an ninh điện	Viễn thông và giải trí
	Hoạt động mua sắm	Thiết bị và thay thế		Nhiên liệu, thực phẩm, đồ uống	Dịch vụ ký kết	Dịch vụ chuyên nghiệp	Các dịch vụ khác	Bất động sản và xây dựng

Nguồn: A. Poon, 1993

Hình 1.1. Chuỗi cung ứng giá trị trong KDDL

Chuỗi cung ứng giá trị trong KDDL được hình thành từ các hoạt động chính và các hoạt động hỗ trợ - những hoạt động tạo ra giá trị. Trong đó:

- Hoạt động chính là các hoạt động nòng cốt, mang tính đặc thù của doanh nghiệp du lịch, bao gồm: dịch vụ tại chỗ, vận chuyển, bán buôn/ trọn gói, phân phối bán lẻ, tiếp thị và bán hàng, dịch vụ khách hàng.

- Hoạt động hỗ trợ là các hoạt động cấu thành cơ sở hạ tầng (CSHT) chủ yếu của doanh nghiệp và trải khắp toàn bộ doanh nghiệp. Các hoạt động hỗ trợ trong KDDL cũng giống như mọi lĩnh vực khác, bao gồm: kết cấu hạ tầng của doanh nghiệp, quản trị nguồn nhân lực, phát triển sản phẩm, phát triển hệ thống và công nghệ, hoạt động mua sắm.

Để tạo ra giá trị lớn hơn cho khách hàng nhằm gia tăng NLCT, doanh nghiệp du lịch cần xử lý tốt các hoạt động chính cũng như các hoạt động hỗ trợ với mục đích tiết kiệm chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu suất hoạt động để tiếp cận và phục vụ khách hàng tốt hơn.

1.2.2. Chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch

Chiến lược cạnh tranh là loại hình chiến lược chức năng, là một chuỗi các cam kết và hành động tích hợp được thiết kế nhằm khai thác tối đa các năng lực cốt lõi và giành được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp [46].

Theo M. Porter, có ba chiến lược cạnh tranh phổ quát mà doanh nghiệp có thể sử dụng nhằm tạo lợi thế cạnh tranh trong dài hạn để đạt được kết quả kinh doanh vượt trội so với các đối thủ trong ngành, đó là: chiến lược hạ thấp chi phí; chiến lược dị biệt hoá sản phẩm và chiến lược trọng tâm hoá [21]. Tùy thuộc vào điều kiện cụ thể, doanh nghiệp có thể lựa chọn sử dụng riêng biệt từng chiến lược, hoặc cũng có thể kết hợp các chiến lược cạnh tranh với nhau.

Chiến lược hạ thấp chi phí là chiến lược cạnh tranh dựa trên cơ sở mức chi phí thấp so với các đối thủ trong ngành mà vẫn không ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm dịch vụ. Để đạt được mức chi phí thấp, doanh nghiệp cần phải dựa vào các chính sách chủ yếu: kiểm soát chặt chẽ chi phí; tối thiểu hoá chi phí ở một số bộ phận như nghiên cứu và phát triển (R&D), bán hàng, quảng cáo; cắt giảm chi phí nhờ kinh nghiệm...

Với mức chi phí thấp, doanh nghiệp sẽ đối phó được với cả năm yếu tố cạnh tranh trong ngành. Tuy nhiên, để thực hiện được chiến lược hạ thấp chi phí thông thường đòi hỏi doanh nghiệp phải có thị phần tương đối cao hoặc sự tiếp cận thuận lợi với nguồn nguyên liệu đầu vào... Bên cạnh đó, doanh nghiệp có thể phải đầu tư lớn vào công nghệ, định giá cạnh tranh và phải chấp nhận thua lỗ trong giai đoạn đầu để đạt mục tiêu mở rộng thị phần. Nhờ đó doanh nghiệp sẽ có được lợi thế kinh tế về quy mô để tiếp tục hạ thấp chi phí và duy trì mức chi phí thấp.

Chiến lược dị biệt hoá sản phẩm là chiến lược tạo sản phẩm dịch vụ có tính độc đáo, khác biệt so với sản phẩm của các doanh nghiệp trong toàn ngành. Để dị biệt hoá sản phẩm, doanh nghiệp có thể dựa vào thiết kế, công nghệ, tính năng của sản phẩm, hay dịch vụ khách hàng...

Việc thực hiện chiến lược này vẫn phải ràng buộc trong mối quan hệ với tiết kiệm chi phí. Chiến lược dị biệt hoá sản phẩm giúp doanh nghiệp thiết lập vị trí vững chắc để ứng phó với năm yếu tố cạnh tranh do chiến lược này gắn kết được sự trung thành của khách hàng với nhãn hiệu sản phẩm, khách hàng không có điều kiện so sánh giá cả, chất lượng với các sản phẩm của doanh nghiệp khác, từ đó làm giảm sự nhạy cảm của khách hàng về giá. Tuy nhiên, việc dị biệt hoá sản phẩm đôi khi cản trở việc mở rộng thị phần của doanh nghiệp. Nguyên nhân là do giá bán phẩm cao để đánh đổi sự độc đáo của sản phẩm nhưng không phải khách hàng nào cũng sẵn sàng hay có khả năng thanh toán cao cho sản phẩm đó.

Chiến lược trọng tâm hoá là chiến lược tập trung vào một nhóm khách hàng, một phân đoạn sản phẩm hay một thị trường địa lý cụ thể. Chiến lược này dựa trên giả định rằng doanh nghiệp có khả năng thực hiện một mục tiêu chiến lược hẹp hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh với mục tiêu rộng hơn. Kết quả là doanh nghiệp có thể có được đặc trưng riêng do đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của một mục tiêu cụ thể hoặc/ và có chi phí thấp hơn khi phục vụ mục tiêu đó.

Trên cơ sở các chiến lược cạnh tranh phổ quát của M. Porter, cùng những hạn chế của các chiến lược cạnh tranh phổ quát, theo quan điểm của A. Poon, chiến lược cạnh tranh trong ngành Du lịch cần phải tính đến một số thực tại then chốt của

ngành như: (1) định hướng dịch vụ trong lĩnh vực KDDL cần chú trọng vào chất lượng và phát triển nguồn nhân lực; (2) khách hàng luôn đòi hỏi doanh nghiệp phải đặt họ lên hàng đầu; (3) công nghệ thông tin đã được ứng dụng phổ biến trong ngành, làm thay đổi nguyên tắc cuộc chơi và buộc các doanh nghiệp tái vị trí chiến lược; và (4) sự thay đổi cơ bản của lĩnh vực lữ hành và du lịch đòi hỏi phải liên tục đổi mới để cạnh tranh thành công.

Chính vì vậy, để cạnh tranh thành công trên thị trường du lịch, các doanh nghiệp du lịch cần phải tuân thủ chặt chẽ các nguyên tắc cơ bản: đưa khách hàng lên hàng đầu, dẫn đầu về chất lượng, đổi mới triệt để và củng cố vị trí chiến lược trong chuỗi giá trị của ngành (Hình 1.2) [46].



Nguồn: A. Poon, 1993

Hình 1.2. Bốn nguyên tắc cạnh tranh thành công

Để đổi mới triệt để có hiệu quả, doanh nghiệp cần: Không ngại các ý tưởng mới, không ngừng học hỏi và tạo dựng khả năng để liên tục đổi mới (phụ lục hình 1.5)

Để củng cố vị trí chiến lược của doanh nghiệp trong chuỗi giá trị của ngành, doanh nghiệp cần: Tìm kiếm các vị trí lợi thế trong chuỗi giá trị, hội nhập chéo hoặc tìm cách tác động đến môi trường cạnh tranh (phụ lục hình 1.6)

1.2.3. Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch

Để tồn tại và phát triển trong môi trường KDDL cạnh tranh hết sức gay gắt như hiện nay, mỗi doanh nghiệp du lịch cần phải không ngừng nỗ lực sáng tạo và mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng lớn hơn trong mỗi sản phẩm dịch vụ cung ứng. Chính giá trị gia tăng hàm chứa ở mỗi đơn vị sản phẩm DVDL cung cấp cho khách hàng sẽ tạo nên lợi thế cạnh tranh để doanh nghiệp thu hút khách hàng và chiếm lĩnh thị phần lớn hơn trên thị trường. Tuy nhiên, lợi thế cạnh tranh đó cần phải được doanh nghiệp duy trì tạo dựng theo suốt cả quá trình HĐKD, nhất là trong điều kiện môi trường KDDL không ngừng biến động, thị trường KDDL mang tính khu vực và toàn cầu, nhu cầu của du khách mang tính cá nhân hoá cao...

Với đặc thù HĐKD của doanh nghiệp du lịch cùng ý kiến tham khảo từ phía các nhà quản trị KDDL, NCS đã tổng hợp 14 yếu tố cơ bản cấu thành NLCT của doanh nghiệp. Nói cách khác, các yếu tố này cũng chính là các khả năng tạo ra thế vượt trội (đối với chính mình và với đối thủ cạnh tranh trực tiếp) trong tiến trình cạnh tranh của doanh nghiệp.

1.2.3.1. Thị phần và mức tăng trưởng thị phần

Đối với doanh nghiệp du lịch, thị phần và mức tăng trưởng thị phần được xem là yếu tố cấu thành quan trọng của NLCT.

Thị phần của doanh nghiệp du lịch là phần thị trường mà doanh nghiệp chiếm lĩnh được trên thị trường trong một thời kỳ nhất định. Thị phần càng lớn chứng tỏ sản phẩm DVDL của doanh nghiệp đã có lợi thế so với đối thủ cạnh tranh và được khách hàng ưa chuộng; từ đó thể hiện NLCT của doanh nghiệp du lịch càng mạnh. Trong lĩnh vực KDDL, thị phần của doanh nghiệp là tỷ lệ % so sánh

giữa tổng số lượt khách của doanh nghiệp với tổng số lượt khách của một thị trường hoặc một phân khúc thị trường; hoặc tỷ lệ % so sánh giữa tổng doanh thu của doanh nghiệp với tổng doanh thu từ một thị trường hoặc một phân khúc thị trường.

Mức tăng trưởng thị phần biểu hiện thông qua tốc độ tăng trưởng về lượt khách hoặc tốc độ tăng trưởng về doanh thu của doanh nghiệp từ một thị trường hoặc một phân khúc thị trường qua các thời kỳ nhất định. Mức tăng trưởng thị phần thể hiện sự tăng trưởng về quy mô kinh doanh của doanh nghiệp, phản ánh nỗ lực HĐKD của doanh nghiệp qua mỗi thời kỳ. Để tăng cường NLCT, doanh nghiệp du lịch cần đánh giá đúng các điểm mạnh, điểm yếu tương đối của mình so với các đối thủ cạnh tranh để tận dụng triệt để các thế mạnh nhằm thu hút khách, gia tăng năng lực phục vụ khách hàng để không ngừng nâng cao kết quả HĐKD qua mỗi thời kỳ.

1.2.3.2. Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận

Lợi nhuận của doanh nghiệp du lịch được hiểu là phần vượt trội của giá bán sản phẩm DVDL so với chi phí tạo ra và cung ứng sản phẩm DVDL đó. Lợi nhuận là chỉ tiêu tổng hợp phản ánh chất lượng HĐKD của doanh nghiệp du lịch. Vì vậy, lợi nhuận được xem là mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp du lịch, là động lực thúc đẩy hoạt động SXKD của doanh nghiệp. Lợi nhuận càng cao, NLCT của doanh nghiệp càng lớn bởi khi đó doanh nghiệp sẽ có điều kiện tốt hơn để tái sản xuất, mở rộng quy mô kinh doanh, nâng cao chất lượng sản phẩm và làm hài hoà lợi ích các bên có liên quan. Tùy thuộc vào đặc thù HĐKD của mỗi doanh nghiệp du lịch mà cơ cấu hình thành lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ khác nhau. Đối với khách sạn, lợi nhuận được hình thành chủ yếu từ lợi nhuận kinh doanh lưu trú, lợi nhuận kinh doanh ăn uống và lợi nhuận kinh doanh dịch vụ bổ sung; đối với công ty lữ hành, lợi nhuận được hình thành từ lợi nhuận kinh doanh chương trình du lịch, hoa hồng đại lý và lợi nhuận kinh doanh dịch vụ khác. Để gia tăng lợi nhuận, biện pháp tốt nhất cho các doanh nghiệp du lịch là phải nâng cao thị phần và tiết kiệm chi phí hợp lý.

Mức tăng trưởng lợi nhuận của doanh nghiệp du lịch biểu hiện thông qua tốc độ tăng trưởng lợi nhuận qua các thời kỳ nhất định. Mức tăng trưởng lợi nhuận càng

cao chứng tỏ tiềm lực của doanh nghiệp càng mạnh, vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường càng cao.

1.2.3.3. Mối tương quan giữa chất lượng và giá cả sản phẩm

Chất lượng của một sản phẩm DVĐL thể hiện ở tính hữu hình, sự tin cậy, tính trách nhiệm, sự đảm bảo, sự thấu hiểu khách hàng, năng lực phục vụ, tác phong và thái độ của nhân viên... Nói cách khác, chất lượng sản phẩm DVĐL là tổng hợp các giá trị thụ hưởng dịch vụ được khách du lịch cảm nhận trong mối tương quan với giá bán. Tuy nhiên, mặc dù rất quan tâm đến chất lượng DVĐL trước khi quyết định hành vi mua, nhưng hầu như khách hàng lại chỉ có thể cảm nhận được hoàn toàn chất lượng DVĐL (giá trị sử dụng) sau khi họ đã trải qua và tiêu dùng DVĐL đó. Vì vậy, yếu tố giá cả có sự ảnh hưởng rất lớn đến quyết định mua của khách hàng. Doanh nghiệp nào có mức giá bán sản phẩm dịch vụ (có chất lượng tương tự đối thủ cạnh tranh) càng hợp lý thì doanh nghiệp đó càng có NLCT cao. Do đó, mục tiêu chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng vẫn phải đi đôi với việc tiết kiệm chi phí sản xuất và cung ứng sản phẩm dịch vụ đó để giảm giá thành và hạ giá bán. Bởi lẽ, trong thực tế, tùy thuộc mối quan hệ giữa chất lượng và giá cả sản phẩm DVĐL, NLCT của doanh nghiệp du lịch sẽ xảy ra các trường hợp khác nhau:

- Nếu chất lượng tốt, giá tốt: Doanh nghiệp sẽ cạnh tranh tốt (là trường hợp các doanh nghiệp du lịch phải hướng tới)
- Nếu chất lượng tốt, giá cao: Doanh nghiệp sẽ cạnh tranh khó
- Nếu chất lượng kém, giá rẻ: Doanh nghiệp sẽ cạnh tranh kém bền vững
- Nếu chất lượng kém, giá cao: Doanh nghiệp sẽ cạnh tranh kém

Như vậy, để đảm bảo mối tương quan giữa chất lượng tốt và giá cả sản phẩm tốt, doanh nghiệp du lịch cần chú trọng tuyển dụng, đào tạo và tổ chức sử dụng đội ngũ lao động hợp lý; đồng thời đầu tư trang thiết bị, cơ sở vật chất (CSVC) phù hợp... để không ngừng nâng cao văn minh phục vụ khách hàng, chất lượng sản phẩm DVĐL và hạ giá thành, giá bán sản phẩm DVĐL.

1.2.3.4. Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm

(Nên có khái niệm chi phí đơn vị!) Để nâng cao NLCT, doanh nghiệp du lịch có thể sử dụng công cụ chi phí đơn vị thấp. Chi phí đơn vị thấp sẽ giúp cho doanh nghiệp du lịch có thể định giá sản phẩm thấp. Bên cạnh đó, việc lựa chọn phương pháp định giá khoa học và hợp lý cũng sẽ giúp doanh nghiệp định giá sản phẩm tương thích với từng tình thế của thị trường, phân đoạn thị trường khách hàng nhất định... Theo đó, doanh nghiệp du lịch cũng dễ dàng có được lợi thế cạnh tranh về giá so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy, chi phí đơn vị và định giá sản phẩm cũng được xem là một yếu tố quan trọng cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch.

1.2.3.5. Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực

Đối với doanh nghiệp du lịch, nhân lực được xem là nguồn lực quan trọng quyết định chất lượng DVDL. Trong đó, đội ngũ nhân lực trực tiếp giữ vị trí quan trọng hàng đầu, quyết định quá trình giao tiếp, tổ chức cung ứng, phục vụ dịch vụ cho khách hàng và mức độ cảm nhận chất lượng DVDL cung ứng của khách hàng. Vì vậy, đội ngũ nhân lực (đặc biệt là nhân lực trực tiếp) là yếu tố cơ bản cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch.

Để góp phần nâng cao NLCT, doanh nghiệp du lịch cần bố trí đội ngũ nhân lực hợp lý cả về số lượng, cơ cấu và chất lượng. Trong đó, chất lượng nhân lực của doanh nghiệp cần được quan tâm hơn cả. Chất lượng nhân lực của doanh nghiệp du lịch được thể hiện thông qua kiến thức (chuyên môn, ngoại ngữ...); kỹ năng (làm việc nhóm, giao tiếp, xử lý tình huống...) và thái độ, đạo đức nghề nghiệp của người lao động. Chất lượng nhân lực càng cao thì khả năng tạo lợi thế và nâng cao NLCT của doanh nghiệp du lịch càng lớn. Do đó, doanh nghiệp du lịch cần coi nhân lực là nguồn lực vô giá quyết định đến quá trình tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm DVDL. Doanh nghiệp cần có biện pháp chăm lo, gìn giữ và bảo vệ đội ngũ nhân lực để tránh hiện tượng chảy máu chất xám.

1.2.3.6. Vị thế tài chính

Vị thế tài chính phản ánh tiềm lực, quyết định khả năng đầu tư, phát triển HĐKD của doanh nghiệp du lịch. Vị thế tài chính đóng vai trò quan trọng trong việc

nâng cao vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Vị thế tài chính của doanh nghiệp du lịch biểu hiện thông qua các chỉ tiêu đánh giá khả năng thanh toán của doanh nghiệp (hệ số thanh toán, khả năng thanh toán nhanh, khả năng thanh toán tức thời) để đánh giá xem khả năng thanh toán của doanh nghiệp tốt hay không, doanh nghiệp có chủ động về tài chính không; các chỉ tiêu đánh giá cơ cấu vốn và nguồn vốn của doanh nghiệp (tỷ lệ nợ, tỷ suất tự tài trợ, tỷ lệ vốn cố định, tỷ lệ vốn lưu động) để đánh giá xem doanh nghiệp có huy động và bố trí cơ cấu vốn phù hợp với đặc điểm HĐKD của doanh nghiệp mình hay không, tình hình vốn kinh doanh của doanh nghiệp có lành mạnh không; các chỉ tiêu về hiệu quả sử dụng vốn (sức sản xuất của vốn, sức sinh lời của vốn, tốc độ chu chuyển của vốn cố định...) để đánh giá xem doanh nghiệp có sử dụng và quản lý vốn tốt hay không.

Vì vậy, để nâng cao vị thế tài chính, doanh nghiệp du lịch cần có biện pháp quản lý tài chính hiệu quả. Việc quản lý tài chính của doanh nghiệp cần phải thực hiện chặt chẽ, khoa học, hợp lý và toàn diện từ khâu xác định nhu cầu vốn, huy động vốn, sử dụng và quản lý vốn đến việc đánh giá tình hình sử dụng vốn để rút kinh nghiệm nhằm quản lý tài chính ngày càng tốt hơn.

1.2.3.7. Quy mô và chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật

Đối với doanh nghiệp du lịch, quy mô và chất lượng CSVCKT cũng là tiêu chí cơ bản đánh giá NLCT của doanh nghiệp. Mặc dù CSVCKT không giữ vị trí quan trọng hàng đầu như nhân lực nhưng đây cũng là nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp du lịch, đóng vai trò cần thiết tham gia hoặc hỗ trợ trong quá trình sáng tạo và cung ứng mỗi sản phẩm DVDL nhất định. Không thể phủ nhận được rằng, đối với doanh nghiệp du lịch, CSVCKT là một bộ phận nguồn lực, góp phần tạo ra sản phẩm DVDL, nâng cao năng suất lao động và mang lại thu nhập cho doanh nghiệp. Đối với khách hàng, CSVCKT giúp khách nhận và cảm nhận được việc tiêu dùng các DVDL và là bằng chứng vật chất để khẳng định chất lượng sản phẩm dịch vụ. Do đó, quy mô CSVCKT của doanh nghiệp càng lớn, chất lượng CSVCKT của doanh nghiệp càng cao, đặc biệt CSVCKT có tính độc đáo, phong

cách thiết kế riêng thì doanh nghiệp đó càng có lợi thế và NLCT tốt hơn các đối thủ trên thị trường.

Quy mô và chất lượng CSVCKT thể hiện ở mức vốn đầu tư, tính đa dạng về chủng loại và trình độ CSVCKT, sự phù hợp của CSVCKT với thâm mĩ và thị hiếu của tập thị trường khách hàng mục tiêu... Tuy nhiên, việc đầu tư CSVCKT rất tốn kém, nên doanh nghiệp du lịch cần phải cân nhắc đầu tư hợp lý, đồng thời có biện pháp sử dụng phù hợp nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng CSVCKT và văn minh phục vụ khách hàng. Có như thế, NLCT của doanh nghiệp du lịch mới đạt được mục tiêu bền vững.

1.2.3.8. Trình độ công nghệ

Đối với lĩnh vực KDDL, xu hướng ứng dụng công nghệ mới ngày càng được doanh nghiệp cũng như khách hàng quan tâm bởi tính tiện ích cũng như hiệu quả sử dụng. Doanh nghiệp du lịch có thể ứng dụng công nghệ trong quản lý hợp đồng, quản lý đăng ký đặt giữ chỗ, quản lý tình trạng phòng, quản trị kế toán, thanh toán... Thực tế, những doanh nghiệp du lịch nào có trình độ công nghệ càng tiên tiến và cập nhật, việc đầu tư R&D sản phẩm càng được chú trọng thì khả năng doanh nghiệp sáng tạo thành công DVDL mới và thoả mãn tốt nhu cầu du khách càng lớn. Tuy nhiên, đối với những doanh nghiệp du lịch có quy mô nhỏ, tiềm lực tài chính hạn chế thì đây thực sự là một thách thức đối với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, ngay cả những doanh nghiệp có quy mô lớn, tiềm lực tài chính vững mạnh cũng gặp khó khăn bởi sự đe dọa của đặc tính sản phẩm DVDL là dễ bắt chước lại không có khả năng bảo vệ bản quyền công nghệ của sản phẩm. Vì vậy, doanh nghiệp du lịch cần phải cân nhắc hợp lý mức độ cũng như thời điểm để triển khai chính sách khai thác và phát triển sản phẩm mới, từ đó góp phần nâng cao NLCT của doanh nghiệp.

1.2.3.9. Năng lực quản trị và lãnh đạo

Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt và khốc liệt như hiện nay, vai trò của các cấp quản trị trong doanh nghiệp du lịch lại càng quan trọng và quyết định hơn bao giờ hết. Ở mọi thời điểm của quá trình HĐKD, doanh nghiệp đều cần

đến khả năng tư duy, tầm nhìn chiến lược để các nhà quản trị có các quyết sách đúng đắn, giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn, hoặc nắm bắt kịp thời các cơ hội, hoặc đạt được mức lợi nhuận tối ưu... Tất cả những điều này phụ thuộc vào năng lực quản trị và lãnh đạo của doanh nghiệp du lịch. Những doanh nghiệp du lịch có được đội ngũ quản trị có năng lực tốt, khả năng lãnh đạo giỏi sẽ có được điều kiện cần để xây dựng nền tảng phát triển vững chắc, đội ngũ nhân lực thừa hành của doanh nghiệp sẽ có sự tin tưởng, yên tâm và cống hiến hết mình vì mục tiêu chung của doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp du lịch có năng lực quản trị và lãnh đạo càng tốt cũng sẽ góp phần nâng cao NLCT cho doanh nghiệp mình.

Năng lực quản trị và lãnh đạo của doanh nghiệp du lịch thể hiện chủ yếu ở trình độ tư tưởng, chính trị, đạo đức; trình độ chuyên môn và trình độ quản trị doanh nghiệp của các nhà quản trị. Vì vậy, các nhà quản trị doanh nghiệp phải là những người được đào tạo về chuyên môn bài bản, có phương pháp làm việc khoa học, có khả năng tổ chức bộ máy làm việc hiệu quả và quản lý các nguồn lực hợp lý, hiểu biết luật pháp và thông lệ quốc tế, có khả năng ứng phó nhanh nhạy và linh hoạt với môi trường kinh doanh, có kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực quản lý...

1.2.3.10. Mạng lưới logistic, phân phối và bán hàng

Trong điều kiện kinh doanh hiện nay, bất cứ doanh nghiệp du lịch nào muốn tồn tại và phát triển bền vững đều cần thiết phải thiết lập được mối quan hệ chặt chẽ với các doanh nghiệp cung ứng nguồn lực đầu vào để đáp ứng tốt nhu cầu của doanh nghiệp ngay cả vào thời vụ kinh doanh; đồng thời phải thiết lập được mạng lưới phân phối và bán hàng để tiếp cận khách hàng dễ dàng hơn, khắc phục được những hạn chế về không gian và thời gian trong mối quan hệ cung – cầu. Mạng lưới logistic, phân phối và bán hàng của doanh nghiệp du lịch càng hợp lý thì khả năng chủ động trong SXKD của doanh nghiệp càng cao, NLCT của doanh nghiệp càng mạnh.

1.2.3.11. Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch

Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch đóng vai trò quan trọng đối với doanh nghiệp du lịch, nó quyết định tầm ảnh hưởng của mạng lưới thông tin xúc

tiền, quảng bá sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp đến khách hàng, từ đó góp phần quyết định lượt khách hàng tiêu dùng DVDL và mức thu nhập của doanh nghiệp. Như vậy, Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch cũng chính là một yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch.

Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch của doanh nghiệp biến hiện ở tính chuyên nghiệp và trình độ của bộ phận marketing; ở khả năng thấu hiểu thị trường; ở sức mạnh của các chương trình xúc tiến, quảng cáo giới thiệu sản phẩm và ở hiệu quả của việc sử dụng các công cụ xúc tiến của doanh nghiệp. Chính vì vậy, tùy thuộc vào giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, tùy thuộc vào đặc điểm của thị trường khách hàng mục tiêu và động thái marketing của đối thủ cạnh tranh..., doanh nghiệp cần có sự lựa chọn hợp lý và đầu tư thích ứng về con người cũng như ngân sách cho hoạt động xúc tiến du lịch nhằm nâng cao NLCT.

1.2.3.12. Hiệu suất nghiên cứu và phát triển

Thay đổi nhu cầu được đánh giá là một trong những xu hướng phát triển của du lịch thế giới. Điều này cũng đặt ra yêu cầu hết sức khó khăn cho các doanh nghiệp du lịch là phải không ngừng đổi mới và cải tiến để nghiên cứu và sáng tạo được những sản phẩm dịch vụ mới, có tính “kiểu mới”. Việc thoả mãn được sự thay đổi về nhu cầu du lịch của du khách phụ thuộc rất nhiều vào hiệu suất R&D của doanh nghiệp du lịch. Vì vậy, hiệu suất R&D cũng là một trong những yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch.

1.2.3.13. Hình ảnh và thương hiệu

Hình ảnh và thương hiệu là giá trị vô hình nhưng lại là yếu tố rất quan trọng cấu thành nên NLCT của doanh nghiệp du lịch. Trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ, hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp đóng vai trò rất quan trọng, có thể xem như “giấy bảo hành” cho chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, từ đó sẽ tạo dựng được lòng tin của khách hàng, khiến khách hàng yên tâm hơn trong việc lựa chọn dịch vụ của doanh nghiệp. Khi một doanh nghiệp du lịch có hình ảnh tốt, thương hiệu mạnh sẽ tạo được danh tiếng và uy tín trên thị trường, sẽ mang lại lợi thế cạnh

tranh cho các sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Hình ảnh của doanh nghiệp được phản ánh chủ yếu thông qua triết lý kinh doanh, trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với cộng đồng xã hội... Trong khi đó, thương hiệu của doanh nghiệp lại phải được tạo dựng qua cả một quá trình nhờ việc thường xuyên đầu tư nâng cao chất lượng dịch vụ, thường xuyên đổi mới, tạo sự khác biệt cho sản phẩm dịch vụ... để có thể mang lại lợi ích tốt nhất cho khách hàng. Vì vậy, mỗi doanh nghiệp du lịch đều cần phải có chiến lược xây dựng hình ảnh đẹp và thương hiệu mạnh cho mình.

1.2.3.14. Mức độ thoả mãn và làm hài lòng khách hàng

Một trong những chủ thể đánh giá chính xác chất lượng sản phẩm DVDL chính là khách hàng. Vì vậy, mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng là một tiêu chí quan trọng và khách quan, phản ánh NLCT của doanh nghiệp du lịch. Sự cảm nhận về sản phẩm DVDL của khách hàng càng phù hợp với sự mong đợi của họ thì NLCT của doanh nghiệp cũng càng lớn. Do đó, để thoả mãn được nhu cầu khách hàng, trước hết doanh nghiệp cần phải thấu hiểu được sự mong đợi của họ đối với sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp. Tùy thuộc vào từng nhóm khách hàng mục tiêu sẽ có sự kỳ vọng khác nhau đối với sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp.

Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng đối với doanh nghiệp du lịch sẽ được thể hiện ở mức độ phàn nàn và khả năng giải quyết các phàn nàn của khách, tỷ lệ khách hàng quay trở lại doanh nghiệp... Vì vậy, để khách hàng thoả mãn và hài lòng, doanh nghiệp du lịch cần phải quản lý tốt mọi khâu dịch vụ phục vụ đối với khách hàng. Nói cách khác, sự hài lòng của khách hàng xuất phát từ chất lượng sản phẩm DVDL mà doanh nghiệp sản xuất và tổ chức cung ứng phục vụ khách hàng.

1.2.4. Phương pháp xác định chỉ số năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch

Xác định NLCT của doanh nghiệp du lịch thực chất là việc tích hợp các yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp nhằm xác định tổng nội lực của doanh nghiệp

du lịch trên những thị trường mục tiêu nhất định với tập các đối thủ cạnh tranh trực tiếp xác định. Việc tính toán chỉ số NLCT của doanh nghiệp du lịch có thể dựa trên phương pháp chuẩn đối sánh. Với quan điểm đo lường NLCT nói trên, có thể khái quát quy trình xác định NLCT của doanh nghiệp du lịch như sau:

Bước 1: Xác định các tiêu chí đánh giá NLCT của doanh nghiệp du lịch (14 yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch đã tổng hợp ở nội dung 1.2.3). Mỗi tiêu chí được xem là một tham số đánh giá NLCT của doanh nghiệp du lịch (i).

Bước 2: Xác định hệ số quan trọng của tham số i (K_i) bằng cách cho điểm từ 0 đến 1, với:

$$\sum_{i=1}^{14} K_i = 1$$

Mỗi tham số đo lường NLCT có hệ số độ quan trọng tác động đến NLCT tổng thể của doanh nghiệp. Trên cơ sở tham khảo các tài liệu của các tác giả J.P.Kotler, Day&Winsley, Reed, Jain..., vận dụng vào đặc điểm và điều kiện của doanh nghiệp du lịch Việt Nam, NCS vận dụng hệ tiêu chí NLCT tổng hợp của doanh nghiệp du lịch như Bảng 1.1.

Bảng 1.1. Hệ thống tiêu chí xác định NLCT của doanh nghiệp du lịch

STT	CÁC TIÊU CHÍ (i)	HỆ SỐ QUAN TRỌNG (K_i)
1	Thị phần và mức tăng trưởng thị phần	0,05
2	Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận	0,05
3	Chất lượng/ giá cả sản phẩm	0,05
4	Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm	0,05
5	Trình độ nhân lực	0,1
6	Vị thế tài chính	0,1
7	Quy mô và chất lượng CSVCKT	0,05
8	Trình độ công nghệ	0,05
9	Năng lực quản trị và lãnh đạo	0,1
10	Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng	0,1
11	Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch	0,05

12	Hiệu suất R&D	0,05
13	Hình ảnh và thương hiệu	0,1
14	Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng	0,1

Bước 3: Xác định điểm số của từng tham số đánh giá NLCT của doanh nghiệp du lịch. Việc xác định điểm số của các tham số dựa vào kết quả đánh giá bởi tập mẫu đại diện điển hình có liên quan (nhà quản trị doanh nghiệp, khách hàng) thông qua Bảng câu hỏi. Trong đó, đại diện có vai trò quan trọng nhất trong việc đánh giá NLCT của doanh nghiệp du lịch là nhà quản trị. Việc đánh giá từng tham số theo thang điểm 5 (trong đó: 5 - tốt; 4 - khá; 3 - trung bình; 2 - yếu; 1 - kém). Khi đó, điểm số của mỗi tham số chính là điểm bình quân tham số i của tập mẫu đánh giá (P_i).

Bước 4: Xác định NLCT tuyệt đối của doanh nghiệp du lịch (D_{NLCTDN}) theo công thức sau:

$$D_{NLCTDN} = \sum_{i=1}^{14} K_i P_i$$

Kết luận: Nếu $D_{NLCTDN} = 1.0-2.0$: NLCT của doanh nghiệp du lịch thấp; $D_{NLCTDN} = 2.1-2.9$: NLCT của doanh nghiệp du lịch trung bình; $D_{NLCTDN} = 3.0-3.9$: NLCT của doanh nghiệp du lịch khá; $D_{NLCTDN} = 4.0-5.0$: NLCT của doanh nghiệp du lịch mạnh.

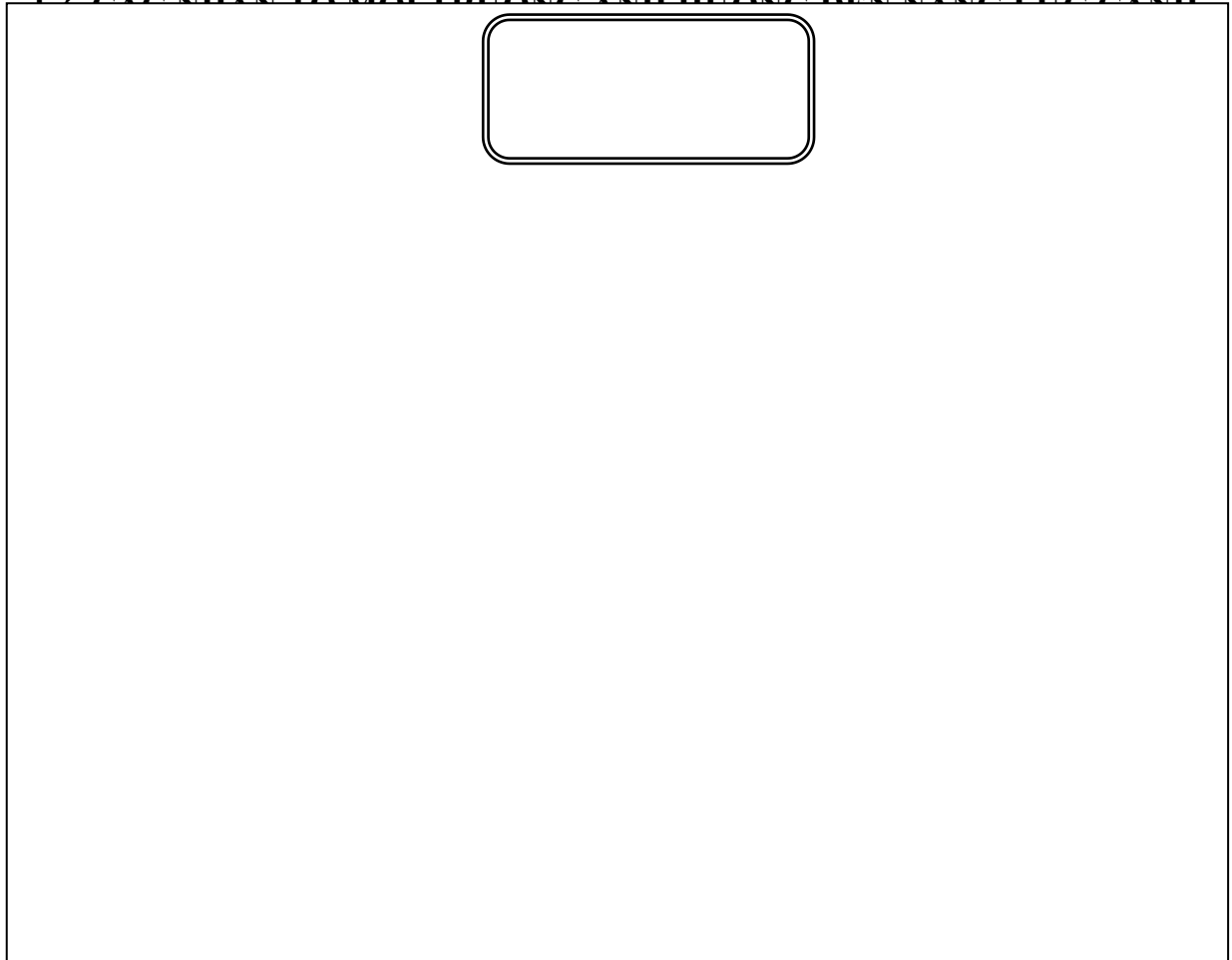
Bước 5: Xác định NLCT tương đối của doanh nghiệp du lịch so với các đối thủ cạnh tranh theo công thức sau:

$$D_{NLCTSS} = D_{NLCTDN} / D_{NLCTĐS}$$

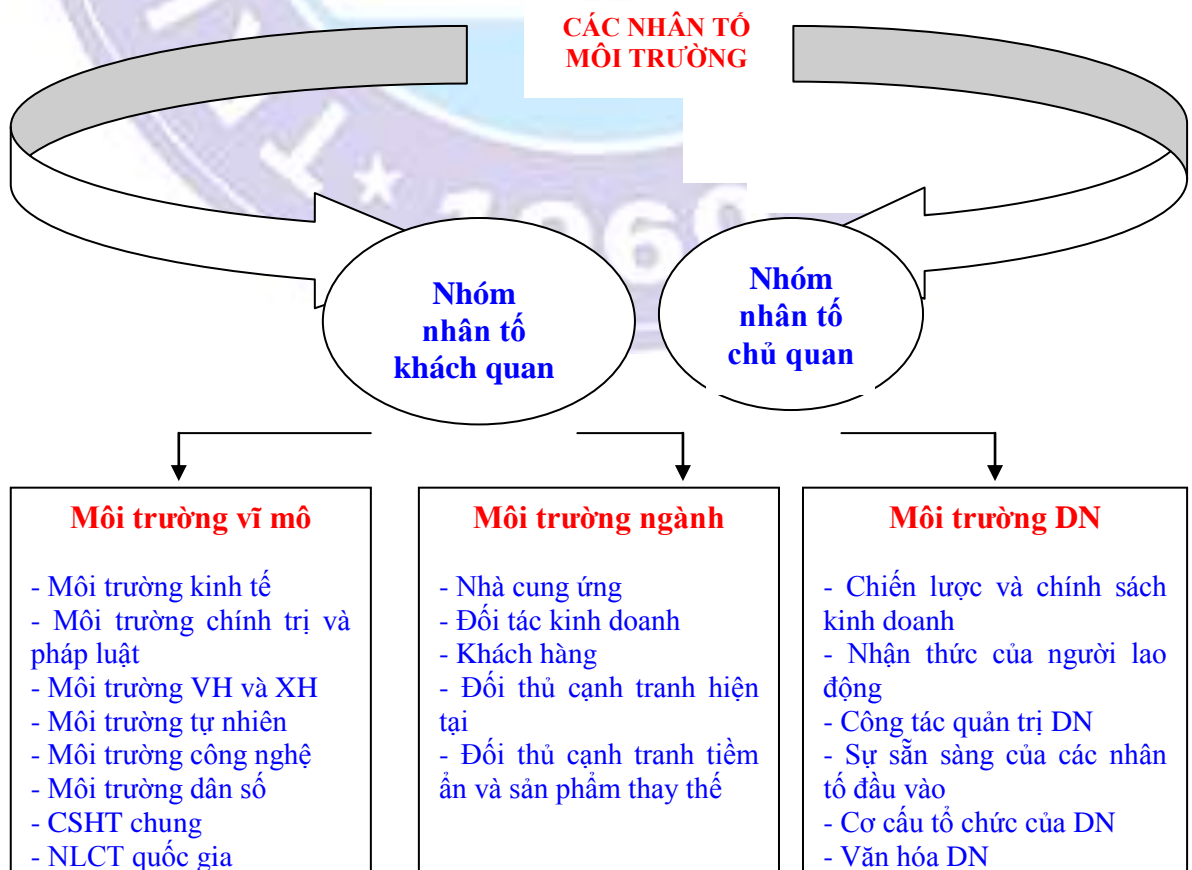
- Trong đó:*
- D_{NLCTSS} : Chỉ số NLCT tương đối của doanh nghiệp du lịch
 - $D_{NLCTĐS}$: NLCT của doanh nghiệp chuẩn đối sánh

Kết luận: Nếu $D_{NLCTSS} > 1$: NLCT của doanh nghiệp du lịch lớn hơn NLCT của doanh nghiệp đối sánh. Ngược lại, nếu $D_{NLCTSS} < 1$: NLCT của doanh nghiệp du lịch nhỏ hơn NLCT của doanh nghiệp đối sánh. Nếu $D_{NLCTSS} = 1$: NLCT của doanh nghiệp du lịch ngang bằng NLCT của doanh nghiệp đối sánh.

1.2 CÁC NHÂN TỐ MÔI TRƯỜNG ẢNH HƯỞNG ĐẾN NĂNG LỰC CẠNH



trình của DN/NCT/KDDL.



Hình 1.7. Mô hình các



**NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
DOANH NGHIỆP DU LỊCH**

1.3.1. Nhóm nhân tố khách quan

Nhóm nhân tố khách quan bao gồm các nhân tố môi trường bên ngoài doanh nghiệp du lịch. Mặc dù doanh nghiệp chịu sự tác động của các nhân tố này nhưng lại không có khả năng kiểm soát, điều chỉnh mà chỉ có thể nghiên cứu để ứng phó với những ảnh hưởng của các nhân tố môi trường. Trong đó, các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô là những nhân tố môi trường có khả năng tác động đến NLCT của mọi doanh nghiệp trong nền kinh tế quốc dân; các nhân tố ngành là những nhân tố có khả năng ảnh hưởng đến NLCT của các doanh nghiệp thuộc ngành Du lịch nói riêng.

1.3.1.1. Môi trường vĩ mô

- *Môi trường kinh tế*: Các yếu tố sự biến động về tỷ giá hối đoái, lãi suất, giá cả thị trường, xu hướng vận động của các dòng khách, sự tăng lên của cung du lịch... thuộc môi trường kinh tế có sự ảnh hưởng trực tiếp đến NLCT của doanh nghiệp du lịch. Tuy nhiên, mỗi nhân tố lại có sự tác động khác nhau đến NLCT của doanh nghiệp du lịch. Trong khi mức lãi suất cao trên thị trường sẽ gia tăng chi phí, giá thành và giá bán sản phẩm DVDL, có thể làm doanh nghiệp mất đi lợi thế cạnh tranh thì xu hướng vận động của các dòng khách quốc tế đến các điểm du lịch thuộc địa bàn HĐKD lại là lợi thế rất lớn cho doanh nghiệp. Hay như trường hợp sự tăng

lên của cung du lịch sẽ góp phần làm cho thị trường cạnh tranh gay gắt hơn, NLCT của mỗi doanh nghiệp cũng có thể giảm sút một phần; trong khi mức thu nhập của người dân có xu hướng tăng lên lại là điều kiện thuận lợi trong HĐKD của doanh nghiệp. Do đó, để nâng cao NLCT, doanh nghiệp du lịch cần dự báo và nắm bắt kịp thời các xu hướng biến động của môi trường kinh tế nhằm tận dụng tốt mọi thời cơ trong kinh doanh.

- *Môi trường chính trị và pháp luật*: Hệ thống chính trị và luật pháp của quốc gia có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình HĐKD và tất yếu đến NLCT của doanh nghiệp du lịch. Sự ổn định của nền chính trị, an ninh và an toàn xã hội sẽ tạo dựng các điểm đến du lịch an toàn và thân thiện, hấp dẫn du khách trong và ngoài nước. Ngoài ra, các luật định liên quan đến các vấn đề về du lịch, xuất nhập cảnh, hải quan... cũng ảnh hưởng trực tiếp đến cơ chế HĐKD và NLCT thu hút khách của doanh nghiệp du lịch.

- *Môi trường văn hóa và xã hội*: Sự phát triển của doanh nghiệp du lịch gắn liền với môi trường văn hóa – xã hội. Yếu tố văn hóa chính là tài nguyên nhân văn vô cùng quý giá, làm nên những sản phẩm du lịch đậm đà bản sắc, có khả năng thu hút và hấp dẫn đặc biệt đối với du khách. Bên cạnh đó, đặc điểm nhân khẩu học, nhu cầu và thị hiếu của dân cư tại khu vực thị trường doanh nghiệp khai thác cũng ảnh hưởng hai mặt đến việc tạo lập NLCT của doanh nghiệp. Trong trường hợp sản phẩm DVDL của doanh nghiệp kinh doanh phù hợp với nhu cầu và thị hiếu khách hàng thì NLCT của doanh nghiệp là rất lớn và ngược lại.

- *Môi trường tự nhiên*: Đối với lĩnh vực du lịch, môi trường tự nhiên với các yếu tố tài nguyên thiên nhiên, đặc điểm địa hình, khí hậu... được xem như là các yếu tố “đầu vào” quan trọng của HĐKD tại mỗi doanh nghiệp du lịch. Đặc biệt, tài nguyên thiên nhiên tại khu vực hoạt động của doanh nghiệp càng phong phú, độc đáo và đặc sắc thì các doanh nghiệp du lịch càng có điều kiện nâng cao NLCT, tạo lợi thế cạnh tranh nhằm thu hút khách so với các doanh nghiệp du lịch của quốc gia, địa phương khác.

- *Môi trường công nghệ*: Sự phát triển của khoa học công nghệ, hạ tầng công nghệ của quốc gia, địa phương nơi doanh nghiệp du lịch hoạt động sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc phát triển thương mại điện tử. Xu hướng thương mại điện tử thay thế thương mại truyền thống được xem là tất yếu trong môi trường KDDL, đặc biệt là lĩnh vực KDDL quốc tế. Môi trường công nghệ phát triển sẽ là nền tảng cơ bản để doanh nghiệp du lịch có cơ hội rút ngắn khoảng cách về không gian đối với khách hàng, nâng cao hiệu quả hoạt động quảng cáo và xúc tiến bán; đồng thời giải quyết nhanh chóng và hữu hiệu các mối quan hệ giao dịch đối tác; từ đó góp phần nâng cao NLCT trên thị trường.

- *Môi trường dân số*: Các đặc điểm về tổng dân số; tỷ lệ tăng; cơ cấu dân số theo độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp, thu nhập; xu hướng phân phối thu nhập; xu hướng chuyển dịch dân số... là những gợi ý quan trọng cho các doanh nghiệp du lịch trong thực thi chiến lược cạnh tranh của mình. Doanh nghiệp nào càng có chiến lược cạnh tranh đúng đắn, thích ứng được với môi trường dân số thì doanh nghiệp đó càng có khả năng nâng cao năng lực cạnh tranh của mình trên thị trường.

- *CSHT du lịch*: CSHT du lịch bao gồm hệ thống giao thông, thông tin liên lạc, điện, nước. Đây là những thành tố quyết định để có thể đáp ứng những nhu cầu cơ bản nhất của du khách trong mỗi chuyến đi (như cầu đi lại, ăn uống, nghỉ ngơi, giao tiếp). Thực tế, chất lượng phương tiện và các tuyến đường giao thông có ảnh hưởng lớn đến điều kiện tiếp cận của du khách tới các điểm đến du lịch. Bên cạnh đó, trong điều kiện công nghệ phát triển mạnh mẽ như hiện nay, nhu cầu thông tin liên lạc của du khách khi rời khỏi nơi cư trú của mình là rất lớn, đặc biệt đối với khách công vụ, thương mại. Ngoài ra, hệ thống điện và cấp thoát nước cũng có ảnh hưởng không nhỏ đến nhu cầu sinh hoạt cá nhân của du khách. Vì vậy, CSHT du lịch càng thuận lợi, khả năng thu hút khách du lịch của doanh nghiệp càng lớn, NLCT của doanh nghiệp du lịch càng cao.

- *NLCT quốc gia*: NLCT quốc gia được đánh giá trên nhiều tiêu chí khác nhau như thể chế chính trị của chính phủ, nền tài chính quốc gia, trình độ nhân lực và công nghệ, CSHT... NLCT quốc gia và NLCT của doanh nghiệp có mối quan hệ

hữu cơ với nhau. Một mặt, NLCT của doanh nghiệp góp phần cấu thành NLCT quốc gia. Mặt khác, NLCT quốc gia lại có ảnh hưởng ngược trở lại đối với NLCT của mỗi doanh nghiệp trong nền kinh tế. Có thể xem, NLCT quốc gia như là chỗ dựa cho doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp du lịch nói riêng tạo dựng NLCT trên thị trường quốc tế.

1.3.1.2. Môi trường ngành

- *Nhà cung ứng*: Nhà cung ứng các yếu tố đầu vào hoặc hỗ trợ cho hoạt động SXKD của doanh nghiệp như nguyên vật liệu, trang thiết bị, năng lượng, các dịch vụ phát triển kinh doanh... có ảnh hưởng rất lớn đến NLCT của doanh nghiệp du lịch. Nếu doanh nghiệp du lịch thiết lập được mối quan hệ tốt với nhà cung ứng, doanh nghiệp sẽ có nhiều thuận lợi về tính ổn định, chất lượng của nguồn hàng và các ưu đãi về giá cả, điều kiện thanh toán. Đây sẽ là tiền đề tốt để doanh nghiệp cạnh tranh về giá và chất lượng sản phẩm dịch vụ. Vì vậy, các doanh nghiệp cần thiết phải thiết lập mối quan hệ tốt với một số nhà cung ứng cho mỗi chủng loại nguyên liệu, dịch vụ đầu vào để có thể nâng cao NLCT trong mọi thời điểm kinh doanh.

- *Đối tác kinh doanh*: Trong lĩnh vực KDDL, đối tác kinh doanh có vai trò quan trọng đối với quá trình hoạt động của doanh nghiệp du lịch. Để có được nguồn khách hàng ổn định, tạo được chuỗi giá trị cung ứng thỏa mãn tối ưu nhu cầu khách hàng và không ngừng nâng cao hiệu quả kinh doanh, các doanh nghiệp lữ hành rất cần sự hợp tác tin cậy của các công ty gửi khách, các hãng vận chuyển khách, các cơ sở kinh doanh lưu trú và DVDL; trong khi đó các khách sạn, nhà hàng lại cần thường xuyên duy trì mối quan hệ tốt với các hãng lữ hành, đại lý du lịch. Rõ ràng, NLCT của doanh nghiệp du lịch phụ thuộc một phần vào các đối tác kinh doanh của mình.

- *Khách hàng*: Bất cứ doanh nghiệp du lịch nào trên thị trường cũng chịu áp lực lớn từ phía các tập khách hàng. Với quyền của người mua, khách hàng hoàn toàn có khả năng đưa ra những yêu cầu về giá cả và chất lượng của dịch vụ cung cấp với doanh nghiệp. Áp lực từ phía khách hàng buộc mỗi doanh nghiệp phải nỗ

lực nhằm khác biệt hóa sản phẩm, định vị sản phẩm trên nhiều tập khách hàng khác nhau... nhằm duy trì và phát triển NLCT của mình trên thị trường.

- *Đối thủ cạnh tranh hiện tại*: Các đối thủ cạnh tranh hiện tại thường xuyên gây áp lực và trực tiếp đe dọa vị thế của doanh nghiệp trên thị trường. Sự cạnh tranh của các đối thủ về giá, sản phẩm, quảng cáo, khuyến mại có thể buộc doanh nghiệp phải chia sẻ thị phần nếu không có được các lợi thế so với đối thủ cạnh tranh để “giành giật” khách hàng. Do đó, để tồn tại và phát triển bền vững, các doanh nghiệp du lịch cần nghiên cứu, đón đầu các động thái của đối thủ cạnh tranh và kịp thời ứng biến.

- *Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và sản phẩm thay thế*: Ngoài các đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và sản phẩm thay thế cũng có sự đe dọa rất lớn đến NLCT của doanh nghiệp. Một mặt đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn chính là những doanh nghiệp du lịch mới xâm nhập vào thị trường, gây áp lực cạnh tranh cho doanh nghiệp trong tương lai bởi những lợi thế về nguồn lực, về “sức trẻ”... Mặt khác, các sản phẩm thay thế cũng dễ dàng thu hút khách hàng của doanh nghiệp du lịch, nhất là đối với các doanh nghiệp có thị trường mục tiêu có sự đàn hồi cao về giá. Vì vậy, doanh nghiệp cũng cần gia tăng nội lực để có khả năng đối chọi với các “tân binh” trên thị trường, đồng thời tạo lợi thế cạnh tranh tốt so với các sản phẩm thay thế để nhằm khơi gợi và củng cố nhu cầu khách hàng.

Xét với khối DNNCP KDDL, việc chuyển đổi mô hình hoạt động từ DNN sang CTCP có thể mang lại các điều kiện giúp doanh nghiệp mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng và vị thế hoạt động KDDL trên thị trường khiến cho chiến lược kinh doanh thay đổi. Sự thay đổi này dẫn đến thị trường khách của doanh nghiệp phải mở rộng, biến động về đặc điểm thị trường mục tiêu để thích ứng với chiến lược KDDL mới của doanh nghiệp. Với những doanh nghiệp không có sự thay đổi về chiến lược kinh doanh thì cũng gặp khó khăn trong việc duy trì thị trường khách truyền thống do doanh nghiệp không còn hoạt động dưới hình thức DNN nên có thể sẽ không còn giữ được mối quan hệ với các bộ, ban, ngành. Những doanh nghiệp này cũng buộc phải chuyển hướng tìm kiếm thị trường khách

hàng mới. Theo đó, nhà cung cấp, đối tác kinh doanh và đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch sau CPH cũng có những biến động nhất định.

1.3.2. Nhóm nhân tố chủ quan

Đây là những nhân tố phát sinh bên trong nội bộ doanh nghiệp, có ảnh hưởng đến việc củng cố và nâng cao NLCT của doanh nghiệp du lịch. Với các nhân tố môi trường doanh nghiệp, doanh nghiệp hoàn toàn có thể kiểm soát và điều chỉnh.

- *Chiến lược và chính sách kinh doanh*: Chiến lược và chính sách kinh doanh được xem là kim chỉ nam trong quá trình hoạt động đối với mỗi doanh nghiệp du lịch. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp phải được thiết lập cả trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn; đồng thời cần thiết được cụ thể hóa thông qua các chính sách về nhân sự, tài chính, sản phẩm, marketing, thị trường... Một chiến lược với các chính sách kinh doanh được xác lập hợp lý, triển khai đúng đắn sẽ hướng hành động của doanh nghiệp nhanh chóng đạt mục tiêu với hiệu quả cao. Đây cũng là cơ sở quan trọng để doanh nghiệp du lịch tạo lợi thế so với các đối thủ cạnh tranh, từ đó có thể nâng cao NLCT của mình trên thị trường.

Đối với nhóm DNNNCP KDDL, việc chuyển đổi mô hình hoạt động doanh nghiệp từ DNNN sang CTCP cộng với việc thiết lập bộ máy quản lý doanh nghiệp mới có thể dẫn đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi. Sự thay đổi về chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp được thể hiện rõ nét qua những biến động về ngành nghề và cơ cấu kinh doanh của doanh nghiệp. Sau CPH, doanh nghiệp hoàn toàn có thể thay đổi đăng ký ngành nghề kinh doanh. Ngoài việc kinh doanh các DVDL như trước đây, doanh nghiệp có thể mở rộng quy mô kinh doanh sang các DVDL hoặc các ngành nghề dịch vụ, thương mại khác. Ngược lại, doanh nghiệp cũng có thể thu hẹp một, một số ngành nghề kinh doanh trước đây tùy thuộc vào điều kiện và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Từ sự thay đổi về chiến lược kinh doanh tất yếu kéo theo sự thay đổi về chính sách kinh doanh của doanh nghiệp du lịch sau CPH. Cụ thể:

Về chính sách marketing: Cùng với sự biến động về thị trường khách, hầu hết các doanh nghiệp sau CPH sẽ có xu hướng chuyển biến tích cực trong hoạt động

marketing. Nguyên nhân là do, nếu trước đây, với định mức kế hoạch không gắt gao, việc kiểm soát của cơ quan chủ quản không sát sao, sức ép của cơ quan chủ quản không nặng nề... thì doanh nghiệp cũng không cần đầu tư quá nhiều cho hoạt động marketing vẫn có thể hoàn thành, hoàn thành vượt mức kế hoạch được giao. Nhưng hiện nay, để thực hiện định mức kế hoạch khắt khe, doanh nghiệp buộc phải đầu tư có hiệu quả hơn cho hoạt động marketing. Đó có thể là việc chú trọng đầu tư ngân sách cho hoạt động marketing; cũng có thể là việc thử nghiệm các phương thức quảng cáo, chiêu thị khách hàng mới... để thúc đẩy năng lực marketing của doanh nghiệp nâng lên; trong đó đặc biệt phải kể đến chính sách sản phẩm của doanh nghiệp sau CPH.

Như đã đề cập ở trên, sau CPH, việc thay đổi ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp cũng được xem là một trong những nguyên nhân quan trọng khiến sản phẩm kinh doanh của doanh nghiệp có thể sẽ đa dạng hơn. Nguyên nhân thứ hai có thể khiến sản phẩm kinh doanh của doanh nghiệp có xu hướng đa dạng hơn là do “hơi hướng mới” của tư duy, ý tưởng sáng tạo kinh doanh bởi bộ máy quản lý doanh nghiệp mới. Sự đa dạng trong sản phẩm dịch vụ sẽ cho phép doanh nghiệp thoả mãn tốt hơn nhu cầu tổng hợp và trọn gói của khách du lịch. Ngoài ra, để đương đầu với sự cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp sẽ phải chú trọng hơn đến việc làm độc đáo sản phẩm dịch vụ của mình. Đây sẽ là điều kiện cần thiết để doanh nghiệp tồn tại và xây dựng, củng cố hình ảnh của mình trên thị trường.

Bên cạnh đó, để giữ chân thị trường khách cũ và lôi kéo thị trường khách mới nhằm nỗ lực thực hiện được kế hoạch kinh doanh, các doanh nghiệp sẽ phải chú trọng nhiều đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm. Việc nâng cao chất lượng của doanh nghiệp có thể thông qua chính sách quản lý nhân lực, chính sách đầu tư đổi mới, nâng cấp CSVCKT. Đây sẽ được xem là yếu tố chủ yếu để tạo lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sau khi doanh nghiệp chính thức mất đi “sự bảo trợ”, “đỡ đầu” của Nhà nước.

Về chính sách khai thác và sử dụng thông tin: Trước CPH, hầu hết các DNNN KDDL không thật sự quan tâm đến việc khai thác và sử dụng các thông tin

có liên quan đến HĐKD của doanh nghiệp một cách có hiệu quả. Trong khi đó, các thông tin nội bộ cũng như các thông tin bên ngoài doanh nghiệp như: cơ chế, chính sách; thị trường; khách hàng... lại có vai trò hết sức quan trọng đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều này sẽ có sự trái ngược sau khi doanh nghiệp chuyển đổi mô hình hoạt động. Nguyên nhân là do:

Thứ nhất, trước đây kế hoạch kinh doanh với các chỉ tiêu kinh tế đặt ra cho doanh nghiệp không quá cao; doanh nghiệp không cần thiết phải nỗ lực cũng có thể hoàn thành, hoàn thành tốt kế hoạch. Nhưng sau CPH, kế hoạch kinh doanh do Đại hội cổ đông thông qua, đòi hỏi doanh nghiệp phải thật sự nỗ lực mới có thể hoàn thành các chỉ tiêu kinh tế đề ra.

Thứ hai, khi còn là DNNN, được sự bao bọc của Nhà nước, các doanh nghiệp KDDL thường được cung cấp thông tin đến tận nơi. Với chừng đó thông tin có thể được xem như là “đủ” mà doanh nghiệp không phải tốn thêm công sức để khai thác thêm các luồng thông tin. Nhưng khi chuyển đổi sang CTCP, doanh nghiệp sẽ phải chủ động hơn nếu muốn nắm bắt đầy đủ các thông tin từ các cơ quan quản lý nhà nước. Bên cạnh đó, doanh nghiệp muốn có được các thông tin “độc”, hữu ích hơn với HĐKD của doanh nghiệp thì đôi khi phải đầu tư công sức, tài chính để tìm kiếm hoặc thuê mua.

Thứ ba, sau CPH, thông tin hầu như không còn được sử dụng “miễn phí” nên doanh nghiệp cần thiết phải đặt ra vấn đề sử dụng như thế nào cho hiệu quả.

Từ những lý do trên cho thấy quan điểm khai thác và sử dụng thông tin đã hoàn toàn thay đổi sau khi doanh nghiệp CPH. Doanh nghiệp không chỉ dừng ở việc quan tâm hơn đến vấn đề khai thác và sử dụng thông tin mà sẽ còn là động thái đầu tư tài chính, công nghệ, con người và hệ thống tổ chức để quản lý chặt chẽ hơn các dòng thông tin.

Giai đoạn đầu, doanh nghiệp có thể gặp phải những khó khăn do thiếu kinh nghiệm, muốn tiết kiệm chi phí... Tuy nhiên, nếu việc đầu tư bài bản, việc khai thác thông tin của doanh nghiệp sẽ đảm bảo được tính thời sự và thực sự có giá trị đối

với doanh nghiệp; việc sử dụng thông tin của doanh nghiệp cũng sẽ hiệu quả hơn so với trước đây.

- *Nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp*: Với đặc thù HĐKD trong lĩnh vực dịch vụ, lao động sống là nguồn lực quan trọng và quyết định đối với doanh nghiệp du lịch. Theo đó, vấn đề nhận thức của người lao động cần được đề cao và coi trọng để củng cố NLCT trong doanh nghiệp du lịch. Thật vậy, quan điểm làm việc, sự hiểu biết về luật pháp và chính sách của Nhà nước, nhận thức về cạnh tranh của mỗi người lao động trong doanh nghiệp du lịch đều ảnh hưởng rất lớn đến ý thức và hành động của người lao động trong công việc, từ đó ảnh hưởng và quyết định năng lực phục vụ, chất lượng sản phẩm dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng.

Đối với nhóm DNNNCP KDDL, cùng với sự quản lý và điều hành hoạt động dưới mô hình CTCP, nhận thức của người lao động cũng có sự thay đổi rõ rệt, theo hướng tích cực hơn so với trước CPH. Nguyên nhân là do người lao động đã trở thành chủ doanh nghiệp chứ không chỉ làm công ăn lương như trước đây. Ngoài ra, các động lực khác quan khác từ phương thức quản lý, cơ chế đãi ngộ... cũng sẽ mang lại những tiến bộ trong nhận thức của đội ngũ lao động tại doanh nghiệp du lịch sau CPH.

- *Công tác quản trị doanh nghiệp*: Công tác quản trị doanh nghiệp ngày càng khẳng định tầm ảnh hưởng trong môi trường kinh doanh hiện đại như hiện nay. Hoạt động quản trị trong doanh nghiệp du lịch đóng vai trò “đầu tàu”, “bánh lái” dẫn dắt mọi hành động của doanh nghiệp thông qua việc lựa chọn và áp dụng các phương pháp và biện pháp quản trị mới, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, R&D sản phẩm mới... Vì vậy, doanh nghiệp du lịch chỉ có thể đạt được thành công, tạo được thế và lực cạnh tranh khi thực sự chú trọng đầu tư cho công tác quản trị doanh nghiệp.

Đối với nhóm DNNNCP KDDL, theo quy định của pháp luật, trước khi CPH doanh nghiệp hoạt động theo Luật DNNN, nhưng sau CPH doanh nghiệp hoạt động theo Luật Doanh nghiệp. Cũng chính yếu tố này đã chi phối rất lớn đến công tác quản trị doanh nghiệp.

Thứ nhất, việc chuyển đổi sang mô hình CTCP tất yếu dẫn đến việc sắp xếp lại bộ máy quản lý doanh nghiệp. Nếu như trước đây, khi còn hoạt động dưới hình thức DNNN, lãnh đạo doanh nghiệp là do Nhà nước chỉ định, “cất nhắc”; thì hiện nay, doanh nghiệp đã có cơ hội tìm kiếm các lao động quản lý thực sự có năng lực và trình độ. Sau CPH việc sắp xếp đội ngũ quản lý của doanh nghiệp là do tín nhiệm bình bầu hoặc thuê chuyên gia bên ngoài nên năng lực và trách nhiệm có xu hướng nâng lên. Trong khi đó, lao động quản lý lại chịu sự kiểm soát chặt chẽ của cổ đông và Ban kiểm soát doanh nghiệp nên sẽ phát huy tốt vai trò và trách nhiệm để điều hành doanh nghiệp, theo đó năng lực quản trị và lãnh đạo của doanh nghiệp cũng từng bước được nâng lên; công tác lãnh đạo của doanh nghiệp có thể thông suốt hơn; việc vận hành phong cách lãnh đạo của đội ngũ quản lý có thể hợp lý và hiệu quả hơn.

Thứ hai, các nhà quản lý doanh nghiệp sẽ được chủ động hơn trong việc xây dựng cũng như triển khai thực hiện, điều chỉnh chiến lược và kế hoạch kinh doanh. Đặc biệt, kế hoạch kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp không còn do cơ quan chủ quản giao cho doanh nghiệp mà do Đại hội cổ đông của doanh nghiệp thông qua.

- *Sự sẵn sàng của các nhân tố đầu vào:* Để nâng cao NLCT, mỗi doanh nghiệp du lịch cần thiết phải nâng cao khả năng đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu khách hàng ở mọi thời điểm, điều kiện khác nhau. Điều này cũng có nghĩa, doanh nghiệp du lịch cần dự báo chính xác, chuẩn bị đầy đủ và kịp thời cả về chất và lượng của các nguồn lực đầu vào như nhân lực, tài chính, CSVCKT, công nghệ theo yêu cầu HĐKD của doanh nghiệp.

Xét với khối DNNNCP KDDL, nhìn chung có thể thấy các nhân tố nguồn lực đầu vào đã có chuyển biến tương rõ rệt so với trước khi CPH. Cụ thể:

+ Đối với nhân lực: Quá trình CPH doanh nghiệp KDDL cùng cơ chế hoạt động điều hành doanh nghiệp sau CPH sẽ có những tác động rõ nét đến tư tưởng làm việc, quy mô và chất lượng nhân lực của doanh nghiệp. Những tác động của CPH đến nhân lực của doanh nghiệp được cụ thể hoá rất rõ trong các văn bản pháp

luật. Trong đó, ngoài các văn bản pháp quy quy định chung về việc CPH, các văn bản pháp quy có liên quan trực tiếp đến vấn đề nhân lực của doanh nghiệp là: NĐ 41/2002/NĐ-CP, QĐ 174/2002/QĐ-TTg, Thông tư 13/2005/TT- BLĐTBXH, NĐ 110/2007/NĐ-CP...

Thứ nhất, quy định về CPH gắn liền với chính sách giải quyết lao động dôi dư trong doanh nghiệp là cơ hội quý giá để lãnh đạo các doanh nghiệp rà soát lại lực lượng lao động trong doanh nghiệp, đánh giá được thực lực năng lực nguồn nhân lực của doanh nghiệp, xác định được số lượng và các vị trí lao động dôi dư... Ngoài ra, các doanh nghiệp còn được hỗ trợ bởi các chính sách khá hữu hiệu để có cơ hội giải quyết lượng lao động dôi dư. Đặc biệt, việc doanh nghiệp được giải quyết nghỉ chế độ cho đối tượng lao động lớn tuổi của cơ chế cũ, có trình độ hạn chế, tư tưởng lạc hậu, lười làm việc thiếu chủ động, ỷ lại, không theo kịp yêu cầu của nền kinh tế thị trường sẽ giúp doanh nghiệp hậu CPH giải quyết đáng kể gánh nặng dư thừa số lượng và yếu kém về chất lượng nhân lực, từ đó góp phần nâng cao NLCT nguồn nhân lực cho doanh nghiệp sau CPH.

Thứ hai, việc CPH doanh nghiệp, thực hiện chuyển đổi mô hình hoạt động từ DNNN sang CTCP ít nhiều cũng làm cho người lao động trong doanh nghiệp bộc lộ các trạng thái tâm lý, tư tưởng khác nhau, làm ảnh hưởng đến công việc và bộ máy hoạt động của doanh nghiệp. Không ít người lao động với tư tưởng tiến bộ (nhất là lớp lao động trẻ) kỳ vọng vào sự đổi mới với cơ hội được làm chủ doanh nghiệp, sẽ góp phần mang lại hiệu quả kinh tế cao cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó cũng có không ít người lao động, đặc biệt là những lao động đã gắn bó lâu dài với doanh nghiệp lại muốn ổn định, giữ thói quen cũ, lối làm việc cũ và hoài nghi về mục tiêu CPH doanh nghiệp. Tất cả những điều này đều có khả năng chi phối đến tư tưởng, sự tích cực, trách nhiệm của người lao động đối với công việc. Ngoài ra, tâm tư của người lao động ở lại doanh nghiệp còn bị ảnh hưởng bởi chính sách giải quyết lao động dôi dư khi thực hiện CPH doanh nghiệp. Trong bối cảnh “kẻ ở, người đi” cũng đã khiến nhiều lao động sau CPH không yên tâm làm việc.

Thứ ba, chính sách hỗ trợ đào tạo lại cho người lao động ở lại doanh nghiệp cũng sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao chất lượng nhân lực, tạo điều kiện cho người lao động có thể hoàn thành tốt công việc của mình. Tuy nhiên, điều này cũng có thể khiến hình thành nguy cơ người lao động sau đào tạo rời bỏ doanh nghiệp nếu doanh nghiệp không có chế độ ưu đãi hợp lý.

Thứ tư, việc đãi ngộ nhân lực trong doanh nghiệp sau CPH sẽ có điều kiện tốt hơn để khắc phục hạn chế “cào bằng” như trước đây. Từ đó, doanh nghiệp cũng sẽ khai thác triệt để và phát huy tốt hơn tinh thần, năng lực và trách nhiệm của đội ngũ nhân lực trong doanh nghiệp.

+ Đối với nguồn lực tài chính: Tính đến thời điểm hiện nay, CPH DNNN chịu sự chi phối của những Văn kiện Đại hội Đảng cùng các văn bản pháp quy có liên quan như các ND 28/1996/NĐ-CP, 44/1998/NĐ-CP, 64/2002/NĐ-CP, 187/2004/NĐ-CP, 109/2007/NĐCP... Các quy định đối với việc chuyển đổi doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành CTCP cùng với đặc điểm hoạt động dưới hình thức CTCP cho thấy CPH có tác động rõ nét đến đặc điểm nguồn lực tài chính trong doanh nghiệp du lịch sau CPH, đó là: sự lành mạnh về tài chính của doanh nghiệp, quy mô và cơ cấu vốn điều lệ của doanh nghiệp. Cụ thể, trong văn bản pháp quy mới nhất của Chính phủ là ND 109/NĐ-CP ban hành ngày 26/6/2007 Về chuyển đổi doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành CTCP cho thấy:

Trước hết là quy định các vấn đề về xử lý tài chính khi CPH doanh nghiệp và xác định giá trị doanh nghiệp CPH, nội dung quy định này đã cho phép doanh nghiệp rà soát lại tình hình tài chính của doanh nghiệp, đánh giá lại vốn trong doanh nghiệp. Quy định này sẽ là cơ hội rất tốt để các doanh nghiệp CPH giải quyết công nợ, “làm sạch” nguồn lực tài chính trước khi chuyển đổi hoạt động dưới hình thức CTCP. Ngoài ra, quy định liên quan đến việc xác định giá trị vốn của doanh nghiệp có thể không bao gồm quyền sử dụng đất cũng sẽ gây ra những khó khăn không nhỏ đối với việc huy động vốn kinh doanh của doanh nghiệp sau này.

ND cũng đã quy định rất rõ về ba hình thức CPH doanh nghiệp: “1. Giữ nguyên vốn nhà nước hiện có tại doanh nghiệp, phát hành thêm cổ phiếu để tăng

vốn điều lệ; 2. Bán một phần vốn nhà nước hiện có tại doanh nghiệp hoặc kết hợp vừa bán bớt một phần vốn nhà nước, vừa phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ; 3. Bán toàn bộ vốn nhà nước hiện có tại doanh nghiệp hoặc kết hợp vừa bán toàn bộ vốn nhà nước, vừa phát hành thêm cổ phiếu để tăng vốn điều lệ” rõ ràng đã cho thấy sau CPH, quy mô vốn điều lệ của doanh nghiệp sẽ có xu hướng tăng lên, năng lực tài chính của doanh nghiệp sẽ lớn mạnh hơn, theo đó doanh nghiệp sẽ có lợi thế cạnh tranh tốt hơn so với trước đây.

Bên cạnh đó, với mục tiêu và yêu cầu của việc chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành CTCP là “... huy động vốn của các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài để nâng cao năng lực tài chính, đổi mới công nghệ...” được xác định trong Chương I của NĐ 109/CP còn cho thấy: Trước CPH, 100% vốn kinh doanh của doanh nghiệp du lịch thuộc sở hữu Nhà nước thì sau CPH tỷ lệ phần vốn Nhà nước đã giảm xuống, thậm chí có thể Nhà nước không còn nắm giữ vốn điều lệ trong doanh nghiệp. Tỷ lệ vốn được chia sẻ và nắm giữ bởi cán bộ công nhân viên (CBCNV) trong doanh nghiệp, cổ đông bên ngoài và nước ngoài. Điều này có nghĩa sau CPH, doanh nghiệp không còn thuộc sở hữu nhà nước 100% mà là đồng sở hữu của các cổ đông: Nhà nước, người lao động cùng các cổ đông khác; từ đây sẽ tạo nên sức mạnh tổng hợp từ các cổ đông, đồng thời cũng gây ra áp lực khiến các doanh nghiệp KDDL sau CPH có lợi thế tốt để nâng cao hiệu quả sử dụng vốn kinh doanh và năng lực tài chính.

+ Đối với CSVCKT và trình độ công nghệ: sau CPH, năng lực nguồn lực tài chính của doanh nghiệp dồi dào hơn; trình độ đội ngũ lao động tác nghiệp tiến bộ hơn, có sự đồng đều hơn. Vì vậy doanh nghiệp hoàn toàn có thể mở rộng quy mô và nâng cao chất lượng CSVCKT; trang bị công nghệ cao, tăng cường cơ giới hoá và tự động hoá để thích ứng hơn với nhu cầu của khách hàng.

- *Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp*: Bộ máy cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp du lịch ảnh hưởng rất lớn đến khả năng thích ứng và vận hành phù hợp với sự biến động của môi trường kinh doanh. Việc xây dựng và thường xuyên hoàn thiện cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp du lịch theo hướng tinh giản, gọn nhẹ, linh

hoạt, với việc phân quyền rõ ràng, mối quan hệ giữa các bộ phận chặt chẽ sẽ giúp doanh nghiệp du lịch rất nhiều trong việc tạo dựng NLCT.

Đối với khối DNNNCP KDDL, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp đã thay đổi theo mô hình hoạt động của CTCP. Vì vậy, công tác kiểm soát nội bộ của doanh nghiệp có xu hướng chặt chẽ theo cả quá trình và mục tiêu so với trước khi CPH do bộ máy quản lý doanh nghiệp hoạt động dưới sự kiểm soát của Ban kiểm soát doanh nghiệp. Bên cạnh đó, thay vì mô hình tổ chức công kênh trước đây, mô hình tổ chức quản lý của doanh nghiệp du lịch sau CPH sẽ có xu hướng gọn nhẹ hơn, tinh giản hơn. Doanh nghiệp có thể cơ cấu lại các bộ phận chức năng và tác nghiệp, phân định trách nhiệm rõ ràng hơn. Việc hoạt động căn cứ vào luật và phải tuân thủ các điều lệ, quy định của doanh nghiệp.

- *Văn hóa doanh nghiệp*: Văn hóa doanh nghiệp là toàn bộ các giá trị văn hóa được gây dựng nên trong suốt quá trình tồn tại và phát triển của doanh nghiệp, trở thành các triết lý kinh doanh, tập quán, thói quen, truyền thống, nghệ thuật ứng xử... ăn sâu vào hoạt động của doanh nghiệp; chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên trong doanh nghiệp trong việc theo đuổi và thực hiện các mục tiêu. Nói cách khác, văn hóa doanh nghiệp tạo ra một bản sắc tinh thần đặc trưng cho mỗi doanh nghiệp. Do đó, doanh nghiệp nào tạo dựng được bản sắc văn hóa nhân văn sẽ khiến cho người lao động trong doanh nghiệp có không khí làm việc say mê, sáng tạo, chủ động, gắn bó trung thành với doanh nghiệp, từ đó sẽ góp phần nâng cao NLCT của doanh nghiệp.

Đối với khối DNNNCP KDDL, sau khi CPH, doanh nghiệp không chỉ được kế thừa các giá trị truyền thống văn hóa của doanh nghiệp trước đó mà còn có thể xây dựng nền văn hóa giàu bản sắc nhờ lối tư duy, phương pháp quản lý mới từ những nhân tố nguồn lực “mới”.

Tóm tắt chương 1

Trong chương 1, luận án đã làm rõ những vấn đề lý luận cơ bản về NLCT của doanh nghiệp du lịch, bao gồm:

- Luận án đã hệ thống hóa các vấn đề liên quan đến doanh nghiệp du lịch, CPH DNNN và DNNNCP KDDL

- Luận án đã phát triển phương pháp luận xác định NLCT của doanh nghiệp du lịch thông qua việc làm rõ khái niệm NLCT của doanh nghiệp du lịch và mô hình chuỗi cung ứng giá trị trong KDDL; hệ thống được các chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp du lịch; nhận diện được 14 yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch và xây dựng được phương pháp xác định chỉ số NLCT của doanh nghiệp du lịch.

- Luận án đã đi sâu nghiên cứu và phân tích các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp du lịch, bao gồm: Nhóm nhân tố khách quan (với 8 nhân tố thuộc môi trường vĩ mô, 5 nhân tố thuộc môi trường vi mô) và nhóm nhân tố chủ quan (môi trường doanh nghiệp với 6 nhân tố).

Nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL là yêu cầu hết sức cần thiết trong bối cảnh hiện nay. Vì vậy, việc nghiên cứu một cách có hệ thống lý luận về NLCT của doanh nghiệp du lịch sẽ tạo cơ sở khoa học quan trọng cho việc phân tích và đánh giá thực trạng NLCT của DNNNCP KDDL trên thực tế.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA

DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN KINH DOANH DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

2.1. GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN KINH DOANH DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

2.1.1. Tình hình hoạt động kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

2.1.1.1. Số lượng và cơ cấu doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội

Theo số liệu thống kê của Tổng cục Du lịch, toàn ngành Du lịch Việt Nam hiện có khoảng 6.000 doanh nghiệp HĐKD lữ hành, trong đó có trên 5.000 doanh nghiệp HĐKD lữ hành nội địa và 855 doanh nghiệp lữ hành quốc tế được cấp phép hoạt động. Số doanh nghiệp kinh doanh lưu trú của cả nước đã được xếp hạng là 5.239 doanh nghiệp, chưa kể trên 5.000 CSLT chưa được xếp hạng.

Riêng tại địa bàn Hà Nội, theo số liệu thống kê của Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch (VHTTDL) Hà Nội, tổng số doanh nghiệp KDDL hiện nay có trên 1.600 doanh nghiệp, chưa kể có khoảng 14.000 doanh nghiệp đăng ký kinh doanh các DVDL khác. Trong đó, trên toàn địa bàn có 840 doanh nghiệp kinh doanh lữ hành (với 390 doanh nghiệp có giấy phép kinh doanh lữ hành quốc tế, chiếm 45,61% tổng số doanh nghiệp lữ hành quốc tế của cả nước và 450 doanh nghiệp có giấy phép kinh doanh lữ hành nội địa, chưa bao gồm 390 doanh nghiệp lữ hành quốc tế nói trên) và 794 CSLT với 16.196 phòng (với 220 khách sạn đã được xếp hạng, chiếm 4,20% số khách sạn đã được xếp hạng của cả nước).

Trong số 390 doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Hà Nội có 209 Công ty trách nhiệm hữu hạn, 139 CTCP, 38 chi nhánh (trong đó có 4 chi nhánh công ty liên doanh), 3 công ty liên doanh và 1 doanh nghiệp tư nhân. Hầu hết các doanh nghiệp lữ hành quốc tế của Hà Nội là các DNVVN, trong đó khá nhiều doanh nghiệp chỉ có quy mô 10 - 15 nhân viên và hiện chỉ có khoảng 10 doanh nghiệp lữ hành quốc tế có khả năng đón được trên 20.000 khách du lịch/năm.

Trong số 220 khách sạn của Hà Nội đã được xếp hạng thì khối khách sạn liên doanh có 19 đơn vị, khối khách sạn 100% vốn đầu tư nước ngoài có 5 đơn vị. Địa bàn tập trung nhiều khách sạn nhất của Hà Nội là quận Hoàn Kiếm, chiếm 33%. Cơ cấu thứ hạng khách sạn được thể hiện qua Bảng 2.1.

Bảng 2.1. Số lượng CSLT trên địa bàn Hà Nội

Hạng sao	Số lượng KS		%	%CSLT	Số lượng phòng		%	% xếp hạng HN/cả nước	
	Hà Nội	Cả nước			KSHN	HN		Hà Nội	Cả nước
5 sao	9	34	4,09	1,49	2.830	8.782	27,33	26,47	32,22
4 sao	7	90	3,18	1,16	1.302	11.229	12,57	7,78	11,59
3 sao	25	180	11,36	4,15	2.083	12.937	20,11	13,89	16,10

2 sao	101	851	45,91	16,75	2.965	31.402	28,63	11,87	9,44
1 sao	66	991	30,00	10,95	1.035	20.802	9,99	6,66	4,98
Đạt tiêu chuẩn	12	3.100	5,45	1,99	141	46.724	1,36	0,39	0,30
Tổng số KS đã xếp hạng	220	5.246	100		10.356	131.876	100	4,19	7,85
CSLT chưa xếp hạng	574			73,27	6.102				
Tổng số CSLT	794			100	16.070				

Nguồn: Tổng cục Du lịch Việt Nam, Sở VH TTDL Hà Nội

Nhìn vào Bảng 2.1. cho thấy, trên địa bàn Hà Nội hiện có 9 khách sạn 5 sao (chiếm 4,23% khách sạn đã xếp hạng và 1,13 tổng số CSLT của Hà Nội và chiếm 26,47% khách sạn đã được xếp hạng của cả nước); 7 khách sạn 4 sao (chiếm 2,82% khách sạn đã xếp hạng và 0,75 tổng số CSLT của Hà Nội và chiếm 6,74% khách sạn đã được xếp hạng của cả nước); 25 khách sạn 3 sao (chiếm 9,86% khách sạn đã xếp hạng và 2,63 tổng số CSLT của Hà Nội và chiếm 11,93% khách sạn đã được xếp hạng của cả nước). Mặc dù tổng số khách sạn đã được xếp hạng của Hà Nội chỉ chiếm 4,07 tổng số khách sạn đã được xếp hạng của cả nước nhưng tổng số phòng khách sạn đã được xếp hạng của Hà Nội so với cả nước chiếm đến 7,58%; nguyên nhân là do tỷ lệ phòng khách sạn từ 3-5 sao của Hà Nội so với cả nước khá cao. Cụ thể, Hà Nội có 2.830 phòng khách sạn 5 sao, 1.141 phòng khách sạn 4 sao, 1.820 phòng khách sạn 3 sao (tương ứng chiếm 32,22%, 10,31% và 14,36% so với cả nước),

Tuy vậy có thể thấy, số lượng khách sạn từ 3-5 sao của Hà Nội còn khá ít ỏi. Trong thời gian tới, Hà Nội cần phải thu hút thêm một số dự án đầu tư khách sạn cao cấp để bổ sung lượng phòng khách sạn hạng sang nhằm đáp ứng nhu cầu tăng trưởng khách du lịch, đặc biệt là khách du lịch quốc tế đến Hà Nội.

2.1.1.2. Kết quả kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội giai đoạn 2006-2010

Bảng 2.2. Tình hình lao động du lịch của Hà Nội giai đoạn 2006 - 2010

Đơn vị tính: Người

TT	Các chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010
1	Tổng số lao động du lịch (dài hạn)	32.700	37.450	42.900	44.450	51.118

1.1	<i>Phân theo trình độ đào tạo (chung/ du lịch)</i>					
	- Trình độ trên đại học	458	524	601	610	702
	- Trình độ đại học, cao đẳng	6.868	7.866	9.020	9.050	10.408
	- Trình độ trung cấp	9.157	10.487	12.026	12.100	13.915
	- Trình độ sơ cấp	3.434	3.933	4.510	4.600	5.520
	- Trình độ dưới sơ cấp (qua đào tạo tại chỗ hoặc huấn luyện nghiệp vụ ngắn hạn)	2.976	3.408	3.908	4.000	4.600
1.2	<i>Phân theo loại lao động</i>					
	- Lao động trong cơ quan quản lý nhà nước về du lịch (cấp tỉnh, huyện)	73	77	80	80	80
	- Lao động trong các đơn vị sự nghiệp hoạt động du lịch trên địa bàn					90
	- Lao động hoạt động trong các doanh nghiệp, cơ sở KDDL:					
	+ Lao động quản lý tại các doanh nghiệp (cấp trưởng, phó phòng trở lên)	9.811	11.236	12.885		14.190
	+ Lao động nghiệp vụ:					
	<i>Lễ tân</i>	1.635	1.873	2.148		2.599
	<i>Phục vụ buồng</i>	4.905	5.618	6.443		7.796
	<i>Phục vụ bàn, bar</i>	6.541	7.491	8.590		9.879
	<i>Nấu ăn</i>	3.924	4.495	5.154		5.927
	<i>Hướng dẫn viên (có thể HDV quốc tế)</i>	1.286	1.389	1.500	1.535	1.600
	<i>Nhân viên lễ hành</i>	3.061	3.457	3.950		8.000
	<i>Nhân viên khác</i>	5.813	6.665	7.651		3.000
1.3	<i>Phân theo ngành nghề kinh doanh</i>					
	Khách sạn, nhà hàng	17.391	20.000	23.000	23.450	12.900
	Lữ hành, vận chuyển du lịch	4.347	4.846	5.450	6.000	9.000
	Dịch vụ khác	10.964	12.609	14.500	15.000	3.000
2	Lao động du lịch mùa vụ					20.000

Nguồn: Sở VH TTDL Hà Nội

Theo Bảng 2.2. cho thấy, lực lượng lao động tham gia vào hoạt động du lịch trên địa bàn Hà Nội ngày càng đông đảo. Năm 2009, số lượng lao động trực tiếp tham gia các hoạt động KDDL là 44.450 người, tập trung vào các lĩnh vực: lữ hành, khách sạn, vận chuyển khách du lịch, dịch vụ vui chơi giải trí và các dịch vụ phục vụ khách du lịch khác. Đội ngũ cán bộ quản lý nhà nước về du lịch có khoảng 80 người. Bên cạnh đó, chưa kể đến số lượng lao động xã hội của các ngành nghề khác gấp khoảng 2,5 lần số người trực tiếp nêu trên đang phục vụ trong các ngành dịch vụ liên quan đến khách du lịch như: thương mại, giao thông vận tải, bưu chính viễn thông...

Phần lớn lao động trong các doanh nghiệp lữ hành quốc tế và khách sạn lớn có trình độ đại học, sử dụng được ngoại ngữ và các thiết bị thông tin hiện đại như máy tính, kết nối Internet, trao đổi qua thư điện tử, trang Web... Bên cạnh các công ty liên doanh có đội ngũ cán bộ trình độ cao, tại các DNNN lại có tình trạng vừa thừa vừa thiếu lao động, các doanh nghiệp ngoài quốc doanh lực lượng cán bộ ít và không ổn định. Riêng đối với lực lượng HDV, cho đến hết năm 2010 đã có 1.600 HDV được cấp thẻ HDV quốc tế (HDV có thể sử dụng được ít nhất một ngoại ngữ) và 30 HDV được cấp thẻ HDV nội địa.

Cùng với tốc độ phát triển nhanh và bền vững của du lịch Việt Nam trong giai đoạn qua, ngành Du lịch Hà Nội cũng đã đạt được những thành công nhất định.

Bảng 2.3. Kết quả hoạt động KDDL của Hà Nội giai đoạn 2006-2010

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2006	2007	2008	2009	2010
1	Tổng lượt khách DL của Hà Nội	Nghìn	9.160	10.591	9.253	10.213	12.300
	- Tốc độ tăng trưởng khách	lượt	-	15,62	-12,63	10,38	20,43
	Tổng lượt khách DL của cả nước	%	21.583	23.371	25.053	28.800	33.049
	- Tỷ trọng lượt khách của Hà Nội	Nghìn	42,44	45,32	36,93	35,59	37,22
2	Số ngày khách lưu trú bình quân của Hà Nội	Ngày	2.5	2.5	2.5	2,5	2,5
	- Khách quốc tế	-	1.8	1.8	1.8	1,8	1,8

	- Khách nội địa						
3	Chỉ tiêu bình quân/ ngày khách của Hà Nội	USD	95,4	110	130	130	130
	- Khách quốc tế	1000	501,4	550	600	700	700
	- Khách nội địa	đồng					
4	Tổng doanh thu xã hội từ du lịch của Hà Nội	Tỷ đồng	14.300	15.495	15.772	24.000	27.000
		%	-	29,85	21,54	52,17	12,5
	- Tốc độ tăng trưởng doanh thu	Tỷ đồng	51.000	56.000	60.000	68.000	96.000
	Tổng doanh thu xã hội từ du lịch của cả nước	%	19,60	23,17	26,29	35,29	28,12
	- Tỷ trọng doanh thu DL của Hà Nội so với cả nước						
5	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	917	1.282			

Nguồn: Sở VH-TDL Hà Nội, Hà Tây (cũ); Tổng cục Du lịch Việt Nam; Tổng cục Thống kê

Theo Bảng 2.3. cho thấy, kết quả hoạt động KDDL của Hà Nội giai đoạn 2006-2010 có mức tăng trưởng tương đối tốt. Tổng doanh thu xã hội từ du lịch của Hà Nội trong giai đoạn qua có mức tăng trưởng khá cao, tương ứng qua các năm 2007, 2008, 2009, 2010 là 29,85%, 21,54%, 52,17% và 12,5%. Tổng doanh thu xã hội từ du lịch của Hà Nội tăng lên một phần là do tổng lượt khách du lịch đến Hà Nội trong giai đoạn qua đã có sự gia tăng nhanh chóng bởi Hà Nội được xem là đầu cầu thu hút khách du lịch lớn của cả nước, chỉ đứng sau Thành phố Hồ Chí Minh. Năm 2006, tổng lượt khách du lịch của Hà Nội là 9.160 nghìn lượt, năm 2010 đã tăng lên 12.300 nghìn lượt. Tỷ trọng khách du lịch của Hà Nội giai đoạn 2006-2010 cũng chiếm tỷ lệ lớn, các năm đều chiếm trên 1/3 so với cả nước.

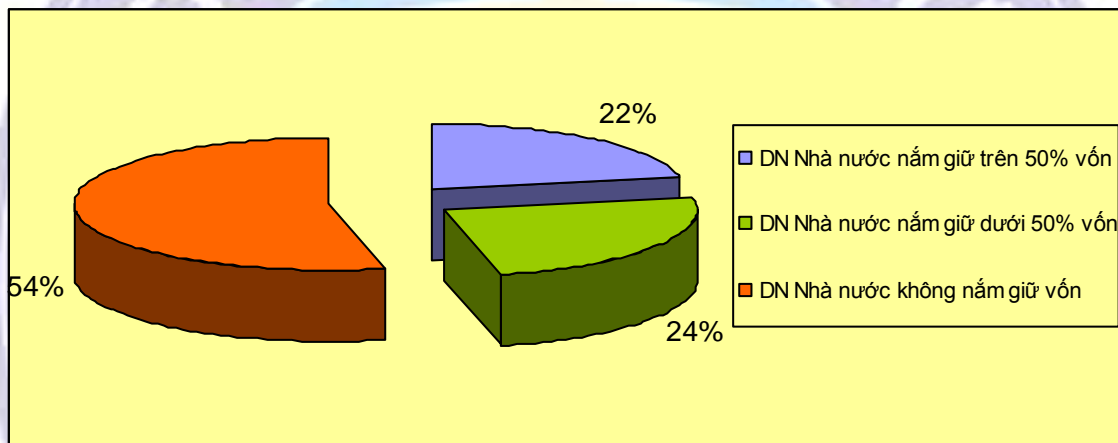
Mặc dù vậy, tốc độ tăng trưởng lượt khách du lịch của Hà Nội năm 2008 so với năm 2007 giảm 12,63% làm cho tốc độ tăng trưởng doanh thu xã hội từ du lịch của Hà Nội trong hai năm 2008 và 2009 có giảm sút so với năm 2007. Nguyên nhân là do năm 2008, cùng với khó khăn của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu, nhu cầu du lịch của người dân cũng có xu hướng giảm sút. **Năm 2010?** Tuy nhiên so với cả nước, tỷ trọng doanh thu xã hội từ du lịch của Hà Nội vẫn khá cao, trong giai

đoạn 2006-2010 đều đạt trên dưới 20%. Với sự phát triển khá ổn định, du lịch Hà Nội đã, đang và sẽ tiếp tục đóng góp đáng kể cho toàn ngành Du lịch cả nước.

2.1.2. Doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

2.1.2.1. Tình hình cổ phần hóa của các doanh nghiệp du lịch nhà nước trên địa bàn Hà Nội

Tính đến cuối năm 2010, trên toàn địa bàn Thành phố Hà Nội có 41 DNNN KDDL đã được CPH (Phụ lục 1). Trong số đó, trên địa bàn không có doanh nghiệp du lịch nào tiến hành CPH trong giai đoạn thí điểm từ năm 1991-1995; doanh nghiệp du lịch đầu tiên của Hà Nội tiến hành CPH vào năm 1997 là Công ty Ăn uống dịch vụ (AUDV) Phú Gia.



Hình 2.1. Tình hình sở hữu vốn của Nhà nước tại các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

Qua hình 2.1 cho thấy, sau khi chuyển đổi sang hình thức CTCP, xét về cơ cấu sở hữu vốn của Nhà nước tại doanh nghiệp, có thể phân loại các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội thành 3 nhóm: Nhóm doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn điều lệ (9 doanh nghiệp, chiếm 22%), nhóm doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ (10 doanh nghiệp, chiếm 24%) và nhóm doanh nghiệp Nhà nước không nắm giữ vốn (22 doanh nghiệp, chiếm 54%) (Phụ lục 2).

Khối DNNN KDDL của Hà Nội đã CPH nổi lên một số đặc điểm sau đây:

Thứ nhất, phần nhiều các doanh nghiệp có bề dày HĐKD trong lĩnh vực du lịch, đã xây dựng được thương hiệu mạnh và đang tiếp tục phát huy, củng cố uy tín

trên thị trường KDDL. Trong đó đặc biệt phải kể đến CTCP Du lịch Việt Nam tại Hà Nội (Vietnamtourism), có bề dày hoạt động KDDL gần 50 năm, liên tục nhiều năm liền đạt Danh hiệu lữ hành quốc tế hàng đầu Việt Nam; CTCP Du lịch thương mại và đầu tư (Tracotour) đã hoạt động được 49 năm, được đánh giá là địa chỉ tin cậy trong phục vụ dịch vụ vận chuyển du lịch; CTCP Du lịch Kim Liên đã hoạt động 48 năm có uy tín rất lớn về cung cấp dịch vụ lưu trú và nhà hàng; CTCP DVDL bánh tôm Hồ Tây là cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn uống đặc sản nổi tiếng của Hà Nội...

Thứ hai, sau CPH, các doanh nghiệp có xu hướng đa dạng ngành nghề kinh doanh hơn. Hầu hết các doanh nghiệp không chỉ tập trung kinh doanh dịch vụ khách sạn, dịch vụ ăn uống, dịch vụ lữ hành như trước đây mà chuyển sang kinh doanh tổng hợp các DVDL như trường hợp của Vietnamtourism, Tracotour, CTCP Du lịch Kim Liên... Một số doanh nghiệp còn “lấn sân” sang kinh doanh thương mại, xuất nhập khẩu... như trường hợp của Tracotour kinh doanh thêm thương mại xuất nhập khẩu ngoài các lĩnh vực truyền thống khác như lữ hành, khách sạn, vận chuyển du lịch và DVDL khác; CTCP Du lịch thương mại Tây Hồ kinh doanh thêm khách sạn ngoài kinh doanh vận chuyển du lịch và kinh doanh ăn uống... Bên cạnh đó, cá biệt có một số doanh nghiệp đã cắt giảm đầu tư cho KDDL và chuyển hướng sang kinh doanh cho thuê văn phòng như CTCP Bắc Nam, CTCP Hạ Long, CTCP DVDL Trần Quý Cáp, CTCP Du lịch Hồng Hà.

Thứ ba, hầu hết các doanh nghiệp có vị trí và mặt bằng kinh doanh đẹp, chủ yếu nằm ở trung tâm Thành phố hoặc trên các trục phố lớn, rất thuận tiện cho HĐKD. Trong đó phải kể đến Công ty DVDL bánh tôm Hồ Tây có diện tích mặt bằng kinh doanh rộng, địa điểm kinh doanh đắc địa, nằm sát ven Hồ Tây; CTCP Bodega, CTCP Khách sạn Phú Gia, CTCP Bắc Nam nằm ở ngay các trục đường trung tâm Thành phố, gần các khu di tích, điểm du lịch hấp dẫn và các văn phòng, cơ quan trung ương và thành phố, hay như CTCP Kim Liên có diện tích mặt bằng kinh doanh rộng lớn, nằm ngay ngã tư gần trung tâm, thuận lợi cho việc đón tiếp khách, tổ chức hội nghị, hội thảo, tiệc cưới...

Thứ tư, do thành lập khá lâu đời, CSVCKT xuống cấp, lạc hậu; lại thuận lợi hơn về vốn đầu tư, nhiều doanh nghiệp đã đầu tư các dự án lớn cho xây mới, nâng cấp CSVCKT. Đó là trường hợp CTCP Du lịch Thương Mại 30/4, CTCP Du lịch, thương mại và đầu tư Thủ đô, CTCP Khách sạn Thủy Lợi, CTCP Du lịch thương mại Tây Hồ, CTCP Khách sạn Phú Gia... đã và đang triển khai dự án xây mới; một số doanh nghiệp cũng đang chuẩn bị nguồn lực, làm thủ tục xin cấp phép xây dựng như CTCP Bodega, CTCP Hạ Long; cùng hàng loạt doanh nghiệp đang tiến hành đầu tư sửa chữa, nâng cấp như CTCP Hacinco, CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Du lịch Khách sạn Phùng Hưng...

2.1.2.2. Kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

Với lực lượng đông đảo doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội hiện nay, có thể thấy số DNNN KDDL đã CPH khá ít ỏi. Tuy nhiên, sự chuyển đổi hoạt động dưới hình thức CTCP cũng đã vẽ lên bức tranh với những nét chấm phá khá đặc thù ở những doanh nghiệp KDDL sau CPH trên địa bàn Hà Nội. Có thể nói, việc CPH khối doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội đã bước đầu khá thành công, mang lại luồng sinh khí mới cho hoạt động KDDL trên địa bàn. Mặc dù vậy, kết quả của CPH đã có sự phân nhóm khá rõ rệt:

Nhóm thứ nhất là các doanh nghiệp du lịch đang tạm dừng HĐKD do sau CPH một số người đầu cơ và kinh doanh bất động sản đã mua gom cổ phiếu với giá cao, không vì mục đích phát triển của CTCP mà nhằm mục đích chiếm hữu bất động sản, gây mất ổn định kinh doanh của doanh nghiệp như CTCP Hữu Nghị, CTCP Khách sạn Phú Gia;

Nhóm thứ hai là các doanh nghiệp du lịch KDDL kém hiệu quả, không còn chú trọng KDDL mà chuyển hướng sang kinh doanh cho thuê văn phòng như CTCP Bắc Nam, CTCP Hạ Long...;

Nhóm thứ ba là các doanh nghiệp du lịch có hiệu quả HĐKD hầu như không có sự thay đổi so với trước CPH như CTCP DVĐL Trần Quý Cáp, CTCP Du lịch Thương mại Thanh Nhân...;

Nhóm thứ tư là các doanh nghiệp du lịch có hiệu quả HĐKD vượt trội so với trước CPH, trong đó điển hình là Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP DVDL bánh tôm Hồ Tây, Tracotour, CTCP Hacinco, CTCP Thương mại Dịch vụ và Thể thao Quan Hoa...;

Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp du lịch đều không phủ nhận rằng CPH đã góp phần đáng kể cải thiện bộ máy tổ chức quản lý, tăng cường quy mô và chất lượng các nguồn lực kinh doanh, kéo theo đó công tác quản trị kinh doanh của doanh nghiệp có tiến bộ đáng kể, nên hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp đã từng bước nâng cao.

Theo Báo cáo của Sở VHTTDL Hà Nội (trước đây là Sở Du lịch Hà Nội) [27], xét với các doanh nghiệp tiến hành CPH đến năm 2004, trên địa bàn Hà Nội cũ chỉ có 3 doanh nghiệp phát triển tốt, sau một thời gian hoạt động có hiệu quả, ổn định; doanh thu tăng từ 10 – 20%, đó là CTCP Du lịch Hồ Gươm, CTCP Hacinco và CTCP Đông Đô. Cổ tức của các doanh nghiệp này cũng tăng từ 10 – 20% mỗi năm; công suất sử dụng phòng đạt khoảng 70% mỗi năm. Phần lớn những doanh nghiệp còn lại kinh doanh không đạt hiệu quả, doanh thu trung bình chỉ đạt 60% và giảm qua mỗi năm. Một số khách sạn có công suất sử dụng phòng thấp khoảng 20 – 40%, cổ tức giảm như: CTCP Khách sạn Thủy lợi, CTCP DVDL Trần Quý Cáp, CTCP Khách sạn Phú Gia, CTCP Bodega, CTCP Du lịch Hồng Hà... Thu nhập của CBCNV trong các doanh nghiệp cổ phần khách sạn đạt trung bình khoảng 800.000 – 1.000.000đ/người/tháng. Những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả như CTCP Du lịch Hồ Gươm, thu nhập của người lao động đạt khoảng 1.500.000 – 1.800.000đ/người/tháng nhưng tại các doanh nghiệp kinh doanh kém như CTCP Du lịch Hồng Hà, CTCP Thương mại Dịch vụ và Thể thao Quan Hoa thu nhập người lao động chỉ đạt từ 500.000 – 600.000đ/người/tháng.

Từ năm 2005 trở lại đây, các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả vẫn tiếp tục duy trì được phong độ (CTCP Hacinco, CTCP Đông Đô); một số doanh nghiệp khác do bộ máy tổ chức đã đi vào ổn định; đội ngũ lãnh đạo của nhiều doanh nghiệp đã mạnh dạn chuyển hướng kinh doanh nên hầu hết cũng đã có dấu hiệu khởi sắc.

Hàng loạt doanh nghiệp có kết quả và hiệu quả kinh doanh tốt hơn rất nhiều như tại CTCP Bodega, CTCP DVDL Trần Quý Cáp, CTCP Tràng Tiền, CTCP Thiên Đường...

Đối với nhóm doanh nghiệp được CPH từ năm 2005 trở lại đây, hầu hết có chuyển biến tích cực. Nhìn chung, kết quả và hiệu quả HĐKD của doanh nghiệp khả quan hơn so với trước CPH. Ở hầu hết các doanh nghiệp không chỉ tiết kiệm được chi phí, tăng doanh thu, nộp ngân sách mà trị giá cổ phiếu, tỷ lệ lợi nhuận, tỷ lệ cổ tức tăng và mức thu nhập của người lao động đều tốt hơn trước đây. Chẳng hạn tại Tracotour lợi nhuận của doanh nghiệp trung bình đã tăng gấp 10 lần so với trước CPH (từ 100 - 200 triệu đồng mỗi năm đã tăng lên 1 - 2 tỷ đồng mỗi năm), thậm chí trong năm 2006, sau một năm chuyển đổi, lợi nhuận sau thuế so với năm trước CPH đã chuyển từ lỗ 300 triệu đồng sang lãi lên tới 514 triệu đồng, thu nhập bình quân của người lao động đã tăng từ 1,2 triệu đồng lên 1,5 triệu đồng mặc dù doanh thu giảm từ 13 tỷ đồng xuống còn gần 8 tỷ đồng. Tại CTCP Du lịch và thương mại quốc tế (Vinatour), năm 2006 lợi nhuận tăng từ 3 lên 98 triệu đồng, tăng trên 30% trong khi doanh thu chỉ tăng 22%. Tại CTCP Du lịch Kim Liên, cổ tức của doanh nghiệp luôn đạt trên 30% hay tại Vietnamtourism cổ tức đạt trên 18%...

2.2. KHẢO SÁT THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN KINH DOANH DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

2.2.1. Phân tích các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

Theo kết quả khảo sát 39 DNNCP KDDL trên địa bàn của NCS, các nhân tố môi trường có ảnh hưởng khác nhau đến NLCT của khối doanh nghiệp này (Bảng 2.4). Nhìn chung, cả 3 nhóm nhân tố môi trường vĩ mô, môi trường ngành và môi trường doanh nghiệp đều ảnh hưởng tương đối nhiều đến NLCT của khối DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội. Trong đó, nhóm các nhân tố môi trường doanh nghiệp có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất, đạt mức ảnh hưởng nhiều (3,86 điểm),

tiếp đến là nhóm các nhân tố môi trường ngành (3,77 điểm) và ảnh hưởng trên mức trung bình là nhóm nhân tố môi trường vĩ mô (3,60 điểm). Kết quả khảo sát này cũng dễ hiểu vì việc chuyển đổi mô hình hoạt động từ DNNN sang CTCP của khối doanh nghiệp này tất yếu chịu sự chi phối nhiều của các nhân tố môi trường doanh nghiệp và môi trường ngành hơn là các nhân tố thuộc môi trường vĩ mô.

Trong đó, theo đánh giá của các doanh nghiệp, nhân tố khách hàng và nhận thức của người lao động là hai nhân tố có sự ảnh hưởng lớn nhất đến NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, lần lượt với mức điểm đánh giá là 4,31 điểm và 4,15 điểm - trên mức ảnh hưởng nhiều. Kết quả đánh giá này của doanh nghiệp hoàn toàn mang tính khách quan, xuất phát từ lý do trước đây, khi còn là DNNN, các doanh nghiệp thường chưa thực sự coi trọng và đề cao vai trò của khách hàng. Tuy nhiên, sau khi chuyển đổi sang mô hình CTCP, với áp lực cạnh tranh gay gắt, cộng với sức ép của cổ đông, các doanh nghiệp đã nhận thức rõ sự ảnh hưởng rất lớn từ phía khách hàng đến NLCT của doanh nghiệp mình. Bên cạnh đó, sau khi CPH, sự thay đổi về cơ chế, chính sách đã tác động rất nhiều đến nguồn lực lao động của doanh nghiệp cả trên góc độ số lượng, chất lượng, tâm lý làm việc của người lao động trong doanh nghiệp. Trong khi đó, nguồn lực lao động đã khẳng định vai trò to lớn trong các doanh nghiệp du lịch nói chung. Vì vậy, nhận thức của người lao động trong doanh nghiệp cũng được các doanh nghiệp đánh giá có mức độ ảnh hưởng nhiều đến NLCT của doanh nghiệp.

Bảng 2.4. Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố môi trường đến NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

STT	CÁC NHÂN TỐ MÔI TRƯỜNG	MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG
1	Các nhân tố môi trường vĩ mô	3.60
	- Môi trường kinh tế	3.87
	- Môi trường chính trị và pháp luật	3.54
	- Môi trường văn hoá và xã hội	3.72
	- Môi trường tự nhiên	3.44
	- Môi trường công nghệ	3.62

	- Môi trường dân số	3.36
	- CSHT chung	3.92
	- NLCT quốc gia	3.31
2	Các nhân tố môi trường ngành	3.77
	- Nhà cung ứng	3.44
	- Đối tác kinh doanh	3.77
	- Khách hàng	4.31
	- Đối thủ cạnh tranh hiện tại	3.77
	- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và sản phẩm thay thế	3.56
3	Các nhân tố môi trường doanh nghiệp	3.86
	- Chiến lược và chính sách kinh doanh	3.64
	- Nhận thức của người lao động	4.15
	- Công tác quản trị doanh nghiệp	3.92
	- Sự sẵn sàng của các nhân tố đầu vào	3.92
	- Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp	3.87
	- Văn hóa doanh nghiệp	3.67

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Để hiểu rõ hơn sự ảnh hưởng của các nhân tố môi trường đến NLCT của DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, NCS sẽ lần lượt phân tích sự ảnh hưởng của các nhân tố môi trường ở phần tiếp sau:

2.2.1.1. Ảnh hưởng của môi trường vĩ mô đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

a. Môi trường kinh tế

Cho đến trước năm 2008, cùng với sự phát triển của nền kinh tế thế giới, các yếu tố thuộc về kinh tế như mức thu nhập bình quân đầu người, xu hướng phân phối thu nhập của người dân cho hoạt động du lịch có sự gia tăng đáng kể, mang lại những thuận lợi nhất định cho hoạt động KDDL trong nước. Các yếu tố khác như tỷ giá hối đoái, lãi suất, giá cả thị trường... nhìn chung cũng tác động thuận lợi đến cả khía cạnh cung và cầu du lịch trên thị trường du lịch trong nước. Tuy nhiên, từ năm

2008 trở lại đây, cuộc khủng hoảng tài chính và suy thoái kinh tế toàn cầu năm 2008 - 2009 được coi là yếu tố kinh tế có ảnh hưởng rõ rệt nhất theo chiều hướng tác động gây khó khăn cho hoạt động KDDL trong nước. Cuộc khủng hoảng tài chính này đã tác động trực tiếp đến nền kinh tế nước ta, theo đó ảnh hưởng lan tỏa đến nhiều khía cạnh của ngành Du lịch nói chung và các DNNCP KDDL nói riêng. Khủng hoảng kinh tế trong nước diễn ra làm ảnh hưởng không nhỏ đến thu nhập, từ đó làm giảm cầu, thay đổi xu hướng vận động của dòng khách, kìm hãm cung du lịch... Thực tế tại một số DNNCP KDDL, số lượt khách đã có sự sụt giảm đáng kể, chẳng hạn như tại Vietnamtourism tổng số lượt khách có giảm nhẹ so với năm 2007 nhưng năm 2009 tổng số lượt khách chỉ bằng 70% so với năm 2008 hay như tại CTCP Du lịch Kim Liên tổng số lượt khách năm 2008 chỉ bằng 79,01% và năm 2009 chỉ bằng 91,41% năm 2008. Bên cạnh đó, thay vì đi du lịch nước ngoài, đi du lịch dài ngày, nhiều khách du lịch đã có xu hướng lựa chọn tour ngắn, trong nước, cắt giảm chi tiêu cho các DVDL. Kết quả phỏng vấn tại một số DNNCP KDDL như Tracotour, Vinatour, Vietnamtourism... cũng thể hiện rõ điều này.

b. Môi trường chính trị và pháp luật

Trong nhiều năm qua, Việt Nam luôn được đánh giá là đất nước có môi trường chính trị ổn định hàng đầu thế giới. Môi trường pháp luật cũng được Đảng và Nhà nước ta quan tâm xây dựng ngày càng hoàn thiện.

Thực tế, tình hình chính trị của nước ta rất an toàn, quan hệ ngoại giao ngày càng được mở rộng. Đây cũng là lý do mà thời gian qua, Việt Nam đã được tin nhiệm đăng cai tổ chức nhiều hội nghị quốc tế quan trọng, có sự tham gia của nguyên thủ nhiều quốc gia, trong đó đặc biệt phải kể đến sự thành công của nhiều sự kiện hội nghị quốc tế quan trọng như Hội nghị cấp cao APEC lần thứ 14 tại Hà Nội (năm 2006), Hội nghị Bộ trưởng Ngoại giao ASEM lần thứ 9 tại Hà Nội (năm 2009), Hội nghị cấp cao ASEAN-16 tại Hà Nội (năm 2010), Hội nghị thường niên Hội đồng thống đốc Ngân hàng Phát triển châu Á lần thứ 44 tại Hà Nội (năm 2011)...

Cùng với đó, môi trường pháp luật trong nước cũng được xây dựng ngày càng hoàn thiện, thể hiện ở việc hàng loạt các văn bản luật được ban hành và đi vào đời sống, tạo hàng lang pháp lý quan trọng để không chỉ các nhà đầu tư KDDL yên tâm đầu tư vào nước ta mà ngay cả quyền lợi của khách du lịch cũng được đảm bảo, trong đó phải kể đến việc ban hành Luật Du lịch năm 2005. Trong Luật Du lịch, nhiều nội dung đã được quy định để bảo vệ quyền lợi chính đáng của khách du lịch. Ví dụ như các quy định về kinh doanh lữ hành, lưu trú, vận chuyển, kinh doanh các DVDL khác đều với mục đích nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo số lượng và chất lượng dịch vụ như đã cam kết với du khách và tương xứng với chi phí mà khách du lịch đã phải chi trả. Bên cạnh những quy định gián tiếp đó, Luật Du lịch cũng đã bổ sung những điều khoản quy định trực tiếp so với Pháp lệnh Du lịch Việt Nam năm 1999, thể hiện rõ quan điểm của Nhà nước ta trong việc bảo vệ quyền lợi của khách du lịch như Điều 35 về “Quyền của khách du lịch”, Điều 37 “Bảo đảm an toàn cho khách du lịch”, Điều 50 khoản 2 về “Phải mua bảo hiểm du lịch cho khách du lịch Việt Nam ra nước ngoài” và Điều 86 về “Giải quyết yêu cầu, kiến nghị của khách du lịch” [25].

Vì vậy, hầu hết khách du lịch khi lựa chọn điểm đến du lịch Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng đều chung tâm lý bị thuyết phục do hấp dẫn bởi sự an toàn của điểm đến. Đây cũng là một trong những lợi thế cạnh tranh không nhỏ của du lịch Việt Nam so với các nước trong khu vực và trên thế giới.

Tuy nhiên, bên cạnh đó cũng phải nhìn nhận một cách khách quan rằng hệ thống pháp luật của nước ta nói chung và hàng lang pháp lý cho ngành Du lịch nói riêng mặc dù ngày càng được xây dựng hoàn thiện hơn, song thực tế vẫn còn nhiều bất cập trong cả vấn đề thực thi. Nguyên nhân là do việc tuyên truyền các nội dung của Luật chưa rộng rãi cho nên nhiều cơ sở KDDL lẫn khách du lịch chưa nắm vững, dẫn đến việc vi phạm Luật, khách du lịch lại thiếu hiểu biết để tự bảo vệ quyền lợi của mình. Trong khi đó, công tác thanh, kiểm tra của các cơ quan chức năng lại yếu và thiếu nên nhiều cơ sở KDDL vẫn cố tình làm sai, lách luật, cạnh

tranh thiếu lành mạnh, gây thiệt thòi cho các doanh nghiệp du lịch làm ăn chân chính.

c. Môi trường văn hóa và xã hội

Cùng với những lợi thế của môi trường chính trị và pháp luật, môi trường văn hóa và xã hội cũng có những tác động tích cực đến NLCT của các doanh nghiệp du lịch nước ta. Những tác động tích cực đó thể hiện rõ nét thông qua hệ thống tài nguyên nhân văn đặc sắc, phong phú và có khả năng khai thác thành các điểm hấp dẫn du lịch cấp quốc tế, quốc gia. Điển hình trong số đó phải kể đến các di sản văn hóa thế giới như Cố đô Huế, Nhã nhạc cung đình, Phố cổ Hội An, Cồng chiêng Tây Nguyên, Thánh địa Mỹ Sơn, Hội đền Gióng... Ngoài ra, Việt Nam còn có sự hấp dẫn rất lớn về văn hóa ẩm thực, làng nghề truyền thống, lễ hội văn hóa... Với các điểm đến du lịch độc đáo, các doanh nghiệp du lịch nước ta có nhiều cơ hội thiết kế các chương trình du lịch hấp dẫn để cạnh tranh thu hút khách hàng.

Bên cạnh đó, cùng với các điều kiện về thu nhập, trình độ hiểu biết... nhu cầu về du lịch của người dân trên toàn cầu ngày càng tăng cao. Nhận thức được sự thuận lợi này, các doanh nghiệp du lịch nước ta đã tích cực tìm hiểu, lựa chọn chính xác thị trường khách hàng mục tiêu và định vị tốt sản phẩm trên thị trường khách hàng mục tiêu đó và không ngừng nâng cao được NLCT. Trong đó đặc biệt phải kể đến các doanh nghiệp khai thác tốt các cơ hội từ môi trường xã hội như CTCP Du lịch Kim Liên đã định vị tốt trên thị trường mục tiêu là khách du lịch nội địa công vụ và khách du lịch Trung Quốc; hay như trường hợp Vietnamtourism đã lựa chọn và khai thác tốt thị trường khách mục tiêu là thị trường khách Châu Âu.

Mặt khác, cũng cần phải nhìn nhận một thực tế đáng báo động như sau: một số doanh nghiệp du lịch có hiện tượng kết nối các yếu tố cấu thành điểm đến để thiết kế chương trình du lịch thiếu sự đồng bộ, làm giảm thiểu sức hấp dẫn của các tài nguyên nhân văn; hay một số doanh nghiệp du lịch thiếu sự đầu tư nghiên cứu thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu không phát huy được điểm mạnh của doanh nghiệp và chưa nỗ lực trong việc định vị sản phẩm trên thị trường khách hàng mục tiêu khiến NLCT của doanh nghiệp có sự suy yếu rõ rệt. Những doanh nghiệp này

chủ yếu là những doanh nghiệp có quy mô quá nhỏ hoặc tính chuyên nghiệp không cao.

d. Môi trường tự nhiên

Giống như môi trường văn hóa, môi trường tự nhiên cũng có tác động chủ yếu theo chiều hướng tích cực đến NLCT của doanh nghiệp du lịch. Với hệ thống danh lam thắng cảnh phong phú, đặc biệt nước ta đã có một số di sản thiên nhiên thế giới nổi tiếng như: Vịnh Hạ Long, Phong Nha - Kẻ Bàng; ngoài ra còn phải kể đến một số điểm đến tự nhiên khác như Sapa, Đà Lạt, Suối Tiên... rất hấp dẫn khách du lịch trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, với đặc điểm địa hình, khí hậu ba miền rõ rệt, Việt Nam cũng hấp dẫn, thu hút được du khách tham gia vào các chương trình du lịch để khám phá mọi miền đất nước.

Bên cạnh đó, việc nhận thức của một số doanh nghiệp du lịch trong khai thác tài nguyên tự nhiên để thu hút khách cũng còn một số tồn tại như khai thác chưa gắn với bảo vệ tài nguyên, chưa thực hiện tốt các biện pháp điều hòa tính mùa vụ tại các điểm đến tự nhiên...

e. Môi trường công nghệ

Mặc dù là một trong những nước thuộc nhóm đang phát triển song nước ta lại là quốc gia có tốc độ phát triển công nghệ khá nhanh, đặc biệt là tốc độ phát triển chóng mặt của công nghệ thông tin. Hạ tầng công nghệ thông tin ngày càng được cải thiện, mạng lưới điện thoại, internet phủ sóng diện rộng, thuận lợi đến cả các vùng sâu, vùng xa; chất lượng truyền tải thông tin tăng lên đáng kể. Điều này đã tạo cơ hội rất lớn cho các doanh nghiệp du lịch trong nước tăng cường đầu tư máy móc, áp dụng công nghệ thông tin để đáp ứng nhu cầu giao dịch, thông tin với đối tác lẫn khách hàng, đặc biệt là những đối tác và khách hàng quốc tế. Việc giao dịch, thông tin nhanh chóng, thuận tiện đã góp phần rất tốt để tiếp cận đối tác cũng như khách hàng. Mặt khác, việc áp dụng công nghệ tiên tiến còn giúp các doanh nghiệp du lịch trong nước nâng cao khả năng tiếp cận và hội nhập các phương pháp quản lý tiên tiến, nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng. Từ đó, các doanh nghiệp du lịch trong nước có thể gia tăng NLCT.

f. Môi trường dân số

Cho đến thời điểm hiện nay, tổng dân số trên toàn Thế giới đã lên tới gần 7 tỷ người, ở Việt Nam là trên 85 triệu người. Với tốc độ gia tăng nhanh chóng cùng quy mô dân số khổng lồ được xem là nguồn khai thác khách dồi dào cho ngành Du lịch. Bên cạnh đó, thu nhập bình quân, trình độ dân trí, xu hướng chi dùng cho du lịch... của người dân nói chung trên toàn Thế giới đều gia tăng; là động lực tốt để ngành Du lịch Việt Nam thu hút khách du lịch quốc tế đến.

Đối với nước ta, hiện đang được xem là thời điểm “cơ cấu dân số vàng” vì tỷ lệ dân số ở độ tuổi lao động chiếm gần 70%. Theo dự tính của Tổng cục Thống kê thì cơ cấu này sẽ còn kéo dài 30-50 năm. Mặt khác, mạng lưới giáo dục và đào tạo được chú trọng, đội ngũ trí thức của cả nước theo đó cũng phát triển nhanh. Đồng thời, tốc độ tăng trưởng GDP/ đầu người ở nước ta cũng khá nhanh và ổn định. Nếu năm 2000, mức GDP/ đầu người mới chỉ là 402 USD, năm 2005 là 642 USD thì năm 2010 con số này đã tăng gần gấp đôi năm 2005, đạt 1.168 USD. Thu nhập tăng lên, trình độ nhận thức của người dân nhìn chung cũng được cải thiện đáng kể... đây là tiền đề quan trọng khiến cho người dân có xu hướng phân phối thu nhập nhiều hơn cho dịch vụ giải trí. Tất cả các đặc điểm nói trên là cơ hội rất tốt để các doanh nghiệp du lịch trong nước khuyến khích du lịch nội địa, nhất là trong bối cảnh chỉ số tiêu dùng ngày càng đắt đỏ, người dân cũng có xu hướng thắt chặt chi tiêu.

g. Cơ sở hạ tầng chung

Để phát triển du lịch, yếu tố CSHT đóng vai trò quan trọng bởi nó gắn liền với điều kiện đi lại, ăn, nghỉ, giao tiếp của khách du lịch. Có thể nói, CSHT phục vụ du lịch của nước ta ngày càng được cải thiện, góp phần tích cực để nâng cao NLCT cho các doanh nghiệp du lịch trong nước.

** Hệ thống giao thông*

Về giao thông đường bộ, có thể thấy hệ thống đường xá, cầu cống rất được quan tâm đầu tư xây dựng, tạo điều kiện đi lại, lưu thông dễ dàng và nhanh chóng hơn cho du khách. Thực tế, thời gian gần đây không chỉ các tuyến đường bộ chính

được mở rộng và nâng cấp, trong toàn bộ các tuyến đường quốc lộ có tổng chiều dài khoảng 17.300 km, đã có khoảng 85% được tráng nhựa; mà ngay cả các tuyến đường nội tỉnh, thành cũng được quan tâm đầu tư xây dựng, trong tổng chiều dài khoảng 27.700 km, đã có hơn 50% được tráng nhựa. Đặc biệt, các tuyến đường để du khách tiếp cận các khu, điểm du lịch hấp dẫn đều được chú trọng đầu tư xây dựng. Có thể nói, đường bộ hiện là loại hình phương tiện lưu thông số 1 của khách du lịch nội địa với đặc điểm nổi trội như chi phí rẻ và cơ động. Chẳng hạn, vé ô tô tuyến Hà Nội - Lào Cai chỉ bằng 1/3 so với vé tàu. Tuy nhiên, mặt trái của hệ thống giao thông đường bộ nổi lên là tình hình an toàn giao thông rất kém, hiện tượng “đào, lấp” đường tại các khu vực nội đô diễn ra quá thường xuyên, thiếu quy hoạch, không chỉ gây mất mỹ quan mà còn gây khó khăn cho việc đi lại; các tuyến đường nội đô quá chật hẹp, hiện tượng quá tải diễn ra phổ biến, gây ách tắc, đi lại khó khăn, nhiều tuyến đường bị cấm xe, cấm giờ...

Bên cạnh đó, hệ thống đường sắt trong nước cũng ngày càng nâng cao chất lượng, được du khách tin tưởng lựa chọn cho nhiều hành trình. Hiện nay, hệ thống đường sắt Việt Nam có tổng chiều dài khoảng 2.600 km, trong đó ngoài tuyến đường chính nối Hà Nội - Thành phố Hồ Chí Minh dài 1.726 km, nước ta đã phát triển được một số tuyến đường sắt khác như Hà Nội - Thái Nguyên, Hà Nội - Lào Cai, Hà Nội - Hải Phòng, Hà Nội - Đồng Đăng, nối Nam Ninh - Trung Quốc và Hà Nội - Cảng Cái Lân. Hệ thống tàu khách của nước ta rất đa dạng, bao gồm tàu liên vận quốc tế, tàu khách tốc hành và tàu nhanh, tàu khách thường và tàu hỗn hợp. Toàn ngành hiện có 302 đầu máy và 1.063 toa tàu chở khách, vì vậy có khả năng phục vụ lượng khách hàng lớn. Đây cũng là loại hình phương tiện giao thông có một số ưu điểm nổi bật như độ an toàn cao, thuận lợi cho hành trình trải nghiệm song khách du lịch nội địa cũng chọn lựa không nhiều do tính cơ động thấp, chi phí cao hơn so với vận chuyển đường bộ. Hiện chỉ có một số tuyến thu hút khách du lịch như Hà Nội - Lào Cai, Hà Nội - Vinh, Thành phố Hồ Chí Minh - Nha Trang. Riêng tuyến đường sắt quốc tế Hà Nội - Nam Ninh hoạt động rất cầm chừng, ít được du khách lựa chọn.

Với hệ thống đường thủy nội địa hiện nay dựa theo các con sông chính như sông Hồng, sông Đà ở Miền Bắc; sông Tiền, sông Hậu ở Miền Tây Nam Bộ; sông Sài Gòn ở Miền Đông Nam Bộ. Tổng chiều dài của tất cả các loại sông, kênh, rạch trên toàn lãnh thổ Việt Nam khoảng 42.000 km, khá thuận tiện cho việc khai thác một số tuyến du lịch ven sông. Tuy nhiên, loại hình vận chuyển này hiện chưa hút khách do điều kiện thời tiết bất ổn, giao thông đường thủy thiếu an toàn... Bên cạnh đó, tại các cảng biển chính của Việt Nam hiện nay như cảng Hải Phòng, cảng Cái Lân ở Miền Bắc; cảng Tiên Sa, cảng Quy Nhơn ở Miền Trung và cảng Sài Gòn, cảng Cát Lái ở Miền Nam cũng phát triển nhiều tuyến đường biển nội địa và quốc tế như Hải Phòng - Sài Gòn, Sài Gòn - Phú Quốc, Việt Nam - Hồng Kông - Nhật Bản, Việt Nam - Đông Nam Á... Tuy nhiên, hệ thống giao thông đường thủy ở nước ta hiện vẫn được đánh giá là thừa số lượng và thiếu năng lực - là loại hình phương tiện vận chuyển đầy tiềm năng nhưng chưa được khai thác phục vụ khách du lịch hữu hiệu.

Về hệ thống đường hàng không, hiện nước ta có 26 sân bay có bãi đáp hoàn thiện và đã xây dựng được 6 sân bay quốc tế gồm Tân Sơn Nhất, Nội Bài, Đà Nẵng, Phú Bài, Cam Ranh và Cát Bi với 5 hãng hàng không như Vietnam Airlines, Jetstar Pacific, Vasco, VietJetair và Air Speed Up. Tuy nhiên, trong các hãng hàng không này, chỉ có duy nhất hãng hàng không Vietnam Airlines trực tiếp thực hiện các đường bay quốc tế. Cùng với sự nỗ lực đào tạo đội ngũ nhân viên, đầu tư mua sắm máy bay, các hãng hàng không nước ta đã mở được nhiều tuyến bay trong và ngoài nước như nhiều đường bay đi Châu Á và một số đường bay đi Châu Âu, Châu Úc, Châu Mỹ. Các đường bay trong nước hầu hết cũng đã được thiết lập và kết nối giữa nhiều điểm du lịch hấp dẫn của cả nước. Mặc dù vậy, “sự độc quyền” trong kinh doanh vận tải hàng không đã mang lại những hệ lụy không tốt về chất lượng dịch vụ. Nhiều khách du lịch cả trong và ngoài nước đang có xu hướng lựa chọn các hãng hàng không nước ngoài thay vì các hãng hàng không trong nước. Đây cũng là điểm yếu trong cạnh tranh của du lịch Việt Nam.

Nhìn chung, ở nước ta hiện nay, hệ thống giao thông đường bộ, đường sắt và đường thủy khai thác chủ yếu cho phát triển du lịch nội địa, còn hàng không phát huy tốt cho cả du lịch nội địa và quốc tế.

Bên cạnh đó, hệ thống giao thông của Hà Nội nói chung và giao thông nối với các khu du lịch của Hà Nội nói riêng cũng đã được tích cực đầu tư xây dựng. Bằng nguồn ngân sách Nhà nước, giao thông nối nhiều khu du lịch chuyên đề quốc gia của Hà Nội đã được cải thiện đáng kể như Sóc Sơn, Cổ Loa (Đông Anh), Ba Vì, Chùa Hương (Mỹ Đức), đường nối Vườn Quốc gia Ba Vì - Ao Vua, đường vào khu du lịch Chùa Thầy... Đặc biệt, sau khi mở rộng địa giới hành chính, Hà Nội cũng đang tiến hành triển khai 5 dự án và đang chuẩn bị đấu thầu 4 dự án thi công xây dựng đường giao thông vào nhiều khu du lịch trọng điểm với tổng số vốn gần 500 tỷ đồng. Kết quả đầu tư này đã, đang và sẽ đóng góp gia tăng đáng kể NLCT của các doanh nghiệp du lịch Hà Nội.

** Hệ thống điện, nước*

Cùng với sự phát triển và tăng trưởng của nền kinh tế, hệ thống CSHT điện, nước của cả nước đã được chú trọng đầu tư, đặc biệt là các điểm đến du lịch tại các khu vực thành thị như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, Hải Phòng...; tạo cơ sở quan trọng cho các doanh nghiệp du lịch trong nước có điều kiện cung cấp dịch vụ ăn, nghỉ đảm bảo cho du khách. Tuy nhiên, một số điểm đến du lịch hoang sơ, nằm ở các khu vực xa xôi, hẻo lánh như Sapa, Côn Đảo, Phú Quốc... điều kiện điện, nước tại đây cũng gặp nhiều khó khăn. Không những thế, với khả năng cung cấp điện năng còn hạn chế, nhất là sự khan hiếm vào các tháng hè thì hầu hết các khu vực ngoại thành, nông thôn đều rơi vào tình trạng thiếu điện; buộc phải tự đầu tư máy nổ cung cấp điện nội bộ. Đây cũng là khó khăn không nhỏ để các doanh nghiệp du lịch có thể nâng cao NLCT.

** Hệ thống thông tin liên lạc*

Là một nước đang phát triển nhưng Việt Nam lại được đánh giá là một trong những quốc gia có tốc độ phát triển hệ thống thông tin liên lạc nhanh nhất trên toàn thế giới. Với sự gia tăng chóng mặt của các mạng điện thoại di động, mạng

internet... khiến cho việc thông tin liên lạc của du khách khá thuận lợi, dù ở bất cứ đâu trên lãnh thổ Việt Nam. Bên cạnh đó, việc chạy đua về chất lượng và giá cả của các nhà mạng cũng khiến cho du khách có nhiều lợi thế hơn trong việc chọn lựa.

Tuy nhiên, mặt trái của việc phát triển quá “nóng” hệ thống thông tin liên lạc trong nước cũng khiến cho du khách gặp không ít phiền toái do chất lượng đường truyền không cao; hiện tượng nghẽn mạch, mất sóng thường xảy ra vào các dịp lễ, tết...

h. Năng lực cạnh tranh quốc gia

Trong những năm gần đây, NLCT của Việt Nam đã được cải thiện đáng kể. Theo Báo cáo NLCT toàn cầu 2010 - 2011 của WEF cho thấy [49], năm 2010, thứ hạng của Việt Nam trong xếp hạng NLCT toàn cầu đã tăng lên vị trí thứ 59 trong tổng số 139 nền kinh tế được xếp hạng, từ vị trí 75/133 năm 2009, vị trí 70/134 năm 2008, và vị trí 68/131 năm 2007. Chỉ số NLCT tổng thể của Việt Nam gia tăng đã góp phần khẳng định NLCT của doanh nghiệp nước ta nói chung và doanh nghiệp du lịch nói riêng cũng có chuyển biến tích cực trên thị trường thế giới.

2.2.1.2. Ảnh hưởng của môi trường ngành đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

a. Nhà cung ứng

Mặc dù có sự chuyển đổi hình thức sở hữu, nhưng nhìn chung, sau CPH, các doanh nghiệp KDDL trên địa bàn Hà Nội không có sự thay đổi nhiều về nhà cung ứng. Một số doanh nghiệp không thay đổi nhiều về bộ máy quản lý thì hầu như vẫn giữ mối quan hệ trước đây, như trường hợp của CTCP Hacinco, CTP Hạ Long, CTCP Bodega... Một số doanh nghiệp mặc dù có sự thay đổi về bộ máy quản lý nhưng do nhận thức rõ tầm quan trọng của mối quan hệ với các nhà cung ứng thân thiết đã xây dựng sẵn có trước đây nên cũng tiếp tục duy trì tốt mối quan hệ này, như trường hợp CTCP Thiên Đường, CTCP Nhà nổi Hồ Tây... Một số doanh nghiệp khác do có sự thay đổi về bộ máy quản lý, cộng với việc có sự thay đổi về lĩnh vực kinh doanh hoặc nhận thức được sự cần thiết cũng như lợi ích của việc gây dựng các mối quan hệ mới nên cũng đã có những thay đổi nhất định trong mối quan

hệ với các nhà cung ứng, điển hình trong số đó phải kể đến Tracotour, Vietnamtourism, CTCP Du lịch Thương mại và Đầu tư Thủ đô... Để đáp ứng nhu cầu hậu cần kinh doanh, các doanh nghiệp này ngoài việc duy trì một số mối quan hệ đối tác sẵn có cũng đã xây dựng mối quan hệ với các nhà cung ứng nước ngoài để mua sắm trang thiết bị khách sạn, xây dựng mối quan hệ với các nhà cung ứng dịch vụ dịch vụ quảng cáo, thực phẩm ăn uống... uy tín trong nước và nước ngoài... Nhờ đó, NLCT của các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội cũng được cải thiện rõ rệt.

b. Đối tác kinh doanh

Giống như mối quan hệ với các nhà cung ứng, các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội cũng đã tích cực phát huy các mối quan hệ đối tác uy tín, tin cậy trước đây; đồng thời không ngừng tìm kiếm, xây dựng các mối quan hệ đối tác mới để đáp ứng yêu cầu HĐKD của doanh nghiệp mình. Cụ thể, thời gian đầu sau CPH, CTCP Du lịch Kim Liên gặp không ít khó khăn trong việc khai thác nguồn khách do chi phí đối ngoại để duy trì các nguồn khách truyền thống trước đó đã bị cắt giảm nên CTCP Du lịch Kim Liên đã phải chủ động xây dựng mối quan hệ với nhiều doanh nghiệp lữ hành trong nước để nhận khách; CTCP Hacinco cũng rất tích cực trong việc tìm kiếm các đối tác mới, nhất là sau CPH, thị trường khách tế Công ty hướng tới là khách Trung Quốc, Công ty đã tìm kiếm, xây dựng tốt mối quan hệ đối tác gửi khách với một số doanh nghiệp lữ hành của Quảng Ninh như Công ty TNHH một thành viên Duyên Hải Quảng Ninh, CTCP Du lịch và Dịch vụ Móng Cái...

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành sau CPH trên địa bàn Hà Nội như Vietnamtourism, Vinatour, Tracotour, CTCP Du lịch Hà Tây (Hatoco)... cũng tích cực xây dựng các mối quan hệ đối tác mới với các hãng vận chuyển khách, các cơ sở kinh doanh lưu trú, các công ty gửi khách trong và ngoài nước để đáp ứng nhu cầu phát triển các chương trình du lịch, các thị trường khách mới. Chính vì vậy, NLCT của các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội cũng đã được cải thiện.

c. Khách hàng

Sau CPH, không chỉ các doanh nghiệp du lịch chuyển đổi lĩnh vực kinh doanh, có thị trường khách hàng mới mà ngay cả các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội vẫn hướng tới thị trường khách hàng truyền thống cũng đều nhận thức rõ tầm quan trọng của khách hàng đối với doanh nghiệp. Nhận thấy việc giữ chân khách hàng trong điều kiện nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh gay gắt, các doanh nghiệp đã sử dụng linh hoạt các chính sách để giữ chân, lôi kéo và thu hút. Ví dụ như CTCP Hacinco đã phải nâng cao chất lượng dịch vụ để cạnh tranh thu hút khách dự tiệc bằng cách phá bỏ sân tennis để cải tạo thành bãi trông giữ xe, tạo điều kiện thuận lợi cho khách đến dự tiệc; CTCP Tràng Tiền cải tạo mặt bằng, cách thức bán hàng để cạnh tranh, nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng; CTCP Du lịch Kim Liên áp dụng chính sách giá linh hoạt theo mùa vụ kinh doanh, đối tượng khách hàng... để cạnh tranh thu hút khách.

d. Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Từ khi chuyển đổi sang hoạt động theo mô hình CTCP, các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội phải chịu sức ép lợi tức không nhỏ từ phía cổ đông. Nếu như trước đây, hầu như các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình DNNN không phải lo ngại đến vấn đề cạnh tranh thì hiện nay, các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội sẽ phải đối đầu với các đối thủ cạnh tranh hiện tại của doanh nghiệp để cạnh tranh thu hút khách hàng và nâng cao thị phần của doanh nghiệp. Ý thức được điều này, ban lãnh đạo của hầu hết các doanh nghiệp đã xác định rõ khó khăn phải đương đầu trong bối cảnh mới - đối thủ cạnh tranh hiện tại của doanh nghiệp. Với Vietnamtourism, Công ty xác định đối thủ cạnh tranh trực tiếp là Saigontourist, Viettravel...; đối thủ cạnh tranh trực tiếp của CTCP Tràng Tiền sẽ là CTCP Thủy Tạ; đối thủ cạnh tranh trực tiếp của CTCP Du lịch Kim Liên sẽ là Khách sạn Quốc tế Asean...

Từ việc xác định đúng đắn đối thủ cạnh tranh hiện tại, các doanh nghiệp du lịch sau CPH đã mạnh dạn đầu tư kinh phí, tích cực thu thập thông tin, xem xét động thái của các đối thủ cạnh tranh để có những ứng phó kịp thời về sản phẩm, giá

cả, chất lượng dịch vụ... nhằm thu hút khách hàng. Ví dụ CTCP Tràng Tiền cạnh tranh với CTCP Thủy Tạ bằng việc tăng cường các điểm bán hàng, mở rộng mặt bằng để phục vụ khách; CTCP Du lịch Kim Liên không ngừng cải tạo, nâng cấp CSVCKT để nâng cao chất lượng phục vụ; không ngừng cải tiến thực đơn phục vụ tiệc cưới; gia tăng dịch vụ đi kèm cho khách đặt tiệc để cạnh tranh thu hút khách với Khách sạn Quốc tế Asean...

e. Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và sản phẩm thay thế

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế, hầu hết các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội luôn luôn ý thức được sự đe dọa từ phía các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn và sản phẩm thay thế. Chính vì vậy, các doanh nghiệp đã có sự chuẩn bị khá chu đáo cho việc R&D các sản phẩm mới để có thể nhanh chóng thích ứng với thị trường, kịp thời cạnh tranh với các đối thủ. Không những vậy, các doanh nghiệp còn không ngừng nâng cao uy tín, xây dựng hình ảnh, thương hiệu trên thị trường để kỳ vọng giữ vững tập thị trường khách hàng truyền thống; hạn chế được sự lôi kéo khách hàng của các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn. Trong số đó điển hình phải kể đến các doanh nghiệp như Vietnamtourism, Tracotour, CTCP Hacinco, CTCP Du lịch Kim Liên...

Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn tồn tại một số doanh nghiệp ỷ lại vào thương hiệu sẵn có, địa thế thuận lợi... không chịu nghiên cứu, thay đổi sản phẩm, cách thức phục vụ như trường hợp CTCP DVDL Bánh tôm Hồ Tây, CTCP Hạ Long... Những doanh nghiệp này hoàn toàn có thể gặp khó khăn khi có những đối thủ cạnh tranh mới và sản phẩm thay thế xuất hiện.

2.2.1.3. Ảnh hưởng của môi trường doanh nghiệp đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

a. Về chiến lược và chính sách kinh doanh

** Về chiến lược kinh doanh*

Trước hết, sự thay đổi mô hình hoạt động của các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đồng nghĩa với việc doanh nghiệp “thoát ly” khỏi sự bao bọc của Nhà nước, kéo theo đó mối quan hệ khách hàng cũng bị ảnh hưởng. Bên

cạnh đó, bộ máy quản lý của doanh nghiệp ít nhiều cũng thay đổi, năng lực tài chính có xu hướng tăng lên, yêu cầu về hiệu quả kinh doanh khắt khe hơn... Vì vậy, một số doanh nghiệp đã thay đổi chiến lược. Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội sau CPH vẫn gắn bó với lĩnh vực hoạt động KDDL nói chung và các lĩnh vực kinh doanh DVDL truyền thống như Vietnamtourism (kinh doanh lữ hành), CTCP Hacinco (nhà hàng và khách sạn), Tracotour (vận chuyển lữ hành và khách sạn)... song bên cạnh đó các doanh nghiệp đều có xu hướng mở rộng sang các lĩnh vực ngành nghề kinh doanh khác như Tracotour (kinh doanh thương mại), CTCP Hạ Long (khai thác và kinh doanh than), Vietnamtourism (kinh doanh khách sạn)...; thậm chí có một số doanh nghiệp có xu hướng dịch chuyển, đổi hướng sang lĩnh vực kinh doanh dịch vụ cho thuê văn phòng như CTCP Bắc Nam, CTCP Long Biên, CTCP Du lịch thương mại và đầu tư Thủ đô... Sự điều chỉnh trong chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch sau CPH phần nào cho thấy các doanh nghiệp đã phân tích và vận dụng khá tốt mô hình SWOT. Với lợi thế nguồn lực địa điểm kinh doanh đẹp, mặt bằng rộng; trong khi thị trường dịch vụ cho thuê văn phòng trên địa bàn Hà Nội ngày càng trở nên “nóng” hơn; hoạt động KDDL lại ít nhiều có những khó khăn mới. Đây có thể xem là con đường hướng tới mục tiêu nâng cao lợi nhuận kinh doanh cho doanh nghiệp và cổ tức cho cổ đông khá nhanh và dễ dàng. Việc mở rộng các lĩnh vực ngành nghề kinh doanh có thể giúp nhiều doanh nghiệp du lịch sau CPH thực hiện chiến lược KDDL lâu dài, giải quyết những khó khăn trước mắt về thu nhập du lịch.

**Về chính sách kinh doanh*

Chính sự điều chỉnh trong chiến lược kinh doanh đã khiến cho hầu hết các doanh nghiệp du lịch sau CPH phải điều chỉnh hàng loạt các chính sách kinh doanh.

Trước hết, đó là chính sách điều chỉnh thị trường khách hàng mục tiêu. Trường hợp một số ít doanh nghiệp CPH thuộc các ngành ngoài du lịch như CTCP Hạ Long, CTCP Vận tải và Thương mại Đường sắt (Ratraco)... hầu như vẫn chỉ dừng lại ở việc khai thác khách trong ngành (của Tổng Công ty) mà chưa xâm nhập và thu hút được các thị trường khách mới được xem là ngoại lệ. Số doanh nghiệp

còn lại có chính sách điều chỉnh thị trường khách mục tiêu khá phổ biến. Điển hình như thị trường khách truyền thống trong lĩnh vực kinh doanh nhà hàng, khách sạn của CTCP Du lịch Kim Liên trước đây là khách hội thảo, hội nghị của các Bộ, Ban, Ngành và các Tỉnh, Thành phía Bắc. Tuy nhiên sau khi CPH, CTCP Du lịch Kim Liên đã gặp nhiều khó khăn để duy trì thị trường khách này do cắt giảm chi phí “đối ngoại”. Vì vậy, thời gian đầu sau chuyển đổi, CTCP Du lịch Kim Liên đã phải chuyển hướng sang tập trung khai thác thị trường khách tiệc cưới. Mặc dù vậy, thị trường khách hội thảo, hội nghị của các bộ, ban, ngành và các tỉnh, thành phía Bắc vẫn được Công ty xem là là thị trường khách “béo bở”. Vì vậy, nhiều tháng qua, CTCP Du lịch Kim Liên luôn phải chú trọng đến chính sách nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua chất lượng phục vụ của đội ngũ nhân viên để lôi kéo sự quay trở lại của thị trường khách hàng này. Hay như trường hợp của Vinatour, sau CPH, cũng có chính sách tập trung khai thác thị trường khách nội địa; chuyển hướng đa dạng thị trường khách quốc tế. Chính vì vậy, trong thời gian qua, tỷ lệ khách du lịch nội địa của Vinatour đã dịch chuyển từ 60% sang 80% trong tổng số lượt khách của doanh nghiệp; cơ cấu thị trường khách quốc tế cũng đã biến động: 80% thị trường khách Nhật trước đây chỉ còn 40%; khách Pháp lại tăng từ 15% lên 30%...

Về chính sách sản phẩm, do chuyển đổi từ DNNN sang, trong khi đó nhiều doanh nghiệp lại có thời gian hoạt động khá dài, cho nên đa số các khách sạn cổ phần có chất lượng dịch vụ không cao, CSVC xuống cấp, chi phí đầu tư nâng cấp hàng năm thấp nên không thu hút được khách, chẳng hạn như khách như CTCP Thương mại Dịch vụ và Thể thao Quan Hoa, CTCP Khách sạn Thủy Lợi, CTCP DVDL Trần Quý Cáp, CTCP Khách sạn Bodega... Sau một thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP, cùng với việc chú trọng nâng cao trình độ lao động, cũng đã có nhiều doanh nghiệp đã tích cực huy động vốn để nâng cao chất lượng sản phẩm DVDL như Tracotour đã cải tạo nâng cấp phòng khách sạn, đầu tư mới phương tiện vận chuyển du lịch; CTCP Hacinco liên tục cải tạo, đổi mới CSVC, mở rộng diện tích kinh doanh lưu trú và ăn uống... Nhìn chung, chất lượng sản phẩm dịch vụ đã có chiều hướng gia tăng đáng kể. Ngoài ra, việc định giá sản phẩm cũng đã được

các doanh nghiệp coi trọng trên nguyên tắc bù đắp được chi phí, có lãi mà vẫn đảm bảo tính cạnh tranh nhằm tăng cường thu hút khách hàng. Thực tế, sau CPH, hầu hết doanh nghiệp đều đánh giá chất lượng dịch vụ tăng lên, giá cả có xu hướng phù hợp hơn với chất lượng sản phẩm.

Cùng với sự thay đổi về chính sách thị trường mục tiêu, chính sách marketing của các doanh nghiệp du lịch sau CPH cũng đã có những động thái mới, chuyển biến theo hướng gia tăng về mức độ, chất lượng và tính chuyên nghiệp. Thực tế, nhiều doanh nghiệp đã thành lập mới hoặc tiếp tục duy trì được bộ phận marketing chuyên trách với đội ngũ lao động có trình độ chuyên môn như Tracotour, CTCP Du lịch thương mại Tây Hồ, CTCP Du lịch Kim Liên... Việc nghiên cứu thị trường cũng được các doanh nghiệp thực hiện thường xuyên hơn, các hình thức quảng cáo và phân phối sản phẩm đa dạng hơn với mức kinh phí được bổ sung. Tuy nhiên do cả lý do khách quan và chủ quan mà các doanh nghiệp mới chỉ thực hiện duy nhất hình thức tự nghiên cứu; việc quyết định ngân sách cho quảng cáo của doanh nghiệp chưa phù hợp với kế hoạch kinh doanh (vẫn mang tính cố định); hoạt động marketing của doanh nghiệp vẫn được triển khai độc lập, thiếu tính liên kết...

b. Về nhận thức của người lao động

Việc chuyển đổi hình thức tổ chức HĐKD của doanh nghiệp sang CTCP đã khiến người lao động trong các doanh nghiệp du lịch trước CPH là người làm thuê thì sau CPH đã được trở thành chủ doanh nghiệp. Với sự quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc giáo dục nhận thức của người lao động sau CPH doanh nghiệp, cùng với nhận thức đúng đắn vai trò và quyền lợi của cá nhân, một bộ phận người lao động đã có ý thức tự giác, có trách nhiệm trong công việc, hướng tới thực hiện mục tiêu chung của doanh nghiệp để đảm bảo quyền lợi của cá nhân mình. Hơn thế, với nhiều người lao động còn giữ vững tâm lý, nâng cao ý thức trong việc giữ gìn phần cổ phiếu ít ỏi của mình; không dao động, ham lợi trước mắt để bán cổ phiếu cho các nhà đầu tư tư nhân gom góp nhằm “tư nhân hóa” doanh nghiệp. Điển hình như người lao động tại Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên...

Bên cạnh đó, một bộ phận người lao động do chưa nhận thức được quyền và nghĩa vụ của cổ đông đã can thiệp quá sâu vào bộ máy quản lý doanh nghiệp dẫn đến HĐKD của nhiều doanh nghiệp gặp khó khăn, thậm chí ngưng trệ. Chẳng hạn như trường hợp CTCP Hữu Nghị ngay sau một năm hoạt động đã hình thành hai HĐQT, tranh chấp quyền lực dẫn đến việc ngừng hoạt động cho đến nay; hay trường hợp CTCP Bodega mất một thời gian dài sau CPH lãnh đạo doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc điều hành HĐKD do sự cản trở, gây mất đoàn kết của một số cá nhân người lao động có tuổi; hay CTCP Tràng Tiền lục đục nội bộ, đang hoạt động cầm chừng...

Ngoài ra, tại nhiều doanh nghiệp, do nhận thức vai trò làm chủ doanh nghiệp của người lao động còn kém (nhất là với những doanh nghiệp thực hiện CPH trước năm 2000), cho nên tinh thần làm việc còn nặng tư tưởng của thời kỳ bao cấp. Hiện tượng ỷ lại, không tự giác, thiếu trách nhiệm, tư lợi diễn ra khá phổ biến. HĐKD của các doanh nghiệp này vì thế mà càng khó khăn hơn, NLCT không có sự chuyển biến tích cực. Điển hình phải kể các doanh nghiệp như CTCP Bodega, CTCP Thương mại Sofia, CTCP Thương mại và DVDL Ba Đình... Cá biệt, có doanh nghiệp, người lao động còn “vội vàng” bán hết cổ phiếu, dẫn đến doanh nghiệp nhanh chóng bị “tư nhân hóa” chỉ một thời gian ngắn sau CPH như CTCP Du lịch Hồ Gươm. Không phủ nhận rằng, với lợi thế vị trí kinh doanh, việc tư nhân hóa doanh nghiệp có thể dễ dàng cho doanh nghiệp trong việc điều hành hoạt động và thực hiện mục tiêu kinh doanh. Song cũng có thể chắc chắn rằng, việc tư nhân hóa doanh nghiệp nằm ngoài mục tiêu, quan điểm và định hướng CPH doanh nghiệp của Đảng và Nhà nước ta. Đồng thời, việc tư nhân hóa doanh nghiệp cũng khó đảm bảo rằng các chủ doanh nghiệp tiếp tục phát triển doanh nghiệp và theo đuổi mục tiêu KDDL, chú trọng nâng cao NLCT trong lĩnh vực du lịch.

c. Về công tác quản trị doanh nghiệp

Việc chuyển đổi từ loại hình DNNN sang CTCP đã khiến các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội thay đổi mọi mặt trong công tác quản trị kinh doanh.

Trước hết, có thể thấy, mặc dù việc tổ chức xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh của mỗi doanh nghiệp có khác nhau nhưng quy trình xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp đã thay đổi, các chỉ tiêu kế hoạch được xây dựng hầu như đã khai thác triệt để nỗ lực của các nguồn lực kinh doanh trong doanh nghiệp hơn rất nhiều so với trước CPH. Chẳng hạn, kế hoạch kinh doanh tại CTCP Du lịch Kim Liên được xây dựng bởi bộ phận Tài chính và đầu tư (có sự hợp tác của các bộ phận tác nghiệp) rồi trình Giám đốc phê duyệt; ở Tracotour lại do chính các bộ phận nghiệp vụ tự xây dựng sau đó được bộ phận Kinh tế kế hoạch thẩm định rồi trình Giám đốc; sau đó thông qua Đại hội cổ đông. Hầu hết các doanh nghiệp sau CPH khi xây dựng kế hoạch hàng năm đều chi tiết cả kế hoạch theo thời gian (kế hoạch hàng tháng) và kế hoạch theo không gian (kế hoạch cho mỗi tổ, bộ phận). Việc xây dựng kế hoạch không chỉ đơn thuần dựa trên phương pháp thống kê kinh nghiệm như trước đây mà đã căn cứ thêm phương pháp suy luận hợp lý dựa trên dự báo về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp trong tương lai (như ở trường hợp CTCP Hacinco, CTCP Du lịch Kim Liên, Tracotour...). Bên cạnh đó, các chỉ tiêu kế hoạch của doanh nghiệp được thiết lập đều căn cứ từ tỷ lệ cổ tức, lợi nhuận ròng. Đặc biệt, việc giao nhận kế hoạch cho các bộ phận đều có cam kết giữa các bên là Giám đốc doanh nghiệp, trưởng bộ phận nhận kế hoạch và trưởng bộ phận chức năng phụ trách kế hoạch kinh doanh. Để việc thực hiện kế hoạch khả thi, một số doanh nghiệp đã ràng buộc định mức quỹ lương và có quy định tỷ lệ tăng/ giảm quỹ lương tỷ lệ thuận với tỷ lệ tăng/ giảm lợi nhuận ròng mà bộ phận thực hiện được; đồng thời doanh nghiệp cũng phải cam kết các điều kiện kèm theo để hỗ trợ cho các bộ phận thực hiện kế hoạch kinh doanh (như ở Tracotour, CTCP Hacinco...).

Thứ hai, để điều hành hoạt động và tăng cường kỷ cương trong doanh nghiệp, hầu hết các doanh nghiệp đã xây dựng và ban hành được các nội quy, quy chế liên quan đến chức năng, nhiệm vụ của doanh nghiệp và các bộ phận; quy chế tài chính; quy chế tiền lương; nội quy lao động; định mức lao động; quy chế khen thưởng, kỷ luật; ký thoả ước lao động tập thể... (Như ở Tracotour sau hai năm hoạt

động dưới hình thức CTCP đã xây dựng được gần 20 quy chế). Vì vậy, việc triển khai chỉ đạo HĐKD của doanh nghiệp tương đối thuận lợi và hiệu quả.

Về chính sách khai thác và sử dụng thông tin, có thể nói, CPH đã thực sự tác động mạnh mẽ đến việc khai thác và sử dụng thông tin của các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội. Ý thức được tầm quan trọng của việc quản lý thông tin, nhiều doanh nghiệp du lịch đã mạnh dạn đầu tư tài chính, công nghệ; thiết lập mạng lưới thu nhận và xử lý thông tin thông suốt hơn. Với việc nối mạng nội bộ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp, thiết lập địa chỉ thư điện tử, nhiều doanh nghiệp đã khai thác hiệu quả dữ liệu chung trong nội bộ; việc nắm bắt và xử lý thông tin từ khách hàng và đối tác cũng thuận lợi hơn.

Đặc điểm dễ nhận thấy nhất ở các giám đốc doanh nghiệp KDDL sau CPH so với trước đây là việc kiểm soát, quản lý sát sao, thường xuyên mỗi ngày tại các bộ phận tác nghiệp để kịp thời nắm bắt thông tin, trực tiếp xử lý và chỉ đạo nhân viên giải quyết các tình huống phát sinh trong mối quan hệ khách hàng, đối tác như tại CTCP Bodega, CTCP Hacinco, CTCP Du lịch Kim Liên, Tracotour, Vietnamtourism... Mặt khác, nhiều doanh nghiệp đã thực hiện việc phân quyền rõ ràng; đồng thời duy trì chế độ báo cáo, họp giao ban định kỳ đều đặn nên việc cập nhật và xử lý thông tin cũng nhanh chóng và đạt hiệu suất cao hơn, điển hình là CTCP Du lịch Kim Liên, Tracotour, CTCP Hacinco... hàng tháng đều tiến hành họp giao ban đánh giá việc thực hiện kế hoạch kinh doanh theo tháng và rút kinh nghiệm. Các thông tin được doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội khai thác và sử dụng cũng có xu hướng đa chiều hơn, không đơn thuần chỉ là các thông tin về kết quả kinh doanh, các mệnh lệnh chỉ đạo từ cấp trên mà đã đặc biệt chú ý đến các thông tin phản hồi từ khách hàng và đối tác kinh doanh; những thông tin liên quan từ cơ quan quản lý nhà nước để nắm bắt và tận dụng các cơ hội nâng cao chất lượng nguồn lực, mở rộng thị trường khách...

d. Về sự sẵn sàng của các nhân tố đầu vào

** Về nhân lực*

Qua nghiên cứu thực tế cho thấy, CPH đã có tác động rõ nét đến nguồn nhân lực của doanh nghiệp du lịch. Cụ thể:

Trước hết, năng lực và trách nhiệm của đội ngũ quản lý tại các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đã từng bước được cải thiện. Hầu hết các doanh nghiệp đã lựa chọn được đội ngũ quản trị cấp cao có kinh nghiệm, năng lực và trình độ; Ban kiểm soát của doanh nghiệp làm việc tích cực, có trách nhiệm như CTCP Hacinco, CTCP Đông Đô, CTCP Du lịch Kim Liên, Vietnamtourism... Theo đó, lãnh đạo doanh nghiệp đã phát huy tốt năng lực để chủ động tuyển dụng, đào tạo, đánh giá và đãi ngộ nhân lực, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng.

Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp tồn tại hiện tượng Chủ tịch HĐQT của doanh nghiệp là kiêm nhiệm (cán bộ chủ chốt của các ngành khác) nên trình độ chuyên môn không sâu, không có tính chất chuyên trách cao trong công việc nên hiệu lực quản lý còn hạn chế, điển hình như CTCP Hạ Long, Ratraco...

Thứ hai, các doanh nghiệp du lịch khi thực hiện thủ tục CPH đều đã rà soát lại lực lượng lao động, lên danh sách lao động dôi dư để giải quyết chế độ nhằm tinh giản năng lực nguồn nhân lực. Thực tế, tất cả các doanh nghiệp đều tồn tại hiện tượng dư thừa lao động và đã giải quyết đáng kể được lượng lao động này; ví dụ như tại Vinatour giải quyết được 45 lao động dôi dư, tương ứng gần 40% tổng số lao động của doanh nghiệp; tại Tracotour giải quyết được 100 lao động dôi dư, tương ứng 48,19% tổng số lao động của doanh nghiệp... Hay như một số khách sạn đã mạnh dạn trẻ hóa về nhân sự (tuổi trung bình đạt từ 25- 30) như CTCP Đông Đô, CTCP Hacinco nên có điều kiện nâng cao trình độ nghiệp vụ và ngoại ngữ, đó cũng là tiền đề để nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Tuy nhiên, bên cạnh đó vẫn còn không ít doanh nghiệp gặp vướng mắc trong việc giải quyết đối tượng lao động dôi dư. Hiện tượng lãnh đạo một số doanh nghiệp muốn trấn an tư tưởng người lao động để đẩy nhanh tốc độ CPH bằng cách thoả hiệp với lao động, không giải quyết triệt để lao động dôi dư không phải là trường hợp cá biệt, ví dụ như CTCP Khách sạn Phú Gia, CTCP Hữu Nghị, CTCP

Bodega... Chính vì vậy, sau CPH các doanh nghiệp này vẫn chịu gánh nặng lao động dôi dư. Đặc biệt, đây lại là những lao động có tuổi, hạn chế trong nhận thức và tiếp thu kiến thức mới, trình độ ngoại ngữ không tốt; mang nặng tư tưởng, lề lối làm việc của thời kỳ bao cấp; không những không có trách nhiệm mà còn tạo “phe cánh”, gây mất đoàn kết, cản trở việc HĐKD của doanh nghiệp, điển hình như trường hợp CTCP Bodega đã đánh mất luôn thương hiệu “Phở Bodega” nức tiếng một thời bởi chính người lao động “phá”.

Mặt khác, suốt một thời gian dài sau CPH, những doanh nghiệp này đã phải tốn kém rất nhiều chi phí và công sức để tiếp tục giải quyết lực lượng lao động dôi dư còn lại; chẳng hạn như tại CTCP Bodega, cho đến năm 2005 đã giải quyết chế độ xong toàn bộ lao động cũ. Như vậy, sau 6 năm chuyển đổi sang hình thức CTCP, Bodega đã giải quyết tiếp cho 50 lao động dôi dư nghỉ việc. Để làm được điều này, CTCP Bodega đã phải vay 1 tỷ đồng cùng với việc thương lượng với lao động trẻ còn lại chấp nhận mức phúc lợi có hạn để giữ được việc làm và có cơ hội phát triển sau khi những lao động cũ đã được giải quyết nghỉ việc.

Thứ ba, tất cả các doanh nghiệp du lịch sau CPH đều xảy ra tình trạng CBCNV trong doanh nghiệp bị xáo trộn và tất yếu đã ảnh hưởng đến tâm lý, tư tưởng làm việc của bộ phận lao động ở lại. Rất nhiều lao động đã bày tỏ thái độ hoang mang, lo ngại cho quyền lợi của bản thân mình, nhất là khi lao động ở lại doanh nghiệp hầu hết là lao động trẻ, số cổ phiếu ưu đãi được nắm giữ không nhiều, quyền “làm chủ” doanh nghiệp không cao. Vì vậy, thời gian đầu sau CPH, nhiều doanh nghiệp đã gặp khó khăn do người lao động không yên tâm làm việc, ảnh hưởng rất nhiều đến kết quả và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, điển hình như CTCP Bodega, CTCP Hạ Long...

Tuy nhiên, lãnh đạo một số doanh nghiệp cũng đã quan tâm, làm tốt công tác động viên tư tưởng, nâng cao nhận thức về quyền làm chủ doanh nghiệp của người lao động; xây dựng và thực thi các quy chế đảm bảo tốt quyền lợi đối với người lao động. Cho nên, CBCNV của doanh nghiệp đã nhanh chóng ổn định tâm lý, yên tâm làm việc trở lại, hoạt động dần đi vào nền nếp, tinh thần trách nhiệm được nâng cao,

có nhiều cố gắng để nâng cao hiệu quả vốn đầu tư cho doanh nghiệp và cho chính bản thân mình; trong đó điển hình phải kể đến CTCP Hacinco, CTCP Du lịch Kim Liên, Vietnamtourism, Tracotour...

Thứ tư, sau CPH, nhiều doanh nghiệp đã sử dụng chính sách đãi ngộ khá hợp lý, khắc phục được tình trạng “cào bằng” như khi còn là DNNN. Thông qua việc giao khoán quỹ lương gắn với kế hoạch lợi nhuận của từng bộ phận và các bộ phận tự bình bầu, đánh giá nhân viên để xác định mức lương trong quỹ lương khoán đó, doanh nghiệp đã gắn được trách nhiệm của lao động với lợi ích của doanh nghiệp, mặt khác làm đòn bẩy kích thích rất tốt đối với người lao động. Điển hình như tại CTCP Hacinco, Tracotour, CTCP Du lịch Kim Liên.

** Về tài chính*

Có thể nói, sau CPH các doanh nghiệp KDDL trên địa bàn Hà Nội đã được tăng cường “sức khoẻ” đáng kể. Thực tế, trong quá trình thực hiện thủ tục CPH, các doanh nghiệp đã được rà soát về tài chính, xem xét và xử lý các công nợ, cho nên phần vốn còn lại của doanh nghiệp tương đối “sạch”. Đơn cử ở một số doanh nghiệp cho thấy:

Khi đánh giá lại vốn nhà nước tại doanh nghiệp để tiến hành CPH, hầu hết ở các doanh nghiệp vốn được tăng lên đáng kể so với vốn theo sổ sách, chẳng hạn ở Tracotour, vốn tăng gần 4 tỷ đồng (tương ứng tăng trên 20%), ở Vinatour vốn tăng gần 4,5 tỷ đồng (tương ứng tăng gần 50%) (Phụ lục 2) [34].

Các doanh nghiệp đã được xử lý tài chính, giảm thiểu gánh nặng sau khi chuyển đổi sang hoạt động dưới hình thức CTCP. Ví dụ, đối với Tracotour xác định và xử lý được 654 triệu đồng tài sản không cần dùng, 411 triệu đồng công nợ khó đòi, lỗ giảm trừ vốn nhà nước 334 triệu đồng; đối với Vietnamtourism xác định và xử lý được 517 triệu đồng tài sản không cần dùng, 112 triệu đồng tài sản chờ thanh lý loại ra... (Phụ lục 3) [34].

Ngoài ra, quy mô vốn điều lệ của các doanh nghiệp du lịch sau CPH đã được tăng cường so với trước đây. Tuy nhiên, thời gian đầu hoạt động, số vốn huy động thêm vẫn chưa tăng được do các doanh nghiệp mới chủ trương tiếp tục kinh doanh

trên cơ sở cũ, chỉ cải tạo nâng cấp nhỏ. Những doanh nghiệp kinh doanh đạt hiệu quả cao, ổn định, có chủ trương đầu tư lớn mới huy động và vay thêm vốn từ bên ngoài để đầu tư nâng cấp CSVC đáp ứng với nhu cầu của thị trường và có những dự án đầu tư xây mới hoặc mở rộng CSLT như CTCP Hacinco, CTCP Đông Đô... Vì vậy, vốn điều lệ hiện nay ở nhiều doanh nghiệp cũng đã tăng lên đáng kể so với vốn điều lệ ban đầu, chẳng hạn như ở Tracotour, vốn điều lệ trước CPH là 10,333 tỷ đồng, sau CPH là 14,5 tỷ đồng và hiện nay đã lên tới 20 tỷ đồng; ở CTCP Bắc Nam, vốn điều lệ trước CPH là 1,5 tỷ đồng, sau CPH là 1,6 tỷ đồng và hiện nay là 5 tỷ đồng (Phụ lục 2).

Bên cạnh đó, cơ cấu cổ phần vốn điều lệ của các doanh nghiệp du lịch sau CPH cũng có tỷ lệ khác nhau. Theo Phụ lục 2 cho thấy:

Chỉ có 9 doanh nghiệp (chiếm tỷ lệ 21,95%) có phần vốn góp của Nhà nước từ 50% trở lên như CTCP Ăn uống Khách sạn Hà Tây (60%); Tracotour (53,78%), CTCP Du lịch Kim Liên (52,43%), CTCP Hạ Long, Vinatour, Vietnamtourism (cùng 51%)... Đây chủ yếu là các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành và mới thực hiện CPH;

Có 22 doanh nghiệp (chiếm tỷ lệ 53,66%) Nhà nước không nắm giữ vốn điều lệ như CTCP Bodega, CTCP Bắc Nam, CTCP Du lịch Hồng Hà, CTCP DVDL Trần Quý Cáp... Đây chủ yếu là các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn.

Tuy nhiên sau một thời gian hoạt động đã xuất hiện hiện tượng chuyển nhượng vốn khá lớn từ một số CBCNV sang một số nhà đầu tư là tư nhân. Nguyên nhân là do phần vốn do cán bộ nhân viên ở lại nắm giữ quá thấp; những nhân viên được giải quyết chế độ nắm giữ vốn nhiều hơn nhưng không còn làm việc ở doanh nghiệp nên cũng không thiết tha giữ vốn mà bán ngay cho tư nhân để hưởng chênh lệch. Điều này ít nhiều cũng đã ảnh hưởng đến cơ cấu vốn cổ phần trong doanh nghiệp, thậm chí có những doanh nghiệp đã bị tư nhân hoá gần như hoàn toàn, chẳng hạn như CTCP Du lịch Hồ Gươm, CTCP Du lịch Hồng Hà...

Cho đến thời điểm hiện nay, trong số các doanh nghiệp CPH ngành Du lịch Hà Nội, mới chỉ có duy nhất cổ phiếu của CTCP Hacinco được đưa lên sàn giao

dịch chứng khoán và đã huy động vốn khá hiệu quả. Việc đưa ra quy định mới yêu cầu các doanh nghiệp cổ phần phải hoàn thành việc đăng ký lưu ký và giao dịch cổ phiếu trên Thị trường giao dịch cổ phiếu của công ty đại chúng chưa niêm yết (UPCOM) trước năm 2010 cũng mới được một số doanh nghiệp “rục rịch” khởi động, tạo đà thuận lợi cho doanh nghiệp trước khi đưa cổ phiếu lên sàn giao dịch chính thức như Tracotour, CTCP Du lịch Kim Liên...; cùng với tình hình chung, nhiều doanh nghiệp vẫn chưa quan tâm và thiết tha đăng ký trên UPCOM.

** Về công nghệ*

Trước hết, CPH đã cho thấy dấu hiệu thay đổi tích cực về trình độ công nghệ của doanh nghiệp du lịch. Một số doanh nghiệp đã khai thác tích cực và hiệu quả hơn tính tiện ích của công nghệ trong kinh doanh, điển hình là Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên... Tại các doanh nghiệp này đã có khai thác được mạng internet nội bộ, có bán dịch vụ qua mạng và có phần mềm quản lý (phần mềm quản lý phòng, phần mềm kế toán...)

Một số doanh nghiệp khác cũng đã xây dựng được trang web, mua sắm được phần mềm quản lý và có nhân viên chuyên trách quản trị mạng. Mặc dù trình độ công nghệ đã nâng lên, việc khai thác công nghệ được doanh nghiệp triển khai bài bản và triệt để hơn nhưng mức độ chưa cao. Chẳng hạn Tracotour đã xây dựng được trang web nhưng chưa bắt mắt, “ôm đồm” thông tin, lại không khai thác dịch vụ đặt sản phẩm qua mạng; hay như CTCP DVDL Bánh tôm Hồ Tây đã xây dựng được trang web nhưng thông tin quá sơ sài, không có khả năng khai thác nhằm mục đích phục vụ kinh doanh...

e. Về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Công tác tổ chức bộ máy của các doanh nghiệp khi bắt đầu chuyển sang hình thức CTCP cũng chưa ổn định, còn gặp nhiều khó khăn. Hầu hết các doanh nghiệp phải vừa HĐKD, vừa sắp xếp lại; đồng thời tiến hành cơ cấu và hình thành mới một số bộ phận chuyên trách về marketing, kế hoạch kinh doanh, nhân lực... Sau một thời gian, bộ máy tổ chức của các doanh nghiệp hầu hết đã ổn định hơn, gọn nhẹ và

linh hoạt hơn rất nhiều so với trước khi CPH. Việc phân cấp, phân quyền tương đối rõ ràng, theo đó HĐKD thuận lợi và thông suốt hơn.

Bên cạnh đó, mô hình hoạt động của CTCP với vai trò kiểm soát nội bộ của Ban kiểm soát đã cho thấy những tác động tích cực rõ rệt. Đại diện cho cổ đông, Ban kiểm soát của nhiều doanh nghiệp đã phát huy tốt vai trò và trách nhiệm của mình, kiểm soát tốt các hoạt động của bộ máy quản lý và các bộ phận nghiệp vụ để đảm bảo hoạt động theo đúng Luật Doanh nghiệp 2005 và các nội quy, quy chế của doanh nghiệp, điển hình là tại CTCP Hacinco, Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên...

Đối với riêng các doanh nghiệp có phần vốn của Nhà nước đã được SCIC hoặc cơ quan chủ quản cử người đại diện nhằm kiểm soát và quản lý tốt phần vốn nhà nước. Đa phần người đại diện phần vốn Nhà nước đã hoàn thành tốt trách nhiệm. Song thời gian qua cũng xảy ra tình trạng một số doanh nghiệp khi chuyển giao quản lý từ cơ quan chủ quản sang SCIC lại chưa giải quyết dứt điểm việc có bàn giao người đại diện vốn nhà nước của cơ quan chủ quản trước kia sang cho SCIC hay SCIC sẽ cử đại diện mới của mình? Chính việc thiếu rõ ràng này cản trở rất nhiều khó khăn cho doanh nghiệp trong việc quản lý con người, mặt khác SCIC cũng khó khăn hơn trong việc quản lý và nâng cao hiệu quả vốn Nhà nước thông qua người đại diện.

f. Về văn hóa doanh nghiệp

Trước CPH, nhiều doanh nghiệp du lịch đã gây dựng được bản sắc văn hóa riêng, khẳng định được giá trị truyền thống bền vững, điển hình phải kể đến một số doanh nghiệp du lịch như Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Tràng Tiền, Vinatour, Tracotour, CTCP Khách sạn Du lịch (KSDL) Sông Nhuệ, CTCP Thủy Tạ, CTCP Hacinco... Sau CPH, một số doanh nghiệp cũng đã tiếp tục kế thừa, phát huy và phát triển bền vững nền văn hóa doanh nghiệp như Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên, Tracotour, CTCP Hacinco... Bên cạnh đó, một số doanh nghiệp vốn giàu truyền thống, có vị thế mạnh trên thị trường thì sau CPH có hiện tượng tranh chấp quyền lực, gây bè phái, quản lý lỏng lẻo... khiến

cho văn hóa doanh nghiệp xuống cấp trầm trọng, điển hình là CTCP Tràng Tiền, CTCP Hữu Nghị, CTCP Bắc Nam... Ngoài ra, một số ít doanh nghiệp sau CPH, với các nguồn lực “mới” đã gây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp tốt hơn trước đây như CTCP Du lịch Ao Vua, CTCP TMDV và thể thao Quan Hoa...

2.2.2. Phân tích các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

2.2.2.1. Thị phần và mức tăng trưởng thị phần

Thực tế, đối với hầu hết các doanh nghiệp du lịch CPH giai đoạn trước năm 2005 gặp những khó khăn nhất định trong những năm đầu sau CPH do nội bộ mất đoàn kết, nhận thức của CBCNV yếu kém... nên doanh thu giảm qua các năm, công suất sử dụng phòng của nhiều doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cũng rất thấp, chỉ đạt 20 - 40% như CTCP Khách sạn Phú Gia, CTCP Bodega, CTCP DVDL Trần Quý Cáp... Do đó, thị phần ở giai đoạn này của hầu hết các doanh nghiệp là không cao, mức tăng trưởng thấp, không tăng hoặc âm.

Tuy nhiên, sau một thời gian đi vào hoạt động ổn định, thị phần và mức tăng trưởng thị phần của khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội đã có sự cải thiện đáng kể so với trước khi CPH và qua các năm. Đặc biệt đối với các doanh nghiệp du lịch CPH sau năm 2005, khi nhận thức của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp, của CBCNV trong doanh nghiệp về công tác CPH đã đầy đủ và rõ ràng hơn thì hoạt động của doanh nghiệp nhanh đi vào ổn định, nhờ đó thị phần cũng tăng lên ngay sau khi CPH. Cụ thể:

Xét về thị phần khách, nhờ cải tiến phương pháp quản lý, nâng cao chất lượng phục vụ... nên hầu hết các doanh nghiệp du lịch sau CPH đã gia tăng được thị phần khách. Ví dụ như tại Vietnamtourism, nếu năm 1996 tổng số lượt khách du lịch của Công ty đạt là 19.155 lượt, thị phần khách chiếm 2,09% số lượt khách du lịch của Hà Nội thì khi chuyển đổi sang CTCP, thị phần khách của Công ty lần lượt các năm 2007, 2008, 2009 đạt là 2,64%, 3,08%, 1,47%. Hoặc như tại Vinatour, kể từ năm 2005 chuyển đổi thành CTCP, thị phần khách của Công ty cũng có chiều hướng chuyển biến tích cực. Trong giai đoạn 2006-2009, thị phần khách của Công

ty lần lượt là 0,06%, 0,065%, 0,1% và 0,1%. Có thể thấy, thị phần khách của các công ty nhìn chung có tăng trưởng rõ rệt nhưng không cao hoặc sụt giảm ít nhiều trong thời gian gần đây do nền kinh tế thế giới gặp nhiều khó khăn, người dân hạn chế đi du lịch.

Xét về thị phần doanh thu, qua kết quả điều tra cho thấy hầu hết các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đều cho rằng chỉ tiêu kết quả doanh thu của doanh nghiệp tốt hơn hoặc tốt hơn nhiều so với trước khi CPH. (Câu văn!). Theo đó, thị phần doanh thu của các doanh nghiệp cũng được đánh giá là cải thiện hơn trước đây và có sự tăng trưởng nhẹ.

2.2.2.2. Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận

Cũng giống như kết quả doanh thu, chỉ tiêu kết quả lợi nhuận cũng được hầu hết các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đánh giá là tốt hơn hoặc tốt hơn nhiều so với trước khi CPH. Điển hình như tại Tracotour, trước khi CPH năm 2005, lợi nhuận trung bình chỉ đạt mức 200 đến 300 triệu đồng/ năm thì sau CPH, mức lợi nhuận trung bình của Công ty đã lên tới trên dưới 2 tỷ đồng/ năm, tăng gần 10% hay như tại Vinatour, lợi nhuận trước khi CPH năm 2005 chỉ đạt trung bình 3 triệu đồng/ năm thì sau CPH mức lợi nhuận trung bình đã đạt hàng trăm triệu đồng mỗi năm, đạt mức tăng trưởng kỷ lục so với trước khi CPH...

2.2.2.3. Môi trường quan giữa chất lượng và giá cả sản phẩm

Nhận thức rõ sự cạnh tranh gay gắt của nền kinh tế thị trường cho nên sau CPH, hầu hết các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội đều ý thức được tầm quan trọng của yếu tố tương quan chất lượng/ giá cả sản phẩm. Chính vì vậy, các doanh nghiệp đã định hướng rất rõ trong việc tiết kiệm chi phí, hạ giá thành và giá bán của sản phẩm, đồng thời có chính sách định giá hợp lý nhằm đảm bảo sự tương quan hợp lý giữa chất lượng và giá cả sản phẩm.

Qua điều tra, hầu hết các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đều đánh giá mức độ phù hợp giữa chất lượng và giá cả sản phẩm của doanh nghiệp ở mức phù hợp hoặc phù hợp rất nhiều, cao hơn so với trước khi CPH. Cá biệt một số ít doanh nghiệp thì vẫn cho rằng việc xác định mối tương quan giá cả/ chất lượng

sản phẩm chưa có sự cải thiện so với trước CPH và hiện chỉ đạt mức trung bình như CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Ăn uống Khách sạn Sơn Tây.

2.2.2.4. Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm

Như đã trình bày ở trên, công tác định giá sản phẩm ngày càng được các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội chú trọng quan tâm. Việc định giá sản phẩm hợp lý nhờ mức chi phí đơn vị phù hợp đã được nhiều doanh nghiệp xem là tiêu chí quan trọng trong việc cạnh tranh thu hút khách.

Qua thực tế điều tra, các doanh nghiệp không chỉ quan tâm tới việc tìm kiếm, lựa chọn và xây dựng mối quan hệ thân thiết với nhà cung ứng, đối tác kinh doanh để có được mức giá phí đầu vào rẻ mà còn chú trọng đến việc quản lý nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, tổ chức cung ứng dịch vụ khách hàng. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng rất quan tâm tới việc định mức giá bán một các khoa học, hợp lý, có tính đến yếu tố cạnh tranh về giá thay vì chỉ xác định giá theo thói quen, căn cứ vào giá phí đầu vào của sản phẩm như trước đây. Nhiều doanh nghiệp đã làm rất tốt công tác định hướng chi phí đơn vị và định giá sản phẩm như Vietnamtourism, Tracotour, CTCP Bodega...

2.2.2.5. Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực xem lại nội dung

Sau CPH, nhờ chính sách rà soát đội ngũ lao động, giải quyết lao động dôi dư, hầu hết các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội đã xây dựng được đội ngũ lao động có trình độ vượt bậc so với trước đây. Bên cạnh đó, do nhận thức của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp cùng những cải tiến trong công tác quản trị nhân lực nên việc tuyển dụng, đào tạo nhân lực của doanh nghiệp sau CPH cũng bài bản hơn, chất lượng lao động đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng so với trước đây. Điển hình trong số đó phải kể đến CTCP Du lịch Kim Liên, có chính sách rõ ràng trong việc đầu tư tìm kiếm, tuyển dụng nhà quản trị cấp cao; hay như CTCP Bodega, CTCP Hacinco, Hatoco, Vietnamtourism thay vì có chính sách tuyển dụng con em trước đây thì nay đã tuyển dụng khách quan hơn, tiêu chí con em chỉ được xem là tiêu chí ưu tiên hơn một chút so với các ứng viên khác...

Ngoài ra, trong quá trình sử dụng lao động, các doanh nghiệp cũng rất chú trọng đến việc đào tạo và phát triển nhân lực. Nhiều doanh nghiệp đã xây dựng được chính sách đào tạo nhân lực rất phù hợp; hỗ trợ và khuyến khích được CBCNV của mình tự giác nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, kỹ năng làm việc... như CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Hacinco...

Công tác đánh giá và đãi ngộ nhân lực cũng được hầu hết các doanh nghiệp chú trọng để gìn giữ đội ngũ lao động. Việc đánh giá nhân lực đảm bảo tính khách quan, công bằng, chính xác; công tác đãi ngộ đã thỏa đáng hơn, gắn với sự cống hiến của người lao động. Nhiều doanh nghiệp đã tạo được niềm tin cho người lao động, gắn kết được sự trung thành của người lao động với doanh nghiệp như CTCP DVDL Bánh tôm Hồ Tây, CTCP Đông Đô, Vietnamtourism...

Bên cạnh đó, vẫn còn tồn tại một số doanh nghiệp có hiện tượng quản trị nhân lực chưa khoa học và khách quan, dẫn đến việc chảy máu chất xám như CTCP Bắc Nam, CTCP Du lịch Hồ Gươm, CTCP Hạ Long...

2.2.2.6. Vị thế tài chính

Bên cạnh yếu tố nhân lực, yếu tố vị thế tài chính cũng đã được các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội quan tâm, tìm hướng nâng cao. Thực tế, việc chuyển đổi sang mô hình CTCP đã giúp hầu hết các doanh nghiệp gia tăng vốn điều lệ và có điều kiện nâng mức vốn điều lệ nhờ việc thu hút vốn góp từ cổ đông. Năng lực tài chính của doanh nghiệp gia tăng đã giúp doanh nghiệp giải quyết khá tốt, dứt điểm nhiều khoản nợ tồn đọng, cải thiện mối quan hệ với đối tác cung cấp vốn vay. Trong số đó đặc biệt phải kể đến CTCP Thủy Tạ, CTCP Du lịch Ao Vua, CTCP KSDL Sông Nhuệ, CTCP Du lịch Thương mại và Đầu tư Thủ đô, vốn điều lệ của các doanh nghiệp này sau CPH đã tăng từ 2-3 lần so với trước CPH, chuyển doanh nghiệp có quy mô từ vừa và nhỏ sang quy mô lớn.

Tuy nhiên, việc chuyển đổi sang hoạt động dưới mô hình CTCP cũng tạo ra những khó khăn nhất định cho các doanh nghiệp. Hầu hết doanh nghiệp khi được điều tra đều cho biết việc huy động vốn từ ngân hàng gặp khó khăn hơn rất nhiều so với trước đây khi còn hoạt động theo mô hình DNNN. Nguyên nhân này cũng ít

nhều khiến cho vị thế tài chính của doanh nghiệp bị ảnh hưởng vì ngân hàng là một trong những nguồn huy động vốn tốt nhất cho doanh nghiệp.

2.2.2.7. Quy mô và chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật

Sau CPH, nhìn chung quy mô vốn của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội đều gia tăng, nhiều doanh nghiệp từ có quy mô vừa và nhỏ đã chuyển sang có quy mô lớn; một số doanh nghiệp có quy mô rất nhỏ cũng đã chuyển sang nhóm có quy mô vừa. Chính nhờ năng lực tài chính của doanh nghiệp vững mạnh hơn, cộng với việc nhận thức về chất lượng dịch vụ phải đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng của đội ngũ các nhà quản trị cho nên CSVCKT của hầu hết các doanh nghiệp đã được đầu tư mở rộng, xây mới, nâng cấp và cải tạo. Theo đó, quy mô và chất lượng CSVCKT của hầu hết các doanh nghiệp đã được cải thiện rõ rệt. Điển hình phải kể đến tòa nhà mới, kang trang của CTCP Du lịch Thương mại và Đầu tư Thủ đô; CTCP Khách sạn Thủy Lợi... Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp cũng có sự cải tạo, nâng cấp CSVCKT như CTCP Hacinco, CTCP Du lịch Kim Liên... Và còn nhiều doanh nghiệp đang trong giai đoạn xin cấp phép xây mới như CTCP Hạ Long, CTCP Bodega...

Bên cạnh đó, cũng có một số doanh nghiệp do lực đực nội bộ, quản lý yếu kém nên sau CPH, CSVCKT xuống cấp, hoạt động ngưng trệ, dự án xây dựng bỏ ngõ là CTCP Khách sạn Phú Gia, CTCP Hữu Nghị...

2.2.2.8. Trình độ công nghệ

Cùng với sự bùng nổ của khoa học và công nghệ trên toàn cầu, các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội cũng đã có nhiều điều kiện chủ quan (như vốn, nhận thức, trình độ nhân lực...) hơn trước đây để đầu tư mua sắm máy móc, nâng cao trình độ công nghệ của doanh nghiệp. Tuy nhiên, qua kết quả điều tra lại cho thấy mặc dù sau CPH hầu hết các doanh nghiệp đã sử dụng internet trong kinh doanh song trình độ công nghệ của doanh nghiệp vẫn được đánh giá chỉ ở mức trung bình, không tốt hơn so với trước CPH. Nguyên nhân một phần là do nhiều doanh nghiệp đã nối mạng internet nhưng việc khai thác, ứng dụng internet trong kinh doanh còn rất hạn chế, ví dụ như CTCP Tràng Tiền, CTCP Ăn uống Khách sạn

Son Tây, CTCP Ăn uống Khách sạn Hà Tây... không hề quan tâm đến việc xây dựng trang web để giới thiệu, quảng bá doanh nghiệp, sản phẩm và giao dịch đặt hàng. Ngoài ra, cá biệt một số doanh nghiệp cho đến nay cũng vẫn chưa sử dụng internet như CTCP Bodega. Đây cũng là một trong những lý do khiến NLCT thu hút khách hàng của các doanh nghiệp bị hạn chế.

2.2.2.9. Năng lực quản trị và lãnh đạo

Sau CPH, hầu hết các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội vẫn giữ bộ máy quản lý cũ hoặc giữ lại một số vị trí quản lý chủ chốt. Tuy nhiên, sau một thời gian hoạt động dưới mô hình CTCP, trước sức ép cổ tức của cổ đông cộng với những đòi hỏi mới của nền kinh tế thị trường, nhiều doanh nghiệp đã phải tiến hành cơ cấu lại ban lãnh đạo doanh nghiệp như CTCP Bodega, CTCP Hacinco, Viantour, CTCP Du lịch Kim Liên... Một số doanh nghiệp còn có ý tưởng tuyển dụng giám đốc người nước ngoài (như trường hợp CTCP Du lịch Kim Liên). **(Trường hợp Kim Liên chẳng qua là thanh trừng nội bộ, Giám đốc nước ngoài không có trình độ quản lý khách sạn, sau này đã thay!)** Điều này đã cho thấy sự quyết tâm nâng cao hiệu quả HĐKD của doanh nghiệp thông qua việc nâng cao năng lực quản trị và lãnh đạo của doanh nghiệp.

Thực tế, sự điều chỉnh trong bộ máy quản lý đã mang lại “luồng gió mới” cho không ít doanh nghiệp, thể hiện ở việc bản thân mỗi cán bộ quản lý của doanh nghiệp đều đã tự giác hơn trong việc nâng cao trình độ, chịu khó học hỏi, đổi mới quy trình quản lý. Tại nhiều doanh nghiệp, hàng loạt các quy chế, nội quy hoạt động được xây dựng, điển hình như Tracotour, CTCP Du lịch Kim Liên... tạo điều kiện thuận lợi cho việc triển khai tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát các hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, theo kết quả điều tra, nhiều doanh nghiệp vẫn đánh giá rằng hiệu quả trong quy trình quản lý của doanh nghiệp mới ở mức trung bình hoặc tốt, nhìn chung chưa cải thiện so với trước khi CPH. Chỉ có một số ít doanh nghiệp cho biết hiệu quả trong quy trình quản lý của doanh nghiệp đã tốt hơn so với trước khi CPH, đó là Vietnamtourism, Tracotour, CTCP Du lịch Thương mại Tây Hồ, Vinatour...

Như vậy, năng lực quản trị và lãnh đạo của các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội cũng đã được nâng lên song chưa thật sự như mong đợi.

2.2.2.10. Mạng lưới logistic, phân phối và bán hàng

Từ khi chuyển đổi sang mô hình CTCP, nhiều doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội đã nhận thức rõ được tầm quan trọng của việc thiết lập mạng lưới logistic, phân phối và bán hàng. Chính vì vậy, các doanh nghiệp đã chủ động phát triển các mối quan hệ bán hàng, các kênh phân phối và tăng cường chi phí cho công tác quảng cáo và phân phối sản phẩm.

Thực tế, tại nhiều doanh nghiệp không còn hiện tượng “ngồi chờ” bán hàng, khách hàng đến nữa mà đã năng động tìm kiếm, lựa chọn để có được mạng lưới logistic và phân phối sản phẩm hiệu quả. Nếu trước khi CPH, các doanh nghiệp chủ yếu lựa chọn kênh phân phối bán trực tiếp thì sau CPH đã chuyển sang phân phối thêm qua các kênh bán qua website, bán qua đại lý và một số hình thức khác; ví dụ như trường hợp của Vietnamtourism, Tracotour, CTCP Du lịch Hà Tây, CTCP Hacinco. Đặc biệt, với trường hợp Vietnamtourism, để khai thác khách lữ hành inbound của doanh nghiệp tại các thị trường chủ yếu là Pháp, Bắc Âu và Mỹ, doanh nghiệp đã liên kết với 19 đại lý ở nước ngoài (trong đó, tại thị trường Pháp có 4 đại lý; thị trường Châu Âu có 10 đại lý ở Đan Mạch, Thụy Điển, Hà Lan, Đức...; thị trường Mỹ có 3 đại lý và ở thị trường Châu Á có 2 đại lý ở Indonesia và Thái Lan). Hay như tại CTCP Hacinco đang sử dụng cả hai kênh phân phối trực tiếp và gián tiếp. Với kênh phân phối trực tiếp, khách hàng có thể đặt phòng trực tiếp tại khách sạn, đăng ký giữ chỗ qua điện thoại, website hoặc email. Ngoài ra, khách sạn cũng đã tiến hành phân phối khách qua các kênh gián tiếp như qua một số hãng lữ hành Saigontourist, HanoiRedtour, Viettravel...

Tại một số doanh nghiệp, chi phí cho công tác quảng cáo và phân phối sản phẩm cũng đã tăng lên rõ rệt, ví dụ tại Vietnamtourism, trước CPH là 500 triệu đồng, sau CPH đã tăng lên trên dưới 600 triệu đồng; tại Tracotour, trước CPH khoản chi phí này chiếm 1% doanh thu thì sau CPH đã tăng lên 2% doanh thu. Cá biệt có doanh nghiệp sau CPH lại cắt giảm chi phí quảng cáo và phân phối sản

phẩm, đó là CTCP Du lịch Kim Liên, trước CPH khoản chi phí này là 1% doanh thu, sau CPH chỉ còn 0,05% doanh thu.

Bên cạnh đó, một số doanh nghiệp vẫn chỉ duy trì phân phối sản phẩm qua các hình thức truyền thống như CTCP Tràng Tiền, CTCP Ăn uống Khách sạn Sơn Tây, CTCP Bodega, CTCP KSDL Sông Nhuệ... Sự thiếu chủ động này cũng đã có sự ảnh hưởng nhất định đến kết quả HĐKD của các doanh nghiệp này.

2.2.2.11. Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch

Cùng với việc phát triển mạng lưới phân phối và bán hàng, sau CPH, các doanh nghiệp cũng đã tích cực nâng cao hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch. Một số doanh nghiệp được điều tra đã cho biết tại doanh nghiệp có bộ phận marketing chuyên trách, công tác nghiên cứu thị trường cũng đã được thực hiện thường xuyên hơn, ví dụ như tại Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên, Tracotour, Vinatour, CTCP Thủy Tạ... Tuy nhiên, tất cả các doanh nghiệp đều cho biết hiện mới chỉ thực hiện hình thức tự nghiên cứu thị trường. Lý do mà các doanh nghiệp không sử dụng hình thức thuê công ty trong hoặc ngoài nước cung cấp thông tin thị trường không phải là do doanh nghiệp không ý thức được tầm quan trọng của các thông tin thị trường mà là do các doanh nghiệp đánh giá dịch vụ nghiên cứu thị trường ở nước ta còn thiếu tính chuyên nghiệp, thông tin cung cấp chưa đáng tin cậy, hoặc nếu thuê nước ngoài thì chi phí quá cao, không đủ khả năng chi trả. Một số doanh nghiệp như Tracotour, Vietnamtourism cũng cho biết thêm hiện tại chưa sử dụng thông tin thuê ngoài nhưng trong thời gian tới cũng sẽ cân nhắc việc sử dụng các hình thức nghiên cứu thị trường này. Chi phí hàng năm cho công tác nghiên cứu thị trường ở mỗi doanh nghiệp cũng khác nhau nhưng nhìn chung ngang bằng hoặc có cao hơn so với trước CPH, ví dụ tại Tracotour trước CPH là 0,5% doanh thu, sau CPH tăng lên là 1,5% doanh thu; tại CTCP Du lịch Thương mại Tây Hồ cũng tăng từ 1% lên 2%; tại CTCP Hạ Long từ 0% đã tăng lên 2%. Bên cạnh đó cũng có một số doanh nghiệp lại cắt giảm khoản chi phí này như CTCP Du lịch Kim Liên từ 2% xuống còn 0,5%; Vietnamtourism từ 2% xuống còn 1,8%. Các

doanh nghiệp này cũng lý giải lý do là do doanh nghiệp đang trong giai đoạn thực hiện chính sách tiết kiệm chi phí.

Ngoài ra, một số doanh nghiệp cũng đã duy trì hoặc xây dựng mới được bộ phận chuyên quảng cáo và phân phối sản phẩm và thực hiện được đa dạng các hình thức quảng cáo như Vietnamtourism, CTCP Du lịch Thương mại Tây Hồ. Một số doanh nghiệp mặc dù không có bộ phận chuyên trách nhưng vẫn thường xuyên tổ chức được đa dạng các hình thức quảng cáo như CTCP KSDL Sông Nhuệ, CTCP Du lịch Hà Tây. Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp cũng vẫn chưa có bộ phận chuyên trách quảng cáo và phân phối sản phẩm và chỉ thực hiện các hình thức quảng cáo đơn giản, ít hiệu quả như CTCP Bodega, CTCP Bắc Nam.

Như vậy, nhìn chung hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch của các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đã cải thiện rõ rệt, tăng cường tính chuyên nghiệp và góp phần nâng cao NLCT cho doanh nghiệp.

2.2.2.12. Hiệu suất nghiên cứu và phát triển

Sau CPH, tại một số doanh nghiệp đã có sự đầu tư kinh phí cho công tác R&D như Vietnamtourism, CTCP Du lịch Hà Tây, CTCP Ăn uống Khách sạn Sơn Tây. Tuy nhiên, hoạt động này không được thực hiện thường xuyên và kinh phí thường chỉ được xác định theo nhu cầu phát sinh, không được coi là chi phí thường xuyên.

Bên cạnh đó, một số doanh nghiệp sau CPH cũng đã có bộ phận chuyên trách R&D sản phẩm với trình độ chuyên môn cao như Vietnamtourism, CTCP Thủy Tạ. Công tác R&D sản phẩm mới, hoặc làm mới sản phẩm cũng được một số doanh nghiệp thực hiện thường xuyên như Tracotour trước CPH trung bình mỗi năm chỉ R&D được 1-3 sản phẩm mới, sau CPH con số này đã nâng lên là 6-9 sản phẩm mới, hay như Vietnamtourism, CTCP Bodega vẫn duy trì đều đặn việc R&D sản phẩm mới, hàng năm trung bình đã R&D được từ 3-6 sản phẩm mới.

Ngoài ra, cũng có một số doanh nghiệp sau CPH chưa quan tâm đến việc R&D sản phẩm, điển hình như CTCP Du lịch Kim Liên, nếu trước CPH thực hiện công tác này rất thường xuyên thì sau CPH lại thực hiện không thường xuyên do áp

dụng chính sách cắt giảm chi phí. Mặc dù vậy, kinh phí dành cho công tác R&D sản phẩm mới của doanh nghiệp này trong năm 2009 là 600 triệu đồng, đã tăng gấp 4 lần so với năm 2008 (123 triệu đồng). Với một số doanh nghiệp khác, công tác R&D sản phẩm mới hầu như không có chuyển biến tích cực so với trước CPH như CTCP Ăn uống Khách sạn Sơn Tây, CTCP Du lịch Thương mại Tây Hồ, CTCP Tràng Tiền...

2.2.2.13. Hình ảnh và thương hiệu

Đánh giá chung có thể thấy, trước CPH, các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội đều là những doanh nghiệp có bề dày truyền thống, hầu hết có hình ảnh và thương hiệu mạnh. Tuy nhiên, sau CPH, yếu tố hình ảnh và thương hiệu của mỗi doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội có những biến động khác nhau. Có thể phân loại theo ba trường hợp như sau:

Thứ nhất là nhóm doanh nghiệp trước CPH có truyền thống, hình ảnh và thương hiệu mạnh, nay đã đánh mất do nội bộ lục đục, phải ngừng HĐKD hoặc đã chuyển hướng kinh doanh hoàn toàn, hầu như không còn kinh doanh DVDL như CTCP Khách sạn Phú Gia, CTCP Hữu Nghị, CTCP Bắc Nam...

Thứ hai là nhóm doanh nghiệp trước và sau CPH, hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp vẫn không có gì cải thiện; đó là các doanh nghiệp CTCP Hạ Long, CTCP Du lịch Thương mại Thanh Nhân, CTCP DVDL Trần Quý Cáp...

Thứ ba là nhóm doanh nghiệp trước CPH đã sẵn có hình ảnh và thương hiệu mạnh, sau CPH đã phát huy rất tốt truyền thống và ngày càng khẳng định được hình ảnh, thương hiệu trên thị trường KDDL; điển hình trong số đó phải kể đến các doanh nghiệp như Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Hacinco, Hatoco...

2.2.2.14. Mức độ thỏa mãn và làm hài lòng khách hàng

Theo kết quả điều tra, sau CPH, mức độ thỏa mãn và làm hài lòng khách hàng của các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội cao hơn trước đây. Điều này thể hiện rất rõ thông qua mức chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, tốc độ tăng trưởng lượt khách và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Nhận thức được nhu cầu ngày càng cao của khách du lịch, hầu hết các doanh nghiệp đều ý thức phải không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu khắt khe và nâng cao NLCT của mình. 100% doanh nghiệp đều cho biết chính sách sản phẩm của doanh nghiệp được chú trọng vào tiêu chí chất lượng (ngay cả đối với những doanh nghiệp trước CPH sản xuất sản phẩm theo khả năng, không quan tâm đến khách hàng và bất cứ tiêu chí nào của sản phẩm như Tracotour, CTCP Ăn uống Khách sạn Hà Tây). Tuy nhiên, chỉ có 2 doanh nghiệp quan tâm đến cả ba tiêu chí chất lượng, sự độc đáo và sự đa dạng của sản phẩm là Vietnamtourism và CTCP Hacinco; số doanh nghiệp quan tâm đến 2/3 tiêu chí cũng chỉ là 7 doanh nghiệp, đó là Tracotour, CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Bodega, CTCP Du lịch Thương mại Tây Hồ... Đây cũng là một vấn đề mà các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội cần phải khắc phục trong thời gian tới.

Bên cạnh đó, đại bộ phận doanh nghiệp cũng đánh giá mức chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp sau CPH duy trì hoặc cao hơn trước khi CPH. Có 2/3 doanh nghiệp nhận định chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp đạt mức tốt, số còn lại đạt mức trung bình. Trong số đó, trước CPH chất lượng sản phẩm của CTCP Ăn uống Khách sạn Hà Tây chỉ đạt mức kém, sau CPH nhảy vọt lên mức tốt. Chỉ có duy nhất CTCP Du lịch Kim Liên thì cho rằng mức chất lượng sản phẩm từ tốt tụt xuống trung bình (cũng do ngay sau CPH, doanh nghiệp phải thực hiện một số chính sách tiết kiệm chi phí nên tạm thời có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm).

Chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp cao hơn cũng là một trong những nguyên nhân góp phần cải thiện tốc độ tăng trưởng lượt khách (đã phân tích ở trên) và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Theo kết quả điều tra, chỉ có CTCP KSDL Sông Nhuệ và CTCP Thủy Tạ duy trì hiệu quả kinh doanh ở mức tốt, CTCP Du lịch Hà Tây duy trì ở mức trung bình; số doanh nghiệp còn lại đều có hiệu quả kinh doanh cải thiện hơn so với trước khi CPH và đều được đánh giá ở mức tốt. Riêng CTCP Du lịch Kim Liên nhận định ở mức rất tốt. Đây cũng là lý do khiến mức tăng trưởng cổ tức của doanh nghiệp này luôn đạt trên 30%.

Từ những kết quả phân tích trên đây đã khẳng định phần nào mức độ thỏa mãn và làm hài lòng khách hàng của các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội tương đối tốt. Các doanh nghiệp cần tiếp tục phát huy tốt yếu tố này để nâng cao NLCT của doanh nghiệp trên thị trường.

2.2.3. Xác định chỉ số năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội

Trên cơ sở hệ thống lý luận đã được trình bày trong chương 1, ở nội dung này, NCS tiến hành xác định chỉ số NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội như sau:

* *Về mục đích:* Xác định chỉ số NLCT tổng hợp của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội; của các nhóm doanh nghiệp, được lựa chọn theo các tiêu thức: *quy mô, cơ cấu sở hữu vốn điều lệ, thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP, lĩnh vực KDDL.*

* *Về phương pháp thực hiện:*

- Sử dụng phương pháp điều tra nhằm thu thập DLSC để tính toán, định lượng được chỉ số NLCT của các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội. Đồng thời, kết hợp sử dụng phương pháp phỏng vấn trực tiếp nhà quản trị cấp cao của các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội nhằm làm rõ hơn các vấn đề có liên quan trong phiếu điều tra, cũng như các thông tin có liên quan khác để có được các đánh giá xác đáng về NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

- Quy trình thực hiện:

1. Xác định đối tượng điều tra và mẫu điều tra

Đối tượng điều tra của đề tài là các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội. Theo số liệu tổng hợp, hiện trên địa bàn Hà Nội đã có 41 DNNN được CPH. Tuy nhiên, như đã trình bày ở phần trên, cho đến thời điểm hiện nay đã có 2 doanh nghiệp ngừng hoạt động là CTCP Khách sạn Phú Gia và CTCP Hữu Nghị. Vì vậy, NCS chỉ có thể tiến hành điều tra ở 39 doanh nghiệp còn lại.

2. Thiết kế mẫu phiếu điều tra

Nội dung Phiếu điều tra nhằm thu thập *các thông tin chung về doanh nghiệp:* tên, địa chỉ, năm thành lập, năm CPH, lĩnh vực kinh doanh; *các thông tin cụ thể về*

doanh nghiệp: các thông tin về tình hình HĐKD của doanh nghiệp trước và sau CPH (tình hình các nguồn lực kinh doanh; tình hình khách; hoạt động marketing, quảng cáo, phân phối sản phẩm; hoạt động R&D; tình hình sản phẩm, công nghệ; kết quả kinh doanh của doanh nghiệp) và các thông tin về NLCT của doanh nghiệp (đánh giá ảnh hưởng của môi trường đến NLCT của doanh nghiệp; đánh giá các chỉ tiêu về NLCT của doanh nghiệp; đánh giá NLCT của doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh trong và ngoài nước, và trong thời gian tới; những thuận lợi, khó khăn và ý kiến của doanh nghiệp để nâng cao NLCT của doanh nghiệp). (Mẫu phiếu số 1 - Phụ lục)

3. Phát phiếu điều tra

Thời gian tiến hành phát Phiếu điều tra được thực hiện từ 1/10/2009 đến 31/12/2009. Phiếu điều tra được gửi trực tiếp hoặc qua email cho các nhà quản trị doanh nghiệp để lấy ý kiến.

4. Thu phiếu điều tra

Kết quả thu về được 39/39 phiếu, trong đó cả 39 phiếu thu về đều hợp lệ, đạt tỷ lệ 100% trên tổng số phiếu phát ra. Thực tế Phiếu điều tra nhận được theo đúng yêu cầu: Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc/ Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc/ Phó Giám đốc, hoặc Trưởng các bộ phận đã trực tiếp có ý kiến trả lời Phiếu điều tra.

(Song song với Phiếu điều tra, đối tượng điều tra còn trả lời phỏng vấn kiểm chứng nhằm kiểm tra kết quả điều tra tại một số doanh nghiệp hoặc làm rõ hơn các ý kiến trong Phiếu điều tra. Cụ thể, NCS đã thực hiện phỏng vấn tại Tracotour, Vietnamtourism, CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Hạ Long, CTCP Thủy Tạ, CTCP Bodega, CTCP Bắc Nam, CTCP Hacinco...)

5. Xử lý, phân tích dữ liệu và phân tích

Sau khi thu thập được phiếu điều tra, NCS sử dụng phần mềm thống kê SPSS để xử lý dữ liệu thu thập được. Từ kết quả thu thập, tiến hành phân tích nhằm đưa ra các đánh giá và kết luận về NLCT của các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

Bảng 2.1. Cơ cấu doanh nghiệp du lịch nhà nước sau CPH

trên địa bàn Hà Nội được điều tra

STT	Tiêu chí	Doanh nghiệp	Số lượng	Tỷ lệ (%)
1	Theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ	Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn	9	23,08
		Nhà nước nắm giữ dưới 50% vốn	9	23,08
		Nhà nước không nắm giữ vốn	21	53,84
2	Theo quy mô	Quy mô lớn	8	20,51
		Quy mô vừa và nhỏ	31	79,49
3	Theo thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP	Trên 5 năm (trước năm 2005)	31	79,49
		Dưới 5 năm (từ năm 2005 đến nay)	8	20,51
4	Theo lĩnh vực KDDL	Tổng hợp	7	17,95
		Khách sạn	19	48,72
		Lữ hành	4	10,26
		DVDL khác	9	23,08
	Tổng số		39	

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Qua Bảng 2.1 cho thấy cơ cấu doanh nghiệp được điều tra thể hiện trên 4 tiêu chí:

- Theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ: Trong tổng số 39 doanh nghiệp được điều tra có 9 DNNN nắm giữ trên 50% vốn điều lệ (23,08%), 9 DNNN nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ (23,08%) và 21 DNNN không nắm giữ vốn điều lệ (53,84%).

Nhóm DNNN nắm giữ trên 50% vốn có đến 2/3 số doanh nghiệp có quy mô lớn. Trong đó, CTCP Ăn uống Khách sạn Hà Tây là DNNN nắm giữ tỷ lệ vốn cao nhất (60%). Tại các doanh nghiệp này, phần vốn còn lại được nắm giữ bởi cả người lao động và cổ đông bên ngoài.

Nhóm DNNN nắm giữ dưới 50% vốn chỉ có duy nhất CTCP Du lịch Ao Vua có quy mô lớn. Tại các doanh nghiệp này, Nhà nước nắm giữ tỷ lệ vốn ở nhiều mức khác nhau (từ 5-43%).

Nhóm DNNN không nắm giữ vốn cũng chỉ có duy nhất CTCP KSDL Sông Nhuệ có quy mô lớn. Phần lớn các doanh nghiệp này do người lao động nắm giữ

100% vốn, số còn lại người lao động cũng nắm giữ tỷ lệ vốn chủ yếu. Tuy nhiên, sau CPH một thời gian, một số doanh nghiệp thuộc nhóm DNNN không nắm giữ vốn đã có sự thay đổi về cơ cấu nắm giữ vốn. Tại một số doanh nghiệp, người lao động đã bán vốn cho cổ đông ngoài, điển hình như tại CPCP Trảng Tiền, hơn 99% vốn điều lệ đã được chuyển nhượng cho CTCP Khách sạn và Dịch vụ Đại Dương.

- Theo quy mô: Căn cứ vào số vốn điều lệ sau CPH của doanh nghiệp cho thấy, trong tổng số 39 doanh nghiệp được điều tra có 8 doanh nghiệp có quy mô lớn (20,51%) và 31 doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ (79,49%).

Nhóm doanh nghiệp lớn có đặc thù là $\frac{3}{4}$ số DNNN nắm giữ trên 50% vốn; $\frac{1}{2}$ số doanh nghiệp sau CPH đã tăng quy mô vốn từ DNVVN sang. Các doanh nghiệp này phân tán hoạt động theo nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Trong số 8 doanh nghiệp lớn, CTCP Du lịch Kim Liên là doanh nghiệp có mức vốn lớn nhất (44 tỷ đồng). Hầu hết các doanh nghiệp này được CPH từ năm 2005 trở lại đây.

Nhóm DNVVN chỉ có 3 DNNN nắm giữ trên 50% vốn. Các DNVVN chủ yếu tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính là khách sạn, một số kinh doanh DVDL khác, rất ít doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp và kinh doanh lẻ hành. Tổng mức vốn của các DNVVN dao động từ vài trăm triệu đến 5,8 tỷ đồng.

- Theo thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP (tính theo năm, đến thời điểm phát Phiếu điều tra – đến cuối năm 2009): Trong tổng số 39 doanh nghiệp được điều tra có 31 doanh nghiệp hoạt động trên 5 năm (79,49%) và 8 doanh nghiệp hoạt động dưới 5 năm (20,51%).

- Theo lĩnh vực KDDL: Trong tổng số 39 doanh nghiệp được điều tra có 7 doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp (chiếm 17,95%), 19 doanh nghiệp kinh doanh khách sạn (48,72%), 4 doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành (10,26%) và 9 doanh nghiệp kinh doanh DVDL khác (23,08%).

Từ kết quả điều tra được thống kê, NCS đã tiến hành xác định chỉ số NLCT tổng hợp của doanh nghiệp du lịch nhà nước sau CPH trên địa bàn Hà Nội và xác định chỉ số NLCT của doanh nghiệp theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ, theo quy mô, theo thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP và theo lĩnh vực KDDL.

2.2.3.1. Chỉ số năng lực cạnh tranh tổng hợp của doanh nghiệp

Bảng 2.2. Chỉ số NLCT tổng hợp của các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

STT	CÁC TIÊU CHÍ (i)	K_i	ĐIỂM TB (P_i)	$K_i P_i$
1	Thị phần và mức tăng trưởng thị phần	0.05	3.79	0.19
2	Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận	0.05	4.18	0.21
3	Chất lượng/ giá cả sản phẩm	0.05	3.59	0.18
4	Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm	0.05	3.56	0.18
5	Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực	0.1	3.72	0.37
6	Vị thế tài chính	0.1	3.74	0.37
7	Quy mô và chất lượng CSVCKT	0.05	3.41	0.17
8	Trình độ công nghệ	0.05	3.44	0.17
9	Năng lực quản trị và lãnh đạo	0.1	3.77	0.38
10	Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng	0.1	3.26	0.33
11	Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch	0.05	3.23	0.16
12	Hiệu suất R&D	0.05	3.33	0.17
13	Hình ảnh và thương hiệu	0.1	3.82	0.38
14	Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng	0.1	3.56	0.36
	NLCT tuyệt đối ($\sum K_i P_i$)			3.61

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Với kết quả nhận được trong Bảng 2.2 cho thấy chỉ số NLCT tổng hợp của các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội là 3.61 điểm - thể hiện NLCT của khối DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội đạt mức khá. Trong đó, tất cả các tiêu chí phản ánh NLCT của khối doanh nghiệp này đều được các nhà quản trị doanh nghiệp đánh giá trên mức trung bình. Đặc biệt, tiêu chí lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận của doanh nghiệp cao nhất, đạt 4,18 điểm – trên mức tốt. Mức điểm đánh giá này của các doanh nghiệp là rất khách quan do sau CPH, với nhiều thuận lợi so với trước đây cộng với tư tưởng “làm thật”, nhiều doanh nghiệp đã đạt được mức lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận vượt trội. Chỉ tiêu này có thể được xem là chỉ tiêu có sự thay đổi lớn nhất, rõ rệt nhất của doanh nghiệp sau CPH. Vì vậy, đây

cũng là chỉ tiêu góp phần rất lớn tạo dựng NLCT tổng hợp cho khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

Một số chỉ tiêu khác như năng lực quản trị và lãnh đạo; thị phần và mức tăng trưởng thị phần; hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp cũng được doanh nghiệp đánh giá khá tốt, với mức điểm lần lượt là 3,77; 3,79 và 3,82. Doanh nghiệp cần tiếp tục phát huy để nâng cao NLCT trong thời gian tới.

Trong khi đó, một số tiêu chí như hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch; logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng; hiệu suất R&D là ba tiêu chí có mức điểm đánh giá thấp nhất, lần lượt là 3,23; 3,26 và 3,33 điểm – thể hiện mức trung bình. Mức điểm đánh giá này cũng phù hợp với thực tế do trước khi CPH, gần như doanh nghiệp không quan tâm đến các hoạt động này. Ở hầu hết các doanh nghiệp không có bộ phận chuyên trách cũng như không có chi phí thường xuyên để triển khai xúc tiến du lịch, logistic, phân phối và bán hàng, R&D. Vì vậy, sau CPH, các doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong việc thiết lập bộ phận chuyên trách và triển khai các hoạt động này. Do đó, trong thời gian tới, doanh nghiệp cần coi trọng và có đầu tư thỏa đáng hơn cho các hoạt động nói trên (nhất là hoạt động logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng vì đây là tiêu chí có vị trí quan trọng cấu thành NLCT của doanh nghiệp) nhằm tăng cường và triển khai thực hiện hiệu quả các hoạt động này để đẩy mạnh NLCT của khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

2.2.3.2. Chỉ số năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ

Theo Bảng 2.3, xét theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ, trong ba nhóm doanh nghiệp, nhóm DNNN nắm giữ trên 50% vốn điều lệ có chỉ số NLCT cao nhất (3,78 điểm - tương đối tốt); chỉ số NLCT tuyệt đối của hai nhóm còn lại là DNNN nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ và nhóm DNNN không nắm giữ vốn đạt mức trung bình khá, lần lượt là 3,59 điểm và 3,55 điểm. Kết quả này cũng khá khách quan và chính xác do 2/3 số doanh nghiệp thuộc nhóm này là doanh nghiệp có quy mô lớn, hầu hết lại là những doanh nghiệp có bề dày hoạt động trong lĩnh vực KDDL, đồng thời chủ

yếu CPH từ năm 2005 trở lại đây. Tất cả các đặc thù nói trên đã tạo những điều kiện hết sức thuận lợi cho HĐKD của nhóm so với hai nhóm còn lại.

**Bảng 2.3. Chỉ số NLCT của DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội
theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ**

STT	CÁC TIÊU CHÍ (i)	K _i	ĐIỂM TRUNG BÌNH (P _i)		
			DN > 50% vốn NN	DN < 50% vốn NN	DN không có vốn NN
1	Thị phần và mức tăng trưởng thị phần	0.05	3.89	3.78	3.76
2	Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận	0.05	4.22	4.11	4.19
3	Chất lượng/ giá cả sản phẩm	0.05	3.67	3.44	3.62
4	Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm	0.05	3.56	3.44	3.62
5	Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực	0.1	3.89	3.67	3.67
6	Vị thế tài chính	0.1	3.78	3.56	3.81
7	Quy mô và chất lượng CSVCKT	0.05	3.44	3.33	3.43
8	Trình độ công nghệ	0.05	3.56	3.44	3.38
9	Năng lực quản trị và lãnh đạo	0.1	3.89	3.67	3.76
10	Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng	0.1	3.67	3.56	2.95
11	Hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch	0.05	3.78	3.22	3.00
12	Hiệu suất R&D	0.05	3.78	3.44	3.10
13	Hình ảnh và thương hiệu	0.1	4.00	3.89	3.71
14	Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng	0.1	3.67	3.44	3.57
	NLCT tuyệt đối ($\sum K_i P_i$)		3.78	3.59	3.55

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Đối với nhóm doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn, hai tiêu chí hình ảnh và thương hiệu; lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận được đánh giá ở mức tốt, lần lượt là 4,0 và 4,22 điểm. Một số tiêu chí khác cũng được đánh giá ở mức tương đối tốt như thị phần và mức tăng trưởng thị phần; số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực; năng lực quản trị và lãnh đạo (cùng mức 3,89 điểm). Chỉ có một số ít các nhân tố được đánh giá trên mức trung bình là quy mô và chất lượng CSVCKT (3,44 điểm); chi phí đơn vị và định giá sản phẩm; trình độ công nghệ (cùng mức 3,56

điểm). Nguyên nhân là do trong nhóm này có CTCP Hạ Long là doanh nghiệp sau CPH không còn chú trọng đến hoạt động KDDL, các tiêu chí cấu thành NLCT của doanh nghiệp nhìn chung được đánh giá thấp hoặc rất thấp. Điều này cũng ảnh hưởng không nhỏ đến NLCT tuyệt đối của cả nhóm.

Đối với nhóm doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ dưới 50% vốn, các tiêu chí NLCT đều được đánh giá thấp hơn so với nhóm doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối. Tuy nhiên, các tiêu chí này đều đạt ở mức trên trung bình. Trong đó, tiêu chí lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận được đánh giá trên mức tốt (đạt 4,11 điểm). Một số tiêu chí khác cũng được đánh giá ở mức tương đối tốt như hình ảnh và thương hiệu (3,89 điểm), thị phần và mức tăng trưởng thị phần (3,78 điểm). Kết quả đánh giá này được lý giải là do hầu hết các doanh nghiệp thuộc nhóm này trước CPH cũng đã tạo dựng được hình ảnh, uy tín nhất định trong các lĩnh vực kinh doanh cơ bản là khách sạn và lữ hành. Sau CPH, các doanh nghiệp này đã phát huy tốt các thế mạnh sẵn có cũng như điều kiện thuận lợi sau CPH. Điển hình trong số đó phải kể đến CTCP Thương mại Dịch vụ và Thể thao Quan Hoa đã có nhiều nỗ lực sau CPH và đã được nâng cấp khách sạn từ 1 sao lên 2 sao; góp phần gây dựng hình ảnh và thương hiệu. Bên cạnh đó, nhiều tiêu chí còn đạt mức điểm khiêm tốn như hiệu suất xúc tiến du lịch (3,22 điểm), quy mô và chất lượng CSVCKT (3,33 điểm) và rất nhiều tiêu chí khác cùng đạt mức 3,44 điểm. Kết quả đánh giá này cũng khách quan do nhóm doanh nghiệp này chỉ có duy nhất CTCP Du lịch Ao Vua có quy mô lớn, các doanh nghiệp còn lại có quy mô vừa và nhỏ, cho nên việc đầu tư triển khai các hoạt động được xem là “xa lạ” so với trước CPH cũng khiến nhiều doanh nghiệp cân nhắc.

Đối với nhóm doanh nghiệp Nhà nước không nắm giữ vốn, ý kiến đánh giá của các nhà quản trị doanh nghiệp đối với mỗi tiêu chí có sự khác biệt khá lớn. Trong khi lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận được đánh giá trên mức tốt (4,19 điểm) thì tiêu chí logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng lại chỉ được đánh giá dưới mức trung bình (2,95 điểm). Các tiêu chí còn lại được đánh giá dao động trong mức từ trung bình đến tương đối tốt. Kết quả đánh giá này được lý giải do nguyên

nhân nhóm doanh nghiệp này chủ yếu kinh doanh khách sạn hoặc kinh doanh DVDL khác; hầu hết lại CPH trước năm 2005 và có một số doanh nghiệp có xu hướng chuyển đổi sang các lĩnh vực kinh doanh khác nên sự chuyển biến tích cực trong đầu tư cho các hoạt động thúc đẩy nâng cao NLCT của doanh nghiệp trong lĩnh vực KDDL không rõ rệt.

2.2.3.3. Chỉ số năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp theo quy mô

Theo Bảng 2.4, xét theo quy mô, chỉ số NLCT tuyệt đối của cả hai nhóm doanh nghiệp lớn và nhóm DNVVN đều đạt mức khá. Tuy nhiên, NLCT của nhóm doanh nghiệp có quy mô lớn (đạt 3,76 điểm) mạnh hơn nhóm DNVVN (đạt 3,58 điểm).

Bảng 2.4. Chỉ số NLCT của DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội theo quy mô

STT	CÁC TIÊU CHÍ (i)	K _i	NLCT	
			DN lớn	DNVVN
1	Thị phần và mức tăng trưởng thị phần	0.05	3.88	3.77
2	Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận	0.05	4.38	4.13
3	Chất lượng/ giá cả sản phẩm	0.05	3.62	3.58
4	Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm	0.05	3.62	3.55
5	Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực	0.1	3.75	3.71
6	Vị thế tài chính	0.1	3.75	3.71
7	Quy mô và chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật	0.05	3.88	3.39
8	Trình độ công nghệ	0.05	3.62	3.39
9	Năng lực quản trị và lãnh đạo	0.1	3.88	3.74
10	Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng	0.1	3.50	3.19
11	Hiệu suất xúc tiến du lịch	0.05	3.62	3.13
12	Hiệu suất R&D	0.05	3.50	3.29
13	Hình ảnh và thương hiệu	0.1	3.88	3.81
14	Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng	0.1	3.75	3.52
	NLCT tuyệt đối ($\sum K_i P_i$)		3.76	3.58

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Chỉ số NLCT của nhóm doanh nghiệp lớn đạt mức khá mạnh là do tất cả các yếu tố cấu thành NLCT của nhóm doanh nghiệp này đều được các nhà quản trị doanh nghiệp đánh giá trên mức khá (trên 3,5 điểm). Trong đó, đặc biệt có một số

yếu tố cấu thành NLCT được đánh giá mức điểm tốt như lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận (4,38 điểm) và khá tốt như thị phần và mức tăng trưởng thị phần, quy mô và chất lượng CSVCKT, năng lực quản trị và lãnh đạo, hình ảnh và thương hiệu (cùng đạt 3,88 điểm). Kết quả này cho thấy các doanh nghiệp có quy mô lớn đã biết tận dụng và phát huy khá tốt các điều kiện thuận lợi sẵn có cũng như những lợi thế về quy mô.

Đối với nhóm DNVVN, các tiêu chí NLCT đều được đánh giá ở mức thấp hơn so với nhóm doanh nghiệp lớn. Trong đó, nhiều tiêu chí chỉ được đánh giá ở mức trung bình như hiệu suất xúc tiến du lịch (3,13 điểm), logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng (3,19 điểm), hiệu suất R&D (3,29 điểm), quy mô và chất lượng CSVCKT và trình độ công nghệ (đều ở mức 3,39 điểm). Điều này cho thấy các DNVVN chưa ý thức cao về tầm quan trọng của công nghệ cũng như các hoạt động marketing trong điều kiện cạnh tranh gay gắt hiện nay. Trong thời gian tới, DNVVN cần khắc phục khó khăn và tận dụng triệt để các lợi thế về quy mô để tăng cường và đầu tư nhằm nâng cao trình độ công nghệ cũng như hiệu quả hoạt động marketing để nâng cao NLCT của doanh nghiệp.

2.2.3.4. Chỉ số năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp theo thời gian hoạt động dưới hình thức công ty cổ phần

Xét theo thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP, chỉ số NLCT của nhóm doanh nghiệp trên 5 năm là 3,56 điểm - khá; của nhóm doanh nghiệp dưới 5 năm là 3,84 điểm – tương đối tốt (Bảng 2.5). Chỉ số điểm này cho thấy khoảng cách khá lớn về NLCT giữa hai nhóm doanh nghiệp.

Đối với nhóm doanh nghiệp dưới 5 năm, tất cả các tiêu chí NLCT đều được đánh giá ở mức khá trở lên. Trong đó đáng chú ý là nhiều tiêu chí được đánh giá ở mức tốt và rất tốt là vị thế tài chính, hình ảnh và thương hiệu (cùng mức 4,00 điểm), lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận (4,75 điểm). Bên cạnh đó, một số tiêu chí mới chỉ được đánh giá ở mức khá như trình độ công nghệ, hiệu suất xúc tiến du lịch (cùng mức 3,50 điểm), quy mô và chất lượng CSVCKT, hiệu suất xúc tiến du lịch (cùng mức 3,62 điểm). Kết quả này cũng thể hiện sự hợp lý ở chỗ mặc dù có nhiều

thuận lợi do CPH trong thời gian gần đây nhưng cũng do thời gian chuyển đổi sang hoạt động dưới hình thức CTCP chưa lâu nên nhiều doanh nghiệp thuộc nhóm này cũng chưa kịp đầu tư tích cực và đồng bộ cho tất cả các yếu tố cấu thành NLCT.

Bảng 2.5. Chỉ số NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội theo thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP

STT	CÁC TIÊU CHÍ (i)	K _i	ĐIỂM TRUNG BÌNH (P _i)	
			DN trên 5 năm	DN dưới 5 năm
1	Thị phần và mức tăng trưởng thị phần	0.05	3.77	3.88
2	Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận	0.05	4.03	4.75
3	Chất lượng/ giá cả sản phẩm	0.05	3.55	3.75
4	Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm	0.05	3.52	3.75
5	Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực	0.1	3.68	3.88
6	Vị thế tài chính	0.1	3.68	4.00
7	Quy mô và chất lượng CSVCKT	0.05	3.35	3.62
8	Trình độ công nghệ	0.05	3.42	3.50
9	Năng lực quản trị và lãnh đạo	0.1	3.77	3.75
10	Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng	0.1	3.16	3.62
11	Hiệu suất xúc tiến du lịch	0.05	3.16	3.50
12	Hiệu suất R&D	0.05	3.22	3.75
13	Hình ảnh và thương hiệu	0.1	3.77	4.00
14	Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng	0.1	3.48	3.88
	NLCT tuyệt đối ($\sum K_i P_i$)		3.56	3.84

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Đối với nhóm doanh nghiệp trên 5 năm, xét về mặt lý thuyết, nhóm doanh nghiệp này có những thuận lợi nhất định do có thời gian chuyển đổi sang hình thức CTCP khá lâu, đủ để ổn định HĐKD và triển khai các hoạt động thúc đẩy NLCT. Tuy nhiên trong thực tế, nhóm doanh nghiệp này lại gặp khó khăn ở chỗ nhiều doanh nghiệp chuyển đổi trong giai đoạn đầu của quá trình CPH, khi đó cơ chế quản lý nhà nước còn nhiều bất cập, tư tưởng đội ngũ quản lý lẫn người lao động trong doanh nghiệp chưa thông suốt... cho nên hầu hết các doanh nghiệp mất quá nhiều thời gian, chi phí cho việc ổn định bộ máy tổ chức, cải tổ các nguồn lực đầu vào... Chính vì vậy, nhóm doanh nghiệp này không có sự đầu tư tích cực cho nhiều

yếu tố cấu thành NLCT, thể hiện như tiêu chí logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng, hiệu suất xúc tiến du lịch (cùng đạt 3,16 điểm), hiệu suất R&D (3,22 điểm), quy mô và chất lượng CSVCKT (3,35 điểm)...

2.2.3.5. Chỉ số năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp theo lĩnh vực kinh doanh du lịch

Xét theo lĩnh vực KDDL, chỉ số NLCT của nhóm doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp là 3,81 điểm; của nhóm doanh nghiệp kinh doanh lữ hành là 3,75 điểm; của nhóm doanh nghiệp kinh doanh khách sạn là 3,57 điểm và của nhóm doanh nghiệp kinh doanh DVDL khác là 3,49 điểm (Bảng 2.6). Như vậy, các nhóm doanh nghiệp này đều có NLCT từ mức khá trở lên, trong đó nhóm doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp có NLCT mạnh nhất.

Bảng 2.6. Chỉ số NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội theo lĩnh vực KDDL

STT	CÁC TIÊU CHÍ (i)	K _i	ĐIỂM TRUNG BÌNH (P _i)			
			KD tổng hợp	KD lữ hành	KD khách sạn	KD DVDL khác
1	Thị phần và mức tăng trưởng thị phần	0.05	3.86	3.75	3.79	3.78
2	Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận	0.05	4.28	4.50	4.10	4.11
3	Chất lượng/ giá cả sản phẩm	0.05	3.71	3.75	3.58	3.44
4	Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm	0.05	3.86	3.75	3.47	3.44
5	Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực	0.1	3.86	4.00	3.79	3.33
6	Vị thế tài chính	0.1	4.00	4.00	3.74	3.44
7	Quy mô và chất lượng CSVCKT	0.05	3.71	3.25	3.32	3.44
8	Trình độ công nghệ	0.05	3.57	3.75	3.26	3.56
9	Năng lực quản trị và lãnh đạo	0.1	4.00	3.75	3.74	3.67
10	Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng	0.1	3.71	3.25	3.16	3.11
11	Hiệu suất xúc tiến du lịch	0.05	3.28	3.25	3.21	3.22
12	Hiệu suất R&D	0.05	3.28	3.5	3.37	3.22
13	Hình ảnh và thương hiệu	0.1	3.86	3.75	3.84	3.78
14	Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng	0.1	3.86	4.00	3.42	3.44
	NLCT tuyệt đối ($\sum K_i P_i$)		3.81	3.75	3.57	3.49

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Đối với nhóm doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp, ngoài hai tiêu chí hiệu suất xúc tiến du lịch và hiệu suất R&D được đánh giá ở mức trung bình (cùng đạt 3,28 điểm), các tiêu chí còn lại đều đạt mức khá trở lên. Trong đó có 3 tiêu chí được đánh giá mức tốt là lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận (4,28 điểm), vị thế tài chính, năng lực quản trị và lãnh đạo (cùng mức 4,00 điểm).

Đối với nhóm doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành, bên cạnh bốn tiêu chí được đánh giá ở mức tốt là lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận (4,50 điểm), trình độ nhân lực, vị thế tài chính, mức độ thỏa mãn và hài lòng của khách hàng (cùng đạt 4,00 điểm) cũng có ba tiêu chí chỉ được đánh giá ở mức trung bình là quy mô và chất lượng CSVCKT, logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng, hiệu suất xúc tiến du lịch (cùng mức 3,25 điểm).

Đối với nhóm doanh nghiệp kinh doanh khách sạn, chỉ có duy nhất tiêu chí lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận được đánh giá ở mức tốt (4,10 điểm), phần lớn các tiêu chí còn lại được đánh giá ở mức trung bình, điển hình như các tiêu chí logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng (3,11 điểm), hiệu suất xúc tiến du lịch, hiệu suất R&D (cùng mức 3,22 điểm), trình độ nhân lực (3,33 điểm)...

2.2.4. So sánh năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch với các nhóm doanh nghiệp du lịch thuộc hình thức sở hữu khác

2.2.4.1. So sánh năng lực cạnh tranh tổng hợp

Để so sánh NLCT của nhóm DNNNCP KDDL với các nhóm doanh nghiệp thuộc hình thức sở hữu khác trên cùng địa bàn Hà Nội nhằm đánh giá xác đáng và khách quan NLCT của nhóm DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội. NCS đã tiến hành điều tra chọn mẫu nhằm lấy ý kiến đánh giá NLCT của các nhà quản trị doanh nghiệp du lịch thuộc các thành phần sở hữu khác trên địa bàn Hà Nội (Mẫu phiếu số 2 – Phụ lục). Phương pháp tiến hành, thời gian thực hiện cũng tương tự và đồng thời như điều tra đối với nhóm DNNNCP KDDL đã trình bày ở phần trên. Cơ cấu doanh nghiệp được điều tra theo thành phần sở hữu như Bảng 2.7.

Bảng 2.7. Cơ cấu doanh nghiệp được điều tra theo thành phần sở hữu

Thành phần sở hữu	Số	Lĩnh vực kinh doanh				Tỷ lệ
		Tổng	Lẻ	Khách	DVDL	

	lượng	<i>hợp</i>	<i>hành</i>	<i>sạn</i>	<i>khác</i>	(%)
- DNNN	34	12	6	16	0	26,15
- Doanh nghiệp tư nhân	58	11	21	26	0	44,62
- Doanh nghiệp cổ phần	26	4	12	10	0	20,00
- Doanh nghiệp có vốn ĐTNN	12	3	4	5	0	9,23
Tổng số	130	24	40	49	0	100

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Từ kết quả điều tra, NCS đã tổng hợp và tính toán được NLCT tổng hợp của các nhóm doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội như Bảng 2.8:

Bảng 2.8. Chỉ số NLCT tổng hợp của các doanh nghiệp du lịch theo hình thức sở hữu trên địa bàn Hà Nội

STT	CÁC TIÊU CHÍ (i)	K_i	ĐIỂM TRUNG BÌNH (P_i)				
			DN NN CP	DN NN	DN tư nhân	DN CP	DN có vốn ĐTNN
1	Thị phần và mức tăng trưởng thị phần	0.05	3.79	3.70	3.48	3.77	4.42
2	Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận	0.05	4.18	3.76	3.40	3.73	4.25
3	Chất lượng/ giá cả sản phẩm	0.05	3.59	3.47	3.41	3.54	4.17
4	Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm	0.05	3.56	3.65	3.40	3.62	4.25
5	Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực	0.1	3.72	3.47	3.31	3.27	4.42
6	Vị thế tài chính	0.1	3.74	3.59	3.28	3.58	4.08
7	Quy mô và chất lượng CSVCKT	0.05	3.41	3.41	3.26	3.65	4.00
8	Trình độ công nghệ	0.05	3.44	3.53	3.38	3.69	4.00
9	Năng lực quản trị và lãnh đạo	0.1	3.77	3.53	3.36	3.54	4.25
10	Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng	0.1	3.26	3.65	3.33	3.46	4.08
11	Hiệu suất xúc tiến du lịch	0.05	3.23	3.70	3.33	3.19	4.30
12	Hiệu suất R&D	0.05	3.33	3.65	3.21	3.42	4.08
13	Hình ảnh và thương hiệu	0.1	3.82	3.47	3.33	3.42	4.00
14	Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng	0.1	3.56	3.53	3.46	3.38	4.58
	NLCT tuyệt đối ($\sum K_i P_i$)		3.61	3.57	3.35	3.50	4.22

Nguồn: Điều tra thực tế của NCS

Qua Bảng 2.8 cho thấy, chỉ số NLCT của các nhóm doanh nghiệp du lịch trên địa bàn Hà Nội đều đạt trên mức trung bình. Khối doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài có NLCT mạnh (4,22 điểm), ba khối DNNNCP, DNNN và doanh nghiệp cổ phần có NLCT khá mạnh (với mức điểm lần lượt là 3,61 điểm, 3,57 điểm

và 3,50 điểm), riêng khối doanh nghiệp tư nhân có NLCT trên mức trung bình một chút (3.35 điểm). Như vậy, NLCT của khối DNNNCP mạnh hơn khối DNNN, doanh nghiệp tư nhân và doanh nghiệp cổ phần và yếu hơn khối doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (4,22 điểm). Tuy nhiên, khoảng cách điểm số NLCT giữa khối DNNNCP với ba khối DNNN, doanh nghiệp cổ phần và doanh nghiệp tư nhân không quá lớn. Đặc biệt so với hai khối DNNN và doanh nghiệp cổ phần, khối DNNNCP có NLCT mạnh hơn không đáng kể. Riêng so với khối doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài, NLCT của khối DNNNCP có khoảng cách rất lớn, kém xa so với khối doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài.

Mặc dù NLCT của khối DNNNCP mạnh hơn so với ba khối DNNN, doanh nghiệp cổ phần và doanh nghiệp tư nhân nhưng trong số 14 tiêu chí NLCT, chỉ có 8 tiêu chí là thị phần và mức tăng trưởng thị phần, lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận, mối tương quan giữa chất lượng và giá cả sản phẩm, số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực, vị thế tài chính, năng lực quản trị và lãnh đạo, hình ảnh và thương hiệu, mức độ thỏa mãn và hài lòng của khách hàng là được đánh giá cao hơn; 6 tiêu chí còn lại hầu hết được đánh giá thấp hơn so với khối DNNN và khối doanh nghiệp cổ phần (đáng chú ý là tiêu chí logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng được đánh giá thấp hơn so với tất cả các khối còn lại). Như vậy, trong thời gian tới, khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội cần phải tăng cường đầu tư cho các hoạt động marketing, đặc biệt là hoạt động logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng. Đồng thời, khối doanh nghiệp này cũng cần chú trọng hơn đến việc quản lý nhằm giảm hợp lý chi phí đơn vị và có biện pháp định giá sản phẩm phù hợp hơn cũng như quan tâm hơn nữa đến việc đầu tư CSVCKT và nâng cao trình độ công nghệ.

2.2.4.2. So sánh năng lực cạnh tranh của một số doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch điển hình

a. Doanh nghiệp lớn, kinh doanh tổng hợp

Trong khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội chỉ có 3 doanh nghiệp có quy mô lớn (vốn điều lệ từ 10 tỷ đồng trở lên), kinh doanh tổng hợp (kinh doanh cả

khách sạn và lữ hành), bao gồm Vietnamtourism, Tracotour và CTCP KSDL Sông Nhuệ. Nhìn chung, đây là những doanh nghiệp có uy tín khá lớn trên thị trường, có NLCT mạnh (Vietnamtourism) và khá mạnh (Tracotour và CTCP KSDL Sông Nhuệ). Để đánh giá một cách cụ thể, NCS tiến hành phân tích và đối sánh điển hình tại Vietnamtourism với Saigontourist.

b. Doanh nghiệp lớn, kinh doanh dịch vụ chuyên sâu

Trong khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, nhóm doanh nghiệp quy mô lớn (có vốn điều lệ từ 10 tỷ đồng trở lên), kinh doanh dịch vụ chuyên sâu (kinh doanh lữ hành hoặc khách sạn) có 4 doanh nghiệp là CTCP Du lịch Kim Liên, CTCP Du lịch Ao Vua, Vinatour và CTCP Du lịch Thương mại và Đầu tư Thủ đô. Để đánh giá một cách cụ thể, NCS lựa chọn phân tích và đối sánh điển hình tại CTCP Du lịch Kim Liên với Khách sạn Hòa Bình.

TCP Du lịch Kim Liên

Thị phần và mức tăng trưởng thị phần
Lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận
Chất lượng/ giá cả sản phẩm
Chi phí đơn vị và định giá sản phẩm
Số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực
Vị thế tài chính
Quy mô và chất lượng CSVCKT
Trình độ công nghệ
Năng lực quản trị và lãnh đạo
Logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng
Hiệu suất xúc tiến du lịch
Hiệu suất R&D
Hình ảnh và thương hiệu
Mức độ thoả mãn và hài lòng của khách hàng

c. Doanh nghiệp vừa và nhỏ, kinh doanh dịch vụ chuyên sâu

Trong khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, nhóm DNVVN (có vốn điều lệ dưới 10 tỷ đồng), kinh doanh dịch vụ chuyên sâu (kinh doanh lữ hành hoặc khách sạn) chiếm tỷ lệ khá lớn, gồm 19 doanh nghiệp (2 doanh nghiệp kinh doanh lữ hành và 17 doanh nghiệp kinh doanh khách sạn). Để đánh giá một cách cụ thể,

NCS lựa chọn phân tích và đối sánh điển hình tại CTCP Hacinco với Khách sạn Mỹ Lan.

2.3. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN KINH DOANH DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

2.3.1. Ưu điểm và nguyên nhân

2.3.1.1. Ưu điểm

Thứ nhất, nhìn chung, NLCT tổng hợp của các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội đã được nâng lên một bước đáng kể so với trước khi CPH. Theo đó, tình hình HĐKD nói chung của khối doanh nghiệp này đã đạt được nhiều kết quả khả quan.

Thứ hai, NLCT tổng hợp của khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội được đánh giá ở mức khá (đạt 3,61 điểm). So với các khối doanh nghiệp thuộc thành phần sở hữu khác trên cùng địa bàn Hà Nội, NLCT tổng hợp của khối DNNNCP mạnh hơn khối DNNN (đạt 3,57 điểm), khối doanh nghiệp cổ phần (đạt 3,50 điểm) và khối doanh nghiệp tư nhân (đạt 3,35 điểm).

Thứ ba, xét theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ, theo quy mô, theo thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP và theo lĩnh vực KDDL, tất cả các nhóm doanh nghiệp thuộc khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội cũng đều được đánh giá có NLCT từ mức khá trở lên. Trong đó, nổi bật là nhóm doanh nghiệp hoạt động dưới hình thức CTCP dưới 5 năm (đạt 3,84 điểm), nhóm doanh nghiệp kinh doanh tổng hợp (đạt 3,81 điểm), nhóm doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ trên 50% vốn (đạt 3,78 điểm), nhóm doanh nghiệp có quy mô lớn (đạt 3,76 điểm) và nhóm doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành (đạt 3,75 điểm) có NLCT được đánh giá ở mức khá mạnh.

Thứ tư, tất cả các tiêu chí NLCT của khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội đều được đánh giá trên mức trung bình. Trong đó, đặc biệt phải kể đến tiêu chí lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận được đánh giá vượt trội, trên mức tốt. Một số tiêu chí khác như năng lực quản trị và lãnh đạo, thị phần và mức tăng trưởng thị phần, hình ảnh và thương hiệu của doanh nghiệp cũng được đánh giá ở mức khá tốt.

Thứ năm, so với khối DNNN, doanh nghiệp cổ phần và doanh nghiệp tư nhân trên cùng địa bàn Hà Nội, có 8/14 tiêu chí NLCT của khối DNNNCP được đánh giá cao hơn là thị phần và mức tăng trưởng thị phần, lợi nhuận và mức tăng trưởng lợi nhuận, mối tương quan giữa chất lượng và giá cả sản phẩm, số lượng, cơ cấu và chất lượng nhân lực, vị thế tài chính, năng lực quản trị và lãnh đạo, hình ảnh và thương hiệu, mức độ thỏa mãn và hài lòng của khách hàng.

2.3.1.2. Nguyên nhân của ưu điểm

Thứ nhất, Nhà nước đã có quan điểm rõ ràng và tích cực đầu tư phát triển du lịch nói chung. Đặc biệt, đối với khối DNNNCP KDDL, Nhà nước đã có một số cơ chế chính sách ưu đãi, tạo điều kiện hỗ trợ nhất định cho các doanh nghiệp trong giai đoạn đầu sau CPH.

Thứ hai, sau CPH, các doanh nghiệp chuyển sang hoạt động dưới mô hình CTCP. Mô hình này có sự vận hành năng động, linh hoạt và tự chủ hơn so với mô hình DNNN trước đây. Đồng thời công tác quản lý doanh nghiệp cũng như HĐKD của doanh nghiệp đã có sự giám sát chặt chẽ của người đại diện vốn đầu tư nhà nước cùng đại hội cổ đông và bộ máy kiểm soát nội bộ trong doanh nghiệp.

Thứ ba, đội ngũ lãnh đạo và quản lý trong doanh nghiệp không do chỉ định của Nhà nước như trước đây mà đã được hội đồng cổ đông đề bạt bởi sự tín nhiệm thông qua năng lực chuyên môn và quản lý doanh nghiệp, cộng với sức ép cổ tức của các doanh nghiệp rất lớn khiến cho ban lãnh đạo doanh nghiệp phải chủ động hơn trong công tác quản trị kinh doanh. Theo đó, tư duy quản lý và điều hành doanh nghiệp của đội ngũ lãnh đạo đã chuyển biến rõ rệt, theo hướng hiện đại, chuyên nghiệp và nhanh nhạy với xu thế.

Thứ tư, công tác quản trị kinh doanh của doanh nghiệp nhìn chung đã đi vào nề nếp, việc hoạch định chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp đã được chú trọng và chuyển biến tích cực hơn trước đây, góp phần nâng cao hiệu quả quản trị các nguồn lực kinh doanh của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, các hoạt động marketing của doanh nghiệp như nghiên cứu thị trường, quảng bá và xúc tiến du lịch, phân phối và bán hàng,... đã được doanh nghiệp đầu tư thích đáng và đạt hiệu

quả cao hơn. Các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm DVĐL cũng được chú trọng và tăng cường như nâng cao trình độ công nghệ, tăng cường khai thác tính tiện ích của công nghệ trong kinh doanh; tích cực đầu tư ngân quỹ, tăng cường tính chuyên nghiệp để nâng cao hiệu suất R&D...

Thứ năm, hầu hết các doanh nghiệp đã có bề dày kinh nghiệm hoạt động trong lĩnh vực KDDL; nhiều doanh nghiệp đã gây dựng được truyền thống văn hóa và khẳng định được thương hiệu trên thị trường, đồng thời lại vẫn thừa hưởng được các mối quan hệ đối tác, khách hàng từ trước khi CPH.

Thứ sáu, ý thức làm chủ của CBCNV cổ đông tại nhiều doanh nghiệp rất cao, tính chủ động, sáng tạo được phát huy; tinh thần tiết kiệm được nâng lên.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân

2.3.2.1. Hạn chế

Thứ nhất, mặc dù NLCT tổng hợp của khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội được đánh giá là khả quan hơn so với trước CPH nhưng chưa mạnh, mới chỉ dừng lại ở mức khá.

Thứ hai, so với các khối doanh nghiệp thuộc các thành phần sở hữu khác trên cùng địa bàn Hà Nội, NLCT tổng hợp của khối DNNNCP được đánh giá yếu hơn rất nhiều so với khối doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài (đạt 4,22 điểm). Mặc dù, NLCT tổng hợp của khối DNNNCP được đánh giá mạnh hơn so với các khối DNNN, doanh nghiệp cổ phần và doanh nghiệp tư nhân song khoảng cách điểm số giữa khối DNNNCP với khối DNNN và doanh nghiệp cổ phần rất nhỏ, nghĩa là NLCT của khối DNNNCP so với khối DNNN và doanh nghiệp cổ phần chỉ mạnh hơn không đáng kể.

Thứ ba, xét theo cơ cấu sở hữu vốn điều lệ, theo quy mô, theo thời gian hoạt động dưới hình thức CTCP và theo lĩnh vực KDDL, một số nhóm doanh nghiệp thuộc khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội có NLCT được đánh giá thấp hơn mức NLCT trung bình của cả khối là nhóm doanh nghiệp kinh doanh DVĐL khác (đạt 3,49 điểm), nhóm doanh nghiệp Nhà nước không nắm giữ vốn (đạt 3,55 điểm), nhóm doanh nghiệp hoạt động dưới hình thức CTCP trên 5 năm (đạt 3,56 điểm),

nhóm doanh nghiệp kinh doanh khách sạn (đạt 3,57 điểm), nhóm DNVVN (đạt 3,58 điểm) và nhóm doanh nghiệp Nhà nước nắm giữ dưới 50% vốn (đạt 3.59 điểm).

Thứ tư, một số tiêu chí NLCT của khối DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội chỉ được đánh giá ở mức trung bình như hiệu suất quảng cáo và xúc tiến du lịch, logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng, hiệu suất R&D.

Thứ năm, các tiêu chí NLCT của khối DNNNCP đều được đánh giá thấp hơn so với khối doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài. Riêng tiêu chí hiệu suất xúc tiến du lịch của khối DNNNCP còn được đánh giá thấp hơn khối DNNN và doanh nghiệp cổ phần. Đặc biệt, tiêu chí logistic, mạng lưới phân phối và bán hàng của khối DNNNCP được đánh giá thấp hơn tất cả các khối còn lại.

2.3.2.2. Nguyên nhân của hạn chế

Thứ nhất, mặc dù đã có quan điểm phát triển du lịch khá rõ ràng nhưng cơ chế, chính sách đầu tư phát triển du lịch nói chung của Chính phủ, của cơ quan quản lý du lịch vẫn thể hiện sự bất cập, thiếu đồng bộ. Cụ thể: Bộ VHTTDL còn chậm chễ trong xây dựng Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam, Sở VHTTDL Hà Nội còn chậm chễ trong xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội và các điểm du lịch trọng yếu cho giai đoạn tới; hiệu lực quản lý nhà nước về du lịch còn yếu kém; đầu tư CSHT du lịch chưa đủ mạnh, có trọng tâm và trọng điểm; công tác tuyên truyền, quảng bá, xúc tiến du lịch chưa tích cực và hiệu quả; việc tạo dựng hình ảnh và thương hiệu cho ngành du lịch chưa bài bản và có lộ trình rõ ràng...

Đặc biệt, đối với khối DNNNCP KDDL nói riêng, cơ chế quản lý cũng như sự hỗ trợ của Nhà nước sau CPH chưa đủ mạnh và thiết thực, tạo cho nhiều doanh nghiệp có tâm lý bị “bỏ rơi”. Nhiều doanh nghiệp còn chịu quá nhiều “ghánh nặng” về quan điểm quản lý; số lượng lao động dư thừa, độ tuổi trung bình cao, trình độ nghiệp vụ thấp, thiếu tính tự giác, tinh thần trách nhiệm, chủ động trong công việc; CSVCKT cũ kỹ, lạc hậu... thừa hưởng từ thời kỳ DNNN chuyển sang.

Thứ hai, việc chuyển đổi sang mô hình hoạt động CTCP còn có nhiều khó khăn và trở ngại cho cả đội ngũ quản lý và lao động thừa hành trong doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp có thời gian chuyển đổi còn ngắn, đang phải trong quá trình

ổn định tổ chức nên việc triển khai HĐKD chưa nền nếp, chưa tuân thủ nghiêm chỉnh cơ chế hoạt động theo mô hình CTCP.

Thứ ba, tại một số doanh nghiệp có hiện tượng chủ tịch HĐQT là kiêm nhiệm (cán bộ chủ chốt của các ngành khác như Đường sắt, Than...); ở một số doanh nghiệp khác, vị trí lãnh đạo thuộc về những người mua được nhiều cổ phần của CBCNV doanh nghiệp bán lại. Nhìn chung, số lãnh đạo này thường là những người không có chuyên môn nghiệp vụ quản lý du lịch nên năng lực quản trị và lãnh đạo không cao, ảnh hưởng tiêu cực đến việc điều hành HĐKD của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, HĐQT được bầu theo nhiệm kỳ nên chủ trương kinh doanh sẽ bị thay đổi theo các nhiệm kỳ và các dự án đầu tư dài hạn thường rất khó thực hiện.

Thứ tư, công tác quản trị kinh doanh ở một số doanh nghiệp còn tồn tại bất cập, một số doanh nghiệp còn có hiện tượng xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh thiếu bài bản khiến cho hiệu quả sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp chưa cao. Việc đầu tư nghiên cứu thị trường và thực hiện các hoạt động marketing ở một số doanh nghiệp chưa được nhận thức và đầu tư đúng mức cả về ngân sách, con người, công nghệ... Việc khai thác và sử dụng thông tin tại nhiều doanh nghiệp chưa thực sự đầy đủ, cập nhật và hiệu quả.

Thứ năm, tại nhiều doanh nghiệp không còn phát huy được truyền thống văn hóa doanh nghiệp, thương hiệu mạnh được tạo dựng thời DNNN cũng có dấu hiệu “lung lay”; một số doanh nghiệp chưa chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp với điều kiện kinh doanh mới và chưa định vị tốt hình ảnh thương hiệu trên thị trường mục tiêu.

Thứ sáu, để thực hiện chiến lược kinh doanh mới, doanh nghiệp cần nguồn lực vốn dồi dào nhưng tại một số doanh nghiệp, CBCNV không muốn tăng vốn đầu tư do sợ bị mất vị trí và tiếng nói đã gây cản trở cho doanh nghiệp phát triển; thủ tục vay vốn nhà nước rườm rà, phải thế chấp trong khi doanh nghiệp không có điều kiện thế chấp, nhiều cổ đông lại không muốn thế chấp để vay vốn làm giảm thu nhập và cổ tức của cổ đông. Trong khi đó, nhiều doanh nghiệp có quy mô nhỏ,

CSVC và trang thiết bị đã xuống cấp; dịch vụ cung cấp đơn điệu và chất lượng chưa cao.

Thứ bảy, sức ép chia cổ tức của cổ đông tại các doanh nghiệp rất lớn.

Tóm tắt chương 2

Trong chương 2, luận án đã tập trung phân tích làm rõ 3 nội dung lớn để đưa ra một bức tranh thực tế về NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, đó là:

- Luận án đã nghiên cứu khái quát về DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội với các nội dung: Tình hình hoạt động KDDL trên địa bàn Hà Nội và DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội

- Luận án đã phân tích thực trạng NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội trên các mặt: Ảnh hưởng của các nhân tố môi trường đến NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội; các yếu tố cấu thành NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội và xác định chỉ số NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

- Trên cơ sở những phân tích nêu trên, luận án đã đánh giá và nêu bật những thành tựu đạt được, những tồn tại yếu kém cần khắc phục và nguyên nhân cần xem xét về NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội thời gian tới.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

NHÀ NƯỚC CỐ PHẢN

KINH DOANH DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

3.1. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN DU LỊCH VIỆT NAM VÀ DU LỊCH HÀ NỘI GIAI ĐOẠN ĐẾN NĂM 2020

3.1.1. Định hướng phát triển du lịch Việt Nam giai đoạn đến năm 2020

3.1.1.1. Phương hướng phát triển du lịch Việt Nam trong thời gian tới

- *Về phát triển sản phẩm và định hướng thị trường:* Tập trung xây dựng hệ thống sản phẩm, loại hình du lịch đặc trưng và chất lượng cao trên cơ sở phát huy giá trị TNDL độc đáo, đặc sắc, có thể mạnh nổi trội. Thu hút khách du lịch theo các phân đoạn thị trường, tập trung khai thác thị trường có khả năng chi trả cao.

- *Về phát triển thương hiệu:* Tạo dựng được thương hiệu du lịch Việt Nam và một số thương hiệu du lịch nổi bật được biết đến rộng rãi trong khu vực và trên thế giới.

- *Về xúc tiến quảng bá:* Tập trung đẩy mạnh và chuyên nghiệp hóa hoạt động xúc tiến quảng bá nhằm vào thị trường mục tiêu theo hướng lấy sản phẩm du lịch và thương hiệu du lịch làm trọng tâm.

- *Về phát triển nguồn nhân lực:* Xây dựng lực lượng lao động ngành Du lịch đủ về số lượng và đáp ứng yêu cầu về chất lượng, cân đối về cơ cấu ngành nghề và trình độ đào tạo để đảm bảo tính chuyên nghiệp, đủ sức cạnh tranh và hội nhập khu vực, góp phần nâng cao chất lượng DVDL.

- *Về phát triển không gian du lịch:* Định hướng và tổ chức phát triển du lịch trên 7 vùng lãnh thổ phù hợp với đặc điểm TNDL gắn với vùng kinh tế, vùng văn hóa, vùng địa lý, khí hậu và các hành lang kinh tế, trong đó có các địa bàn trọng điểm du lịch tạo thành các cụm liên kết phát triển mạnh về du lịch. Phát triển một số loại hình du lịch chuyên đề gắn với vùng ưu tiên. Quy hoạch và đầu tư phát triển du lịch có trọng tâm, trọng điểm theo 7 vùng lãnh thổ là: Vùng trung du, miền núi phía Bắc; Vùng đồng bằng sông Hồng và duyên hải Đông Bắc; Vùng Bắc Trung bộ; Vùng duyên hải Nam Trung bộ; Vùng Tây Nguyên; Vùng Đông Nam bộ và Vùng Tây Nam bộ.

- Về đầu tư phát triển du lịch: Tập trung nâng cao năng lực và chất lượng cung ứng DVDL, tăng cường đầu tư cho CSHT, xúc tiến quảng bá và xây dựng thương hiệu du lịch theo phương châm: Nhà nước hỗ trợ đầu tư phát triển hệ thống CSHT du lịch; thu hút sự tham gia của khu vực dân doanh vào đầu tư CSHT và CSVCKT du lịch.

3.1.1.2. Mục tiêu phát triển du lịch Việt Nam trong thời gian tới

a. Mục tiêu tổng quát:

Phân đầu đến năm 2020, du lịch Việt Nam cơ bản trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, có tính chuyên nghiệp, hệ thống CSVCKT tương đối đồng bộ, hiện đại, sản phẩm du lịch chất lượng cao, đa dạng, có thương hiệu, có sức cạnh tranh, mang đậm bản sắc văn hoá dân tộc, thân thiện với môi trường, đưa Việt Nam trở thành điểm đến có đẳng cấp trong khu vực.

b. Mục tiêu cụ thể

Trên cơ sở phương hướng phát triển du lịch Việt Nam giai đoạn đến năm 2020 nói trên, mục tiêu cụ thể của du lịch Việt Nam được đặt ra như sau:

Bảng 3.1. Mục tiêu của ngành Du lịch Việt Nam giai đoạn đến năm 2020

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2015	Năm 2020
1	Khách du lịch quốc tế	Triệu lượt	7-8	11-12
	Khách du lịch nội địa	-	32-35	45-48
2	Thu nhập du lịch	Tỷ USD	10-11	18-19
3	Tỷ trọng GDP du lịch/Tổng GDP của cả nước	%	5,5-6	6,5-7
4	Tổng số lao động	Nghìn người	Trên 2.200	Trên 3.000
	- Số lao động trực tiếp	-	620	870
5	Số lượng phòng CSLT	Phòng	390.000	580.000

Nguồn: Tổng cục Du lịch Việt Nam

3.1.2. Định hướng phát triển du lịch của Thành phố Hà Nội giai đoạn đến năm 2020

3.1.2.1. Phương hướng và mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của Thành phố Hà Nội trong thời gian tới

Phương hướng phát triển kinh tế - xã hội của Thành phố Hà Nội đã được xác định đến năm 2010 và những năm tiếp theo là nâng cao hơn nữa vị trí, vai trò của nền kinh tế Hà Nội trong tổng thể nền kinh tế của cả nước. Cơ cấu phát triển kinh tế Thủ đô trong giai đoạn tới là công nghiệp - thương mại, du lịch, dịch vụ - nông nghiệp với một số mục tiêu chủ yếu là:

- Xây dựng và phát triển Thủ đô Hà Nội thành động lực thúc đẩy phát triển đất nước, đặt mục tiêu GDP hàng năm bình quân tăng trưởng với tốc độ cao hơn so với mức trung bình của cả nước; cụ thể tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân thời kỳ 2011 - 2015 đạt 12 - 13%/năm, thời kỳ 2016 - 2020 đạt khoảng 11 - 12%/năm.

- Hà Nội xác định phải phát triển theo chiến lược tăng tốc với các khâu đột phá và trọng điểm đầu tư tạo tiền đề cho những bước đi vững chắc và đồng đều của toàn bộ nền kinh tế trong các năm tiếp theo. Các khâu đột phá và trọng điểm đầu tư của Hà Nội trong những năm tới là: Các khu công nghiệp tập trung (gồm cả khu chế xuất); Du lịch; Trung tâm thương mại, dịch vụ tài chính, ngân hàng, bảo hiểm; Rau quả, hoa, cây cảnh và công nghiệp chế biến (khâu đột phá cho ngoại thành).

Các khâu đột phá này có vị trí và vai trò ngày càng tăng trong cơ cấu kinh tế Thủ đô để làm “đầu tàu”, tạo khả năng phát sinh nguồn động lực lôi kéo các ngành, khu vực khác phát triển với tốc độ nhanh. Tỷ trọng khâu đột phá so với toàn bộ nền kinh tế của Hà Nội.

Như vậy, ngành Du lịch của Thủ đô cũng đã được Đảng bộ, Chính quyền và nhân dân Thành phố xác định là một trong những khâu đột phá quan trọng, góp phần vào việc chuyển dịch cơ cấu kinh tế theo hướng hiện đại trong những năm tới. Với những định hướng phát triển trên, đến năm 2020, ngành Du lịch của Thủ đô sẽ được quan tâm đầu tư, phát triển trở thành một ngành kinh tế mũi nhọn.

3.1.2.2. Phương hướng và mục tiêu phát triển du lịch của Thành phố Hà Nội trong thời gian tới

a. Phương hướng phát triển du lịch của Thành phố Hà Nội trong thời gian tới

Sau khi Thành phố Hà Nội có sự mở rộng về địa giới hành chính vào năm 2008, trong những năm tới, ngành Du lịch Hà Nội cần phát triển du lịch theo các hướng như sau:

* *Về phát triển sản phẩm du lịch:* cần tập trung vào khai thác các sản phẩm có lợi thế so sánh như:

- Du lịch văn hóa, lịch sử, di tích danh thắng: Phát triển loại hình du lịch văn hóa, tham quan các di tích lịch sử, di tích danh thắng Hà Nội trở thành loại hình du lịch đặc trưng, mang bản sắc riêng của Thành phố. Từ nay đến năm 2020, ngành Du lịch Thành phố cần tiến hành lựa chọn, đầu tư có trọng tâm, trọng điểm vào một số điểm di tích lịch sử văn hóa và lễ hội truyền thống nổi bật để trở thành các điểm du lịch hấp dẫn khách du lịch trong và ngoài nước.

- Du lịch làng nghề, phố nghề, ẩm thực: Trong thời gian tới, cần hình thành một số tour du lịch làng nghề - phố nghề độc đáo của Thành phố đến các làng nghề truyền thống như: lụa Vạn Phúc, gốm Bát Tràng, khảm trai Chuyên Mỹ, mây tre đan Phú Vinh, tạc tượng Sơn Đồng... Việc phát triển du lịch làng nghề cần phải đồng bộ với việc phát triển CSVC phục vụ du lịch, đội ngũ HDV tại các điểm du lịch và phải đưa các sản phẩm làng nghề trở thành hàng lưu niệm.

- Du lịch MICE: Phát triển Hà Nội trở thành thành phố hàng đầu Việt Nam và khu vực Đông Nam Á về tổ chức các hội nghị, hội thảo quốc tế lớn nhằm mục tiêu thu hút được đối tượng khách hàng có khả năng chi trả cao; bên cạnh đó gắn kết được hoạt động du lịch với các HĐKD khác.

- Du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng cuối tuần: Tập trung khai thác lợi thế về điều kiện tự nhiên, địa hình, khí hậu ở khu vực ngoại thành của Hà Nội để phát triển loại hình du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng và vui chơi giải trí cuối tuần... với thị trường mục tiêu chủ yếu là khách du lịch nội địa. Bên cạnh đó, định hướng này cũng sẽ góp phần quan trọng trong việc giảm tải lượng khách vào trung tâm của Thành phố. Tập trung đầu tư về quy hoạch, CSHT và thu hút đầu tư để hình thành các khu du lịch, khu vui chơi giải trí, nghỉ dưỡng tầm cỡ của khu vực tại các địa bàn Sơn Tây, Ba Vì, Sóc Sơn.

Bên cạnh các sản phẩm du lịch đặc trưng nói trên, trong những năm tới cần đẩy mạnh việc liên kết tạo ra các sản phẩm du lịch liên vùng, liên kết tạo thành các sản phẩm du lịch chuyên đề nhằm nâng cao sức hấp dẫn, đa dạng và phong phú của các sản phẩm du lịch; thu hút ngày càng đông khách du lịch đến Việt Nam nói chung và Hà Nội nói chung như: du lịch biển, du thuyền, caravan, du lịch dưỡng bệnh, làm đẹp, du lịch gắn với ẩm thực Hà Nội và các địa phương...

** Về phát triển không gian du lịch Hà Nội:*

Việc định hướng đúng đắn các cụm không gian phát triển du lịch sẽ tạo cho Thành phố một chiến lược đầu tư tập trung, có trọng điểm. Tổ chức không gian phát triển du lịch của Thành phố sẽ gắn liền với sự phát triển không gian kinh tế xã hội và mối quan hệ trong lĩnh vực du lịch với các lãnh thổ lân cận, đảm bảo các hoạt động du lịch của tỉnh không phá vỡ tương quan chung của khu vực. Tổ chức không gian phát triển du lịch của Thành phố sẽ dựa trên các điều kiện về TNDL nhằm tạo ra các sản phẩm du lịch mang tính chất đặc thù riêng.

Phương hướng phát triển thành bốn khu vực trọng điểm phát triển du lịch đó là Khu vực Trung tâm; Khu vực Ba Vì - Sơn Tây; Hương Sơn - Quan Sơn và khu vực Mê Linh - Sóc Sơn.

- Khu vực Trung tâm: bao gồm các quận nội thành và các huyện Đan Phượng, Hoài Đức, Thanh Trì, Từ Liêm và Gia Lâm tập trung phát triển các sản phẩm chủ yếu như du lịch MICE, dịch vụ vui chơi giải trí, thương mại, tham quan các di tích lịch sử văn hóa, du lịch làng nghề... Đây cũng là khu vực trung tâm phân phối khách cho toàn Thành phố.

- Khu vực Ba Vì - Sơn Tây: tập trung phát triển du lịch sinh thái kết hợp khai thác các giá trị văn hoá ở khu vực Sơn Tây; Thạch Thất, Quốc Oai, Phúc Thọ. Tại khu vực này sẽ tập trung phát triển các loại hình lưu trú gắn với thiên nhiên như các khu resort, biệt thự du lịch, bãi cắm trại... nhằm giảm tải cho khu vực trung tâm.

- Khu vực Hương Sơn - Mỹ Đức khai thác du lịch lễ hội kết hợp với du lịch sinh thái. Tập trung các hoạt động du lịch tại Khu di tích danh thắng Hương Sơn và

hồ Quan Sơn. Bên cạnh đó sẽ phát triển các hoạt động du lịch tại các làng nghề du lịch tại các huyện như: Chương Mỹ, Thanh Oai, Thường Tín, Phú Xuyên, Ứng Hòa.

- Khu vực Sóc Sơn - Mê Linh: tập trung khai thác các điểm du lịch sinh thái, vui chơi giải trí; đặc biệt tập trung vào các điểm di tích lịch sử quan trọng như Cổ Loa, đền Gióng, đền thờ Hai Bà Trưng...

** Về phát triển thị trường mục tiêu:*

Dựa vào các sản phẩm được xác định và khách hàng mục tiêu lựa chọn, Hà Nội cần tập trung vào khai thác các thị trường khách du lịch sau:

- Thị trường khách du lịch tham quan các điểm di tích, lịch sử, danh thắng cảnh chiếm tỷ trọng lớn nhất (hơn 60% tổng số khách du lịch quốc tế của Hà Nội). Cần có những biện pháp để định hướng thay đổi chất lượng (cơ cấu thị trường).

- Thị trường khách du lịch công vụ, du lịch MICE: Với lợi thế là trung tâm kinh tế, chính trị, văn hóa, khoa học, giáo dục... của Việt Nam; Hà Nội cần tập trung hơn nữa vào việc khai thác thị trường khách du lịch này (phần đầu chiếm khoảng 30% trong tổng số khách du lịch quốc tế); đây cũng là đối tượng khách du lịch có mức chi trả cao nhất.

- Thị trường khách du lịch làng nghề, phố nghề, ẩm thực: tập trung khai thác đối tượng khách du lịch muốn tham quan các làng nghề, phố nghề Hà Nội; tìm hiểu những nét văn hóa làng quê các vùng ngoại thành Hà Nội.

- Thị trường khách du lịch sinh thái và vui chơi giải trí: Khách thuộc thị trường này có động cơ đi du lịch tới các điểm du lịch thiên nhiên cao, có khả năng chi trả và có ý thức trách nhiệm cao, có khả năng tự kéo dài ngày lưu trú trung bình, linh hoạt hơn về việc sử dụng các loại hình CSLT. Phát triển loại hình du lịch này là phương hướng phát triển phù hợp với quan điểm bền vững. Mục tiêu từ năm 2020 trở đi đưa tỷ trọng thị trường này chiếm khoảng 50% tổng số khách du lịch nội địa.

Bên cạnh đó, Hà Nội cũng cần tập trung khai thác các thị trường khách du lịch khác như tàu biển, du lịch mạo hiểm... bằng cách kết nối tour, sản phẩm du lịch với các địa phương khác.

** Về đầu tư phát triển:*

- Để đáp ứng nhu cầu phát triển du lịch, bên cạnh nguồn TNDL tự nhiên và nhân văn sẵn có, Hà Nội còn cần chuẩn bị tốt CSHT và CSVCKT du lịch cũng như cần tôn tạo, bổ sung một số hạng mục nhằm làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm du lịch Hà Nội.

- Tiếp tục ban hành cơ chế chính sách, cải cách thủ tục hành chính để thu hút nguồn vốn xã hội hóa xây dựng các sản phẩm du lịch cao cấp nhất là hình thành các khu du lịch nghỉ dưỡng cuối tuần, vui chơi giải trí; đặc biệt cần ưu tiên, tập trung đầu tư các khu du lịch, dự án du lịch lớn tại các khu vực ngoại thành của Thành phố.

b. Mục tiêu phát triển của du lịch Hà nội trong thời gian tới

** Mục tiêu tổng quát:*

- Đưa Hà Nội trở thành thành phố du lịch mang giá trị của một Thủ đô lâu đời; văn minh, hiện đại; thành phố du lịch hấp dẫn của khu vực vào năm 2020.

- Nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động trên cơ sở khai thác lợi thế về điều kiện tự nhiên, sinh thái, truyền thống văn hoá, lịch sử, đáp ứng nhu cầu du lịch trong nước và phát triển nhanh du lịch quốc tế, sớm đạt trình độ phát triển của khu vực.

- Tập trung xây dựng CSHT phục vụ du lịch, các cơ sở vui chơi giải trí. Tạo dựng các sản phẩm du lịch mới, đa dạng hóa các sản phẩm, loại hình du lịch, nâng cao chất lượng các sản phẩm du lịch. Tiếp tục đầu tư hiện đại hóa CSVCKT. Tiến hành đào tạo và đào tạo lại đội ngũ cán bộ, lao động du lịch.

** Các mục tiêu cụ thể:*

Trên cơ sở phương hướng phát triển du lịch Hà Nội nói trên, mục tiêu phát triển du lịch Hà Nội được thể hiện thông qua Bảng 3.2:

Bảng 3.2. Mục tiêu của ngành Du lịch Hà Nội giai đoạn đến năm 2020

STT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2015	Năm 2020
1	Khách du lịch quốc tế	Nghìn lượt	2.000	3.000
	Khách du lịch nội địa	-	14.000	19.600
2	Doanh thu xã hội từ du lịch	Tỷ đồng	40.280	81.360

3	Tỷ trọng GDP du lịch/ Tổng GDP của Hà Nội	%	5,73	7,15
4	Số lao động trực tiếp	Người	70.000	100.000
	Số lao động gián tiếp	-	400.000	600.000
5	Số lượng phòng CSLT	Phòng	3.797	8.797

Nguồn: Sở VHTTDL Hà Nội

3.2. QUAN ĐIỂM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN KINH DOANH DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Việc đề xuất giải pháp nâng cao NLCT cho các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội là hết sức cần thiết. Tuy nhiên, việc nâng cao NLCT cho khối doanh nghiệp này cần phải được thực hiện trên cơ sở tuân thủ chặt chẽ các quan điểm sau đây:

① *Quan điểm hiệu quả.* Nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL phải đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với chủ trương và mục tiêu CPH của Đảng và Nhà nước, đặt hiệu quả kinh doanh là mục tiêu nâng cao NLCT.

Chủ trương CPH DNNN của Đảng và Nhà nước đã chỉ rõ, CPH doanh nghiệp không có nghĩa là “tư nhân hóa” doanh nghiệp. Vì vậy, giải pháp nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL không được “chệch hướng” chỉ đạo nói trên; nghĩa là không chọn giải pháp nâng cao NLCT của doanh nghiệp bằng việc “tư nhân hóa” doanh nghiệp nhằm tạo sự linh hoạt, chủ động trong HĐKD để tháo gỡ khó khăn ở giai đoạn đầu trong khâu tổ chức hoạt động của bộ máy CTCP.

Bên cạnh đó, chủ trương CPH DNNN của Đảng và Nhà nước cũng khẳng định phải luôn gắn việc nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL với nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa, doanh nghiệp phải luôn tính đến mối quan hệ giữa chi phí bỏ ra để nâng cao NLCT với lợi ích đạt được từ chi phí đó. Đồng thời, chi phí để duy trì và nâng cao NLCT của doanh nghiệp phải tỷ lệ thuận với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

② *Quan điểm chuyên ngành.* Nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL phải chú trọng vào việc nâng cao NLCT trong lĩnh vực KDDL, lấy hoạt động KDDL là lĩnh vực trọng tâm, hạn chế chuyển hẳn mục đích kinh doanh sang lĩnh vực khác.

Như đã nói ở trên, việc chuyển đổi sang mô hình CTCP của DNNN sau CPH cùng với những điều kiện khách quan tác động phần nào cũng đã ảnh hưởng đến chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp du lịch đã có sự chuyển đổi trong lĩnh vực HĐKD so với trước khi CPH. Sự chuyển đổi này cũng là tất yếu khách quan do mục tiêu cuối cùng mà doanh nghiệp hướng tới là lợi nhuận kinh doanh, còn cổ đông của các doanh nghiệp quan tâm vẫn là lợi tức. Vì vậy, doanh nghiệp sẽ sẵn sàng đón nhận các cơ hội mở rộng lĩnh vực HĐKD hay chuyển đổi lĩnh vực kinh doanh. Suy cho cùng, nếu đứng dưới góc độ doanh nghiệp và góc độ cổ đông thì hướng đi này không sai. Nhưng nếu nhìn nhận đầy đủ dưới góc độ nền kinh tế, ngành Du lịch thì hướng đi này cũng đặt ra một vấn đề đáng suy nghĩ. Đó là nguy cơ CPH góp phần tạo sự bất cân đối cơ cấu phát triển giữa các ngành kinh tế; nguy cơ suy giảm NLCT của ngành Du lịch.

Do đó, nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL phải chú trọng vào nâng cao NLCT của lĩnh vực KDDL, kiên quyết không xem xét theo hướng chuyển đổi hoàn toàn sang lĩnh vực HĐKD mới. Việc mở rộng lĩnh vực HĐKD của doanh nghiệp du lịch sau CPH chỉ được xem là hướng đi trước mắt, tạo điều kiện, cơ sở cho phát triển lĩnh vực KDDL của doanh nghiệp về lâu dài.

③ *Quan điểm kế thừa và phát triển.* Nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL cần kế thừa, phát huy thế mạnh từ thời kỳ DNNN và khai thác triệt để lợi thế của mô hình CTCP

Trải qua một quá trình hình thành và phát triển lâu dài, HĐKD của doanh nghiệp theo mô hình DNNN cũng đã tạo dựng được một số thế mạnh về truyền thống văn hóa; thương hiệu; về mối quan hệ khách hàng thân thiết với nhiều bộ, ban, ngành;... Đây là tài sản vô cùng quý giá của doanh nghiệp khi chuyển đổi sang mô hình CTCP, góp phần giúp cho doanh nghiệp có thể nâng cao NLCT trong bối

cạnh mới. Do đó, đòi hỏi đội ngũ lãnh đạo của doanh nghiệp cần có chính sách gìn giữ, kế thừa và phát huy tốt các thế mạnh này.

Bên cạnh đó, so với việc hoạt động theo mô hình DNNN, khi doanh nghiệp chuyển đổi hoạt động theo mô hình CPTCP cũng có những lợi thế nhất định để cải thiện, nâng cao NLCT của các nguồn lực kinh doanh như nhân lực, tài chính, CSVCKT, công nghệ... Vì vậy sau CPH, đặc biệt là giai đoạn đầu sau chuyển đổi, doanh nghiệp cần tận dụng mọi thời cơ để tranh thủ khai thác các lợi thế của mô hình CTCP nhằm góp phần nâng cao NLCT của doanh nghiệp.

④ *Quan điểm công bằng.* Nâng cao NLCT phải trên cơ sở kết hợp hài hòa giữa lợi ích của doanh nghiệp, lợi ích của cổ đông và lợi ích của người lao động

Để giải quyết vấn đề nâng cao NLCT, đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp tất yếu phải sử dụng các quyết sách cần thiết nhằm chuẩn bị tốt các nguồn nội lực cũng như các điều kiện cạnh tranh khác. Nhìn chung, các quyết sách này sẽ có ảnh hưởng ít nhiều đến quyền lợi của các bên có liên quan như cổ đông và người lao động trong doanh nghiệp. Do đó, việc triển khai các quyết sách có thể gặp phải những cản trở nhất định từ phía cổ đông và theo đó việc nâng cao NLCT của doanh nghiệp sẽ gặp khó khăn. Để giải quyết tốt khó khăn này, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm đến việc dung hòa lợi ích của doanh nghiệp, lợi ích của cổ đông và lợi ích của người lao động trong doanh nghiệp. Có thể trước mắt, việc kết hợp hài hòa lợi ích của các bên có liên quan là điều khó thực hiện, nhưng mục tiêu lâu dài ban lãnh đạo doanh nghiệp cần quán triệt rõ nhằm hướng đến việc thỏa mãn nhu cầu lợi ích không chỉ của doanh nghiệp, của cổ đông mà cả cho người lao động.

Chính vì vậy, ngay khi lên kế hoạch triển khai các quyết sách cần thiết, ban lãnh đạo doanh nghiệp đã cần phải thông đạt rõ ràng các kế hoạch dự kiến cùng mục tiêu kèm theo để nhận được sự ủng hộ, đồng thuận và chia sẻ của các bên. Khi đó, việc đảm bảo nâng cao NLCT của doanh nghiệp chắc chắn sẽ được thực hiện thành công.

⑤ *Quan điểm bền vững.* Nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL không chỉ đặt ra trong bối cảnh môi trường kinh doanh mang tính ngắn hạn, mà chủ yếu giải

quyết trên phương diện điều kiện môi trường tác động từ quá trình CPH doanh nghiệp mang tính dài hạn.

Nâng cao NLCT là đòi hỏi cấp thiết của bất cứ doanh nghiệp thuộc bất cứ lĩnh vực kinh doanh nào trong bối cảnh môi trường kinh doanh hết sức phức tạp như hiện nay. Vì vậy, việc nâng cao NLCT của doanh nghiệp KDDL luôn phải tính đến các giải pháp ứng phó được với sự biến chuyển của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, với riêng khối DNNCP KDDL, để nâng cao NLCT, ngoài việc phân tích và vận dụng tốt các tác động của môi trường kinh doanh còn phải đặc biệt tính đến các tác động đối với doanh nghiệp sau CPH. Nếu việc giải quyết các biến động của môi trường kinh doanh được xem như các biện pháp mang tính thời sự, nhất thời thì việc giải quyết các tác động của CPH để nâng cao NLCT của doanh nghiệp lại phải được xem như là các biện pháp mang tính hệ thống, lâu dài.

Chính vì vậy, việc nâng cao NLCT của các doanh nghiệp du lịch thuộc khối DNNCP có khó khăn đáng kể so với các doanh nghiệp KDDL thuộc các khối doanh nghiệp khác. Đây được xem là yêu cầu đặt ra cho các DNNCP KDDL trong việc nỗ lực hơn nữa để nâng cao NLCT trong thời gian tới.

3.3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP VÀ KIẾN NGHỊ CHỦ YẾU NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC CỔ PHẦN KINH DOANH DU LỊCH TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

3.3.1. Các giải pháp

3.3.1.1. Hoàn thiện chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp phù hợp với điều kiện thực tế

Thực tế trước khi CPH, nhiều doanh nghiệp du lịch chưa coi trọng việc hoạch định chiến lược kinh doanh dài hạn và vẫn quen nếp được cơ quan cấp trên giao kế hoạch hoặc xây dựng kế hoạch “qua quéo” với vài ba chỉ tiêu kết quả kinh doanh cơ bản ở cấp doanh nghiệp, không cụ thể hóa cho từng bộ phận, không thể hiện được nỗ lực của doanh nghiệp trong tương lai, thậm chí còn có hiện tượng đề ra mức kế hoạch thấp để có được thành tích hoàn thành, hoàn thành tốt kế hoạch. Trong khi đó, việc triển khai thực thi kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp không

chủ động và đồng bộ, lại thiếu giám sát chặt chẽ, thiếu nỗ lực thực hiện; việc đánh giá chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp không kịp thời, xem nhẹ, thậm chí ở một số doanh nghiệp cũng không có sự đánh giá. Những “thói quen” này cần được loại bỏ; việc hoạch định chiến lược, kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp cần được thiết lập lại bài bản và chuyên nghiệp hơn thì doanh nghiệp mới có thể thực sự vững vàng trong cơ chế mới với những đòi hỏi khắt khe như hiện nay.

Để lựa chọn được chiến lược kinh doanh phù hợp và thực thi hữu hiệu chiến lược kinh doanh đã xây dựng, các doanh nghiệp du lịch cần phải chuẩn bị tốt các yếu tố nguồn lực cũng như công tác triển khai xây dựng, thực hiện và đánh giá chiến lược kinh doanh. Cụ thể:

Thứ nhất, các doanh nghiệp du lịch cần có đội ngũ chuyên trách về quản trị chiến lược hoặc bộ phận phụ trách kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp. Họ phải là những người có chuyên môn về chiến lược và kế hoạch kinh doanh để hoàn thành tốt chức năng tư vấn chiến lược kinh doanh cho nhà quản trị cấp cao và xây dựng, triển khai tổ chức thực hiện kế hoạch kinh doanh cho doanh nghiệp.

Thứ hai, dù thực hiện quy trình xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp theo cách nào thì khi xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh, doanh nghiệp vẫn cần có sự hợp tác chặt chẽ giữa bộ phận chức năng về kế hoạch kinh doanh và các bộ phận nghiệp vụ để đảm bảo tính khả thi của các chỉ tiêu kế hoạch. Ngoài ra, cùng với việc xây dựng chiến lược kinh doanh tổng thể và dài hạn, doanh nghiệp cũng cần phải cụ thể hóa thành các kế hoạch kinh doanh chi tiết theo cả không gian và thời gian; các chỉ tiêu kế hoạch phải đảm bảo thể hiện nỗ lực và khai thác triệt để các nguồn lực kinh doanh của doanh nghiệp. Căn cứ xây dựng không chỉ dựa vào dữ liệu thống kê mà phải làm tốt công tác dự báo, phân tích SWOT để suy luận hợp lý. Đặc biệt, kế hoạch kinh doanh khi xây dựng phải căn cứ vào mức cổ tức dự kiến để xây dựng kế hoạch lợi nhuận cần thiết và các chỉ tiêu kế hoạch khác.

Thứ ba, doanh nghiệp cần được tổ chức giao nhận kế hoạch trước một tháng của kỳ kinh doanh, có văn bản kèm chữ ký đại diện của Ban Giám đốc, bộ phận kế

hoạch và bộ phận nghiệp vụ được giao kế hoạch để việc giao kế hoạch mang tính pháp lệnh, ràng buộc trách nhiệm của trưởng các bộ phận nghiệp vụ. Mặt khác, để việc triển khai thực thi kế hoạch kinh doanh khả thi thì doanh nghiệp cũng nên ràng buộc thông qua quỹ lương khoán theo mức lợi nhuận kế hoạch của mỗi bộ phận; ngoài ra về phía doanh nghiệp cũng cần cam kết đảm bảo các điều kiện cần để các bộ phận hoàn thành kế hoạch kinh doanh.

Quá trình thực hiện kế hoạch kinh doanh cần được giám sát chặt chẽ để kịp thời điều chỉnh, xử lý các vấn đề phát sinh nhằm thực hiện hiệu quả kế hoạch kinh doanh của mỗi bộ phận cũng như trong toàn doanh nghiệp.

Thứ tư, việc đánh giá thực hiện kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp cần được thực hiện định kỳ, kịp thời vào ngày đầu tháng sau kỳ kinh doanh tại cuộc họp giao ban trong toàn doanh nghiệp. Việc đánh giá thực hiện kế hoạch kinh doanh phải chỉ ra được kết quả thực hiện, mức độ hoàn thành, nguyên nhân, trách nhiệm để rút kinh nghiệm cho việc xây dựng cũng như triển khai thực hiện kế hoạch ở các kỳ kinh doanh sau.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh KDDL gặp nhiều khó khăn như hiện nay, cộng với việc chuyển đổi mô hình tổ chức HĐKD từ DNNN sang CTCP, các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội nhất thiết phải lựa chọn được cho mình chiến lược cạnh tranh phù hợp. Trên cơ sở ba chiến lược cạnh tranh phổ quát của M. Porter và các chiến lược cạnh tranh trong ngành Du lịch theo quan điểm của A. Poon đã đề cập trong chương 1 cùng thực trạng HĐKD của các DNNN KDDL sau CPH trên địa bàn Hà Nội đã phân tích ở chương 2, có thể đề xuất việc lựa chọn chiến lược cạnh tranh cho các doanh nghiệp du lịch như sau:

Về quan điểm, trong điều kiện khó khăn như hiện nay, để nâng cao NLCT, các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội cần phải thống nhất phối hợp đồng thời ba chiến lược cạnh tranh phổ quát: chiến lược hạ thấp chi phí, chiến lược dị biệt hóa sản phẩm và chiến lược trọng tâm hóa. Tuy nhiên, với điều kiện từng doanh nghiệp cụ thể vẫn nên chú trọng lựa chọn sử dụng một trong ba chiến lược cạnh tranh nói trên để có thể phát huy tốt nhất điểm mạnh của doanh nghiệp mình.

Cụ thể, với Vietnamtourism – là doanh nghiệp có thương hiệu mạnh trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành, hiện đang hướng tới thị trường khách inbound có khả năng thanh toán cao nên chú trọng vào chiến lược dị biệt hóa sản phẩm. Việc lựa chọn chiến lược này được xem là phương án tối ưu do doanh nghiệp đã tạo dựng được thị phần khách hàng truyền thống đủ lớn, đối tượng khách inbound của doanh nghiệp lại chủ yếu là thị trường khách có khả năng thanh toán cao như thị trường Pháp, thị trường Châu Âu, thị trường Mỹ và một số thị trường Châu Á. Bên cạnh đó, Vietnamtourism là doanh nghiệp có tiềm lực tài chính, nhân lực, công nghệ khá mạnh, hoạt động R&D sản phẩm cũng được duy trì và thực hiện khá bài bản. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn cần tập trung vào việc thiết kế các chương trình du lịch độc đáo, khác biệt do lực lượng đối thủ cạnh tranh trực tiếp với Vietnamtourism hiện khá đông đảo, trong đó đã bắt đầu xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh mới, có sức bật rất nhanh và rất nỗ lực trong việc phát triển các sản phẩm mới, khác biệt để cạnh tranh giành khách hàng như Viettravel, Saigontourist, Hanoitourist...

Với một số doanh nghiệp hướng tới việc củng cố, mở rộng thị phần do sau CPH có sự thay đổi thị trường khách hoặc gặp khó khăn trong việc duy trì thị trường khách, trong khi đó thị trường khách mục tiêu của doanh nghiệp là thị trường khách trung lưu như CTCP Du lịch Kim Liên, Hatoco,... nên chú trọng vào chiến lược hạ thấp chi phí. Trong giai đoạn đầu, việc thực thi chiến lược này sẽ khiến doanh nghiệp gặp một số khó khăn nhất định như mất đi khách hàng truyền thống (do chi phí đối ngoại bị cắt giảm), người lao động có cảm giác khó chịu (do việc kiểm soát chi phí chặt chẽ hơn, nhiều khoản mục chi phí được giao khoán trực tiếp cho các bộ phận, cá nhân)... Tuy nhiên, nếu việc hạ thấp chi phí tuân thủ nghiêm ngặt nguyên tắc tiết kiệm chi phí hợp lý chứ không cắt giảm chi phí tùy tiện thì chắc chắn những khó khăn nói trên đối với doanh nghiệp chỉ là những khó khăn mang tính chất tạm thời, xảy ra trong ngắn hạn. Về lâu dài, khi doanh nghiệp thực hiện tốt nguyên tắc tiết kiệm chi phí, doanh nghiệp sẽ có điều kiện để hạ giá thành và giá bán so với đối thủ cạnh tranh. Điều này là rất cần thiết và quan trọng đối với

nhóm doanh nghiệp có thị trường khách mục tiêu có khả năng thanh toán không cao, có sự đàn hồi cao về giá như nhóm doanh nghiệp này.

Với nhóm doanh nghiệp đang hướng tập trung vào một nhóm khách hàng hay một thị trường địa lý cụ thể như CTCP KSDL Sông Nhuệ (đối với dịch vụ lưu trú: tập trung vào thị trường mục tiêu là khách công vụ nội địa của các cơ quan, ban ngành đóng trên địa bàn Quận Hà Đông và khách Trung Quốc; đối với dịch vụ tiệc cưới là dân cư trên địa bàn Quận Hà Đông), CTCP Hacinco (tập trung vào thị trường khách công vụ nội địa của một số tỉnh, thành như Quảng Ninh, Hải Phòng; thị trường khách quốc tế là khách Trung Quốc và khách Nga)... nên lựa chọn ưu tiên chiến lược trọng tâm hóa. Bởi lẽ thực tế hiện nay, tập thị trường mục tiêu này của doanh nghiệp có hẹp hơn so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Tuy nhiên, với thế mạnh trên các thị trường truyền thống này, doanh nghiệp vẫn hoàn toàn có thể nâng cao NLCT và thành công nếu tạo được đặc trưng riêng, phù hợp với thị trường mục tiêu.

Để triển khai các chiến lược cạnh tranh nói trên, doanh nghiệp cần thực hiện đồng thời 4 nguyên tắc: đưa khách hàng lên hàng đầu, dẫn đầu về chất lượng, đổi mới triệt để và củng cố vị trí chiến lược. Tùy theo điều kiện cụ thể, doanh nghiệp cần thực hiện các nguyên tắc này theo cách riêng của doanh nghiệp mình cho phù hợp.

3.3.1.2. Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của doanh nghiệp

Trước hết, những doanh nghiệp mới CPH cần nhanh chóng ổn định cơ cấu tổ chức; kiện toàn bộ máy cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp theo hướng tinh giản và phù hợp hơn với cơ chế hoạt động trong nền kinh tế thị trường. Thực tế kinh nghiệm của các doanh nghiệp CPH giai đoạn trước năm 2005, tại một số doanh nghiệp vẫn duy trì bộ máy quản lý cũ, cơ cấu tổ chức không mấy thay đổi dẫn đến hiện tượng tư duy và phong cách lãnh đạo của doanh nghiệp không có chuyển biến tích cực khiến cho HĐKD của doanh nghiệp không theo kịp yêu cầu khắt khe của thị trường. Bên cạnh đó, việc duy trì bộ máy quản lý công kênh, nhiều cấp, thiếu phân quyền như trước đây cũng khiến cho việc triển khai HĐKD tại doanh nghiệp

kém linh hoạt, góp phần gia tăng chi phí quản lý. Vì vậy, việc kiện toàn cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp theo hướng tinh giản và gọn nhẹ càng được xem là yêu cầu cấp thiết. Tuy nhiên, để thực hiện được giải pháp này, đòi hỏi cổ đông của doanh nghiệp phải nâng cao tinh thần trách nhiệm, biết bảo vệ quyền lợi của mình để có thể lựa chọn được các nhà quản trị thực sự có tài, có tâm và có tầm. Trong đó, vai trò của các tổ chức xã hội trong doanh nghiệp như tổ chức công đoàn, tổ chức đảng cũng cần khẳng định tốt vai trò định hướng của mình cho các đoàn viên, đảng viên trong tổ chức – những CBCNV của doanh nghiệp, đồng thời là cổ đông của doanh nghiệp. Từ việc lựa chọn được ban lãnh đạo xứng đáng, các doanh nghiệp tất yếu sẽ thiết kế được cơ cấu tổ chức phù hợp với những yêu cầu nói trên.

Đối với các doanh nghiệp đã ổn định HĐKD theo mô hình CTCP thì cần tiến tới chuyên nghiệp hoá trong bộ máy tổ chức của doanh nghiệp, cần thiết phải thành lập bộ phận chuyên trách chiến lược và kế hoạch kinh doanh, marketing, nhân lực...; có cán bộ chuyên môn về nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm, quản trị mạng... Việc chuyển đổi từ DNNN sang CTCP đã được xem là bước cải tổ làm tinh giản bộ máy cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp khá hiệu quả. Tuy nhiên, để hoạt động của doanh nghiệp phù hợp hơn với cơ chế hoạt động trong nền kinh tế thị trường, đòi hỏi doanh nghiệp vẫn cần tiếp tục hoàn thiện bộ máy cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, giảm thiểu sự chồng chéo để vận hành linh hoạt và giảm thiểu chi phí hơn. Bên cạnh đó, các nhà quản trị doanh nghiệp cũng cần thực hiện hữu hiệu hơn công cụ phân quyền, ủy quyền để tăng tính chủ động và tự chịu trách nhiệm của đội ngũ lãnh đạo và người lao động cấp dưới. Mặt khác, quá trình hoàn thiện bộ máy cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp cũng cần chú trọng đến việc tinh lọc những vị trí lãnh đạo thiếu năng lực và trách nhiệm mà hệ quả của CPH để lại. Tại các doanh nghiệp Chủ tịch HĐQT là kiêm nhiệm, chuyên môn về du lịch không sâu thì nhất thiết phải thuê giám đốc doanh nghiệp có trình độ chuyên môn và năng lực quản lý. Bên cạnh đó, những doanh nghiệp sau CPH chuyển từ cơ quan chủ quản sang SCIC quản lý cần đề xuất SCIC xử lý rõ ràng vấn đề người đại diện phần vốn nhà nước để thuận tiện cho việc quản lý con người cũng như điều hành hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai, các doanh nghiệp mới CPH cần nhanh chóng xây dựng và ban hành các quy chế về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của các cấp quản trị để phát huy tốt năng lực lãnh đạo, đồng thời chỉ đạo triển khai HĐKD được thông suốt, tránh hiện tượng chông chéo, ỷ lại, thoái thác trách nhiệm; các quy chế mang tính hướng dẫn về các vấn đề tài chính, nhân lực để tạo lập các nguyên tắc hoạt động bài bản, chuyên nghiệp trong doanh nghiệp. Các doanh nghiệp đã CPH và đã đi vào hoạt động ổn định cũng cần tiếp tục rà soát, bổ sung và điều chỉnh các quy chế cho phù hợp hơn, đảm bảo tính thống nhất và tăng cường hiệu quả điều hành hoạt động doanh nghiệp.

Thứ ba, các doanh nghiệp sau CPH cần tăng cường quản lý và có cơ chế vận hành đúng bộ máy của CTCP. Cụ thể, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần nghiêm túc chỉ đạo tổ chức thường niên Đại hội cổ đông; thực hiện quy chế “bầu bán” minh bạch, công khai; đảm bảo và duy trì tốt chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn của các cấp, các bộ phận trong cơ cấu tổ chức, đặc biệt là vai trò của Ban kiểm soát doanh nghiệp.

3.3.1.3. Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp

Để thực hiện tốt công tác quản trị nhân lực, yêu cầu đầu tiên đặt ra cho các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội là phải hình thành bộ phận chuyên trách về nhân lực cho doanh nghiệp. Tùy thuộc vào quy mô và điều kiện thực tế, mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn thiết kế bộ phận này trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp mình cho phù hợp. Với vai trò quản lý chuyên sâu về vấn đề nhân lực của doanh nghiệp và chịu trách nhiệm tư vấn cho các nhà quản trị cấp cao trong doanh nghiệp để giải quyết các vấn đề về nhân lực, bộ phận này sẽ đảm nhận chức năng chính là hoạch định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp trong từng kỳ kế hoạch; tiến hành các hoạt động tuyển dụng nhân lực cho doanh nghiệp theo kế hoạch được phê duyệt; giám sát các hoạt động huấn luyện và phát triển nhân viên của doanh nghiệp; xây dựng và lựa chọn phương pháp đánh giá nhân viên; tổ chức thực hiện hệ thống tiền lương, tiền thưởng và các đãi ngộ khác cho nhân viên...

Việc hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp cần được giải quyết đồng bộ theo các nội dung cụ thể như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần triển khai thực hiện bài bản việc hoạch định nhân lực theo từng kỳ kế hoạch. Thực tế trước CPH, ngay cả các doanh nghiệp đã có bộ phận chuyên trách về nhân lực cũng chưa thực hiện tốt công tác này. Đa phần các doanh nghiệp thực hiện theo thói quen, kinh nghiệm mà không có kế hoạch, căn cứ cụ thể, rõ ràng. Công tác hoạch định nhân lực cần được thực hiện định kỳ nhằm xác định đúng, đủ nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp trong tương lai cả về số lượng, chất lượng, vị trí làm việc... cụ thể. Việc xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp cần được căn cứ không chỉ vào tình hình nhân lực hiện có của doanh nghiệp mà cần đặc biệt chú ý đến kế hoạch HĐKD, xu hướng phát triển của doanh nghiệp trong thời gian tới. Công tác hoạch định nhân lực của doanh nghiệp cần tập trung vào hai nội dung cơ bản là xác định nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp và thực hiện điều chỉnh nhân lực trong doanh nghiệp cho phù hợp theo nhu cầu đã xác định.

Để thực hiện tốt công tác hoạch định nhân lực, bộ phận nhân lực của doanh nghiệp cần có sự phối hợp chặt chẽ với các bộ phận trực tiếp sử dụng nhân lực trong doanh nghiệp. Cũng cần lưu ý rằng, công tác hoạch định nhân lực được xem là nhiệm vụ chuyên môn của bộ phận nhân lực trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, quyết định cuối cùng liên quan đến công tác này vẫn thuộc về các nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp.

Thứ hai, doanh nghiệp cần thu hút, tìm kiếm và tuyển chọn những các vị trí nhân lực phù hợp cho chính sách đổi mới và phát triển doanh nghiệp. Trên cơ sở nhu cầu nhân lực đã được xác định và thực sự cần tuyển dụng sau khi doanh nghiệp đã xử lý sắp xếp lại trong nội bộ, doanh nghiệp cần thực hiện tốt công tác tuyển mộ để lựa chọn được ứng viên xứng đáng. Để tuyển dụng được ứng viên phù hợp, doanh nghiệp cũng cần nhận thức rõ vai trò chủ động của mình trong cả việc thu hút, tìm kiếm và lựa chọn ứng viên. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần lên kế hoạch

hợp lý về ngân quỹ, phương pháp tuyển mộ cũng như phỏng vấn để lựa chọn ứng viên phù hợp.

Bên cạnh đó, đội ngũ quản lý của doanh nghiệp cũng cần có chính sách tuyển dụng rõ ràng và nghiêm túc thực hiện chính sách tuyển dụng đối với đối tượng là con, em CBCNV của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần kiên quyết loại bỏ tư tưởng nhận con, em không đảm bảo điều kiện tuyển dụng như trước CPH; nếu có, doanh nghiệp chỉ nên áp dụng chính sách ưu tiên, ưu đãi nhất định đối với ứng viên là người thân của CBCNV trong doanh nghiệp. Để nhận được sự ủng hộ từ phía CBCNV, doanh nghiệp cũng cần có biện pháp thông đạt hợp lý chính sách này cho người lao động trong doanh nghiệp.

Mặt khác, việc tuyển mộ và tuyển chọn ứng viên cho doanh nghiệp du lịch hiện cũng gặp nhiều khó khăn do tình trạng thừa số lượng, thiếu chất lượng. Thực tế thời gian qua, nhiều doanh nghiệp du lịch đã phải chấp nhận tuyển dụng lao động tốt nghiệp chuyên ngành Du lịch nhưng hạn chế về ngoại ngữ hoặc tuyển dụng lao động tốt nghiệp chuyên ngành ngoại ngữ nhưng không biết chuyên môn về du lịch. Trong thời gian tới, có lẽ thực tế này vẫn tiếp tục tồn tại do thị trường lao động vẫn chưa được cải thiện nhiều. Tuy nhiên, để tuyển dụng được lao động phù hợp với tiêu chuẩn đề ra, nếu doanh nghiệp tăng cường công tác quảng cáo, tính toán được chế độ ưu đãi hợp lý thì vẫn có thể tìm kiếm, thu hút và tuyển chọn được ứng viên phù hợp.

Thứ ba, doanh nghiệp cần chú trọng nâng cao ý thức và trình độ lao động. Mặc dù CPH doanh nghiệp được xem là cuộc cách mạng lớn, góp phần cải tổ đáng kể chất lượng lao động cho các doanh nghiệp, tuy nhiên nhìn chung trình độ lao động của các doanh nghiệp sau CPH vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu thị trường. Để doanh nghiệp thực sự đủ sức “bơi” trên thị trường KDDL khi không còn “phao cứu trợ” của Nhà nước như trước đây, đòi hỏi các doanh nghiệp phải chú trọng đầu tư nâng cao ý thức và trình độ cho đội ngũ lao động trong doanh nghiệp.

Trước hết, doanh nghiệp cần phát huy vai trò làm chủ; nâng cao ý thức tự chủ của người lao động, làm tốt công tác tư tưởng, động viên người lao động để họ

nhANH chóng thích nghi và hòa nhập với mô hình hoạt động mới của doanh nghiệp. Thực tế đã cho thấy, trong số các DNNN CPH KDDL trên địa bàn Hà Nội hiện nay, tỷ lệ cổ đông là CBCNV của doanh nghiệp không nhỏ. Tuy nhiên, trong số đó, nhiều người lao động – cổ đông – chưa phát huy tốt vai trò làm chủ doanh nghiệp của mình. Một mặt có thể do tư tưởng phần vốn do mình nắm giữ không nhiều, mặt khác do người lao động chưa “quen” với vai trò làm chủ của mình. Chính điều này đã tiềm ẩn nguy cơ người lao động bán cổ phần, dẫn đến “tư nhân hóa” doanh nghiệp một cách nhanh chóng, và tất yếu kéo theo đó là nguy cơ mất đi các quyền lợi về thu nhập, việc làm của người lao động. Vì vậy, bản thân mỗi người lao động cần phải nâng cao ý thức làm chủ doanh nghiệp của mình, cần phải biết “tự bảo vệ” mình trên cơ sở tuân thủ chặt chẽ các quy định về việc mua, bán cổ phiếu ưu đãi; đồng thời phải có trách nhiệm hơn trong các cuộc họp cổ đông. Ngoài ra, tổ chức công đoàn tại các doanh nghiệp cũng cần hỗ trợ các cổ đông người lao động tìm hiểu thêm các thông tin có liên quan để giúp họ bảo vệ tốt quyền lợi của mình.

Bên cạnh đó, nhiều doanh nghiệp cũng gặp khó khăn khi chuyển đổi mô hình hoạt động khi người lao động vẫn còn mang nặng tư tưởng làm việc trong DNNN: ít chủ động, ngại thay đổi... Chính vì vậy, ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần làm tốt công tác động viên tư tưởng người lao động để họ yên tâm với công việc; tăng cường tinh thần đoàn kết, ủng hộ các chính sách đổi mới, phát triển doanh nghiệp. Đặc biệt, cần có biện pháp giáo dục, nâng cao ý thức tự chủ của người lao động, dần xóa đi thói quen ỷ lại, thiếu trách nhiệm trong công việc của người lao động như trước đây.

Bên cạnh đó, để thực thi có hiệu quả công tác đào tạo nhằm nâng cao trình độ cho người lao động, doanh nghiệp cần rà soát tổng thể lực lượng lao động ở mọi cấp, mọi bộ phận, vị trí làm việc; xác định trình độ, kỹ năng làm việc theo yêu cầu; lên kế hoạch chi tiết theo ngắn hạn, dài hạn về số lượng tương ứng với yêu cầu về nội dung bồi dưỡng, đào tạo bổ sung cần thiết, phù hợp với điều kiện ngân quỹ của doanh nghiệp; trường hợp cần thiết cũng có thể tiến hành sắp xếp lại vị trí làm việc cho phù hợp, đồng thời hạn chế chi phí đào tạo cũng như sự e ngại từ phía người lao

động. Việc đào tạo, bồi dưỡng lao động cần có sự cân nhắc tới yếu tố thời điểm, chẳng hạn các doanh nghiệp có thể tập trung đào tạo, bồi dưỡng người lao động vào trái vụ hoặc vào những thời điểm việc kinh doanh gặp khó khăn, lực lượng lao động dồi dào dư thừa do vắng khách.

Đặc biệt, đối với những trường hợp lao động mới được tuyển dụng còn hạn chế về ngoại ngữ hoặc chuyên môn thì cần xây dựng chương trình bồi dưỡng hợp lý để chắc chắn đảm bảo khi trở thành nhân viên chính thức của doanh nghiệp, người lao động hội đủ các điều kiện làm việc và không gây ảnh hưởng xấu đến chất lượng dịch vụ cũng như uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp.

Để công tác đào tạo và bồi dưỡng nhân viên thực sự có hiệu quả, doanh nghiệp cũng cần chú trọng đến việc cải tiến phương pháp và hình thức đào tạo. Doanh nghiệp nên lựa chọn các phương pháp đào tạo đa dạng, khuyến khích các hình thức đào tạo theo mô hình trò chơi để thu hút nhân viên và tăng hiệu quả tiếp thu. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng nên chú ý đến chính sách hỗ trợ tài chính cho nhân viên tham gia bồi dưỡng nâng cao trình độ và chính sách sử dụng nhân viên sau đào tạo để nhằm kích thích nhân viên tích cực, chủ động và tự giác nâng cao trình độ. Tuy nhiên, trong bối cảnh một số doanh nghiệp ở giai đoạn đầu chuyển đổi sang mô hình CTCP còn khó khăn, chưa có nhiều điều kiện đãi ngộ nhân viên sau đào tạo thì cũng cần chú ý đến cơ chế ràng buộc để tránh nguy cơ chảy máu chất xám.

Thứ tư, doanh nghiệp cần thực hiện chính sách đãi ngộ xứng đáng cho người lao động. Thực tế, giải pháp này đặt ra sẽ khiến không ít doanh nghiệp sau CPH gặp khó khăn do HĐKD chưa ổn định, doanh nghiệp lại đang phải chú trọng đầu tư chi phí đáp ứng yêu cầu chuyển đổi sang CTCP... Để giải quyết thực tế này, các doanh nghiệp cần có biện pháp xử lý hợp lý quỹ tiền lương, tiền thưởng eo hẹp mà vẫn đảm bảo sự công bằng, khách quan, tương xứng với cống hiến của người lao động. Trường hợp của Tracotour cũng có thể được xem là kinh nghiệm học tập cho các CTCP. Cụ thể, ban lãnh đạo có thể giao khoán quỹ lương cho các bộ phận SXKD trực tiếp và giao toàn quyền cho trưởng bộ phận đánh giá và xác định tiền lương,

tiền thưởng cho từng nhân viên trong bộ phận của mình căn cứ vào hiệu suất làm việc của mỗi nhân viên. Như vậy, các bộ phận vừa chủ động đồng thời tránh được tình trạng “cào bằng” tiền lương như trước CPH. Tuy nhiên, về phía doanh nghiệp cũng cần có cơ chế kiểm soát chặt chẽ để đảm bảo việc đánh giá nhân viên của các bộ phận là chính xác. Riêng đối với các bộ phận gián tiếp, ban lãnh đạo doanh nghiệp nên áp dụng hình thức trả lương theo thời gian có thưởng thay vì hình thức trả lương theo thời gian như trước đây. Hình thức trả lương này vừa đảm bảo quy định về chế độ tiền lương của Nhà nước, vừa đảm bảo sự công bằng và có phân biệt đối với sự cống hiến của người lao động trong doanh nghiệp.

Về chính sách đãi ngộ phi vật chất, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần có chế độ thăng tiến rõ ràng nhằm tạo đòn bẩy kích thích người lao động cống hiến, sáng tạo trong công việc và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp; đặc biệt là đối với những lao động sau đào tạo, những lao động có trình độ và tay nghề. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần chú ý hơn đến môi trường và điều kiện làm việc cho nhân viên. Tùy thuộc vào mỗi bộ phận và vị trí làm việc, trong điều kiện có thể, doanh nghiệp cần xem xét trang bị công cụ làm việc cần thiết để hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc. Đặc biệt, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm tạo dựng bầu không khí làm việc vui vẻ trên tinh thần đoàn kết, tích cực phối hợp trong công việc. Đồng thời khuyến khích trưởng các bộ phận mạnh dạn trong việc giao nhiệm vụ và phân quyền cho nhân viên để tăng cường tính chủ động của nhân viên trong công việc.

3.3.1.4. Có chính sách huy động và sử dụng vốn hiệu quả

Để triển khai có hiệu quả chiến lược kinh doanh, một trong những yêu cầu quan trọng đặt ra cho các doanh nghiệp sau CPH là có được nguồn lực vốn dồi dào và sử dụng vốn hiệu quả. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần tập trung vào các giải pháp sau đây:

Trước hết, để huy động vốn, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần căn cứ vào các dự án đầu tư lớn như xây dựng CSVC, mua sắm trang thiết bị để lên kế hoạch cụ thể huy động vốn cho từng giai đoạn. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần chủ động xây dựng mối quan hệ tốt với công ty đầu tư vốn SCIC để nhận được

sự đồng thuận cao trong các quyết định huy động vốn cùng các quyết sách quan trọng khác. Cụ thể, với các doanh nghiệp mà tỷ lệ vốn điều lệ nhà nước nắm giữ trên 51% thì cần thiết phải thiết lập mối quan hệ tốt với công ty đầu tư vốn SCIC để dễ dàng thực thi các dự án đầu tư, đổi mới HĐKD. Tuy nhiên, để nhận được sự đồng thuận cao từ SCIC, các doanh nghiệp này cũng cần thiết lập được các kế hoạch kinh doanh khả thi để thuyết phục được SCIC.

Mặt khác, để tránh hiện tượng CBCNV bán vốn ra bên ngoài và để doanh nghiệp dễ dàng nhận được sự đồng thuận của cổ đông người lao động trong việc tăng quy mô vốn kinh doanh, ban lãnh đạo các doanh nghiệp mới CPH cần nâng cao ý thức về quyền lợi cổ đông của người lao động, giúp người lao động hiểu rõ lợi ích lâu dài của mình. Tuy nhiên, giải pháp hữu hiệu nhất vẫn là ban lãnh đạo doanh nghiệp cần điều hành doanh nghiệp để mang lại mức cổ tức cao, thu nhập tốt và ổn định cho người lao động ngay sau khi CPH doanh nghiệp.

Trên cơ sở kế hoạch huy động vốn, doanh nghiệp có thể tính toán các phương án huy động vốn. Một trong những nguồn huy động vốn khá hữu hiệu mà các doanh nghiệp cần tính đến là hình thức phát hành cổ phiếu. Tuy nhiên, để thuận lợi, những doanh nghiệp đã chuẩn bị đủ điều kiện nên nhanh chóng niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Những doanh nghiệp chưa đủ điều kiện niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán cũng cần lên kế hoạch cụ thể để chuẩn bị các điều kiện cần thiết.

Nguồn huy động vốn thứ hai doanh nghiệp vẫn cần tiếp tục duy trì tốt mối quan hệ đó chính là hệ thống ngân hàng. Mặc dù khi chuyển đổi sang hình thức CTCP, việc huy động vốn từ ngân hàng của các doanh nghiệp không còn dễ dàng như khi còn là DNNN. Tuy nhiên, với rất nhiều ưu điểm của nguồn huy động vốn ngân hàng như số lượng vốn lớn, thời hạn vay được lâu, lãi suất thấp thì các doanh nghiệp vẫn phải tìm cách để tận dụng nguồn huy động vốn này. Ngoài ra, tùy vào điều kiện cụ thể, các doanh nghiệp cũng có thể tính đến các nguồn huy động vốn dài hạn khác.

Thứ hai, doanh nghiệp cần quản lý việc sử dụng vốn hiệu quả. Có thể nói, công tác quản lý vốn thiếu chặt chẽ do năng lực quản lý cùng chế tài không nghiêm ngặt sẽ không còn phù hợp và đáp ứng được yêu cầu của cổ đông cũng như người lao động của doanh nghiệp sau CPH. Vì vậy, trước hết doanh nghiệp cần thiết lập bộ máy quản lý tài chính chuyên nghiệp, kèm theo là việc xây dựng và kiểm soát chặt chẽ việc thực thi các quy định quản lý tài chính của doanh nghiệp để không ngừng nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, góp phần nâng cao hiệu quả HĐKD của doanh nghiệp, từ đó nâng cao cổ tức và thu nhập cho người lao động, góp phần nâng cao NLCT cho doanh nghiệp. Cụ thể:

Đối với các dự án đầu xây dựng mới hoặc cải tạo, nâng cấp CSVC, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần chỉ đạo chặt chẽ việc triển khai và giám sát các dự án đầu tư; đảm bảo nguyên tắc đầu tư có chất lượng, đúng tiến độ, đạt hiệu quả kinh tế cao.

Đối với các dự án đầu tư trang thiết bị, công cụ làm việc cần phân loại rõ làm hai loại là trang thiết bị cần đầu tư và trang thiết bị nên đầu tư để tùy thuộc vào điều kiện tài chính hiện có của doanh nghiệp nhằm đưa ra được quyết định lựa chọn đầu tư hợp lý.

Bên cạnh đó, hiện tượng người lao động trong doanh nghiệp thiếu tự giác, thiếu tinh thần trách nhiệm trong bảo vệ tài sản chung của doanh nghiệp vẫn được xem là “thói quen” của người lao động từ thời DNNN. Vì vậy, ban lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần có cơ chế quản lý trách nhiệm vật chất cụ thể đối với từng bộ phận, nhân viên trực tiếp sử dụng các trang thiết bị của doanh nghiệp nhằm đảm bảo nâng cao hiệu quả sử dụng và kéo dài được tuổi thọ của trang thiết bị.

Ngoài ra, chính sách kiểm tra thường xuyên, thực hiện sửa chữa nhỏ, bảo trì, bảo dưỡng trang thiết bị, CSVCKT của doanh nghiệp cũng cần được duy trì thực hiện nghiêm túc, tránh tình trạng để hỏng hóc lớn, giảm tuổi thọ và hiệu quả sử dụng của trang thiết bị, CSVCKT.

3.3.1.5. Tăng cường đổi mới, nâng cấp và mở rộng quy mô cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp

Qua thực trạng phân tích ở chương 2 cho thấy hầu hết các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội có bề dày hoạt động lâu năm, hệ thống CSVCKT của các doanh nghiệp hầu hết đã xuống cấp, cũ nát và lạc hậu. Trong khi đó, ban lãnh đạo của các doanh nghiệp trước CPH hầu hết không quan tâm đến việc đầu tư đổi mới, xây dựng CSVCKT bởi cả nguyên nhân khách quan do thiếu vốn và nguyên nhân chủ quan do ban lãnh đạo nhiều doanh nghiệp chưa thực sự nhận thức được tầm quan trọng của văn minh phục vụ khách hàng. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp đã chuyển đổi sang hoạt động dưới hình thức CTCP, với sức ép rất lớn về cổ tức cộng với điều kiện nguồn lực vốn đã có những cải thiện nhất định; đặc biệt để thực hiện chiến lược kinh doanh mới buộc các doanh nghiệp phải chú trọng hơn trong việc đổi mới, nâng cấp và mở rộng quy mô CSVCKT. Để thực hiện có hiệu quả giải pháp này, doanh nghiệp cần triển khai các nội dung cụ thể như sau:

Thứ nhất, khi chuyển đổi sang hình thức CTCP, với đặc thù vị trí kinh doanh “đắc địa” cộng với xu hướng phát triển đa dạng các ngành nghề dịch vụ kinh doanh hiện nay, hầu hết các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội cũng đã có sự chuyển hướng kinh doanh rõ rệt. Bên cạnh lĩnh vực KDDL truyền thống, nhiều doanh nghiệp đã triển khai mở rộng kinh doanh thêm lĩnh vực cho thuê văn phòng, một số doanh nghiệp khác cũng đang có kế hoạch chuyển đổi và mở rộng thêm loại hình kinh doanh cho thuê văn phòng. Như vậy, với nhóm doanh nghiệp có ý tưởng chuyển đổi sang lĩnh vực cho thuê văn phòng nên có kế hoạch khai thác triệt để lợi thế về địa điểm và diện tích kinh doanh. Tuy nhiên, tùy thuộc vào điều kiện nguồn lực vốn cụ thể của doanh nghiệp cũng như lộ trình chuyển đổi loại hình kinh doanh theo chiến lược kinh doanh đã xây dựng, doanh nghiệp cần xác định rõ sẽ thực hiện xây mới CSVC ngay hay trước mắt chỉ tiến hành cải tạo, nâng cấp CSVC.

Nếu doanh nghiệp có chủ trương xây mới CSVCKT thì cần nhanh chóng làm thủ tục cấp phép xây dựng, chuẩn bị lên kế hoạch cho các dự án đầu tư xây dựng. Các doanh nghiệp cần tính toán, tranh thủ khoảng thời gian hiện nay, khi mà nền kinh tế đang gặp khó khăn, thị trường khách khan hiếm, mức chi tiêu hạn hẹp để triển khai xây dựng. Mặt khác, với các dự án xây mới, doanh nghiệp cần quản lý và

giám sát chặt chẽ để đảm bảo chất lượng công trình cũng như tiến độ xây dựng theo kế hoạch để nhanh chóng đưa vào khai thác và hoạt động nhằm nâng cao hiệu quả vốn đầu tư. Bên cạnh đó, với các hạng mục đầu tư xây dựng lớn thường đòi hỏi thời gian xây dựng lâu dài (thường là vài năm) và khi đó doanh nghiệp hoàn toàn tạm thời ngưng hoạt động. Vì vậy, doanh nghiệp cũng cần giải quyết tốt mối quan hệ giữa đầu tư CSVC với thu nhập và việc làm của người lao động trong thời gian ngưng hoạt động.

Nếu doanh nghiệp có chủ trương trước mắt chỉ nâng cấp, cải tạo CSVCKT hiện có thì cần cân nhắc, tính toán kỹ các hạng mục đầu tư; đồng thời nên tranh thủ thực hiện việc nâng cấp, cải tạo CSVC vào mùa vắng khách vì với những hạng mục đầu tư nhỏ thường không đòi hỏi thời gian thực hiện quá dài (thường là vài tháng). Với nhóm doanh nghiệp này, thông thường doanh nghiệp vừa duy trì HĐKD, vừa triển khai đầu tư xây dựng. Vì vậy, các doanh nghiệp cần hết sức lưu ý đảm bảo vấn đề vệ sinh và an toàn cho khách hàng.

Thứ hai, với nhóm doanh nghiệp không có ý định mở rộng HĐKD sang lĩnh vực cho thuê văn phòng thì cũng nên rà soát kỹ tình hình HĐKD, xu hướng phát triển các lĩnh vực kinh doanh hiện có để cân nhắc sắp xếp đầu tư, cải tạo hệ thống CSVCKT của doanh nghiệp. Dù quyết định việc đầu tư CSVCKT của doanh nghiệp theo chủ trương xây mới hay chỉ thực hiện cải tạo thì các doanh nghiệp cần được triển khai trên nguyên tắc đầu tư theo hướng hiện đại hoá, nâng cấp thứ hạng, chất lượng và quy mô CSVC để không ngừng nâng cao văn minh phục vụ khách hàng; gia tăng cơ hội mở rộng thị phần khách hàng và xâm nhập các phân đoạn thị trường khách có khả năng thanh toán cao.

3.3.1.6. Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường và hoạt động marketing của doanh nghiệp

Thực tế cho thấy, việc chuyển đổi sang hoạt động dưới hình thức CTCP cùng với sự cạnh tranh gay gắt của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường đã đặt ra cho các doanh nghiệp du lịch sau CPH nhiều đòi hỏi khắt khe. Một trong những đòi hỏi cấp thiết đối với doanh nghiệp là cần phải đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị

trường để lựa chọn được tập thị trường khách hàng mục tiêu phù hợp cho doanh nghiệp mình; đồng thời tăng cường các hoạt động marketing để khai thác hữu hiệu các phân đoạn thị trường khách hàng đã lựa chọn. Để giải quyết tốt các yêu cầu này, doanh nghiệp cần tập trung vào các nội dung sau đây:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần quán triệt rõ quan điểm nhiệm vụ nghiên cứu thị trường và triển khai các hoạt động marketing phải được thực hiện bài bản, chuyên nghiệp từ con người đến công nghệ, phương pháp; bởi các bộ phận chuyên trách. Bên cạnh đó, việc trích lập ngân quỹ cho hoạt động nghiên cứu thị trường và marketing cũng cần phù hợp, tỷ lệ thuận với kế hoạch khách hàng và doanh thu kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ hai, với các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, điều kiện kinh phí còn hạn hẹp có thể tự tổ chức nghiên cứu thị trường. Để đảm bảo dữ liệu thu thập có tính chính xác, khách quan và đại diện, doanh nghiệp nên tận dụng thêm nguồn DLTC ngoài hệ thống DLSC. Với các doanh nghiệp quy mô lớn, có điều kiện kinh phí, nên tính đến việc tiếp cận phương thức thuê dịch vụ nghiên cứu thị trường để có thể phục vụ tốt các dự án phát triển sản phẩm có quy mô. Thực tế hiện nay, các doanh nghiệp còn nhiều do dự trong việc thuê dịch vụ nghiên cứu thị trường là điều dễ hiểu do tính chuyên nghiệp của dịch vụ này ở thị trường trong nước còn hạn chế, độ tin cậy của các thông tin không cao... Tuy nhiên, các doanh nghiệp cũng có thể tính đến việc thuê dịch vụ nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp nước ngoài. Doanh nghiệp hoàn toàn có thể tin tưởng và yên tâm với dịch vụ nghiên cứu thị trường mà một số doanh nghiệp nước ngoài cung cấp bởi có thể khắc phục tối đa các hạn chế kể trên; song thông thường, chi phí thuê dịch vụ nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp nước ngoài thường rất cao. Từ các dữ liệu nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp cần cân nhắc để lựa chọn chính xác các phân đoạn thị trường khách hàng mục tiêu.

Thứ ba, trên cơ sở tập thị trường khách hàng mục tiêu đã lựa chọn, doanh nghiệp cần rà soát lại sản phẩm theo từng lĩnh vực kinh doanh để lên kế hoạch đổi mới, điều chỉnh chính sách sản phẩm cho phù hợp. Ngay kể cả với các doanh

nghiệp mặc dù vẫn duy trì thị trường khách hàng truyền thống thì vẫn cần phải rà soát lại sản phẩm bởi trước CPH, hầu hết các doanh nghiệp đều có cơ chế đối ngoại để thu hút khách. Sau CPH, các doanh nghiệp phải cắt giảm chi phí đối ngoại với tập thị trường khách truyền thống (các bộ, ban, ngành) sẽ khiến các doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc duy trì tập thị trường khách này. Tuy nhiên, đó là đòi hỏi tất yếu khách quan. Để góp phần giữ chân và lôi kéo sự quay trở lại của tập thị trường khách này, doanh nghiệp phải sử dụng chính sách sản phẩm hợp lý.

Vấn đề đặt ra hàng đầu đối với doanh nghiệp là cần đa dạng hoá sản phẩm, luôn chú trọng làm mới và độc đáo sản phẩm để cạnh tranh thu hút khách trong mỗi mùa kinh doanh. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành cần tăng cường liên kết đối tác cung cấp DVDL để hình thành chuỗi giá trị sản phẩm đáp ứng tốt nhu cầu khách hàng. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần sắp xếp, bố trí lại việc khai thác và sử dụng CSVC để có thể đa dạng hoá sản phẩm DVDL, trên tinh thần các dịch vụ hỗ trợ tốt cho nhau trong việc thu hút và phục vụ khách hàng. Đối với một số doanh nghiệp kinh doanh ăn uống, trước CPH doanh nghiệp đã xây dựng được thương hiệu và hình ảnh của một số sản phẩm đặc sắc, cần tiếp tục duy trì, hoặc tìm các khôi phục các sản phẩm độc đáo đó. Bên cạnh đó, với đặc thù của lĩnh vực kinh doanh ăn uống, doanh nghiệp cũng cần nghiên cứu để thiết kế được các thực đơn thay đổi theo mùa.

Ngoài ra, doanh nghiệp cần không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ thông qua chất lượng nguồn lực kinh doanh, coi chất lượng là yếu tố cạnh tranh chủ lực của doanh nghiệp. Để nâng cao chất lượng dịch vụ, trước mắt, khi chưa thể thực hiện ngay được các dự án đầu tư đổi mới CSVCKT, các doanh nghiệp du lịch sau CPH nên tập trung vào việc quản lý lao động để nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng; bên cạnh đó, có thể tiến hành đầu tư nâng cấp CSVCKT để nâng cao văn minh phục vụ khách hàng. Về lâu dài, các doanh nghiệp cần tính toán thu hút vốn để xây mới, đầu tư các dự án lớn nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng. Mặt khác, đối với các doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành cần lựa chọn được đối tác cung cấp dịch vụ uy tín, tin cậy để đảm bảo chất lượng chương trình du lịch.

Bên cạnh chính sách đa dạng hóa, độc đáo hóa và nâng cao chất lượng sản phẩm, doanh nghiệp cũng cần quản lý chặt các khoản chi phí nhằm hạ giá thành và giá bán sản phẩm; có chính sách giá hợp lý theo từng đối tượng khách hàng.

Thứ tư, xuất phát từ đặc điểm của đối tượng thị trường khách hàng mục tiêu cùng với điều kiện ngân quỹ cụ thể, doanh nghiệp cần lựa chọn chính sách quảng cáo và xúc tiến du lịch phù hợp. Thực tế, doanh nghiệp có thể thực hiện quảng cáo bằng nhiều phương tiện khác nhau. Tuy nhiên, mỗi phương tiện quảng cáo lại có ưu điểm và hạn chế nhất định đối với mỗi tập thị trường khách hàng cụ thể. Vì vậy, doanh nghiệp cần cân nhắc lựa chọn phương tiện quảng cáo hợp lý để phát huy tốt nhất các ưu điểm và khắc phục phần nào được các hạn chế của phương tiện quảng cáo lựa chọn.

Trước hết, các doanh nghiệp cần tận dụng tốt kênh quảng cáo qua website. Với trình độ dân trí ngày càng nâng cao, cộng với mật độ nối mạng internet của người dân phát triển với tốc độ nhanh. Đây có thể được xem là kênh thông tin quảng cáo khá hữu hiệu cho khách hàng trong khi chi phí tương đối rẻ. Tuy nhiên, để thu hút khách hàng tìm kiếm thông tin, các doanh nghiệp phải chú trọng đến khâu thiết kế website sao cho đảm bảo được các tiêu chí: hình ảnh và giao diện hấp dẫn, bắt mắt; thông tin đầy đủ, chính xác; dễ truy cập...

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng nên chú ý hơn đến kênh quảng cáo thông qua các hội chợ, triển lãm du lịch. Trong những năm gần đây, ngành Du lịch nước ta nói chung và du lịch Hà Nội nói riêng đã rất tích cực trong việc tổ chức các hội chợ, triển lãm du lịch với sự tham gia của đông đảo các doanh nghiệp du lịch trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, ngành Du lịch cũng đã tạo điều kiện cho nhiều doanh nghiệp tham gia các hội chợ, triển lãm du lịch quốc tế. Hoạt động này cũng sẽ tiếp tục được Bộ VHTTDL; Tổng cục Du lịch và Sở VHTTDL Hà Nội tiếp tục duy trì và phát huy trong thời gian tới. Vì vậy, các doanh nghiệp du lịch sau CPH cũng cần quan tâm, đầu tư kinh phí để tham gia. Đây là cơ hội rất tốt để doanh nghiệp có thể giao lưu; quảng bá hình ảnh và sản phẩm của doanh nghiệp; tìm kiếm và xây dựng mối quan hệ đối tác, bạn hàng trong và ngoài nước. Đặc biệt, với các

doanh nghiệp kinh doanh lớn hành lớn hoặc có thị trường khách mục tiêu là khách nước ngoài thì cần tích cực quan tâm đến kênh quảng cáo này – nhất là những hội chợ, triển lãm du lịch được tổ chức tại các quốc gia của thị trường khách mục tiêu. Tuy nhiên, để được xét duyệt tham gia các hội chợ, triển lãm du lịch, doanh nghiệp không chỉ phải nộp phí mà còn phải hội đủ các điều kiện mà Ban tổ chức đặt ra. Do số lượng doanh nghiệp được tham gia thường có giới hạn nên doanh nghiệp cần phải thường xuyên cập nhật thông tin, chuẩn bị sẵn sàng các điều kiện, nhanh chóng hoàn thiện thủ tục, xây dựng mối quan hệ tốt với các cơ quan quản lý để có thể được xét tham gia.

Ngoài ra, việc quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng trong và ngoài nước cũng cần được các doanh nghiệp xem xét. Mặc dù kênh quảng cáo này khá tốn kém nhưng độ phủ sóng lại tương đối lớn. Đặc biệt là trường hợp các doanh nghiệp mở rộng lĩnh vực kinh doanh mới hoặc tiếp cận đoạn thị trường khách hàng mục tiêu mới thì nên đầu tư lựa chọn phương tiện quảng cáo này.

Các hình thức quảng cáo khác bằng pano, áp phích, tờ rơi, tập gấp... cũng có thể được sử dụng nhưng cần triển khai thực hiện sao cho đạt hiệu quả cao nhất.

Thứ năm, doanh nghiệp cần có chính sách phân phối và bán hàng phù hợp. Qua khảo sát thực tế cho thấy hầu hết các doanh nghiệp sau CPH vẫn chỉ duy trì hình thức bán hàng trực tiếp. Hình thức bán hàng trực tuyến và phân phối sản phẩm qua các trung gian vẫn chưa được nhiều doanh nghiệp quan tâm. Do đó, hiệu suất phân phối và bán hàng của nhiều doanh nghiệp vẫn còn hạn chế. Chính vì vậy, trong thời gian tới, ngoài việc duy trì kênh phân phối truyền thống, doanh nghiệp cần mở rộng thêm một số kênh phân phối phù hợp với điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

Trước hết, kênh phân phối qua website của doanh nghiệp có thể được xem là kênh phân phối cần ưu tiên với những doanh nghiệp đã có website. Hình thức bán này có ưu điểm rất lớn là doanh nghiệp không tốn kém chi phí mà lại có thể khắc phục được hạn chế về khoảng cách không gian giữa doanh nghiệp với khách hàng. Tuy nhiên, để thuận lợi cho khách hàng đăng ký đặt giữ chỗ, trên trang web của

doanh nghiệp phải cung cấp các thông tin hướng dẫn đăng ký chi tiết, đồng thời đảm bảo đầy đủ thông tin về tình trạng phòng, chỗ ngồi, chuyển đi...

Bên cạnh đó, với những doanh nghiệp có quy mô lớn, phân đoạn thị trường khách mục tiêu tương đối đa dạng và hướng tới tập khách nước ngoài thì cũng cần tính đến kênh phân phối qua đại lý. Tuy nhiên, để có thể khai thác hữu hiệu kênh phân phối này, doanh nghiệp cần phải lựa chọn và xây dựng được mối quan hệ chặt chẽ với các đại lý lữ hành uy tín, có thị phần khách dồi dào. Thậm chí, một số doanh nghiệp lữ hành lớn như Vietnamtourism, Vinatour cũng có thể tính đến việc đăng ký tham gia vào hệ thống phân phối toàn cầu để nâng cao hiệu suất khai thác khách.

3.3.1.7. Nâng cao trình độ công nghệ và hiệu suất nghiên cứu và phát triển của doanh nghiệp

Trong lĩnh vực KDDL nói riêng, vai trò của công nghệ ngày càng được khẳng định. Trình độ công nghệ của doanh nghiệp du lịch không chỉ quyết định rất lớn đến việc quảng bá hình ảnh của doanh nghiệp, khả năng xúc tiến và phân phối sản phẩm của doanh nghiệp... mà còn góp phần thể hiện chất lượng dịch vụ tổng thể của doanh nghiệp. Trong khi đó, thực tế khảo sát cho thấy, hầu hết các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội chưa thật sự thấy được tầm quan trọng của công nghệ cho nên việc đầu tư công nghệ chưa được quan tâm thích đáng. Chính vì vậy, trong thời gian tới doanh nghiệp cần tích cực đầu tư nâng cao trình độ công nghệ, tiến tới 100% doanh nghiệp nối mạng internet, thiết lập được mạng nội bộ để tăng cường hiệu quả quản lý và điều hành hoạt động doanh nghiệp. Các doanh nghiệp chưa xây dựng được trang web thì cần nhanh chóng triển khai; đồng thời có biện pháp khai thác triệt để các tiện ích của công nghệ phục vụ cho quá trình HĐKD của doanh nghiệp. Tuy nhiên, đi kèm với đó doanh nghiệp cũng cần tuyển dụng, đào tạo trình độ nhân viên phù hợp để có thể vận hành và phát huy tốt năng lực công nghệ của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, để nâng cao trình độ công nghệ, tùy vào lĩnh vực HĐKD của mình, doanh nghiệp cũng cần nghiên cứu để đầu tư dây chuyền công nghệ, máy

móc hiện đại phục vụ tốt nhu cầu nâng cao chất lượng và NLCT của doanh nghiệp. Cụ thể, đối với các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn, nhà hàng, khi đầu tư cải tạo, nâng cấp CSVCKT cần căn cứ vào thứ hạng khách sạn, đặc điểm của tập thị trường khách hàng mục tiêu để có cơ sở tìm hiểu thị trường trang thiết bị khách sạn, nhà hàng nhằm ra quyết định lựa chọn đầu tư được các thiết bị phù hợp không chỉ trong giai đoạn hiện tại mà còn đáp ứng được yêu cầu hiện đại hóa lâu dài, đón đầu được xu hướng thị trường. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận chuyển khách du lịch, khi đầu tư trang thiết bị vận chuyển khách, ngoài việc căn cứ vào nhu cầu của tập thị trường khách hàng cũng cần nắm bắt xu hướng phát triển công nghệ của phương tiện vận chuyển cũng như cơ chế chính sách của Nhà nước, địa phương liên quan đến việc cấp phép lưu hành các phương tiện vận chuyển tại các địa bàn hoạt động của doanh nghiệp để mua sắm phương tiện vận chuyển cho phù hợp. Đối với một số doanh nghiệp kinh doanh lĩnh vực sản xuất bánh, kem... khi đầu tư dây chuyền máy móc cần căn cứ vào năng lực vốn đầu tư, sản phẩm của đối thủ cạnh tranh, xu hướng thị trường... để nhập khẩu được các dây chuyền sản xuất hiện đại, có hiệu suất sử dụng cao.

Ngoài việc nâng cao trình độ công nghệ, trong điều kiện cạnh tranh gay gắt hiện nay, doanh nghiệp du lịch còn cần phải coi hoạt động R&D. Thực tế, với nhiều DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội, R&D có thể là hoạt động xa lạ đối với doanh nghiệp hoặc doanh nghiệp còn gặp nhiều lúng túng khi triển khai R&D. Tuy nhiên, dù HĐKD trên lĩnh vực nào thì một trong những điều kiện quyết định thành công của doanh nghiệp trong điều kiện hiện nay là phải triển khai nghiêm túc hoạt động R&D. Chính vì vậy, với một số doanh nghiệp đã đưa R&D vào là một trong những nội dung hoạt động của doanh nghiệp thì cần tiếp tục phát huy và đầu tư hợp lý. Với các doanh nghiệp còn lại cần phải coi R&D là hoạt động thường xuyên; đồng thời trích lập kinh phí phù hợp để nâng cao chất lượng công tác R&D. Nội dung hoạt động R&D phải được thực hiện đồng bộ trên nhiều mặt: cải tiến quy trình phục vụ khách hàng, hoàn thiện phương pháp làm việc, nâng cao chất lượng đánh giá nhân viên...

Đặc biệt, một trong những nội dung R&D mà doanh nghiệp du lịch phải thực sự chú trọng và đầu tư hơn cả là R&D sản phẩm, đảm bảo sản phẩm có tính hiện thực khi đưa vào danh mục sản phẩm chào bán trên thị trường. Tuy nhiên, muốn làm được điều này, doanh nghiệp cần tăng cường nghiên cứu tổng thể về nhu cầu khách hàng, nghiên cứu sản phẩm của đối thủ cạnh tranh thông qua các phương pháp thu thập DLTC, trực tiếp điều tra, khai thác thông tin từ các đối tác gửi khách... Đồng thời áp dụng chính sách khoán lương và chính sách thưởng phù hợp và gắn liền với kế hoạch phát triển sản phẩm mới của doanh nghiệp nhằm kích thích sự sáng tạo của lao động bộ phận R&D.

3.3.1.8. Có giải pháp khai thác và sử dụng thông tin phù hợp

Trong điều kiện KDDL hiện nay, quản lý thông tin được xem là một trong những nội dung quan trọng đảm bảo điều hành và quản lý thành công doanh nghiệp. Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đã nhận thức được tầm quan trọng của việc quản lý thông tin song hiện tượng nhận thức chưa đầy đủ và quản lý thông tin chưa bài bản vẫn khá phổ biến. Chính vì vậy, để có thể khai thác và sử dụng thông tin phù hợp, hỗ trợ tích cực cho quá trình điều hành và quản lý doanh nghiệp, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần tập trung giải quyết tốt các nội dung sau:

Thứ nhất, các cấp quản trị trong doanh nghiệp cần nhận thức đầy đủ hệ thống thông tin doanh nghiệp cần quản lý bao gồm cả các thông tin bên trong nội bộ doanh nghiệp và các thông tin bên ngoài doanh nghiệp. Cụ thể, các thông tin nội bộ doanh nghiệp bao gồm các thông tin liên quan đến tình hình HĐKD của doanh nghiệp; các thông tin liên quan đến việc chỉ đạo, điều hành HĐKD doanh nghiệp; các thông tin báo cáo nhằm xin ý kiến xử lý các vấn đề phát sinh trong quá trình HĐKD của doanh nghiệp... Các thông tin bên ngoài mà doanh nghiệp cần nắm bắt bao gồm tất cả các thông tin từ môi trường vĩ mô và môi trường ngành có liên quan đến HĐKD của doanh nghiệp như thông tin phản hồi từ khách hàng; thông tin từ các đối thủ cạnh tranh, thông tin từ các cơ quan quản lý Nhà nước có liên quan...

Trong đó, thông tin từ phía khách hàng được xem là luồng thông tin quan trọng nhất.

Thứ hai, doanh nghiệp cần có cơ chế cập nhật thông tin hàng ngày để kịp thời xử lý những vấn đề phát sinh, có ảnh hưởng lớn và nghiêm trọng đến kết quả HĐKD của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để thực hiện được yêu cầu này, doanh nghiệp nhất thiết phải xây dựng được hệ thống quản lý thông tin chuyên nghiệp. Trong đó, hệ thống quản lý thông tin của doanh nghiệp phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Quản lý thông suốt, hai chiều giữa các cấp quản trị; và giữa doanh nghiệp với môi trường kinh doanh bên ngoài

- Các thông tin thu nhận phải đảm bảo đầy đủ, chính xác và kịp thời

- Có quy định cụ thể trong việc phân cấp thu nhận thông tin và có cơ chế quản lý chặt chẽ để đảm bảo đối tượng thu nhận thông tin hoàn thành tốt nhiệm vụ (đặc biệt chú ý tới cơ chế quản lý đối với các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng trong việc thu nhận thông tin phản hồi từ khách hàng đối với doanh nghiệp)

Bên cạnh đó, một trong những khó khăn rất lớn của các doanh nghiệp du lịch sau CPH là mất đi sự quan tâm, hỗ trợ của Nhà nước để nâng cao NLCT của các nguồn lực và các yếu tố kinh doanh. Do đó, hơn bao giờ hết, các doanh nghiệp cần tăng cường tính chủ động, nhanh nhạy nắm bắt các thông tin để kịp thời đề xuất sự hỗ trợ của Nhà nước nhằm có cơ hội tham gia các dự án hỗ trợ đào tạo, tham gia các hội chợ, triển lãm ngành nghề để khuyến khích, quảng bá doanh nghiệp phục vụ cho việc tìm kiếm đối tác, ký kết hợp đồng khách hàng.

Thứ ba, trên cơ sở hệ thống dữ liệu thông tin đã được thu thập, doanh nghiệp cần tổ chức xử lý và chọn lọc dữ liệu, đảm bảo các dữ liệu được sử dụng là các dữ liệu chính xác, có ích cho HĐKD của doanh nghiệp. Từ hệ thống dữ liệu thông tin được lựa chọn, doanh nghiệp cần tiến hành phân loại thông tin, xác định được địa chỉ có thể khai thác và sử dụng thông tin. Các thông tin dùng chung cho toàn doanh nghiệp có thể được tải trên mạng Lan để mọi bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp dễ dàng truy nhập; những thông tin dùng riêng cho một bộ phận, đối tượng thì cần mã hóa hoặc có cơ chế báo cáo cụ thể. Tuy nhiên, để đảm bảo tính bảo mật của

thông tin, doanh nghiệp cũng cần có chế tài quy định rõ cơ chế khai thác, sử dụng và bảo vệ thông tin của doanh nghiệp. Trên cơ sở các thông tin thu nhận đã qua xử lý, các bộ phận, cá nhân trong doanh nghiệp tùy vào chức năng, nhiệm vụ cụ thể của mình cần có các quyết định xử lý phù hợp, nhằm góp phần nâng cao chất lượng hoạt động, NLCT và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

3.3.1.9. Tích cực tạo dựng văn hóa và thương hiệu cho doanh nghiệp

Như đã đề cập ở phần trên, văn hóa và thương hiệu doanh nghiệp ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dấu ấn riêng, khẳng định và định vị hình ảnh doanh nghiệp, chất lượng sản phẩm DVDL của doanh nghiệp trên thị trường. Vì vậy, việc tạo dựng văn hóa và thương hiệu cần được các doanh nghiệp du lịch nói chung và các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội nói riêng quan tâm và tích cực đầu tư.

Thực tế, trước CPH, nhiều DNNN KDDL trên địa bàn Hà Nội với truyền thống phát triển lâu dài đã xây dựng được văn hóa riêng và khẳng định được thương hiệu mạnh. Tuy nhiên, sau khi CPH, với mô hình quản lý mới cùng những xáo trộn nhất định về chiến lược kinh doanh, thị trường khách, nguồn lực kinh doanh... khiến cho văn hóa của nhiều doanh nghiệp không còn được củng cố, phát huy và phù hợp; thương hiệu của nhiều doanh nghiệp cũng có dấu hiệu “lung lay”. Để tạo dựng văn hóa và thương hiệu, các doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội cần hướng tới các nội dung sau:

Với nhóm doanh nghiệp trước CPH đã có thương hiệu mạnh, tạo dựng được nét văn hóa riêng như CTCP Du lịch Kim Liên, Vietnamtourism, CTCP Thủy Tạ, Công ty DVDL Bánh tôm Hồ Tây... cần tiếp tục củng cố, phát huy văn hóa và thương hiệu sẵn có. Để làm được điều này, các doanh nghiệp cần tiếp tục chú trọng nâng cao nhận thức của người lao động để mỗi người lao động đều có ý thức cùng doanh nghiệp gìn giữ văn hóa, nâng cao hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp mình. Bên cạnh đó, cần có chính sách cải tổ cơ chế quản lý, làm việc... để vừa phát huy được văn hóa sẵn có, vừa đổi mới văn hóa doanh nghiệp cho phù hợp với điều kiện thị trường, tránh tình trạng lạc hậu, thiếu hội nhập; đồng thời doanh nghiệp cần

có kế hoạch áp dụng hệ thống quản lý chất lượng toàn diện như ISO hay TQM, đây cũng là một trong những cách thức để doanh nghiệp tiếp tục khẳng định thương hiệu sản phẩm, thương hiệu doanh nghiệp.

Với nhóm doanh nghiệp trước CPH đã tạo dựng được văn hóa và thương hiệu nhất định trên thị trường nhưng nay không còn củng cố và phát huy được như CTCP Bodega, CTCP Tràng Tiền... cần tập trung giải quyết triệt để lề lối làm việc, nhận thức của người lao động, phương pháp và phong cách lãnh đạo của nhà quản trị... để khôi phục và làm mới lại văn hóa cũng như tạo dựng được thương hiệu mạnh trên thị trường.

Với các doanh nghiệp trước CPH chưa tạo dựng được văn hóa và thương hiệu, đây có thể cũng được xem là một thuận lợi nhất định do được xây dựng mới văn hóa và thương hiệu. Với nhóm doanh nghiệp này, ban lãnh đạo doanh nghiệp cần nghiên cứu và tìm hiểu, nhận tư vấn thật kỹ lưỡng trước khi lên kế hoạch cụ thể cho việc xây dựng văn hóa và thương hiệu doanh nghiệp; đảm bảo việc xây dựng văn hóa và thương hiệu doanh nghiệp thật sự bài bản, nghiêm túc và hiệu quả.

3.3.2. Các kiến nghị

3.3.2.1. Xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội và các điểm du lịch trọng yếu

Quy hoạch du lịch được xem là tiền đề để phát triển du lịch. Nói cách khác, phát triển du lịch phải gắn liền với quy hoạch du lịch. Phát triển du lịch sẽ là cơ sở quan trọng để nâng cao NLCT của ngành Du lịch, của doanh nghiệp du lịch nói chung và DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội nói riêng. Chính vì vậy, trong thời gian tới, Sở VHTTDL Hà Nội cần phải khẩn trương hoàn thành xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030.

Thực tế, trước ngày 1/8/2008, khi Quốc hội chưa thông qua Nghị quyết điều chỉnh địa giới hành chính của Hà Nội (Tỉnh Hà Tây chưa có quyết định sáp nhập vào Thành phố Hà Nội), Thành phố Hà Nội cũng như Tỉnh Hà Tây đã xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch của địa phương mình. Tuy nhiên, việc Hà Nội mở rộng địa giới hành chính khi Tỉnh Hà Tây được quyết định sáp nhập vào Thành

phố Hà Nội (cũ) đã khiến cho các bản quy hoạch tổng thể du lịch của Thành phố Hà Nội (cũ) và Tỉnh Hà Tây (cũ) trước đó không còn phù hợp, hơn nữa thời gian của các bản quy hoạch cũng đã hết. Bên cạnh đó, trong thời gian tới, xu hướng vận động và phát triển du lịch của Thế giới, khu vực và Việt Nam được dự báo sẽ có những biến động nhất định. Do đó, xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030 là việc làm hết sức cần thiết.

Để xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030 đòi hỏi Sở VH TTDL Hà Nội cần phải dựa vào một số cơ sở quan trọng sau đây:

- Quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội Thành phố Hà Nội đến năm 2020, định hướng đến năm 2030 vừa được TTCP Nguyễn Tấn Dũng phê duyệt theo Quyết định 1081/QĐ-TTg

- Xu hướng vận động và phát triển của du lịch Thế giới và Khu vực

- Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 (được Bộ VH TTDL xây dựng và đang trong giai đoạn hoàn thiện)

- Cơ hội và thách thức đối với ngành Du lịch Hà Nội

Mặt khác, Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030 cần thể hiện rõ được một số quan điểm: phát triển du lịch bền vững; phát triển du lịch phù hợp với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội của Hà Nội và có mối quan hệ chặt chẽ với các ngành kinh tế, xã hội của Hà Nội; phát triển du lịch phù hợp với chiến lược phát triển chung của du lịch Việt Nam và đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với ngành Du lịch của các địa phương trong cả nước; phát triển du lịch phải gắn với việc đảm bảo an ninh quốc gia và trật tự an toàn xã hội; và phát triển du lịch góp phần nâng cao hình ảnh và vị thế của Hà Nội và Quốc gia trên toàn thế giới. Bên cạnh đó, quy hoạch du lịch tổng thể của Hà Nội cũng cần xác rõ định hướng phát triển không gian du lịch Hà Nội và tiến hành quy hoạch theo các khu vực trọng điểm phát triển du lịch của Thành phố. Với đặc điểm tình hình du lịch hiện nay, Hà Nội cần quy hoạch cụ thể theo bốn khu vực trọng điểm là: (1) khu vực trung tâm, (2) khu vực Ba Vì – Sơn Tây, (3) khu vực Hương Sơn – Mỹ Đức và (4)

khu vực Sóc Sơn – Mê Linh. Có như vậy, Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030 mới đáp ứng được các yêu cầu dự báo chính xác, khách quan, có tính khả thi, tiên tiến mục tiêu và định hướng phát triển du lịch Hà Nội trong thời gian tới.

Trên cơ sở Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội đến năm 2020, tầm nhìn 2030, Sở VH-TT-DL Hà Nội cũng cần rà soát lại quy hoạch các điểm du lịch trọng điểm để điều chỉnh hợp lý như: Quy hoạch chung và chi tiết khu du lịch hồ Suối Hai; Quy hoạch chi tiết khu du lịch sinh thái, nghỉ dưỡng Sóc Sơn; Quy hoạch chi tiết khu du lịch hồ Quan Sơn; Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch sườn tây núi Ba Vì... đồng thời tiến hành ưu tiên xây dựng mới quy hoạch cho các khu du lịch chuyên đề quốc gia của Thành phố mới được Chính phủ công nhận là Khu di tích lịch sử Cổ Loa, Khu du lịch thắng cảnh Hương Sơn và một số điểm du lịch trọng điểm khác.

3.3.2.2. Nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước về du lịch và hoàn thiện cơ chế chính sách ưu đãi cho doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch

Trong thời gian qua, công tác quản lý nhà nước về du lịch cũng như cơ chế chính sách phát triển du lịch của nước ta đã được quan tâm, tạo điều kiện đáng kể cho phát triển du lịch nói chung cũng như HĐKD du lịch nói riêng của các doanh nghiệp du lịch. Tuy nhiên, hiệu lực quản lý nhà nước về du lịch cũng như cơ chế chính sách phát triển du lịch vẫn còn những khó khăn và bất cập nhất định. Chính vì vậy, trong thời gian tới, để hỗ trợ tích cực nhằm nâng cao năng lực cho các doanh nghiệp du lịch trong cả nước cũng như các DNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội cần tập trung giải quyết những vấn đề sau:

Thứ nhất, đối với công tác quản lý nhà nước về du lịch nói chung, cần thường xuyên rà soát, điều chỉnh, bổ sung để hoàn thiện những nội dung quy định trong Luật Du lịch cũng như các văn bản pháp luật về du lịch nhằm phù hợp hơn với điều kiện phát triển du lịch trên thế giới, trong khu vực cũng như của Việt Nam. Đặc biệt, cần chú trọng hoàn thiện hệ thống tiêu chuẩn và quy chuẩn du lịch; có cơ chế giám sát, tổ chức thực hiện tốt hệ thống tiêu chuẩn, quy chuẩn du lịch để từng

bước nâng cao chất lượng DVDL của nước ta, tiến tới khẳng định thương hiệu sản phẩm du lịch đạt tiêu chuẩn quốc tế. Đồng thời cần hoàn thiện các cơ chế, chính sách tạo môi trường thông thoáng, hỗ trợ và khuyến khích doanh nghiệp phát triển HĐKD du lịch, cụ thể là các chính sách xuất nhập cảnh, thu hút đầu tư vào các khu du lịch trọng điểm, liên kết phát triển du lịch, đào tạo cán bộ quản lý nhà nước về du lịch cũng như hỗ trợ đào tạo lao động cho các doanh nghiệp, xúc tiến quảng bá du lịch, điều chỉnh chế độ nghỉ ngơi của người lao động nhằm kích cầu...

Thứ hai, đối với các DNNN KDDL sau CPH, Chính phủ cùng Thành phố Hà Nội và ngành Du lịch cần có cơ chế quản lý đồng bộ, chặt chẽ theo cả chiều dọc lẫn chiều ngang (Hình 3.1) nhằm theo dõi, đánh giá và bám sát tình hình HĐKD của các doanh nghiệp sau CPH; làm cơ sở định hướng, có chính sách hỗ trợ kịp thời để HĐKD của khối doanh nghiệp này phát triển theo đúng quan điểm, định hướng chung của Nhà nước. Thực tế, Ban chỉ đạo Đổi mới và Phát triển doanh nghiệp của Chính phủ chủ yếu mới chỉ thực hiện được chức năng giúp TTCP chỉ đạo, hướng dẫn triển khai, kiểm tra việc thực hiện công tác đổi mới DNNN và phát triển doanh nghiệp đăng ký hoạt động theo Luật doanh nghiệp. Tuy nhiên, chức năng sơ kết, tổng kết, báo cáo TTCP về tình hình đổi mới DNNN và phát triển doanh nghiệp đăng ký hoạt động theo Luật doanh nghiệp thực hiện chưa chặt chẽ, khách quan và bài bản. Nguyên nhân là do việc thống kê quản lý và giám sát tình hình HĐKD của doanh nghiệp sau CPH chưa được thực hiện chi tiết theo từng ngành, từng lĩnh vực cụ thể; ngay cả Sở VHTTDL Hà Nội cũng chỉ có bộ phận quản lý, giám sát, đánh giá HĐKD của doanh nghiệp du lịch sau CPH trên địa bàn Hà Nội đến năm 2005, còn từ đó đến nay không có sự quản lý. Chính vì vậy, sau CPH nhiều doanh nghiệp du lịch có cảm giác bị “bỏ rơi”, gặp nhiều lúng túng trong quá trình chuyển đổi và một số doanh nghiệp đã phát triển lệch hướng, lệch quan điểm Nhà nước đã đặt ra, ảnh hưởng đáng kể đến việc nâng cao NLCT chung của ngành Du lịch Hà Nội cũng như một số doanh nghiệp du lịch trong lĩnh vực KDDL.

Thứ ba, chủ trương đổi mới, CPH DNNN vẫn tiếp tục được triển khai đối với các DNNN trong lĩnh vực KDDL. Vì vậy, Nhà nước cũng cần có cơ chế, chính sách

ưu đãi nhiều hơn cho các doanh nghiệp du lịch sau CPH ở giai đoạn đầu chuyển đổi. Cụ thể, Nhà nước cần xem xét có chính sách hỗ trợ nhiều hơn cho công tác đào tạo lao động; xem xét lại chính sách bán cổ phần cho người lao động tại doanh nghiệp, có thể cho phép người lao động nắm giữ cổ phần nhiều hơn, để nâng cao trách nhiệm lao động cổ đông trong doanh nghiệp; có chính sách ưu đãi thuế, huy động vốn cho doanh nghiệp phù hợp... Đặc biệt, trong số các chính sách nói trên, Nhà nước cần tăng cường và chú trọng hơn đến việc hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng nhân lực và chính sách tài chính cho doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch. Đây được xem là những chính sách quan trọng, ảnh hưởng tích cực đến các nguồn lực kinh doanh cơ bản của khối DNNNCP KDDL.

Ban chỉ đạo Đổi mới
và Phát triển doanh
nghiệp



Thực tế, nguồn lực nhân lực đã được khẳng định là nguồn lực quan trọng trong phát triển du lịch nói chung và đối với các doanh nghiệp KDDL nói riêng. Tuy nhiên, việc nâng cao chất lượng lao động của doanh nghiệp không chỉ thuộc riêng phần trách nhiệm của doanh nghiệp mà còn đòi hỏi sự hỗ trợ thiết thực từ phía Nhà nước và các ban, ngành có liên quan. Cùng với khó khăn chung của các doanh nghiệp du lịch trên cả nước, các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội gặp khá nhiều bất cập trong việc tìm kiếm và lựa chọn được nhân lực giỏi, có tay nghề cao và phương pháp, kỹ năng làm việc chuyên nghiệp. Chính vì vậy, trước hết Bộ Giáo dục và Đào tạo cần khuyến khích các trường đào tạo chuyên ngành Du lịch tham khảo Bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề Du lịch Việt Nam (VTOS) để xây dựng chương trình đào tạo, đề cương học phần các môn học có liên quan trong chương trình đào tạo phù hợp; đồng thời khuyến cáo các trường đào tạo kiểm soát chặt chẽ việc áp dụng VTOS để đảm bảo đầu ra đạt chuẩn. Ngoài ra, Bộ VHTTDL, Tổng cục Du lịch, Sở VHTTDL Hà Nội cũng cần tăng cường hợp tác, thu hút các dự án tài trợ đào tạo trong và ngoài nước cho lao động trong ngành. Việc lựa chọn nhân lực tham gia các dự án tài trợ đào tạo cần có sự ưu tiên cho nhân lực làm việc tại các doanh nghiệp du lịch sau CPH. Chính sách này cần được xem như là chính sách hỗ trợ các doanh nghiệp sau CPH nhằm tiếp tục khắc phục những hạn chế về nhân lực của doanh nghiệp từ thời kỳ DNNN chuyển sang.

Bên cạnh chính sách đào tạo và bồi dưỡng nhân lực, một mặt để đảm bảo sự công bằng và cạnh tranh lành mạnh, mặt khác để hỗ trợ khó khăn bước đầu về tài chính của doanh nghiệp, Nhà nước cũng cần có chính sách xoá bỏ phân biệt đối xử, tạo điều kiện thuận lợi cho mọi thành phần doanh nghiệp huy động vốn từ ngân hàng. Đồng thời, Nhà nước cần có lộ trình giảm dần phần vốn nhà nước tại các doanh nghiệp du lịch sau CPH có quy mô nhỏ để một mặt tránh tư nhân hoá, một mặt nâng cao được tính chủ động trong quản lý tài chính của doanh nghiệp.

3.3.2.3. Tăng cường đầu tư cơ sở hạ tầng du lịch

DVDL đã được xem là một sản phẩm dịch vụ khá đặc thù, trong đó CSVC và CSHT là những phương tiện vật chất và kỹ thuật – các yếu tố đầu vào của quá

trình cung ứng. Đối với khách du lịch, các yếu tố này được quan niệm như một “sản phẩm” cung ứng cho khách hàng. Về bản chất, hai yếu tố trên không phải là cung nhưng lại tham gia vào cung và góp phần tạo ra cung. Chính vì vậy, đối với các doanh nghiệp du lịch, để nâng cao chất lượng DVDL cần thiết phải đầu tư xây dựng CSHT. Tuy nhiên, với đặc trưng của CSHT du lịch, để đầu tư không chỉ đòi hỏi nỗ lực cá nhân của mỗi doanh nghiệp mà còn cần sự trợ giúp của Nhà nước với những CSHT phục vụ chung cho ngành Du lịch; cho cả ngành Du lịch và những ngành khác.

Thực tế thời gian qua, cả nước nói chung và Hà Nội nói riêng đã khá tích cực trong việc đầu tư, cải tạo, nâng cấp hệ thống CSHT du lịch, góp phần cải thiện đáng kể kết quả khai thác khách trong và ngoài nước. Tuy nhiên, đánh giá một cách khách quan thì hệ thống CSHT du lịch vẫn còn quá nhiều bất cập, gây cản trở không nhỏ cho quá trình cạnh tranh thu hút khách của doanh nghiệp. Để giải quyết vấn đề này, trong thời gian tới, Nhà nước cần tập trung giải quyết những vấn đề sau:

Thứ nhất, về CSHT giao thông, Nhà nước cần rà soát, có quy hoạch và triển khai các dự án xây dựng đường giao thông hợp lý hơn. Quy hoạch cần tính đến yếu tố bền vững, lâu dài; các dự án xây dựng phải được giám sát chặt chẽ về tiến độ, chất lượng để đảm bảo nhanh chóng đưa vào khai thác hiệu quả, thuận lợi, an toàn cho khách. Quy hoạch và xây dựng cần tránh tình trạng giao thông đường bộ nhiều đoạn hiện quá tải, lộn xộn gây tai nạn, đe dọa tính mạng khách; chất lượng công trình nhìn chung không đảm bảo, nhanh chóng xuống cấp chỉ sau thời gian ngắn đưa vào sử dụng khiến lưu thông khó khăn; giao thông đường sắt còn chậm, thường xuyên phải chờ thông tàu, chưa an toàn do hệ thống đường ray đầu tư còn hạn chế, chất lượng chưa cao; giao thông hàng không chưa thuận tiện do một số sân bay quốc tế còn quá nhỏ, chất lượng CSHT của sân bay chưa đảm bảo. Riêng tại Thành phố Hà Nội cần thống nhất lại quy hoạch đường phố, có phương án phối hợp chặt chẽ giữa ngành Du lịch, ngành giao thông, ngành công an, cùng các ngành có liên quan khác để cải tạo đồng bộ hệ thống đường, điện, nước... tránh tình trạng biến đường phố Hà Nội thành “đại công trình”, gây khó khăn cho việc đi lại cũng như

ảnh hưởng đến mỹ quan; đồng thời có phương án hợp lý trong việc quản lý giao thông để hạn chế tình trạng tắc nghẽn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc lưu thông, tham quan của du khách trong khu nội đô.

Thứ hai, về CSHT điện, nước, Nhà nước cần có cơ chế hỗ trợ đầu tư phát triển hệ thống CSHT điện, nước ở các điểm du lịch nằm ở các khu vực vùng sâu, vùng xa, hải đảo... nhằm tạo điều kiện cấp, thoát nước thuận tiện trong điều kiện có thể nhất cho các điểm du lịch này. Có cơ chế ưu đãi về giá điện, nước cho các doanh nghiệp KDDL trong giai đoạn đầu khai thác và phát triển các điểm du lịch mới, hấp dẫn, có hướng phát triển chiến lược thành các điểm du lịch trọng điểm. Tại Thành phố Hà Nội, cần nghiên cứu và có phương án giải quyết và tiến tới giải quyết dứt điểm tình trạng ngập úng cục bộ khi mùa mưa tới.

Thứ ba, về CSHT thông tin liên lạc, Nhà nước cần có cơ chế quản lý hợp lý hơn đối với các mạng thuê bao, tránh tình trạng phát triển tự phát, cạnh tranh thiếu lành mạnh của các mạng di động, gây ra hiện tượng tắc nghẽn, mất sóng, ảnh hưởng đến nhu cầu thông tin liên lạc của du khách.

3.3.2.5. Tăng cường tuyên truyền quảng bá, xúc tiến du lịch

Để tăng cường thu hút khách du lịch, ngoài việc triển khai quảng cáo và xúc tiến du lịch của chính mỗi doanh nghiệp du lịch còn cần thiết phải có sự đầu tư thực hiện các chiến dịch quảng bá, xúc tiến du lịch đủ mạnh của ngành Du lịch đến các thị trường du lịch trọng điểm. Tuy nhiên, việc tuyên truyền quảng bá, xúc tiến du lịch của nước ta hiện đang gặp khá nhiều khó khăn do Cục Xúc tiến du lịch của Tổng cục Du lịch không còn tồn tại. Để khắc phục khó khăn này, Ban chỉ đạo Nhà nước về du lịch cần chỉ đạo Bộ VHTTDL quy định và phân cấp rõ trách nhiệm thực hiện công tác tuyên truyền quảng bá, xúc tiến du lịch cho bộ phận cụ thể một cách hợp lý nhất. Trong đó quán triệt quan điểm: cơ quan xúc tiến quốc gia có vai trò chủ đạo trong hoạt động quảng bá, xúc tiến du lịch của quốc gia; đồng thời hỗ trợ quảng bá, xúc tiến du lịch cấp vùng, cấp địa phương và cấp doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, Bộ VHTTDL cần chỉ đạo xây dựng chiến lược xúc tiến quảng bá du lịch với lộ trình thực hiện rõ ràng và lên kế hoạch cho các chiến dịch xúc tiến

quảng bá du lịch cụ thể đến các thị trường du lịch trọng điểm nhằm giới thiệu và cung cấp đầy đủ thông tin về hình ảnh điểm đến, sản phẩm DVDL... cho khách hàng, từ đó thu hút ngày càng nhiều khách hàng biết và đến với Việt Nam. Đặc biệt, đối với mỗi thị trường khách, cần lựa chọn những sản phẩm DVDL phù hợp để xây dựng kế hoạch quảng bá sao cho nổi bật được các giá trị quan trọng nhằm định vị sản phẩm trên từng thị trường khách, từng phân đoạn khách mục tiêu cụ thể.

Để triển khai tốt các kế hoạch, chiến dịch xúc tiến quảng bá du lịch, Bộ VHTTDL cũng cần có kế hoạch huy động các nguồn lực hiệu quả; đồng thời cần tạo đầu mối liên kết và hợp tác chặt chẽ giữa các thành phần kinh tế, các cấp quản lý nhà nước về du lịch, các doanh nghiệp, các hiệp hội ngành nghề... Nhà nước phải có chính sách hỗ trợ hiệp hội ngành nghề, doanh nghiệp trong hoạt động xúc tiến quảng bá du lịch; gắn kết giữa quảng bá hình ảnh quốc gia với hình ảnh của doanh nghiệp, sản phẩm du lịch của doanh nghiệp; đồng thời có cơ chế phối hợp, chia sẻ lợi ích và trách nhiệm rõ ràng.

Ngoài ra, Bộ VHTTDL cũng cần khai thác tối đa các kênh thông tin thông qua các cơ quan đại diện Việt Nam tại nước ngoài như Đại sứ quán, Trung tâm văn hóa, các hãng hàng không, cộng đồng người Việt,... để tranh thủ quảng bá, giới thiệu hình ảnh du lịch Việt Nam ra nước ngoài. Đặc biệt, Việt Nam cũng cần có biện pháp ứng dụng các phương tiện công nghệ cao cho hoạt động quảng bá, xúc tiến du lịch để phát huy tốt tính tiện ích của công nghệ, nhằm phát huy hiệu quả quảng bá sâu, rộng đến các thị trường khách trọng điểm quốc tế.

3.3.2.6. Tích cực tạo dựng hình ảnh và thương hiệu cho ngành Du lịch

Như đã biết, sản phẩm DVDL của doanh nghiệp luôn gắn liền với hình ảnh quốc gia. Do đó, việc tạo dựng hình ảnh và thương hiệu du lịch Việt Nam, thương hiệu du lịch vùng, điểm đến... để góp phần tạo hình ảnh, thương hiệu, và thông điệp bền vững và nổi bật về sản phẩm DVDL của doanh nghiệp trong khu vực và trên thế giới là rất cần thiết.

Thực tế, nhiều nước trong khu vực và trên thế giới đã tạo dựng được thương hiệu du lịch mạnh, nổi trội gắn với các thông điệp định vị tốt giá trị TNDL, điểm

mạnh du lịch của quốc gia và gặt hái nhiều thành công trong quá trình phát triển du lịch; điển hình trong số đó phải kể đến một số quốc gia trong khu vực như Singapore là “Ngạc nhiên Singapore”, “Singapore - một Châu Á mới”, “Độc đáo Singapore”; Thái Lan là “Diệu kỳ Thái Lan”, Malaysia là “Châu Á đích thực”, Ấn Độ là “Ấn Độ ngoạn mục”. Tuy nhiên, với riêng Việt Nam trong thời gian qua cũng đã nỗ lực xây dựng nhiều thông điệp, khẩu hiệu để quảng bá du lịch nhưng chưa có được thành công. Để tạo được sự khác biệt và thành công, Việt Nam cần hướng đến việc xây dựng thông điệp gắn liền với hình ảnh một quốc gia thân thiện, an toàn, TNDL phong phú nhằm tạo ấn tượng riêng thu hút du khách.

Tuy nhiên, để tạo dựng thành công thương hiệu du lịch Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng, trước hết cần quán triệt quan điểm: tạo dựng thương hiệu du lịch phải được tiến hành một cách chuyên nghiệp, đảm bảo tác động trực tiếp đến các thị trường khách mục tiêu. Vì vậy, Nhà nước cần có chính sách rõ ràng trong việc đầu tư phát triển thương hiệu; có sự phối hợp giữa các ngành, trong nội bộ ngành để xây dựng được thương hiệu du lịch thống nhất; đồng thời cần tiếp thu kinh nghiệm quốc tế trong xây dựng thương hiệu; có cơ chế giám sát chặt chẽ quá trình phát triển thương hiệu cũng như vinh danh thương hiệu.

Tóm tắt chương 3

Trong chương 3, từ nền tảng của căn cứ khoa học (chương 1) và căn cứ thực tiễn (chương 2), luận án đã hệ thống được định hướng phát triển du lịch, làm rõ quan điểm và đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội thời gian tới. Cụ thể là:

- Luận án đã chỉ ra được các phương hướng và mục tiêu phát triển du lịch Việt Nam giai đoạn đến năm 2020 và du lịch Hà Nội giai đoạn đến năm 2030.

- Luận án đã xây dựng 5 quan điểm nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội thời gian tới, đó là: ① Quan điểm hiệu quả; ② Quan điểm chuyên ngành; ③ Quan điểm kế thừa và phát triển; ④ Quan điểm công bằng; ⑤ Quan điểm bền vững.

- Luận án đã mạnh dạn đề xuất 9 giải pháp và 6 kiến nghị nhằm nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội thời gian tới, bao gồm: Các giải pháp (① Hoàn thiện chiến lược và kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp phù hợp với điều kiện thực tế; ② Hoàn thiện cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý của doanh nghiệp; ③ Hoàn thiện công tác quản trị nhân lực của doanh nghiệp; ④ Có chính sách huy động và sử dụng vốn hiệu quả; ⑤ Tăng cường đổi mới, nâng cấp và mở rộng quy mô CSVCKT của doanh nghiệp; ⑥ Đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường và hoạt động marketing của doanh nghiệp; ⑦ Nâng cao trình độ công nghệ và hiệu suất R&D của doanh nghiệp; ⑧ Có giải pháp khai thác và sử dụng thông tin phù hợp; ⑨ Tích cực tạo dựng văn hóa và thương hiệu cho doanh nghiệp) và các kiến nghị (① Xây dựng Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Hà Nội và các điểm du lịch trọng yếu; ② Nâng cao hiệu lực quản lý nhà nước về du lịch và hoàn thiện cơ chế chính sách ưu đãi; ③ Hoàn thiện chính sách đào tạo, bồi dưỡng nhân lực và chính sách tài chính cho doanh nghiệp; ④ Tăng cường đầu tư CSHT du lịch; ⑤ Tăng cường tuyên truyền quảng bá, xúc tiến du lịch; ⑥) Tích cực tạo dựng hình ảnh và thương hiệu cho ngành Du lịch).

KẾT LUẬN

Tóm lại, luận án tiến sỹ ***“Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhà nước cổ phần kinh doanh du lịch trên địa bàn Hà Nội”*** đã giải quyết được 3 nội dung cơ bản sau đây:

Thứ nhất, luận án đã hệ thống hóa một số lý luận cơ bản có liên quan về NLCT của DNNNCP KDDL như DNNNCP KDDL, các yếu tố cấu thành NLCT của doanh nghiệp du lịch và phương pháp xác định chỉ số NLCT của doanh nghiệp du lịch; các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến NLCT của doanh nghiệp du lịch;

Thứ hai, luận án đã nghiên cứu, phân tích và đánh giá được tình hình HĐKD, thực trạng NLCT của các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội. Từ đó, luận án đã nhận định những thành công, hạn chế và nguyên nhân của những thành công và hạn chế trong việc nâng cao NLCT của các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội; đồng thời xác định các vấn đề đặt ra để nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội;

Thứ ba, luận án đã hệ thống định hướng phát triển du lịch Việt Nam và du lịch Hà Nội giai đoạn đến năm 2020, tầm nhìn 2030; làm rõ quan điểm và đề xuất 9 giải pháp và 6 kiến nghị nhằm nâng cao NLCT của các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội.

Nghiên cứu thực trạng để đề xuất quan điểm và giải pháp nâng cao NLCT của DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội là yêu cầu tất yếu khách quan. Với nội dung nghiên cứu của luận án luận án tiến sỹ, đây sẽ là cơ sở quan trọng để các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội có thể tham khảo, lựa chọn giải pháp riêng, phù hợp với điều kiện thực tế của mình. Đồng thời, các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch cũng có thể tham khảo để có chính sách quản lý phù hợp nhằm hỗ trợ các DNNNCP KDDL trên địa bàn Hà Nội thực hiện HĐKD theo đúng quan điểm CPH đối với DNNN của Chính phủ, từ đó không ngừng nâng cao hiệu quả cũng như NLCT của doanh nghiệp trên thị trường.