

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CHO KHU DU LỊCH HẢI TIẾN, HUYỆN HOÀNG HÓA, TỈNH THANH HÓA: NGHIÊN CỨU ỨNG DỤNG THEO MÔ HÌNH 5 ÁP LỰC CẠNH TRANH CỦA MICHAEL PORTER

Phạm Văn Chinh¹

TÓM TẮT

Du lịch là ngành công nghiệp chiến lược của Việt Nam, đóng góp nhiều cho sự phát triển hạ tầng kỹ thuật và tăng thu ngân sách. Hải Tiến là khu du lịch mới với vẻ đẹp do thiên nhiên ban tặng, được định hướng phát triển bền vững gắn với các lợi thế cạnh tranh của tỉnh Thanh Hóa. Tuy nhiên, hiện nay hoạt động của khu du lịch vẫn trên cơ sở kế hoạch cụ thể hằng năm mà chưa có một chiến lược kinh doanh lâu dài. Theo Michael Porter, cha đẻ của lý thuyết cạnh tranh, chiến lược mô tả cách một doanh nghiệp theo đuổi lợi thế cạnh tranh trong thị trường một cách cụ thể hơn thông qua mô hình 5 áp lực cạnh tranh. Cùng với đó thông qua phân tích SWOT, tác giả đưa ra những gợi ý cho sự phát triển của khu du lịch Hải Tiến đến năm 2030.

***Từ khóa:** Chiến lược kinh doanh, mô hình 5 áp lực cạnh tranh, khu du lịch, tỉnh Thanh Hóa*

1. Đặt vấn đề

Du lịch là một trong những ngành còn nhiều tiềm năng, chưa được khai thác đầy đủ để phục vụ cho sự nghiệp phát triển kinh tế xã hội của đất nước nói chung và từng địa phương trên cả nước nói riêng. Thanh Hóa là một trong những tỉnh giàu tài nguyên du lịch (du lịch tự nhiên và du lịch nhân văn) với những di tích lịch sử, văn hóa, danh lam thắng cảnh có giá trị truyền thống lâu đời. Du lịch Thanh Hóa có điều kiện sớm hình thành và phát triển cùng du lịch cả nước, tính đến nay đã phục vụ cho hàng chục nghìn lượt khách quốc tế, chuyên gia nước ngoài đến thăm và làm việc tại Thanh Hóa. Du lịch phát triển đã góp phần quan trọng cho sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế của tỉnh, tạo

việc làm và thu nhập cho các tầng lớp dân cư, nâng cao dân trí, cải thiện môi trường sinh thái, tăng thêm vẻ đẹp bộ mặt cảnh quan đô thị và góp phần tăng nguồn thu cho ngân sách nhà nước.

Khu du lịch Hải Tiến thuộc huyện Hoàng Hóa, tỉnh Thanh Hóa là khu du lịch sinh thái biển mới hình thành với vẻ đẹp thiên nhiên hoang sơ, thuần khiết. Định hướng kinh doanh khu du lịch Hải Tiến trong những năm tới là tập trung phát triển du lịch theo hướng có chất lượng, có thương hiệu, chuyên nghiệp, hiện đại để khai thác tối ưu nguồn lực và lợi thế của tỉnh. Tuy nhiên, trong thời gian qua khu du lịch chưa xác định được chiến lược kinh doanh, mới chỉ hoạt động theo kế hoạch nhiệm vụ hằng năm. Trong thời gian tới

¹ Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng
Email: pvchinh090389@gmail.com

để phát triển một cách bền vững thì việc hoạch định chiến lược kinh doanh nhằm xây dựng một lộ trình phát triển và hướng đi đúng là một vấn đề quan tâm nhất. Từ thực tiễn hoạt động du lịch tại tỉnh Thanh Hóa nói chung và khu du lịch Hải Tiến nói riêng, một câu hỏi nhận được nhiều sự quan tâm từ các cơ quan quản lý nhà nước tại địa phương, các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch, dịch vụ ăn uống tại tỉnh và của bản thân khu du lịch Hải Tiến, cũng như cộng đồng dân cư tại địa phương, đó là chiến lược kinh doanh nào là phù hợp để khu du lịch Hải Tiến có thể phát triển hoạt động du lịch một cách bền vững. Muốn trả lời câu hỏi trên thì phải nhận diện được những điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, từ đó mới đưa ra được chiến lược kinh doanh mang tính khoa học và phù hợp cho sự phát triển của khu du lịch Hải Tiến nói riêng và du lịch Thanh Hóa nói chung.

2. Tổng kết lý thuyết về chiến lược kinh doanh

Thuật ngữ “chiến lược” có nguồn gốc từ tiếng Hy Lạp và được sử dụng đầu tiên trong lĩnh vực quân sự để chỉ các kế hoạch lớn, dài hạn được đưa ra trên cơ sở tin chắc cái gì đối phương có thể làm, thông thường người ta hiểu chiến lược là kế hoạch và nghệ thuật chỉ huy quân sự. Từ thập kỷ 60 thế kỷ XX, chiến lược được ứng dụng vào lĩnh vực kinh doanh và thuật ngữ “chiến lược kinh doanh” ra đời. Đến năm 1962,

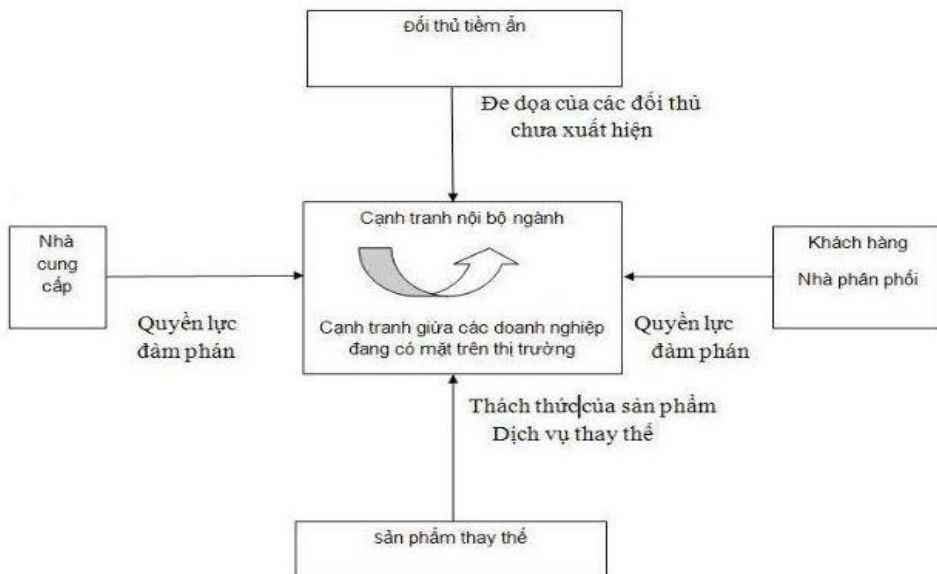
Chandler định nghĩa chiến lược như là “việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản dài hạn của doanh nghiệp và việc áp dụng một chuỗi các hành động cũng như việc phân bổ các nguồn lực cần thiết để thực hiện mục tiêu này” [1].

Jonhson và Scholers mở rộng hơn định nghĩa chiến lược trong điều kiện môi trường có rất nhiều những thay đổi nhanh chóng như sau: “Chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức về dài hạn nhằm giành lợi thế cạnh tranh cho tổ chức thông qua việc định dạng các nguồn lực của nó trong môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu thị trường và thỏa mãn mong đợi của các bên hữu quan” [2].

Bruce Henderson [2], chiến lược gia đồng thời là nhà sáng lập Tập đoàn Tư vấn Boston, đã kết nối khái niệm chiến lược với lợi thế cạnh tranh. Lợi thế cạnh tranh là việc đặt một công ty vào vị thế tốt hơn đối thủ để tạo ra giá trị về kinh tế cho khách hàng. Henderson cho rằng: “Chiến lược là sự tìm kiếm thận trọng một kế hoạch hành động để phát triển và kết hợp lợi thế cạnh tranh của tổ chức. Những điều khác biệt giữa bạn và đối thủ cạnh tranh là cơ sở cho lợi thế của bạn”. Henderson tin rằng không thể cùng tồn tại hai đối thủ cạnh tranh nếu cách kinh doanh của họ giống hệt nhau. Cần phải tạo ra sự khác biệt mới có thể tồn tại. Michael Porter cũng tán đồng nhận định của Henderson: “Chiến lược cạnh tranh

liên quan đến sự khác biệt. Đó là việc lựa chọn cẩn thận một chuỗi hoạt động khác biệt để tạo ra một tập hợp giá trị độc đáo”. Đây là xu hướng nghiên cứu chính được các học giả thế giới rất quan tâm và vẫn tiếp tục phát triển hiện nay.

Trong phạm vi của bài báo này tác giả chỉ tập trung giới thiệu nghiên cứu ứng dụng từ việc xây dựng chiến lược dựa vào lợi thế cạnh tranh theo quan điểm của Henderson và Michael Porter.



Hình 1: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter

(Nguồn: Chiến lược và sách lược kinh doanh - Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby G.Bizzell)

Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter (hình 1) [3] được đề xuất như sau:

Một là áp lực của đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Một trong 5 lực lượng cạnh tranh theo mô hình của Michael Porter là các công ty cạnh tranh vốn đã có vị thế vững vàng trên thị trường trong cùng một ngành nghề kinh doanh. Số lượng, quy mô và sức mạnh của từng đối thủ cạnh tranh đều có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh cũng như chiến lược

của doanh nghiệp. Mức độ cạnh tranh càng cao, giá cạnh tranh càng giảm kéo theo lợi nhuận giảm.

Các đối thủ cạnh tranh hiện tại là các tổ chức đang hoạt động cùng ngành kinh doanh với doanh nghiệp, tạo ra cấu trúc cạnh tranh bên trong khu vực, là áp lực thường xuyên đe dọa trực tiếp đến doanh nghiệp.

Các đối thủ cạnh tranh đang tìm cách tăng doanh thu bán hàng, tăng lợi nhuận bằng những chính sách và biện pháp tạo ra những bất lợi cho doanh nghiệp.

Vì dung lượng thị trường có hạn, các doanh nghiệp “cạnh tranh” giành nhau thị phần bằng các biện pháp giảm giá, quảng cáo, khuyến mãi, thuyết phục khách hàng, cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, tạo ra những nét khác biệt trong cung cấp sản phẩm và dịch vụ, tạo ra giá trị cho khách hàng.

Có 3 yếu tố quan trọng tạo thành mức độ cạnh tranh giữa các công ty hoạt động cùng một lĩnh vực kinh doanh như nhau, đó là: cơ cấu cạnh tranh; tốc độ tăng trưởng của ngành; rào cản ngăn chặn doanh nghiệp ra khỏi ngành.

Hai là quyền lực của khách hàng.

Khách hàng là đối tượng được các doanh nghiệp quan tâm phục vụ và khai thác, là yếu tố quyết định sự sống còn của doanh nghiệp, không có khách hàng thì không có doanh nghiệp. Người mua có thể được xem như là một sự đe dọa cạnh tranh khi họ buộc doanh nghiệp giảm giá hoặc có nhu cầu chất lượng cao và dịch vụ tốt hơn.

Trong khi mua hàng, khách hàng thường sử dụng quyền lực của mình để đưa ra những đòi hỏi bất lợi cho người bán về giá mua, điều kiện giao hàng, chất lượng sản phẩm, điều kiện thanh toán... tạo ra sức ép làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp.

Như vậy khách hàng vừa là Thượng đế vừa là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp, khách hàng đem đến cơ hội kinh doanh cho doanh nghiệp nhưng cũng có

thể lấy đi lợi nhuận của doanh nghiệp.

Do đó khi xây dựng chiến lược kinh doanh cho doanh nghiệp cần phải nhận biết được các cơ hội và rủi ro có thể xảy ra cho doanh nghiệp do khách hàng mang lại để có những kế hoạch cụ thể tận dụng những cơ hội và giảm thiểu những rủi ro này.

Ba là quyền lực của nhà cung cấp.

Doanh nghiệp hoạt động cần các yếu tố đầu vào do các nhà cung cấp bán. Mỗi thời kỳ lợi thế trong mua bán thuộc về ai căn cứ vào số lượng người tham gia mua bán trên thị trường này, nói cách khác là căn cứ vào quan hệ cung cầu các yếu tố đầu vào trên thị trường.

Các doanh nghiệp cung cấp các yếu tố sản xuất cho doanh nghiệp như máy móc, thiết bị, phụ tùng thay thế, dịch vụ tư vấn thiết kế, dịch vụ vận chuyển... trong thương thuyết kinh doanh cũng có thể tạo ra những sức ép về giá, về phương thức cung cấp và phương thức thanh toán có nguy cơ đe dọa lợi ích của doanh nghiệp, nhưng nhiều khi cũng tạo ra những cơ hội kinh doanh tốt cho công ty. Tạo thế cạnh tranh trong quá trình cung cấp, liên minh chiến lược là những giải pháp giảm bớt sức ép của yếu tố môi trường này.

Trong xây dựng chiến lược kinh doanh, phân tích nhà cung ứng giúp doanh nghiệp nhận biết được những thuận lợi, khó khăn từ nguồn cung cấp các yếu tố đầu vào cho quá trình sản

xuất hiện tại và trong tương lai, từ đó đề ra các giải pháp, các chiến lược phù hợp để đạt được mục tiêu chung của doanh nghiệp. Khi người cung cấp có ưu thế, họ có thể gây áp lực mạnh và tạo bất lợi cho doanh nghiệp.

Bốn là áp lực của đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn.

Đối thủ tiềm tàng bao gồm các công ty hiện nay không ra mặt cạnh tranh nhưng vẫn có khả năng cạnh tranh trong tương lai. Sự xuất hiện của đối thủ tiềm ẩn cũng làm tăng cạnh tranh đối với các doanh nghiệp trong ngành.

Nguy cơ đe dọa của thành phần này là có khả năng chiếm thị phần của các nhà sản xuất hiện tại, làm giảm lợi nhuận trung bình của ngành trong tương lai, điều đó buộc các doanh nghiệp phải phán đoán và ứng phó.

Thông thường các công ty này có ưu thế cạnh tranh về chất lượng sản phẩm, về dịch vụ hậu mãi hoặc về khả năng chuyên biệt hóa sản phẩm. Sự trung thành với nhãn hiệu là nguồn rào cản khiến cho các doanh nghiệp mới tham gia khó lòng giành giật thị phần trên thương trường. Các doanh nghiệp có tiềm năng phải tốn kém rất nhiều để có thể bẻ gãy lòng ưu ái đã được củng cố của khách hàng đối với nhãn hiệu đã có uy tín trước đó.

Đối thủ tiềm ẩn có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của công ty do họ đưa vào khai thác năng lực kinh doanh mới,

với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Khi phân tích mức độ đe dọa của những người nhập ngành tiềm năng, người ta thường đi đến phân tích các yếu tố tạo nên rào chắn nhập ngành, đó là tập hợp các yếu tố ngăn cản những người mới tham gia vào kinh doanh trong một ngành công nghiệp nào đó. Nếu rào chắn nhập ngành cao, sự đe dọa của nó thấp và ngược lại.

Năm là áp lực các sản phẩm thay thế.

Lực lượng đe dọa cuối cùng trong mô hình Michael Porter là sự đe dọa của các sản phẩm thay thế.

Sự xuất hiện các sản phẩm thay thế rất đa dạng và phức tạp tạo thành nguy cơ cạnh tranh về giá rất mạnh đối với sản phẩm cũ, làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp. 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. Điều này thể hiện qua độ co giãn của cầu theo giá chéo.

Do các loại hàng 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. Khả năng lựa chọn giá cả của sản phẩm thay thế càng hấp dẫn thì ngưỡng chặn trên đối với lợi nhuận của ngành càng vững chắc.

Như vậy có thể thấy sản phẩm thay thế vừa mang lại cơ hội cho doanh nghiệp trong việc mở rộng danh mục sản phẩm sản xuất tìm kiếm thị trường mới nhưng cũng mang lại những thách thức không nhỏ cho doanh nghiệp nếu các sản phẩm của doanh nghiệp không đủ sức cạnh tranh với nó.

3. Kết quả nghiên cứu và đề xuất chính sách

Huyện Hoàng Hóa có chiều dài bờ biển 12 km, hằng năm cung cấp nguồn cung thủy sản, hải sản có giá trị cao cho xuất khẩu, phục vụ tiêu dùng và du lịch của địa phương (4-5 nghìn tấn hải sản/năm). Huyện Hoàng Hóa có 11 di tích được xếp hạng cấp nhà nước và 46 di tích xếp hạng cấp tỉnh, hằng năm

những di tích này thu hút lượng lớn khách trong và ngoài nước đến tham quan du lịch. Mặc dù huyện Hoàng Hóa có những lợi thế để phát triển ngành du lịch, tuy nhiên nguồn nhân lực hiện tại chưa đáp ứng được nhu cầu phát triển du lịch hiện nay tại địa phương. Phần lớn lao động tại khu du lịch Hải Tiến là nữ giới, trước đây làm nông nên kỹ năng và nhận thức về du lịch còn nhiều hạn chế, đặc biệt là ứng xử và phục vụ du khách.

Bên cạnh những điều kiện tự nhiên và nguồn nhân lực phát triển du lịch, trên cơ sở lý thuyết nền do Michael Porter đề nghị, tác giả phân tích trường hợp của khu du lịch Hải Tiến, kết quả được trình bày trong bảng 1.

Bảng 1: Ma trận SWOT của khu du lịch Hải Tiến

SWOT	<p><u>Các cơ hội (O)</u></p> <p>O1. Kinh tế tăng trưởng nhanh</p> <p>O2. Chính trị ổn định</p> <p>O3. Nhu cầu hưởng thụ du lịch ngày càng cao</p> <p>O4. Giao thông ngày càng thuận lợi</p> <p>O5. Việt Nam ngày càng có quan hệ với nhiều quốc gia trên thế giới</p> <p>O6. Nguồn tài nguyên du lịch đa dạng</p>	<p><u>Các nguy cơ (T)</u></p> <p>T1. Môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt</p> <p>T2. Nguy cơ từ đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn</p> <p>T3. Tính chuyên nghiệp của du lịch Việt Nam</p> <p>T4. Năng lực của doanh nghiệp du lịch còn hạn chế</p>
<p><u>Các điểm mạnh (S)</u></p> <p>S1. Có vị trí giao thông khá thuận lợi</p> <p>S2. Giá cả hàng hóa hợp lý trong phạm vi quy định của nhà nước</p>	<p><u>Kết hợp S-O</u></p> <p>1. $S_{1,2,3,4} + O_{2,3}$ → Chiến lược đầu tư phát triển năng lực kinh doanh</p> <p>2. $S_{2,3} + O_{1,2,3}$ → Chiến lược đào tạo phát</p>	<p><u>Kết hợp S-T</u></p> <p>1. $S_{1,2,3,4} + T_{1,2,3,4,5,6}$ → Chiến lược thâm nhập thị trường</p> <p>2. $S_{2,3} + T_{1,2,3,4}$ → Chiến lược liên kết đa</p>

<p>S3. Nguồn tài chính đảm bảo cho việc kinh doanh</p> <p>S4. Được sự hỗ trợ của nhà nước</p> <p>S5. Có đội ngũ lãnh đạo tâm huyết</p> <p>S6. Cơ cấu tổ chức bộ máy công ty thiết lập khá phù hợp xu thế phát triển kinh doanh nhưng chậm chuyển biến về chất lượng điều hành</p> <p>S7. Cơ sở hạ tầng phục vụ nhu cầu khách du lịch.</p> <p>S8. Sự đa dạng của dịch vụ</p>	<p>triển nguồn nhân lực</p> <p>3. $S_{1,2,3,4} + O_{1,2,3,4}$: → Chiến lược phát triển thị trường</p> <p>4. $S_{1,2,3,4} + O_{1,2,3}$: → Chiến lược hội nhập về phía sau</p>	<p>dạng hóa</p>
<p>Các điểm yếu (W)</p> <p>W1: Hoạt động marketing, và quảng bá du lịch còn hạn chế</p> <p>W2: Đội ngũ nguồn nhân lực du lịch còn hạn chế</p>	<p>Kết hợp W-O</p> <p>1. $W_{1,2} + O_{1,2,3,4,6}$: → Chiến lược kết hợp về phía trước</p> <p>2. $W_{1,2} + O_{1,3,5}$: → Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm</p>	<p>Kết hợp W-T</p> <p>1. $W_{1,2,3,4,5,6} + T_{1,2,3,4}$: Tiếp tục củng cố bộ phận thị trường → Chiến lược tái cấu trúc lại tổ chức, bố trí nhân sự hợp lý</p> <p>2. $W_4 + T_{1,2,3,4}$: Chiến lược phát triển thương hiệu</p>

Qua việc xây dựng ma trận SWOT giúp khu du lịch Hải Tiến thấy được một cách tổng quát về đặc điểm, tình hình bên trong và bên ngoài của công ty, để từ đó đề ra chiến lược một cách khoa học.

Qua phân tích ma trận SWOT cho thấy có nhiều chiến lược có thể thực hiện, tuy nhiên việc lựa chọn chiến lược tốt nhất, phù hợp nhất đối với đơn vị là vấn đề quan trọng. Do đó, tác giả sử dụng ma trận QSPM để phân tích theo nhóm các chiến lược S-O, nhóm các chiến lược S-T, nhóm các chiến lược W-O và nhóm các chiến lược W-T. Căn cứ vào tổng số điểm hấp dẫn của các

loại chiến lược có thể lựa chọn, tác giả rút ra kết luận như sau:

Đối với nhóm các chiến lược S-O: Có 2 chiến lược được lựa chọn là: Chiến lược phát triển thị trường ($S_{1,2,3,4} + O_{1,2,3,4}$); Chiến lược hội nhập về phía sau ($S_{1,2,3,4} + O_{1,2,3}$).

Đối với nhóm các chiến lược S-T: Chiến lược được lựa chọn là: Chiến lược thâm nhập thị trường ($S_{1,2,3,4} + T_{1,2,3,4,5,6}$).

Đối với nhóm các chiến lược W-O: Chiến lược được lựa chọn là: Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm ($W_{1,2,3} + O_{1,3,5}$).

Đối với nhóm các chiến lược W-T: Chiến lược được lựa chọn là: Chiến lược phát triển thương hiệu ($W_4 + T_{1,2,3,4}$).

Khách hàng

Thị trường khách du lịch là yếu tố quan trọng nhất quyết định tới quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh của khu du lịch Hải Tiến. Bởi vì mức độ tăng trưởng của thị trường khách quy định mức độ hấp dẫn của thị trường. Khi thị trường đó là hấp dẫn thì khu du lịch sẽ xây dựng những chiến lược kinh doanh phù hợp để có thể thâm nhập, phát triển và mở rộng thị trường. Khu du lịch sẽ sử dụng mọi nguồn lực để có thể đạt được lợi nhuận cao nhất tại thị trường đó.

Đối với khu du lịch Hải Tiến, trong mảng lữ hành quốc tế, khu du lịch chưa thực sự đi sâu vào khám phá, khai thác một số thị trường mới như: Nhật, Pháp, Mỹ... mà mới chỉ chú ý đến thị trường khách Trung Quốc và một số nước châu Á. Trong năm 2015, mặc dù khu du lịch đón được số lượng lớn khách quốc tế nhưng hiệu quả kinh tế mà khu du lịch đạt được không cao. Đó là vì cơ cấu khách mà khu du lịch đón tiếp chưa phong phú, chủ yếu là khách Trung Quốc với mức chi tiêu thấp. Trong một vài năm gần đây, khu du lịch Hải Tiến đã chú trọng nhiều đến việc mở rộng và phát triển thị trường khách du lịch nội địa. Vì nhu cầu đi du lịch của người Việt Nam tăng hơn so với thời gian

trước là do điều kiện kinh tế cao hơn, quỹ thời gian nhàn rỗi dài hơn. Về phía khu du lịch, khu du lịch Hải Tiến đã chú trọng hơn rất nhiều đến nguồn khách nội địa, đẩy mạnh hoạt động tuyên truyền, quảng bá cho sản phẩm du lịch, tạo ra các chương trình độc đáo, hấp dẫn phù hợp với khả năng thanh toán, sở thích của khách.

Hiện nay, khu du lịch Hải Tiến đã phân khách ra làm hai loại chính: thị trường khách có nhu cầu đi du lịch với chất lượng phục vụ cao và thị trường khách không chú ý nhiều đến chất lượng phục vụ mà đơn giản là được tham gia các chuyến đi.

Với mỗi loại thị trường, khu du lịch sẽ đưa ra các chương trình du lịch với giá cả phù hợp để mỗi đối tượng khách hài lòng với chất lượng, hình thức du lịch mà họ đã lựa chọn và trở lại. Nhưng phần lớn khách du lịch đến với khu du lịch thường có khả năng thanh toán cao thường là khách công sở, các gia đình giàu có ở Hà Nội, Thanh Hóa và các tỉnh lân cận. Với đối tượng khách là sinh viên, hầu như rất ít. Đối tượng khách này khu du lịch thường phục vụ với mục đích quảng cáo là chính.

Đối thủ cạnh tranh

Trên thị trường Thanh Hóa hiện nay, hoạt động kinh doanh lữ hành đã và đang diễn ra hết sức sôi nổi, quyết liệt và mạnh mẽ với sự hiện diện của hàng trăm, hàng nghìn công ty lữ hành

kể cả quốc doanh, liên doanh lẫn tư nhân. Các công ty này hoạt động trên các lĩnh vực và các mảng lĩnh vực khác nhau, cả lĩnh vực quốc tế lẫn lĩnh vực nội địa. Trước tình hình này, khu du lịch Hải Tiến phải đối thủ cạnh tranh để từ đó có các phương án, chiến lược, sách lược cạnh tranh đạt hiệu quả cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Để xác định được đối thủ cạnh tranh cần trả lời các câu hỏi sau:

Ai có cùng thị trường mục tiêu với mình?

Sản phẩm, dịch vụ có khả năng thay thế hay cùng loại?

Vị trí địa lý có gần kề hay không?

Tình hình trạng thái có tương tự không (sản phẩm, dịch vụ...)?

Trên thị trường Thanh Hóa hiện nay có một số khu du lịch được xem như đối thủ cạnh tranh của khu du lịch Hải Tiến như: khu du lịch Tam Kinh; khu di tích Thành nhà Hồ.

Khu di tích lịch sử Tam Kinh thuộc địa phận hai huyện Thọ Xuân và Ngọc Lặc, nằm cách thành phố Thanh Hóa hơn 50 km về phía tây bắc. Đây là quê hương và cũng là nơi an nghỉ của vị anh hùng Lê Lợi cùng các vị vua, hoàng hậu thời Lê Sơ.

Khu di tích Thành nhà Hồ: Thành nhà Hồ trước đây là kinh đô của nước

Đại Ngu, hiệu là Việt Nam thời nhà Hồ, nay thuộc huyện Vĩnh Lộc, Thanh Hóa, gần quốc lộ 45, cách Hà Nội khoảng 150 km. Dù đã được xây dựng hơn 6 thế kỷ nhưng với những phần còn lại của tòa thành, nhiều du khách đến đây không khỏi ngạc nhiên trước tài nghệ xây dựng vật liệu bằng đá khối của người Việt xưa.

Lợi thế sẽ thuộc về những doanh nghiệp có nhiều điểm lợi thế ở các mặt như đã nêu. Việc phân tích sâu hơn về cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trên thị trường của công ty được thể hiện ở ma trận cạnh tranh (bảng 2).

Theo ý kiến chuyên gia, các yếu tố được coi là tác động đến khả năng cạnh tranh bao gồm: chất lượng dịch vụ, chính sách giá, thị phần công ty...

Xem xét Bảng ma trận hình ảnh cạnh tranh (bảng 2) của khu du lịch Hải Tiến và khu du lịch được xem là đối thủ cạnh tranh của Hải Tiến, chúng ta có kết quả như sau:

Các công ty được coi là đối thủ cạnh tranh của khu du lịch Hải Tiến gồm có: khu du lịch Tam Kinh và khu du lịch Thành nhà Hồ. Bảng 2 đã chỉ ra rằng: khu du lịch Thành nhà Hồ có năng lực cạnh tranh cao nhất, đạt 2,64 điểm, thấp nhất là khu du lịch Tam Kinh đạt 2,52 điểm.

Bảng 2: Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Yếu tố tác động đến khả năng cạnh tranh	Mức độ quan trọng	Khu du lịch Tam Kinh		Khu du lịch Hải Tiến		Khu du lịch Thành nhà Hồ	
		Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng	Hạng	Điểm quan trọng
Vị trí địa lý	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Năng lực marketing	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Thị phần du lịch	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39
Chất lượng dịch vụ	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Cơ sở hạ tầng du lịch	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36
Khả năng tài chính	0,11	3	0,33	4	0,44	1	0,11
Cơ sở lưu trú	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18
Sự đa dạng của dịch vụ	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Nguồn lực con người	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Tổng	1		2,52		2,54		2,64

(Nguồn: Tổng hợp từ số liệu điều tra, khảo sát của tác giả, 2016)

Sản phẩm thay thế

Trong tương lai sản phẩm thay thế của khu du lịch Hải Tiến sẽ có xu hướng gia tăng. Với nhiều hình thức tổ chức các chương trình du lịch mới do các doanh nghiệp lữ hành khác tiến hành như các chương trình du lịch sinh thái, du lịch nghỉ dưỡng... sẽ tạo nên sức ép rất lớn đối với sản phẩm du lịch hiện thời của khu du lịch. Điều này đòi hỏi khu du lịch phải tích cực nghiên cứu, triển khai các loại sản phẩm mới, đồng thời tích cực nâng cấp, bổ sung và hoàn thiện những sản phẩm đang lưu

hành trên thị trường của khu du lịch. Chỉ có vậy mới có thể giảm thiểu được sức ép của các sản phẩm thay thế đối với những sản phẩm của khu du lịch Hải Tiến.

Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn

Kinh doanh du lịch là ngành gắn với tài nguyên thiên nhiên. Tuy nhiên hiện nay Nhà nước đã khuyến khích phát triển ngành du lịch theo hình thức xã hội hóa đầu tư, khuyến khích đầu tư tư nhân.

Việt Nam ngày càng có mối quan hệ sâu rộng với nền kinh tế thế giới, các doanh nghiệp nước ngoài có cơ hội gia nhập vào Việt Nam khai thác quản lý nguồn tài nguyên du lịch của Việt Nam. Đây chính là những đối thủ cạnh tranh tiềm tàng trong thời gian tới mà khu du lịch Hải Tiến có nguy cơ phải đối mặt.

Nhà cung cấp

Đối với một doanh nghiệp lữ hành, các nhà cung cấp có vai trò đặc biệt trong quá trình kinh doanh. Các nhà cung cấp đảm bảo các yếu tố đầu vào cho các doanh nghiệp, quyết định chất lượng sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp này. Do đó nó góp phần tạo nên tính cạnh tranh giữa các doanh nghiệp. Một doanh nghiệp lữ hành nói chung và khu du lịch Hải Tiến nói riêng có rất nhiều các nhà cung cấp. Nhiệm vụ của các doanh nghiệp là liên kết tất cả các dịch vụ của nhà cung cấp thành một sản phẩm hoàn chỉnh và bán cho khách du lịch với mức giá gộp. Các nhà cung cấp là những người cung cấp các dịch vụ về: vận chuyển, lưu trú, ăn uống, vé tham quan tại điểm đến cũng như tại địa bàn hoạt động của công ty. Trong số các nhà cung cấp trên, riêng về vận chuyển thì khu du lịch Hải Tiến đã tự tổ chức một đội xe.

Hiện nay, để giảm bớt sức ép và sự phụ thuộc vào các nhà cung cấp, khu du lịch Hải Tiến đã tiến hành mở rộng các mối quan hệ với rất nhiều nhà cung cấp

khác nhau để giảm tránh sự ràng buộc một cách quá mức vào các nhà cung cấp. Tạo ra môi trường cạnh tranh hoàn hảo giữa các nhà cung cấp, đồng thời cũng tạo ra sự lựa chọn phù hợp đối với các nhà cung cấp. Do đó trong chiến lược kinh doanh của khu du lịch Hải Tiến phải chú ý mở rộng mối quan hệ với nhiều nhà cung cấp. Như vậy sẽ thúc đẩy hoạt động kinh doanh của khu du lịch.

4. Kết luận

Ủy ban Nhân dân tỉnh Thanh Hóa đã ban hành nhiều cơ chế chính sách khuyến khích đầu tư đặc thù làm cơ sở pháp lý thuận lợi cho các nhà đầu tư thực hiện hiệu quả chương trình phát triển kinh tế xã hội vùng biển, trong đó có phát triển du lịch. Tập trung các nguồn lực kinh tế đầu tư hoàn thiện hệ thống hạ tầng kỹ thuật tại các điểm đến du lịch biển, đặc biệt là các công trình thiết yếu du lịch như: Trung tâm đón tiếp, hướng dẫn du lịch; bãi đỗ xe, nhà vệ sinh công cộng đạt tiêu chuẩn phục vụ khách du lịch, khu xử lý nước thải, rác thải tập trung. Ban hành quy chế quản lý khai thác tài nguyên du lịch biển, đảo phục vụ phát triển du lịch bền vững. Tăng cường sự phối hợp giữa cơ quan chuyên ngành, các ngành và địa phương liên quan thường xuyên kiểm tra và xử lý kịp thời các hành vi vi phạm tới công tác bảo vệ môi trường du lịch biển.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Mạnh Hùng, Lê Việt Long, Đỗ Thị Thanh Vinh, Nguyễn Kim Nam (2013), *Chiến lược và chính sách kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao Động - Xã hội, Hà Nội
2. Vũ Thanh Hiến (2012), *Bài giảng môn Quản trị Nguồn nhân lực*, Trường Đại học Mở, Hà Nội
3. Garry D.Smith, Danny R.Arnold, Bobby G.Bizzell (2003), *Chiến lược và sách lược kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống Kê

**A STRATEGIC BUSSINESS PLAN FOR HAI TIEN: AN APPLICATION
STUDY USING A PORTER'S FIVE FORCES MODEL****ABSTRACT**

Tourism is one of strategic industries of Vietnam, contributing much to the development of infrastructures and national income. Hai Tien is an emerging tourism place with natural beauty, positioning developmental sustainability align with competitive advantages of Thanh Hoa province. However, it is still being conducted based on a specific plan each year instead of a long-term strategic plan. According to Michael Porter, the father of competitive theory, strategies describe how a company pursues competitive advantage across its chosen market scope, particularly through a Porter's Five Forces model. Combining with SWOT analysis, we provide some suggestions for Hai Tien development in the future until 2030.

Keywords: *Strategic business plan, Porter's Five Forces model, emerging tourism, Thanh Hoa Province*

(Received: 02/06/2017, Revised: 30/06/2017, Accepted for publication: 24/07/2017)