

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

BÙI LÊ THANH HOA

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
KHÁCH SẠN HILTON GARDEN INN HANOI**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

HÀ NỘI, NĂM 2017

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

BÙI LÊ THANH HOA

**NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA
KHÁCH SẠN HILTON GARDEN INN HANOI**

**CHUYÊN NGÀNH : QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 60 34 01 02**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS,TS. NGUYỄN TIẾN DŨNG**

HÀ NỘI, NĂM 2017

LỜI CAM ĐOAN

Tên tôi là: Bùi Lê Thanh Hoa

Sinh ngày: 11/07/1991

Nơi sinh: Phú Thọ

Lớp: CH21A– QTKD

Chuyên ngành: Quản trị Kinh Doanh

Khóa: 2015 – 2017

Trường: Đại học Thương mại

Tôi xin cam đoan:

1. Luận văn Thạc sỹ kinh tế "*Nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.*" là do chính tôi thực hiện nghiên cứu và hoàn thiện dưới sự hướng dẫn của PGS,TS. Nguyễn Tiến Dũng.

2. Các tài liệu, số liệu, dẫn chứng mà tôi sử dụng trong luận văn là có thật và do bản thân tôi thu thập, xử lý mà không có bất cứ sự sao chép không hợp lệ nào.

Tôi xin hoàn toàn chịu trách nhiệm về các nội dung cam đoan trên.

Hà Nội, tháng năm 2016

Tác giả

Bùi Lê Thanh Hoa

LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, em chân thành cảm ơn Ban Giám Hiệu nhà trường, các thầy cô giáo, Khoa Sau đại học, Trường Đại học Thương mại đã tạo điều kiện cho em hoàn thành quá trình học tập và nghiên cứu đề tài luận văn này.

Em xin tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Thầy – PGS, TS. Nguyễn Tiến Dũng, người đã hướng dẫn tận tình, chu đáo và tạo mọi điều kiện tốt nhất để giúp em nghiên cứu và hoàn thành luận văn tốt nghiệp của mình.

Em cũng xin được gửi lời cảm ơn đến ban lãnh đạo và các anh chị nhân viên của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đã giúp đỡ em trong quá trình khảo sát tại khách sạn, tạo điều kiện giúp đỡ em có những thông tin, số liệu thực tế về hoạt động của khách sạn và vấn đề nghiên cứu của đề tài, giúp em nhìn nhận và đánh giá một cách tổng quan, rút ra được những kinh nghiệm thực tiễn vô cùng hữu ích cho việc đề xuất các giải pháp và kiến nghị cho đề tài.

Em xin chân thành cảm ơn!

Tác giả

Bùi Lê Thanh Hoa

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH	vii
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu có liên quan đến đề tài.	2
3. Mục tiêu, nhiệm vụ của luận văn.	3
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.	4
5. Phương pháp nghiên cứu.	4
6. Kết cấu của luận văn.	7
1.1 Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	8
1.1.1. <i>Khái niệm cạnh tranh</i>	8
1.1.2. <i>Khái niệm năng lực cạnh tranh</i>	10
1.1.3 <i>Năng lực cạnh tranh cốt lõi</i>	13
1.2 Một số lý thuyết cơ sở nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn	15
1.2.1 <i>Mô hình 5 thế lực cạnh tranh của Micheal Porter</i>	15
1.2.2 <i>Chuỗi cung giá trị của doanh nghiệp</i>	16
1.2.3 <i>Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn</i>	18
1.3. Nội dung các nhóm chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn	25
1.3.1. <i>Chất lượng và độ đa dạng của sản phẩm</i>	25
1.3.2. <i>Giá cả sản phẩm và dịch vụ</i>	26
1.3.3. <i>Trình độ lao động</i>	26
1.3.4. <i>Hiệu lực quảng bá thương hiệu</i>	27

1.3.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn	27
1.3.6. Hiệu lực hoạt động xúc tiến thương mại	28
1.3.7. Khả năng tài chính	28
1.3.8. Năng lực quản lý và điều hành kinh doanh	29
1.3.9. Hiệu lực kênh phân phối sản phẩm và dịch vụ	29
1.3.10. Khả năng nắm bắt thông tin	30
1.3.11. Thị phần của doanh nghiệp khách sạn	30
1.3.12. Tốc độ tăng trưởng thị phần của doanh nghiệp khách sạn	32
1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp khách sạn	32
1.4.1. Môi trường vĩ mô	32
1.4.2. Môi trường vi mô	33
1.5. Các công cụ dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh	38
1.5.1. Ma trận hình ảnh cạnh tranh	38
1.5.2. Ma trận điểm yếu – điểm mạnh – cơ hội – nguy cơ (SWOT)	38
CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN HILTON GARDEN INN HANOI	40
2.1 Khái quát về thị trường và tình hình hoạt động kinh doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	40
2.1.1 Khái quát thị trường kinh doanh của khách sạn	40
2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển	41
2.1.3. Mô hình cơ cấu tổ chức lao động và chức năng của từng bộ phận	43
2.1.4. Đặc điểm cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn	46
2.1.5. Hệ thống sản phẩm và dịch vụ của Khách sạn Hilton Garden inn HaNoi	48
2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn	49
2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	51
2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô	51
2.2.2. Phân tích môi trường vi mô	54
2.3. Thực trạng các chỉ tiêu năng lực cạnh tranh của khách sạn	58

2.3.1	<i>Chất lượng và độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ</i>	58
2.3.2	<i>Giá cả sản phẩm và dịch vụ</i>	62
2.3.3	<i>Trình độ lao động</i>	64
2.3.4	<i>Danh tiếng thương hiệu</i>	65
2.3.5	<i>Cơ sở vật chất kỹ thuật kỹ thuật</i>	66
2.3.6	<i>Năng lực tài chính</i>	67
2.3.7	<i>Khả năng nắm bắt thông tin thị trường</i>	69
2.3.8	<i>Thị phần</i>	70
2.4	Phân tích năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi bằng công cụ Ma trận hình ảnh	72
2.5	Phân tích năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi bằng công cụ ma trận SWOT	74
2.5.1	<i>Điểm mạnh</i>	74
2.5.2	<i>Điểm yếu</i>	77
2.5.3	<i>Cơ hội</i>	78
2.5.4	<i>Nguy cơ</i>	79
2.6	Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi trên thị trường khách sạn của thành phố Hà Nội	81
2.6.1	<i>Những thành công</i>	81
2.6.2	<i>Những tồn tại</i>	82
	CHƯƠNG 3 : MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN HILTON GARDEN INN HANOI	84
3.1	Dự báo thay đổi thị trường môi trường và phương hướng phát triển của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	84
3.1.1	<i>Thay đổi thị trường và môi trường kinh doanh</i>	84
3.1.2	<i>Phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025</i>	90
3.2	Các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	93

3.2.1. Phát triển đội ngũ nhân viên	94
3.2.2. Phát triển nguồn vốn	96
3.2.3. Phát triển hệ thống và công nghệ thông tin quản lý.....	97
3.2.4. Nâng cao chất lượng sản phẩm và đa dạng cơ cấu sản phẩm	98
3.2.5. Mở rộng, phát triển thị trường và hệ thống kênh phân phối	102
3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp	105
3.3 Một số kiến nghị với cơ quan Nhà nước	107
3.3.1. Đảm bảo môi trường chính trị và pháp luật ổn định	107
3.3.2. Khuyến khích các cơ sở lưu trú tăng cường áp dụng mô hình quản lý chất lượng dịch vụ ISO 9000:2000	107
3.3.3. Về đào tạo nguồn nhân lực	108
3.3.4. Ban hành những chính sách cho lao động làm trong ngành kinh doanh khách sạn du lịch.....	108
3.3.5. Đẩy mạnh hơn nữa công tác dự báo về du lịch.....	109
3.4. Kiến nghị đối với UBND Thành phố Hà Nội và Sở Du lịch Hà Nội	109
KẾT LUẬN	110
TÀI LIỆU THAM KHẢO	

DANH MỤC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ, HÌNH

BẢNG

Bảng 2.1: Báo cáo hoạt động kinh doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi từ năm 2013 – 2015.....	50
Bảng 2.2: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về chất lượng sản phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.	59
Bảng 2.3: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về độ đa dạng sản phẩm của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	60
Bảng 2.4: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.	61
Bảng 2.5: Giá phòng của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.....	62
Bảng 2.6: Giá phòng tại một số khách sạn trên địa bàn Hà Nội	62
Bảng 2.7: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của du khách về giá cả sản phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	63
Bảng 2.8: Cơ cấu lao động của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	64
Bảng 2.9: Đánh giá của khách hàng về nhân viên của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi	65
Bảng 2.10: Cấu trúc nguồn vốn của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi giai đoạn 2013 – 2015.....	67
Bảng 2.11: Các chỉ tiêu về khả năng thanh toán của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi giai đoạn 2013 – 2015.	67
Bảng 2.12: Các chỉ số về khả năng sinh lời của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi từ 2013 – 2015.....	68
Bảng 2.13: Thống kê kết quả kinh doanh lưu trú của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội từ năm 2013 đến năm 2015	70
Bảng 2.14: Thị phần tương đối của KS Hilton so với Fortuna và KS Super Candle từ năm 2013 – năm 2015.....	71
Bảng 2.15: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của khách sạn.	73
Bảng 2.16: Bảng ma trận SWOT của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.....	79
Bảng 3.1 Dự báo khách quốc tế và khách nội địa đến 2020	86

BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1: Tỷ trọng doanh thu của các bộ phận qua các năm 2013 - 201550

HÌNH

Hình 1.1 Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Micheal Potter15

Hình 1.2: Dây truyền chuỗi giá trị của Micheal Porter17

Hình 1.3. Hệ thống thông tin Marketing24

Hình 2.1: Mô hình cơ cấu tổ chức lao động của khách sạn43

Hình 2.2: Sơ đồ quy trình làm việc của các bộ phận trong khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi44

Hình 3.1: Mô hình gia tăng sự hài lòng cho khách hàng94

Hình 3.2: Cấu trúc hệ thống thông tin marketing của DN97

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài .

Ngày nay xu thế hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng sâu rộng, Việt nam càng ngày càng chứng tỏ vị thế của mình trên trường quốc tế bằng việc gia nhập các tổ chức trên thế giới như WTO, AFEC.... xây dựng mối quan hệ song phương, đa phương với các nước làm cho nền kinh tế trong nước có cơ hội mở rộng giao lưu học hỏi kinh nghiệm quản lý tiên tiến, ứng dụng khoa học kỹ thuật hiện đại .. đưa nước ta cơ bản trở thành nước công nghiệp hóa hiện đại và phát triển mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Hiện nay, đất nước ta đang thực hiện nền kinh tế mở cửa, mở rộng sự giao lưu hợp tác giữa các vùng, các nước trong khu vực và trên thế giới, góp phần phát triển không những nền kinh tế nói chung mà còn thúc đẩy sự phát triển của ngành du lịch. Cùng với xu hướng phát triển du lịch trên thế giới, trong những năm qua, du lịch Việt Nam đã có những bước tiến dài và đạt được nhiều kết quả nổi bật. Năm 2015, ngành du lịch nước ta đã đón được 7.943.651 lượt lượt khách quốc tế, tăng 0,9% so với cùng kỳ năm 2014. Kết quả đạt được của ngành du lịch đã tiếp tục khẳng định vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân, thúc đẩy giao lưu văn hóa xã hội, góp phần cho nhân dân thế giới hiểu biết nhiều hơn về đất nước, con người Việt Nam.

Nhận thức được xu hướng phát triển ngành du lịch - khách sạn, các khách sạn trên khắp nước được tăng nhanh chóng về số lượng, đặc biệt là ở Hà nội - trung tâm văn hóa - chính trị của cả nước. Tuy nhiên vấn đề đặt ra đối với các khách sạn là làm thế nào để duy trì và tăng cường vị thế của mình trên thị trường cạnh tranh với rất nhiều đối thủ trong khi cuộc sống xã hội ngày càng hiện đại, mức độ đòi hỏi về chất lượng dịch vụ, sự đa dạng về loại hình dịch vụ.. ngày càng cao. bên cạnh đó, qua tìm hiểu tác giả nhận thấy quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi còn tồn tại nhiều hạn chế và cần có sự thay đổi cho phù hợp, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế gặp nhiều khó khăn như hiện nay. Các biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh trong khách sạn trước đây như sửa chữa cơ sở

vật chất, hoạt động xúc tiến đem lại hiệu quả chưa cao dẫn tới tình trạng một số khách hàng còn nghi ngờ đến sự tồn tại và hoạt động của công ty, điều này gây ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động và sự phát triển của khách sạn. Vậy làm thế nào để có chiến lược đúng đắn? Làm thế nào để nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn.”.

Xuất phát từ thực tế như vậy, tôi đã chọn đề tài: “***Nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.***”, để làm luận văn thạc sĩ kinh tế của mình.

2. Tổng quan vấn đề nghiên cứu có liên quan đến đề tài.

a, Tổng quan tình hình nghiên cứu trên thế giới

Vấn đề về cạnh tranh trên thế giới đã được rất nhiều các nhà khoa học nghiên cứu cũng như xuất bản nhiều giáo trình phục vụ cho việc nghiên cứu và giảng dạy các môn liên quan đến cạnh tranh, có thể liệt kê một số tài liệu đã được xuất bản như sau:

- Micheal Porter (1998), *Chiến lược cạnh tranh*. Micheal Porter cũng chủ yếu đề cập tới các nền kinh tế phát triển và những trường hợp thành công mà không trình bày về các nước đang phát triển. Cũng theo nhóm dịch giả, sách “dễ cho cảm giác mọi lợi thế đã an bài: Nhật có lợi thế cạnh tranh về điện tử tiêu dùng, Mỹ có lợi thế cạnh tranh về máy tính và phần mềm, các nước khác không có...”

- Fred R. David , *Khái luận về quản trị chiến lược*. Fred R. David đã làm rõ các vấn đề quản trị chiến lược và áp dụng các chiến lược vào hoạt động thực tiễn của mỗi doanh nghiệp. Các doanh nghiệp hiện nay đánh giá các tác động yếu tố bên ngoài và bên trong như thế nào và yếu tố đó ảnh hưởng ít hay nhiều đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Thông qua các ma trận đánh giá yếu tố của doanh nghiệp để có thể thấy được năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tốt ở mặt nào và yếu ở mặt nào, có mặt nào cần khắc phục.

b, Tổng quan tình hình nghiên cứu trong nước

Để có được những kiến thức tổng quát nhất về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp đề tài đã tham khảo một số tài liệu đã được xuất bản như:

- GS.TS Nguyễn Bách Khoa (2004), *Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp*. Tạp chí khoa học Thương mại, số 4&5.

- GS.TS Nguyễn Bách Khoa, TS. Cao Tuấn Khanh (2011), *Marketing thương mại*, Nhà xuất bản Thống kê. Tài liệu cung cấp những vấn đề liên quan đến thương mại nhằm tạo ra năng lực cạnh tranh trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp trên thị trường.

- Trần Thị Bích Hằng (2010), *Giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Nhà nước kinh doanh du lịch sau cổ phần hóa trên địa bàn Hà Nội*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Thương Mại.

- Nguyễn Thị Thu Hương(2014), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty cổ phần Tập đoàn Thành Nam*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Thương Mại.

- Phạm Thị Phương Thái (2014), *Nâng cao năng lực cạnh tranh công ty Cổ phần thương mại và công nghệ thực phẩm Hoàng Lâm trên thị trường Hà Nội*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Thương Mại.

Xuất phát từ tình hình nghiên cứu tác giả đã chọn vấn đề nghiên cứu cho đề tài của mình là: ***Nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.*** Một mặt không trùng lặp, mặt khác có thể sử dụng các kết quả nghiên cứu đó và đóng góp thêm vào cách nhìn nhận về vấn đề này.

3. Mục tiêu, nhiệm vụ của luận văn.

Mục tiêu

- Nghiên cứu cơ sở lý luận về cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, lợi thế cạnh tranh và những yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, chọn lọc và hệ thống hóa chúng để làm cơ sở lý luận cho đề tài.

- Đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi để đưa ra giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi với các khách sạn khác trên địa bàn Hà Nội.

Nhiệm vụ:

Một là, nghiên cứu và hệ thống hóa một số vấn đề lý luận cơ bản về cạnh tranh và sức cạnh tranh trong các doanh nghiệp khách sạn du lịch trong nền kinh tế thị trường.

Hai là, Phân tích năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi; đánh giá các thành tựu đạt được, những tồn tại hạn chế chủ yếu trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của họ, bên cạnh đó luận văn còn chỉ ra những tồn tại hạn chế đối với việc nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi hiện nay.

Ba là, đề xuất một số giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, tạo cơ hội mới, sức bật mới cho các khách sạn khác trong nền kinh tế thị trường.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.

Đối tượng nghiên cứu của luận văn này là nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Phạm vi nghiên cứu của luận văn tập trung vào đối tượng chính đó là khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, trong quá trình đó kết hợp so sánh với một số đối thủ khách sạn tại địa bàn Hà Nội.

Quá trình nghiên cứu không thiên về xu hướng phát triển lữ hành, chỉ tập trung nghiên cứu hoạt động kinh doanh khách sạn.

Phạm vi về không gian: Luận văn nghiên cứu nâng cao cạnh tranh trong kinh doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Phạm vi về thời gian: Chủ yếu các dữ liệu khảo cứu được thực hiện tổng hợp trong giai đoạn từ 2013 đến năm 2015, đề xuất giải pháp đến 2020 và tầm nhìn 2025

5. Phương pháp nghiên cứu.

**** Phương pháp thu thập dữ liệu***

- Phương pháp thu thập dữ liệu thứ cấp

Các dữ liệu thứ cấp phục vụ cho việc nghiên cứu đề tài được thu thập từ nhiều nguồn khác nhau như :

+ Các dữ liệu thứ cấp thu thập từ nguồn bên trong khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi báo cáo tài chính của khách sạn; các tài liệu của phòng kinh doanh, marketing, các văn bản liên quan đến khách sạn...

+ Các dữ liệu thứ cấp thu thập từ nguồn bên ngoài như: luận văn thạc sỹ, báo cáo nghiên cứu khoa học, sách, báo, tạp chí, internet, các văn bản liên quan đến du lịch và kinh doanh khách sạn của nhà nước và chính phủ Việt Nam

- Phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp

+ Phương pháp điều tra trực nghiệm thông qua bảng hỏi

Bước 1: Xác định đối tượng phát phiếu điều tra là nhà quản trị của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi và các khách hàng.

Bước 2: Lập phiếu điều tra

Phiếu điều tra dành cho các nhà quản trị của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được lập dưới dạng bảng câu hỏi. Bảng câu hỏi được xây dựng trên nguyên tắc chung, bao gồm các câu hỏi ở phụ lục 01 để tìm hiểu những thông tin thực tế về chiến lược marketing của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi và định hướng phát triển các sản phẩm dịch vụ của khách sạn thời gian 2020-2025. Cấu trúc của phiếu điều tra khảo sát được chia làm 2 phần:

✓ Phần 1: bao gồm những câu hỏi về thông tin cá nhân của nhà quản trị như: tên, tuổi, chức vụ, bộ phận công tác.

✓ Phần 2: bao gồm những câu hỏi về thực tế vai trò nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Phiếu điều tra dành cho khách hàng được lập dưới dạng bảng câu hỏi. Bảng câu hỏi được xây dựng trên nguyên tắc chung, bao gồm các câu hỏi ở phụ lục để tìm hiểu những thông tin đánh giá về chất lượng sản phẩm dịch vụ và mức độ hài lòng Hanoi. Cấu trúc của phiếu điều tra khảo sát được chia làm 2 phần:

✓ Phần 1: bao gồm những câu hỏi về thông tin cá nhân của khách hàng như: tên, tuổi, giới tính, thu nhập...

✓ Phần 2: bao gồm những câu hỏi đánh giá của khách hàng về chất lượng của các dịch vụ sau khi khách hàng đã sử dụng sản phẩm của khách sạn và nhu cầu, thói quen tiêu dùng của khách hàng để có chiến lược nâng cao năng lực cạnh tranh phù hợp.

Bước 3: Phát phiếu điều tra

. Nhóm 1: Các nhà quản trị của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Đối với các nhà quản trị, chúng tôi gửi trực tiếp bản câu hỏi bằng giấy đến người trả lời.

. Nhóm 2: Khách hàng

Đối với khách hàng, chúng tôi thông qua việc đưa bản câu hỏi tới các cửa phòng nơi khách nghỉ ngơi của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Bước 4: Tổng hợp kết quả

. Thu thập phiếu điều tra: Số lượng phiếu phát ra, số lượng phiếu thu vào, số lượng phiếu hợp lệ.

Đối với mẫu phiếu điều tra các nhà quản trị của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, chúng tôi đã phát ra 10 phiếu, thu lại 10 phiếu hợp lệ (chiếm 100%) để phân tích đánh giá.

Vì thời gian và điều kiện chi phí nên trong đề tài này chúng tôi chỉ phát phiếu cho 130 khách hàng để nghiên cứu và suy rộng ra cho toàn bộ khách hàng còn lại của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi . Cụ thể tổng số phiếu phát ra 130 phiếu, thu về 125 phiếu hợp lệ (chiếm 96%) để phân tích đánh giá.

. Thời gian phát phiếu điều tra từ ngày 01/07/2016 đến ngày 20/09/2016.

+ Phương pháp phỏng vấn trực tiếp: Tác giả đã tiến hành phỏng vấn đội ngũ nhà quản trị của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi để làm rõ hơn những kết quả thu được từ phiếu điều tra.

(Mẫu phiếu điều tra trắc nghiệm; Câu hỏi phỏng vấn nhà quản trị; Bảng tổng hợp kết quả điều tra trắc nghiệm được kèm theo ở phụ lục)

Phương pháp xử lý dữ liệu sơ cấp

Những dữ liệu sơ cấp thu thập từ phiếu điều tra được tác giả tiến hành tổng hợp và thống kê thông qua phần mềm Excel. Dựa trên các kết quả tổng hợp này, tác giả tiến hành phân tích, so sánh và đánh giá định tính các thông tin liên quan đến việc chiến lược marketing sản phẩm của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

b. Phương pháp xử lý dữ liệu thứ cấp

Tác giả sử dụng phương pháp định tính để xử lý các dữ liệu thứ cấp như sau:

Sau khi đã thu thập được các dữ liệu và thông tin cần thiết, tác giả sẽ tiến hành tổng hợp, thống kê và phân tích các thông tin đó bằng phương pháp luận biện chứng và tư duy logic kết hợp với thực tiễn tại khách sạn, từ đó đưa ra dự báo về vấn đề phát hiện được trong quá trình nghiên cứu.

- Phương pháp thống kê: thống kê các bảng biểu, số liệu từ đó rút ra các kết luận, các xu hướng để đánh giá tình hình hoạch định chiến lược marketing của khách sạn: việc phân tích môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài doanh

nghiệp để tìm ra cơ hội, thách thức, điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn; các căn cứ để xác định mục tiêu chiến lược marketing của khách sạn; các phương án chiến lược khách sạn đã lựa chọn; các khó khăn hay vấn đề nảy sinh từ quá trình gắn kết chiến lược của doanh nghiệp với môi trường cạnh tranh...

- Phương pháp so sánh, phân tích, tổng hợp: các số liệu từ các bảng báo cáo tài chính, kế toán được so sánh qua các năm, qua đó phân tích chiến lược hiện tại của Tập đoàn, đánh giá tính hiệu quả của chiến lược và tổng hợp để đưa ra nhận xét.

6. Kết cấu của luận văn.

Tên luận văn: “**Nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi**”

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

Chương 1: Lý luận cơ bản về năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành kinh doanh khách sạn.

Chương 2: Thực trạng năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Chương 3: Giải pháp và kiến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi trong thời gian tới.

CHƯƠNG 1: LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH CỦA DOANH NGHIỆP TRONG NGÀNH KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.1 Cạnh tranh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm cạnh tranh

Cho đến nay, thuật ngữ cạnh tranh được sử dụng cho nhiều lĩnh vực khác nhau như lĩnh vực kinh tế, thương mại, luật, chính trị, sinh thái, thể thao,... và thường xuyên được nhắc tới trong sách, báo chuyên môn, các diễn đàn kinh tế cũng như trên các phương tiện thông tin đại chúng và được sự quan tâm của nhiều đối tượng, từ nhiều góc độ khác nhau, dẫn đến có rất nhiều quan niệm khác nhau về cạnh tranh.

Paul A.Samuelson và W.D.Nordhaus (1995), là hai nhà kinh tế học Mỹ trong cuốn Kinh tế học nêu: Cạnh tranh (Competition) là sự kình địch giữa các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau để giành khách hàng hoặc thị trường.

Theo Từ điển kinh doanh của Anh (1992), thì cạnh tranh trong cơ chế thị trường được định nghĩa là sự ganh đua, sự kình địch giữa các nhà kinh doanh nhằm giành tài nguyên sản xuất cùng một loại hàng hoá về phía mình.

Giáo sư Michael E. Porter (1996), người được xem là “cha đẻ” của chiến lược cạnh tranh, một trong những giáo sư nổi tiếng của trường kinh doanh Harvard đưa ra định nghĩa về cạnh tranh như sau: Cạnh tranh, hiểu theo cấp độ doanh nghiệp là việc đấu tranh hoặc giành giật từ một số đối thủ về khách hàng, thị phần hay nguồn lực của các doanh nghiệp. Tuy nhiên, bản chất của cạnh tranh ngày nay không phải tiêu diệt đối thủ mà chính là doanh nghiệp phải tạo ra và mang lại cho khách hàng những giá trị gia tăng cao hơn hoặc mới lạ hơn đối thủ để họ có thể lựa chọn mình mà không đến với đối thủ cạnh tranh.

Như vậy, với những quan niệm trên thì phạm trù cạnh tranh có thể được hiểu như sau: *“Cạnh tranh là quan hệ kinh tế mà ở đó các chủ thể kinh tế ganh đua nhau tìm mọi biện pháp, cả nghệ thuật lẫn thủ đoạn để đạt mục tiêu kinh tế của mình, thông thường là chiếm lĩnh thị trường, giành lấy khách hàng cũng như các điều kiện sản xuất, thị trường có lợi nhất. Mục đích cuối cùng của các chủ thể kinh tế trong quá trình cạnh tranh là tối đa hóa lợi ích. Đối với người sản xuất kinh*

doanh là lợi nhuận và đối với người tiêu dùng là lợi ích tiêu dùng và sự tiện lợi

* Vai trò và vị trí của cạnh tranh

Đối với nhà sản xuất

Luôn linh hoạt, năng động, thích ứng nhanh kịp thời với những thay đổi của môi trường bên ngoài. Để tồn tại và phát triển đòi hỏi doanh nghiệp cần phải giành thắng lợi trong cạnh tranh, muốn vậy doanh nghiệp cần phải huy động và sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả nhằm tiết kiệm chi phí, hạ giá thành sản phẩm, giảm giá bán sản phẩm. Bên cạnh đó thì các doanh nghiệp phải thường xuyên cải tiến công nghệ, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, đầu tư thêm máy móc thiết bị, tăng cường công tác R&D để tạo ra các sản phẩm mới có tính chất đặc sắc, có chất lượng tốt phù hợp với nhu cầu khách hàng. Ngày nay, ngoài các giá trị cốt lõi, doanh nghiệp cũng cần phải quan tâm nhiều đến các dịch vụ trước, trong và sau bán hàng như là một biện pháp gia tăng các giá trị cho khách hàng.

Việc cạnh tranh cũng giúp cho các doanh nghiệp hoàn thiện cơ cấu tổ chức, thúc đẩy nhân viên và lãnh đạo phát huy mọi ý tưởng của mình để tạo ra cho khách hàng những giá trị vượt trội.

Đối với người tiêu dùng

Trong nền kinh tế thị trường, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp mang lại cho người tiêu dùng rất nhiều lợi ích:

- Có nhiều mặt hàng để lựa chọn, phù hợp với túi tiền. Cùng một khoản tiền bỏ ra nhưng khách hàng có thể mua được nhiều sản phẩm với nhiều tiện ích nhất.
- Nhận được sự chăm sóc chu đáo của người bán.
- Mua hàng hóa với giá trị sử dụng cao nhưng với giá trị cạnh tranh thấp nhất.
- Có nhiều thời gian đầu tư vào việc khác.
- Giảm căng thẳng với những mặt hàng giải trí độc đáo.
- Cuộc sống văn minh, hiện đại, tiết kiệm nhiều chi phí.

Đối với xã hội

- Cạnh tranh làm cho xã hội ngày càng tiến bộ, nâng cao chất lượng cuộc sống, giải quyết công ăn việc làm.
- Đưa con người vào những tầm nhận thức cao hơn, tạo điều kiện cho con

người phát triển toàn diện.

- Tính cạnh tranh giúp cho con người tìm tòi, khám phá, phát minh phục vụ con người làm cho xã hội ngày càng văn minh hơn.

Tóm lại, cạnh tranh có vai trò rất quan trọng trong sản xuất hàng hóa, là động lực mạnh mẽ thúc đẩy sản xuất phát triển. Nó buộc các nhà sản xuất phải thường xuyên nâng động, nhạy bén, thường xuyên cải tiến kỹ thuật, áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật công nghệ, nâng cao tay nghề, hoàn thiện tổ chức quản lý để nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh tế.

Bên cạnh những mặt tích cực thì cạnh tranh cũng có những mặt trái làm cho môi trường kinh doanh ít an toàn và tình hình xã hội ngày càng phức tạp. Trong thực tế, để đạt được mục đích của mình thì một số doanh nghiệp đã dùng nhiều thủ đoạn cạnh tranh không lành mạnh vi phạm đạo đức, pháp luật nhằm thu được nhiều lợi ích cho mình hoặc làm hàng giả, buôn lậu, trốn thuế, ăn cắp bản quyền, tung tin giả phá hoại đối thủ cạnh tranh, đồng thời đó là tác nhân làm phân hóa giàu nghèo ngày càng sâu sắc, phá hủy môi trường.

1.1.2. Khái niệm năng lực cạnh tranh

Trong quá trình nghiên cứu về cạnh tranh, người ta đã sử dụng khái niệm năng lực cạnh tranh. Theo quan điểm của Michael Porter thì năng lực cạnh tranh là khả năng tạo ra những sản phẩm có quy trình công nghệ độc đáo, tạo ra giá trị tăng cao phù hợp với nhu cầu của khách hàng, chi phí thấp, năng suất cao nhằm nâng cao lợi nhuận (Michael E. Porter, 2010).

Năng lực cạnh tranh có thể được phân biệt ở 4 cấp độ như năng lực cạnh tranh quốc gia, năng lực cạnh tranh ngành, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp, năng lực cạnh tranh của sản phẩm và dịch vụ:

- Năng lực cạnh tranh quốc gia: là năng lực của nền kinh tế quốc dân nhằm đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế bền vững tương đối và các đặc trưng kinh tế khác. Như vậy, năng lực cạnh tranh quốc gia có thể hiểu là việc xây dựng một môi trường cạnh tranh kinh tế chung, đảm bảo có hiệu quả phân bổ nguồn lực, để đạt và duy trì mức tăng trưởng cao, bền vững.

- Năng lực cạnh tranh ngành: là khả năng ngành phát huy được những lợi thế

cạnh tranh và có năng suất so sánh giữa các ngành cùng loại.

- Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp: Khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp là khả năng duy trì và mở rộng thị phần, khả năng tổ chức, quản trị kinh doanh, áp dụng công nghệ tiên tiến, hạ thấp chi phí sản xuất nhằm thu được lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp trong môi trường cạnh tranh trong nước và nước ngoài

- Năng lực cạnh tranh của sản phẩm: là khả năng sản phẩm đó tiêu thụ được nhanh và nhiều so với những sản phẩm cùng loại trên thị trường. Năng lực cạnh tranh của sản phẩm phụ thuộc vào chất lượng, giá cả, tốc độ cung cấp, dịch vụ đi kèm, uy tín của người bán, thương hiệu, quảng cáo, điều kiện mua hàng,...

Năng lực cạnh tranh quốc gia có thể mở đường cho doanh nghiệp khai thác điểm mạnh của mình, nâng cao năng lực cạnh tranh doanh nghiệp. Ngược lại, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được nâng cao sẽ góp phần quan trọng vào việc bảo đảm tính bền vững của năng lực cạnh tranh quốc gia. Một nền kinh tế có năng lực cạnh tranh quốc gia cao đòi hỏi phải có nhiều doanh nghiệp có năng lực cạnh tranh cao. Tương tự, năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp thể hiện qua năng lực cạnh tranh của các sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp kinh doanh.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận văn này, tác giả tập trung vào khái niệm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây là một thuật ngữ được sử dụng rộng rãi nhưng cho đến nay vẫn còn tồn tại nhiều định nghĩa khác nhau về năng lực cạnh tranh (hay còn gọi là sức cạnh tranh, khả năng cạnh tranh) của doanh nghiệp. Mỗi định nghĩa đứng trên những góc độ tiếp cận khác nhau:

Theo Nguyễn Văn Thanh (2003), năng lực cạnh tranh là khả năng của một công ty tồn tại trong kinh doanh và đạt được một số kết quả mong muốn dưới dạng lợi nhuận, giá cả, lợi tức hoặc chất lượng sản phẩm cũng như năng lực của nó để khai thác các cơ hội thị trường hiện tại và làm nảy sinh các thị trường mới”.

Theo Lê Công Hoa (2006), năng lực cạnh tranh thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ nên trước hết phải được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp, không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp,... một cách riêng biệt mà cần đánh giá, so sánh với các đối tác cạnh tranh trong hoạt động

trên cùng một lĩnh vực, cùng một thị trường. Trên cơ sở các so sánh đó, muốn tạo nên năng lực cạnh tranh, đòi hỏi doanh nghiệp phải tạo ra và có được các lợi thế cạnh tranh cho riêng mình. Nhờ lợi thế này, doanh nghiệp có thể thoả mãn tốt hơn các đòi hỏi của khách hàng mục tiêu cũng như lôi kéo được khách hàng của đối tác cạnh tranh.

Theo Michael E. Porter (1985), cho rằng năng lực cạnh tranh là khả năng sáng tạo ra những sản phẩm có quy trình công nghệ độc đáo để tạo ra giá trị gia tăng cao, phù hợp với nhu cầu khách hàng, có chi phí thấp, năng suất cao nhằm tăng lợi nhuận.

Như vậy có thể thấy, khái niệm năng lực cạnh tranh là một khái niệm động, được cấu thành bởi nhiều yếu tố và chịu sự tác động của cả môi trường vi mô và vĩ mô. Một doanh nghiệp hay sản phẩm có thể năm nay được đánh giá là có năng lực cạnh tranh, nhưng năm sau hoặc năm sau nữa lại không còn khả năng cạnh tranh nếu không giữ được các yếu tố lợi thế.

• *Sự cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp*

Hiện nay, đất nước ta đang mở cửa để hội nhập nền kinh tế quốc tế, chính vì thế mà rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài tham gia vào các lĩnh vực kinh doanh trên thị trường và hoạt động kinh doanh du lịch là một ngành kinh doanh thu hút các doanh nghiệp trong và ngoài nước tham gia rất sôi động. Đó cũng chính là lý do tạo nên sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp, bản thân doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này cũng nhận thấy được những rủi ro khi tham gia vào lĩnh vực kinh doanh này. Vì vậy, các doanh nghiệp luôn cố gắng tạo nên một lợi thế cạnh tranh cho mình và đây cũng là một yêu cầu cấp thiết mà các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển trong một môi trường cạnh tranh khốc liệt như hiện nay. Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp sẽ giúp cho bản thân các doanh nghiệp trở nên tốt hơn, hoàn thiện hơn trong việc thực hiện các chức năng, vai trò của mình nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng, kích thích sản xuất phát triển, luôn tìm kiếm và cho ra đời những sản phẩm tốt hơn, độc đáo hơn...

Trong một thị trường kinh doanh luôn biến động như hiện nay thì yêu cầu cấp thiết đối với các doanh nghiệp cần phải thường xuyên đánh giá và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình nhằm tạo ra những lợi thế cạnh tranh mới để có thể tồn tại

bền vững trong điều kiện cạnh tranh hiện nay.

1.1.3 Năng lực cạnh tranh cốt lõi

Năng lực cốt lõi của một doanh nghiệp thường được hiểu là những khả năng mà doanh nghiệp có thể làm tốt, nhưng phải đồng thời thỏa mãn ba điều kiện: - Khả năng đó đem lại lợi ích cho khách hàng; - Khả năng đó đối thủ cạnh tranh rất khó bắt chước; - Có thể vận dụng khả năng đó để mở rộng cho nhiều sản phẩm và thị trường khác. Năng lực cốt lõi có thể là công nghệ, bí quyết kỹ thuật, mối quan hệ thân thiết với khách hàng, hệ thống phân phối, thương hiệu mạnh. Năng lực cốt lõi tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất, kinh doanh.

Phát triển sản phẩm, dịch vụ mới dựa trên năng lực cốt lõi Khi phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, doanh nghiệp thường dựa vào năng lực cốt lõi, tức những thế mạnh sẵn có của mình. Đây được xem là ưu tiên hàng đầu đối với nhiều doanh nghiệp khi xem xét các quyết định phát triển sản phẩm, dịch vụ mới bổ sung cho sản phẩm, dịch vụ hiện có. Năng lực cốt lõi sẽ tạo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, giúp giảm thiểu rủi ro trong việc xây dựng mục tiêu và hoạch định chiến lược, góp phần quyết định vào sự thành bại của các dự án.

Năng lực cốt lõi có là điều kiện bắt buộc? Đã từng có không ít tranh luận gay gắt trong các cuộc họp bàn về chiến lược là liệu có nhất nhất phải dựa vào năng lực cốt lõi của doanh nghiệp khi muốn phát triển sản phẩm, dịch vụ hay ngành nghề kinh doanh mới? Kết luận cuối cùng không phải lúc nào cũng giống nhau và đạt được sự đồng thuận. Các cấp quản trị thận trọng thường cương quyết bảo vệ quan điểm phải dựa vào năng lực cốt lõi - thế mạnh sẵn có của công ty; trong khi một số khác thích mạo hiểm thì cho rằng không nhất thiết phải như vậy. Chúng tôi xin chia sẻ kinh nghiệm và quan điểm của mình về vấn đề này. Tuy năng lực cốt lõi tạo cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, nhưng nếu cho rằng khi phát triển sản phẩm, dịch vụ mới, doanh nghiệp nhất thiết phải dựa vào năng lực cốt lõi là điều không phải lúc nào cũng đúng.

Thứ nhất, năng lực cốt lõi không phải tự nhiên mà có. Nó được hình thành và phát triển trong quá trình sản xuất, kinh doanh, sau khi doanh nghiệp đã mày mò

thử, sai nhiều lần. Lúc khởi nghiệp kinh doanh, nhiều doanh nhân không hề có năng lực cốt lõi nào đáng kể, hoặc nếu có thì cũng rất mơ hồ, không phải là thế mạnh. Tuy vậy, họ vẫn mày mò làm thử, thất bại, rút kinh nghiệm, làm lại, rồi dần dần hoàn thiện và phát triển. Thế mạnh cũng từ đó hình thành và được củng cố dần. Năng lực được sinh ra trong quá trình phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới và dần dần hoàn thiện để trở thành “cốt lõi”, mang lại thế mạnh và lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Một nhà doanh nghiệp chuyên kinh doanh hàng phở liệu từng bắt đầu bằng nghề mua bán ve chai với chiếc xe đạp cà tàng và chút vốn liếng ít ỏi, len lỏi khắp hang cùng ngõ hẻm để mưu sinh. Một nhà doanh nghiệp khác về gỗ vốn chỉ là anh thợ đốn gỗ làm công ăn lương, thường xuyên bị những cơn sốt rét rừng hành hạ. Chủ của một thương hiệu thực phẩm nổi tiếng từng là người bán bánh dạo... Năng lực cốt lõi đã sinh ra từ những con số không và từ những khả năng hết sức bình thường. Dần dần những khả năng bình thường, theo thời thế, cơ hội và sự nỗ lực của bản thân, mới phát triển thành năng lực cốt lõi.

Thứ hai, năng lực cốt lõi khi đã có thì không có nghĩa là sẽ dừng lại. Chúng cần phải được tiếp tục xây dựng, phát triển thêm cả về chất lượng lẫn số lượng. Muốn mở rộng, xây dựng năng lực cốt lõi mới, có khi doanh nghiệp phải bắt đầu từ một năng lực thông thường, thậm chí từ con số không.

Thứ ba, nếu chỉ phát triển sản phẩm, dịch vụ mới dựa trên năng lực cốt lõi thì cũng có nghĩa là chỉ tìm bán cái chúng ta có (hoặc có thể làm được), chứ không phải cái thị trường cần - điều này trái với nguyên lý marketing thông thường. Có những cái ta làm được, nhưng thị trường không cần, và ngược lại. Thực tế, rất nhiều doanh nghiệp đã dám thử và thành công vượt bậc với những lĩnh vực, ngành nghề mà họ hoàn toàn chưa hề kinh doanh, nói chi đến thế mạnh. Vấn đề là phải biết tận dụng cơ hội từ thị trường, dám chấp nhận rủi ro, dám thử, dám sai và dám xây dựng năng lực cốt lõi từ những năng lực thông thường, hoặc không có gì. An toàn hơn, nhiều doanh nghiệp đã liên kết, liên doanh để tận dụng năng lực cốt lõi của nhau. Bí quyết thành công trong kinh doanh là biết chớp lấy cơ hội. Cơ hội thị trường nhiều khi mang yếu tố khách quan, không phụ thuộc vào năng lực cốt lõi của doanh nghiệp

nào. Doanh nghiệp phải tự xây dựng năng lực cốt lõi và mở rộng chúng bằng những thử nghiệm, đôi khi là mạo hiểm. Sử dụng năng lực cốt lõi trong phát triển sản phẩm, dịch vụ mới sẽ làm cho xác suất thành công cao hơn, mức độ rủi ro thấp hơn. Tuy nhiên, nếu cứ nhất nhất dựa vào năng lực cốt lõi của mình, có khi sẽ đánh mất cơ hội.

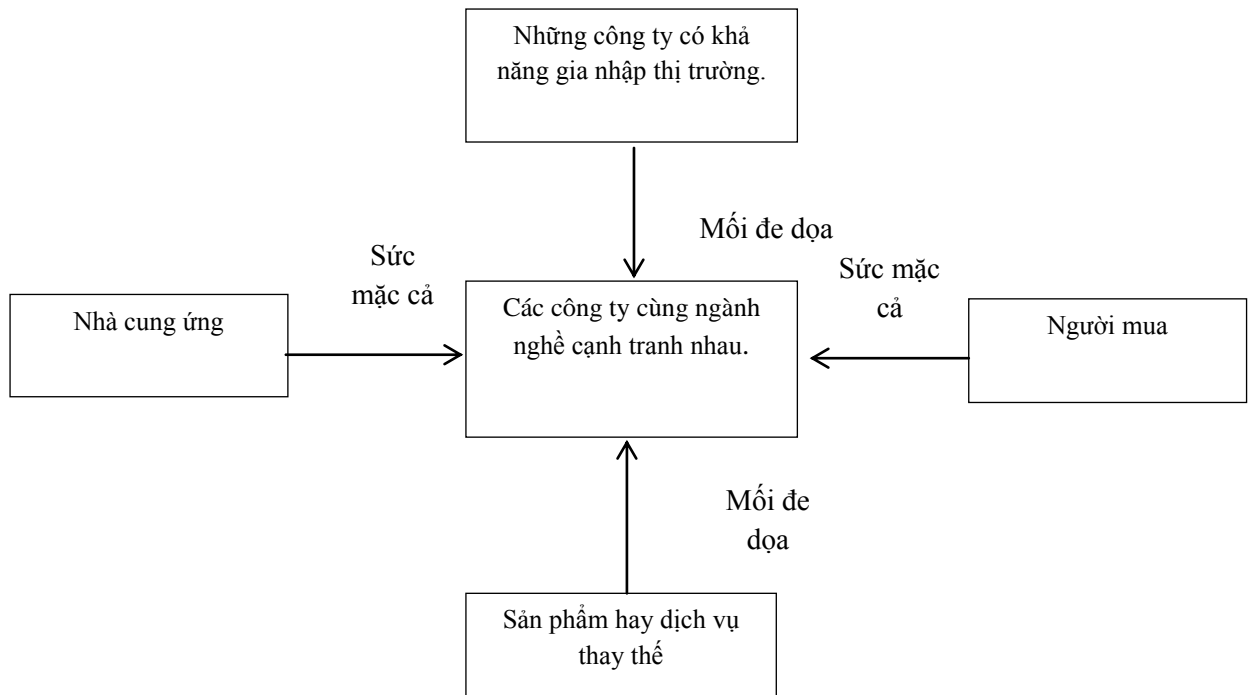
Hợp tác, liên kết, liên doanh, dựa vào thế mạnh của đối tác, rồi dần dần xây dựng năng lực cốt lõi cho mình là một trong những quyết sách khôn ngoan, đem lại sự thành công vượt bậc cho nhiều doanh nghiệp trong thời gian gần đây.

1.2 Một số lý thuyết cơ sở nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn

1.2.1 Mô hình 5 thế lực cạnh tranh của Micheal Porter

Sử dụng mô hình 5 lực của M.Porter để phân tích, đây được xem như môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây cũng chính là những áp lực mà doanh nghiệp phải cạnh tranh trực tiếp. Do vậy, doanh nghiệp cần phải phân tích và đánh giá đúng

Hình 1.1 Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Micheal Potter



(Nguồn: Micheal Porter “Competitive Strategy”, 1980, trang 4)

- *Áp lực từ những công ty có khả năng gia nhập thị trường*

Nguy cơ xâm nhập vào một ngành phụ thuộc vào các rào cản xâm nhập thể hiện qua các phản ứng của các đối thủ cạnh tranh hiện thời mà các đối thủ mới có thể dự đoán. Nếu các rào cản hay có sự trả đũa quyết liệt của các nhà cạnh tranh hiện hữu đang quyết tâm phòng thủ thì khả năng xâm nhập của các đối thủ mới rất thấp.

- *Áp lực cạnh tranh của các đối thủ hiện tại trong ngành*

Tính chất và cường độ của cuộc cạnh tranh giữa các công ty hiện tại trong ngành phụ thuộc vào các yếu tố như: số lượng đối thủ cạnh tranh, tốc độ tăng trưởng ngành, chi phí cố định và chi phí lưu kho,....

- *Áp lực từ các sản phẩm thay thế*

Các sản phẩm thay thế hạn chế mức lợi nhuận tiềm năng của một ngành bằng cách đặt một ngưỡng tối đa cho mức giá mà các công ty trong ngành có thể kinh doanh có lãi. Do các loại sản phẩm có tính thay thế cho nhau nên sẽ dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường. Khi giá của sản phẩm chính tăng thì sẽ khuyến khích xu hướng sử dụng sản phẩm thay thế và ngược lại. Do đó, việc phân biệt sản phẩm là chính hay là sản phẩm thay thế chỉ mang tính tương đối.

- *Áp lực từ phía khách hàng*

Áp lực từ phía khách hàng chủ yếu có hai dạng là đòi hỏi giảm giá hay mặc cả để có chất lượng phục vụ tốt hơn. Chính điều này làm cho các đối thủ chống lại nhau, dẫn tới làm tổn hao mức lợi nhuận của ngành.

- *Áp lực của nhà cung ứng*

Nhà cung ứng có thể khẳng định quyền lực của họ bằng cách đe dọa tăng giá hay giảm chất lượng sản phẩm/ dịch vụ cung ứng. Do đó, nhà cung ứng có thể chèn ép lợi nhuận của một ngành khi ngành đó không có khả năng bù đắp chi phí tăng lên trong giá thành sản xuất.

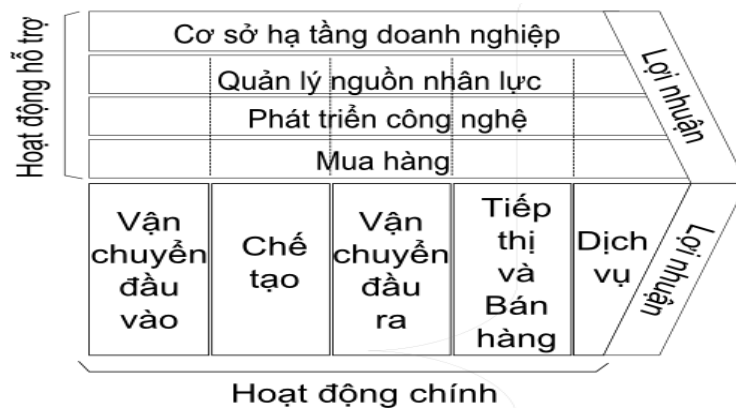
1.2.2 Chuỗi cung giá trị của doanh nghiệp

Thực chất của quá trình phát triển chiến lược của tổ chức là việc tìm ra và phát triển các lợi thế cạnh tranh, do đó việc hiểu biết môi trường nội bộ có 1 ý nghĩa to lớn.

Phân tích môi trường nội bộ nhằm tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu của công ty, qua đó xác định các năng lực phân biệt và những lợi thế cạnh tranh của công ty. Bối cảnh để hiểu rõ các điểm mạnh và điểm yếu của công ty là dây chuyền chuỗi giá trị của công ty, tình hình tài chính, văn hóa, tổ chức và lãnh đạo của công ty.

Dây chuyền giá trị là tổng hợp các hoạt động có liên quan của doanh nghiệp làm tăng giá trị cho khách hàng. Việc thực hiện có hiệu quả các hoạt động trong dây chuyền giá trị sẽ quyết định hiệu quả hoạt động chung và tạo ra những lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Do vậy việc phân tích môi trường bên trong để xác định những điểm mạnh và điểm yếu gắn với quá trình phân tích dây chuyền giá trị.

Hình 1.2: Dây truyền chuỗi giá trị của Micheal Porter



(Nguồn Micheal Porter, 1985, trang 70)

Dây truyền chuỗi giá trị bao được chia thành 2 nhóm hoạt động là nhóm hoạt động chính và nhóm các hoạt động hỗ trợ.

*) *Hoạt động chính:*

Bao gồm các hoạt động diễn ra theo thứ tự nối tiếp nhau. Nhóm hoạt động này liên quan trực tiếp đến việc tạo ra giá trị cho sản phẩm. Các hoạt động trong nhóm này gồm:

- Vận chuyển đầu vào (Inbound Logistics): Nhận hàng, vận chuyển, lưu trữ nguyên liệu đầu vào
- Chế tạo (Operations): Tạo ra sản phẩm
- Vận chuyển đầu ra (Outbound Logistics): Vận chuyển thành phẩm, lưu giữ trong các kho bãi

- Tiếp thị và bán hàng (Marketing and Sales): Giới thiệu sản phẩm, bán sản phẩm
- Dịch vụ (Service): Bảo hành, sửa chữa, hỗ trợ khách hàng

*) *Hoạt động hỗ trợ:*

Bao gồm các hoạt động song song với hoạt động chính nhằm mục đích hỗ trợ cho việc tạo ra sản phẩm. Đây là các hoạt động gián tiếp góp phần tạo ra giá trị cho sản phẩm. Các hoạt động trong nhóm này gồm:

- Mua hàng (Procurement): Mua máy móc thiết bị và nguyên liệu đầu vào
- Phát triển công nghệ (Technology development): Cải tiến sản phẩm, quy trình sản xuất
- Quản lý nguồn nhân lực (Human resource management): Tuyển dụng, đào tạo, phát triển, và đãi ngộ
- Cơ sở hạ tầng doanh nghiệp (Firm infrastructure): Quản lý, tài chính, kế toán, pháp lý...

Mô hình chuỗi giá trị đã chỉ ra mối quan hệ giữa các hoạt động trong doanh nghiệp và cho thấy cách thức tạo ra giá trị sản phẩm của một doanh nghiệp.

Chức năng tài chính và kế toán đóng vai trò quan trọng trong quản lý công ty một cách có hiệu quả. Lợi thế cạnh tranh có thể động gián tiếp cũng tham gia vào quá trình tạo ra giá trị cho sản phẩm bên cạnh các hoạt động trực tiếp. Ngoài ra, mô hình còn là cơ sở để cho nhà quản trị đánh giá, xem xét để đưa ra các quyết định về thuê các đơn vị bên ngoài thực hiện một số hoạt động trong chuỗi giá trị (outsourcing).

1.2.3 Các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn

Qua thực tế cho thấy, không một doanh nghiệp nào có khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả nhu cầu khách hàng, mỗi doanh nghiệp có những lợi thế về mặt này thì lại có những hạn chế về mặt khác. Vấn đề là doanh nghiệp phải nhận biết chính xác những điểm mạnh và điểm yếu về dịch vụ của mình, tìm cách phát huy những điểm mạnh đó để đáp ứng tốt hơn nhu cầu khách hàng so với dịch vụ mà đối thủ cung cấp..

Xuất phát từ những đặc điểm của nâng cao năng lực cạnh tranh, có thể thấy các

yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ sản phẩm dịch vụ ăn uống bao gồm:

1. Chất lượng của dịch vụ
2. Giá cả của dịch vụ
3. Trình độ nguồn nhân lực của công ty
4. Uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp
5. Trình độ cơ sở vật chất, kĩ thuật
6. Hoạt động xúc tiến và phân phối dịch vụ
7. Nguồn lực tài chính
8. Khả năng tổ chức quản lý và lãnh đạo
9. Hệ thống thông tin Marketing

Cụ thể:

a. Chất lượng của dịch vụ

Trước tác động của sự phát triển của khoa học kỹ thuật sự cùng với sự thay đổi nhanh trong nhu cầu và thị hiếu người tiêu dùng, cạnh tranh về giá trên thị trường đang có xu hướng chuyển dần sang cạnh tranh phi giá đặc biệt là cạnh tranh về chất lượng. Vai trò quyết định của chất lượng còn được thể hiện ở tác động to lớn của nó tới khả năng sinh lời và hiệu quả sản xuất kinh doanh. Cụ thể:

- Đối với các doanh nghiệp, chất lượng của dịch vụ cho phép nâng cao uy tín, góp phần mở rộng thị trường trong nước, đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao cho người tiêu dùng, tạo niềm tin đối với khách hàng, thoả mãn ngày càng tốt hơn yêu cầu của họ.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ, góp phần nâng cao uy tín của quốc gia, khẳng định thương hiệu Việt Nam trên trường quốc tế.

Ngày nay, người tiêu dùng coi trọng giá trị của chất lượng hơn là lòng trung thành đối với nhà sản xuất trong nước, và giá cả chưa hẳn trong mọi trường hợp đã là nhân tố quyết định trong sự lựa chọn của người tiêu dùng. Chất lượng đã thay thế giá cả, và điều đó đúng với cả công nghiệp, dịch vụ và nhiều thị trường khác.

Như vậy, chất lượng là yếu tố quyết định và cơ bản làm nên sức cạnh tranh của các loại sản phẩm hàng hoá dịch vụ mà tổ chức đang tham gia cung ứng, trên

thị trường.

b. Giá cả dịch vụ

Giá cả hàng hóa, dịch vụ là một trong những nhân tố chủ yếu tác động tới hoạt động tiêu thụ – Giá cả hàng hóa có thể kích thích hay hạn chế cung cầu trên thị trường và do đó ảnh hưởng đến tiêu thụ. Xác định giá đúng sẽ thu hút được khách hàng, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tùy từng môi trường, từng đoạn thị trường mà các doanh nghiệp nên đặt giá cao hay thấp để có thể thu hút được nhiều khách hàng, và do đó sẽ bán được nhiều hàng hóa, tăng doanh số bán hàng cho doanh nghiệp mình. Hơn nữa giá cả phải được điều chỉnh linh hoạt trong từng thời kỳ để thu hút khách hàng và kích thích sự tiêu dùng của họ, làm tăng tốc độ tiêu thụ sản phẩm, dịch vụ.

c. Trình độ nguồn nhân lực của doanh nghiệp

Con người là chủ thể của mọi hoạt động. Ngày nay khi mà hàm lượng chất xám trong mỗi sản phẩm ngày càng cao, đồng nghĩa với nó là nhân lực được đặt lên hàng đầu. Do vậy, các doanh nghiệp cần đầu tư cho nguồn lực này mới có khả năng cạnh tranh trên thị trường. Nguồn lực càng tốt năng lực cạnh tranh càng cao. Đây là đòi hỏi quan trọng, đặc biệt là ở thời đại cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Chất lượng được đánh giá nguồn nhân lực qua các tiêu chí: Trình độ, số lượng, cơ cấu...

Trong đó, trình độ nguồn nhân lực là một trong những yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh dịch vụ tư vấn thiết kế hạ tầng của doanh nghiệp. Đây là yếu tố quyết định đến hiệu quả kinh doanh cũng như khai thác nguồn lao động và nghiên cứu mở rộng thị trường của doanh nghiệp, qua đó cũng ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của dịch vụ. Năng lực cạnh tranh dịch vụ ăn uống được đánh giá qua một số tiêu chí sau: trình độ nhân sự trong công ty, khả năng phối hợp trong công việc, sự sáng tạo trong công việc, tinh thần và hiệu quả công việc,...

Chất lượng đội ngũ quản lý, lãnh đạo: Sản phẩm của dịch vụ ăn uống là sản phẩm nghệ thuật mà mỗi người đầu bếp, doanh nghiệp có bí quyết riêng. Do đó, năng lực cạnh tranh dịch vụ ăn uống vào trình độ chuyên môn, khả năng quản lý và kinh nghiệm của các đội ngũ quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp có bảo mật, phát huy

được bí quyết hay không?

d. Uy tín và thương hiệu của doanh nghiệp

Uy tín của doanh nghiệp là ấn tượng, suy nghĩ của người tiêu dùng về nơi cung cấp dịch vụ đó, uy tín của doanh nghiệp đó là tổng hợp các thuộc tính như: chất lượng sản phẩm, phong cách dịch vụ, phong cách quảng cáo...

Cùng với uy tín của doanh nghiệp, thương hiệu sản phẩm cũng ảnh hưởng rất nhiều đến khả năng cạnh tranh của sản phẩm đó. Một thương hiệu mạnh có thể giúp cho các doanh nghiệp đạt được vị thế dẫn đầu trong ngành. Thương hiệu càng nổi tiếng thì khả năng tăng thị phần của sản phẩm trên thị trường càng cao. Cụ thể, trên thị trường tràn ngập những hàng hóa và dịch vụ cùng loại, và người mua chỉ có thể phân biệt chúng bằng thương hiệu, và người mua có xu hướng mua sản phẩm của những thương hiệu được biết đến rộng rãi và nổi tiếng, bởi họ tâm niệm rằng sản phẩm của những thương hiệu này có chất lượng cao hơn và an toàn hơn sản phẩm của những thương hiệu ít người biết tới hơn.

Ngày nay, uy tín doanh nghiệp còn là một công cụ cạnh tranh rất mạnh. Uy tín doanh nghiệp giúp doanh nghiệp duy trì và giữ vững thị trường, chống sự lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh. Nâng cao uy tín chính là nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

e. Cơ sở vật chất, kĩ thuật

Cơ sở vật chất kĩ thuật là yếu tố rất cơ bản góp phần tạo nên năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, nhóm này bao gồm khách sạn, nhà hàng, hệ thống trang thiết bị, hệ thống điện nước, công nghệ và quản lý, mạng thông tin, hệ thống kho bãi... Trong đó, tiêu chí nhà hàng, bố trí trong nhà hàng, hệ thống trang thiết bị trong khách sạn là quan trọng nhất đối với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ ăn uống.

Cơ sở vật chất trong các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ ăn uống là vị trí của khách sạn, nhà hàng, hệ thống phòng, ốc của khách sạn, nhà hàng, cách thiết kế, bài trí của nhà hàng...

Trang thiết bị trong các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ ăn uống là đèn, quạt,

điều hòa, âm thanh, tường, thảm, sàn nhà, nhà vệ sinh, quầy bar....

Thực tế cho thấy, ngày nay khách hàng nhiều khi lựa chọn tiêu dùng dịch vụ tại một cửa hàng, quán ăn là do phong cách bài trí của nhà hàng, do cơ sở vật chất của nhà hàng có gì đó tạo ấn tượng tốt. Ngoài ra, trong quá trình sử dụng dịch vụ, mọi thứ như hương vị món ăn, cách bài trí, nhân viên phục vụ nhiệt tình đều rất tốt nhưng cơ sở vật chất hoặc trang thiết bị không tốt cũng khiến cho khách hàng để lại ấn tượng không tốt về dịch vụ của doanh nghiệp. Do đó mà khách hàng có thể sẽ không quay lại sử dụng dịch vụ ăn uống tại doanh nghiệp nữa và đi tìm một nhà hàng, khách sạn có thể đáp ứng tốt hơn.

f. Hoạt động xúc tiến và phân phối dịch vụ cung ứng

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt hiện nay quảng cáo, xúc tiến bán đóng vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm hàng hóa, tăng sự nhận biết của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn. Quảng cáo và xúc tiến bán nhằm giới thiệu sản phẩm tới người tiêu dùng và kích thích nhu cầu của họ, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Doanh nghiệp có thể quảng cáo trên báo chí, truyền hình, truyền thanh dùng thư chào hàng ... để quảng cáo sản phẩm dịch vụ của mình. Hoặc doanh nghiệp có thể xúc tiến bán hàng bằng các hoạt động: khuyến mãi, tổ chức các cuộc thi, tặng quà....

Thực tế cho thấy có nhiều doanh nghiệp nhờ quảng cáo, xúc tiến bán tốt đã tăng nhanh doanh số bán, nâng cao thị phần của khách sạn.

g. Nguồn lực tài chính

Khả năng tài chính là sức mạnh của khách sạn trên thị trường, khả năng tài chính được hiểu là quy mô của nguồn tài chính, các chỉ tiêu tài chính hàng năm như hệ số thu hồi vốn, khả năng thanh toán phản ánh năng lực cạnh tranh của khách sạn. Một khách sạn có khả năng huy động vốn lớn thì sẽ có điều kiện để mở rộng kinh doanh, đổi mới công nghệ cũng như máy móc thiết bị, tăng khả năng đầu tư, hợp tác, liên doanh liên kết. Bên cạnh nguồn lực tài chính thì chức năng tài chính kế toán cũng đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý khách sạn một cách hiệu quả.

Năng lực cạnh tranh có thể đạt được thông qua năng lực trong việc tăng vốn từ thị trường cổ phiếu, từ các nguồn vay, từ việc thiết lập ngân sách một cách khoa học, tinh vi và nhất là thực hiện có hiệu quả các hệ thống kế toán chi phí phù hợp. Trên thị trường cạnh tranh nhiều sản phẩm khác nhau thì các thủ tục về kế toán chi phí và các hoạt động lập ngân sách vốn sẽ được sử dụng để đưa ra các quyết định về phân bổ các nguồn lực ở các cấp khách sạn. Những hệ thống này cho phép nhà quản trị thực hiện những phép so sánh có ý nghĩa về hoạt động của các bộ phận khác nhau và đưa ra những quyết định tài chính gồm ba lĩnh vực chủ yếu là đầu tư, tài trợ và quản lý tài sản nhằm giúp khách sạn đạt được mục tiêu đã đưa ra.

h. Khả năng tổ chức quản lý và lãnh đạo

Khả năng tổ chức quản lý được thể hiện qua cơ cấu tổ chức, bộ máy quản trị, hệ thống thông tin quản lý, bầu không khí và nề nếp hoạt động của khách sạn

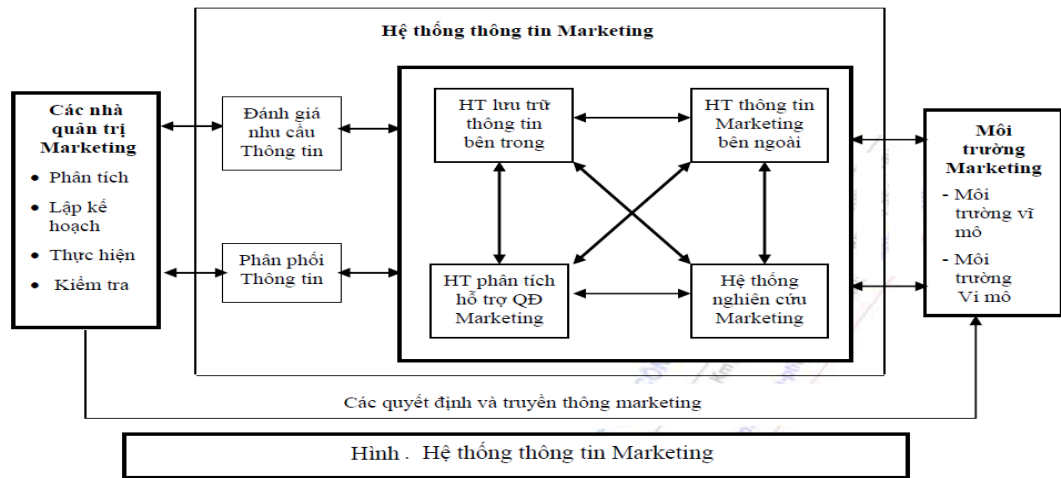
Nếu khách sạn có đội ngũ lãnh đạo có trình độ, năng lực quản lý và điều hành tốt thì đó là một điều kiện cực kỳ thuận lợi giúp khách sạn phát triển, bởi vì trong mọi hoàn cảnh con người luôn luôn là yếu tố quyết định. Năng lực quản lý điều hành sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự năng động, linh hoạt và khả năng đáp ứng nhu cầu của thị trường. Việc áp dụng những thành tựu của khoa học hiện đại vào việc quản lý cũng tạo ra một lợi thế cạnh tranh cho khách sạn.

i. Hệ thống thông tin Marketing

Hệ thống tin marketing(MIS) được hiểu là một hệ thống bao gồm con người, thiết bị và quy trình thu thập, phân loại, phân tích, đánh giá và phân phối những thông tin cần thiết và kịp thời, chính xác cho những người soạn thảo các quyết định marketing.

Để quản trị tốt một khách sạn thì đồng nghĩa với việc là phải quản trị được thông tin. Quản trị thông tin marketing là hoạt động tiếp nhận và xử lý thông tin một cách hiệu quả để có thể đưa ra quyết định một cách chính xác.

Hình 1.3. Hệ thống thông tin Marketing



(Nguồn: Quản trị Marketing- Philip Kotler)

Như vậy năng lực hệ thống tin marketing là năng lực trong việc thu thập và tạo cơ sở dữ liệu của khách sạn để có được các thông tin về thị trường, khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và những biến động của môi trường kinh doanh một cách kịp thời, chính xác phục vụ cho quá trình quản trị marketing, đưa ra những quyết định nhanh chóng và đáp ứng thị trường hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh. Trên mô hình mô tả cấu trúc của mô hình hệ thống thông tin Marketing của khách sạn, bao gồm 4 hệ thống con trong hệ thống thông tin Marketing. Đó là:

+ Hệ thống báo cáo nội bộ là bộ phận cơ bản nhất của hệ thống thông tin marketing. Nó bao gồm những báo cáo về đơn đặt hàng, tình hình tiêu thụ, giá cả, mức dự trữ hàng hóa.

+ Hệ thống thu thập thông tin Marketing bên ngoài (thông tin bên ngoài doanh nghiệp, bao gồm thông tin doanh nghiệp tự thu thập hoặc mua bên ngoài).

+ Hệ thống nghiên cứu Marketing (tổ chức nghiên cứu để thu thập thông tin cần thiết)

+ Hệ thống phân tích thông tin Marketing (dùng các phương pháp thống kê toán và máy tính để phân tích thông tin thu được).

1.3. Nội dung các nhóm chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn

Để đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp điều cơ bản là phải xây dựng các chỉ tiêu đánh giá. Về mặt lý thuyết và thực tiễn có khá nhiều các chỉ tiêu khác nhau giúp chúng ta có thể đánh giá khả năng cạnh tranh trên cơ sở so sánh doanh nghiệp với các đối thủ. Dưới đây sẽ trình bày một số chỉ tiêu cơ bản sau:

1.3.1. Chất lượng và độ đa dạng của sản phẩm

Có thể nói giá là công cụ cạnh tranh phổ biến nhưng để tồn tại và phát triển một cách bền vững thì chất lượng sản phẩm mới là yếu tố quyết định. Chất lượng sản phẩm ở đây là những giá trị mà khách sạn mang đến cho khách hàng. Có thể nói giá trị mà doanh nghiệp mang lại cho khách hàng càng lớn thì chất lượng sản phẩm càng cao. Để nâng cao chất lượng sản phẩm thì đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư công sức rất nhiều từ công nghệ cho tới con người. Và để tạo ra một sản phẩm tốt thì phải có hệ thống quản lý chất lượng tốt. Độ đa dạng của sản phẩm cũng là một yếu tố góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn. Đặc biệt trong ngành bán lẻ. Càng cho khách hàng nhiều lựa chọn, mang đến cho khách hàng nhiều chủng loại sản phẩm thì khả năng đến với doanh nghiệp của khách hàng càng cao và càng nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn. Có thể nói, đây là yếu tố mà doanh nghiệp bán lẻ thường hay sử dụng để nâng cao khả năng cạnh tranh của mình.

Chất lượng dịch vụ tùy thuộc vào người cung cấp, cũng như thời gian và địa điểm cung cấp. Dịch vụ của các doanh nghiệp khác nhau thì chất lượng thường không giống nhau, phụ thuộc rất lớn vào khả năng tổ chức, trình độ chuyên môn, phong cách phục vụ và uy tín của khách sạn trên thị trường. Những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, nhưng lại thường xuyên biến động, không ổn định, từ đó kéo theo tính bất ổn và khó xác định chính xác chất lượng của dịch vụ. Nếu chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp càng cao thì uy tín càng lớn, càng thu hút được nhiều khách hàng tin tưởng và sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp, từ đó càng nhiều cơ hội tăng doanh thu, tăng thị trường, thị phần phát triển, biểu hiện của

năng lực cạnh tranh cao, bởi chất lượng dịch vụ là do khách hàng cảm nhận và quyết định đến kết quả đánh giá chất lượng dịch vụ. Trong hoạt động kinh doanh dịch vụ thì chất lượng dịch vụ là yếu tố quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp, không chỉ là dịch vụ phục vụ trực tiếp mà khách sạn còn phải có các dịch vụ chăm sóc khách hàng nhằm giữ mối quan hệ lâu dài với các khách hàng mục tiêu, tạo cơ hội cho doanh nghiệp tìm kiếm nguồn khách hàng tiềm năng, có một lượng lớn khách hàng trung thành với doanh nghiệp.

1.3.2. Giá cả sản phẩm và dịch vụ

Giá là một trong những 4P của Marketing, nó ảnh hưởng lớn đến sự lựa chọn mua hàng của khách hàng doanh nghiệp. Vì vậy, giá cũng là một trong những yếu tố quyết định đến năng lực cạnh tranh của khách sạn. Giá được xem là một khoảng chi phí đối với khách hàng nhưng nó lại là một khoảng thu nhập đối với doanh nghiệp.

Cạnh tranh bằng giá là một trong những công cụ cạnh tranh phổ biến trong thời đại ngày nay. Khách sạn nào đưa ra mức giá thấp hơn đối thủ nhưng lợi ích mang lại cho khách hàng tương đương sẽ được khách hàng lựa chọn. Vì vậy một doanh nghiệp luôn muốn hạ thấp giá bán của mình để tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm. Đặc biệt trong những ngành không có sự khác biệt về sản phẩm.

Để đánh giá năng lực cạnh tranh về giá thì phải xét đến khung giá hay mức độ linh hoạt về giá của mỗi khách sạn, mức độ phản ánh hay số lần giảm giá của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh. Mỗi doanh nghiệp đều cần có một chiến lược giá nhất định tùy thuộc vào từng thời điểm, tùy sản phẩm và tùy từng vùng mà doanh nghiệp kinh doanh.

1.3.3. Trình độ lao động

Con người là yếu tố trọng tâm tạo ra các sản phẩm dịch vụ, là đối tượng tham gia trực tiếp vào quá trình cải tiến công nghệ hay thậm chí là góp sức vào những sáng chế và sáng kiến...Chất lượng người lao động quyết định đến chất lượng sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp mà trình độ lao động là một trong những nhân tố cấu thành nên chất lượng lao động.

Vì vậy, trình độ của lực lượng lao động ảnh hưởng rất nhiều đến chất lượng của sản phẩm dịch vụ sản xuất ra cũng như ảnh hưởng rất lớn đến năng suất và chi phí sản xuất ra. Mà những yếu tố này tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Chính vì vậy, nâng cao trình độ cho người lao động, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của người lao động một cách thiết thực, cụ thể là nhiệm vụ hàng đầu của mỗi doanh nghiệp. Bởi chăm lo tốt cho người lao động chính là nghĩa vụ trước pháp luật, là tố chất nhân văn của khách sạn đối với người lao động và là đạo đức kinh doanh, văn hóa của doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay. Một khách sạn có một đội ngũ lao động với trình độ càng cao thì khách sạn đó có một lực lượng sản xuất càng mạnh.

1.3.4. Hiệu lực quảng bá thương hiệu

Thương hiệu là tên, thuật ngữ, ký hiệu, biểu tượng, kiểu dáng hay là sự kết hợp các phần tử đó, nhằm nhận diện các hàng hóa dịch vụ của người bán hay một nhóm người bán và phân biệt chúng với các hàng hóa dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Thương hiệu giữ một vai trò quan trọng đối với khách sạn, nó mang lại nhiều lợi ích cho doanh nghiệp, giúp tạo dựng hình ảnh của khách sạn và sản phẩm trong tâm trí của người tiêu dùng, thu hút các nhà đầu tư, là tài sản vô hình và rất có giá trị của khách sạn. Một thương hiệu mạnh không chỉ đơn thuần là một giá trị quy ra tiền. Sức mạnh của thương hiệu sẽ giúp ích cho khách sạn ở rất nhiều góc độ khác nhau, trong đó có việc góp phần củng cố vị trí và sức mạnh cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường.

Có được một thương hiệu lớn là cả một vấn đề đối với doanh nghiệp vì đó cũng chính là uy tín, vị thế của sản phẩm, của doanh nghiệp trên thị trường cạnh tranh. Vì vậy, các doanh nghiệp càng phải thấy được những tác dụng to lớn của việc xây dựng và quảng bá thương hiệu trong cạnh tranh. Làm cho khách hàng tin tưởng vào chất lượng, yên tâm và tự hào khi sử dụng sản phẩm, tạo được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ khác trên thị trường.

1.3.5. Cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn

Cơ sở vật chất trong khách sạn là những phương tiện và điều kiện để sản xuất và bán dịch vụ nhằm đáp ứng các nhu cầu về ăn uống, nghỉ ngơi và các dịch vụ bổ

sung khác của khách du lịch: Như vậy nói đến cơ sở vật chất trong khách sạn ta phải hiểu nó là các công trình, các trang thiết bị bên trong và sự bố trí các khu vực, các phòng và sự bài trí các trang thiết bị. Trong các yếu tố vật chất của ngành du lịch khách sạn thì cơ sở vật chất có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. .

1.3.6. Hiệu lực hoạt động xúc tiến thương mại

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt hiện nay quảng cáo, xúc tiến bán đóng vai trò rất lớn trong việc thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm hàng hóa, tăng sự nhận biết của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ của khách sạn và khách sạn. Quảng cáo và xúc tiến bán nhằm giới thiệu sản phẩm tới người tiêu dùng và kích thích nhu cầu của họ, qua đó nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Khách sạn có thể quảng cáo trên báo chí, truyền hình, truyền thanh dùng thư chào hàng ... để quảng cáo sản phẩm dịch vụ của mình. Hoặc khách sạn có thể xúc tiến bán hàng bằng các hoạt động: khuyến mãi, tổ chức các cuộc thi, tặng quà....

Thực tế cho thấy có nhiều khách sạn nhờ quảng cáo, xúc tiến bán tốt đã tăng nhanh doanh số bán, nâng cao thị phần của khách sạn.

1.3.7. Khả năng tài chính

Nhắc đến khả năng tài chính của khách sạn thì điều đầu tiên chúng ta nghĩ đến là nguồn vốn. Đây là một yếu tố sản xuất cơ bản và là một trong những đầu vào của doanh nghiệp. Sử dụng một cách hiệu quả giúp cho khách sạn giảm được chi phí vốn, giảm giá thành sản phẩm. Khả năng tài chính phản ánh sức mạnh kinh tế của doanh nghiệp, là yêu cầu đầu tiên, bắt buộc phải có nếu muốn khách sạn thành công trong kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Khả năng tài chính của khách sạn thể hiện khả năng huy động vốn, vốn đầu tư cho các dự án và nguồn tài chính cho các hoạt động kinh doanh của khách sạn, khả năng cung ứng đa dạng các sản phẩm trên thị trường.

Dựa vào khả năng tài chính khách sạn có thể tạo uy tín và sự tin tưởng cho các nhà đầu tư và đối tác làm ăn lâu dài, đồng thời khẳng định năng lực cạnh tranh của khách sạn trên thị trường. Chính vì vậy, nâng cao năng lực tài chính cũng là một trong các biện pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và ngược lại.

1.3.8. Năng lực quản lý và điều hành kinh doanh

Tương lai của một khách sạn nằm trong tay người quản lý, bởi họ là người xác lập các tiêu chuẩn và quản lý con người cũng như tài sản vật chất. Các khách sạn được quản lý và điều hành tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc linh hoạt, khích lệ tinh thần làm việc cũng như nâng cao năng lực của đội ngũ nhân viên, hiệu quả công việc cũng gia tăng, hoạt động kinh doanh của khách sạn cũng diễn ra một cách suôn sẻ, tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Cụ thể:

- Trình độ đội ngũ cán bộ quản lý: không chỉ đơn thuần là trình độ học vấn mà còn thể hiện những kiến thức rộng lớn và phức tạp thuộc rất nhiều lĩnh vực liên quan tới hoạt động kinh doanh của khách sạn, từ pháp luật trong nước và quốc tế, thị trường, ngành hàng...đến kiến thức xã hội, nhân văn.

- Trình độ tổ chức, quản lý khách sạn: thể hiện ở việc sắp xếp, bố trí cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý và phân định rõ chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận. Việc hình thành tổ chức bộ máy quản lý khách sạn theo hướng tinh, gọn, nhẹ và hiệu quả cao có ý nghĩa quan trọng không chỉ bảo đảm hiệu quả quản lý cao, ra quyết định nhanh chóng, chính xác, mà còn làm giảm tương đối chi phí quản lý của doanh nghiệp. Nhờ đó mà nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay thì các đối tác cũng như khách hàng luôn đặt niềm tin vào khả năng quản lý và điều hành kinh doanh của doanh nghiệp, bởi trình độ, năng lực quản lý của doanh nghiệp còn thể hiện trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh, lập kế hoạch, điều hành tác nghiệp...Điều này có ý nghĩa lớn trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của khách sạn, do đó có tác động mạnh tới việc nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn.

1.3.9. Hiệu lực kênh phân phối sản phẩm và dịch vụ

Kênh phân phối là một tập hợp các tổ chức hoặc cá nhân độc lập hoặc phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hóa từ người sản xuất đến người tiêu dùng, nó là một phần quan trọng trong những nỗ lực tiếp cận thị trường của khách sạn. Khách sạn có thể lựa chọn các kênh phân phối như: trực tiếp, gián tiếp

hoặc chuyên ngành. Để có được một thị trường rộng lớn thì khách sạn phải lựa chọn số lượng các trung gian ở mỗi cấp độ phân phối, phải chọn nhiều phương thức phân phối khác nhau tùy thuộc vào các điều kiện khác nhau. Khách sạn càng có nhiều kênh phân phối thì khả năng sản phẩm hay dịch vụ của mình tiếp xúc với người tiêu dùng càng dễ dàng và sản phẩm cũng được tiêu thụ nhanh chóng, từ đó tăng thị phần và nâng cao năng lực cạnh tranh cho khách sạn trên thị trường.

1.3.10. Khả năng nắm bắt thông tin

Khả năng này tác động trực tiếp đến sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, đáp ứng nhu cầu của khách hàng, góp phần làm tăng doanh thu, tăng thị phần tiêu thụ sản phẩm, nâng cao vị thế của khách sạn. Đây là nhóm nhân tố rất quan trọng tác động tới năng lực cạnh tranh của khách sạn. Việt nam đang từng bước hội nhập vào quá trình toàn cầu hóa của nền kinh tế thế giới. Những biến động trên thị trường thế giới đều tác động đến nền kinh tế trong nước mà cụ thể là các doanh nghiệp, những người trực tiếp tham gia vào các hoạt động kinh tế. Thông tin cập nhật luôn là yếu tố sống còn đối với mỗi khách sạn, khách sạn có thể phát triển bền vững, đủ khả năng cạnh tranh trên thị trường thế giới hay không đều cần đến tầm nhìn chuẩn xác của lãnh đạo. Sự cạnh tranh đã và đang diễn ra từng ngày, mỗi doanh nghiệp đều có nhu cầu cập nhật thông tin nhanh và tổng quát để có những quyết định đúng đắn, khách sạn nào càng nắm bắt được nhiều thông tin và đi trước một bước thì khách sạn đó càng có nhiều lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh.

1.3.11. Thị phần của doanh nghiệp khách sạn

Theo Wikipedia cho rằng: Thị phần là phần thị trường tiêu thụ sản phẩm mà doanh nghiệp chiếm lĩnh được. Thị phần là một khái niệm quan trọng số một trong Marketing và quản trị chiến lược hiện đại. Bởi vì, công ty nào chiếm được thị phần lớn sẽ có lợi thế thống trị thị trường. Vì chiến lược chiếm thị phần này mà nhiều công ty sẵn sàng chi phí lớn và hy sinh các lợi ích khác.

$$\text{Thị phần} = \frac{\text{Doanh số bán hàng của doanh nghiệp}}{\text{Tổng doanh số của thị trường}}$$

Hay

$$\text{Thị phần} = \frac{\text{Số sản phẩm bán ra của doanh nghiệp}}{\text{Tổng sản phẩm tiêu thụ của thị trường}}$$

Xét đến thị phần tương đối (Relative market share)

$$\text{Thị phần tương đối} = \frac{\text{Thị phần của doanh nghiệp}}{\text{Thị phần của đối thủ cạnh tranh}}$$

Hay

$$\text{Thị phần tương đối} = \frac{\text{Doanh số bán hàng của doanh nghiệp}}{\text{Doanh số bán hàng của đối thủ cạnh tranh}}$$

Nếu

Thị phần tương đối > 1 thì lợi thế cạnh tranh thuộc về doanh nghiệp

Thị phần tương đối < 1 thì lợi thế cạnh tranh thuộc về đối thủ cạnh tranh.

Thị phần tương đối $= 1$ thì lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh là như nhau.

Thị phần càng lớn, sức cạnh tranh càng mạnh và ngược lại. Để tồn tại và phát triển cũng như nâng cao sức cạnh tranh, khách sạn phải chiếm giữ được một phần thị trường, trong đó có được những khách hàng chiến lược và lâu dài về doanh thu vì vị trí kinh doanh của họ trên thị trường sẽ ảnh hưởng đáng kể đến uy tín của doanh nghiệp. Khả năng tiếp cận của khách hàng đối với sản phẩm và dịch vụ là một trong những khả năng để doanh nghiệp mở rộng thị phần của mình. Điều này phụ thuộc nhiều vào chính sách marketing khách hàng của doanh nghiệp. Mặt khác, khả năng của doanh nghiệp trong việc lôi kéo và giữ được khách hàng thường niên và lâu dài cũng thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó, đánh giá sức cạnh tranh của khách sạn không thể không xem xét đến tiêu chí thị phần mà doanh nghiệp chiếm lĩnh được.

1.3.12. Tốc độ tăng trưởng thị phần của doanh nghiệp khách sạn

Tốc độ tăng trưởng thị phần là tốc độ gia tăng doanh số bán hàng của doanh nghiệp so với phần doanh số của thị trường. Tốc độ tăng trưởng thị phần thường được tính qua tốc độ tăng doanh thu của khách sạn

$$\text{Tốc độ tăng trưởng doanh thu} = \frac{DT_n - DT_{n-1}}{DT_{n-1}} \times 100\%$$

Tốc độ tăng trưởng thị phần cao thì khách sạn có nhiều cơ hội gia tăng doanh số, mở rộng quy mô, tăng năng lực sản xuất và mở rộng kênh phân phối.

Tốc độ tăng trưởng thị phần của khách sạn còn là yếu tố thể hiện uy tín của doanh nghiệp đối với khách hàng sử dụng sản phẩm dịch vụ do chính doanh nghiệp cung cấp, khả năng mở rộng thị trường tiêu thụ, tìm kiếm nguồn khách hàng mới.

1.4 Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh doanh nghiệp khách sạn

1.4.1. Môi trường vĩ mô

- Ảnh hưởng về kinh tế: Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các đơn vị kinh doanh, ảnh hưởng trực tiếp đối với hoạt động của doanh nghiệp và do đó cũng ảnh hưởng trực tiếp với sức thu hút tiềm năng của các chiến lược khác nhau. Các yếu tố kinh tế chủ yếu thường được các khách sạn quan tâm là lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ,...

- Ảnh hưởng về văn hóa xã hội: Những yếu tố này thường thay đổi hoặc tiến triển chậm chạp nên đôi khi khó nhận biết. Những thay đổi về địa lý, nhân khẩu, văn hóa và xã hội có ảnh hưởng quan trọng đến hầu như tất cả các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và người tiêu thụ. Do đó tất cả các doanh nghiệp đều bị ảnh hưởng từ những cơ hội và thách thức xuất phát từ các yếu tố này mặc dù sự tác động của yếu tố này thường có tính dài hạn.

- Ảnh hưởng về chính trị - luật pháp: Các yếu tố này bao gồm những ảnh hưởng từ hệ thống các quan điểm, đường lối chính sách của chính phủ, hệ thống luật pháp hiện hành, các xu hướng chính trị ngoại giao của chính phủ và những diễn

biến chính trị trong nước, trong khu vực và trên toàn thế giới. Các yếu tố này có vai trò ngày càng lớn đến hoạt động của các khách sạn, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế toàn cầu hóa hiện nay, buộc các nhà quản trị chiến lược đặc biệt quan tâm không những đến những yếu tố hiện tại mà còn phải dự báo chính xác các xu hướng chính trị, chính phủ và luật pháp trong nước và quốc tế.

- Ảnh hưởng công nghệ: Các ảnh hưởng công nghệ cho thấy những cơ hội và thách thức cần được xem xét trong việc xây dựng các chiến lược kinh doanh. Sự tiến bộ về khoa học kỹ thuật, sự chuyển giao công nghệ không những ảnh hưởng đến các sản phẩm dịch vụ mà còn ảnh hưởng đến cả khách hàng, nhà phân phối, người cạnh tranh, quá trình sản xuất, thực tiễn tiếp thị và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Hiện nay không khách sạn nào mà tự cách ly với những phát triển công nghệ đang xuất hiện.

- Ảnh hưởng môi trường tự nhiên: Môi trường tự nhiên tác động rất lớn đến hoạt động kinh doanh của khách sạn. Về cơ bản thường tác động bất lợi đối với các hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp sản xuất kinh doanh có liên quan đến tự nhiên như: sản xuất nông phẩm, thực phẩm theo mùa, kinh doanh khách sạn, du lịch,... Để chủ động đối phó với các tác động của yếu tố tự nhiên, các doanh nghiệp phải tính đến các yếu tố tự nhiên có liên quan thông qua các hoạt động phân tích, dự báo của bản thân khách sạn và đánh giá của các cơ quan chuyên môn. Các biện pháp thường được doanh nghiệp sử dụng: dự phòng, san bằng, tiên đoán và các biện pháp khác,... Ngoài ra, nó còn ảnh hưởng đến các doanh nghiệp như vấn đề tiếng ồn, thiên tai, ô nhiễm môi trường,... và các doanh nghiệp phải cùng nhau giải quyết.

1.4.2. Môi trường vi mô

Hoạt động sản xuất kinh doanh trên thị trường hiện nay đòi hỏi khách sạn phải đặt mình vào môi trường cạnh tranh khốc liệt. Vì vậy, nhiệm vụ đặt ra cho doanh nghiệp là phải phân tích và phán đoán các thế lực cạnh tranh trong môi trường ngành để xác định các cơ hội và đe dọa ảnh hưởng đến khách sạn.

Môi trường ngành bao gồm các yếu tố trong ngành và có tác động quyết định đến tính chất và mức độ cạnh tranh trong ngành. Môi trường vi mô có năm yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp, các đối thủ tiềm năng và sản phẩm thay thế. Mọi quan hệ của các yếu tố này được Michael E. Porter thể hiện ở mô hình như sau:

Sức ép của khách hàng

Đây là lực lượng tạo ra khả năng mặc cả của người mua. Người mua có thể được xem như là một sự đe dọa cạnh tranh khi buộc khách sạn giảm giá hoặc nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn. Ngược lại, khi người mua yếu sẽ mang đến cho doanh nghiệp một cơ hội để tăng giá kiếm được lợi nhuận nhiều hơn. Người mua bao gồm: người tiêu dùng cuối cùng, các nhà phân phối (bán buôn, bán lẻ) và các nhà mua công nghiệp.

Áp lực của khách hàng thường được thể hiện trong các trường hợp như sau:

- Nhiều nhà cung ứng có quy mô vừa và nhỏ trong ngành cung cấp. Trong khi đó người mua là một số ít và có quy mô lớn. Hoàn cảnh này cho phép người mua chi phối các công ty cung cấp.
- Khách hàng mua một khối lượng lớn. Trong hoàn cảnh người mua có thể sử dụng ưu thế mua hàng của họ như một ưu thế để mặc cả cho sự giảm giá không hợp lý.
- Ngành cung cấp phụ thuộc vào khách hàng với tỷ lệ phần trăm lớn trong tổng số đơn đặt hàng.
- Khách hàng có thể vận dụng chiến lược liên kết dọc, tức là họ có xu hướng khép kín sản xuất, tự sản xuất, gia công các bộ phận chi tiết, bán sản phẩm cho mình.
- Khách hàng có đầy đủ các thông tin về thị trường như nhu cầu, giá cả... của các nhà cung cấp thì áp lực mặc cả của họ càng lớn.

Quyền lực của nhà cung cấp

Các nhà cung cấp là những tổ chức, cá nhân có khả năng sản xuất và cung cấp các yếu tố đầu vào như: vốn, lao động, máy móc thiết bị, nhà xưởng, nguyên vật liệu, các loại dịch vụ, phương tiện vận chuyển, thông tin. Những nhà cung ứng có thể được coi là một áp lực đe dọa khi có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm

chất lượng của các sản phẩm, dịch vụ mà họ cung cấp. Qua đó làm giảm khả năng lợi nhuận của khách sạn. Trên một phương diện nào đó, sự đe dọa đó tạo ra sự phụ thuộc ít nhiều đối với các khách sạn. Áp lực tương đối của nhà cung ứng thường thể hiện trong các tình huống sau:

- Ngành cung ứng mà khách sạn chỉ có một số, thậm chí một khách sạn độc quyền cung ứng.
- Tình huống không có sản phẩm thay thế, doanh nghiệp không có người cung ứng nào khác.
- Khách sạn mua yếu tố sản phẩm không phải là khách hàng quan trọng và ưu tiên của nhà cung ứng.
- Loại đầu vào, chẳng hạn như vật tư của nhà cung ứng là quan trọng đối với doanh nghiệp.
- Các nhà cung cấp vật tư cũng có chiến lược liên kết dọc, tức là khép kín sản xuất...

Đối thủ cạnh tranh hiện tại

Đối thủ cạnh tranh hiện tại là một trong năm lực lượng cạnh tranh trong ngành. Khi xem xét đối thủ cạnh tranh hiện tại khách sạn cần nhận thấy: Nếu đối thủ cạnh tranh càng yếu, khách sạn có cơ hội tăng giá bán và kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Ngược lại, khi các đối thủ cạnh tranh hiện tại mạnh thì sự cạnh tranh về giá là đáng kể. Vì vậy, việc phân tích đối thủ cạnh tranh hiện tại cần xoay quanh những nội dung chủ yếu sau:

Một là, khách sạn phải nhận biết được đối thủ cạnh tranh trực tiếp để từ đó phân tích tín hiệu từ thị trường và phân loại đối thủ cạnh tranh.

Hai là, phân tích điểm mạnh, điểm yếu và khả năng cạnh tranh giữa các đối thủ thông qua so sánh các yếu tố (sản phẩm, chất lượng, khả năng cạnh tranh về giá, hiệu quả quảng cáo, năng suất lao động, mạng lưới phân phối, thị phần, khả năng tài chính...).

Ba là, phân tích chiến lược hiện tại của đối thủ cạnh tranh từ đó so sánh tương quan thế lực của khách sạn so với đối thủ.

Phân tích đối thủ cạnh tranh là một công việc cực kỳ quan trọng trong phân tích môi trường vi mô quyết định đến năng lực cạnh tranh và chiến lược cạnh tranh của doanh nghiệp. Vì vậy, khách sạn phải có sự đầu tư đúng mực và hướng vào việc này.

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là các khách sạn hiện tại chưa cạnh tranh trong cùng một ngành sản xuất nhưng có khả năng cạnh tranh nếu họ quyết định gia nhập ngành.

Về mọi phương diện các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn chưa bằng các đối thủ trong ngành. Tuy nhiên, họ có hai điểm mà các khách sạn hiện tại cần phải lưu ý là: có thể biết được điểm yếu của các đối thủ hiện tại; và có tiềm lực tài chính, công nghệ mới để sản xuất các sản phẩm mới.

Mức độ thuận lợi và khó khăn cho việc nhập ngành của các đối thủ tiềm ẩn phụ thuộc phần lớn vào hàng rào cản trở gia nhập. Theo Michael Porter hàng rào cản trở gia nhập ngành bao gồm:

Kinh tế quy mô(chi phí về sản xuất, phân phối, bán, quảng cáo...) giảm với số lượng bán. Hay nói cách khác số lượng sản phẩm sản xuất và bán hàng tăng lên thì chi phí cho một đơn vị sản phẩm giảm xuống.

Những ưu thế tuyệt đối về chi phí không liên quan đến quy mô: (1) Công nghệ sản phẩm thuộc quyền sở hữu: sáng chế, làm chủ một công nghệ; (2) Sự tiếp cận nguồn lực đặc thù: nhân lực, nguồn nguyên liệu thô thuận lợi; (3) Vị trí kinh doanh thuận lợi; (4) Đường cong kinh nghiệm.

Khác biệt hóa sản phẩm: là việc tạo ra sản phẩm có những đặc tính đặc biệt mang tính độc đáo về chất lượng, giá cả, thiết kế, biểu tượng hay dịch vụ khách hàng có thể phân biệt dễ dàng với sản phẩm của đối thủ cạnh tranh nhằm giành ưu thế trong cạnh tranh.

Kênh phân phối của các doanh nghiệp hiện tại đang rất mạnh và đã tồn tại trên thị trường. Việc các doanh nghiệp mới thuyết phục để mạng lưới phân phối đó làm việc với doanh nghiệp mình là điều hết sức khó khăn, cần phải có các biện pháp giảm giá, chia sẻ chi phí quảng cáo...

Phản ứng lại của các doanh nghiệp hiện tại trong lĩnh vực kinh doanh. Nếu các khách sạn mới muốn vào ngành phản ứng lại một cách tích cực và khôn khéo, họ sẽ thuận tiện hơn trong việc gia nhập ngành. Nhưng nếu các khách sạn phản ứng lại bằng một cuộc chiến (ví dụ cuộc chiến về giá) thì giá phải trả là quá đắt để gia nhập ngành.

Áp lực của sản phẩm và dịch vụ thay thế

Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của con người tiêu dùng. Đặc điểm cơ bản của nó thường có các ưu điểm hơn sản phẩm bị thay thế ở các đặc trưng riêng biệt. Chẳng hạn, sự gia tăng các loại đồ uống có ga hiện nay là một đe dọa thật sự đối với các ngành phục vụ đồ uống truyền thống như ngành chè, cà phê. Do các loại hàng có tính thay thế cho nhau nên sẽ dẫn đến sự cạnh tranh trên thị trường.

Vì vậy, việc phân tích sản phẩm thay thế là rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Khi thực hiện phân tích sản phẩm thay thế khách sạn phải thể hiện các nội dung sau:

- Phân tích xu hướng thay thế: thay thế bình thường hay thay thế hoàn toàn.
- Phân tích mối quan hệ về cung cầu và mối quan hệ về giá cả của sản phẩm thay thế. Phân tích sản phẩm thay thế tốt sẽ cho phép doanh nghiệp xác định ngành hàng kinh doanh một cách có hiệu quả và có thể chuyển hướng kinh doanh hay đa dạng hóa sản phẩm khi thấy cần thiết.

Các yếu tố môi trường nội tại khách sạn

Khả năng tài chính: đây là yếu tố rất quan trọng ảnh hưởng tới hoạt động kinh doanh của khách sạn nói chung và việc quyết định ngân quỹ cho truyền thông marketing nói riêng. Việc thực hiện các chương trình truyền thông marketing cụ thể đều phải được đảm bảo bằng các nguồn tài chính nhất định và những khoản dự phòng cần thiết để đối phó với các rủi ro bất trắc xảy ra không lường trước được.

Cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ: do đặc điểm của sản phẩm khách sạn, việc tạo ra các dịch vụ đòi hỏi có cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ tiên tiến để có thể tạo ra được các dịch vụ có chất lượng. Cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn ngày càng gia tăng nó đòi hỏi các khách sạn phải không ngừng đổi mới trang thiết bị kỹ thuật và công nghệ kinh doanh hiện đại để thu hút khách hàng.

Nguồn nhân lực: đây là yếu tố rất quan trọng trong các khách sạn, không những ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng các dịch vụ mà khách sạn cung cấp vì ở đó có sự tiếp xúc trực tiếp của nhân viên với khách hàng mà còn ở chỗ trong các cơ sở kinh doanh, đặc biệt là các khách sạn có sử dụng rất nhiều nhân lực đòi hỏi trình độ chuyên môn, kỹ thuật khác nhau. Nguồn nhân lực là yếu tố ảnh hưởng lớn đến việc khách sạn hoạch định và thực thi các chương trình truyền thông marketing.

Trình độ hoạt động marketing có ý nghĩa quyết định đến hiệu quả kinh doanh của các khách sạn cũng như hiệu quả chính sách truyền thông marketing, nó đảm bảo để các khách sạn có được các chương trình truyền thông marketing thành công, đạt được mục tiêu và thu hút khách hàng đến khách sạn.

1.5. Các công cụ sử dụng để đánh giá năng lực cạnh tranh

1.5.1. Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Để đánh giá năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp, cần phải xác định được các yếu tố phản ánh năng lực cạnh tranh từ những lĩnh vực hoạt động khác nhau và cần thực hiện việc đánh giá bằng cả định tính và định lượng.

Trên thực tế không một doanh nghiệp nào có đủ khả năng thỏa mãn đầy đủ tất cả những yêu cầu của khách hàng. Thường thì khách sạn có lợi thế về mặt này và sẽ bất lợi ở mặt khác. Vấn đề cơ bản là, khách sạn phải nhận biết được điều này và cố gắng phát huy tốt những điểm mạnh đang có để đáp ứng tốt nhất những đòi hỏi của khách hàng. Những điểm mạnh và điểm yếu bên trong một doanh nghiệp được biểu hiện thông qua các lĩnh vực hoạt động chủ yếu của doanh nghiệp như giá cả sản phẩm và dịch vụ; chất lượng sản phẩm và bao gói; kênh phân phối sản phẩm và dịch vụ bán hàng; thông tin và xúc tiến thương mại; năng lực nghiên cứu và phát triển; thương hiệu và uy tín của khách sạn; trình độ lao động; thị phần sản phẩm doanh nghiệp và tốc độ tăng trưởng thị phần; vị thế tài chính; năng lực tổ chức và quản trị khách sạn.

1.5.2. Ma trận điểm yếu – điểm mạnh – cơ hội – nguy cơ (SWOT)

Ma trận phân tích SWOT là một trong những công cụ rất hữu dụng cho việc nắm bắt và ra quyết định cho mọi tình huống đối với bất cứ tổ chức nào. SWOT viết tắt của

4 chữ: Strengths (những điểm mạnh), Weaknesses (những điểm yếu), Opportunities (các cơ hội), Threats (các nguy cơ). SWOT cung cấp một công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng năng lực kinh doanh hoặc cạnh tranh của một doanh nghiệp. SWOT là kỹ thuật phân tích rất tốt trong việc xác định Điểm mạnh, Điểm yếu để từ đó tìm ra Cơ hội và Nguy cơ. Để xây dựng ma trận SWOT cần phải liệt kê tất cả các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức thông qua ma trận theo các thứ tự ưu tiên. Tiếp đó là phối hợp tạo ra các nhóm tương ứng với mỗi nhóm này là các chiến lược thực thi.

CHƯƠNG 2 : THỰC TRẠNG NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN HILTON GARDEN INN HANOI

2.1 Khái quát về thị trường và tình hình hoạt động kinh doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

2.1.1 Khái quát thị trường kinh doanh của khách sạn

Thủ đô Hà Nội, với tiềm năng du lịch nhân văn và thiên nhiên phong phú, với bề dày lịch sử 1000 năm, từ nhiều năm nay đã trở thành một trong những điểm hấp dẫn đối với du khách bốn phương. Trong những năm qua, ngành du lịch Hà Nội đã có những bước tiến đáng kể, vượt qua được những khó khăn của khủng hoảng kinh tế khu vực. Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành du lịch Thủ đô được nâng cấp và hoàn thiện, chất lượng dịch vụ được cải tiến, nhiều chương trình du lịch mới ra đời, các dự án về xây dựng khu vui chơi, giải trí đang được gấp rút triển khai nhằm đáp ứng nhu cầu của du khách.

Nhờ sự phát triển du lịch của Thủ đô, ngành kinh doanh khách sạn ở Hà Nội cũng vì thế mà ngày càng sôi động hơn. Chúng ta sẽ xem xét xu hướng phát triển thị trường khách sạn ở Hà Nội trên hai khía cạnh:

- Xu hướng cung:

Mạng lưới khách sạn ở Hà Nội có thể nói là dày đặc với đủ các loại hình: to, vừa, nhỏ, của nhà nước, tư nhân, liên doanh... Tuy nhiên, xu hướng cung về số lượng phòng cao cấp đạt tiêu chuẩn quốc tế đang ngày càng tăng lên cùng với sự tham gia liên doanh của các công ty nước ngoài như: khách sạn, Thăng Lợi, Hanoi Tower, Fortuna, ...và số lượng khách sạn loại vừa và nhỏ rút khỏi thị trường khách sạn do kinh doanh không hiệu quả cũng nhiều.

Nhìn chung, thị trường du lịch nói chung và thị trường khách sạn nói riêng ở Hà Nội đã và đang diễn ra rất sôi động, có rất nhiều đơn vị tham gia vào hoạt động kinh doanh khách sạn; sự cạnh tranh trong lĩnh vực này cũng vì thế mà ngày càng gay gắt hơn. Cần làm gì để đứng vững và phát triển trong điều kiện kinh doanh khó khăn như hiện nay? Đó là câu hỏi cho tất cả các khách sạn trên địa bàn Hà Nội nói riêng và trong cả nước nói chung.

2.1.2. Quá trình hình thành và phát triển

2.1.2.1. Giới thiệu về tập đoàn khách sạn Hilton (Hilton Hotel Corporation – HCC)

Tập đoàn Khách sạn Hilton (HCC) là một tập đoàn khách sạn Mỹ được sáng lập bởi Conrad Hilton vào đầu thế kỷ 20.

Tại Hà Nội, Hilton Garden Inn HaNoi có địa chỉ tại 20 Phan Chu Trinh, Hoàn Kiếm, Hà Nội

2.1.2.2. Giới thiệu về khách sạn Hilton Garden Inn HaNoi

Hilton Garden Inn HaNoi là khách sạn quốc tế 4 sao tại Hà Nội, là khách sạn liên doanh do tập đoàn Hilton Worldwide và chủ đầu tư khách sạn này là Công ty TNHH Du lịch và Thương mại Hoàn Kiếm.

Khách sạn tọa lạc ở vị trí đắc địa, nằm ngay giữa trung tâm kinh tế và du lịch của Thủ đô Hà Nội, cách Nhà hát lớn chừng 150m, rất gần với Hồ Hoàn Kiếm, Bộ Tài chính, các Đại sứ quán, trụ sở doanh nghiệp, các cơ quan Chính phủ, phố cổ và khu mua sắm... và chỉ cách sân bay quốc tế Nội Bài 40km.

Khai trương tại Hà Nội vào ngày 2 tháng 4 năm 2013. Khách sạn, đạt tiêu chuẩn 4 sao, cao 11 tầng với tổng số 86 phòng ngủ được trang bị tiện nghi và dịch vụ cao cấp. ất cả các phòng nghỉ đều có đồ nội thất sang trọng phục vụ tốt nhất giấc ngủ cũng như hoạt động sinh hoạt của khách khi lưu lại như giường gối êm ái, như tivi LCD/Plasma, máy sấy tóc, bàn, truyền hình cáp, kết sắt... Đảm bảo bạn sẽ thấy vô cùng thoải mái trong những ngày nghỉ tại đây.

Trung tâm dịch vụ văn phòng (Business Center) – nơi phục vụ miễn phí 24/7 - được bố trí các tiện ích văn phòng như Internet, máy tính, máy in, máy photocopy cài đặt chế độ điều khiển in từ xa có thể kết nối với bất kỳ laptop hoặc thiết bị cá nhân nào. Hệ thống internet tốc độ cao miễn phí được trang bị trong mỗi phòng và toàn bộ khách sạn giúp khách hàng có thể làm việc ở bất cứ đâu. Sau những giờ làm việc căng thẳng, khách hàng có thể thư giãn tại quầy bar (The Garden Bar) với 1 ly cocktail hoặc sử dụng phòng tập miễn phí (Fitness Center) với các thiết bị tập hiện đại ngay ở tầng một khách sạn. Nhà hàng Garden Grille tại tầng hai mang đến cho

khách hàng từ những bữa sáng giàu dinh dưỡng cho một ngày mới đến bữa tối ngon miệng và các bữa tiệc nhỏ. Khách hàng có thể thưởng thức các món ăn đặc trưng Á-Âu ngay tại nhà hàng hay yêu cầu phục vụ tại phòng. Tiện lợi hơn nữa, Hilton Garden Inn có quầy PAVILION PANTRY™ giống như một siêu thị thu nhỏ mở cửa 24/7 để bất cứ lúc nào khách hàng cũng có thể được cung cấp đồ ăn đóng gói bán sẵn, thức ăn đông lạnh hay các loại đồ uống, đồ ăn vặt và đồ khô đóng hộp. Tại Pavilion Pantry™ cũng có lò vi sóng giúp quý khách tự chế biến bữa ăn theo ý thích

Đặc điểm nổi bật của tất cả các khách sạn Hilton Garden Inn trên toàn thế giới là những cơ sở vật chất dựa trên 5 tiêu chí giúp quý khách “Ngủ ngon”, “Ăn ngon”, “Làm việc hiệu quả”, “Khỏe mạnh” và “Tận hưởng” (Sleep Deep, Eat well, Work Smart, Stay Fit, Treat Yourself). Mỗi phòng khách đều được trang bị loại giường Serta™ được thiết kế đặc biệt nhằm đảm bảo sự thoải mái và những giấc ngủ ngon cho quý khách. Ghế văn phòng Mirra của hãng Herman Miller được thiết kế tốt cho xương sống và lưng với 11 điểm mang lại sự thoải mái tùy theo từng tư thế ngồi kết hợp với bàn làm việc rộng rãi, ngăn nắp giúp khách hàng cảm thấy thư thái và làm việc hiệu quả nhất.

Tiện nghi & Dịch vụ khác

- Dịch vụ trông trẻ
- Dịch vụ đổi tiền
- Phòng chơi cho trẻ em
- Dịch vụ cho thuê xe
- Phục vụ phòng 24/24
- Internet tại sảnh
- / Trung tâm thương vụ
- Cửa hàng đồ lưu niệm
- Dịch vụ đưa đón sân bay
- Các dịch vụ Du lịch

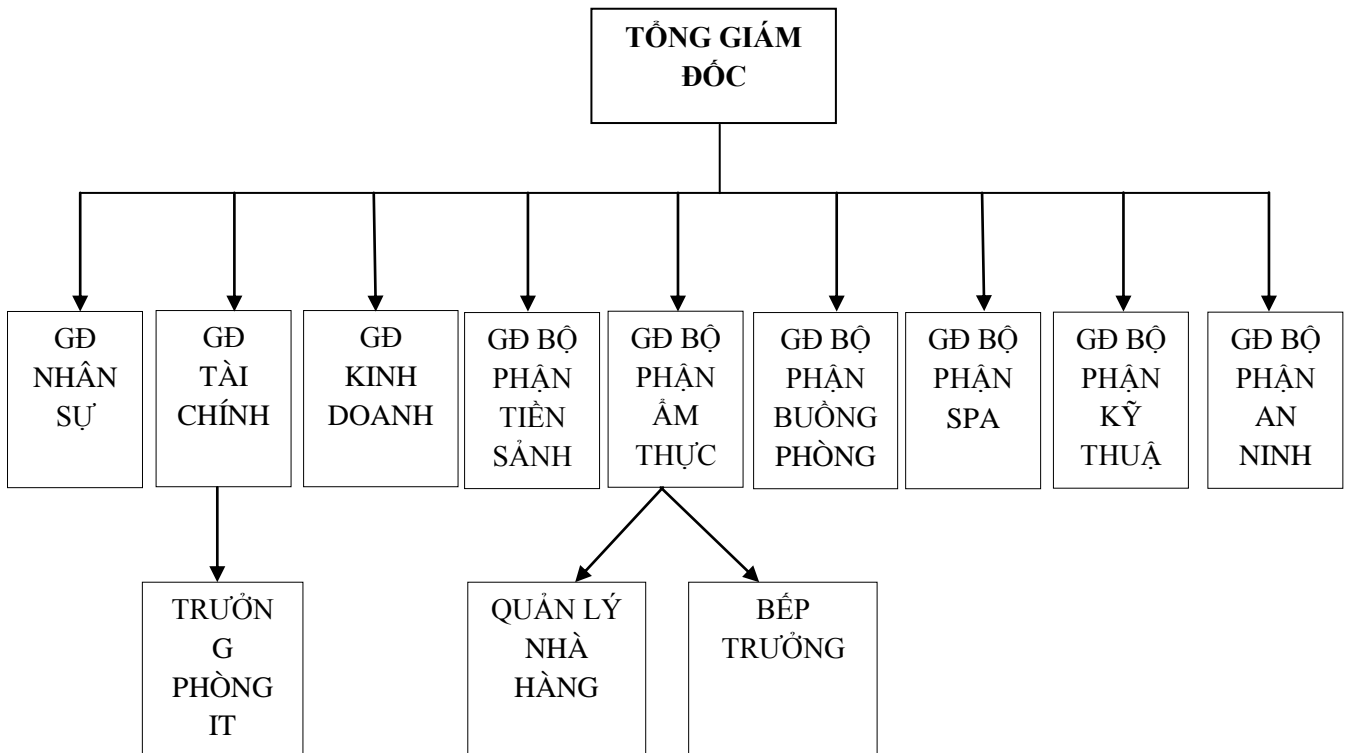
Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đã nhận được các giải thưởng lớn sau:

Hilton Garden Inn Hanoi vinh dự được trao giải thưởng “Chứng nhận chất lượng dịch vụ xuất sắc năm 2014” từ TripAdvisor®. Giải thưởng chất lượng này được trao cho các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch khách sạn được các chuyên gia của TripAdvisor® thẩm định, đồng thời nhận được phản hồi tích cực nhất từ phía khách du lịch trên trang web TripAdvisor®.

2.1.3. Mô hình cơ cấu tổ chức lao động và chức năng của từng bộ phận

2.1.3.1 Mô hình cơ cấu tổ chức lao động

Hình 2.1: Mô hình cơ cấu tổ chức lao động của cả khách sạn



(Nguồn : Phòng nhân sự khách sạn)

Mọi quyết định của tổng giám đốc đưa ra đều phổ biến và truyền đạt lại cho các giám đốc bộ phận. Và trợ giúp cho các giám đốc bộ phận thì có trợ lý giám đốc để truyền đạt mọi quyết định cho các nhân viên có kinh nghiệm chuyên môn cao, những nhân viên này sẽ là người quản lý và hướng dẫn cho nhân viên mới cũng như các thực tập sinh khi làm việc tại các bộ phận của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi theo sơ đồ bên dưới.

Hình 2.2: Sơ đồ quy trình làm việc của các bộ phận trong khách sạn Hilton



2.1.3.2. Chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận trong Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Bộ phận nhân sự

Phụ trách nhiệm vụ tuyển dụng, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho khách sạn. Đảm bảo toàn bộ nhân viên được làm việc và tuân thủ theo các quy định, nội quy của khách sạn và nhà nước hiện hành...

Bộ phận tài chính

Chịu trách nhiệm về báo cáo tài chính và báo cáo quản trị của bộ phận kế toán – ngân sách, dự toán, trực nhiệm vụ (nếu có), bảo hiểm, tài sản và công cụ dụng cụ. Và bộ phận này còn chịu trách nhiệm lưu giữ và xử lý các thông tin về tài chính – kế toán của khách sạn. Đồng thời, bộ phận này còn hướng dẫn, giám sát các hoạt động của khách sạn trong việc thực hiện chế độ tài chính, kế toán, giải quyết các công nợ, quan hệ với ngân hàng để đáp ứng nhu cầu về vốn cho sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, giám đốc tài chính còn có trách nhiệm về quản lý bộ phận kế toán, giá vốn và chi phí, quản lý nhân viên công nghệ thông tin. Giám đốc tài chính còn có nhiệm vụ khác là kiểm soát hàng ngày về việc tuân thủ quy trình của nhân viên cũng như các báo cáo kiểm soát và báo cáo dòng tiền...

Bộ phận kinh doanh

Chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh và phát triển thị trường, đảm bảo khách sạn luôn đạt được công suất cao, lãi nhiều và đa dạng hóa thị trường. Kết hợp với tập đoàn Hilton để tận dụng được tất cả các kênh bán hàng cũng như khách hàng hiện có của Hilton để mang lại doanh thu cao nhất cho khách sạn. Đưa ra các chiến lược và kế hoạch bán hàng và tiếp thị đúng đắn, kịp thời...

Bộ phận tiền sảnh

Là bộ phận thay mặt khách sạn giao tiếp trực tiếp với khách hàng, khi họ đến và đi khỏi khách sạn. Chính vì thế mà bộ phận này có vai trò quan trọng là chịu trách nhiệm về việc hướng dẫn và đón tiếp khách hàng, làm thủ tục khi khách đến khách sạn và làm thủ tục thanh toán cho khách các khoản chi trong thời gian họ nghỉ tại khách sạn. Nhân viên của bộ phận này luôn luôn làm việc với tinh thần trách nhiệm cao, thái độ vui vẻ, mến khách, tận tình hướng dẫn và cung cấp toàn bộ thông tin dịch vụ của khách sạn để làm cho khách hàng được hài lòng nhất. Đồng thời, chịu trách nhiệm về việc sắp xếp phòng ở theo yêu cầu khách hàng, đáp ứng các nhu cầu của khách, giải quyết các phàn nàn nếu có.

Bộ phận ẩm thực

Cung cấp các dịch vụ ăn uống cho khách cư trú tại khách sạn cũng như khách bên ngoài... Bộ phận này có nhiệm vụ chế biến các món ăn ngon có chất lượng cao, hợp khẩu vị theo đúng thực đơn mà khách yêu cầu. Đồng thời, luôn luôn cải tiến kỹ thuật chế biến, đảm bảo vệ sinh định lượng, tiêu chuẩn của các món ăn. Đứng đầu của bộ phận này là giám đốc bộ phận ẩm thực, dưới quyền giám đốc bộ phận ẩm thực thì có bếp trưởng và dưới quyền bếp trưởng là các bếp phó và đầu bếp.

Bộ phận buồng phòng

Chịu trách nhiệm về việc vệ sinh phòng ở của khách cũng như toàn bộ các khu vực khác trong khách sạn. Cung cấp dịch vụ giặt ủi cho khách và chịu trách nhiệm về mặt hàng khăn vải trong khách sạn...

Bộ phận Spa

Cung cấp dịch vụ phòng tập thể dục, xông hơi, chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp cho khách hàng...

Bộ phận kỹ thuật

Đảm bảo phòng kỹ thuật vận hành hiệu quả và kinh tế, chịu trách nhiệm cho việc bảo trì bảo đảm toàn bộ trang thiết bị của khách sạn luôn ở trong điều kiện tốt nhất...

Bộ phận an ninh

Chịu trách nhiệm về vấn đề an ninh, phòng chống cháy nổ trong và ngoài khách sạn...

Về quản lý cấp cao (Giám đốc các bộ phận chức năng và Ban giám đốc quản lý chung)

- Phần lớn là người nước ngoài (trừ bộ phận kế toán – tài chính và nhân sự)
- Đã có kinh nghiệm trong quản lý nhiều năm (ở các khách sạn tương đương)
- Sử dụng thành thạo ít nhất 1 ngoại ngữ
- Trình độ chuyên môn: đã qua các khoá đào tạo và học tập về quản trị kinh doanh khách sạn

- Biết cách đánh giá công việc, nhân lực
- Khả năng điều phối công việc, giao việc, lập kế hoạch... tốt

Hệ số luân chuyển lao động trong khách sạn khá cao

Khách sạn thường xuyên tuyển nhân viên mới, đặc biệt là những nhân viên phục vụ khách trực tiếp (chủ yếu là ở các nhà hàng và khu vực lễ tân). Do đó, độ tuổi trung bình thường là 22 – 27 tuổi.

2.1.4. Đặc điểm cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn

Tất cả các phòng khách đều có:

- bồn tắm
- vòi hoa sen riêng biệt
- điều hoà nhiệt độ trung tâm
- điện thoại quay số trực tiếp ra nước ngoài và trong nước
- két an toàn
- chương trình vô tuyến thu từ vệ tinh
- ổ cắm máy tính xách tay

- Các phương tiện pha trà và cà phê.

Phòng họp và phòng tiệc được trang bị các phương tiện kỹ thuật trợ giúp về ánh sáng, âm thanh cao cấp. Ngoài ra, khách sạn có Trung tâm dịch vụ văn phòng để hỗ trợ khách hàng. Phòng đại tiệc lớn của khách sạn có sức chứa 600 khách ăn tiệc đứng và 400 khách ăn tiệc ngồi.

Khách sạn Hilton Garden inn HaNoi có 86 phòng nghỉ sang trọng và phòng căn hộ với những trang thiết bị hạng nhất, phòng tắm sang trọng, internet tốc độ cao và điện thoại trực tuyến trong mỗi phòng.

Phòng nghỉ và phòng căn hộ trang nhỏ đều được trang trí tương phản với hai màu đỏ và xanh lơ, với tầm nhìn thành phố hoặc nhà hát lớn. Tất cả các phòng đều được trang bị điều hòa 2 chiều, truyền hình vệ tinh, kênh phim truyện trong nhà, điện thoại trực tuyến, tủ giữ đồ an toàn, bar mini, hệ thống nhạc và radio, voice mail, data port, dụng cụ pha trà, cà phê, cửa xoay 180 độ, phòng tắm sang trọng với các trang thiết bị rời.

Phòng "Standard Single phòng có diện tích khoảng 25m². Hướng thành phố. Dành cho 2 người, có 1 giường đôi (*Hình 2.3: Phòng Standard Single*)

Phòng "Standard twin" Phòng có diện tích khoảng 25m². Hướng thành phố, dành cho 2 người, có 2 giường đơn. (*Hình 2.4 Phòng Standard twin*)

Phòng "Suite" phòng có diện tích khoảng 50m². Hướng thành phố. 01 phòng khách và 1 phòng ngủ (*Hình 2.5 Phòng Suite*)

Tiện nghi phòng

- Điều hòa
- Chuông báo cháy
- Bồn tắm và vòi sen
- Dụng cụ pha cà phê và trà
- Máy sấy tóc
- Dịch vụ internet
- Dịch vụ điện thoại quốc tế trực tiếp

- Kết an toàn
- Tủ lạnh
- Dịch vụ báo và tạp chí
- Truyền hình vệ tinh
- Bàn iết

2. Về hệ thống điện nước:

Cung cấp điện và nước (bao gồm cả nước nóng) đầy đủ 24/24h cho sinh hoạt và phục vụ. Hệ thống xử lý nước thải và chất thải, đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh môi trường. Hệ thống lọc nước tiên tiến, được kiểm nghiệm, có thể uống được trực tiếp. Trang thiết bị phòng cháy chữa cháy được trang bị đầy đủ ở các phòng, bộ phận

3. Khu vực gửi xe: phân thành khu gửi xe dành cho nhân viên khách sạn (bao gồm cả xe ô tô) và khu gửi xe cho khách

4. Khu vực hành chính: gồm phòng làm việc của ban giám đốc, các bộ phận chức năng, các phòng nghiệp vụ chuyên môn kỹ thuật.

5. Các khu vực kho: có buồng lạnh để bảo quản thực phẩm,

6. Khu bếp được phân thành bếp Âu, bếp Á

7. Khu rửa bát đĩa

8. Khu vực giặt là: gồm phòng làm việc của tổ trưởng giặt là, kho trang thiết bị phục vụ giặt là, khu vực giặt và là.

9. Khu vực dành cho sinh hoạt của nhân viên: gồm phòng thay đồ, phòng tắm, phòng ăn, phòng họp nhỏ, phòng vệ sinh.

10. Hệ thống thang máy riêng dành cho nhân viên và riêng dành cho khách (được thiết kế thuận tiện ngay trước sảnh khách sạn và sơn màu nổi bật để khách dễ nhận biết).

Khu vực khác: gồm bể bơi, phòng y tế, bãi đậu xe...

2.1.5. Hệ thống sản phẩm và dịch vụ của Khách sạn Hilton Garden inn

HaNoi

Khách sạn Hilton Garden inn HaNoi hiện tại đang kinh doanh trên 3 mảng dịch vụ chính: dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống và các dịch vụ bổ sung như vận chuyển, chăm sóc khách hàng, tham quan giải trí...

2.1.5.1. Hoạt động kinh doanh lưu trú.

Đây là hoạt động kinh doanh chính của khách sạn, nó đóng góp phần lớn vào doanh thu của khách sạn. Hoạt động này là sự phối hợp nhịp nhàng giữa bộ phận Kinh doanh với các bộ phận Đón tiếp, bộ phận buồng phòng. Bộ phận Kinh doanh có nhiệm vụ đảm bảo nguồn khách cho khách sạn bằng việc ký hợp đồng hợp tác với các công ty du lịch trong và ngoài nước, ký hợp đồng với các công ty hoạt động sản xuất, kinh doanh có nhu cầu phòng khi đi công tác tại Hà Nội, ký hợp đồng với các trang mạng du lịch quốc tế, sử dụng mạng đặt phòng của tập đoàn Hilton...nhằm mang đến nguồn khách ổn định cho khách sạn, thực hiện việc bán, đặt phòng với các đoàn khách lớn và định giá phòng tùy theo từng giai đoạn. Bộ phận đón tiếp chịu trách nhiệm đón tiếp khách, tiếp nhận các yêu cầu đặt phòng của khách đi lẻ, sắp xếp phòng cho khách, phối hợp với bộ phận buồng phòng, nhà hàng, tổng đài để phục vụ khách trong quá trình lưu lại khách sạn. Bộ phận buồng phòng luôn đảm bảo tình trạng sẵn sàng của buồng phòng để đón tiếp khách.

2.1.5.2. Hoạt động kinh doanh ăn uống

Đây cũng là hoạt động kinh doanh chính của khách sạn, trung bình chiếm 23% doanh thu của khách sạn. Bộ phận kinh doanh ăn uống không chỉ phục vụ khách lưu trú tại khách sạn ăn Buffet sáng mà còn nhận phục vụ tiệc cho các đoàn khách có nhu cầu hội họp và ăn uống, các đoàn khách của các công ty lữ hành.

2.1.5.3. Hoạt động kinh doanh dịch vụ bổ sung.

Bao gồm các dịch vụ như phòng hội họp, dịch vụ tham quan giải trí, bán quà lưu niệm, dịch vụ vận chuyển, các dịch vụ chăm sóc khách hàng như: giặt là, thể hình, hồ bơi, dịch vụ spa, gián tiếp bán các dịch vụ như đặt vé máy bay, tàu hỏa, thuê xe du lịch...

2.1.6. Kết quả hoạt động kinh doanh của khách sạn

Doanh thu là một trong những chỉ tiêu hết sức quan trọng trong việc đánh giá sức cạnh tranh của các khách sạn hiện nay cũng như năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp.

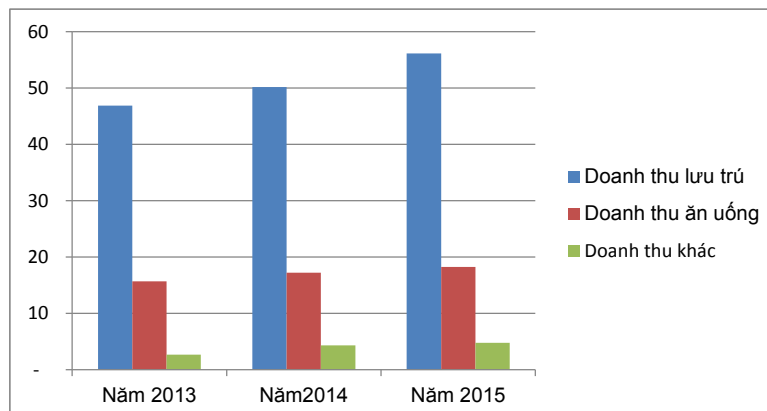
So với các khách sạn 4 sao tại Hà Nội, khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đạt được kết quả kinh doanh khá tốt. Kết quả đó được thể hiện qua bảng báo cáo hoạt động kinh doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi từ năm 2013 – 2015 bên dưới:

Bảng 2.1: Báo cáo hoạt động kinh doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi từ năm 2013 – 2015.

Đvt: triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
A	Doanh thu thuần	65.245	71.742	79.153
1	Doanh thu lưu trú	46.901	50.193	56.124
2	Doanh thu ăn uống	15.678	17.248	18.263
3	Doanh thu khác	2.666	4.301	4.766
B	Phí phục vụ (5% trên doanh thu thuần)	3.265	3.586	3.952
C	VAT (10% trên doanh thu thuần)	6.846	7.488	8.259
	TỔNG DOANH THU	75.356	82.816	91.364

Biểu đồ 2.1: Tỷ trọng doanh thu của các bộ phận qua các năm 2013 - 2015



Từ bảng số liệu báo cáo kết quả kinh doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi ta thấy rằng trong 3 năm kể từ năm 2013 đến năm 2015 thì nguồn doanh thu chủ yếu của khách sạn là từ hoạt động kinh doanh lưu trú. Doanh thu từ hoạt động kinh doanh lưu trú chiếm tỷ lệ rất lớn trung bình 61%, kinh doanh ăn uống chiếm

21% và còn lại là kinh doanh các dịch vụ khác chiếm 18%. Điều này cho thấy ngoài việc kinh doanh chủ lực của khách sạn là kinh doanh lưu trú và kinh doanh ăn uống thì khách sạn còn có một nguồn thu khác không kém phần nhỏ đó là kinh doanh các dịch vụ đi kèm như: spa, tham quan giải trí, bán hàng lưu niệm...

Cũng qua bảng 2.1 và biểu đồ 2.1 ta thấy hoạt động kinh của doanh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi có xu hướng tăng lên trong tất cả các sản phẩm dịch vụ của khách sạn từ kinh doanh lưu trú, kinh doanh ăn uống đến các dịch vụ khác của khách sạn. Điều này chứng tỏ sự quản lý của khách sạn hiện nay rất tốt, bộ máy quản lý khách sạn đã đưa ra chiến lược và kế hoạch quảng bá tiếp thị cho khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi là khá tốt, rất đúng đắn và kịp thời.

2.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi .

2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô

2.2.1.1. Môi trường kinh tế.

Việt Nam là một trong những nước có nền kinh tế phát triển năng động trong khu vực Châu Á, tổng sản phẩm trong nước (GDP) năm 2015 ước tính tăng 6,68% so với năm 2014, trong đó quý I tăng 6,12%; quý II tăng 6,47%; quý III tăng 6,87%; quý IV tăng 7,01%. Mức tăng trưởng năm nay cao hơn mục tiêu 6,2% đề ra và cao hơn mức tăng của các năm từ 2011-2014, cho thấy nền kinh tế phục hồi rõ nét. Trong mức tăng 6,68% của toàn nền kinh tế, khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản tăng 2,41%, thấp hơn mức 3,44% của năm 2014, đóng góp 0,4 điểm phần trăm vào mức tăng chung; khu vực công nghiệp và xây dựng tăng 9,64%, cao hơn nhiều mức tăng 6,42% của năm trước, đóng góp 3,2 điểm phần trăm; khu vực dịch vụ tăng 6,33%, đóng góp 2,43 điểm phần trăm. Trong khu vực dịch vụ, đóng góp của một số ngành có tỷ trọng lớn vào mức tăng trưởng chung như sau: Bán buôn và bán lẻ chiếm tỷ trọng lớn nhất, đạt mức tăng 9,06% so với năm 2014, đóng góp 0,82 điểm phần trăm vào mức tăng chung; hoạt động tài chính, ngân hàng và bảo hiểm tăng 7,38%, đóng góp 0,41 điểm phần trăm; hoạt động kinh doanh bất động sản được cải thiện hơn với mức tăng 2,96%, cao hơn mức tăng 2,80% của năm trước và chủ yếu

tập trung vào mua nhà ở, đóng góp 0,16 điểm phần trăm. Quy mô nền kinh tế năm nay theo giá hiện hành đạt 4192,9 nghìn tỷ đồng; GDP bình quân đầu người năm 2015 ước tính đạt 45,7 triệu đồng, tương đương 2109 USD, tăng 57 USD so với năm 2014. Cơ cấu nền kinh tế năm nay tiếp tục có sự chuyển dịch nhưng tốc độ chậm, trong đó khu vực nông, lâm nghiệp và thủy sản chiếm tỷ trọng 17,00%; khu vực công nghiệp và xây dựng chiếm 33,25%; khu vực dịch vụ chiếm 39,73% (thuế sản phẩm trừ trợ cấp sản phẩm là 10,02%). Cơ cấu tương ứng của năm 2014 là: 17,70%; 33,21%; 39,04% (thuế là 10,05%).

Xét về góc độ sử dụng GDP năm 2015, tiêu dùng cuối cùng tăng 9,12% so với năm 2014, đóng góp 10,66 điểm phần trăm vào mức tăng chung; tích lũy tài sản tăng 9,04%, đóng góp 4,64 điểm phần trăm; chênh lệch xuất, nhập khẩu hàng hóa và dịch vụ làm giảm 8,62 điểm phần trăm của mức tăng trưởng chung. Khi nền kinh tế tăng trưởng sẽ tác động tích cực đến đời sống kinh tế xã hội của người dân, đời sống được nâng cao thì nhu cầu đi du lịch nghỉ dưỡng của người dân sẽ tăng cao. Điều này làm tăng doanh thu và lợi nhuận của ngành kinh doanh khách sạn. Ngược lại, khi nền kinh tế suy thoái, đời sống và thu nhập của dân cư giảm thì nhu cầu về việc đi du lịch của người dân sẽ giảm, kéo theo sự sụt giảm doanh thu và lợi nhuận của ngành kinh doanh khách sạn nói chung và khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi nói riêng.

2.2.1.2. Môi trường chính trị – pháp luật.

Việt Nam được đánh giá là một trong những quốc gia có nền chính trị ổn định nhất trong khu vực và trên thế giới. Hệ thống pháp luật ngày càng được hoàn thiện tạo hành lang pháp lý cho các hoạt động sản xuất kinh doanh phát triển. Đây chính là điều kiện thuận lợi cho khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi tiến hành các hoạt động kinh doanh một cách có hiệu quả và ổn định.

Hiện nay, ngành du lịch đang được nhà nước quan tâm, cụ thể là qua các kỳ đại hội Đảng ta đã xác định du lịch là ngành kinh tế dịch vụ quan trọng cần được thúc đẩy, phát triển để trở thành ngành kinh tế mũi nhọn.

Bên cạnh đó, thì hiện nay các công ty du lịch, lữ hành đều có các hoạt động

giảm giá tour. Sở dĩ, các công ty du lịch và các hãng lữ hành có thể “mạnh tay” giảm giá tour và dành nhiều ưu đãi cho khách vào mùa hè vừa rồi là do nhiều địa phương trọng điểm du lịch ở cả ba miền Bắc – Trung – Nam, các hãng hàng không, các hãng lữ hành bắt tay nhau cùng hưởng ứng chương trình kích cầu du lịch năm do Bộ Văn Hóa – Thể Thao và Du Lịch Việt Nam cùng với Tổng Cục Du Lịch Việt Nam phát động.

2.2.1.3. Môi trường kỹ thuật – công nghệ.

Hiện nay khoa học kỹ thuật – công nghệ ngày càng phát triển với tốc độ như vũ bão. Việc áp dụng khoa học công nghệ vào hoạt động của doanh nghiệp sẽ mang lại cho doanh nghiệp rất nhiều lợi thế trong cạnh tranh. Xu hướng phát triển của nền kinh tế tri thức, khoa học công nghệ được ứng dụng ngày càng có hiệu quả và có sức lan tỏa vô cùng nhanh và rộng. Kinh nghiệm quản lý tiên tiến, công nghệ hiện đại, nguồn nhân lực chất lượng cao làm thay đổi căn bản phương thức quan hệ kinh tế, đặc biệt công nghệ thông tin truyền thông được ứng dụng mạnh trong hoạt động du lịch. Việt Nam có cơ hội đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng khi bắt kịp xu hướng và nhanh chóng tiếp thu công nghệ mới ứng dụng trong phát triển du lịch. Ngày nay, khi công nghệ ngày càng tiên tiến thì việc đặt phòng qua Internet càng phổ biến, nhất là đối với các nước phát triển. Hiện nay, đa số các du khách đều có thể đặt phòng trực tiếp với khách sạn thông qua website của khách sạn và website của tập đoàn Hilton. Việc đặt phòng trực tiếp trên mạng Internet làm cho các du khách rất hài lòng vì không phải mất thời gian cho việc đặt phòng trực tiếp qua điện thoại, và hình ảnh minh họa của khách sạn cũng như trang thiết bị của khách sạn được thể hiện qua mạng Internet rất rõ, làm cho du khách hình dung ra một phần nào về phòng ở của mình chuẩn bị đặt ở khách sạn. Bên cạnh đó, nhờ sự phát triển của khoa học công nghệ thì thủ tục check in – check out của nhân viên lễ tân trong khách sạn cũng được nhanh chóng. Từ đó làm cho các khách hàng không phải phàn nàn về việc mất thời gian cho việc làm thủ tục như trước đây. Ngoài ra, khách sạn hiện nay cũng đã lắp đặt hệ thống Wifi được phủ sóng trong toàn khuôn viên của khách sạn cũng như trong tất cả các phòng ở của khách sạn, tạo điều kiện rất thuận

lợi cho cả nhân viên lẫn du khách nghỉ dưỡng tại khách sạn. Hiện tại, khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi cũng đã trang bị hệ thống camera quan sát trên tất cả các hành lang của các tầng, tầng hầm để xe...giúp cho việc quan sát và theo dõi mọi hoạt động diễn ra trong khách sạn. Điều này giúp giảm thiểu tương đối tình trạng mất cắp cho du khách và tạo sự an toàn cho khách hàng khi đến nghỉ dưỡng tại khách sạn. Bên cạnh đó, việc này còn giúp cho các nhà quản lý theo dõi, đánh giá được hiệu quả làm việc của các nhân viên trong giờ làm việc.

2.2.1.4. Môi trường văn hóa – xã hội.

Việt Nam là một đất nước có nền văn hóa đặc sắc, lâu đời gắn liền với lịch sử hình thành và phát triển của dân tộc trên nhiều phương diện như phong tục tập quán, văn học, nghệ thuật... Đây cũng chính là một thế mạnh của Việt Nam nhằm thu hút khách du lịch trong và ngoài nước.

Bên cạnh những loại hình du lịch như du lịch sinh thái, du lịch khám chữa bệnh, du lịch mạo hiểm, du lịch giáo dục... gần đây du lịch văn hóa được xem là loại sản phẩm đặc thù của các nước đang phát triển, trong đó có Việt Nam và loại hình du lịch này hiện nay thu hút được đa số khách du lịch trong nước và quốc tế quan tâm. Du lịch văn hóa chủ yếu dựa vào những sản phẩm văn hóa, những lễ hội truyền thống dân tộc, kể cả những phong tục tín ngưỡng... Hà Nội là một trong những địa phương còn lưu giữ được nhiều di tích lịch sử văn hóa, các danh lam thắng cảnh, lễ hội truyền thống... đó là những yếu tố thuận lợi giúp cho du lịch Hà Nội phát triển.

2.2.2. Phân tích môi trường vi mô

2.2.2.1. Sức ép của khách hàng.

Tất cả mọi hoạt động sản xuất kinh doanh đều nhằm mục đích cuối cùng là duy trì và tối đa hóa lợi nhuận, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường, mà điều này phụ thuộc rất lớn vào khách hàng. Khách hàng là nhân tố quyết định sự sống còn của doanh nghiệp, vì thế doanh nghiệp muốn tồn tại lâu dài cần phải thỏa mãn tối đa hóa nhu cầu của khách hàng. Do đó, những áp lực phía khách hàng là không thể tránh khỏi, đặc biệt là với mức độ cạnh tranh gay gắt như hiện nay.

2.2.2.2. Áp lực từ nhà cung cấp.

Nhà cung cấp đóng vai trò rất quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển bền vững của một khách sạn. Do đó việc xây dựng mối quan hệ thân thiết với các nhà cung cấp cần phải được khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đặc biệt lưu tâm, nhất là khi họ có khả năng gây áp lực về giá hay chất lượng sản phẩm mà họ cung cấp. Qua đó có thể làm giảm lợi nhuận và gây đe dọa đến khách sạn. Do đặc điểm ngành kinh doanh khách sạn nên khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi luôn lựa chọn các nhà cung cấp uy tín để cung ứng lượng thực phẩm và trang thiết bị cho khách sạn ví dụ: Vingroup, Metro, Maximark, các nhà thầu Mitsubishi, AAA cooperation...

Từ đây ta có thể nhận thấy áp lực từ nhà cung cấp đến khách sạn là không quá lớn, nhưng khách sạn cũng cần phải lưu ý đến việc thiết lập mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp và rút ngắn thời gian giao nhận hàng.

2.2.2.3. Đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là một điều tất yếu, nếu doanh nghiệp không thể xác định được đối thủ cạnh tranh của mình thì sẽ dễ dàng bị đánh bật ra khỏi cuộc chơi. Trên địa bàn Hà Nội hiện nay có khoảng 898 khách sạn lớn nhỏ nghỉ đủ phục vụ khách du lịch nghỉ qua đêm. Với đặc thù là một trong những trung tâm du lịch của cả nước nên có thể nói rằng sự cạnh tranh giữa các nhà nghỉ và khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội hiện nay rất cực kỳ gay gắt.

Đối thủ cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi hiện nay bao gồm các khách sạn 4 sao và 3 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mỗi đối thủ đều có những điểm mạnh, điểm yếu khác nhau, do đó khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi luôn phải nỗ lực nâng cao năng lực cạnh tranh để có thể mang lại hiệu quả kinh doanh cao nhất. Để xác định đối thủ cạnh tranh của khách sạn ta phải xem xét các yếu tố như sau:

- Có cùng một đối tượng khách hàng hay không?
- Quy mô có tương tự nhau hay không?
- Dịch vụ của khách sạn có tương đồng với nhau hay không?

Hệ thống khách sạn 4 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội

STT TÊN KHÁCH SẠN TIÊU CHUẨN (SAO)

- 1 Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi
- 2 Khách sạn Fortuna Hà Nội
- 3 Khách sạn Glallant
- 4 Khách sạn Thăng Lợi
- 5 Khách sạn Super Candle
- 6 Khách sạn Golden Lotus Luxury
- 7 Khách sạn Sunway Hà Nội
- 8 Khách sạn Silk Path
- 9 Khách sạn Army Hà Nội
- 10 Khách sạn Boss Legend Hà Nội

Nguồn: Trung tâm thông tin xúc tiến Du lịch Hà Nội

Căn cứ vào bảng số liệu trên, ta thấy đối thủ cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi là khách sạn Fortuna Hà Nội và khách sạn Boss Legend Hà Nội, còn các khách sạn còn lại đa số là mới được xây dựng và cũng mới đi vào hoạt động. Vì vậy, xét về thời gian hoạt động và uy tín thì khó có thể so sánh với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Do đó, có thể nói đối thủ cạnh tranh trực tiếp với khách của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi là Fortuna Hà Nội và khách sạn Boss Legend Hà Nội

Khách sạn Fortuna Hà Nội : khách sạn tọa lạc tại số 6B Láng Hạ, quận ba Đình, thành phố Hà Nội (thuộc vị trí trung tâm thương mại và ngoại giao của Hà Nội), cách không xa trung tâm triển lãm Giảng Võ và chỉ cách sân bay Nội Bài khoảng 30 phút xe, tiện nghi bên trong các phòng nghỉ nên được Tổng cục du lịch Việt Nam xếp hạng 4 sao.

Các dịch vụ đi kèm của khách sạn Fortuna Hà Nội như sau:

- Nhà hàng: nhà hàng May mắn, nhà hàng Tiffin, nhà hàng Emperor luôn sẵn sàng phục vụ các món ăn Việt, Âu, Á và hải đặc sản.

- Hội trường: hiện nay khách sạn có 2 phòng hội trường lớn với sức chứa từ 15 đến 700 khách. Các phòng hội nghị đều được trang bị nhiều trang thiết bị hiện đại để phục vụ cho các cuộc hội nghị, hội thảo, hội họp...

- Hệ thống dịch vụ: hiện tại khách sạn có nhà hàng sân vườn, karaoke, hồ bơi thông minh, spa, vũ trường, quầy bán mỹ nghệ... để phục vụ cho du khách.

Khách sạn Super Candle: khách sạn tọa lạc tại số 287-301 đường Đội Cấn, quận Ba Đình, Hà Nội, với tổng số 124 giường, phòng ở khách sạn được bố trí thiết kế rộng rãi, thoáng mát, sử dụng 100% trang thiết bị nội thất sang trọng nhập khẩu. Mỗi tầng khách sạn có 6 phòng được trang bị thêm các bếp nấu tiện lợi cho việc tự phục vụ các bữa ăn nhỏ của bạn và người thân.. Và các dịch vụ đi kèm của khách sạn như sau:

- Nhà hàng: Cùng với 2 nhà hàng, khách sạn này có hồ bơi trong nhà và trung tâm thể dục. Khách có thể sử dụng Wifi tại khu vực chung lẫn bãi đậu xe tự phục vụ miễn phí. Ngoài ra, trong khuôn viên còn có quầy bar/khu lounge, quán cà phê và bồn tắm thủy lực

- Hội trường: Ballroom của nó có thể phục vụ 300 khách trong cùng một thời điểm và một phòng chức năng VIP là cho các cuộc họp riêng với 20 khách xung quanh. địa điểm họp phù hợp để lưu trữ bất cứ dịp này. Mỗi phòng đều được trang bị các công nghệ hội nghị công nghệ cao và các tiện nghi hội nghị quốc tế. Chúng tôi đảm bảo rằng sự kiện của bạn sẽ được chăm sóc cẩn thận và và thành công.

- Hệ thống dịch vụ: hiện tại khách sạn có một số dịch vụ đi kèm như: vũ trường, karaoke, quầy mỹ nghệ, dịch vụ giặt là, thu đổi ngoại tệ, hồ bơi, dịch vụ đưa đón – vận chuyển khách, spa, café...

Đây là hai đối thủ cạnh tranh rất mạnh đối với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Tuy nhiên, khách sạn nào cũng có những ưu điểm và nhược điểm của riêng mình và các đối thủ này cũng đều đang cố gắng khắc phục điểm yếu cũng như là phát huy điểm mạnh của mình. Do đó khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi phải nghiên cứu kỹ điểm mạnh, điểm yếu của từng khách sạn để có những chiến lược cạnh tranh cho phù hợp.

2.3. Thực trạng các chỉ tiêu năng lực cạnh tranh của khách sạn

2.3.1 Chất lượng và độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ

Chất lượng sản phẩm dịch vụ đóng vai trò quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của một doanh nghiệp, nó tạo ra sức hấp dẫn, thu hút người mua và tạo lợi thế cạnh tranh cho chính doanh nghiệp đó. Vì vậy, chất lượng sản phẩm dịch vụ luôn là mối quan tâm hàng đầu của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, nhất là trong thời buổi cạnh tranh ngày càng gay gắt như hiện nay.

Ngoài dịch vụ chính là mang lại sự nghỉ ngơi thoải mái và tiện nghi nhất cho các du khách thì bên cạnh đó khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi còn phục vụ cho du khách những bữa ăn thân mật, ấm cúng và những bữa tiệc sang trọng với nhà hàng có sức chứa khoảng 200 thực khách. Hệ thống các phòng họp và hội nghị của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi rất rộng rãi, thoáng mát, có sức chứa khoảng 200 khách tham dự, với hệ thống các trang thiết bị hiện đại để phục vụ các cuộc họp, hội nghị, hội thảo cho khách hàng vừa đi tham quan nghỉ dưỡng vừa đi hội họp. Với thiết kế rất độc đáo của các phòng meeting (phòng họp theo kiểu rạp hát, phòng họp hình chữ U, phòng tiệc... có cả phòng riêng theo yêu cầu của khách hàng). Tùy theo số lượng khách tham gia hội nghị và tùy theo tính chất của buổi hội nghị mà phòng họp hội nghị được thiết kế theo từng yêu cầu của khách hàng, tạo cảm giác ấm cúng và thoải mái cho khách tham dự, cũng như tạo ra không gian cởi mở và thân mật cho các khách hàng khi tham gia hội họp, hội nghị tại khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Các sản phẩm dịch vụ khác của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi cũng rất hấp dẫn như: dịch vụ tham quan giải trí, bán quà lưu niệm, dịch vụ vận chuyển, các dịch vụ chăm sóc khách hàng như: giặt ủi, thể hình, spa... và ngoài ra khách sạn còn có những dịch vụ gián tiếp để phục vụ khách như: đặt vé máy bay, vé tàu hỏa, thuê xe du lịch... Sắp tới khách sạn còn triển khai gói dịch vụ tham quan các địa điểm du lịch trong thành phố Hà Nội trọn gói cho khách và tổ chức tour cho khách tham quan một số các làng nghề của địa phương.

Bảng 2.2: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về chất lượng sản phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Trả lời	%	Trả lời	%	Trả lời	%
Sản phẩm dịch vụ của khách sạn có chất lượng tốt	69	55,2	39	31,2	17	13,6

Nguồn: kết quả điều tra của tác giả

Từ kết quả trên cho thấy khách hàng đánh giá rất cao về chất lượng dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Căn cứ vào bảng kết quả trên ta thấy khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được khách hàng đánh giá cao về chất lượng sản phẩm dịch vụ. Do đó, có thể thấy đây là thế mạnh của khách sạn trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên trong thời gian tới thì khách sạn vẫn cần phải tiếp tục nâng cao hơn nữa chất lượng sản phẩm dịch vụ của mình trong công việc phục vụ khách hàng cho tốt hơn.

Như chúng ta đã biết thì ngày nay việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ đang là một khuynh hướng phát triển ngày càng phổ biến và lan rộng ra không chỉ ngành kinh doanh khách sạn mà còn các ngành nghề khác trong xã hội. Việc đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ là điều kiện để doanh nghiệp thích ứng và phát triển trong một môi trường kinh doanh đầy biến động như hiện nay. Chính vì vậy mà khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi luôn chú trọng đến việc đa dạng hóa các loại sản phẩm, dịch vụ của khách sạn nhằm đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Hiện tại khách sạn đã có nhà hàng Square đáp ứng nhu cầu ẩm thực với nhiều món ăn đa dạng để phục vụ cho các khách lưu trú trong khách sạn, đến từ nhiều nước khác nhau trên thế giới. Bên cạnh đó thì khách sạn luôn đi tiên phong trong việc đưa ra các xu hướng ẩm thực mới, hiện đại cho khách hàng lựa chọn và thưởng thức. Đồng thời, chất lượng món ăn và chất lượng dịch vụ luôn được nhà hàng Square đặt lên hàng đầu trong việc phục vụ khách hàng. Và nhà hàng còn thường xuyên tạo ra các chương trình khuyến mãi khác nhau nhằm giúp cho mọi khách hàng khi đến nghỉ dưỡng ở khách sạn đều có cơ hội thưởng thức các món ăn đặc

biệt của khách sạn do các đầu bếp lừng danh trên thế giới chế biến ngay tại bếp ăn của nhà hàng khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Ngoài các tour du lịch thường xuyên của khách, tour tham quan các danh lam thắng cảnh trong thành phố Hà Nội Cũng từ bảng điều tra khách hàng thì tác giả cũng đã tổng hợp được các ý kiến đánh giá của khách hàng về độ đa dạng sản phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi như sau:

Bảng 2.3: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về độ đa dạng sản phẩm của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Trả lời	%	Trả lời	%	Trả lời	%
Các loại hình dịch vụ khách sạn rất đa dạng	27	21,6	55	44	43	34,4

Nguồn: Từ kết quả điều tra của tác giả

Từ các bảng số liệu trên, cho thấy độ đa dạng về sản phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi chưa được khách hàng đánh giá cao. Vì vậy, trong thời gian tới khách sạn nên chú ý hơn nữa việc đa dạng hóa các loại hình dịch vụ của khách sạn mình để khách hàng có thêm nhiều sự lựa chọn về các loại hình dịch vụ của khách sạn để góp phần làm tăng doanh thu cho khách sạn.

Chất lượng dịch vụ khách hàng là một trong những yếu tố hàng đầu tạo nên sự khác biệt và góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Do đó, khách sạn luôn luôn không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng nhanh nhất các nhu cầu cũng như mang lại sự thỏa mãn và hài lòng cho khách hàng. Để đánh giá chính xác chất lượng dịch vụ khách hàng của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi thì tác giả cũng đã điều tra khảo sát lấy ý kiến của khách hàng và thu được kết quả như sau:

Bảng 2.4: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Trả lời	%	Trả lời	%	Trả lời	%
Khách sạn có vị trí thuận lợi cho việc đi lại của khách	89	71,2	25	20	11	8,8
Nhân viên của khách sạn rất thân thiện, nhiệt tình, phục vụ khách hàng chu đáo	65	52	35	28	25	20
Không gian rộng rãi thoáng mát, nhiều cây xanh	36	28,8	48	38,4	41	32,8
Cách bài trí trong khách sạn rất đẹp mắt	76	60,8	35	28	14	11,2
Công tác bảo quản tư trang của khách hàng rất tốt	97	77,6	26	20,8	2	1,6
Khách sạn có bãi đậu xe an toàn , thuận tiện	46	36,8	42	33,6	37	29,6

Nguồn: Từ kết quả điều tra của tác giả

Từ bảng trên, ta có thể nhận thấy khách hàng khá hài lòng đối với các dịch vụ tại khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Từ vị trí của khách sạn rất thuận tiện cho sự đi lại của khách hàng đến phong cách phục vụ của nhân viên khách sạn đều làm khách hàng hài lòng. Tuy nhiên một số dịch vụ khách hàng chưa đánh giá cao như không gian của khách sạn và bãi đỗ xe của khách sạn. Do không gian diện tích đất xây dựng của khách sạn nên hiện tại khách sạn không có một gian cây xanh thoáng mát như các resort được, đây là điểm yếu của khách sạn so với các khách sạn khác. Tuy nhiên, việc này cũng được khách sạn khắc phục bằng cách bố trí các loại cây xanh ở phía bên ngoài khách sạn, trên các lối đi hành lang khách sạn, bên trong nhà hàng, cũng như là bên cạnh hồ bơi của khách sạn. Bên cạnh đó thì khách sạn cũng đã

hợp đồng với nhà khách hải quân bên cạnh khách sạn, để thuê sân đỗ ô tô cho khách hàng khi có những sự kiện về hội nghị, hội thảo hay khách đoàn đến nghỉ dưỡng ở khách sạn để khách hàng không phải phàn nàn về bãi đỗ xe của khách sạn nữa.

2.3.2. Giá cả sản phẩm và dịch vụ

Giá cả là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến quyết định mua sắm của khách hàng. Nó là một trong những bốn công cụ chủ yếu của Marketing và là yếu tố trực tiếp tạo ra doanh thu và lợi nhuận cho khách sạn. Khi mà khoảng cách về chất lượng sản phẩm không còn quá khác biệt thì giá cả được xem như một công cụ cạnh tranh hữu hiệu giữa các khách sạn trên thị trường.

Bảng 2.5: Giá phòng của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Hạng phòng	Giá cả (VNĐ)
Phòng Standard Single	2.500.000
Phòng Standard	3.000.000
Phòng Suite	4.000.000

Nguồn: Từ phòng kinh doanh khách sạn

Có thể thấy rằng, sự hấp dẫn và thu hút khách của khách sạn Boss Legend một phần là do chính sách giá thấp. So với một số khách sạn cùng thứ hạng trên địa bàn Hà Nội ta thấy giá mà khách sạn áp dụng là tương đối thấp.

Bảng 2.6: Giá phòng tại một số khách sạn trên địa bàn Hà Nội

Loại phòng	Giá phòng (USD)			
	KS Fortuna	KS Super Candle	KS Thăng Lợi	KS Hà Nội
Suite	120	75	120	188
Deluxe	60	65	85	123
Superior	40	55	80	97
Standard	30	40	70	78

Hiện nay, tại thành phố Hà Nội vào mùa du lịch cao điểm thì hầu hết các khách sạn trong thành phố đều tăng giá phòng lên từ 1,5 – 3 lần. Tuy nhiên, với chủ trương giữ vững thương hiệu khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi trong mắt các du

khách thì khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đã chủ trương kiên quyết không tăng giá phòng ở, cũng như giá cả của các dịch vụ khác của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi trong mùa du lịch cao điểm cũng như là ngày tết dương lịch và tết cổ truyền của Việt Nam. Chính vì điều này mà khách hàng đến với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi ngày càng một đông, vào ngày thường cũng như là mùa cao điểm. Đây cũng chính là yếu tố góp phần làm nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi so với các khách sạn khác trong khu vực. Để đánh giá năng lực cạnh tranh về giá của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, tác giả đã tiến hành điều tra khảo sát ý kiến của 130 du khách khi đến tham quan nghỉ dưỡng tại khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện (bằng cách phát phiếu điều tra cho khách hàng, được đặt trên bàn của từng phòng, khách hàng sẽ lựa chọn theo các mục hỏi ở bảng câu hỏi trong phụ lục 2). Và tổng hợp ý kiến đánh giá của du khách về giá cả của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được trình bày tại bảng 2.15 như sau:

Bảng 2.7: Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của du khách về giá cả sản phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Số người trả lời	%	Số người trả lời	%	Số người trả lời	%
Giá cả dịch vụ của khách sạn phù hợp	72	57,6	38	30,4	15	12
Giá cả của các dịch vụ được niêm yết rõ ràng tại khách sạn	79	63,2	28	22,4	18	14,4

Nguồn: Từ kết quả điều tra của tác giả

Theo kết quả như trên thì cho thấy khách hàng có nhận xét về khả năng cạnh tranh về giá của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi là tương đối cao, cụ thể là có đến 57,6% khách hàng đồng ý với ý kiến về giá cả dịch vụ của khách sạn phù hợp khi được hỏi. Trong khi đó số người không đồng ý chỉ chiếm 12% mà thôi. Qua kết

quả trên, ta có thể nhận thấy khả năng cạnh tranh về giá của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được khách hàng đánh giá cao nhất. Đây có thể nói là điểm mạnh của khách sạn. Như vậy, nhìn chung năng lực cạnh tranh về giá của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được khách hàng đánh giá cao. Đây là một điểm mạnh trong mục tiêu nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

2.3.3. Trình độ lao động

Muốn nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn trước hết phải đầu tư vào con người, sự phát triển của khách sạn phải đi đôi với sự phát triển của đội ngũ lao động. Do vậy, tạo môi trường làm việc tốt cho người lao động là nhiệm vụ trung tâm của doanh nghiệp khi muốn nâng cao năng lực cạnh tranh. Chính vì vậy, có thể nói nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng, tác động trực tiếp đến việc nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn. Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn lao động, khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi rất coi trọng việc phát triển lao động. Nhân viên khách sạn không những luôn luôn được nhấn mạnh về nhiệm vụ mục tiêu của khách sạn mà còn không ngừng nâng cao trình độ ngoại ngữ và trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Hàng tuần, nhân viên sẽ được trưởng bộ phận nhận xét về thái độ, tinh thần làm việc và hai buổi học tiếng anh tại Learning centre. Đây chính là nguyên nhân để các nhân viên luôn luôn tận tình với công việc, hiệu quả làm việc và mức độ hài lòng của khách hàng. Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi có quy mô rất lớn, do đó quá trình làm việc của các nhân viên đều được thể hiện rõ tinh thần hợp tác và khả năng phối hợp tốt giữa các bộ phận với nhau trong công việc. Đặc biệt khả năng này được thể hiện rõ khi khách sạn có hội nghị, hội thảo và đặt tiệc tại nhà hàng.

Bảng 2.8: Cơ cấu lao động của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Phân loại	Giới tính		Độ tuổi			Trình độ		
	Nam	Nữ	18-30 tuổi	30-40 tuổi	>40 tuổi	Phổ thông trung học	Trung cấp & CĐ	Đại học và trên đại học
Số lượng (người)	65	95	90	54	16	12	55	93
Tỷ lệ (%)	40,6	59,3	56,3	33,7	10	7,5	34,4	58,1

Nguồn: Phòng nhân sự

Nhìn vào bảng thống kê tình hình lao động của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi thì nguồn lao động là một lợi thế cạnh tranh lớn. Đội ngũ lao động trong khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi có độ tuổi trung bình từ 18 – 40 tuổi, là độ tuổi trung bình trẻ. Đối với ngành kinh doanh khách sạn thì đội ngũ lao động trẻ chính là một lợi thế cạnh tranh. Lao động trẻ tức là thời gian làm việc cho khách sạn sẽ dài hơn, giảm bớt chi phí đào tạo hay luân chuyển. Hơn thế nữa, lao động trẻ làm cho văn hóa khách sạn năng động và mới mẻ hơn. Về trình độ, khách sạn không những có đội ngũ cao học và đại học có tầm nhìn mà còn có đội ngũ nghiệp vụ thành thạo tay nghề. Đội ngũ nhân viên khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được khách hàng đánh giá cao. Họ rất hài lòng về thái độ lịch sự, thân thiện và nhiệt tình của nhân viên trong quá trình khách lưu trú ở khách sạn. Nhân viên của khách sạn được khách hàng đánh giá theo các tiêu chí như: hình thức nhân viên, thái độ phục vụ, trình độ ngoại ngữ và khả năng giao tiếp. Đây là những tiêu chí đánh giá được toàn diện về quá trình phục vụ của nhân viên. Kết quả của việc đánh giá từ khách hàng như sau:

Bảng 2.9: Đánh giá của khách hàng về nhân viên của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Các chỉ tiêu	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu kém
Hình thức nhân viên	90%	10%		
Thái độ phục vụ	85%	10%	5%	
Nghiệp vụ của nhân viên	70%	20%	10%	
Khả năng giao tiếp	70%	25%	5%	

Nguồn: Từ kết quả điều tra của tác giả

2.3.4. Danh tiếng thương hiệu

Trong giai đoạn hội nhập kinh tế toàn cầu, có rất nhiều doanh nghiệp cùng kinh doanh một loại hàng hóa, dịch vụ nên việc cạnh tranh giữa các thương hiệu là không thể tránh khỏi. Hiện nay trong lĩnh vực kinh doanh du lịch nói chung, kinh doanh khách sạn nói riêng đang rất phát triển. Vì vậy, nếu không có một thương hiệu riêng cho mình các khách sạn khó mà kinh doanh thành công trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn này. Có thể nói khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi là một

trong những thương hiệu mạnh, có uy tín, có vị thế trên địa bàn thành phố Nha Trang hiện nay. Và hiện nay khách sạn đã có được một thị trường khách hàng lớn nhờ vào uy tín thương hiệu của mình với sự quản lý chuyên nghiệp của tập đoàn Hilton. Vì vậy, hiện nay khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đang dần dần khẳng định vị thế của mình trên thị trường du lịch Việt Nam nói riêng và trên thế giới nói chung nhờ vào danh tiếng thương hiệu Hilton.

2.3.5 Cơ sở vật chất kỹ thuật kỹ thuật

Toàn bộ khu vực tiền sảnh lễ tân của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được thiết kế tại tầng 1 với diện tích 150m². Quầy lễ tân nằm ở bên phải cửa chính gồm các thiết bị: 1 máy tính nối mạng, 1 máy FAX, ngăn đựng chìa khoá tất cả các phòng, đồng hồ treo tường 1 số thành phố lớn: Paris, Beijing, Hà Nội, Tokyo, New York, 2 máy điện thoại trong nước và quốc tế, 1 máy điện thoại phục vụ khách của khách sạn.

Khách sạn được xây dựng trên khuôn viên 2550m² với tổng số phòng có khả năng đáp ứng lưu trú của Khách sạn cao 11 tầng với tổng số 86 phòng ngủ được trang bị tiện nghi và dịch vụ cao cấp. Trong các phòng có máy điều hoà, tủ lạnh, điện thoại, truyền hình vệ tinh, bàn làm việc, vệ sinh khép kín, tắm nóng lạnh, bồn tắm.. Các trang thiết bị trong mỗi phòng được bố trí hài hoà, luôn tạo vẻ ấm cúng gần gũi tạo tâm lý thoải mái cho khách.

Khu vực ăn uống của khách sạn rộng khoảng 400m² gồm 3 phòng ăn, có khả năng phục vụ 200 khách. Tất cả các phòng đều được trang bị đèn chùm, quạt tường, quạt thông gió, điều hoà, điện thoại, cây cảnh và tranh ảnh trang trí. Khu vực bếp với diện tích 150m² được trang bị các thiết bị hiện đại đồng bộ để bảo quản dự trữ và chế biến thức ăn đảm bảo an toàn vệ sinh.

Khu vực hội trường hội thảo có hệ thống đèn chùm, âm thanh, thiết bị chiếu sáng, tiện nghi đầy đủ đáp ứng nhu cầu về tiệc cưới, sinh nhật, hội nghị, hội thảo của các cơ quan trong và ngoài tỉnh.

Với những yếu tố nêu trên khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi thể hiện là khách sạn cung ứng dịch vụ với chất lượng tốt nhất, cung ứng cho khách hàng những giá trị cao nhất theo định hướng và nguyên tắc của khách sạn.

2.3.6. Năng lực tài chính

Tài chính cũng là một trong những yếu tố quan trọng quyết định đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn, từ yếu tố này khách sạn có thể sử dụng để trang trải cho các chi phí hoạt động cũng như thực hiện các chiến lược kinh doanh của mình. Để phân tích và đánh giá tình hình tài chính của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, tác giả đã sử dụng một số chỉ tiêu đánh giá như sau:

- *Cấu trúc tài chính*

Bảng 2.10: Cấu trúc nguồn vốn của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi giai đoạn 2013 – 2015.

Đvt: Triệu đồng

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1.Nợ phải trả	Tỷ đồng	13.731	18.061	20.722
2.Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	321.200	326.674	346.775
3.Tổng nguồn vốn	Tỷ đồng	334.931	344.735	367.497
4.Tỷ số nợ	%	4,10	5,24	5,64
5.Tỷ số tài trợ	%	95,90	94,76	94,36

Nguồn: Từ phòng kế toán

- *Khả năng thanh toán*

Các chỉ tiêu về khả năng thanh toán đưa ra những đo lường về năng lực tài chính của khách sạn trong việc đáp ứng với những nghĩa vụ tài chính ngắn hạn. Nó bao gồm: khả năng thanh toán hiện hành, khả năng thanh toán ngắn hạn, khả năng thanh toán nhanh.

Bảng 2.11: Các chỉ tiêu về khả năng thanh toán của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi giai đoạn 2013 – 2015.

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Hệ số khả năng thanh toán hiện hành	4,57	5,83	6,27
Hệ số khả năng thanh toán nhanh	0,59	0,67	0,78
Hệ số khả năng thanh toán nợ ngắn hạn	2,65	2,98	3,56

Nguồn: Từ phòng kế toán

Nhìn vào bảng số liệu trên ta thấy:

Khả năng thanh toán hiện hành: Nhìn chung khả năng thanh toán hiện hành của khách sạn tăng đều trong các năm vừa qua. Cụ thể năm 2013 hệ số này là 4,57 lần, có nghĩa là 1 đồng nợ phải trả được đảm bảo bởi 4,57 đồng tổng tài sản. Và năm 2014 hệ số này tăng lên 5,83 lần và năm 2015 lại tăng lên 6,27 lần. Nhìn chung khả năng thanh toán hiện hành của khách sạn đều lớn hơn 1 chứng tỏ khả năng thanh toán của khách sạn được bảo đảm.

Khả năng thanh toán nhanh: hệ số này của khách sạn cũng tăng đều so với các năm. Cụ thể, năm 2013 hệ số thanh toán nhanh là 0,59 lần, tức là 1 đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bởi 0,59 đồng tài sản, chứng tỏ tài sản có khả năng thanh khoản cao. Hệ số này cũng tăng đều cho các năm về sau là 0,67 và 0,78 lần, chứng tỏ khả năng chi trả công nợ của khách sạn là tương đối cao.

Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn: nhìn chung khả năng thanh toán nợ ngắn hạn của khách sạn cũng tăng đều so với các năm. Cụ thể năm 2013 hệ số này là 2,65 lần, tức là 1 đồng nợ ngắn hạn được đảm bảo bởi 2,65 đồng tài sản ngắn hạn. Hệ số này cũng tăng đều cho các năm sau đó lần lượt là năm 2014 là 2,98 lần và năm 2015 là 3,56 lần, điều này chứng tỏ khách sạn đủ khả năng thanh toán các khoản nợ ngắn hạn và tình hình tài chính rất khả quan.

- *Khả năng sinh lời*

Bảng 2.12: Các chỉ số về khả năng sinh lời của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi từ 2013 – 2015

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
TSLN trên tổng tài sản	22,50	24,02	24,86
TSLN trên vốn chủ sở hữu	21,49	23,19	24,06
TSLN trên doanh thu	21,24	22,94	23,67

Nguồn: Từ phòng kế toán

Qua các chỉ tiêu đánh giá phản ánh ở trên, ta có thể thấy được hoạt động kinh doanh của khách sạn qua các năm đều có hiệu quả cao. Cụ thể như sau:

Tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản: nhìn chung chỉ tiêu này tăng đều qua các năm. Cụ thể như sau: năm 2013 là 22,50 có nghĩa là 1 đồng vốn sử dụng trong năm đã mang lại cho khách sạn 22,50 đồng lợi nhuận. Con số này tăng đều cho các năm về sau, cụ thể là năm 2014 là 24,02 đồng lợi nhuận tăng 1,52 đồng tương đương tăng 6,75% so với năm 2013 và năm 2015 là 24,86 đồng lợi nhuận tăng 0,84 đồng tương đương tăng 3,5% so với năm 2014. Ta thấy tỷ suất lợi nhuận trên tổng tài sản của khách sạn đều tăng qua các năm chứng tỏ khách sạn kinh doanh ngày càng có đạt hiệu quả trong việc sử dụng nguồn vốn của mình.

Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu: nhìn chung cũng tăng đều qua các năm. Cụ thể như sau: năm 2013 là 21,49 có nghĩa là với 1 đồng vốn chủ sở hữu bỏ ra thì đã mang lại cho khách sạn 21,49 đồng lợi nhuận. Trong năm 2014 là 23,19 đồng, tăng 1,7 đồng tương đương 7,91% so với năm 2013. Điều này có nghĩa là cùng 1 đồng vốn chủ sở hữu bỏ ra thì năm 2014 thu được nhiều hơn năm 2013 là 1,7 đồng lợi nhuận. Và trong năm 2013 thì chỉ tiêu này là 24,06 đồng, tăng 0,87 đồng so với năm 2014 tương đương tăng 3,75%, có nghĩa là với 1 đồng vốn chủ sở hữu bỏ ra thì năm 2015 thu về được 0,87 đồng lợi nhuận so với năm 2014.

Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu: trong năm 2013 là 21,24 có nghĩa là cứ 1 đồng doanh thu thu được trong năm đã mang lại cho khách sạn 21,24 đồng lợi nhuận sau thuế. Và trong năm 2014 thì chỉ tiêu này là 22,94 đồng tăng 1,7 đồng so với năm 2013 (tương đương tăng 8%), có nghĩa là khi có 1 đồng doanh thu thì lợi nhuận năm 2014 thu được sẽ nhiều hơn 1,7 đồng so với năm 2013. Đồng thời, chỉ tiêu này của năm sau là 23,67 tăng lên 0,73 đồng (tương đương tăng 3,18%) so với năm 2012, có nghĩa là khi có 1 đồng doanh thu thì lợi nhuận thu được của năm 2015 là 0,73 đồng so với năm 2014. Nhìn chung, hoạt động kinh doanh của khách sạn tương đối là khá tốt.

2.3.7. Khả năng nắm bắt thông tin thị trường

Thông tin có vai trò và ý nghĩa rất quan trọng đối với doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, đặc biệt là các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khách sạn. Các doanh nghiệp nếu thiếu thông tin về thị trường, giá cả, sản phẩm hay xu hướng tiêu dùng... sẽ gặp phải rất nhiều khó khăn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, từ đó làm giảm năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Hiện nay công việc marketing càng quan trọng hơn bởi nó không chỉ có nhiệm vụ duy trì các mối quan hệ với các nhà cung cấp truyền thống mà còn phải xây dựng hệ thống nhà cung cấp mới khi khách sạn đang trong giai đoạn chuyển đổi. Có thể nói, đội ngũ nhân viên marketing của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đều có trình độ chuyên môn cao và luôn luôn cập nhật thông tin từ các bộ phận khác cũng như thông tin bên ngoài một cách nhanh chóng và chính xác để mang lại nhiều lợi nhuận cho khách sạn. Thực tế cho thấy khách hàng của khách sạn thường là khách du lịch nước ngoài và các thương gia trong và ngoài nước. Đây cũng là thị trường mục tiêu của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi vì thương hiệu của khách sạn .

2.3.8. Thị phần

Việc phân tích thị phần của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi phụ thuộc vào đóng góp doanh thu của các khách sạn trong ngành này hay là các đối thủ cạnh tranh của khách sạn. Trên địa bàn thành phố Hà Nội, các khách sạn được coi là đối thủ cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi tương đối nhiều. Tuy nhiên, theo ý kiến của các chuyên gia cho rằng đối thủ cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi hiện nay là khách sạn Fortuna và khách sạn Super Candle. Do đó, tác giả sẽ so sánh thị phần của 3 khách sạn này theo thị phần tuyệt đối và thị phần tương đối. Số liệu về doanh thu của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội trong vòng 3 năm vừa qua được thống kê trong bảng sau:

Bảng 2.13: Thống kê kết quả kinh doanh lưu trú của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội từ năm 2013 đến năm 2015

	Đơn vị tính	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
1. Doanh thu của các khách sạn	Triệu đồng	2.256.483	2.569.456	3.950.072
2. Lượt khách lưu trú	Người	2.180.960	2.318.017	3.000.122
Khách quốc tế	Người	440.569	532.112	708.981
Khách nội địa	Người	1.740.337	1.785.959	2.291.141
3. Tổng ngày khách lưu trú	Ngày	4.653.005	5.228.134	6.517.755
Khách quốc tế	Ngày	1.160.425	1.486.978	2.275.979
Khách nội địa	Ngày	3.492.580	3.741.156	4.241.776
4. Ngày khách lưu trú bình quân	Ngày	2,13	2,26	2,17
Khách quốc tế	Ngày	2,63	2,79	3,21
Khách nội địa	Ngày	2,01	2,09	1,85
5. Công suất sử dụng phòng	%	64,01	60,73	60,55
6. Tổng số khách tham quan	Lượt	8.200.000	8.989.585	12.013.760

Nguồn: kết quả điều tra của tác giả

Bảng 2.14: Thị phần tương đối của KS Hilton so với Fortuna và KS Super Candle từ năm 2013 – năm 2015

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Doanh thu KS Hilton	75.356	82.816	91.364
Doanh thu KS Fortuna	73.569	79.589	84.978
Doanh thu KS Super Candle	59.349	61.450	63.698
Thị phần tương đối	1,02	1,04	1,07

Nguồn: Từ kết quả điều tra của tác giả

Qua kết quả như trên, ta có thể nhận định một các tương đối rằng: Năm 2013 thị phần tương đối của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi so với khách sạn Fortuna là 1,02 (lớn hơn 1). Điều này cho thấy ưu thế cạnh tranh đang thuộc về khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Sang năm 2014 và năm 2015 thì thị phần tương đối của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi có xu hướng tăng lên là 1,04 và 1,07 (lớn hơn 1). Điều này cho thấy khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đang có ưu thế cạnh tranh rất lớn so với các khách sạn cùng hạng trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mặc dù đang chiếm ưu thế hơn về mặt thị phần so với các khách sạn cùng hạng trên địa bàn nhưng khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi cũng vẫn phải xây dựng cho mình chiến lược phát triển hợp lý hơn trong tương lai.

2.3.9 Tốc độ tăng trưởng thị phần

Tốc độ tăng trưởng thị phần biểu thị bằng tốc độ tiêu thụ các sản phẩm dịch vụ của khách sạn. Tốc độ tăng trưởng thị phần của khách sạn đánh giá sức cạnh tranh của sản phẩm dịch vụ so với đối thủ trên thị trường đó. Khách sạn phải luôn giữ cho tốc độ tăng trưởng thị phần của mình ổn định trong từng giai đoạn, có như thế thì việc kinh doanh của khách sạn mới thuận lợi và dễ dàng kiểm soát. Ta có thể tính được tốc độ tăng trưởng thị phần của khách sạn thông qua công thức như sau:

Doanh thu năm 2015 – doanh thu năm 2014

$$\text{Tốc độ tăng trưởng doanh thu của năm 2015 (\%)} = \frac{\text{Doanh thu năm 2015} - \text{Doanh thu năm 2014}}{\text{Doanh thu năm 2014}}$$

Theo kết quả như trên, ta thấy tốc độ tăng trưởng doanh thu của năm 2015 của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi là ở mức 10,32%. Đây có thể nói là kết quả cao đối với một doanh nghiệp kinh doanh du lịch trong thời buổi kinh tế suy thoái như hiện nay. Thế nhưng, khách sạn cần phải có thêm các chiến lược kinh doanh hiệu quả hơn nữa để có được tốc độ tăng trưởng doanh thu cao hơn nữa trong những năm tiếp theo.

2.4. Phân tích năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi bằng công cụ Ma trận hình ảnh.

Để phân tích và đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, tác giả đã sử dụng ma trận hình ảnh cạnh tranh với phương pháp phỏng vấn chuyên gia gồm 12 chuyên gia là giám đốc các bộ phận quản lý của khách sạn, các chuyên gia là giám đốc và phó giám đốc Sở Văn hóa Thể thao và Du lịch Hà Nội và Trung tâm thông tin xúc tiến du lịch Hà Nội.

Hiện tại thành phố Hà Nội có khoảng 898 khách sạn lớn nhỏ khác nhau. Tuy nhiên, tác giả chỉ chọn ra 3 khách sạn có quy mô khá tương đồng với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi để so sánh, đó là khách sạn Fortuna và khách sạn Super Candle. Những chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá bao gồm:

- Danh tiếng thương hiệu
- Chất lượng sản phẩm dịch vụ.
- Thị phần.
- Tốc độ tăng trưởng thị phần.
- Chất lượng dịch vụ khách hàng.
- Giá cả sản phẩm và dịch vụ.
- Độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ.
- Trình độ lao động.
- Năng lực tài chính.

- Khả năng nắm bắt thông tin thị trường.

Từ kết quả phỏng vấn, ta sẽ thu được ma trận hình ảnh cạnh tranh của các khách sạn tại địa bàn thành phố Hà Nội như sau:

Bảng 2.15: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của khách sạn.

STT	Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh	Mức độ quan trọng	Khách sạn Hilton		Đối thủ 1 KS Fortuna		Đối thủ 2:KS Super Candle	
			Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng
1	Danh tiếng thương hiệu	0,15	3,9	0,58	3,5	0,52	3,3	0,05
2	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	0,10	3,6	0,36	3,4	0,34	3,1	0,31
3	Thị Phần	0,10	3,8	0,38	3,3	0,33	2,5	0,25
4	Tốc độ tăng trưởng thị phần	0,10	3,5	0,35	3,4	0,34	3,0	0,30
5	Cơ sở vật chất	0,13	2,6	0,34	2,1	0,27	1,8	0,23
6	Giá cả sản phẩm và dịch vụ	0,08	3,6	0,29	3,1	0,25	2,9	0,23
7	Độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ	0,11	2,8	0,31	3,7	0,41	2,2	0,24
8	Trình độ lao động	0,10	3,0	0,30	2,9	0,29	2,5	0,25
9	Năng lực tài chính	0,06	3,2	0,20	2,8	0,17	2,1	0,13
10	Khả năng nắm bắt thông tin thị trường	0,07	3,7	0,26	3,3	0,23	3,1	0,22
	Tổng cộng	1		3,37		3,15		2,66

Nguồn: Từ kết quả điều tra của tác giả

Một số các kết luận thu được từ ma trận hình ảnh cạnh tranh.

Qua bảng tổng kết về ma trận hình ảnh cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi và các đối thủ cạnh tranh chính của khách sạn thì ta có thể rút ra được những nhận xét như sau:

- Tổng điểm mà các chuyên gia đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi là 3.37. Điểm số này cao hơn so với khách sạn Fortuna và khách sạn Super Candle.

- Các chỉ tiêu được chuyên gia đánh giá là quan trọng trong việc cạnh tranh của các khách sạn tại thành phố Hà Nội: danh tiếng thương hiệu, chất lượng dịch vụ khách hàng, độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ, chất lượng sản phẩm dịch vụ, thị phần, tốc độ tăng trưởng thị phần và trình độ lao động. Trong các chỉ tiêu này thì khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi rất mạnh về danh tiếng thương hiệu, thị phần, chất lượng sản phẩm dịch vụ, tốc độ tăng trưởng thị phần và trình độ lao động. Nhưng không mạnh về độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ.

- Các chỉ tiêu còn lại tuy không quan trọng nhiều nhưng vẫn góp phần vào việc nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Trong đó phải kể đến khả năng nắm bắt thông tin thị trường và giá cả sản phẩm và dịch vụ của khách sạn được các chuyên gia đánh giá khá cao, còn năng lực tài chính của khách sạn chỉ ở mức bình thường.

- Khách sạn Fortuna cũng đạt điểm số cao và rất mạnh về độ đa dạng của sản phẩm dịch vụ và danh tiếng thương hiệu. Nhưng khả năng cạnh tranh về chất lượng sản phẩm dịch vụ, tốc độ tăng trưởng thị phần, cũng như thị phần và khả năng nắm bắt thông tin thị trường chỉ ở mức bình thường. Có thể nói khách sạn Fortuna là một đối thủ cạnh tranh rất mạnh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi hiện nay.

- Còn khách sạn Super Candle thì các chỉ tiêu được các chuyên gia đánh giá là chỉ ở mức bình thường và rất yếu. Do đó, có thể kết luận rằng khách sạn Super Candle chỉ là đối thủ cạnh tranh ở mức không đáng quan ngại so với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

2.5. Phân tích năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi bằng công cụ ma trận SWOT

2.5.1 Điểm mạnh

2.5.1.1. Nguồn nhân lực

Một trong những điểm mạnh đầu tiên của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

đó là nguồn nhân lực, điểm mạnh này thể hiện qua rất nhiều yếu tố và nó tạo ra một lợi thế cạnh tranh rất lớn cho khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Cụ thể về nguồn nhân lực của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi như sau:

Thứ nhất, là về trình độ của đội ngũ nhân lực của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi Khách sạn có 160 nhân viên, trong đó có khoảng 58,1% là trình độ đại học và trên đại học, còn lại là cao đẳng và trung cấp chuyên nghiệp về nghiệp vụ nhà hàng khách sạn. Điều này cho thấy nhân viên của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi có đủ trình độ nghiệp vụ để phục vụ khách hàng được tốt hơn.

Thứ hai là đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, nhiệt tình, gắn bó lâu dài với khách sạn. Vì đặc điểm du lịch Hà Nội là có tính ổn định quanh năm chứ không phải du lịch mùa vụ như các tỉnh, địa phương khác. Do đó, nguồn nhân lực của khách sạn tương đối ổn định, hầu như là ít có sự dịch chuyển và biến động trong đội ngũ nhân viên của khách sạn. Bên cạnh đó thì hầu hết nhân viên quản lý của khách sạn đều là những nhân viên giàu kinh nghiệm và giỏi nghiệp vụ, có trình độ ngoại ngữ tốt luôn quan tâm tới đời sống vật chất và tinh thần của nhân viên, tạo nên được sự ngưỡng mộ và thân thiện cho các nhân viên cấp dưới học hỏi theo.

Tính đoàn kết của các nhân viên khách sạn rất cao, các bộ phận trong khách sạn luôn luôn hỗ trợ và bổ sung cho nhau. Điều đó càng làm cho việc phục vụ khách hàng được tốt hơn bởi vì tất cả đều vì mục đích mang lại cảm giác thoải mái cho khách khi đến khách sạn nghỉ dưỡng. Và điều này đã được hầu hết các khách hàng đánh giá cao vấn đề này .

2.5.1.2. Trang thiết bị vật chất

Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được thiết kế và xây dựng theo tiêu chuẩn của khách sạn 4 sao do đó trang thiết bị của khách sạn rất hiện đại. Khách sạn được coi là khách sạn đi đầu cũng bởi nó có các trang thiết bị hiện đại nhất so với các khách sạn cùng loại. Có thể nói trang thiết bị hiện đại chính là yếu tố tạo nên khả năng cạnh tranh cho khách Hilton Garden Inn Hanoi. Đó cũng chính là lý do khiến khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được coi là hình ảnh của một khách sạn luôn đi đầu trong ngành khách sạn

“Trend Setting Hotelier”.

Nắm bắt được nhu cầu ngày càng cao của khách, khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi thường xuyên bảo dưỡng, làm mới các thiết bị, nâng cấp và trang bị thêm thiết bị mới nhằm tạo cho sản phẩm khách sạn một sự khác biệt so với đối thủ cạnh tranh. Chính vì vậy, từ trước cho tới nay, mọi khách hàng đều cảm thấy hài lòng khi đến với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Đặc biệt để giúp khách tận hưởng được những phút giây thư giãn khi lưu lại ở khách sạn thì khách sạn cũng đã có nhiều dịch vụ khác đi kèm như:

Trung tâm dịch vụ văn phòng (Business Center) – nơi phục vụ miễn phí 24/7 - được bố trí các tiện ích văn phòng như Internet, máy tính, máy in, máy photocopy cài đặt chế độ điều khiển in từ xa có thể kết nối với bất kỳ laptop hoặc thiết bị cá nhân nào. Hệ thống internet tốc độ cao miễn phí được trang bị trong mỗi phòng và toàn bộ khách sạn giúp khách hàng có thể làm việc ở bất cứ đâu. Sau những giờ làm việc căng thẳng, khách hàng có thể thư giãn tại quầy bar (The Garden Bar) với 1 ly cocktail hoặc sử dụng phòng tập miễn phí (Fitness Center) với các thiết bị tập hiện đại ngay ở tầng một khách sạn. Nhà hàng Garden Grille tại tầng hai mang đến cho khách hàng từ những bữa sáng giàu dinh dưỡng cho một ngày mới đến bữa tối ngon miệng và các bữa tiệc nhỏ. Khách hàng có thể thưởng thức các món ăn đặc trưng Á-Âu ngay tại nhà hàng hay yêu cầu phục vụ tại phòng. Tiện lợi hơn nữa, Hilton Garden Inn có quầy PAVILION PANTRY™ giống như một siêu thị thu nhỏ mở cửa 24/7 để bất cứ lúc nào khách hàng cũng có thể được cung cấp đồ ăn đóng gói bán sẵn, thức ăn đông lạnh hay các loại đồ uống, đồ ăn vặt và đồ khô đóng hộp. Tại Pavilion Pantry™ cũng có lò vi sóng giúp quý khách tự chế biến bữa ăn theo ý thích.

2.5.1.3. Phương pháp quản lý

Mỗi nhân viên được phân công một công việc riêng và phải chịu trách nhiệm trước công việc của mình. Như trong tiệc Buffet của nhà hàng, có nhân viên được phân công chịu trách nhiệm quầy nước, nhân viên phục vụ, nhân viên dọn đĩa bẩn trên bàn của khách... Như vậy sẽ tạo nên tính chuyên môn hóa cao trong công việc.

Đồng thời, để tránh sự nhầm chán cho nhân viên thì khách sạn có sự luân phiên công việc giữa các nhân viên với nhau, đặc biệt là đối với bộ phận buồng phòng và phục vụ để tránh việc nhân viên nghỉ việc đột xuất thì còn có nhân viên khác thay thế. Với phương pháp này thì sẽ giúp cho khách sạn có thể nâng cao được chất lượng của đội ngũ lao động.

2.5.1.4. Nguyên vật liệu

Với tiêu chuẩn của khách sạn 4 sao nên nguồn cung cấp nguyên vật liệu đầu vào luôn đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm đối với nguyên vật liệu là thực phẩm dùng để chế biến thức ăn. Còn đối với nguyên vật liệu dùng để trang bị cho khách sạn thì luôn luôn đảm bảo tiêu chuẩn kỹ thuật đã quy định. Để chủ động trong việc cung ứng và đảm bảo chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm thì khách sạn có kho dự trữ hàng riêng. Kho dự trữ này đảm bảo các quy định về bảo quản thực phẩm tươi sống. Đồng thời nhân viên đều được đi tập huấn về vệ sinh an toàn thực phẩm do Sở y tế Hà Nội tổ chức hàng năm.

2.5.1.5. Môi trường

Với xu hướng hiện nay, đa số du khách đều thích không khí trong lành của cây xanh. Khách sạn đã bố trí nhiều cây xanh trong những không gian có thể tận dụng như ban công, hành lang, đại sảnh... để tạo môi trường trong lành. Nhân viên luôn thân thiện với khách hàng tạo môi trường gần gũi, thân thiện, giúp khách hàng có cảm giác như đang ở giữa những người thân của mình

2.5.2. Điểm yếu

2.5.2.1. Dịch vụ

Trang thiết bị của khách sạn về cơ bản là đảm bảo phục vụ tốt cho các nhu cầu của khách lưu trú tại khách sạn, tuy nhiên vẫn còn một số hạn chế không đáng kể. Một yếu điểm của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi hiện nay là chỗ gửi xe của khách dưới tầng ngầm rất nhỏ và hẹp, làm cho khách hàng rất khó khăn khi tham dự các cuộc hội nghị, hội thảo tổ chức ở khách sạn vì bãi gửi xe nhỏ nên phải để xe bên lề đường Trần Phú hoặc gửi sang công viên bãi biển đối diện khách sạn. Hiện nay, khách sạn vẫn chưa có chỗ vui chơi giải trí dành cho trẻ em khi đến khách sạn nghỉ

dưỡng cùng với gia đình. Đây có thể nói cũng là một thiếu sót không hề nhỏ trong quy hoạch thiết kế ban đầu của khách sạn. Sắp tới khách sạn nên dành một diện tích nhỏ để làm nơi vui chơi giải trí cho trẻ em, điều đó sẽ thu hút thêm được nhiều khách khi đi cùng với gia đình. Bên cạnh đó thì nhà hàng và phòng hội nghị của khách sạn còn nhỏ, chưa đáp ứng được nhu cầu khách hàng khi có số lượng lớn khách hàng về tham gia các hội nghị, sự kiện... diễn ra tại khách sạn. Đồng thời hồ bơi có thiết kế nhỏ chưa đủ để phục vụ khách khi đến nghỉ dưỡng ở khách sạn.

2.5.2.2. Giao nhận hàng

Nhu cầu về ăn uống của các du khách khi lưu trú tại khách sạn hiện nay đang tăng cao, do đó việc đáp ứng nhiều món ngon cho khách là việc cần phải quan tâm hơn nữa. Tránh tình trạng khi khách gọi món thì nhân viên phục vụ của nhà hàng nói là không có món này do nguyên liệu khan hiếm. Nếu nguyên liệu khan hiếm thì nên nhanh chóng chỉnh sửa thực đơn lại cho khách lựa chọn.

Còn đối với bộ phận bếp thì khách sạn đang còn hiện tượng nhận hàng nhỏ lẻ, nhân viên giao hàng bằng xe máy. Điều này cũng một phần làm giảm chất lượng của nguyên liệu.

2.5.3. Cơ hội

Với xu hướng đi du lịch của người dân ngày càng tăng lên như hiện nay. Hiện nay nhóm liên minh kích cầu du lịch của Việt nam gồm hơn 60 đơn vị lữ hành trên khắp ba miền Bắc – Trung – Nam đã khởi động chương trình kích cầu du lịch nội địa với nhiều chương trình hấp dẫn dành cho du khách như: phối hợp với Vietnam Airlines vẫn duy trì biểu giá khuyến mãi, điều đó làm cho chi phí cho một tour du lịch sẽ giảm từ 30 – 40 %, phối hợp với các công ty lữ hành chuẩn bị khoảng 8.000 tour du lịch khuyến mãi để kích cầu du lịch hè với mức giá giảm đến 60% cho du khách...(Tổng Cục Du Lịch Việt Nam). Nền kinh tế - chính trị ổn định và phát triển như hiện nay thì đây cũng có thể xem như là một điều kiện vĩ mô để phát triển ngành du lịch của Việt Nam nói chung và du lịch Hà Nội nói riêng.

Trong lĩnh vực quản lý thì hiện nay có rất nhiều phần mềm quản lý như: phần mềm quản lý nhân sự, phần mềm quản lý khách sạn, phần mềm quản lý đặt hàng và phần mềm quản lý đặt phòng... tạo rất nhiều điều kiện thuận lợi trong quá trình quản lý khách sạn.

2.5.4. Nguy cơ

Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi nằm trên tuyến đường trung tâm du lịch của Hà Nội. Nơi có nhiều khách sạn lớn nhỏ khác nhau, do đó có sự cạnh tranh giữa các khách sạn này với nhau. Đặc biệt, là sự cạnh tranh với các khách sạn cùng tiêu chuẩn cùng sao với nhau và cao hơn. Đây có thể xem là các đối thủ cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Bên cạnh các khách sạn lớn thì trên trục đường Trần Phú còn có nhiều khách sạn nhỏ khác, đây được xem như là đối thủ tiềm ẩn của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi hiện nay. Nhận xét: Qua phân tích những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi ta có những chiến lược phù hợp, sử dụng những điểm mạnh, tăng cường khắc phục những điểm yếu để tận dụng những cơ hội, vượt qua những nguy cơ. Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ trong cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi được thể hiện qua bảng ma trận SWOT như sau:

Bảng 2.16: Bảng ma trận SWOT của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

S: Điểm mạnh	W: Điểm yếu
Nguồn nhân lực:	Dịch vụ
S1: Trình độ của đội ngũ nhân lực: 58,1% là trình độ đại học và trên đại học.	W1: Thiết kế hồ bơi, nhà hàng cũng như phòng hội nghị của khách sạn còn nhỏ, chưa đủ đáp ứng cho nhu cầu khách hàng.
S2: Đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, nhiệt tình, gắn bó lâu dài với khách sạn.	W2: Một số dịch vụ bổ sung còn hạn chế như bãi giữ xe nhỏ và hẹp, bãi tắm bố trí ít ghế nằm không đủ nhu cầu phục vụ khách...
S3: Tính đoàn kết trong nội bộ nhân viên của khách sạn rất cao.	W3: Chưa bố trí khu vực vui chơi giải trí cho trẻ em khi đi với gia đình đến nghỉ dưỡng tại khách sạn.
Trang thiết bị	Giao nhận hàng
S4: Trang thiết bị, vật chất của khách sạn được trang bị rất đầy đủ và hiện đại, theo tiêu chuẩn của khách sạn 4 sao.	W4: Vẫn còn tình trạng khan hiếm nguyên liệu nhưng chưa cập nhật vào thực đơn cho khách lựa chọn.
S5: Hệ thống thông tin hiện đại: lắp đặt truyền hình cáp (kênh quốc tế) và hệ thống mạng wifi.	

<p>S6: Ngoài ra khách sạn còn trang bị toàn bộ máy lạnh cho khu vực nhà hàng.</p> <p>S7: Hệ thống nhà hàng, quán bar hiện đại, đa dạng và thân thiện với môi trường.</p> <p>S8: Hệ thống chăm sóc sức khỏe rất tốt và hiện đại, luôn luôn đưa ra nhiều liệu pháp chăm sóc khách rất tốt.</p> <p>S9: Phòng tổ chức hội họp được trang bị nhiều thiết bị mới hiện đại, đáp ứng yêu cầu khách hàng đưa ra.</p> <p>S10: Phòng ở của khách được thiết kế rất rộng rãi và đặc biệt với độ an toàn cao.</p> <p>Phương pháp quản lý</p> <p>S11: Mỗi nhân viên được phân công một công việc riêng và phải chịu trách nhiệm trước công việc của mình.</p> <p>S12: Có sự luân phiên công việc giữa các nhân viên phục vụ và nhân viên buồng phòng.</p> <p>Nguyên vật liệu</p> <p>S13: Khách sạn có kho dự trữ hàng thực phẩm.</p> <p>Môi trường</p> <p>S14: Môi trường xanh.</p> <p>S15: Nhân viên luôn thân thiện với khách hàng.</p> <p>S16: Bãi tắm của khách sạn luôn luôn được dọn dẹp sạch đẹp.</p> <p>O: Cơ hội</p>	<p>W5: Vẫn còn hiện tượng nhận hàng nhỏ lẻ.</p> <p>T: Thách thức</p> <p>T1: Nguy cơ khách sạn cạnh tranh với các khách sạn lớn nhỏ trên địa bàn thành phố</p>
---	---

<p>O1: Nhu cầu du lịch ngày càng tăng cao, lượng du khách đến với Hà Nội ngày càng nhiều do chính sách ưu đãi và khuyến mại của các hãng hàng không và các công ty lữ hành du lịch.</p> <p>O2: Chính sách hỗ trợ của chính quyền địa phương đến du lịch Hà Nội.</p> <p>O3: Nền kinh tế - chính trị ổn định và phát triển.</p> <p>O4: Hiện nay có nhiều phần mềm quản lý như: phần mềm quản lý nhân sự, phần mềm quản lý khách sạn, phần mềm đặt phòng...</p>	<p>Nha Trang.</p> <p>T2: Sự cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn có cùng tiêu chuẩn với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.</p>
--	---

Nguồn: Từ kết quả điều tra của tác giả

2.6. Đánh giá chung về năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi trên thị trường khách sạn của thành phố Hà Nội

Qua khảo sát và phân tích ở trên, ta có thể đánh giá về năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi như sau:

2.6.1. Những thành công

- Danh tiếng thương hiệu khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi hiện nay rất cao so với các khách sạn cùng tiêu chuẩn có trên địa bàn thành phố Hà Nội. Do đó, hiện tại và tương lai khách sạn đang cố gắng giữ vững thương hiệu này.

- Thị phần và tốc độ tăng trưởng thị phần của khách sạn hiện nay rất lớn so với các khách sạn 4 sao khác trên địa bàn thành phố Hà Nội. Điều đó chứng tỏ lợi thế của khách sạn trong việc thu hút du khách đến nghỉ ngơi tại khách sạn.

- Giá cả sản phẩm dịch vụ của khách sạn so với mặt bằng chung của các khách sạn trên địa bàn Hà Nội là tương đối cao, tuy nhiên giá này được coi là phù hợp với cơ sở vật chất và dịch vụ mà khách sạn mang đến cho du khách khi đến nghỉ dưỡng tại khách sạn.

- Hầu hết các du khách khi đã một lần đến với thành phố Hà Nội thì đều được biết đến khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi. Bởi vì Khách sạn tọa lạc ở vị trí đắc địa, nằm ngay giữa trung tâm kinh tế và du lịch của Thủ đô Hà Nội, cách Nhà hát lớn chừng 150m, rất gần với Hồ Hoàn Kiếm, Bộ Tài chính, các Đại sứ quán, trụ sở doanh nghiệp, các cơ quan Chính phủ, phố cổ và khu mua sắm... và chỉ cách sân bay quốc tế Nội Bài 40km.. Ngoài ra, phong cách trang trí của khách sạn cũng rất đẹp và rất thu hút các du khách khi đi ngang qua khách sạn. Đặc biệt là thiết kế phòng ở của khách sạn Hilton rất rộng rãi, thoáng mát với giường ngủ rộng lớn, ban công rộng rãi và hướng ra biển, bồn tắm cũng rất rộng lớn hiện đại...

- Bên cạnh đó, một lý do rất quan trọng làm nên thương hiệu cho khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đó là chất lượng sản phẩm dịch vụ. Khách hàng khi đến khách sạn nghỉ dưỡng thì đều được phục vụ một cách rất nhiệt tình và chu đáo. Các nhân viên của khách sạn luôn luôn nỗ lực hết sức mình để làm hài lòng các du khách khi đến nghỉ ngơi ở khách sạn. Đó chính là nguyên nhân để khách sạn có danh tiếng trên bản đồ du lịch của Hà Nội.

- Ngoài ra khách sạn còn có một số nét nổi bật như: luôn luôn thay đổi thực đơn và làm mới thực đơn các món ăn cũng như các thức uống của nhà hàng để cho khách tha hồ lựa chọn, phong cách trang trí trong phòng nghỉ cũng như sảnh của khách sạn luôn luôn thay đổi làm cho khách mỗi khi đến với khách sạn đều cảm thấy mới lạ... Tất cả đều mang lại cho khách sạn những lợi thế cạnh tranh nhất định.

2.6.2. Những tồn tại

Mặc dù khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đang dẫn đầu thị phần trong nhóm các khách sạn 4 sao trên địa bàn thành phố Hà Nội nhưng cũng còn một số các hạn chế như sau:

- Sản phẩm dịch vụ của khách sạn được đánh giá tốt nhưng chưa đa dạng.
- Nhà hàng và phòng hội nghị của khách sạn còn rất nhỏ chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng khi có một số sự kiện cũng như hội nghị, hội thảo diễn ra tại khách sạn.
- Hồ bơi được thiết kế nhỏ chưa đủ rộng để phục vụ khách. Và bãi tắm ở phía trước của khách sạn bố trí ít ghế nằm cho khách không đủ nhu cầu sử dụng của khách.

- Bên cạnh đó thì khách sạn hiện nay còn một số các hạn chế về không gian kiến trúc của khách sạn làm cho khách sạn rất ít triển khai các dịch vụ bổ sung khác như khu vui chơi giải trí cho các trẻ em, tổ chức các sự kiện ngoài trời cho khách hàng...

- Trình độ nguồn nhân lực.

Kinh doanh của khách sạn đòi hỏi lượng lao động trực tiếp tương đối lớn, có chất lượng. Đồng thời, các khách sạn cần phải sử dụng một lượng lớn các nhân viên phục vụ trực tiếp trong khách sạn so với các ngành khác. Nên đôi khi các nhà quản lý thường phải đối mặt với những khó khăn về chi phí lao động trực tiếp cũng như khó tuyển chọn phân công, bố trí nguồn lực lao động vào mùa cao điểm và thấp điểm. Do đó, các khách sạn khó tuyển lao động có tay nghề hoặc điều chuyển nhân viên từ bộ phận này sang bộ phận khác.

Thêm vào đó, đội ngũ phục vụ trực tiếp của công ty đều là lao động phổ thông, chủ yếu lại là nữ, độ tuổi còn rất trẻ (từ 20-30 tuổi). Trình độ chuyên môn còn thiếu, chỉ được tích lũy dần trong quá trình làm việc. Thêm vào đó, do tính chất đặc thù về thời gian phục vụ của công ty nên đội ngũ nhân viên của công ty đôi khi cũng mang tính thời vụ nên độ chuyên nghiệp không cao.

CHƯƠNG 3 : MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA KHÁCH SẠN HILTON GARDEN INN HANOI

3.1 Dự báo thay đổi thị trường môi trường và phương hướng phát triển của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

3.1.1 Thay đổi thị trường và môi trường kinh doanh

**** Thay đổi thị trường và môi trường kinh doanh đối với Việt Nam***

Nằm ở vùng Đông nam Á rộng lớn, giàu có và hoạt động kinh tế sôi động, Việt nam có nhiều tiềm năng về du lịch cả về tự nhiên lẫn nhân văn đậm đà bản sắc dân tộc với truyền thống lịch sử dựng nước và giữ nước huy hoàng. Các tiềm năng du lịch ấy đang trở thành hiện thực khi Việt nam từng bước vượt qua những khó khăn, thử thách và vươn lên đạt được những thành tựu kinh tế-xã hội quan trọng trong sự nghiệp đổi mới đất nước, thực hiện đường lối đối ngoại mở cửa, đa dạng hoá, đa phương hoá, muốn làm bạn với tất cả các nước.

Việt nam có vị trí địa lý, kinh tế và giao lưu quốc tế thuận lợi, có thể sớm hoà nhập vào trào lưu phát triển du lịch của khu vực và trên thế giới.

Với đường lối đổi mới toàn diện, chính sách mở cửa làm bạn với tất cả các nước, Việt nam giữ được ổn định chính trị, phát triển kinh tế với nhịp độ cao, cải thiện từng bước đời sống nhân dân.

Trong cơ cấu kinh tế chung của đất nước, du lịch được coi là một ngành kinh tế quan trọng, được tập chung đầu tư, chỉ đạo. Chính phủ Việt nam đã kí hiệp định hợp tác du lịch với 8 nước: Trung Quốc, Lào, Thái Lan, Singapo, Malaysia, Philipin, Indonesia, Myanma và sắp tới là với nhiều nước khác.

Các hãng du lịch Việt nam đã có quan hệ bạn hàng thường xuyên kí hợp đồng đưa đón khách với 470 hãng của 45 nước trên thế giới. Mấy năm gần đây, khách quốc tế vào Việt nam du lịch và tìm hiểu cơ hội đầu tư, kinh doanh tăng với tốc độ hiếm thấy. Theo số liệu của Tổng cục Thống kê, riêng trong tháng 12 năm 2014, Việt Nam đón trên 657.300 lượt khách quốc tế, tăng 8% so với tháng trước. Tăng trưởng này chủ yếu do trong tháng đã diễn ra nhiều hoạt động văn hóa, ẩm thực quy

mô lớn tại một số điểm du lịch nổi tiếng trên cả nước. Tính chung năm 2014, khách quốc tế đến nước ta ước đạt hơn 7,8 triệu lượt người, tăng 4% so với năm trước. Tuy nhiên, tỷ lệ khách quốc tế đến Việt Nam năm nay thấp hơn so với mức tăng 10,6% của năm 2013. Số liệu thống kê chi tiết cho thấy, khách đến với mục đích du lịch, nghỉ dưỡng trong năm ước đạt 4.762.500 lượt người, tăng 2,6% so với năm trước. Trong khi đó, khách đến vì công việc đạt 1.321.900 lượt người, tăng 4,3% trong khi khách đến thăm thân nhân đạt 1.347.100 lượt người, tăng 6,9% so với năm 2013. Khách đến từ châu Á ước đạt 5,34 triệu lượt người, tăng 4,5% so với năm trước. Trong đó, khách đến từ một số quốc gia tăng mạnh như Hàn Quốc tăng 13,3%; Nhật Bản tăng 7,3%; Campuchia tăng 18,1%; Lào tăng 11,2%. Khách đến từ châu Âu ước đạt 1,19 triệu lượt người, tăng cao ở mức 14,6% so với năm trước. Trong đó một số quốc gia có lượng khách đến nước ta lớn có mức tăng cao so với năm 2013 bao gồm: Nga tăng 22,4%; Anh tăng 9,5%; Đức tăng 45,7%.

Du lịch Việt nam luôn giữ vững định hướng chiến lược, đóng góp tích cực vào công cuộc xây dựng và phát triển đất nước; khẳng định được hướng đi, cách làm và tạo được những tiền đề cần thiết cho sự phát triển.

Thời gian tới, chúng ta phấn đấu chuyển mạnh sang thời kỳ công nghiệp hoá, hiện đại hoá đất nước; chuyển đổi các hoạt động kinh tế-xã hội theo hướng tiên tiến, hiện đại nhằm mục tiêu dân giàu nước mạnh, xã hội công bằng văn minh, bảo vệ vững chắc nền độc lập tổ quốc. Nghị định Trung ương 7 (khoá VI) nêu rõ: “ phát triển mạnh du lịch, hình thành ngành công nghiệp du lịch có quy mô ngày càng tương xứng với tiềm năng du lịch của nước ta”. Đây là chủ trương đúng đắn, phù hợp với xu thế phát triển chung của khu vực và thế giới; gắn liền với điều kiện thực tế, tiềm năng, khả năng và yêu cầu bức thiết của sự phát triển đất nước ta.

“ Ngành du lịch của các bạn đang khởi sắc vì Việt nam là đất nước hoà bình, chính trị ổn định và quan hệ Việt-Mỹ đã được bình thường hoá tốt đẹp.

Thế giới hiện tại luôn luôn phát triển và thay đổi không ngừng, nhưng các bạn giữ được bản sắc văn hoá của một dân tộc, đó là điều đáng mừng của các bạn”.

(Ông John Barey-tiến sĩ xã hội học từng qua du lịch tại Việt nam).

Ngày nay, sự phát triển của các nền kinh tế công cộng với những lo toan, căng thẳng của cuộc sống hàng ngày đã đưa đến nhu cầu nghỉ ngơi thoải mái; du lịch trở thành nhu cầu không thể thiếu trong đời sống của con người. Để đáp ứng cho nhu cầu này, ngành kinh doanh khách sạn cũng ngày càng quan trọng hơn và trở thành ngành kinh tế mũi nhọn ở nhiều quốc gia trong đó có Việt Nam.

Ngành du lịch Việt Nam bắt đầu phát triển từ cuối thập kỷ 70 với tốc độ chậm chạp. Nhưng hoà chung vào sự phát triển của ngành trong khu vực cũng như trên thế giới, du lịch Việt Nam đang trên đà khởi sắc với tốc độ phát triển mạnh mẽ.

Bảng 3.1 Dự báo khách quốc tế và khách nội địa đến 2020

Năm	Số lượng khách quốc tế (lượt người)	Số lượng khách nội địa (lượt người)	Tổng số lượng khách (lượt khách)	Thu nhập du lịch (USD)	GDP du lịch so với GDP cả nước (%)
2015	7,5 - 8,5 triệu	32 - 35 triệu	39,5 - 43,5 triệu	13-14 tỷ	7.3
2020	11 – 12 triệu	45 – 48 triệu	56 – 60 triệu	18-19 tỷ	9

(Nguồn: Du lịch Việt Nam qua những con số - Website: Vietnamtourism)

Qua đây ta thấy, khách du lịch quốc tế đến Việt Nam có xu hướng tăng trưởng cao. Nếu năm 2015 khoảng 8,5 triệu thì năm 2020 sẽ đạt khoảng 12 triệu lượt khách, tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2015 – 2020 khoảng 14%. Khách du lịch nội địa cũng có mức tăng trưởng cao. Nếu năm 2015 số khách du lịch nội địa là 35 triệu lượt khách thì đến năm 2020 con số này có thể là 45 – 48 triệu, tốc độ tăng trưởng bình quân hàng năm giai đoạn 2015 – 2020 khoảng 13,7%.

Các thị trường chính gửi khách đến Việt Nam sẽ là Trung Quốc, Hoa Kỳ, Nhật Bản, Pháp, Úc, Anh, Hàn Quốc, Tây Ban Nha và các nước khối ASEAN. Mục đích chuyến đi đến Việt Nam của khách là kết hợp trong đó mục đích tham quan tìm hiểu, thưởng thức, mua sắm hàng thủ công mỹ nghệ là quan trọng nhất. Phương tiện vận chuyển đến Việt Nam chủ yếu bằng máy bay và tàu thủy. Hình thức nối chuyến (tour) giữa các nước Trung Quốc, Việt Nam, Lào, Campuchia, Thái Lan sẽ trở nên phổ biến đối với khách du lịch quốc tế. Động cơ chính chuyến đi của đại đa số khách du lịch nội địa vẫn là tham quan, giải trí, thăm thân nhân và tín ngưỡng. Hình thức đi du lịch theo nhóm do tập thể, cơ sở tổ chức vẫn phổ biến.

Cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ du lịch bắt đầu được các chủ thể quản lý và kinh doanh du lịch trong và ngoài nước quan tâm đầu tư, đặc biệt là các dự án của ngành hàng không Việt Nam. Công tác quản lý Nhà nước về du lịch từng bước được chú trọng, đặc biệt là quy hoạch, đào tạo nguồn nhân lực và xúc tiến quảng bá du lịch. Các chính sách, thủ tục hành chính nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động du lịch được cải thiện như miễn thị thực song phương cho khách du lịch là công dân thuộc khối các nước ASEAN.

*** Kinh doanh khách sạn ở Hà Nội**

Thủ đô Hà Nội, với tiềm năng du lịch nhân văn và thiên nhiên phong phú, với bề dày lịch sử 1000 năm; từ nhiều năm nay đã trở thành một trong những điểm hấp dẫn đối với du khách bốn phương. Trong những năm qua, ngành du lịch Hà Nội đã có những bước tiến đáng kể, vượt qua được những khó khăn của khủng hoảng kinh tế khu vực. Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành du lịch Thủ đô được nâng cấp và hoàn thiện, chất lượng dịch vụ được cải tiến, nhiều chương trình du lịch mới ra đời, các dự án về xây dựng khu vui chơi, giải trí đang được gấp rút triển khai nhằm đáp ứng nhu cầu của du khách.

Nhờ sự phát triển du lịch của Thủ đô, ngành kinh doanh khách sạn ở Hà Nội cũng vì thế mà ngày càng sôi động hơn. Chúng ta sẽ xem xét xu hướng phát triển thị trường khách sạn ở Hà Nội trên hai khía cạnh:

- Xu hướng cung:

Mạng lưới khách sạn ở Hà Nội có thể nói là dày đặc với đủ các loại hình: to, vừa, nhỏ, của nhà nước, tư nhân, liên doanh... Tuy nhiên, xu hướng cung về số lượng phòng cao cấp đạt tiêu chuẩn quốc tế đang ngày càng tăng lên cùng với sự tham gia liên doanh của Hanoi Opera và số lượng khách sạn loại vừa và nhỏ rút khỏi thị trường khách sạn do kinh doanh không hiệu quả cũng nhiều.

Để tồn tại và phát triển trong một thị trường cạnh tranh như hiện nay, các doanh nghiệp khách sạn đã quan tâm đến vấn đề nâng cao chất lượng phục vụ, đào tạo cán bộ công nhân viên, nâng cao chất lượng buồng phòng, trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật, tăng cường phục vụ các dịch vụ bổ sung nhằm hoàn thiện hơn chính sách sản phẩm tăng sự hấp dẫn, sự thoải mái cho khách hàng.

- Xu hướng cầu thị trường:

+ Đối với khách nội địa:

Nền kinh tế nước ta đang ngày càng phát triển, đời sống của hầu hết mọi tầng lớp nhân dân đều tăng lên. Do đó nhu cầu đi du lịch của người dân cũng phát triển.

Đặc biệt, luật lao động hiện nay ban hành quy định: tuần làm việc 40h, người lao động có nhiều thời gian để đi du lịch hơn. Vì thế du lịch sẽ tăng cả về thời gian và cơ cấu chi tiêu của khách. Với thu nhập của người dân Việt nam hiện nay thì du lịch nội địa vẫn là phổ biến, nên chắc chắn Hà nội sẽ trở thành một trong những điểm đến của họ trong các chuyến du lịch tiếp theo hàng năm.

+ Đối với khách quốc tế:

Do chính sách mở cửa của nền kinh tế, với những điều kiện: môi trường kinh doanh thuận lợi, ưu đãi, nền kinh tế thoát khỏi ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tiền tệ Châu á và đang dần phát triển. Việt nam được du khách quốc tế coi là điểm đến an toàn nhất, vì vậy lượng khách quốc tế đến Việt nam ngày càng gia tăng. Khách quốc tế có khả năng chi tiêu cao, do đó đòi hỏi phục vụ với sản phẩm có chất lượng cao đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Khách quốc tế đến Việt nam thường có hai mục đích chính

Một là khách công vụ, họ đến Việt nam với mục đích kinh doanh và tìm kiếm cơ hội làm ăn. Đối tượng khách này có khả năng chi trả cao, họ rất cần các dịch vụ thông tin liên lạc như điện thoại, fax...có thể liên lạc ra nước ngoài nhanh chóng để họ có thể nắm bắt thông tin làm ăn nhanh nhất. Thời gian lưu lại của đối tượng khách này thường dài và họ có khả năng chi trả cao.

Hai là khách du lịch thuần túy, họ đến Việt nam với mục đích tham quan du lịch, vui chơi giải trí, tìm hiểu bản sắc văn hoá dân tộc...Đối với khách này, họ có khả năng chi trả ở mức trung bình và thời gian lưu lại ngắn.

Ngoài ra còn có các đối tượng khách quốc tế khác đến Việt nam như: việt kiều về thăm quê hương, gia đình, bạn bè và hơn 5 triệu cựu chiến binh Pháp, Mỹ đã từng tham gia vào chiến trường Việt nam có nhu cầu thăm lại chiến trường xưa...

Nhìn chung, thị trường du lịch nói chung và thị trường khách sạn nói riêng ở

Hà nội đã và đang diễn ra rất sôi động, có rất nhiều đơn vị tham gia vào hoạt động kinh doanh khách sạn; sự cạnh tranh trong lĩnh vực này cũng vì thế mà ngày càng gay gắt hơn. Cần làm gì để đứng vững và phát triển trong điều kiện kinh doanh khó khăn như hiện nay? đó là câu hỏi cho tất cả các khách sạn trên địa bàn Hà nội nói riêng và trong cả nước nói chung.

**** Thay đổi thị trường và môi trường kinh doanh đối với khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi***

Trong những năm vừa qua, khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi không ngừng đầu tư xây dựng và nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, áp dụng các biện pháp thu hút khách nhằm khai thác có hiệu quả các thị trường khách truyền thống cũng như thu hút các thị trường khách mới. Qua những số liệu thống kê trong quá trình kinh doanh vừa qua của khách sạn ta thấy số lượng khách du lịch đến với khách sạn ngày càng tăng qua các năm.

Thị trường khách du lịch quốc tế vẫn là thị trường chính của khách sạn. Số lượng khách du lịch quốc tế luôn chiếm tỷ trọng xấp xỉ 80 – 85 % trong tổng số khách du lịch của khách sạn. Sở dĩ, khách sạn thu hút được lượng lớn khách quốc tế là do chính sách, dịch vụ linh hoạt của mình.

Hiện nay, cùng với sự phát triển nhanh chóng của nền kinh tế nước nhà, mức sống của người dân cũng tăng lên, các hoạt động kinh doanh đầu tư, tìm đối tác làm ăn, quan hệ kinh doanh ngày một sôi động khiến cho thị trường khách du lịch quốc tế thực sự trở thành một thị trường tiềm năng lớn. Bởi vậy khách sạn cần có các chính sách phù hợp để khai thác triệt để thị trường khách này, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, đa dạng hóa loại hình dịch vụ, khuyến khích khách hàng tiêu dùng sản phẩm và thu hút những đối tượng khách quốc tế có khả năng thanh toán cao. Đây là thị trường mang lại nguồn thu lớn cho khách sạn. Khách du lịch quốc tế tại khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi chủ yếu là khách Châu Mỹ, Châu Âu . Ngoài ra trong quá trình khai thác thị trường khách, khách sạn nên chú trọng thêm thị trường khách Châu Á, có tiềm năng vô cùng to lớn với dân số đông và xu hướng đi du lịch ngày càng tăng trong thời gian gần đây. Cùng với đó, chính sách

giá thấp của khách sạn đã đánh dung vào tâm lý tiêu dung rất nhạy cảm về giá của thị trường khách này. Tuy nhiên, đây cũng là thị trường có khả năng thanh toán không cao. Do vậy để đảm bảo cho sự phát triển lâu dài cùng với xu hướng ngày càng phát triển của khách sạn trong cả nước., ... Điều này đòi hỏi khách sạn phải không ngừng nâng cao chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên... bởi đây là thị trường đòi hỏi cao về chất lượng sản phẩm dịch vụ.

Như vậy, trong những năm tới, luồng khách du lịch đến Việt Nam chủ yếu là khách Pháp, Nhật, Hàn Quốc, Anh, Mỹ. Đặc biệt là thị trường Châu Á hiện nay đang là thị trường phát triển mạnh mẽ và sẽ còn nhiều triển vọng, trong tương lai không xa nó sẽ trở thành một trong những thị trường gửi khách lớn nhất đối với Du lịch Việt Nam. Nắm bắt được xu hướng này, trong những năm sắp tới, khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi cần xác định phương hướng và mục tiêu phát triển dung dẫn để có những biện pháp phù hợp trong việc khai thác các thị trường khách chính và tìm hiểu những thị trường khách mới nhằm mở rộng và chiếm lĩnh thị trường, từng bước đưa khách sạn Boss trở thành điểm sáng của ngành Du lịch.

3.1.2 Phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đến năm 2020 và tầm nhìn đến năm 2025

Trong những năm gần đây, hoạt động kinh doanh khách sạn ngày càng chiếm một vị trí quan trọng. Nhiều khách sạn mới bao gồm cả khách sạn Nhà nước, khách sạn tư nhân, khách sạn liên doanh ra đời cùng cạnh tranh và phát triển. Bởi vậy, để hoạt động và kinh doanh có hiệu quả cao và đạt được chỗ đứng vững chắc trên thị trường kinh doanh du lịch và khách sạn, đòi hỏi khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi phải không ngừng nỗ lực, cố gắng tận dụng tối đa những lợi thế sẵn có, hạn chế những tồn tại và từng bước khắc phục chúng, chủ động tăng cường thu hút khách có hiệu quả hơn. Muốn vậy, việc xác định mục tiêu, chiến lược cho hoạt động kinh doanh và phát triển của công ty là điều mà ban lãnh đạo công ty phải quan tâm và đặt lên hàng đầu.

3.1.2.1 Mục tiêu

Để tiếp tục giữ vững vị trí của mình trên thị trường khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi luôn trung thành với ba nguyên tắc cơ bản trong kinh doanh đó là: Nâng cao uy tín trên thị trường, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ và đưa ra mức giá cạnh tranh so với các khách sạn cùng thứ hạng trên địa bàn. Những nguyên tắc trên đã được cụ thể hóa trong các mục tiêu mà Ban lãnh đạo khách sạn đề ra cho năm 2020 và tầm nhìn 2020.

Mục tiêu về khách: Khách sạn tập trung đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất của các bộ phận như hội trường, nhà ăn, quầy bar, phòng ở và các dịch vụ khác nhằm góp phần tích cực vào sự phát triển của khách sạn, thu hút đông đảo lượng khách trong và ngoài nước, nhất là tầng lớp khách có khả năng thanh toán cao như khách Châu Âu, Châu Mỹ. và các nước Châu Á.

Mục tiêu về doanh thu: Khách sạn nắm vững và khai thác triệt để những điều kiện thuận lợi, sử dụng có hiệu quả cơ sở vật chất, phấn đấu đạt mức tăng trưởng về doanh thu từ 15-20% so với năm trước. Phấn đấu đưa mức doanh thu của toàn khách sạn lên tới con số 100 tỷ VNĐ. Để thực hiện mục tiêu này, khách sạn tiếp tục duy trì và phát triển chất lượng dịch vụ khách sạn tương ứng với tiêu chuẩn khách sạn 4 sao. Bên cạnh đó, tăng cường công tác tổ chức quản lý đào tạo nhân lực để đáp ứng kịp thời công việc đang ngày càng phức tạp và đòi hỏi chất lượng cao.

Mục tiêu về lợi nhuận: Khách sạn phấn đấu thực hiện tốt nghĩa vụ đối với ngân sách Nhà nước cùng với việc thực hành tiết kiệm chi phí, chống lãng phí, nâng cao trách nhiệm của người lao động nhằm hạ chi phí, giá thành tạo ưu thế về sản giúp mạng lại lợi nhuận tối đa cho khách sạn nhưng vẫn đảm bảo lợi ích tiêu dùng của khách du lịch. Đảm bảo mức tăng lợi nhuận từ 10-15% so với năm trước.

Để thực hiện tốt các phương hướng và mục tiêu trên, khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi cần đề ra các nhiệm vụ cụ thể và đòi hỏi sự cố gắng, nỗ lực thực hiện của toàn thể cán bộ công nhân viên của khách sạn.

Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi cần tập trung thực hiện các nhiệm vụ sau:

- Không ngừng nâng cao đổi mới công tác thị trường du lịch, cụ thể hoàn chỉnh chính sách thị trường cho từng loại hình du lịch, từng đối tượng khách với phương châm vui vẻ, tận tình, chất lượng, thuận lợi.

- Đẩy mạnh tiếp thị, quảng bá các loại hình dịch vụ nhằm đáp ứng tốt nhất, nhanh nhất, thuận lợi nhất nhu cầu của khách.
- Trung tâm du lịch cần tăng cường khai thác các tuyến du lịch mới (ngoài các tuyến du lịch truyền thống) hấp dẫn hơn, mới mẻ hơn góp phần vào việc đa dạng hóa loại hình dịch vụ.
- Không ngừng đổi mới các loại hình dịch vụ, duy trì và phát triển tốt chất lượng các dịch vụ ăn ở, vui chơi, giải trí. Đầu tư chiều sâu cho chất lượng phục vụ để sản phẩm phát huy được thế cạnh tranh trên thị trường.
- Chú trọng công tác quản lý kinh tế, đảm bảo tiết kiệm, hiệu quả bằng định mức chi phí và cơ chế khoán quản các bộ phận.
- Tiến hành đào tạo mới, đào tạo lại đội ngũ cán bộ công nhân viên (đặc biệt về ngoại ngữ)
- Đảm bảo tiền lương và đời sống cho cán bộ công nhân viên, sắp xếp và bổ sung đội ngũ cán bộ lãnh đạo các bộ phận.

3.1.2.2 Phương hướng chung

Bước sang năm 2016, hoạt động kinh doanh được xác định còn rất nhiều khó khăn và thử thách. Dưới sự chỉ đạo của Ban lãnh đạo khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi, khách sạn đã xác định phương hướng trong thời gian tới là:

- Tập trung mở rộng, đổi mới công tác thị trường, sử dụng có hiệu quả những lợi thế của đơn vị, phát huy nội lực, thu hút nguồn nhân lực bên ngoài, đổi mới và mở rộng hoạt động kinh doanh dịch vụ bổ sung.
- Đẩy mạnh đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật đa dạng hóa, nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ, tạo các yếu tố hấp dẫn để thu hút khách du lịch nội địa và tăng tỷ trọng khách quốc tế.
- Tất cả các hoạt động kinh doanh, các bộ phận hành chính nghiệp vụ đều có quy trình làm việc. Tổ chức cho tất cả cán bộ công nhân viên học tập, nắm vững quy trình và thực hiện thành thạo nghiêm túc. Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cán bộ quản lý có trình độ chuyên môn, nghiệp vụ cao, trình độ ngoại ngữ, tin học đáp ứng nhiệm vụ được giao.

- Tiếp tục thực hiện cơ chế khoán quản, tăng cường đầu tư, đổi mới trang thiết bị và mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang các dịch vụ khác.

- Tăng cường hoạt động quảng cáo, khuyến khích trưng, mở rộng và củng cố các mối quan hệ với khách hàng, các trung gian lữ hành gửi khách, các cơ quan tổ chức Nhà nước và chính quyền địa phương.

- Thực hiện nghiêm túc và có hiệu quả hoạt động tuyển chọn nhân viên ngay từ đầu để có một đội ngũ cán bộ công nhân viên tốt về chuyên môn, nghiệp vụ và ngoại ngữ, đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn đặt ra.

- Đổi mới cơ chế quản lý, tăng cường kỷ cương, kỷ luật. Đảm bảo an toàn và an ninh trật tự trong đơn vị, phân đầu và giữ vững danh hiệu đơn vị an toàn và quyết thắng.

- Thực hiện tốt công tác thực hành tiết kiệm, chống lãng phí. Tiến hành định mức chi phí, ổn định lao động và hạch toán có hiệu quả các dịch vụ, nghiệp vụ để đảm bảo chất lượng, hiệu quả và uy tín kinh doanh.

- Đẩy mạnh công tác kinh doanh có hiệu quả, năng suất chất lượng, đảm bảo đời sống cho cán bộ công nhân viên.

- Tiếp tục đẩy mạnh công tác liên doanh, liên kết, hợp tác kinh tế theo phương châm đôi bên cùng có lợi.

3.2 Các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi

Trước kia và cả hiện nay các doanh nghiệp nước ta vẫn kinh doanh trong môi trường có sự bảo hộ khá lớn của Nhà nước. Nên giữa các doanh nghiệp chưa cạnh tranh có một sự tự do bình đẳng, các doanh nghiệp chưa hoàn toàn chủ động trong việc tìm kiếm thị trường.

Nhưng với xu thế hội nhập kinh tế quốc tế và các tổ chức kinh tế khu vực và thế giới như ASEAN, AFTA... tiến tới là WTO thì muốn hay không muốn hàng rào bảo hộ mậu dịch của nước ta cũng giảm xuống đáng kể, hàng rào thuế quan sẽ bị bãi bỏ. Khi đó các Công ty nước ngoài và các Công ty Việt Nam có quyền kinh doanh bình đẳng như nhau trong và cả nước ngoài. Trước tình hình đòi hỏi các doanh nghiệp phải tự chuyển mình để thích ứng với các chính sách bảo hộ của Nhà

nước để chiếm lĩnh thị trường trong nước cũng như nước ngoài, không còn cách nào khác là doanh nghiệp phải tự mình vận động, phải phát huy nội lực của mình để nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

3.2.1. Phát triển đội ngũ nhân viên

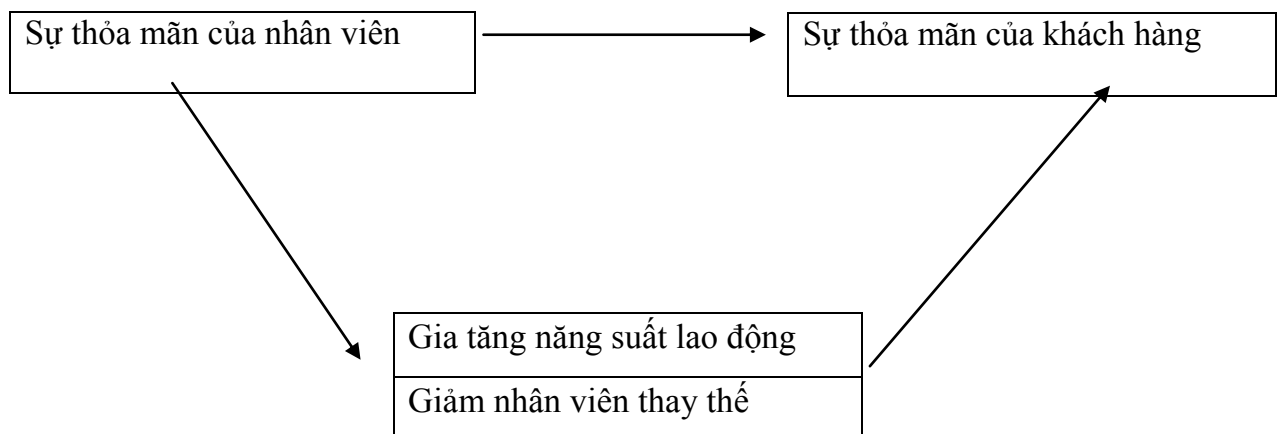
3.2.1.1. Xây dựng môi trường làm việc tốt cho nhân viên

Môi trường làm việc tốt tạo cho nhân viên những thói quen làm việc tốt. Nhân viên nhà hàng là những người trực tiếp phục vụ khách hàng do đó muốn nâng cao chất lượng dịch vụ người quản lý phải tạo cho nhân viên một động lực để làm việc. Môi trường làm việc do tất cả các thành viên tạo dựng nhưng người quản lý là người định hướng và duy trì do đó người quản lý đóng vai trò rất quan trọng.

- Trước hết, nhà quản lý hãy làm với nhân viên những gì họ muốn nhân viên làm với khách. Tức là nhà quản lý phải kiểm soát được hoạt động của nhân viên, thấu hiểu nhu cầu của nhân viên và coi nhân viên như khách hàng của mình.

Mỗi tuần anh Lê Quốc Khánh – Trưởng bộ phận quản lý luôn có những buổi nhắc nhở và định hướng cho nhân viên khách sạn. Tuy nhiên đây thường là những chỉ đạo, hướng dẫn nhân viên trong công việc mà chưa có sự lắng nghe và tạo điều kiện. Lắng nghe mới thực sự tạo được sự thấu hiểu giữa hai bên, hiểu được nguồn gốc của vấn đề. Theo Stanley A. Brown, *What's customer value most*, John Wiley & sons 1995 nhân viên hài lòng sẽ tác động trực tiếp tới khách hàng, gia tăng sự hài lòng của họ theo mô hình sau:

Hình 3.1: Mô hình gia tăng sự hài lòng cho khách hàng



Nhân viên thỏa mãn nghĩa là họ sẽ tận tình với công việc, luôn cố gắng vì mục đích chung. Muốn vậy, nhà quản lý có thể sử dụng những biện pháp sau:

- Hàng ngày, lắng nghe nhân viên nói về những tình huống, khó khăn của họ trong khi làm việc và gợi ý những biện pháp khắc phục. Đôi khi có thể chỉ là những tình huống bất ngờ hay những chuyện vui xảy ra trong quá trình làm việc nhưng nhà quản lý vẫn nên nghe bởi họ đã nói lên suy nghĩ của mình. Hơn nữa đó cũng làm cho tình cảm giữa nhà quản lý và nhân viên trở nên thoải mái hơn và họ sẽ dễ dàng hơn khi nói với nhà quản lý.

- Tạo cho nhân viên thói quen tự giác trong công việc hơn là thường xuyên kiểm tra, kiểm soát hoạt động của nhân viên. Điều này sẽ tạo cho nhân viên thói quen tự đánh giá và kiểm tra hoạt động của mình. Không phải lúc nào nhà quản lý cũng có thể giám sát hoạt động của nhân viên do đó đây là biện pháp thiết thực. Có thể bằng cách cho nhân viên tự đánh giá nhau hoặc dựa trên sự đánh giá của khách hàng theo các tiêu chí về ngoại hình, thái độ làm việc, khả năng xử lý tình huống. Sau khi đánh giá, nhà quản lý phải có những khen thưởng đối với người làm tốt để khích lệ họ.

- Tạo động lực làm việc cho nhân viên. Khách sạn không những chỉ ra cho họ cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp mà cần có những hoạt động cụ thể như thưởng bằng tiền, bằng quà tặng hay đi du lịch. Muốn vậy trước hết nhà hàng phải có hệ thống chỉ tiêu đánh giá kết quả làm việc, đảm bảo công bằng và chính xác. Sau đó có những hình thức thưởng khác nhau tùy vào mỗi nhân viên và mức độ làm việc của họ. Nhà hàng cũng có thể tạo ra động lực làm việc cho nhân viên bằng cách tạo ra sự gắn gũi giữa các nhân viên như các buổi liên hoan, hát karaoke của cả nhà hàng. Biện pháp này tạo cho nhân viên tâm lý thoải mái khi làm việc

3.2.1.2. Nâng cao trình độ cho nhân viên

Khi đánh giá về nhân viên khách hàng đánh giá cao hình thức và thái độ của nhân viên nhưng trình độ ngoại ngữ và khả năng giao tiếp lại chưa cao. Nếu có thể khắc phục điểm yếu này nhà hàng có thể sử dụng nguồn lao động của mình là một công cụ cạnh tranh hữu hiệu. Khách sạn đã có những biện pháp giải quyết vấn đề này bằng cách có những buổi học tiếng anh hàng tuần cho nhân viên. Đó là những

câu tiếng anh giao tiếp căn bản để nhân viên có thể giao tiếp với khách. Biện pháp này rất hay và cũng có những tiến bộ trong trình độ tiếng anh của nhân viên. Tuy nhiên, như thế chưa đủ. Khách luôn tò mò và có tinh thần học hỏi do đó ngoài nâng cao trình độ ngoại ngữ nhân viên cũng cần trau dồi kiến thức về văn hóa Việt Nam, về các tuyến điểm du lịch

Nhân viên khách sạn giao tiếp không hiệu quả do đó nhà hàng cũng nên cho nhân viên của mình đi học những khóa học về kỹ năng giao tiếp. Nhân viên có kỹ năng giao tiếp sẽ thiếu được khách hàng có nhu cầu gì và từ đó phục vụ tốt hơn.

3.2.2. Phát triển nguồn vốn

Vốn là điều kiện quan trọng và vô cùng cần thiết cho khách sạn trong quá trình kinh doanh. Vốn giúp cho khách sạn hoạt động được liên tục, mở rộng kinh doanh, dịch vụ, mua sắm trang thiết bị cho cơ sở hạ tầng khách sạn...

Thực tế hiệu quả sử dụng vốn ở Khách sạn trong những năm qua chưa cao. Để khắc phục tình trạng này Khách sạn cần chú ý tới một số tồn tại sau:

Cơ cấu lại nguồn vốn cho hợp lý, tăng cường vốn chủ sở hữu và giảm tỷ lệ vốn vay nhằm tránh tình trạng kết quả kinh doanh của Khách sạn bị ảnh hưởng do phải trả lãi vốn vay lớn. Nhanh chóng giải phóng vốn tồn đọng và khấu hao tài sản cố định

Quản lí vốn chặt chẽ, tránh tình trạng lãng phí vốn, thất thoát vốn gây ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh của Khách sạn.

Tăng vòng quay của vốn lưu động nhằm tăng sức sinh lời của lợi nhuận.

Nguồn vốn đầu tư cho phát triển kết cấu hạ tầng CSVT khách sạn chủ yếu từ ngân sách nhà nước. Nguồn vốn đầu tư cho đội máy bay, phát triển công nghiệp khách sạn, các cơ sở dịch vụ đồng bộ.... Để tăng cường nguồn vốn đầu tư cần có các giải pháp tạo vốn đầu tư như sau:

+ Hoàn thành việc xây dựng đề án thành lập quỹ tập trung của Nhà nước cho bảo trì và đầu tư cơ sở hạ tầng KS, huy động từ một phần nguồn nộp ngân sách...

+ Tập trung rà soát, sắp xếp lại đối với các dự án đầu tư bằng nguồn vốn ngân sách nhà nước theo đúng hướng đầu tư tập trung, ưu tiên cho các công trình chuyển tiếp, công trình trọng điểm.

+ Khuyến khích các doanh nghiệp khấu hao nhanh tài sản cố định để tái đầu tư, tăng tỉ lệ trích lợi nhuận sau thuế cho đầu tư chiều sâu, mở rộng sản xuất, đổi mới trang thiết bị, đầu tư để sản xuất các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng, công nghệ cao, có thị trường và có khả năng cạnh tranh tốt.

3.2.3. Phát triển hệ thống và công nghệ thông tin quản lý

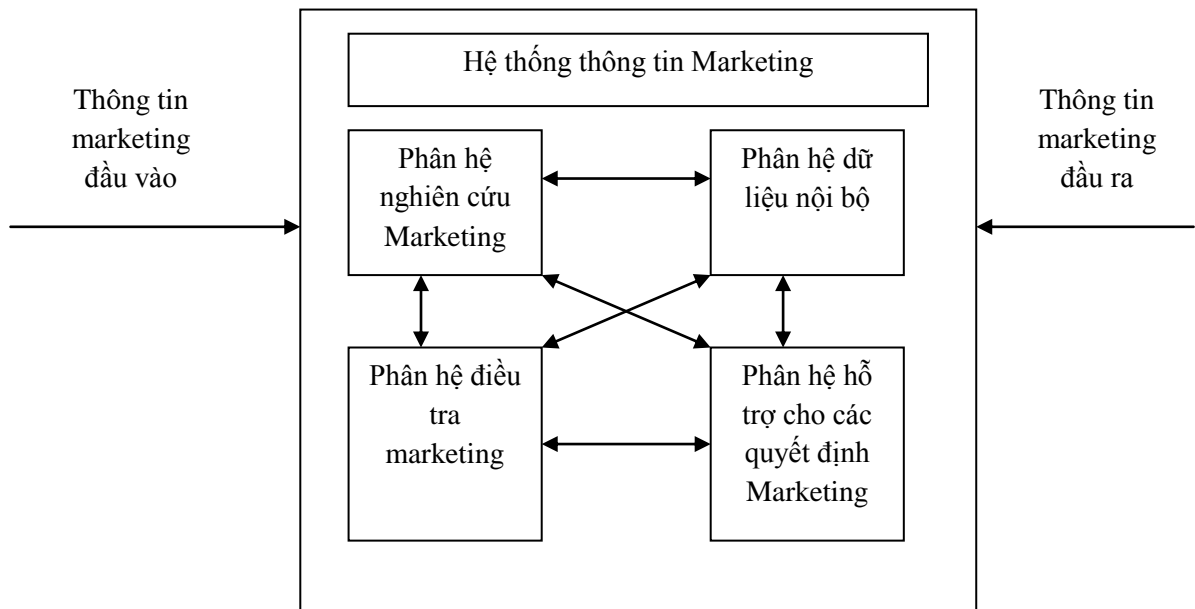
- Đầu tư, nâng cấp và phát triển các bộ phận cấu thành hệ thống thông tin quản lý của KSLT theo hướng hiện đại hóa đảm bảo năng lực của hệ thống theo tiêu chuẩn của ICAO và của SKYTEAM.

- Phát triển hệ thống và công nghệ thông tin hòa mạng toàn cầu đảm bảo thông suốt, chính xác và hiệu lực vận hành trong kinh doanh dịch vụ khách sạn.

- Phát triển hệ thống và công nghệ quản trị các cơ sở dữ liệu khách hàng ở DNKS, đảm bảo chính xác và cập nhật của hệ thống thông tin.

- Phát triển, nâng cấp hệ thống và công nghệ thông tin marketing của KSLT, được thiết kế theo mô hình sau.

Hình 3.2: Cấu trúc hệ thống thông tin marketing của DN



Nâng cấp Website của KSLT đảm bảo Website thực sự là phương tiện giao tiếp hiệu quả giữa KSLT và các doanh nghiệp trực thuộc với các khách sạn quốc tế, quốc gia và với các khách hàng.

- Đầu tư nâng cấp trang thiết bị hệ thống máy tính ở các trung tâm công nghệ thông tin thuộc văn phòng KSLT, chủ động an toàn hệ thống mạng và hệ thống máy tính của KSLT.

- Đây chính là yếu tố hữu hình quan trọng của chất lượng dịch vụ. Các dịch vụ càng vô hình thì khách hàng sẽ càng tin vào yếu tố hữu hình. Yếu tố hữu hình như là bản thông điệp khách sạn chuyển đến khách hàng. Vì vậy, để nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ KS cần tích cực đầu tư, cải tạo, bổ sung trang thiết bị trong phòng, trang bị thêm các thiết bị cần thiết cho sinh hoạt của khách như: bản đồ TP. HN, bản đồ các khu du lịch nổi tiếng, những bức tranh về quê hương Việt Nam, con người Việt Nam đây có thể xem là cách thiết thực nhất để quảng cáo cho du lịch Việt Nam, giới thiệu đất nước Việt Nam của chúng ta đến với bạn bè thế giới...

- Nâng cấp trang thiết bị, cơ sở vật chất trong khách sạn, tại những khu vực công cộng trong khuôn viên khách sạn.

- Cải thiện hệ thống nhà vệ sinh công cộng trong khách sạn. Cải thiện diện tích, đổi mới trang thiết bị trong khu vực phòng vệ sinh công cộng. Nên có ít nhất một phòng vệ sinh đặc biệt dành cho người khuyết tật khi sử dụng các dịch vụ tại khách sạn.

- Cải thiện diện tích hệ thống thang máy để đáp ứng tốt tất cả các đối tượng khách, đặc biệt là khách khuyết tật.

3.2.4. Nâng cao chất lượng sản phẩm và đa dạng cơ cấu sản phẩm

Nâng cao sự khác biệt là một trong những cách hữu hiệu nhất để nâng cao năng lực cạnh tranh mà một doanh nghiệp có thể tiến hành. Mục tiêu của sự khác biệt là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua việc tạo ra dịch vụ được coi là độc đáo đối với khách hàng, thỏa mãn nhu cầu của họ hơn hẳn các đối thủ cạnh tranh.. Muốn sử dụng chiến lược này hiệu quả trước hết doanh nghiệp khách sạn cần nghiên cứu khách hàng mục tiêu của mình là ai, họ cần những tính năng gì ở sản phẩm. Tuy nhiên sản phẩm khách sạn là dịch vụ nên rất dễ bắt chước, ta chỉ xét sự khác biệt ở đây một cách tương đối. Muốn tạo ra sự khác biệt trong sản phẩm trước hết khách sạn và nhà hàng nhất thiết phải xác định thị trường mục tiêu của mình. Thị trường mục tiêu của khách sạn là thị trường khách Pháp và khách Nhật, ngoài ra còn thị trường tiềm năng là khách Châu á như Thái Lan, Sigapor, Việt Nam và nhất là Trung Quốc. Nhà hàng có thể tạo ra sản phẩm khác biệt qua nhưng biện pháp sau:

- Tổ chức thay đổi một số món trong thực đơn hàng ngày. Có thể thay đổi theo tuần hay thay đổi theo một số món chính.
- Tổ chức các buổi tiệc chế biến từ một loại thực phẩm như: tiệc socola, tiệc bánh mì, tiệc hoa quả, tiệc rượu ... vào một số thời điểm đặc biệt trong năm
- Gia tăng các món ăn trong thực đơn để khách hàng có nhiều cơ hội lựa chọn món ăn hơn
- Chế biến món ăn theo nhiều phương pháp khác nhau tránh sự nhàm chán, đơn điệu trong phương thức chế biến
- Tổ chức các cuộc thi tài nấu ăn giữa các đầu bếp trong khách sạn mà trọng tài là những khách hàng của nhà hàng. Trong cuộc thi này khách hàng cũng có cơ hội học cách chế biến và tự tay làm các món ăn. Tuy nhiên đây là hình thức rất tốn kém do đó chỉ thực hiện khi có những dịp đặc biệt

3.2.4.1. Tạo ra hình ảnh sản phẩm được mong đợi

Khách hàng mong đợi được chào đón nồng nhiệt, được thư giãn thoải mái trong môi trường mát mẻ và ấm cúng, được thưởng thức những sản phẩm tuyệt hảo. Đó là một nhu cầu tổng hợp và muốn đáp ứng nhu cầu này nhà hàng không những phải có một hệ thống sản phẩm đa dạng mà còn có những nhân viên chuyên nghiệp.

Có thể đánh giá rằng nhà hàng The Gallery có hệ thống sản phẩm chưa đa dạng cả về món ăn và phương pháp chế biến. Để đa dạng hóa sản phẩm nhà hàng nên xây dựng thêm nhà hàng Á hoặc nhà hàng Nhật. Đây là một công việc đòi hỏi sự tính toán kỹ lưỡng. Ban quản lý phải xác định quy mô, kiến trúc, hệ thống sản phẩm và cả tên của nhà hàng này. Tốt nhất nên xây dựng nhà hàng mới gần với nhà hàng cũ bởi khách hàng truyền thống đã quen với hình ảnh nhà hàng, mặt khác nó có thể phục vụ khách tốt hơn nếu khách có nhu cầu muốn thử các món ăn mới. Còn việc thiết kế thực đơn phải nghiên cứu kỹ đặc điểm văn hóa của khách hàng mục tiêu. Các món ăn ở khách sạn hiện nay chủ yếu là món sốt và rán có thể phù hợp với nhiều đối tượng khách nhưng chưa khai thác hết được lượng khách hàng trong thị trường ngách. Các món ăn đó nhà hàng có thể không đưa vào trong thực đơn nhưng trong khi ghi thực đơn nhân viên có thể gợi ý cho khách.

Ngoài việc đa dạng hóa sản phẩm nhà hàng cũng cần chú ý đến các dịch vụ kết hợp với các dịch vụ bổ sung khác. Hiện nay khách hàng muốn ăn tại nhà hàng nhưng lại muốn có một không gian riêng nên việc thiết kế những phòng ăn nhỏ cũng nên được cân nhắc. Ngoài ra các nhà hàng cũng nên đầu tư xây dựng phòng hát Karaoke. Đây chính là một biện pháp tăng doanh thu cho khách sạn vừa có thể bán kèm đồ ăn hoặc đồ uống.

3.2.4.2. *Quan hệ khách hàng và dịch vụ hoàn hảo*

Trong thế giới kinh doanh ngày nay, việc duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng có vai trò quan trọng trong sự thành công của doanh nghiệp nhất là đối với ngành kinh doanh dịch vụ như ngành khách sạn. Nếu như thương hiệu khách sạn có tác dụng thu hút khách thì quan hệ khách hàng lại có vai trò quan trọng trong việc giữ gìn khách hàng. Tạo mối quan hệ tốt với khách hàng không những nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn giúp doanh nghiệp nắm bắt được các thông tin từ khách hàng mục tiêu một cách linh hoạt.

Ngay cả việc lấy ý kiến về chất lượng dịch vụ cũng ít được chú trọng. Việc tặng quà hay viết thư cảm ơn khách được coi là biện pháp truyền thống của các công ty lữ hành để giữ khách hàng nhưng hiện nay hầu như không có khách sạn nào làm việc này. Muốn nâng cao lợi thế cạnh tranh khách sạn cần tạo ra sự khác biệt và đây là một biện pháp rất đơn giản, tốn rất ít chi phí mà hiệu quả lại rất lớn.

Bất cứ nhân viên nào cũng đều biết rằng sự hài lòng của khách hàng là chỉ tiêu đánh giá hoạt động kinh doanh cụ thể nhất và luôn chú trọng làm khách hàng hài lòng. Món ăn ngon, không gian, kiến trúc đẹp và một nhân viên luôn tươi cười được coi là một dịch vụ hoàn chỉnh. Tuy nhiên nếu như khách của nhà hàng là khách lẻ việc nhân viên trò chuyện với khách sẽ làm gia tăng chất lượng dịch vụ rất nhiều. Hạn chế của nhân viên khách sạn ở đây chính là ngoại ngữ. Vì vậy những lớp tiếng anh cơ bản dành cho nhân viên là một biện pháp nên làm. Nhân viên khách sạn cũng nên nhớ và gọi tên khách, như vậy khách sẽ hài lòng vì được chú ý

Quan hệ khách hàng là một biện pháp hay nhưng chưa được coi trọng. quan hệ khách hàng bù đắp những lỗi nhỏ trong dịch vụ xuất phát từ thức ăn và cả nhân viên nữa. điều quan trọng là khách hàng hài lòng chứ không phải là phục vụ đúng quy

trình một cách cứng nhắc . Vì vậy các nhân viên nên tập xử lý mọi tình huống có thể xảy ra khi phục vụ khách, như thế sẽ không bị bất ngờ trước những tình huống bất thường mà xử lý nhanh và hợp lý

3.2.4.3. *Thương hiệu khách sạn*

Thương hiệu của khách sạn là một yếu tố quan trọng trong việc tạo ra sự khác biệt và nâng cao năng lực cạnh tranh. Khách của khách sạn là người từ nơi khác đến do đó họ thường dựa vào thương hiệu khách sạn để lựa chọn. Lúc này thương hiệu được coi là tiêu chí duy nhất để lựa chọn. Thương hiệu khách sạn càng nổi tiếng thì khách hàng biết càng nhiều và do đó thị trường của khách sạn cũng được mở rộng. Khách sạn M đã có được một thị trường lớn khách hàng nhờ vào thương hiệu tập đoàn Guoman International. Do đó vấn đề đặt ra cho khách sạn là giữ gìn thị trường khách truyền thống và mở rộng thị trường. Khi khách đến với khách sạn, nhất là đối với khách quen thì chính sách ngoài chính sách ưu đãi, khách sạn phải để khách hàng thấy được chất lượng của dịch vụ đang ngày càng được nâng cao. Khách sạn đổi tên rất nhiều khách vẫn chưa biết đến do đó đánh bóng thương hiệu là một biện pháp nên làm.

Ngoài việc thừa hưởng lợi thế cạnh tranh do thương hiệu Movenpick mang lại, khách sạn và nhà hàng cần tận dụng tổ hệ thống phân phối của nó. Đó là phần mềm đặt giữ chỗ: "RedX" được kết nối thành công với hệ thống đặt giữ chỗ toàn cầu GDS với hơn 480.000 đại lý lữ hành trên toàn thế giới. Nhà hàng và khách sạn phải hoàn thiện dịch vụ của mình để có thể cung cấp cho khách hàng trên toàn thế giới

Hiện nay, việc quảng cáo trong ngành khách sạn chưa được coi trọng, một phần là do sự cạnh tranh trong ngành chưa cao, mặt khác các khách sạn chưa thấy được sự cần thiết của nó. Khách của khách sạn chiếm 82% là khách công vụ không đi theo đoàn, do đó công cụ Internet được coi là một công cụ hiệu quả mà lại tốn ít chi phí. Khách sạn cũng nên đưa thông tin khách sạn đổi tên để khách hàng cũ của khách sạn biết tới. Sự cạnh tranh trong ngành khách sạn sẽ càng ngày càng gay gắt do đó khách sạn luôn trở thành người tiên phong phải nâng cao năng lực cạnh tranh của mình bằng thương hiệu. Có thể nói lợi thế cạnh tranh bền vững duy nhất của bất kỳ một doanh nghiệp nào là danh tiếng, thương hiệu của nó và khách sạn cũng không nằm ngoài quy luật đó.

Tóm lại, sự khác biệt của sản phẩm và dịch vụ xét cho cùng là công cụ quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đó chính là năng lực sáng tạo tiềm ẩn của con người. Nếu tiềm năng này được phát huy chắc chắn năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ tăng lên rất nhiều

3.2.5. Mở rộng, phát triển thị trường và hệ thống kênh phân phối

Bên cạnh sự nổi tiếng của thương hiệu, để có thể thành công trên thị trường khách sạn cần mở rộng và hợp tác chặt chẽ với mạng lưới kênh phân phối.

3.2.5.1. Quan hệ tốt với các nhà cung cấp

Quan hệ với các nhà cung cấp đầu vào tốt sẽ ảnh hưởng tích cực tới chất lượng sản phẩm và chi phí của khách sạn. Đây là việc khách sạn ổn định lượng sản phẩm cung cấp trên thị trường và đảm bảo chất lượng phục vụ khách. Nếu quan hệ tốt khách sạn không những có nguồn đầu vào ổn định mà còn có khả năng giảm được chi phí do chính sách chiết khấu của nhà cung cấp. Muốn vậy khách sạn và nhà hàng phải xác định cho mình nhà cung cấp chính nhưng cũng không nên chỉ phụ thuộc vào một nhà cung cấp. Vì như thế khách sạn sẽ bị động trong kế hoạch kinh doanh mà đôi khi lại bị ép giá.

Đối với các nhà cung cấp khách, việc khách sạn áp dụng chính sách chiết khấu được coi là biện pháp phổ biến. Mặc dù đây là biện pháp có thể làm giảm doanh thu khách sạn và nhà hàng nhưng nó đảm bảo cho khách sạn một nguồn khách ổn định ngay cả trong mùa thấp điểm. Tuy nhiên phạm vi kinh doanh của nhà hàng The Gallery còn bao gồm khách hàng trong những hội nghị, hội thảo. Do đó nhà hàng cần quan tâm để các tổ chức tổ chức sự kiện. Đây là một nhà cung cấp tiềm năng nhưng khách sạn và nhà hàng chưa có quan hệ với bất cứ nhà cung cấp nào. Hơn nữa giá mà khách sạn áp dụng là chung cho tất cả các nhà cung cấp chưa có bất kỳ một chính sách ưu đãi nào.

3.2.5.2. Mở rộng thị trường khách

Khách sạn xác định không những khai thác triệt để lượng khách truyền thống mà còn mở rộng các thị trường khách tiềm năng khác. Tỷ lệ khách Pháp vẫn đang chiếm tỷ trọng lớn. Đây là lượng khách tương đối lớn có khả năng thanh toán cao

do đó khách sạn muốn phát triển nguồn khách này cần có hệ thống chiến lược phù hợp. Khách Pháp là đối tượng khách khó tính không những đòi hỏi cao về chất lượng món ăn, chất lượng phục vụ mà còn cả cung cách phục vụ, cách thức trang trí và không gian nhà hàng. Thị trường khách Pháp có những đặc điểm chủ yếu sau:

- Là người rất lịch sự, khéo léo và rất coi trọng lễ nghi trong giao tiếp
- Khách Pháp luôn cầu kỳ trong hình thức và cách trang trí
- Người Pháp không thích hoa cúc và hoa cẩm chướng và nhất là không thích đề cập đến chuyện riêng tư hay bí mật kinh doanh
- Người Pháp nổi tiếng với những món ăn cầu kì độc đáo, với rượu vang nổi tiếng và với những đầu bếp tài ba. Do đó khách Pháp đòi hỏi rất cao trong khẩu vị và kỹ thuật chế biến món ăn
- Thời gian ăn của khách Pháp kéo dài có thể đến 3 đến 4 giờ

Để khai thác lượng khách truyền thống này khách sạn đã có một số biện pháp sau:

- Kiến trúc và cách trang trí phòng ăn và món ăn phải cầu kì, sang trọng. Hệ thống âm thanh, chiếu sáng và không gian phải ấm cúng và yên tĩnh. Nhà hàng The Gallery đã có không gian rất đẹp tuy nhiên món ăn trong khách sạn trang trí đẹp nhưng lại chưa phong phú và mùi vị chưa có đặc trưng riêng. Do đó nhà hàng cần xác định cho mình cái phong cách, mùi vị

- Nâng cao chất lượng phục vụ. Người Pháp rất coi trọng giao tiếp và ngại nói tiếng nước ngoài do đó trước hết nhà hàng cần phải đào tạo cho nhân viên những câu giao tiếp cơ bản bằng tiếng Pháp. Hơn nữa phải có nhân viên có khả năng giao tiếp bằng tiếng Pháp để có thể phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách và giải quyết những vấn đề phát sinh. Nhà hàng cũng phải hết sức chú ý đến trang phục, dáng vẻ của nhân viên. Trang phục màu sắc phải thanh nhã như trắng, xanh nhạt, vàng... và nhất là thái độ phục vụ luôn luôn thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ.

- Các món ăn trong khách sạn tương đối giống nhau dễ gây nhàm chán cho khách nếu như khách lưu trú dài ngày. Còn các món ăn truyền thống của Pháp hay của Việt nam lại không có nhiều. Việc đưa thêm các món đó vào thực đơn không những làm khách hài lòng mà còn nâng cao sức cạnh tranh của nhà hàng

- Khách sạn và nhà hàng chưa thực sự quan tâm đến việc tặng quà hay cảm ơn khách khi khách rời khỏi khách sạn. Có thể đó chỉ là một tấm thiệp nhỏ ghi lời chúc mà chính nhân viên nhà hàng viết tặng hay những tấm bản đồ Hà Nội để du khách có thể đi tham quan quanh đó vừa gợi nhớ về đất nước, con người và món ăn Việt Nam vừa là cách quảng bá tốt nhất của khách sạn đến những người thân, bạn bè của họ

So với khách Pháp thì khách Nhật có những đặc điểm rất khác biệt. Trong những năm gần đây lượng khách Nhật đến Việt Nam và lưu trú tại khách sạn tăng nhanh. Khách Nhật không đòi hỏi cao về chất lượng món ăn nhưng đặc biệt chú ý đến lễ nghi, thứ bậc và yêu cầu cao về vẻ thẩm mỹ. Khách Nhật có một số đặc điểm chủ yếu sau:

- Người Nhật rất tôn trọng lễ nghi truyền thống, có tính kỷ luật cao, sống có trách nhiệm và đề cao lòng trung thành và làm việc tập thể

- Không biểu lộ cảm xúc ra ngoài nhưng rất để ý đến thẩm mỹ và những tiểu tiết nhỏ

- Khách Nhật thích uống trà và ăn các món chế biến từ hải sản. Đặc biệt người Nhật rất tế nhị trong giao tiếp và thích được phục vụ nhanh

- Người Nhật rất thích quà lưu niệm và coi trọng hình thức. Người Nhật kị số 4 và thích các số lẻ

Có thể nói thị trường khách Nhật là thị trường đầy hứa hẹn và có khả năng mang lại lợi nhuận lớn cho nhà hàng và khách sạn do đó phục vụ tốt thị trường khách này là một chính sách đúng đắn. Do đặc điểm của người Nhật như vậy nên nhà hàng cũng có những biện pháp thích hợp.

- Các món ăn phải được trình bày đẹp và phục vụ nhanh chóng. Có thể món ăn không đạt yêu cầu nhưng tính thẩm mỹ của món ăn và tác phong nhanh chóng của nhân viên là một lợi thế lớn.

- Người Nhật có tính dân tộc rất cao do đó nếu được phục vụ bằng tiếng Nhật họ sẽ rất vui. Ngoài ra việc ăn những món ăn truyền thống và uống trà luôn được ưa thích. Hiện nay trong thực đơn của nhà hàng chưa có món ăn nào của người Nhật mặc dù khách sạn đã coi thị trường này là một thị trường lớn. Đây là một thiếu sót rất lớn của nhà hàng.

- Người Nhật rất thích quà lưu niệm do đó một móc chìa khóa nhỏ hay một chiếc bánh cũng làm họ cảm thấy hài lòng và được coi trọng. Với tinh thần cộng đồng cao khách Nhật chính là một nhà Marketing lớn cho khách sạn.

- Không bộc lộ cảm xúc của mình ra ngoài do đó việc nhân viên nhà hàng phải hết sức chú ý lấy phản hồi từ khách Nhật. Hiểu biết nhu cầu của khách luôn luôn là một biện pháp tốt nhất để thu hút khách của bất kì khách sạn nào.

Theo xu hướng hiện nay thị khách công vụ Việt Nam và các nước Châu Á như Thái Lan, Trung Quốc, Malayxia, Sigapor...mặc dù không tăng nhanh nhưng cũng là một thị trường tiềm năng trong vài năm tới. Thị trường khách này tương đối dễ tính trong phục vụ nhưng lại đòi hỏi chất lượng món ăn cao. Khi phục vụ đối tượng khách này nhà hàng cần chú ý đến khẩu vị từng thị trường khách nhất là gia vị trong món ăn. Một điều quan trọng cần chú ý trong khi phục vụ đối tượng khách này là tôn giáo bởi tôn giáo cũng ảnh hưởng không nhỏ đến khẩu vị của họ và những điều kiêng kị

3.2.6. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là những giá trị chung của một doanh nghiệp có ảnh hưởng đến cách thức suy nghĩ, hành động của nhân viên trong doanh nghiệp. nó bao gồm phong cách quản lý của người lãnh đạo và quan hệ giao tiếp trong doanh nghiệp. Đó chính là cách mà nhân viên thực hiện công việc và phối hợp với nhau trong công việc nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp có một văn hóa doanh nghiệp tốt không những tạo cho nhân viên những thói quen làm việc tốt, tăng cường khả năng phối hợp giữa các bộ phận mà còn có tác dụng khuyến khích động viên nhân viên làm việc tự nguyện, nhiệt tình, phát huy được tối đa năng lực của từng cá nhân và hướng họ về cùng một phía đó là mục tiêu, tầm nhìn của doanh nghiệp. Một doanh nghiệp không có văn hóa doanh nghiệp tốt thì khó có thể nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, nhất là trong giai đoạn các doanh nghiệp đang cạnh tranh với nhau quyết liệt. Để xây dựng và duy trì một văn hóa doanh nghiệp khách sạn tốt, khách sạn M có thể thực hiện những biện pháp sau:

3.2.6.1. *Xác định mục đích của doanh nghiệp rõ ràng*

Từ khi thành lập khách sạn luôn kiên trì mục tiêu: “ Trở thành khách sạn ẩm cúng nhất Việt Nam” do đó bất kỳ nhân viên nào trong khách sạn đều hiểu mục đích công việc của mình là gì. Tuy nhiên đó là mục tiêu chiến lược tổng quát nên không phải nhân viên nào cũng biết phải làm như thế nào. Khách sạn phải xây dựng từng mục tiêu nhỏ cho từng bộ phận trong từng giai đoạn. Cụ thể như mục đích của nhà hàng the Gallery không chỉ đơn thuần là cung cấp những món ăn cho khách hàng mà là cung cấp sự hài lòng cho khách. Khách vào nhà hàng phải được phục vụ tận tình, không gian nhà hàng phải yên tĩnh, thoải mái. Điều này làm cho mọi hoạt động của nhân viên trong nhà hàng phải cụ thể hơn

3.2.6.2. *Tạo dựng tinh thần cộng đồng trong doanh nghiệp*

Tinh thần cộng đồng doanh nghiệp phải thống nhất từ ban lãnh đạo tới nhân viên. Ban lãnh đạo phải làm gương cho nhân viên của mình do đó mọi hoạt động của ban lãnh đạo phải khiến cho nhân viên nể phục. Người lãnh đạo phải là một người quyết đoán, làm việc hiệu quả nhưng cũng phải gần gũi và hòa đồng trong tập thể khách sạn. Người lãnh đạo có thể tạo dựng tinh thần tập thể qua biên pháp sau:

- Tập hợp nhóm làm việc: Trưởng bộ phận nhà hàng thường đào tạo cho nhân viên của mình về nghiệp vụ và tinh thần làm việc nhóm. Điều này sẽ thực sự phát huy tác dụng khi mà khách trong nhà hàng quá đông. Việc phân công rõ ràng nhiệm vụ cho từng nhân viên sẽ giúp cho việc quản lý công việc dễ dàng. Nhưng việc này sẽ có nhược điểm khi mà công việc của một người quá nhiều. Mặt khác làm việc nhóm có thể nâng cao tay nghề nhân viên do học tập lẫn nhau và tăng thêm tính đoàn kết trong tập thể

- Tổ chức hoạt động vui chơi, giải trí: Nhân viên nhà hàng nếu chỉ làm việc cùng nhau sẽ không thực sự có mối liên kết chặt chẽ. Khi tham gia các hoạt động vui chơi giải trí họ sẽ hiểu tính cách, sở thích của nhau và là cơ sở cho tình bạn, tình đồng nghiệp. nhà hàng chỉ có những hoạt động đá bóng nam trong tập thể khách sạn và thỉnh thoảng có tụ tập ăn uống. Nếu như nhà hàng tổ chức sinh nhật cho các nhân viên trong nhà hàng hoặc tổ chức nấu ăn ở nhà một thành viên nào đó thì tính đoàn kết sẽ càng được nâng cao.

3.2.6.2. Tạo động lực thúc đẩy người lao động

Trưởng bộ phận nhà hàng phải chỉ rõ cho nhân viên cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp. Việc này thể hiện qua quá trình đánh giá kết quả công việc và khả năng của người lao động. Do đó việc đánh giá thực hiện công việc cần có những tiêu chuẩn cụ thể, đảm bảo công bằng, thưởng phạt rõ ràng. Người lãnh đạo cũng cần hiểu rõ hoàn cảnh từng nhân viên và tạo điều kiện các nhân viên hiểu lẫn nhau tránh việc xử phạt nhầm hay xử lý không thỏa đáng

3.3 Một số kiến nghị với cơ quan Nhà nước

3.3.1. Đảm bảo môi trường chính trị và pháp luật ổn định

Trước hết, như ta đã biết để ngành du lịch phát triển cũng như ngành kinh doanh khách sạn hoạt động có hiệu quả phải dựa trên một nền kinh tế ổn định, một môi trường chính trị và pháp luật ổn định, môi trường khoa học công nghệ tiên tiến. Vì vậy, đề nghị chính phủ cần kiên trì mục tiêu ổn định phát triển kinh tế xã hội để tạo điều kiện thuận lợi cho việc hoạch định và định hướng phát triển cho các khách sạn, đồng thời phát huy tính hiệu lực các chính sách kinh tế.

Chính phủ cần có các chính sách và biện pháp đẩy mạnh hợp tác quốc tế về kinh doanh khách sạn và du lịch với các nước trên cơ sở hợp tác cùng có lợi, hoàn thiện đầy đủ và đồng bộ các văn bản pháp luật để các doanh nghiệp có cùng sân chơi và phát triển, sẵn sàng tham gia hội nhập bình đẳng với các đối tác khác trong tổ chức quốc tế.

3.3.2. Khuyến khích các cơ sở lưu trú tăng cường áp dụng mô hình quản lý chất lượng dịch vụ ISO 9000:2000

Với lợi ích của ISO 9000, Nhà nước cần khuyến khích việc áp dụng ISO 9000 bằng việc sử dụng một số chính sách ưu đãi về vốn hoặc thuế, để đẩy nhanh tốc độ triển khai trong các khách sạn.

Việc xếp hạng và công nhận các thứ hạng của các khách sạn phải gắn với tiêu chuẩn của chất lượng dịch vụ khách sạn và quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn, ví dụ đối với dịch vụ truyền hình trả tiền trong các khách sạn hạng 4 sao phải quy định rõ có bao nhiêu kênh để khách lựa chọn, ti vi có kích thước bao nhiêu,.... Việc hoàn

thiện hệ thống các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ khách sạn sẽ giúp cho các khách sạn xây dựng chất lượng dịch vụ khách sạn đi đúng hướng. Đồng thời thành lập hiệp hội kiểm tra và quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn. Giúp đỡ các khách sạn áp dụng mô hình quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn. Bằng cách thường xuyên tổ chức các khóa tập huấn cho đội ngũ cán bộ và nhân viên của các khách sạn.

3.3.3. Về đào tạo nguồn nhân lực

Để có thể đáp ứng được sự bùng nổ về du lịch Việt Nam trong thời gian tới, Nhà nước cần có sự quan tâm thích đáng cho giáo dục và đào tạo nguồn nhân lực bằng cách rà soát lại toàn bộ nguồn nhân lực, xác định được nhu cầu trước mắt cũng như lâu dài để đáp ứng mục tiêu sớm đưa du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn. Trên cơ sở đó quy hoạch lại hệ thống các trường đào tạo, xây dựng một số trung tâm đào tạo mạnh, đầu tư thích đáng về cơ sở vật chất, tiền vốn và con người để chất lượng đào tạo có thể ngang bằng khu vực và quốc tế. Tuyên truyền mạnh mẽ trong xã hội về vị trí, vai trò của du lịch trong nền kinh tế quốc dân để xóa đi mặc cảm về nghề khách sạn trong xã hội. Cần có chính sách khuyến khích nhân tài vào ngành du lịch nhằm khắc phục tình trạng không đồng bộ giữa việc đề cao vị trí của ngành du lịch trên phương diện quốc gia nhưng chưa tập trung nâng cao chất lượng đào tạo đội ngũ lao động du lịch như hiện nay.

3.3.4. Ban hành những chính sách cho lao động làm trong ngành kinh doanh khách sạn du lịch

Kinh doanh khách sạn du lịch là ngành kinh doanh chủ yếu cung cấp dịch vụ, đòi hỏi sự tiếp xúc thường xuyên giữa lao động với nhiều khách hàng khác nhau vì vậy lao động trong ngành kinh doanh khách sạn du lịch phải có kiến thức xã hội tổng hợp, kỹ năng chuyên môn, trình độ ngoại ngữ tốt và thường xuyên chịu áp lực trong công việc. Trong khi đó tuổi nghề của lao động làm trong ngành này thường thấp 35 tuổi, định kiến về xã hội đối với lao động trong ngành này còn nặng nề.

Vì vậy, để thu hút người lao động và để người lao động yên tâm làm việc, Nhà nước nên có những quy định riêng về chế độ lao động, chính sách đãi ngộ đối với những lao động làm trong ngành này, ví dụ có thể quy định về độ tuổi nghỉ hưu thấp hơn các ngành khác, tuyên truyền về tầm quan trọng của ngành trong xã hội.

Tổng cục Du lịch cần phải có quy định cụ thể về trình độ đào tạo, thâm niên công tác, độ tuổi và các tiêu chuẩn khác cho từng chức danh cho từng loại khách sạn. Trước hết có thể sử dụng những quy định này trong việc xếp hạng các khách sạn. Ví dụ muốn được làm ở bộ phận lễ tân ở khách sạn thì cần những kỹ năng gì, phải tốt nghiệp chuyên ngành nào, quy định về trình độ ngoại ngữ.. Điều đó sẽ góp phần khắc phục được tình trạng chất lượng đội ngũ lao động không đồng đều trong các khách sạn.

3.3.5 Đẩy mạnh hơn nữa công tác dự báo về du lịch

Để các khách sạn chủ động trong việc đón tiếp khách và phục vụ khách cho tốt, đồng thời giúp các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn – du lịch cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm thỏa mãn khách hàng cả ở hiện tại lẫn tương lai. Ngành du lịch cần đẩy mạnh hơn nữa công tác dự báo về lượng cầu và đặc điểm nhu cầu.. Đặc biệt khi có các sự kiện ảnh hưởng mạnh mẽ đến du lịch thì ngành du lịch cần có đánh giá tác động của nó đến du lịch Việt Nam nhằm giúp cho các doanh nghiệp chủ động đối phó, hạn chế các tác động tiêu cực, phát huy những yếu tố tích cực của sự kiện để lôi kéo khách du lịch đến Việt Nam.

3.4. Kiến nghị đối với UBND Thành phố Hà Nội và Sở Du lịch Hà Nội

- UBND thành phố Hà Nội và các Sở ngành chức năng tiếp tục quan tâm, tạo điều kiện trong phát triển hạ tầng cơ sở phục vụ du lịch, trong việc ban hành cơ chế, chính sách thu hút đầu tư hạ tầng và sản phẩm du lịch để tạo thêm nhiều sản phẩm du lịch mới, chất lượng cao hấp dẫn du khách.

- Rà soát kiểm tra các cơ sở kinh doanh nhà khách, nhà hàng, công ty lữ hành, đại lý du lịch... để xử lý những đơn vị vi phạm ảnh hưởng đến hình ảnh du lịch của Hà Nội đối với du khách.

- Xây dựng phương án quy hoạch cho du lịch Hà Nội phát triển toàn diện trong tương lai.

Hà Nội đã và đang nỗ lực xây dựng hình ảnh một khu du lịch thân thiện, văn minh, nhưng chỉ triển khai giải pháp ngăn chặn “chặt chém”, “đeo bám” du khách thì chưa đủ. Muốn nâng tầm du lịch tương xứng với tiềm năng, Hà Nội cũng cần có sự quan tâm đầu tư từ phía Trung ương và doanh nghiệp, để cơ sở hạ tầng du lịch được hoàn thiện, chất lượng dịch vụ được nâng cao.

KẾT LUẬN

Trong thời kỳ mở cửa hội nhập kinh tế thế giới hiện nay, cạnh tranh trên thị trường ngày càng trở nên quyết liệt và gay gắt, chất lượng sản phẩm và dịch vụ đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Chất lượng dịch vụ có ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công hay thất bại của các doanh nghiệp. Các nhà khách quân đội qua một chặng đường dài phát triển đã có tên tuổi và uy tín trên thị trường. Vì vậy, vấn đề nâng cao chất lượng dịch vụ càng trở thành mối quan tâm hàng đầu của các nhà khách nơi đây để ngày càng đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách du lịch, tạo lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Về cơ bản, đề tài đã hoàn thành mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu đề ra. Cụ thể, đề tài đã giải quyết được 3 nhiệm vụ cơ bản là:

- Đã hệ thống hóa được một số vấn đề lý luận cơ bản về chất lượng dịch vụ trong kinh doanh nhà khách tại điểm đến du lịch như: Khái niệm, nguyên tắc, đặc điểm của quản trị chất lượng dịch vụ trong kinh doanh nhà khách tại điểm đến du lịch; nâng cao chất lượng dịch vụ trong kinh doanh nhà khách tại điểm đến du lịch; Các nhân tố môi trường ảnh hưởng đến quản trị chất lượng dịch vụ trong kinh doanh nhà khách tại điểm đến du lịch.

- Đã kết hợp các phương pháp nghiên cứu để khảo sát, thu thập dữ liệu và phân tích được thực trạng chất lượng dịch vụ trong kinh doanh nhà khách quân đội trên địa bàn Hà Nội; trên cơ sở đó đã nhận định xác đáng các ưu điểm, hạn chế và nguyên nhân của những ưu điểm, hạn chế về chất lượng dịch vụ tại các nhà khách quân đội;

- Đã đề xuất được các nhóm giải pháp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ trong kinh doanh nhà khách quân đội và hoàn thiện quản trị chất lượng dịch vụ và những kiến nghị đối với Chính phủ, Tổng cục Du lịch, UBND thành phố Hà Nội, Sở VHTT&DL Hà Nội và cơ quan chủ quản có tính khả thi nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ tại các nhà khách quân đội.

Tuy nhiên do hạn chế về trình độ và thời gian nghiên cứu, đề tài tồn tại một số

khiếm khuyết như: quy mô mẫu khảo sát còn nhỏ; việc tiến hành khảo sát cũng gặp nhiều khó khăn nên chưa được thực hiện sát sao, thông tin trả lời chưa được đầy đủ nên kết quả đánh giá có tính khách quan và chính xác chưa thật cao. Cụ thể: Nhiều khách hàng được hỏi thường không trả lời hết hoặc né tránh, hoặc trả lời không đúng sự thật vì đôi khi có những lý do rất cá nhân; Các chuyên gia và các nhà quản trị trong các nhà khách trong khi được phỏng vấn, họ không muốn trả lời hết những vấn đề được hỏi mà họ chuyển sang trả lời tránh vì đôi khi họ cho rằng đó là bí quyết trong kinh doanh của nhà khách, hay nói theo chiều hướng khác và chưa có nhiều chuyên gia tập trung nghiên cứu vấn đề nghiên cứu của đề tài. Điều này dẫn đến các tư liệu phục vụ cho việc nghiên cứu hạn chế và ảnh hưởng đến việc đưa ra các ý kiến và nhận định.

Tôi rất hy vọng rằng, trong thời gian tới, các nhà khách quân đội trên địa bàn Hà Nội do Bộ Tổng Tham mưu quản lý sẽ nghiên cứu và vận dụng các giải pháp phù hợp với điều kiện riêng của mình để hoàn thiện quản trị chất lượng dịch vụ của chính nhà khách mình cũng như toàn hệ thống nhà khách nói chung tại điểm đến; góp phần phát triển hoạt động kinh doanh du lịch của địa phương. Bên cạnh đó, nếu có điều kiện tôi sẽ tiếp tục các hướng nghiên cứu tiếp theo và khắc phục các khiếm khuyết nói trên của công trình nghiên cứu này.

Do hạn chế về trình độ, thời gian, luận văn chắc chắn sẽ không tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong nhận được sự chỉ bảo, góp ý của quý thầy cô giáo, các anh/chị và các bạn đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Tiếng Việt

1. Phạm Xuân Hậu (2011), *Quản trị chất lượng dịch vụ du lịch*, NXB Thống kê, Hà Nội.
2. Nguyễn Trọng Đăng – Nguyễn Doãn Thị Liễu – Vũ Đức Minh – Trần Thị Phùng (2008), *Quản trị doanh nghiệp khách sạn-du lịch*, NXB Thống kê, Hà Nội.
3. Nguyễn Doãn Thị Liễu (2011), *Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp du lịch*, NXB Thống kê, Hà Nội
4. Nguyễn Bách Khoa (2004) , ‘Phương pháp luận xác định năng lực cạnh tranh và hội nhập kinh tế quốc tế của doanh nghiệp’, *Tạp chí Khoa học thương mại số 4 + 5*, Hà Nội
5. Nguyễn Văn Mạnh – Hoàng Thị Lan Hương (2008), *Quản trị kinh khách sạn*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội
6. Vũ Đức Minh (1999), *Tổng quan về du lịch*, NXB Giáo dục, Hà Nội
7. Hà Văn Nội (2007), *Quản trị doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ trong nền kinh tế thị trường*, NXB Bru Điện, Hà Nội
8. Nguyễn Thị Nhiều (2013), ‘Một số giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam trong bối cảnh hội nhập quốc tế’, *Tạp chí công sản*, <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/Nghiencuu-Traodoi/2013/20280/Mot-so-giai-phap-nang-cao-nang-luc-can-phanh-cua-doanh.aspx>, truy cập ngày 22/10/ 2015
9. Phan Thắng (2009), *Quản trị chất lượng*, NXB Thống kê, Hà Nội.
10. Nguyễn Quang Toàn (2001), *ISO 9000 & TQM thiết lập hệ thống quản lý tập trung vào chất lượng và hướng vào khách hàng*, NXB Đại học quốc gia Tp. Hồ Chí Minh.
11. Tài liệu nội bộ của khách sạn

2. Tiếng Anh

[1] Dennis L.Foster, *VIP: Introduction to Hospitality*, Glencoe/McGraw - Hill Post Sencondary.

[2] Donald M. Davidoff (1994), *Contact - Customer service in the Hospitality and tourism industry*, Prentice Hall Career and Technology.

[3] Georgy R.Beilharz and Ross L. Chapman (1994), *Quality management in service Organizations*, Longman Business & Professional.

[4] Paul Levesque, *Customer Service From the inside made easy*.

[5] World Tourism Organization (2004), *Indicators of sustainable development of tourism destination: A guidebook*, Madrid.

PHỤ LỤC 1
PHIẾU ĐIỀU TRA NHÀ QUẢN TRỊ KHÁCH SẠN

Kính chào Quý Anh/Chị,

Tôi là tên là Bùi Lê Thanh Hoa, hiện là học viên cao học ngành Quản trị kinh doanh, trường Đại học Thương Mại. Hiện nay tôi đang làm luận văn thạc sĩ với đề tài “**Nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi**” nhằm mục đích tìm ra những giải pháp cụ thể giúp Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi nâng cao năng lực cạnh tranh của mình, đóng góp vào sự phát triển của ngành kinh doanh khách sạn và ngành du lịch của thành phố. Đề đề tài phản ánh được thực tế khách quan, thu thập được những ý kiến quý báu của các chuyên gia am hiểu trong ngành, xin Anh/Chị vui lòng bớt chút thời gian cho ý kiến về một số vấn đề sau (xin đánh dấu vào ô thích hợp).

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn!

• **THÔNG TIN CÁ NHÂN**

1. Họ và tên Ông (Bà):.....Tuổi:.....
2. Bộ phận công tác:
3. Chức vụ:.....

Phần A: Đánh giá các yếu tố môi trường bên trong có ảnh hưởng quan trọng đến các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn tại thành phố Hà Nội và phản ứng của Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Bảng 1: Đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố môi trường bên trong ảnh hưởng đến các khách sạn tại thành phố Hà Nội.

Để đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố môi trường bên trong đối với hoạt động của các khách sạn tại thành phố Hà Nội như thế nào, kính đề nghị

Anh/chị cho điểm bằng cách khoanh tròn số điểm mà Anh/Chị cho là thích hợp nhất vào các cột theo tiêu thức sau:

- | | | |
|-------------------------------|---------------------|------------------|
| 1: Hoàn toàn không quan trọng | 2: Không quan trọng | 3: Ít quan trọng |
| 4: Quan trọng | 5: Rất quan trọng | |

TT	Các yếu tố của môi trường bên trong	Mức độ phản ứng (ít đến nhiều)				
		1	2	3	4	5
1	Thương hiệu của khách sạn	1	2	3	4	5
2	Cơ sở vật chất kỹ thuật	1	2	3	4	5
3	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
4	Trình độ và hình thức của nhân viên	1	2	3	4	5
5	Văn hóa của khách sạn	1	2	3	4	5
6	Tài năng quản trị	1	2	3	4	5
7	Tinh thần làm việc	1	2	3	4	5
8	Hoạt động quảng cáo, tiếp thị	1	2	3	4	5
9	Mạng lưới phân phối	1	2	3	4	5
10	Tình hình tài chính	1	2	3	4	5

Bảng 2:Đánh giá phản ứng của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi với các yếu tố môi trường bên trong.

Để đánh giá mức độ phản ứng (trọng số) của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đối với các yếu tố môi trường bên trong của khách sạn, đề nghị Anh/Chị hãy đánh dấu vào con số thể hiện đúng nhất quan điểm của mình vào các cột theo tiêu thức sau:

- 1: Hoàn toàn không phản ứng 2: Không phản ứng 3: Ít phản ứng
4: Phản ứng tốt 5: Phản ứng rất tốt

TT	Các yếu tố của môi trường bên trong	Mức độ phản ứng (ít đến nhiều)				
		1	2	3	4	5
1	Thương hiệu của khách sạn	1	2	3	4	5
2	Cơ sở vật chất kỹ thuật	1	2	3	4	5
3	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
4	Trình độ và hình thức của nhân viên	1	2	3	4	5
5	Văn hóa của khách sạn	1	2	3	4	5
6	Tài năng quản trị	1	2	3	4	5
7	Tinh thần làm việc	1	2	3	4	5
8	Hoạt động quảng cáo, tiếp thị	1	2	3	4	5
9	Mạng lưới phân phối	1	2	3	4	5
10	Tình hình tài chính	1	2	3	4	5

Phần B: Đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài có ảnh hưởng quan trọng đến các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn tại thành phố Hà Nội và phản ứng của Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Bảng 1: Đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến các khách sạn tại thành phố Hà Nội.

Để đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố môi trường bên ngoài đối với hoạt động của các khách sạn tại thành phố Hà Nội như thế nào, kính đề nghị Anh/chị cho điểm bằng cách khoanh tròn số điểm mà Anh/Chị cho là thích hợp nhất vào các cột theo tiêu thức sau:

1: Hoàn toàn không quan trọng 2: Không quan trọng 3: Ít quan trọng
4: Quan trọng 5: Rất quan trọng

TT	Các yếu tố của môi trường bên ngoài	Mức độ phản ứng (ít đến nhiều)				
		1	2	3	4	5
1	Chính sách của chính phủ	1	2	3	4	5
2	Vị trí địa lý	1	2	3	4	5
3	Môi trường chính trị - pháp luật ổn định	1	2	3	4	5
4	Nhu cầu du lịch gia tăng	1	2	3	4	5
5	Sự phát triển của khoa học – công nghệ	1	2	3	4	5
6	Các sự kiện, lịch sử văn hóa địa phương	1	2	3	4	5
7	Sự cạnh tranh gay gắt của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	1	2	3	4	5
8	Xu hướng chú trọng đến chất lượng của khách hàng	1	2	3	4	5
9	Lãi suất có xu hướng giảm nhưng vẫn còn cao, gây khó khăn cho các doanh nghiệp vay vốn	1	2	3	4	5
10	Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế (suy thoái, khủng hoảng)	1	2	3	4	5

Bảng 2:Đánh giá phản ứng của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi với các yếu tố môi trường bên ngoài.

Để đánh giá mức độ phản ứng (trọng số) của Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đối với các yếu tố môi trường bên ngoài của khách sạn, đề nghị Anh/Chị hãy đánh dấu vào con số thể hiện đúng nhất quan điểm của mình vào các cột theo tiêu thức sau:

- 1: Hoàn toàn không phản ứng 2: Không phản ứng 3: Ít phản ứng
4: Phản ứng tốt 5: Phản ứng rất tốt

TT	Các yếu tố của môi trường bên ngoài	Mức độ phản ứng (ít đến nhiều)				
		1	2	3	4	5
1	Chính sách của chính phủ	1	2	3	4	5
2	Vị trí địa lý	1	2	3	4	5
3	Môi trường chính trị - pháp luật ổn định	1	2	3	4	5
4	Nhu cầu du lịch gia tăng	1	2	3	4	5
5	Sự phát triển của khoa học – công nghệ	1	2	3	4	5
6	Các sự kiện, lịch sử văn hóa địa phương	1	2	3	4	5
7	Sự cạnh tranh gay gắt của các khách sạn trên địa bàn thành phố Hà Nội	1	2	3	4	5
8	Xu hướng chú trọng đến chất lượng của khách hàng	1	2	3	4	5
9	Lãi suất có xu hướng giảm nhưng vẫn còn cao, gây khó khăn cho các doanh nghiệp vay vốn	1	2	3	4	5
10	Tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế (suy thoái, khủng hoảng)	1	2	3	4	5

Phần C: Đánh giá các yếu tố ma trận hình ảnh cạnh tranh của Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu thông qua việc đánh giá, so sánh một số các yếu tố quan trọng trong quyết định lợi thế cạnh tranh.

Bảng 1: Đánh giá mức độ quan trọng của các chỉ tiêu quyết định đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn tại thành phố Hà Nội.

Để đánh giá mức độ quan trọng của các chỉ tiêu quyết định đến năng lực cạnh tranh của các khách sạn tại thành phố Hà Nội như thế nào, kính đề nghị Anh/chị cho điểm bằng cách khoanh tròn số điểm mà Anh/Chị cho là thích hợp nhất vào các cột theo tiêu thức sau:

1: Hoàn toàn không quan trọng 2: Không quan trọng 3: Ít quan trọng
4: Quan trọng 5: Rất quan trọng

TT	Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh	Mức độ phản ứng (ít đến nhiều)				
		1	2	3	4	5
1	Danh tiếng thương hiệu	1	2	3	4	5
2	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
3	Thị phần	1	2	3	4	5
4	Tốc độ tăng trưởng thị phần	1	2	3	4	5
5	Chất lượng dịch vụ khách hàng	1	2	3	4	5
6	Giá cả sản phẩm và dịch vụ	1	2	3	4	5
7	Độ đa dạng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
8	Trình độ lao động	1	2	3	4	5
9	Năng lực tài chính	1	2	3	4	5
10	Khả năng nắm bắt thông tin thị trường	1	2	3	4	5

Bảng 2:Đánh giá phản ứng của từng khách sạn đối với các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh của các khách sạn.

Để đánh giá mức độ phản ứng (trọng số) của Khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi đối với các yếu tố môi trường bên ngoài của khách sạn, đề nghị Anh/Chị hãy đánh dấu vào con số thể hiện đúng nhất quan điểm của mình vào các cột theo tiêu thức sau:

- 1: Hoàn toàn không phản ứng 2: Không phản ứng 3: Ít phản ứng
4: Phản ứng tốt 5: Phản ứng rất tốt

TT	Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh	Mức độ phản ứng của khách sạn Daewoo				
		1	2	3	4	5
1	Danh tiếng thương hiệu	1	2	3	4	5
2	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
3	Thị phần	1	2	3	4	5
4	Tốc độ tăng trưởng thị phần	1	2	3	4	5
5	Chất lượng dịch vụ khách hàng	1	2	3	4	5
6	Giá cả sản phẩm và dịch vụ	1	2	3	4	5
7	Độ đa dạng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
8	Trình độ lao động	1	2	3	4	5
9	Năng lực tài chính	1	2	3	4	5
10	Khả năng nắm bắt thông tin thị trường	1	2	3	4	5

TT	Các chỉ tiêu đánh giá năng lực cạnh tranh	Mức độ phản ứng của khách sạn Nikko				
		1	2	3	4	5
1	Danh tiếng thương hiệu	1	2	3	4	5
2	Chất lượng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
3	Thị phần	1	2	3	4	5
4	Tốc độ tăng trưởng thị phần	1	2	3	4	5
5	Chất lượng dịch vụ khách hàng	1	2	3	4	5
6	Giá cả sản phẩm và dịch vụ	1	2	3	4	5

7	Độ đa dạng sản phẩm dịch vụ	1	2	3	4	5
8	Trình độ lao động	1	2	3	4	5
9	Năng lực tài chính	1	2	3	4	5
10	Khả năng nắm bắt thông tin thị trường	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn quý Anh/Chị đã dành thời gian trả lời phiếu điều tra này.

Kính chúc Anh/Chị và gia đình sức khỏe và thành công trong công việc.

XỬ LÝ DỮ LIỆU

(Tính điểm mức độ quan trọng và mức độ phản ứng (trong số) của các yếu tố)

+ Sau khi thu thập được các dữ liệu, tôi sử dụng phần mềm Microsoft Excel để tính toán

+ Phương pháp tính số điểm quan trọng (trọng số) của các yếu tố như sau:

- Điểm của mỗi mức độ = Số bậc của mức độ

(Ví dụ: Điểm của mức độ 2 = 2; Điểm của mức độ 5 = 5)

- Điểm mỗi yếu tố = Tổng số của số người chọn ở mỗi mức độ x điểm của mức độ đó.

- Số điểm quan trọng của mỗi yếu tố = Điểm của yếu tố ấy / Điểm tổng cộng của tất cả các yếu tố.

- Phương pháp tính số điểm của mức độ phân loại (phản ứng) của các yếu tố

- Điểm của mỗi mức độ = Số bậc của mức độ

(Ví dụ: Điểm của mức độ 2 = 2; Điểm của mức độ 5 = 5)

- Điểm mỗi yếu tố = Tổng số của số người chọn ở mỗi mức độ x điểm của mức độ đó.

- Số điểm phân loại (phản ứng) của mỗi yếu tố = Điểm của yếu tố ấy / Tổng số mẫu

Câu	Đánh giá dịch vụ của khách sạn	Mức độ phản ứng (ít đến nhiều)		
		1	2	3
Q1	Giá cả dịch vụ khách sạn phù hợp	1	2	3
Q2	Giá cả của các dịch vụ được niêm yết rõ ràng tại khách sạn	1	2	3
Đánh giá về chất lượng và độ đa dạng của dịch vụ				
Q3	Sản phẩm dịch vụ của khách sạn có chất lượng tốt	1	2	3
Q4	Các loại hình dịch vụ của khách sạn rất đa dạng	1	2	3
Q5	Khách sạn thường xuyên có các dịch vụ mới	1	2	3
Đánh giá về chất lượng dịch vụ khách sạn				
Q6	Khách sạn có vị trí thuận lợi cho việc đi lại của khách	1	2	3
Q7	Nhân viên của khách sạn rất thân thiện, nhiệt tình, phục vụ hàng hàng rất chu đáo	1	2	3
Q8	Không gian của khách sạn rất thoáng mát nhiều cây xanh	1	2	3
Q9	Cách bài trí trong khách sạn rất đẹp mắt	1	2	3
Q10	Công tác bảo quản tư trang của khách hàng rất tốt	1	2	3
Q11	Khách sạn có bãi đỗ xe an toàn thuận tiện	1	2	3
Đánh giá về các chương trình khuyến mại của khách sạn				
Q12	Khách sạn thường có các chương trình khuyến mại, giảm giá hấp dẫn cho khách hàng	1	2	3
Q13	Khách sạn có ưu đãi cho khách hàng thường xuyên	1	2	3

Nếu Anh/Chị có những ý kiến đóng góp khác, xin vui lòng ghi vào khoảng trống dưới đây:

.....
.....

Họ và tên:

Điện thoại (hoặc email):

Xin chân thành cảm ơn quý Anh/Chị đã dành thời gian trả lời phiếu điều tra này.

Kính chúc Anh/Chị và gia đình sức khỏe và thành công trong công việc.

PHỤ LỤC 3
KẾT QUẢ ĐIỀU TRA KHÁCH HÀNG

Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Trả lời	%	Trả lời	%	Trả lời	%
Khách sạn có vị trí thuận lợi cho việc đi lại của khách	89	71,2	25	20	11	8,8
Nhân viên của khách sạn rất thân thiện, nhiệt tình, phục vụ khách hàng chu đáo	65	52	35	28	25	20
Không gian rộng rãi thoáng mát, nhiều cây xanh	36	28,8	48	38,4	41	32,8
Cách bài trí trong khách sạn rất đẹp mắt	76	60,8	35	28	14	11,2
Công tác bảo quản tư trang của khách hàng rất tốt	97	77,6	26	20,8	2	1,6
Khách sạn có bãi đậu xe an toàn , thuận tiện	46	36,8	42	33,6	37	29,6

**Đánh giá của khách hàng về nhân viên của khách sạn Hilton Garden Inn
Hanoi**

Các chỉ tiêu	Rất tốt	Tốt	Trung bình	Yếu kém
Hình thức nhân viên	90%	10%		
Thái độ phục vụ	85%	10%	5%	
Nghiệp vụ của nhân viên	70%	20%	10%	
Khả năng giao tiếp	70%	25%	5%	

**Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về độ đa dạng sản phẩm của
khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi**

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Trả lời	%	Trả lời	%	Trả lời	%
Các loại hình dịch vụ khách sạn rất đa dạng	27	21,6	55	44	43	34,4

**Kết quả tổng hợp ý kiến đánh giá của du khách về giá cả sản
phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi**

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Số người trả lời	%	Số người trả lời	%	Số người trả lời	%
Giá cả dịch vụ của khách sạn phù hợp	72	57,6	38	30,4	15	12
Giá cả của các dịch vụ được niêm yết rõ ràng tại khách sạn	79	63,2	28	22,4	18	14,4

Tổng hợp ý kiến đánh giá của khách hàng về chất lượng sản phẩm dịch vụ của khách sạn Hilton Garden Inn Hanoi.

Câu hỏi	Đồng ý		Bình thường		Không đồng ý	
	Trả lời	%	Trả lời	%	Trả lời	%
Sản phẩm dịch vụ của khách sạn có chất lượng tốt	69	55,2	39	31,2	17	13,6

PHỤ LỤC 4

HÌNH ẢNH VỀ KHÁCH SẠN HILTON GARDEN INN HANOI

Hình 2.3: Phòng Standard Single



(Nguồn : phòng kinh doanh của khách sạn)

Phòng "Standard twin" Phòng có diện tích khoảng 25m². Hướng thành phố, dành cho 2 người, có 2 giường đơn.

Hình 2.4 Phòng Standard twin



(Nguồn : phòng kinh doanh của khách sạn)

Phòng "Suite" phòng có diện tích khoảng 50m². Hướng thành phố. 01 phòng khách và 1 phòng ngủ

Hình 2.5 Phòng Suite



(Nguồn : phòng kinh doanh của khách sạn)