

USE SOME MATRIXES TO SELECT THE STRATEGY OF PRODUCTS DEVELOPMENT OF HOTEL MUONG THANH LUXURY QUANG NINH

Tran Thi Minh Hoa¹, Pham Thi Hong Nhung^{2*}

¹University of Phenikaa

²TNU - University of Science

ARTICLE INFO		ABSTRACT
Received:	28/02/2022	To improve competitiveness and attract customers, hotels that reopen when the tourism industry recovers must develop strategic orientations for product and service development. This article focuses on analyzing the internal and external environment factors in order to clarify the competitive advantages and attractiveness of the market as a foundation for selecting appropriate product and service development strategies for Muong Thanh Luxury Quang Ninh in the period 2022-2025. Secondary data collection methods as well as primary data collection from in-depth interviews with 20 experts were used. These data were processed, analyzed and established IFE, EFE matrix to evaluate the score of environmental factors. Simultaneously, the General Electric Mc Kinsey matrix was used to determine the product and service development strategy. From there, the author concludes that a selective investment and development strategy, as well as a competitive strategy based on product and service differentiation, are appropriate in order to attract customers, recover, and develop business activities for Muong Thanh Luxury Quang Ninh.
Revised:	12/5/2022	
Published:	12/5/2022	
KEYWORDS		
Strategy		
Product development strategy		
Product		
Service		
Matrix IFE		
Matrix EFE		
The General Electric McKinsey Matrix		

SỬ DỤNG MỘT SỐ MA TRẬN NHẪM LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM DỊCH VỤ CỦA KHÁCH SẠN MƯỜNG THANH LUXURY QUẢNG NINH

Trần Thị Minh Hòa¹, Phạm Thị Hồng Nhung^{2*}

¹Trường Đại học Phenikaa

²Trường Đại học Khoa học – ĐH Thái Nguyên

THÔNG TIN BÀI BÁO	TÓM TẮT
Ngày nhận bài: 28/02/2022	Các khách sạn mở cửa hoạt động kinh doanh khi phục hồi ngành du lịch cần phải xây dựng định hướng chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ để nâng cao sức cạnh tranh, thu hút khách hàng. Bài viết này tập trung phân tích các yếu tố của môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài nhằm làm rõ lợi thế cạnh tranh, sức hấp dẫn của thị trường để làm căn cứ lựa chọn chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ phù hợp cho Mường Thanh Luxury Quảng Ninh giai đoạn 2022-2025. Các phương pháp được sử dụng là thu thập dữ liệu thứ cấp và đặc biệt là thu thập dữ liệu sơ cấp từ phỏng vấn sâu 20 chuyên gia. Các dữ liệu này được xử lý, phân tích và thiết lập ma trận IFE, EFE để đánh giá điểm của các yếu tố môi trường. Đồng thời, ma trận General Electric Mc Kinsey được sử dụng để lựa chọn chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ. Từ đó, tác giả xác định chiến lược đầu tư phát triển có lựa chọn và chiến lược cạnh tranh dựa vào sự khác biệt hóa về sản phẩm dịch vụ là phù hợp nhằm thu hút khách, phục hồi, phát triển hoạt động kinh doanh cho Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.
Ngày hoàn thiện: 12/5/2022	
Ngày đăng: 12/5/2022	
TỪ KHÓA	
Chiến lược	
Chiến lược phát triển sản phẩm	
Sản phẩm	
Dịch vụ	
Ma trận IFE	
Ma trận EFE	
Ma trận General Electric Mc Kinsey	

DOI: <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.5601>

* Corresponding author. Email: nhungph@tnus.edu.vn

1. Giới thiệu

Với đặc thù của kinh tế thị trường, các doanh nghiệp trong quá trình hoạt động kinh doanh luôn phải đối mặt với sự cạnh tranh rất gay gắt với các đối thủ. Trước sự cạnh tranh gay gắt đó đòi hỏi doanh nghiệp phải có đầu tư lớn để liên tục cải thiện, đổi mới, phát triển sản phẩm dịch vụ. Tuy nhiên, một số nghiên cứu của A. Griffi (1997), M. Adams và D. Boike (2004) đã phát hiện một vấn đề là dù có sự đầu tư lớn, nhưng tỷ lệ thành công của sản phẩm mới đã cho thấy ít hoặc không cải thiện [1], [2]. Do đó, các doanh nghiệp cần xác định các bối cảnh kinh doanh khác nhau đòi hỏi các quy trình phát triển sản phẩm khác nhau; sản phẩm khác nhau theo thời gian; việc phát triển và tung ra các sản phẩm mới phải đúng thời hạn với các tính năng, chi phí và chất lượng phù hợp [3], [4]. Liên quan đến vấn đề này, A. Mac Cormack và cộng sự cho rằng *“doanh nghiệp để phát triển hoạt động kinh doanh cần phải xây dựng một chiến lược phát triển phù hợp với bối cảnh mà nó cạnh tranh”* [3]. Một chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ phù hợp là tiền đề, là động lực thúc đẩy hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Cũng vì thế mà xây dựng chiến lược là một quá trình phức tạp gồm phân tích môi trường (bên trong, bên ngoài), lựa chọn chiến lược bằng nhiều mô hình ma trận IFE, EFE, SWOT, BCG, SPACE... [5], [6]. Trong đó, nội dung của chiến lược cần khai thác điểm mạnh, giảm thiểu điểm yếu, tận dụng cơ hội và giảm thiểu các mối đe dọa từ môi trường [7], [8]. Từ đó, theo Wheelen và Hunger (2002) sẽ áp dụng mô hình EFA để đánh giá tổng hợp các yếu tố môi trường bên ngoài và mô hình IFA để đánh giá các yếu tố môi trường bên trong [9]. Ngoài ra, ma trận McKinsey cho phép các doanh nghiệp áp dụng đánh giá sự phù hợp giữa khả năng sản xuất và các hoạt động kinh doanh, giúp dự đoán vị trí của sản phẩm dịch vụ, tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp lập chiến lược [10].

Tập đoàn khách sạn Mường Thanh nói chung và khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh nói riêng chịu tác động rất sâu sắc bởi đại dịch Covid- 19 nên hoạt động kinh doanh bị suy giảm nghiêm trọng. Mặt khác, đại dịch này đã làm thay đổi bối cảnh kinh doanh, thay đổi xu hướng đi du lịch, thay đổi nhu cầu và hành vi của khách hàng. Vì thế, để nâng cao được năng lực cạnh tranh, thu hút khách khi mở cửa hoạt động trở lại *“trong trạng thái bình thường mới”* thì cần phải xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ phù hợp hướng đến đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, trong bài viết này, tác giả sẽ vận dụng các phương pháp khoa học, đặc biệt là các công cụ ma trận để phân tích các yếu tố của môi trường (bên ngoài và bên trong), làm căn cứ lựa chọn phương án chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh khi phục hồi hoạt động du lịch giai đoạn 2022- 2025. Nội dung bài báo và cách tiếp cận vấn đề này có ý nghĩa thiết thực và mới mẻ với khách sạn khi phục hồi hoạt động kinh doanh.

2. Cơ sở lý thuyết về chiến lược sản phẩm dịch vụ khách sạn và phương pháp nghiên cứu

2.1. Chiến lược sản phẩm dịch vụ

2.1.1. Khái niệm về sản phẩm dịch vụ

Sản phẩm gắn liền với hoạt động sản xuất kinh doanh và là bất kỳ một thứ gì đó có thể đem bán trên thị trường nhằm thỏa mãn nhu cầu hay mong muốn của khách hàng. Vì thế, khái niệm sản phẩm sẽ bao gồm sản phẩm vật chất, sản phẩm dịch vụ và các phương tiện khác có khả năng thỏa mãn bất kỳ một nhu cầu hay mong muốn nào đó của khách hàng [11].

Tuy nhiên, đối với hoạt động kinh doanh dịch vụ, sản phẩm đa phần khó định lượng và khó nhận biết bằng mắt thường. Theo đó, Donald M. Davidoff (1993) thì *“dịch vụ như những giá trị (không phải những hàng hóa vật chất) mà một người hay một tổ chức cung cấp cho những người hay những tổ chức khác thông qua trao đổi để thu được một cái gì đó”* [12]. Zeithaml và Bitner (2000) đã đưa ra khái niệm: *“dịch vụ là những hành vi, quá trình, cách thức thực hiện một công việc nào đó nhằm tạo giá trị sử dụng cho khách hàng làm thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng”* [13]. Còn theo Philip Kotler (2000): *“dịch vụ là mọi hành động, kết quả mà một bên có thể cung cấp cho bên kia và chủ yếu là vô hình, không dẫn đến quyền sở hữu”*

một cái gì đó” [14]. Các nghiên cứu của Bateson (1977), Lovelock (1981), Gronroos (1990), Zeithaml và Bitner (1996) khẳng định các dịch vụ thường được mô tả dưới dạng bốn thuộc tính duy nhất, đó là: (1) tính vô hình; (2) tính không đồng nhất; (3) tính không thể tách rời và (4) dễ hư hỏng [15].

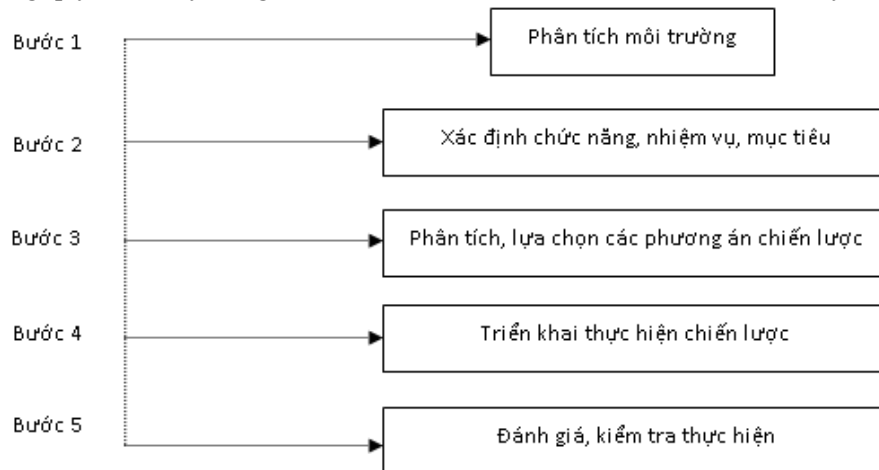
Với kinh doanh khách sạn, theo tác giả Nguyễn Quyết Thắng (2013) thì “sản phẩm của khách sạn chủ yếu là sản phẩm dịch vụ có thuộc tính hữu hình và vô hình được khách sạn cung cấp trong những điều kiện nhất định về cơ sở vật chất và các điều kiện khác nhằm đáp ứng nhu cầu của du khách” [14].

2.1.2. Chiến lược phát triển sản phẩm

Xây dựng chiến lược phát triển có tầm quan trọng đặc biệt nên đã thu hút sự quan tâm nghiên cứu của đông đảo các học giả trên thế giới. Hiện nay, định nghĩa về chiến lược khá phong phú, có sự khác nhau giữa các định nghĩa thường là do quan điểm của mỗi tác giả. Chandler (1962) một trong những nhà khởi xướng và phát triển lý thuyết về quản trị chiến lược định nghĩa: “nó là sự xác định các mục tiêu và mục đích dài hạn của doanh nghiệp và sự chấp nhận” [16]. Ngoài ra, chiến lược còn được hiểu “là mô thức hay kế hoạch thích hợp các mục tiêu cơ bản, các chính sách và chuỗi các hành động của tổ chức vào trong một tổng thể cố kết chặt chẽ” theo Quinn (1980) [17]. Thời gian gần đây, Johnson và Schole (2002) đưa ra định nghĩa: “chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cho tổ chức thông qua cấu hình các nguồn lực của nó trong bối cảnh của môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thỏa mãn kỳ vọng của các bên hữu quan” [18]. Chiến lược phát triển sản phẩm (Product development strategy) là một trong những chiến lược chức năng của doanh nghiệp. Chiến lược này là thuộc lĩnh vực marketing của doanh nghiệp, là chiến lược nhằm gia tăng lượng hàng hóa tiêu thụ bằng cách thay đổi hoặc cải tiến sản phẩm, dịch vụ hiện tại [5].

2.1.3. Quy trình xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm được xây dựng theo các bước trong mô hình xây dựng chiến lược của Garry D. Smith và nnk (2002) [19]. Các tác giả đã đưa ra mô hình gồm 5 bước rất rõ ràng và khoa học trong quy trình xây dựng chiến lược, cụ thể các bước như hình 1 dưới đây.



Hình 1. Mô hình xây dựng chiến lược của Garry D. Smith và cộng sự (2002)
(Nguồn: [19])

Tuy nhiên, trong khuôn khổ bài báo sẽ dừng lại ở các nội dung của bước 3: Phân tích, lựa chọn các phương án chiến lược nhằm xác định phương án chiến lược sản phẩm dịch vụ của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trên cơ sở sử dụng các phương pháp phân tích các yếu tố của môi trường, thiết lập các ma trận đánh giá làm căn cứ lựa chọn.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu thứ cấp bao gồm dữ liệu về cơ sở lý thuyết và dữ liệu về hiện trạng hoạt động kinh doanh của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phỏng vấn sâu chuyên gia. Chuyên gia là các nhà khoa học, các giảng viên, những nhà quản lý khách sạn, quản lý của Tập đoàn Mường Thanh và của khách sạn với số lượng 20 người. Nội dung phỏng vấn sâu tập trung vào các vấn đề: 1/Tình hình kinh doanh của khách sạn trước Covid- 19 (những năm 2018- 2019), trong hai năm Covid- 19 (2020- 2021); 2/Xác định các yếu tố đánh giá môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài; 3/Đánh giá điểm mức độ quan trọng, điểm đánh giá, hướng tác động của các yếu tố của môi trường bên ngoài và môi trường bên trong; 4/Thảo luận định hướng chiến lược hoạch định sản phẩm dịch vụ trong thời gian tới khi phục hồi hoạt động kinh doanh. Với xác định yếu tố đánh giá và tính chất tác động thì cần đảm bảo yếu tố, hướng tác động đó được >50% ý kiến nhất trí của các chuyên gia. Vì thế, kết quả phỏng vấn sâu chuyên gia sẽ là cơ sở thiết lập ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE) và ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE). Trong các ma trận này, điểm mức độ quan trọng, điểm thành phần của từng yếu tố môi trường được tính bằng cách chia trung bình cộng điểm đánh giá theo ý kiến của 20 chuyên gia.

2.2.2. Phương pháp phân tích và các công cụ ma trận

Phương pháp phân tích định tính, thống kê mô tả; kết hợp với công cụ ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ (IFE), ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (EFE) để phân tích môi trường kinh doanh du lịch tại khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trên cơ sở ý kiến của 20 chuyên gia. Từ điểm số của các yếu tố thành phần sẽ xác định được điểm mạnh, điểm yếu (môi trường nội bộ); cơ hội, thách thức (môi trường bên ngoài).

Đồng thời, bài báo cũng sử dụng ma trận General Electric Mc Kinsey (McKinsey) đánh giá sức hấp dẫn của thị trường và lợi thế cạnh tranh sản phẩm dịch vụ từ các yếu tố môi trường của khách sạn để lựa chọn phương án chiến lược phù hợp; kết hợp với phương pháp thảo luận nhóm để xác định mục tiêu của chiến lược. Ngoài ra, bài báo cũng sử dụng công cụ Excel để xử lý dữ liệu từ ý kiến đánh giá của chuyên gia.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Phân tích các yếu tố của môi trường

3.1.1. Phân tích môi trường nội bộ (IFE)

Trên cơ sở tổng quan tài liệu (giáo trình, bài báo khoa học) sẽ liệt kê các yếu tố môi trường bên trong, kết hợp với phân tích tài liệu hoạt động kinh doanh, trao đổi với quản lý khách sạn, tác giả đã tổng hợp được 18 yếu tố môi trường nội bộ để đưa vào phỏng vấn sâu. Kết quả phỏng vấn sâu, 20 chuyên gia đều đồng ý với 18 yếu tố này với tỷ lệ từ 90-100%. Do đó, bài viết đã xác định được 18 yếu tố môi trường nội bộ chủ yếu ảnh hưởng đến phát triển sản phẩm dịch vụ của khách sạn (bảng 1). Đồng thời, với ý kiến đánh giá cho điểm của chuyên gia được xử lý theo cách thức trình bày trong phần phương pháp, tác giả cũng đã xác định mức độ quan trọng (hệ số tầm quan trọng) và điểm tác động của các yếu tố đánh giá.

Khi xác định được mức độ quan trọng, điểm tác động sẽ tính được điểm thành phần của từng yếu tố. Sau đó, cộng tổng điểm thành phần 18 yếu tố đánh giá sẽ được tổng điểm IFA. Theo đó, tổng điểm đánh giá các yếu tố của **môi trường nội bộ theo ma trận IFE là 2,91** cho thấy khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh có lợi thế cạnh tranh ở mức trên trung bình (mức trung bình là 2,5 [20]).

Bảng 1. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường nội bộ (IFE)

TT	Các yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng	Điểm tác động	Tính chất tác động	Điểm thành phần
		(1)	(2)	(3)	(4)=(1) x (2)
1	Tầm nhìn, giá trị cốt lõi và bản sắc doanh nghiệp được định hình rõ ràng	0,05	5	Tốt	+ 0,25
2	Doanh nghiệp thân thiện và có trách nhiệm với xã hội, môi trường	0,03	4	Tốt	+ 0,12
3	Đội ngũ quản lý giàu kinh nghiệm và có năng lực	0,04	4	Tốt	+ 0,16
4	Cơ sở vật chất hiện đại, tiện nghi	0,07	3	Tốt	+ 0,21
5	Vị trí thuận lợi	0,06	4	Tốt	+ 0,24
6	Hoạt động kinh doanh không ổn định, công suất buồng thấp	0,10	2	Xấu	- 0,20
7	Đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, chuyên nghiệp	0,08	4	Tốt	+ 0,32
8	Một bộ phận nhân viên chưa đủ năng lực làm việc	0,03	2	Xấu	- 0,06
9	Chế độ đãi ngộ nhân viên được thực hiện tốt	0,06	3	Tốt	+ 0,18
10	Sản phẩm dịch vụ đa dạng	0,08	4	Tốt	+ 0,32
11	Các dịch vụ bổ sung liên quan vui chơi giải trí dừng hoạt động đảm bảo an toàn phòng chống dịch bệnh Covid- 19	0,05	1	Xấu	- 0,05
12	Đã áp dụng các quy định đảm bảo an toàn phòng chống dịch trong các sản phẩm dịch vụ theo quy định của Bộ Y tế	0,07	4	Tốt	+ 0,28
13	Chất lượng sản phẩm dịch vụ được khách đánh giá tốt	0,08	4	Tốt	+ 0,32
14	Tiềm lực tài chính mạnh	0,07	5	Tốt	+ 0,35
15	Hoạt động xúc tiến bán hàng và phân phối sản phẩm hiệu quả	0,05	4	Tốt	+ 0,20
16	Khách sạn đã thiết lập được một lượng khách hàng trung thành	0,04	3	Tốt	+ 0,12
17	Khách sạn có quan hệ đối tác chặt chẽ	0,03	4	Tốt	+ 0,12
18	Thị phần tương đối lớn	0,01	3	Tốt	+ 0,03
Tổng		1,0			2,91

(Nguồn: Tính toán từ kết quả phỏng vấn chuyên gia, 2021)

Ghi chú: Tổng trọng số là 1; Điểm tác động lần lượt từ 1-5 (1 điểm là cho điểm yếu lớn nhất, 2 điểm là điểm yếu nhỏ nhất, 3 điểm là điểm trung bình, 4 điểm là cho điểm mạnh nhỏ nhất, 5 điểm là điểm mạnh lớn nhất); Tốt là (+); Xấu là (-).

Qua phân tích và đánh giá từ các ý kiến của chuyên gia đã xác định được điểm mạnh từ yếu tố môi trường nội bộ với số điểm thành phần >0,28 (tiệm cận mức điểm tổng). Trước hết, khách sạn được thừa hưởng tiềm lực tài chính mạnh của tập đoàn (số điểm thành phần cao nhất 0,35). Là chuỗi khách sạn tư nhân lớn nhất Đông Dương lại kinh doanh cả mảng bất động sản nên có nguồn vốn lớn giúp các khách sạn có thể cầm cự vượt qua đại dịch, có ngân sách để trả lương nhân viên, duy trì bộ máy. Đồng thời, Mường Thanh Luxury Quảng Ninh cũng đã xây dựng được đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, đào tạo bài bản, đồng bộ theo tiêu chuẩn của Tập đoàn (tiêu chuẩn nghề MT SOPs do Mường Thanh phối hợp chuyên gia EU xây dựng tiếp cận với Bộ tiêu chuẩn VTOS¹). Tiêu chí này được đánh giá 0,32 điểm, là lợi thế để Mường Thanh xây dựng hình ảnh thương hiệu mang bản sắc của Nhà Mường và nâng cao chất lượng dịch vụ. Ngoài ra, là khách sạn 5 sao đầu tiên của tập đoàn Mường Thanh tại điểm đến Hạ Long nên cơ cấu sản phẩm dịch vụ đa dạng, phong cách phục vụ chuyên nghiệp, tinh tế theo tiêu chuẩn đẳng cấp 5 sao, mang đến sự hoàn hảo, “chạm đến cảm xúc” của khách hàng. Vì thế, hai tiêu chí này (số 10, 13) đều được các chuyên gia đánh giá 0,32 điểm. Sở dĩ có được kết quả này, thì ngoài yếu tố về nhân lực- con người thì Mường Thanh Luxury Quảng Ninh còn được hội tụ các lợi thế về vị trí đắc địa bên bờ Di sản, kiến trúc đẹp, không gian sang trọng, cơ sở vật chất hiện đại, tiện nghi. Mặt khác, trong bối cảnh dịch bệnh diễn biến phức tạp hơn 2 năm qua, khách sạn đã áp dụng nhiều biện pháp đảm bảo an toàn cho du khách theo quy định của Bộ Y tế (điểm đánh giá 0,28).

¹ VTOS: là viết tắt của cụm Vietnam Tourism Occupational Skills Standards, là tiêu chuẩn kỹ năng nghề Du lịch Việt Nam.

Bởi thế, trong những giai đoạn dịch bệnh được kiểm soát, khách sạn mở cửa hoạt động vẫn đón được một lượng khách khá lớn (theo khảo sát của tác giả dịp Tết Nhâm Dần 2022, công suất buồng đạt 60%).

Bên cạnh đó, khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh cũng phải đối mặt với nhiều khó khăn chung của ngành do tác động rất sâu sắc của đại dịch Covid-19 trong một thời gian dài. Những khó khăn được xác định là các yếu tố có điểm số âm (-). Năm 2021, tình trạng đóng cửa ngừng hoạt động diễn ra suốt nửa năm, lượng khách và công suất buồng phòng rất thấp. Vì thế, tiêu chí 6 có số điểm thấp nhất (-0,2 điểm). Cũng do hoạt động kinh doanh bị đình trệ nên một bộ phận nhân viên nghỉ việc, chuyển nghề gây ra sự thiếu hụt nhân sự khi mở cửa trở lại. Khó khăn này càng cần khắc phục vì trước khi đại dịch bùng phát thì khách sạn cũng phải đối mặt với tình trạng “chảy máu chất xám” đối với quản lý và nhân viên có kinh nghiệm bởi sự thu hút nhân sự của các đối thủ cạnh tranh lớn trên địa bàn Hạ Long. Mặt khác, do sự khó khăn trong tuyển dụng nhân sự tại một trung tâm du lịch lớn nên Mường Thanh Luxury Quảng Ninh cũng còn tình trạng một bộ phận nhân viên chưa đủ năng lực làm việc. Tiêu chí 8 này chỉ được -0,06 điểm. Bên cạnh đó, khi thực hiện nghiêm chỉnh quy định phòng chống dịch bệnh, khách sạn cũng phải đóng cửa các dịch vụ bổ sung liên quan vui chơi giải trí (-0,05 điểm) nên cũng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh, giảm doanh thu.

Như vậy, các yếu tố của môi trường bên trong sẽ tạo lợi thế cạnh tranh cho Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trên cơ sở phát huy điểm mạnh và khắc phục những điểm yếu khi phục hồi hoạt động kinh doanh, thích ứng linh hoạt trong tình hình mới.

3.1.2. Phân tích môi trường bên ngoài (EFE)

Với phân tích môi trường bên ngoài (EFE), tác giả cũng thực hiện phương pháp tương tự với phân tích IFE. Kết quả tổng hợp phương pháp phỏng vấn sâu chuyên gia đã thu được 7 yếu tố tác động từ 8 yếu tố đề xuất với tỷ lệ ý kiến đồng ý từ 85- 100% (riêng yếu tố về Tăng trưởng kinh tế chỉ được 45% ý kiến đồng ý nên bị loại không đưa vào bảng ma trận). Do đó, Phân tích môi trường bên ngoài (EFE) bao gồm 7 yếu tố (bảng 2). Các yếu tố này mang lại những thời cơ cũng như những thách thức mà khách sạn phải đối mặt.

Bảng 2. Ma trận đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài (EFE)

TT	Mức độ quan trọng	Mức độ quan trọng	Điểm tác động	Tính chất tác động	Điểm thành phần
		(1)	(2)	(3)	(4)=(1) x (2)
1	Dịch bệnh Covid 19 bùng phát thời gian dài và chưa được kiểm soát hoàn toàn	0,15	5	Xấu	- 0,75
2	Hỗ trợ của các nước trong kiểm soát dịch bệnh Covid 19	0,1	1	Tốt	+ 0,1
3	Sự bùng nổ công nghệ số và ứng dụng trong lĩnh vực lưu trú	0,05	3	Tốt	+ 0,45
4	Chính sách phòng, chống và kiểm soát dịch bệnh Covid 19 của Việt Nam	0,2	5	Tốt	+ 1,0
5	Việt Nam phục hồi du lịch và mở cửa du lịch quốc tế đầu năm 2022	0,3	4	Tốt	+ 1,2
5	Giá trị và vẻ đẹp của Di sản vịnh Hạ Long	0,05	3	Tốt	+ 0,15
6	Đối thủ cạnh tranh hiện tại	0,05	2	Xấu	- 0,1
7	Sự thay đổi của thị trường và hành vi của khách hàng	0,1	4	Tốt	+ 0,4
	Tổng	1,0			2,55

(Nguồn: Tính toán từ kết quả phỏng vấn chuyên gia, 2021)

Ghi chú: Tổng trọng số là 1; Điểm tác động lần lượt từ 1-5 (1 điểm là cho rủi ro lớn nhất, 2 điểm là rủi ro nhỏ nhất, 3 điểm là điểm trung bình, 4 điểm là cho cơ hội nhỏ nhất, 5 điểm là cơ hội lớn nhất); Tốt là (+); Xấu là (-).

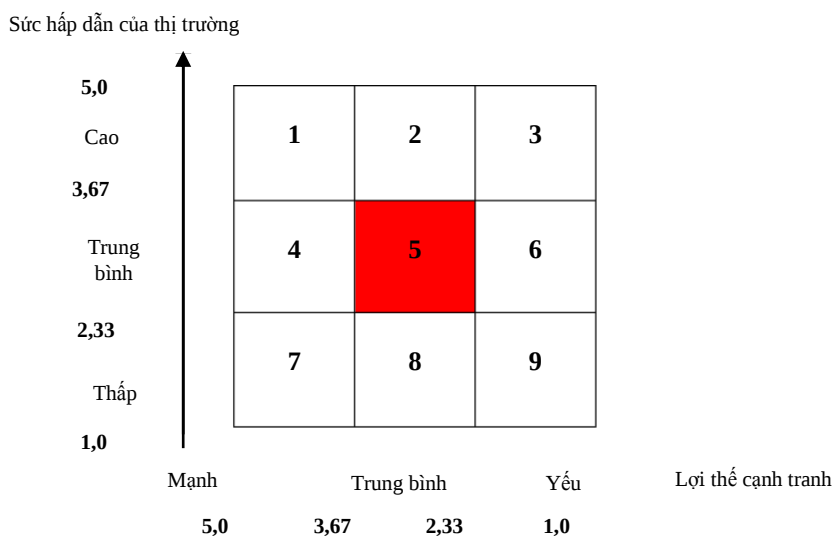
Thời điểm hiện tại do tác động sâu sắc của dịch Covid-19 nhưng đã hiện hữu sự phục hồi, mở cửa nên điểm đánh giá các **yếu tố môi trường bên ngoài (EFE) của khách sạn đạt 2,55 điểm**.

Từ bảng 2 cho thấy, các yếu tố được đánh giá là cơ hội để khách sạn tận dụng khi xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ khi mở cửa trở lại là: Tiêu chí 5 với số điểm cao nhất, Việt Nam phục hồi du lịch và mở cửa du lịch quốc tế đầu năm 2022 được 1,2 điểm. Với quyết định của Thủ tướng Chính phủ, Việt Nam chính thức mở cửa lại du lịch quốc tế từ ngày 15/3/2022 [21]. Quyết định mở cửa sớm hơn 3 tháng so với kế hoạch sẽ là sự đột phá để ngành du lịch sớm phục hồi sau khoảng thời gian dài “đóng băng” và cũng là cơ hội để khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh sớm đón trở lại các vị khách quốc tế khi đến Hạ Long. Cơ hội này là tiền đề quan trọng để khách sạn xây dựng cơ cấu sản phẩm dịch vụ phù hợp trong tình hình mới. Sự mở cửa kinh tế, mở cửa du lịch được thực hiện trong tình hình mới cũng là kết quả của chính sách phòng, chống và kiểm soát dịch bệnh Covid 19 của Việt Nam (tiêu chí 4) được 1,0 điểm. Với sự chia sẻ nguồn vaccine giữa các nước, sự thành công của chiến lược ngoại giao vaccine, sự thần tốc triển khai chiến dịch tiêm chủng vaccine phòng Covid-19 lớn nhất trong lịch sử, Việt Nam trở thành nước có tốc độ tiêm đứng thứ 3 thế giới [22]. Không những thế, tác động sâu sắc của đại dịch Covid-19 và những thay đổi mạnh mẽ của công nghệ cũng đã tạo ra sự chuyển biến của thị trường, của hành vi khách hàng: khách hàng có xu hướng trải nghiệm các giá trị văn hóa truyền thống, trải nghiệm dịch vụ và chú trọng tính an toàn. Những thay đổi đó rất phù hợp với thế mạnh mà Mường Thanh Luxury Quảng Ninh đang sở hữu. Vì thế, tiêu chí 3, tiêu chí 7 được lần lượt là 0,45 và 0,4 điểm.

Tuy nhiên, những thách thức mà khách sạn đã và đang phải đương đầu là đại dịch Covid 19 vẫn bùng phát mạnh với biến chủng mới, sự gia tăng ca nhiễm cao trên thế giới cũng như Việt Nam khiến cho việc mở cửa, phục hồi hoạt động kinh doanh vẫn gặp rủi ro với nhiều khó khăn. Vì thế, tiêu chí 1 có số điểm rất thấp -0,75. Ngoài ra, các khách sạn quốc tế, các tập đoàn lớn là đối thủ cạnh tranh khốc liệt về sản phẩm dịch vụ và thu hút nhân sự đối với Mường Thanh Luxury Quảng Ninh (tiêu chí 6 được -0,1 điểm).

3.1.3. Đánh giá sức hấp dẫn của thị trường và lợi thế cạnh tranh dựa vào ma trận General Electric Mc Kinsey

Ma trận Mc Kinsey được xây dựng gồm hai trục ngang – năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và trục dọc – sức hấp dẫn của ngành đánh giá theo ba mức độ đánh giá từ thấp, trung bình, cao/mạnh; ma trận McKinsey được xây dựng gồm 9 khung, phần theo ba khung trên là *tăng trưởng* (grow), *chọn lọc* (selectivity), hay *thu hoạch* (harvest) [6] (Hình 2).



Hình 2. Ma trận Mc Kinsey đánh giá sức hấp dẫn của thị trường và lợi thế cạnh tranh sản phẩm dịch vụ từ các yếu tố của môi trường với khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh
(Nguồn: Tính toán từ kết quả phỏng vấn chuyên gia, 2021)

Từ đánh giá sức hấp dẫn của thị trường trong bảng 2 với số điểm là 2,55 và lợi thế cạnh tranh của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh qua bảng 1 với điểm số là 2,91 Mc Kinsey đã xác định vị trí của khách sạn trên thị trường ở **ô số 5, thuộc vùng nên thâm nhập, mở rộng thị trường**, song cần thận trọng khi đầu tư). Sở dĩ, khách sạn ở vị trí này là hoàn toàn do tác động của thị trường du lịch, thị trường lưu trú đang dần phục hồi sau thời gian dài “đóng băng” bởi sự bùng phát của dịch Covid-19 ở Việt Nam. Tuy nhiên, khi dịch bệnh được kiểm soát, khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh hoàn toàn còn thể tận dụng lợi thế cạnh tranh đã có để phục hồi kinh doanh, dịch chuyển sang vùng 2, 3 và sang vùng thành công số 1 nếu du lịch phục hồi, doanh nghiệp phát huy lợi thế cạnh tranh đã có, đổi mới sản phẩm mang tính đột phá, nâng cao chất lượng với giá thành cạnh tranh và hướng đến thị trường mục tiêu phù hợp. Do vậy, khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh có thể lựa chọn *Chiến lược phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường có lựa chọn*, đồng thời dựa vào phân tích IFE khách sạn có thể lựa chọn *Chiến lược cạnh tranh* dựa vào sự khác biệt hóa về sản phẩm mang bản sắc Việt và cạnh tranh về giá so với đối thủ.

4. Kết luận

Qua kết quả phân tích dữ liệu thứ cấp, đặc biệt là phân tích dữ liệu sơ cấp từ phương pháp phỏng vấn chuyên gia, bài báo đã tổng hợp các yếu tố của môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài tác động đến sản phẩm dịch vụ nói riêng và hoạt động kinh doanh nói chung của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh. Trong đó, môi trường bên trong gồm 18 yếu tố và môi trường bên ngoài có 7 yếu tố. Mỗi yếu tố sẽ được tính trọng số, điểm tác động, tính chất tác động và điểm thành phần dựa trên ý kiến đánh giá của chuyên gia nhằm thiết lập ma trận IFE, EFE. Kết quả thu được, tổng điểm của yếu tố môi trường nội bộ được 2,91 điểm và môi trường bên ngoài là 2,55 điểm. Vì thế, lợi thế cạnh tranh và sức hấp dẫn của thị trường khi phát triển sản phẩm dịch vụ của khách sạn được đánh giá ở mức trung bình, thuộc ô số 8 (vùng thận trọng) khi áp dụng ma trận General Electric Mc Kinsey. Áp dụng ma trận này, bài báo đã xác định được phương án chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ của Mường Thanh Luxury Quảng Ninh là *Chiến lược phát triển sản phẩm, mở rộng thị trường có lựa chọn*. Đồng thời, khách sạn nên kết hợp với *Chiến lược cạnh tranh* dựa vào sự khác biệt hóa về sản phẩm mang bản sắc Việt để phục hồi và phát triển hoạt động kinh doanh trong giai đoạn 2022- 2025.

Trên cơ sở, kết quả phân tích lựa chọn phương án chiến lược phát triển sản phẩm, bài viết cũng đã xác định mục tiêu gồm mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể. Tuy nhiên, trong khuôn khổ của bài báo, tác giả chưa tập trung làm rõ các chính sách về sản phẩm (product), chính sách giá (price), chính sách phân phối (place), chính sách xúc tiến hỗn hợp (promotion), chính sách nhân sự. Đồng thời, bài viết cũng chưa xây dựng được các nhóm chiến lược, phân tích SWOT cho các nhóm chiến lược đó và sử dụng thêm các công cụ khác để phân tích lựa chọn chiến lược phát triển sản phẩm thực sự hiệu quả với khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh. Những điểm còn chưa hoàn thiện này sẽ được tiếp tục thực hiện trong các nghiên cứu tiếp theo của tác giả.

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- [1] A. Griffi, “PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking best practices,” *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, pp. 429-458, 1997.
- [2] M. Adams and D. Boike, “PDMA foundation CPAS study reveals new trends,” *PDMA Visions Magazine*, vol. 28, no. 3, pp. 26-29, 2004.
- [3] A. Mac Cormack, W. Crandall, P. Henderson, and P. Toft, “Do you need a new product-development strategy?,” *Technology Research Management*, vol. 55, no. 1, pp. 34-43, 2012.
- [4] D. M. Arnoud, C. Loch, and M. Pich, “Managing project uncertainty: From variation to chaos,” *MIT Sloan Management Review*, vol. 43, no. 2, pp. 60-67, 2002.
- [5] K. T. Ngo, *Strategic Management Course*, National Economics University Publishing House, Hanoi, 2011.
- [6] T. T. Phan, *Enterprise strategic management*, Industry and Trade Publishing House, Hanoi, 2018.
- [7] G. Hackbarth and W. J. Kettinger, “Building an E-business strategy,” *Information Systems Management*, vol. 17, no. 3, pp. 78-93, 2006.

-
- [8] A. Septiant, "Proposed business strategy for hotel in airport city (Case study: Kualanamu international airport)," *Research Society and Development*, vol. 9, no. 1, pp. 1-16, 2020.
- [9] B. H. A. Dinh and H. T. Nguyen, "QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam," *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, vol. 1, no. 1, pp. 67-72, 2020.
- [10] K. Kieltyka, M. H. Phuoc, T. H. D. Mai, and T. M. Dao, "Comparative analysis of business strategy of Hung Thinh and Novaland real estate developers using McKinsey matrix," *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, vol. 3, no. 1, pp. 175-181, 2022.
- [11] T. P. Mai, *New product development strategy for TWI Veterinary Supplies Joint Stock Company (VINAVETCO)*, University of Commerce, Ha Noi, 2017.
- [12] T. T. H. Dao, *The quality of human resources of Muong Thanh Grand Xa La Hotel*, University of Commerce, Ha Noi, 2021.
- [13] P. Kotler, *Marketing Management Millenium Edition*, Mark Management, 2000.
- [14] T. Q. Nguyen, *Hotel Business Administration (From theory to practice)*, Financial Publisher, Hanoi, 2013.
- [15] A. Wilson, V. Zeithaml, M. J. Bitner, and D. Gremler, *Service marketing: Integrating customer focus across the firm (2nd ed)*, New York, 2000.
- [16] M. Steven, D. Storey, and H. Thomas, *Discovery and coordination in strategic management and entrepreneurship*, Blackwell Publishing Ltd, 2017.
- [17] M. Goold and J. J. Quinn, "The paradox of strategic controls," *Strategic management journal*, vol. 11, no. 1, pp. 1-86, 1990.
- [18] G. Johnson, K. Scholes, and R. Whittington, *Exploring corporate strategy (text and cases)*, Seventh Edition, 2002.
- [19] Mohammad Ahsan Ullah and Anjuman Ara Khanam, "Strategic management models: an evaluation," *Prime University Journal*, vol. 2, no. 2, December 2008. [Online serial]. Available: <http://primeuniversity.edu.bd/070513/journals/>. [Accessed Feb. 2, 2022].
- [20] D. H. L. Nguyen, V. D. Nguyen, and V. M. Nguyen, "Strategic planning for hotel business Muong Thanh Can Tho," (in Vietnamese), *Journal of Scientific Research and Economic Development of Tay Do University*, vol. 09, pp. 65-70, 2020.
- [21] T. M. Vu, "Re-opening tourism activities from March 15 (in Vietnamese)," *Government electronic newspaper*, February 16, 2022. [Online]. Available: <https://baochinhphu.vn>. [Accessed Feb. 22, 2022].
- [22] M. K. Do, "Vietnam's COVID-19 vaccination rate ranks third in the world (in Vietnamese)," *VOV electronic newspaper*, December 16, 2022. [Online]. Available: <https://vov.vn>. [Accessed Feb. 22, 2022].