

NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ Ở CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH DU LỊCH KHÁCH SẠN THEO ĐỊNH HƯỚNG THỊ TRƯỜNG

Lại Văn Tài, Hứa Kiều Phương Mai
Trường Đại học Bách khoa, ĐHQG-HCM

TÓM TẮT: Nghiên cứu nhằm đánh giá mức độ quản lý theo định hướng thị trường của các doanh nghiệp ngành du lịch khách sạn Tp Hồ Chí Minh. Đồng thời xác định tác động của từng thành phần định hướng thị trường lên kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Kết quả phân tích nhân tố và hồi quy đa biến trên tổng mẫu 183 doanh nghiệp cho thấy thành phần “Ứng phó nhanh nhạy” là thành phần có tác động đáng kể nhất lên hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp cũng cần chú trọng đến các thành phần “Định hướng khách hàng”, “Định hướng cạnh tranh”, “Phối hợp chức năng” và “Kiểm soát lợi nhuận”.

Từ khóa: Định hướng thị trường, định hướng khách hàng, định hướng cạnh tranh, phối hợp chức năng, kiểm soát lợi nhuận, ứng phó nhạy bén, kết quả kinh doanh, ngành du lịch khách sạn.

Vận hành nền kinh tế theo cơ chế thị trường dựa trên sự điều tiết của quy luật cung cầu sẽ mang lại hiệu quả thiết thực cho việc phát triển nền kinh tế, nó hướng tới việc vận dụng tối ưu các nguồn lực trong quá trình thoả mãn tối đa nhu cầu của con người. Doanh nghiệp sử dụng tối ưu nguồn lực cũng sẽ mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững và hiệu quả hoạt động kinh doanh cao nhất. Trong công cuộc “đổi mới” của mình, Việt Nam đã gặt hái được nhiều thành công. Tăng trưởng kinh tế liên tục đạt ở mức cao 7-8%/năm. Việc Việt Nam gia nhập tổ chức thương mại thế giới, hoà nhập vào nền kinh tế thế giới, bước vào sân chơi chung, sân chơi vận hành theo cơ chế thị trường, cũng hứa hẹn mang đến nhiều thành công mới cho Việt Nam. Hàng loạt các cơ hội đồng thời cũng không ít các nguy cơ luôn rình rập đe dọa sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Bài viết này sẽ đề cập đến vấn đề Định hướng thị trường (Market orientation – MO) ở các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình đổi mới, trong đó tập trung làm rõ các thành tố MO, cách thức đánh giá và tác động của nó đối với hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp.

Là một trong những ngành tiếp cận sớm nhất với môi trường kinh doanh quốc tế đầy năng động, ngành du lịch Việt nam đang từng bước phát triển cả về số lượng lẫn chất lượng. Trong phạm vi hạn hẹp của bài viết, tác giả sẽ tập trung phân tích cho ngành du lịch và các doanh nghiệp tham gia trong ngành du lịch tại Tp.HCM. Ngành du lịch và các doanh nghiệp đã làm gì, định hướng thị trường như thế nào và họ đã có những chuẩn bị gì để đối đầu với những biến động, những thời cơ thách thức do cơ chế thị trường tự do mang lại.

Thuật ngữ định hướng thị trường được biết đến đầu tiên ở các nước phát triển từ những năm 1957 – 1960 nhưng mới chỉ dừng trong phạm vi lý thuyết, học thuật thuần túy. Từ đầu những năm 1990 trở đi, các doanh nghiệp bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến khái niệm này dưới góc độ ứng dụng. Trong bài tổng hợp về MO, Lafferty và Hult (2001) tổng kết có năm trường phái MO:

Trường phái tiếp cận theo hướng ra quyết định, MO là một quá trình ra quyết định của tổ chức, nhấn mạnh tính cam kết của ban quản trị về việc chia sẻ thông tin cho các phòng ban chức năng. Shapiro (1988) cho rằng mối liên kết trong nội bộ tổ chức mạnh sẽ tạo nên sự truyền thông rõ ràng, sự kết hợp bền vững và sự cam kết ở mức độ cao. Tuy nhiên, Shapiro chỉ

dừng lại ở mức độ ra quyết định chứ chưa thể hiện sự phối hợp tạo ra giá trị cho khách hàng, chưa đề cập đến yếu tố cạnh tranh trên thị trường trong khi sự cạnh tranh là một trong các thành phần thiết yếu của nguyên lý “Định hướng thị trường”.

Trường phái hành vi với đại diện là Kohli và Jaworski (1990). Trường phái này xem MO là quá trình triển khai các khái niệm tiếp thị bằng 3 hành động cụ thể: (1) Tạo lập thông tin; (2) Phổ biến thông tin; (3) Khả năng ứng phó của DN với các thông tin có được. Nhóm tác giả đã nhận diện được hệ quả “Định hướng lợi nhuận” của MO. Đây chính là tiền đề cho ra đời hướng nghiên cứu mới trong MO - mối quan hệ Định hướng thị trường và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp.

Trường phái tiếp cận theo hướng văn hoá doanh nghiệp, Narver và Slater (1990), MO là một loại văn hoá doanh nghiệp, tạo nền tảng cho việc tạo nên giá trị tốt hơn cho khách hàng và sự thành công của doanh nghiệp. Văn hoá này được kết hợp từ 3 thành phần: (1) định hướng khách hàng (2) định hướng đối thủ cạnh tranh; (3) Liên kết chức năng.

Trường phái tiếp cận theo hướng tập trung chiến lược, Ruckert (1992) cũng dựa trên định nghĩa của Kohli & Jaworski và Narver & Slater, nhưng Ruckert tập trung vào phân tích theo đơn vị kinh doanh hơn là phân tích theo thị trường riêng lẻ. Theo Ruckert, yếu tố môi trường bên ngoài ảnh hưởng nhiều nhất đến sự phát triển của MO chính là khách hàng.

Trường phái tiếp cận theo hướng định hướng khách hàng: Deshpande và cộng sự (1993) đã đồng nhất MO với định hướng khách hàng. Đồng thời nhóm tác giả cũng phản bác yếu tố định hướng đối thủ cạnh tranh trong khái niệm MO, tuy nhiên họ lại thừa nhận việc liên kết chức năng rất phù hợp với định hướng khách hàng và là một phần trong định hướng khách hàng. Trong nghiên cứu của mình, Deshpande và cộng sự xem định hướng khách hàng là một phần trong cả tổng thể văn hoá doanh nghiệp.

Nhìn chung, cả năm trường phái đều xem việc thoả mãn khách hàng là mục tiêu của nguyên lý MO. Vì thế, ai cũng xem trọng việc thu thập thông tin về khách hàng. Hai nghiên cứu được nhiều người ủng hộ nhất là của Kohli & Jaworski (1990) và Narver & Slater (1990) với định nghĩa MO là một triết lý đa thành phần, bao gồm: (1) định hướng khách hàng; (2) định hướng đối thủ cạnh tranh và (3) liên kết chức năng. Tiếp nối quan điểm trên, nghiên cứu của Deng & Dart (1994) ở Canada bổ sung thêm thành phần thứ tư là *định hướng lợi nhuận (Profit Orientation)*. Gray & cộng sự (1998) đã tổng hợp và xây dựng một bộ thang đo tổng quát hơn với 5 thành phần MO bao gồm 3 thành phần cơ bản cộng với thành phần mới là *ứng phó nhạy bén*. Ở các nước đang phát triển như Indonesia, Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài loan, Úc..., nhiều tác giả cũng xây dựng thang đo MO trong bối cảnh nghiên cứu của họ. Nhìn chung, các thang đo này đều không tổng quát bằng thang đo của Gray & cộng sự (1998). Trong bài viết này, tác giả sử dụng cả 5 thành phần của MO để đánh giá bao gồm: (1) định hướng khách hàng; (2) định hướng đối thủ cạnh tranh; (3) liên kết chức năng; (4) kiểm soát lợi nhuận và (5) ứng phó nhạy bén.

Phần định hướng khách hàng là yếu tố làm tăng sự thoả mãn của khách hàng trong dài hạn thông qua khả năng của doanh nghiệp hiểu và nắm bắt được các nhu cầu, ước muốn hiện tại cũng như trong tương lai của khách hàng. 4 nhân tố cần chú ý của định hướng này là: sự trung thành của khách hàng, sự thoả mãn của khách hàng, chất lượng và sự cải tiến; **Định hướng cạnh tranh** đề cập đến khả năng nắm rõ các điểm mạnh- điểm yếu, năng lực- chiến lược trong ngắn hạn và dài hạn của các đối thủ hiện tại cũng như đối thủ tiềm ẩn, nó cũng đề cập đến khả năng thu thập và sử dụng thông tin thị trường để phát triển kế hoạch kinh doanh, dùng lợi thế cạnh tranh để nắm bắt cơ hội hay hạn chế nguy cơ thị trường; **Phối hợp chức năng** đề cập đến sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong việc thu thập, chia sẻ và phổ biến thông tin đến toàn bộ các phòng ban trong DN, sự hợp nhất các hoạt động giữa các bộ

phận, tác động qua lại của nhân viên tiếp thị với các bộ phận khác, sự gặp gỡ và thảo luận hướng thị trường giữa các nhân viên; **Kiểm soát lợi nhuận** là kiểm soát các loại khả năng sinh lợi như: khả năng sinh lợi của khách hàng lớn, khả năng sinh lợi của dòng sản phẩm, khả năng sinh lợi của khu vực kinh doanh, khả năng sinh lợi của kênh phân phối; **Ứng phó nhạy bén** là các động thái của doanh nghiệp sau khi nắm bắt và phổ biến thông tin, sự nhạy cảm và điều chỉnh kịp thời các hoạt động của doanh nghiệp đối với sự thay đổi của các yếu tố liên quan, hành động đối phó ngay tức khắc với các hoạt động của đối thủ, cách giải quyết các than phiền của khách hàng...

Về mặt lý thuyết, nhiều tác giả đã chứng minh khá thuyết phục về ảnh hưởng của MO lên kết quả kinh doanh, tuy nhiên, kết quả kiểm chứng thực tế cho thấy mối quan hệ này không phải là luôn luôn đúng [7]. Trong số 36 nghiên cứu ở các nước phát triển thì có 19 kết quả ủng hộ và 17 kết quả không ủng hộ giả thuyết về mối quan hệ dương giữa MO và kết quả kinh doanh. Những nghiên cứu có kết quả không ủng hộ thường được thực hiện trước năm 2000. Ngược lại, hầu hết các nghiên cứu sau năm 2000 đều cho kết quả ủng hộ. Ở các nước đang phát triển hoặc kinh tế chuyển tiếp, hầu hết kết quả kiểm định thực tế đều ủng hộ mối quan hệ MO và kết quả kinh doanh. Nghiên cứu của Riliang Qu & Ennew (2003) dùng bối cảnh ngành du lịch khách sạn của Trung Quốc và nguyên lý MO do Kohli & Jaworski (1990) làm nền tảng lý thuyết. Các thành tố MO được dùng thang đo likert 5. kết quả cho thấy có mối tương quan dương giữa việc áp dụng nguyên lý MO và kết quả hoạt động kinh doanh.

Về phương pháp nghiên cứu: Đây là loại nghiên cứu tìm hiểu nguyên nhân – kết quả. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi với phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Số lượng doanh nghiệp được khảo sát là 183, chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ do đặc thù của ngành du lịch Việt Nam. Đối tượng trả lời bản câu hỏi là Giám đốc/Phó giám đốc hoặc Trưởng phòng/Bộ phận kinh doanh của doanh nghiệp. Dùng thang đo Likert 5 điểm. Nội dung của các phát biểu trong mỗi thang đo được tham khảo từ các nghiên cứu trước đây [2], [3], [5], [6], có điều chỉnh để phù hợp với các điều kiện của Việt Nam. Việc điều chỉnh thang đo dựa trên kết quả của các phỏng vấn sâu được thực hiện trước khi thiết kế bản câu hỏi chính thức. Dữ liệu được phân tích bằng Factor Analysis kết hợp Hồi quy đa biến có kiểm tra độ tin cậy bằng hệ số Cronbach Alpha.

Sau đây là một số nét chính của ngành du lịch Việt Nam nói chung và Tp.HCM nói riêng. Theo nhật báo Tự do nhân dân của Hungary, Việt Nam là “Thiên đường du lịch mới”; Việt Nam đứng thứ 6 trong 10 nước phát triển du lịch và lữ hành tốt nhất; đứng thứ 7 trong 10 quốc gia đạt tỷ lệ tăng trưởng GDP ngành công nghiệp không khói và lữ hành cao nhất; đứng thứ 8 trong 10 quốc gia có lực lượng lao động phục vụ ngành công nghiệp du lịch và lữ hành cao nhất trong giai đoạn 2007 – 2016, xếp thứ 10 thế giới về lĩnh vực du lịch với danh hiệu "Thương hiệu các quốc gia được cải thiện nhất" và "Các thương hiệu quốc gia đang nổi lên" do Cty Phát triển thương hiệu quốc tế Future Brand công bố sau cuộc khảo sát toàn cầu (Báo SGTT, 17/3/2006). Những điều này nghe qua có vẻ rất hấp dẫn, nhưng khi nhìn lại quá trình hình thành và phát triển ngành du lịch Việt Nam, nó có thật sự phản ánh đúng với tiềm năng của nó hay chưa? Với lịch sử hơn 45 năm phát triển trong đó hơn hai mươi năm đầu kể từ khi thành lập ngành, do điều kiện chiến tranh và đóng cửa nền kinh tế sau khi đất nước thống nhất, hoạt động du lịch đã không được chú trọng phát triển đúng mức nên kết quả còn rất hạn chế. Sau khi thực hiện chính sách đổi mới, ta mới thực sự bắt đầu đón du khách tham quan nhưng cũng với số lượng khiêm tốn. Hiện tại chúng ta cũng đã và đang đạt được những thành tựu nhất định, nhưng quả thực nó vẫn chưa thể hiện cũng như khai thác hết được tiềm năng du lịch vốn rất lớn của ngành.

Mặc dù số liệu thống kê cho thấy số khách du lịch quốc tế đã tăng đáng kể. Nhưng theo một Việt kiều Đức đã từng nhận xét con số này chỉ đạt khoảng 20% nhu cầu, vấn đề là ta chưa biết khai thác, chưa quảng bá rộng rãi về du lịch Việt Nam với thế giới, những thông tin về du lịch Việt Nam còn nghèo nàn và kém hấp dẫn du khách. Trong số những trở ngại, yếu kém có thể kể đến như khung pháp lý chưa hoàn thiện, cơ sở hạ tầng kỹ thuật cho ngành còn thấp... thì khả năng quản lý ở cấp độ ngành cũng như cấp doanh nghiệp vẫn còn yếu kém, thiếu tính chuyên nghiệp. Ta còn chưa có một chiến lược phát triển ngành dài hạn và đồng bộ, sản phẩm du lịch nghèo nàn và đắt đỏ, cộng thêm khả năng tổ chức du lịch yếu là những rào cản rất lớn cho bước phát triển chung của ngành.

Tp.HCM mặc dù được xem là một trong những trung tâm kinh tế, tài chính và văn hoá phát triển nhất Việt Nam với nhiều tiềm năng và luôn đi đầu trong công cuộc đổi mới, cải cách, nơi mà hơn 60% du khách đến Việt Nam đều đến thăm, tuy nhiên nhiều yếu kém cố hữu của ngành vẫn chưa được khắc phục một cách triệt để. Hầu như những đặc điểm chung của ngành du lịch Việt Nam cũng tồn tại ở đây như thiếu lao động chuyên nghiệp, thiếu một chiến lược tầm xa, yếu kém trong thông tin với khách hàng, chất lượng cơ sở hạ tầng kỹ thuật còn thấp kém, hệ thống giao thông, bến bãi chưa được đầu tư đồng bộ đúng mức, trung tâm vui chơi giải trí chưa được quan tâm phát triển nên thường xuyên xảy ra hiện tượng thiếu mà thừa; công tác quản lý còn nhiều bất cập... Chính những yếu kém này đã ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh du lịch của ngành và của cả các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành.

Với hai đặc điểm nổi bật là: Nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm du lịch dễ thay đổi và Sản phẩm du lịch thường dễ bị bất chước, nên khi lồng những đặc điểm này vào phân tích năm khía cạnh của MO, ắt hẳn các công ty kinh doanh dịch vụ du lịch phải có mức độ định hướng khách hàng và khả năng phản ứng nhanh nhạy cao hơn những thành phần khác của MO. Phần này sẽ xem xét về 5 thành phần của định hướng thị trường trong ngành.

Thành phần định hướng khách hàng: Nếu xem về cơ cấu thành phần du khách đến Việt nam, chúng ta có thể nhận thấy một sự chuyển hướng khá rõ. Nhóm du khách có khả năng chi tiêu cao liên tục tăng với tốc độ trên 10%. Nhóm khách du lịch nghỉ dưỡng hoặc kết hợp du lịch với công tác và tham dự hội nghị, đặc biệt loại hình du lịch MICE đang được phát huy khá tốt [10]. Nhiều doanh nghiệp lữ hành không ngừng đưa vào chương trình tour những điểm mới cũng như dịch vụ mới đáp ứng nhu cầu khách hàng, tuy nhiên, vẫn tồn tại những công ty hoạt động với tư duy làm du lịch “ăn sẵn”, chủ yếu mở những tour du lịch truyền thống hoặc bất chước mà không tìm kiếm tạo ra sản phẩm mới. Do vậy, trong ngành có thể tồn tại nhóm định hướng khách hàng cao và nhóm định hướng khách hàng thấp.

Thành phần định hướng cạnh tranh: Tình hình cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ giữa các doanh nghiệp trong ngành. Phần lớn tập trung cạnh tranh về giá, một bộ phận các doanh nghiệp có chú ý về chất lượng dịch vụ du lịch. Tuy nhiên, sự bất chước nhau trong cạnh tranh khá phổ biến. Các doanh nghiệp chưa chú ý tạo dựng những nét đặc trưng riêng cho mình mà chủ yếu xem đối thủ làm gì và mình bắt chước làm theo và tìm cách làm cho chi phí rẻ hơn để lôi kéo khách hàng. Việc cạnh tranh với các nước khác mặc dù có nhiều tổ chức đề cập Việt Nam đang đứng ở vị thế này, vị trí nọ nhưng thật sự vẫn chưa thể so bì với các nước trong khu vực. Theo Phó tổng cục trưởng Du lịch Phạm Từ, nếu tính theo con số thống kê trung bình mỗi khách du lịch quốc tế đến Việt Nam chi tiêu khoảng 800 USD/tour thì doanh thu “xuất khẩu tại chỗ” năm 2006 khoảng 3 tỷ USD. Tuy nhiên, so với các nước khác trong khu vực như Thái Lan doanh thu đạt 13 Tỷ USD, Malayxia đạt 17 Tỷ USD, lượng khách quốc tế đến hơn 10 triệu một năm... thì du lịch Việt Nam vẫn được xem là chậm phát triển. Qua đây có thể nhận định mức độ định hướng cạnh tranh trong ngành là thấp.

Thành phần phối hợp chức năng: Việc phối hợp các chức năng trong chuỗi giá trị ngành chưa cao, chưa đồng bộ. Trong những mùa cao điểm, những địa điểm tham quan, du lịch, nghỉ dưỡng luôn đông đúc, quá tải; Hàng lưu niệm còn nghèo nàn; Còn tình trạng phân biệt đối xử, phân biệt giá, chèo kéo, giành giật khách; Việc quảng bá du lịch thì mỗi nơi mỗi kiểu... Đây là những yếu kém mà mặc dù đã được nhận diện rất lâu nhưng vẫn chưa khắc phục được. Đối với hoạt động phối hợp chức năng nội tại của từng doanh nghiệp, những công ty có số lượng nhân viên ít có một lợi điểm đó là việc thông tin được truyền đạt thuận tiện, xuyên suốt. Chính vì vậy mọi thành viên trong công ty đều bàn bạc với nhau về thông tin thị trường, hiệu quả công việc... nên mức độ phối hợp liên chức năng cao.

Thành phần định hướng lợi nhuận: có lẽ đây là phần được khá nhiều công ty quan tâm. Tuy nhiên phần lớn chỉ chú trọng vào lợi ích ngắn hạn mà chưa tập trung vào lợi ích dài hạn của ngành, chỉ quan tâm đến số lượng khách mà chưa quan tâm đến “chất lượng” khách (lấy số đông làm lời). Chính vì thế, phần lớn các công ty luôn tìm cách giảm giá tour để thu hút khách bằng cách cắt bớt dịch vụ làm giảm giá trị các tour du lịch. Có thể nói, định hướng lợi nhuận của các công ty là cao, nhưng về mặt dài hạn thì chưa cao.

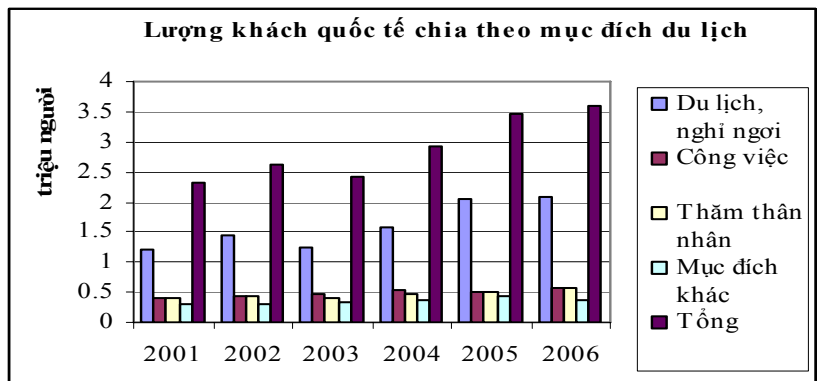
Thành phần ứng phó nhạy bén: muốn tồn tại và hoạt động trong ngành, các công ty cần phải tìm hiểu những thay đổi trong môi trường kinh doanh, những thay đổi về giá cả sản phẩm/dịch vụ trên thị trường, và đặc biệt là những thay đổi của khách hàng để đưa ra những ứng phó thích hợp. Phần lớn các công ty cũng khá nhạy bén, thay đổi nhanh phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Đặc biệt là trong những giai đoạn khó khăn như dịch SARS, cúm gia cầm... hay những sự kiện quốc tế bất lợi ở các nước khác như sóng thần, bất ổn chính trị... các công ty du lịch Việt nam đã tận dụng triệt để để lôi kéo, thu hút du khách. Tuy nhiên, về mặt nội bộ, việc các công ty du lịch giao quyền kiểm soát cho hướng dẫn viên toàn quyền quyết định những sự cố khi đi theo đoàn thật sự vẫn chưa được quan tâm đúng mức, nên khả năng ứng phó nhạy bén trong những tình huống này còn chưa cao.

Trên đây là những nhận định chung đối với ngành. Phần sau sẽ đi vào phân tích thực trạng ở các doanh nghiệp thông qua kết quả khảo sát 183 doanh nghiệp. Cơ cấu mẫu dữ liệu phân theo loại hình doanh nghiệp và theo quy mô số lượng nhân viên của doanh nghiệp phản ánh khá gần với tỷ lệ chung của ngành, đa phần là doanh nghiệp tư nhân nhỏ (chiếm 73%) Đồ thị bên cho thấy tỉ lệ phần trăm các thành phần doanh nghiệp tham gia khảo sát. Về số lượng lao động, tỉ lệ doanh nghiệp có số nhân viên dưới 20 chiếm đến 62%, kế tiếp là 36% các doanh nghiệp có từ 21 đến 200 nhân viên. Các doanh nghiệp có số nhân viên trên 500 chỉ chiếm 2%. Kết quả tổng hợp điểm trung bình các yếu tố cũng được thể hiện trong đồ thị cột hình bên.

Phân tích nhân tố và kiểm tra độ tin cậy: dữ liệu thu thập từ bảng câu hỏi được gom thành 6 nhóm bằng phân tích nhân tố (5 thành phần MO + kết quả kinh doanh) tương ứng với mô hình nghiên cứu đặt ra ban đầu, một số biến không đạt yêu cầu được loại bỏ. Kết quả cho thấy các biến trong 6 nhóm nhân tố thành phần có hệ số tải (factor loadings) dao động từ 0.561 đến 0.870, riêng nhóm Kết quả kinh doanh có hệ số tải khá cao từ 0.780 đến 0.854. Chỉ số KMO là 0.829 > 0.5 chứng tỏ phương pháp phân tích nhân tố được sử dụng trong nghiên cứu là phù hợp.

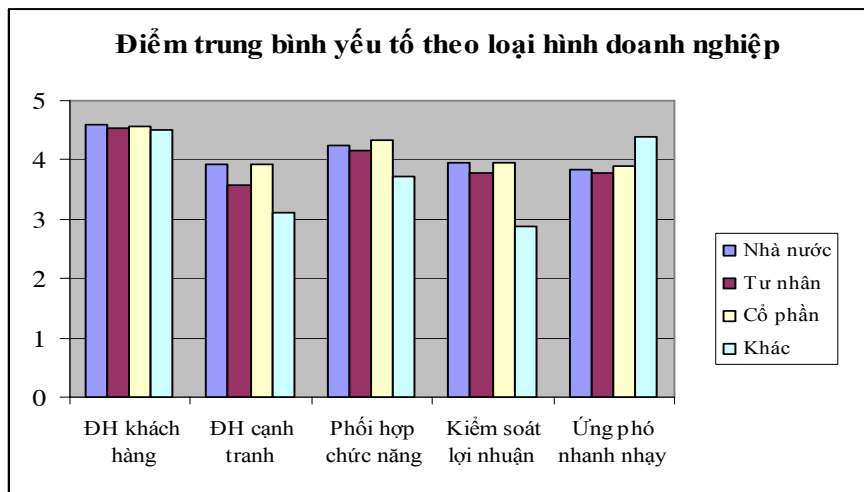
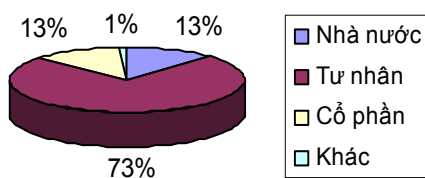
Tiến hành phân tích độ tin cậy bằng phân tích hệ số Cronbach Alpha. Kết quả cho thấy hệ số Cronbach Alpha của từng nhóm cũng dao động từ 0.6509 đến 0.9091 chứng tỏ các nhóm nhân tố được rút ra có độ tin cậy cao, đạt yêu cầu cho bước phân tích tiếp theo.

Khi phân tích tác động của từng yếu tố lên *kết quả hoạt động kinh doanh*, kết quả kiểm định T cho thấy các biến đều cho tác động dương, biến nhóm 3, 4 và 5 với độ tin cậy trên 95%, biến nhóm 2 có độ tin cậy 92% và biến nhóm 1 có độ tin cậy 88%.



Nguồn: Tổng cục du lịch (2006)

Loại hình DN tham gia điều tra



Bảng 1. Các nhóm biến được rút ra như sau (những biến *in nghiêng* (*) là những biến không phù hợp, sẽ được loại bỏ sau khi phân tích nhân tố)

Nhóm yếu tố	Thành phần
1. Định hướng khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Xác lập hoạt động kinh doanh có sự hiểu biết về nhu cầu khách hàng</i> (*) • <i>Nhấn mạnh yếu tố thỏa mãn khách hàng</i> (*) • <i>Theo dõi các cam kết phục vụ nhu cầu khách hàng</i> (*) • Khuyến khích khách hàng góp ý về sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp • Theo dõi ý kiến khách hàng
2. Định hướng cạnh tranh	<ul style="list-style-type: none"> • Lãnh đạo quan tâm đến điểm mạnh, điểm yếu của đối thủ • Nhân viên kinh doanh báo cáo các thông tin về đối thủ cạnh tranh • “Lợi thế cạnh tranh” được đề cập khi đưa ra phương hướng kinh doanh • Nhân viên kinh doanh thường xuyên trao đổi các thông tin về đối thủ • <i>Hoạt động kinh doanh dựa trên sự hiểu biết về đối thủ cạnh tranh</i> (*)
3. Phối hợp chức năng	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Các bộ phận thường thảo luận về sản phẩm/ thị trường</i> (*) • Các bộ phận bàn bạc với nhau về hiệu quả công việc • Hỗ trợ công việc lẫn nhau giữa các bộ phận chức năng • Các bộ phận phối hợp giải quyết các vấn đề sản xuất - kinh doanh • Phối hợp tốt giữa các bộ phận chức năng vì mục tiêu chung của công ty
4. Kiểm soát lợi nhuận	<ul style="list-style-type: none"> • Xác định lợi nhuận từ các nhóm khách hàng khác nhau • Xác định lợi nhuận từ các dòng sản phẩm/dịch vụ khác nhau • Xác định lợi nhuận từ các khu vực kinh doanh khác nhau • Xác định lợi nhuận từ các bộ phận kinh doanh khác nhau
5. Ứng phó nhanh nhạy	<ul style="list-style-type: none"> • Ứng phó kịp thời với thay đổi giá trên thị trường • Năng động trong kinh doanh • Ứng phó kịp thời với thay đổi của khách hàng • Ứng phó kịp thời với hoạt động chiêu thị của đối thủ • Ứng phó kịp thời với thay đổi nảy sinh trong môi trường kinh doanh
6. Kết quả kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> • Tăng trưởng doanh thu tốt • Tăng trưởng lợi nhuận tốt • Tăng trưởng thị phần tốt • Hoạt động kinh doanh phát triển tốt • Đạt mục tiêu đề ra • Kết quả hoạt động kinh doanh được đánh giá tốt

(*in nghiêng* *) là những biến không đạt, được loại bỏ sau khi phân tích nhân tố)

Kết quả phân tích hồi quy đa biến cho thấy thành phần “Ứng phó nhanh nhạy” là thành phần có ảnh hưởng đáng kể đến “Kết quả kinh doanh”. Biến “kiểm soát lợi nhuận” cũng có tác động vừa phải ở mức ý nghĩa 8%. Các biến “Định hướng khách hàng”, “Định hướng cạnh tranh” và “Phối hợp chức năng” có tác động yếu và không ổn định nên ý nghĩa thống kê của 3 biến này kém. Khi xem xét các chỉ số đa cộng tuyến (VIF < 3 hay Tolerance tiến gần đến giá trị 1) cho thấy không xảy ra hiện tượng này trong nghiên cứu, do đó đảm bảo kết quả có thể chấp

nhận được. Mặc dù vậy chỉ số R của mô hình hồi quy đa biến không cao, chỉ đạt 0,408 cho thấy các biến chưa giải thích được nhiều cho kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Bảng 2: Kết quả phân tích hồi quy đa biến

	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
(Constant)	2,022	0,513	3,941	0,000		
Định hướng khách hàng	-0,146	0,112	-1,302	0,195	0,732	1,366
Định hướng cạnh tranh	0,011	0,086	0,133	0,895	0,804	1,244
Phối hợp chức năng	0,035	0,102	0,338	0,736	0,679	1,472
Ứng phó nhanh nhạy	0,408	0,109	3,730	0,000	0,667	1,498
Kiểm soát lợi nhuận	0,154	0,086	1,789	0,076	0,839	1,192

Sau đây là một số đề xuất mang tính định hướng cho ngành và những giải pháp góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp trong ngành.

Đối với ngành: cần thực hiện nghiêm túc, triệt để các giải pháp nhằm hạn chế những mặt yếu kém cố hữu của ngành như tập trung phát triển nguồn nhân lực và hệ thống cơ sở hạ tầng, hoàn thiện các ngành hàng hỗ trợ, tạo bước tiến đồng bộ các ngành hỗ trợ nhằm thúc đẩy hoạt động du lịch phát triển... Điều cốt lõi là một giải pháp chiến lược đồng bộ có định hướng lâu dài, một định hướng thị trường hoàn chỉnh trong bối cảnh hội nhập. Với phần định hướng khách hàng, cần đầu tư thật tốt các điểm đến, đầu tư cả các hoạt động tham quan vui chơi cũng như các dịch vụ hỗ trợ; Phần định hướng cạnh tranh, cần xã hội hoá hoạt động quảng bá du lịch, đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin vào quảng bá du lịch Việt Nam. Về phối hợp chức năng, việc hoàn thiện hệ thống văn bản, pháp luật, đẩy mạnh các hoạt động đầu tư đồng bộ, tạo nên hình ảnh một điểm đến hấp dẫn, an toàn, giữ chân du khách, tránh kiểu làm ăn chộp giật, ăn xổi ở thì rất có hại cho hoạt động kinh doanh trong tương lai của ngành công nghiệp không khói này. Phần định hướng lợi nhuận cần lưu ý cho khả năng phát triển ngành một cách lâu dài, tạo nguồn thu lớn từ các dịch vụ du lịch cao cấp; Phần ứng phó nhanh nhạy, cần thể hiện tính chuyên nghiệp và chủ động trong tiếp cận, thu hút, và phục vụ khách hàng.

Đối với các doanh nghiệp trong ngành: Cần lưu ý thành phần ứng phó nhanh nhạy trong định hướng thị trường vì đây là yếu tố có mức ý nghĩa cao nhất và tác động mạnh nhất đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (bảng 2). Tuy nhiên, xét về mức điểm trung bình hiện nay của thành phần ứng phó nhanh nhạy cho cả 3 khối nhà nước, tư nhân và công ty cổ phần đều dưới 4, đặc biệt là khối tư nhân chỉ hơn 3,7 điểm một chút, tương đương với thành phần định hướng cạnh tranh và thấp hơn 3 thành phần còn lại. Một trong những nguyên nhân cốt lõi của vấn đề này là do nguồn nhân lực của chúng ta còn quá thiếu và yếu. Việc đẩy mạnh công tác đào tạo, huấn luyện tính chuyên nghiệp cho nhân viên cần được đặt lên hàng đầu. Ngoài ra, yếu tố kiểm soát lợi nhuận quan tâm tới các nguồn thu nhập và các yếu tố tác động đến thu nhập của doanh nghiệp cũng rất quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, yếu tố này cũng đạt mức điểm dưới 4 cho cả 3 khối doanh nghiệp nhưng nhìn chung vẫn cao hơn điểm trong bình của phần ứng phó nhanh nhạy. Đối với 3 thành phần còn lại, mặc dù tác động của nó đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp không cao (thành phần 2 & 3) và không ổn định (thành phần 1) nhưng khi phân tích đơn biến vẫn đạt mức ý nghĩa cao và cho tác động dương đối với kết quả hoạt động doanh nghiệp. Vì vậy, việc phát huy mạnh các thành phần này cũng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Đối với thành phần

liên kết chức năng, việc liên kết các doanh nghiệp trong ngành chẳng hạn như các công ty du lịch liên kết với các công ty lưu trú và các công ty vận tải... trong hoạt động du lịch sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, giúp duy trì lượng khách hàng hiện hữu đồng thời thu hút thêm nhiều khách hàng mới trong ngành. Việc xây dựng website riêng cho doanh nghiệp cũng là một hình thức tăng khả năng tiếp cận với khách hàng tiềm năng, giúp đẩy mạnh lượng khách đặt hàng qua mạng. Đây cũng là một hướng đi ít tốn kém nhưng khá hiệu quả trong thời đại thông tin ngày nay. Ở cả 5 thành phần định hướng thị trường, khu vực tư nhân đều có số điểm thấp hơn 2 khu vực còn lại. Điều này là do phần lớn các doanh nghiệp tư nhân hoạt động quy mô nhỏ, chủ yếu bất chước, chạy theo các công ty lớn. Đây là khu vực cần phải được thay đổi và cải tiến nhiều hơn, làm tốt hơn công tác định hướng thị trường để góp phần đẩy mạnh hoạt động của ngành công nghiệp không khói Việt Nam.

Tóm lại, thông qua nghiên cứu mức độ quản lý theo định hướng thị trường của các doanh nghiệp hoạt động trong ngành du lịch, nhóm nghiên cứu đã thông qua kết quả nghiên cứu sơ cấp và thứ cấp và một số đề xuất góp phần củng cố và phát triển ngành du lịch Việt Nam.

IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE OF HOTEL AND TOURIST ENTERPRISES BASED ON MARKET ORIENTATION

Lai Van Tai, Hua Kieu Phuong Mai
University of Technology, VNU-HCM

ABSTRACT: *The research aims at evaluating the level of management following market orientation of enterprises in Hotel and Tourist industry at Ho Chi Minh city. This is also to determine the impact of factors in market orientation on business performance of these enterprises. The results from factor analysis and multi-variables regression model based on sample of 183 surveyed enterprises have shown that the most important factor is the “Responsiveness” which has strong impact on business performance. Besides, the enterprises should also concern on the other factors such as “customer orientation”, “competitor orientation”, “multifunctional coordination”, and “profit control”.*

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Deng, S. and Dart, J., *Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach*, Journal of Marketing Management 10, 725–742, (1994)
- [2]. Deshpande & ctg, *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness In Japanese Firms: A Quadrad Analysis*, Journal of Marketing, 57 (January), (1993).
- [3]. Gray, B., Matear, S., Boshoff, C. & Matheson, P., *Developing a better measure of market orientation*, European Journal of Marketing 32, 884 – 903, (1998).
- [4]. Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., *Market orientation, antecedents and consequences*, Journal of Marketing 57 (July), 53-70 (1993).
- [5]. Lafferty, B. and Hult, G., *A synthesis of contemporary market orientation perspectives*, European Journal of Marketing, Vol. 35, pp. 92 – 109, (2001).
- [6]. Narver J.C. and Slater, S.F., *The effect of a Market orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing 54, 20 – 35, (1990).

- [7]. Riliang Qu and Ennew, C.T, *An examination of the consequences of market orientation in China*. Journal of Strategic Marketing, 11, 202-212, (2003).
- [8]. Ruekert, Robert W., *Developing a Marketing Orientation: An Organizational Strategy Perspective*, International Journal of Research in Marketing 9: 225-245, (1992).
- [9]. Shapiro, B.P., *What the Hell is Market Oriented?*, Harvard Business Review, Vol. 66, No. 6, (1988).
- [10]. Tổng cục du lịch (www.vietnamtourism.gov.vn/).
- [11]. Một số trang web của các báo, UBND Tp.HCM, và các công ty du lịch Việt Nam.