

XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN DU LỊCH BỀN VỮNG Ở HÀ NỘI

Vũ Tuấn Hưng

Nguyễn Danh Nam

Tóm tắt: Nghiên cứu này sử dụng phân tích định lượng với ma trận đánh giá yếu tố bên trong (IFE) và bên ngoài (EFE) nhằm xác định các định hướng chiến lược phát triển du lịch bền vững của thủ đô Hà Nội. Ngoài ra, nghiên cứu còn sử dụng ma trận SWOT, ma trận QSPM, mô hình quản trị chiến lược toàn diện dựa trên khảo sát 20 cá nhân gồm lãnh đạo, chuyên gia, doanh nghiệp và người dân trong lĩnh vực du lịch. Kết quả nghiên cứu đã tìm ra 6 nội dung định hướng chiến lược nhằm phát triển du lịch bền vững tại thủ đô Hà Nội gồm: chiến lược xúc tiến, quảng bá du lịch; chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch; chiến lược đa dạng hóa sản phẩm du lịch; chiến lược phát triển du lịch xanh, bền vững; chiến lược thu hút đầu tư trong lĩnh vực du lịch; chiến lược hoàn thiện hoạt động quản lý nhà nước trong lĩnh vực du lịch.

Từ khóa: Chiến lược phát triển; Du lịch bền vững; Hà Nội.

Đặt vấn đề

Với xu thế phát triển kinh tế và hội nhập mang tính toàn cầu, du lịch là một trong những ngành kinh tế mang nhiều nguồn thu cho đất nước. Du lịch có thể đóng vai trò quan trọng trong việc giúp quốc gia đạt các mục tiêu phát triển bền vững mà Liên hợp quốc đã đề ra. Ở Việt Nam, Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 16/01/2017 của Bộ Chính trị đã khẳng định, phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Điều đó cho thấy, du lịch đã thực sự trở thành một ngành kinh tế then chốt cần được đầu tư. Chính vì vậy, du lịch bền vững là một phần quan trọng của phát triển bền vững, phát triển du lịch phải chú ý đáp ứng hài hoà sự bảo tồn và phát triển của các yếu tố kinh tế, xã hội và môi trường.

Hà Nội là một thành phố có nhiều tiềm năng thuận lợi trong phát triển du lịch. Với lợi thế vị trí địa lý và đa dạng tài nguyên du lịch, trong những năm gần đây, ngành du lịch thủ đô đã có

những cố gắng, nỗ lực phát triển với mục tiêu đưa du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của thủ đô và cũng đã đạt được một số kết quả nhất định. Đáng chú ý, năm 2019, tổng lượt khách đến Hà Nội du lịch ước đạt xấp xỉ 29 triệu, tăng 10,1% so với năm 2018. Doanh thu từ du lịch đạt 103.807 tỷ đồng, tăng 34% so với năm 2018 (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2019). Tuy nhiên, việc phát triển du lịch của thủ đô Hà Nội chưa tương xứng với lợi thế so sánh, tiềm năng vốn có và tồn tại một số hạn chế. Trong đó, những hạn chế đang dần bộc lộ từ góc độ phát triển du lịch thiếu bền vững, chưa có tầm nhìn dài hạn. Những hạn chế này đã ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển bền vững của ngành du lịch thủ đô Hà Nội. Vì vậy, cần thiết phải xây dựng một chiến lược phát triển du lịch bền vững cho thủ đô Hà Nội trong thời gian tới.

1. Khái luận về chiến lược phát triển du lịch bền vững

1.1. Phát triển du lịch bền vững

Cho đến nay, vẫn có nhiều quan niệm khác nhau về phát triển du lịch bền vững. Tổ chức Du lịch Thế giới (WTO) đã đưa ra định nghĩa về du lịch bền vững tại Hội nghị về Môi trường và Phát triển của Liên hợp quốc tại Rio de Janeiro (1992) là: “Du lịch bền vững là việc phát triển các hoạt động du lịch nhằm đáp ứng các nhu cầu hiện tại của khách du lịch và người dân bản địa trong khi vẫn quan tâm đến việc bảo tồn và tôn tạo các nguồn tài nguyên cho việc phát triển hoạt động du lịch trong tương lai. Du lịch bền vững sẽ có kế hoạch quản lý các nguồn tài nguyên nhằm thoả mãn các nhu cầu về kinh tế, xã hội, thẩm mỹ của con người, trong khi đó vẫn duy trì được sự toàn vẹn về văn hoá, đa dạng sinh học, sự phát triển của các hệ sinh thái và các hệ thống hỗ trợ cho cuộc sống của con người” (WTO, 1992). Ngoài ra, Butler (1993) cho rằng “phát triển du lịch bền vững là quá trình phát triển và duy trì trong một không gian và thời gian nhất định, sự phát triển này không làm giảm khả năng thích ứng môi trường của con người trong khi vẫn có thể ngăn chặn những tác động tiêu cực đến sự phát triển lâu dài”. Theo Hội đồng Du lịch và Lữ hành quốc tế WTTC (1996): “Du lịch bền vững là việc đáp ứng các nhu cầu hiện tại của du khách và vùng du lịch mà vẫn bảo đảm những khả năng đáp ứng nhu cầu cho các thế hệ du lịch tương lai” (WTTC, 1996). Machado nhấn mạnh đến tính bền vững của sản phẩm trong phát triển du lịch, sự phát triển du lịch bền vững là quá trình phát triển các sản phẩm du lịch nhằm đáp ứng các nhu cầu hiện tại của khách du lịch, ngành du lịch và cộng đồng địa phương mà không ảnh hưởng đến khả năng đáp ứng nhu cầu của thế hệ tương lai (Machado, 2003).

Như vậy, đặc trưng cơ bản của du lịch bền vững là hoạt động du lịch mang lại giá trị kinh tế xã hội nhưng không hoặc ít gây tác hại cho môi trường. Phát triển du lịch bền vững nhằm hướng tới việc đáp ứng các nhu cầu phát triển

du lịch của thế hệ hiện tại mà không làm tổn hại đến khả năng đáp ứng các nhu cầu phát triển du lịch của các thế hệ mai sau. Du lịch bền vững có giá trị rất lớn về mặt khoa học và thực tiễn, đang thu hút sự quan tâm của các nhà nghiên cứu về du lịch và môi trường. Từ góc độ này, các nguyên tắc bảo đảm phát triển du lịch bền vững có thể được thể hiện như sau:

- Khai thác, sử dụng các nguồn tài nguyên du lịch một cách hợp lý;
- Hạn chế sử dụng quá mức tài nguyên du lịch và giảm thiểu chất thải;
- Phát triển du lịch phải gắn với bảo tồn tính đa dạng về thiên nhiên, văn hoá và xã hội;
- Phát triển du lịch phải phù hợp với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội;
- Phát triển du lịch phải cân đối với chia sẻ lợi ích đối với cộng đồng địa phương;
- Khuyến khích sự tham gia của cộng đồng địa phương trong phát triển du lịch.
- Phát triển du lịch hiện tại không làm ảnh hưởng đến sự phát triển du lịch của thế hệ tương lai.

1.2. Chiến lược phát triển du lịch bền vững

Chandler định nghĩa chiến lược như là “việc xác định các mục tiêu, mục đích cơ bản 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” (Chandler, 1962). Sau đó, Johnson và Scholes định nghĩa lại chiến lược trong điều kiện môi trường có rất nhiều thay đổi “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 thoả mãn mong đợi của các bên hữu quan” (Johnson & Scholes, 1992). Có thể hiểu, chiến lược phát triển du lịch là hệ thống các phân tích, đánh giá và lựa chọn về căn cứ định hướng của

chiến lược phát triển, các quan điểm cơ bản, các mục tiêu tổng quát và mục tiêu chủ yếu, các định hướng phát triển chủ yếu, các giải pháp cơ bản (chủ yếu thông qua các chính sách, quy hoạch phát triển, bồi dưỡng, khai thác, huy động và phân bổ, sử dụng các nguồn lực phát triển,...) để phát triển du lịch có hiệu quả.

Như vậy, trên cơ sở các nội dung đã phân tích về chiến lược phát triển du lịch và phát triển du lịch bền vững, có thể đưa ra khái niệm chiến lược phát triển du lịch bền vững như sau: Chiến lược phát triển du lịch bền vững là những định hướng lớn và các giải pháp chủ yếu, tổng thể để phát triển du lịch một cách bền vững trong một giai đoạn dài với tầm nhìn đa diện và chỉnh thể. Theo cách hiểu trên, để đảm bảo yếu tố bền vững, chiến lược phát triển du lịch bền vững phải cân nhắc phương hướng khai thác, sử dụng tài nguyên du lịch cho phát triển, việc quản lý sao cho không chỉ thỏa mãn nhu cầu hiện tại mà còn đảm bảo cho nhu cầu phát triển du lịch qua nhiều thế hệ, xuất phát từ cả hai phía là cung và cầu du lịch.

1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển du lịch bền vững

Nghiên cứu của Fred R. David, Thomas L. Wheelen, và SD. Hunger (2003) đã chỉ ra các yếu tố môi trường vĩ mô ảnh hưởng đến phát triển du lịch bền vững bao gồm: các yếu tố môi trường xã hội; các yếu tố văn hoá; hệ thống chính trị, pháp luật, chính sách, sự phát triển của khoa học kỹ thuật; điều kiện tự nhiên và môi trường. Môi trường vĩ mô tạo ra cơ hội nhưng cũng tồn tại những thách thức nhất định (Fred R. David và cộng sự, 2003). Theo M. Porter (2010), môi trường cạnh tranh ảnh hưởng trực tiếp đến quản trị chiến lược, vì vậy, cần dự báo chính xác môi trường cạnh tranh. Các yếu tố tác động đến cạnh tranh gồm: nhà cung ứng đầu vào, sản phẩm thay thế, người mua, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong ngành. Các yếu tố môi trường vĩ mô bao gồm: nguồn nhân lực, cơ

sở hạ tầng, tài nguyên thiên nhiên hiện có, marketing, quản lý, hệ thống thông tin... và các yếu tố liên quan khác. Phân tích các yếu tố môi trường vi mô sẽ đánh giá được điểm mạnh - điểm yếu, là cơ sở để lựa chọn chiến lược phát triển (Michael E. Porter, 2010). Như vậy, tùy theo góc độ xem xét, sẽ có nhiều cách tiếp cận khác nhau về các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển của du lịch bền vững.

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đánh giá các yếu tố thuộc về môi trường vi mô và vĩ mô có tác động đến sự phát triển du lịch bền vững của thành phố Hà Nội bao gồm: nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng, tài nguyên thiên nhiên, marketing, quản lý, hệ thống thông tin, sản phẩm du lịch, các yếu tố môi trường xã hội, các yếu tố văn hoá, hệ thống chính trị, pháp luật, chính sách, sự phát triển của khoa học kỹ thuật, điều kiện tự nhiên và môi trường.

1.4. Các nhân tố ảnh hưởng đến sự phát triển du lịch bền vững của thủ đô Hà Nội

Theo báo cáo của Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội (2019), ngành du lịch đóng góp quan trọng cho sự phát triển kinh tế của thủ đô thông qua tạo việc làm, tăng sinh kế và cải thiện thu nhập cho cộng đồng địa phương. Tuy nhiên, những năm gần đây, ngành du lịch thủ đô phát triển nhanh, dẫn đến sự xuất hiện ngày càng nhiều các điểm du lịch tự phát, kém hấp dẫn, các nhà hàng, khách sạn kém chất lượng.

Theo đánh giá của Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội (2019), tốc độ đầu tư cho ngành du lịch thủ đô Hà Nội là khá cao thông qua đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng, vật chất kỹ thuật kéo theo sự phát triển của các ngành kinh tế khác. Tuy nhiên, nguồn vốn đầu tư chưa đồng bộ về mặt không gian và lĩnh vực, chủ yếu tập trung vào lĩnh vực nhà hàng - khách sạn trên địa bàn các quận nội đô, trong khi các lĩnh vực khác và khu vực ngoại thành còn hạn chế.

Công tác xúc tiến quảng bá du lịch, hình ảnh điểm đến của thủ đô ngày càng chuyển biến tích cực. Năm 2018, Hà Nội đã chi 2 triệu đôla cho video quảng bá du lịch Hà Nội trên kênh truyền hình CNN, tuy nhiên, hiệu quả mang lại vẫn chưa tương xứng. Điều đó cho thấy, quy mô hoạt động xúc tiến còn nhỏ lẻ, hiệu quả chưa cao, chương trình xúc tiến quảng bá du lịch còn chưa tạo được ấn tượng với người xem, chưa đáp ứng yêu cầu hội nhập và hợp tác phát triển (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội, 2018).

Chất lượng nguồn nhân lực du lịch chưa đảm bảo theo hướng bền vững. Điều này thể hiện ở sự thiếu hụt nguồn nhân lực chuyên nghiệp tại các điểm du lịch, hệ thống nhà hàng, khách sạn. Tư duy làm du lịch của cộng đồng và tầm nhìn của các nhà quản lý du lịch còn hạn chế (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội, 2019).

Hoạt động khai thác nguồn tài nguyên du lịch của thủ đô Hà Nội đang diễn ra ồ ạt trong những năm gần đây. Hoạt động du lịch có mức độ khai thác nhanh hơn, nhiều hơn làm giảm chất lượng dịch vụ du lịch, ảnh hưởng đến hiệu quả đầu tư và nguồn tài nguyên du lịch. Song song đó, nhiều điểm du lịch đang bê tông hóa ồ ạt, khai thác du lịch bờ bãi, gây suy thoái môi trường và phản cảm với khách du lịch quốc tế (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội, 2019).

Ngành du lịch Hà Nội chưa đánh giá được mức độ xuống cấp của điểm du lịch, mức độ tổn hại môi trường của khu du lịch. Đặc biệt, ở những điểm du lịch nổi bật, cường độ hoạt động khá cao, sự quá tải lượng khách chắc chắn sẽ gây tác động đến môi trường sống, nguồn tài nguyên, ô nhiễm môi trường nước, môi trường không khí và sự suy giảm đa dạng sinh học,... (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội, 2019).

2. Phương pháp nghiên cứu

2.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Thu thập dữ liệu thứ cấp

Các số liệu và dữ liệu liên quan đến quá trình phân tích là những số liệu thứ cấp được thu thập chủ yếu từ báo cáo hoạt động kinh doanh du lịch của thủ đô Hà Nội giai đoạn 2018 - 2019 được lấy từ nguồn số liệu của Tổng cục Du lịch Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn sử dụng nguồn dữ liệu thu thập trên các bài báo, tạp chí, trên các trang web và một số thông tin từ sách có liên quan.

Thu thập dữ liệu sơ cấp

Nhóm nghiên cứu tiến hành phỏng vấn, tham khảo ý kiến, trao đổi thông tin về các phương pháp hoạch định chiến lược phát triển ngành du lịch, các yếu tố tác động đến sự phát triển du lịch bền vững của thành phố Hà Nội với 20 chuyên gia: 5 cán bộ lãnh đạo của UBND thành phố Hà Nội về phát triển du lịch bền vững, 5 cán bộ quản lý dự án về phát triển du lịch Hà Nội; 5 chuyên gia có trình độ chuyên sâu thuộc lĩnh vực quản trị chiến lược và 5 người đại diện các bên liên quan khác gồm doanh nghiệp du lịch và người dân địa phương để xác định mức độ quan trọng, điểm phân loại dựa vào việc tính toán các ma trận đánh giá yếu tố bên trong (IFE) và bên ngoài (EFE). Thời gian tiến hành nghiên cứu là tháng 12 năm 2020.

2.2. Phương pháp phân tích dữ liệu

Phương pháp phân tích định tính

Ma trận SWOT được sử dụng trong phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài mà ngành du lịch Hà Nội phải đối mặt (các cơ hội và nguy cơ) cũng như các yếu tố thuộc môi trường bên trong của ngành du lịch (các điểm mạnh, điểm yếu).

Phương pháp phân tích định lượng

Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (IFE) là công cụ được sử dụng để đánh giá những mặt mạnh và mặt yếu ảnh hưởng đến quá trình hoạt động kinh doanh của ngành du lịch. Ma trận IEF giúp các nhà quản trị xem xét được khả năng

phản ứng và nhìn nhận về những điểm mạnh, điểm yếu. Từ đó, sẽ giúp tận dụng được tối đa những điểm mạnh để khai thác và chuẩn bị nội lực đối đầu với điểm yếu và có thể tìm ra những phương thức nhằm cải tiến được các điểm yếu này (Phước Minh Hiệp, 2014).

Ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE) tóm tắt và đánh giá các thông tin về các yếu tố chủ yếu liên quan đến môi trường bên ngoài, tổng hợp và tóm tắt những cơ hội và nguy cơ chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quá trình hoạt động kinh doanh. Qua đó, giúp đánh giá được mức độ phản ứng của ngành du lịch với những cơ hội, nguy cơ và đưa ra những nhận định về các yếu tố tác động bên ngoài là thuận lợi hay khó khăn cho ngành du lịch (Phước Minh Hiệp, 2014).

Kết quả tham vấn ý kiến chuyên gia trong lĩnh vực quản trị chiến lược tại Tổng cục Du lịch Việt Nam cho thấy, ma trận EFE và IFE được đánh giá là công cụ phù hợp trong hoạch định các chiến lược phát triển du lịch của Nhà nước và của từng địa phương. Do đó, nghiên cứu sử dụng ma trận EFE và IFE là công cụ phân tích thông tin một cách toàn diện nhất các yếu tố môi trường bên trong và môi trường bên ngoài có tác động đến ngành du lịch Việt Nam.

Mỗi ma trận IFE và EFE bao gồm 10 đến 20 yếu tố, tổng số điểm quan trọng của ma trận nằm trong khoảng từ 1 - 4 điểm. Nếu tổng điểm dưới 2,5; ngành du lịch yếu về các yếu tố bên trong, bên ngoài; nếu tổng điểm trên 2,5, ngành du lịch mạnh về các yếu tố bên trong, bên ngoài. Ngoài ra, bài viết còn sử dụng phương pháp nghiên cứu ma trận SWOT để hình thành các chiến lược khả thi có thể lựa chọn. Nghiên cứu sử dụng ma trận QSPM là công cụ cho phép đánh giá khách quan các chiến lược có thể thay thế dựa trên các yếu tố thành công chủ yếu bên

trong và bên ngoài ngành du lịch (Phước Minh Hiệp, 2014). Bài viết cũng đề xuất một số giải pháp thực hiện chiến lược phát triển du lịch bền vững của Hà Nội đến năm 2025.

2.3. Phương pháp xử lý số liệu

Nghiên cứu đã sử dụng phần mềm Excel để tính toán các giá trị của những yếu tố thu thập được từ kết quả khảo sát ý kiến chuyên gia.

3. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

3.1. Định hướng phát triển du lịch bền vững của thủ đô Hà Nội đến năm 2025

Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội chủ trương phát huy tối đa tiềm năng và lợi thế của một thành phố trung tâm khu vực và cả nước, thu hút mạnh mẽ các nguồn lực trong và ngoài nước đầu tư phát triển du lịch, đưa du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của thành phố, xứng đáng là trung tâm du lịch của vùng đồng bằng sông Hồng và Duyên hải Đông Bắc. Đến năm 2025, ngành du lịch Hà Nội phải phát triển với yêu cầu của một thành phố du lịch ngang tầm khu vực và trên thế giới. Xây dựng hoàn chỉnh các khu du lịch sinh thái, khu vui chơi giải trí tổng hợp và nhiều khách sạn cao cấp hiện đại. Mở rộng không gian du lịch ngoại thành với nhiều nhà hàng – khách sạn mới và hệ thống du lịch nông thôn, du lịch sinh thái, du lịch cộng đồng... phục vụ ẩm thực tại điểm. Đa dạng hóa các sản phẩm du lịch, các loại hình ẩm thực, tham quan mua sắm, giải trí cuối tuần... đáp ứng đầy đủ nhu cầu của du khách gần xa. Mở nhiều tuyến điểm du lịch mới, các chương trình du lịch liên vùng và du lịch quốc tế. Đào tạo đội ngũ nhân viên du lịch chuyên nghiệp, phong cách phục vụ văn minh, lịch sự. Phấn đấu để thủ đô Hà Nội thực sự là “Điểm đến du lịch an toàn - thân thiện - chất lượng - hấp dẫn”, nơi hội tụ của “những giá trị văn hóa nghìn năm”.

3.2. Kết quả phân tích

Ma trận IFE

BẢNG 1. MA TRẬN CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG NGÀNH (IFE)

TT	Các yếu tố bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận
1	Cơ sở lưu trú du lịch	0,09	4,0	0,36	Mạnh
2	Cơ sở ăn uống	0,07	3,0	0,21	Yếu
3	Chất lượng cơ sở hạ tầng	0,08	4,0	0,36	Mạnh
4	Lượng khách đến Hà Nội ngày càng tăng	0,08	4,0	0,36	Mạnh
5	Khả năng tài chính	0,08	2,0	0,16	Yếu
6	Hệ thống thông tin chưa hiệu quả	0,06	2,0	0,12	Yếu
7	Hoạt động marketing	0,11	4,0	0,44	Mạnh
8	Nguồn nhân lực du lịch	0,11	4,0	0,44	Mạnh
9	Thu hút đầu tư vào ngành	0,09	3,0	0,27	Mạnh
10	Tài nguyên du lịch	0,11	4,0	0,44	Mạnh
11	Sản phẩm	0,12	3,0	0,36	Mạnh
	<i>Tổng</i>	1,00		3,52	

Nguồn: Kết quả điều tra nghiên cứu.

Căn cứ đánh giá của các chuyên gia về du lịch, ma trận các yếu tố bên trong giúp ngành du lịch thủ đô Hà Nội xem xét lại các thông tin về các yếu tố chủ yếu liên quan đến môi trường nội bộ tác động và ảnh hưởng đến hoạt động của ngành du lịch. Số liệu Bảng 1 với tổng điểm quan trọng là 3,52 cho thấy, ngành du lịch thủ đô Hà Nội đã và đang tận dụng và khai thác khá tốt các yếu tố từ môi trường bên trong, hạn chế điểm yếu của mình trong việc phát triển ngành du lịch những năm qua đạt ở mức khá tốt. Tài nguyên du lịch, nguồn nhân lực du lịch và hoạt động marketing được đánh giá là thế mạnh nổi bật của du lịch thành phố Hà Nội. Hà Nội có tài nguyên du lịch tự nhiên và nhân

văn phong phú, Hà Nội có hệ thống hồ đẹp, tạo nên giá trị cảnh quan rất riêng của Hà Nội. Đặc biệt Khu di tích Hoàng Thành Thăng Long, lễ Hội Gióng ở đền Phù Đổng và đền Sóc, Ca trù được UNESCO công nhận là di sản văn hóa thế giới, ngoài ra, hệ thống các văn bia tiến sĩ thời Lê Mạc tại Văn Miếu Quốc Tử Giám được UNESCO công nhận là di sản tư liệu thế giới thuộc chương trình ký ức thế giới của UNESCO. Do vậy, Hà Nội luôn được khách du lịch đánh giá là điểm đến hấp dẫn. Nguồn nhân lực du lịch của thành phố Hà Nội cũng được đánh giá có chất lượng tương đối tốt so với cả nước và chất lượng ngày càng cao (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội, 2019).

Ma trận EFE

BẢNG 2. MA TRẬN CÁC YẾU TỐ BÊN NGOÀI NGÀNH (EFE)

TT	Các yếu tố bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm quan trọng	Kết luận
1	Kinh tế Việt Nam ngày càng phát triển	0,09	3,0	0,27	Cơ hội
2	Ổn định về chính trị	0,12	4,0	0,48	Cơ hội
3	Ảnh hưởng của dịch bệnh, thiên tai	0,10	2,0	0,2	Thách thức
4	Thu nhập của dân cư tăng	0,07	3,0	0,21	Thách thức
5	Sự thay đổi trong cách sống và thị hiếu tiêu dùng	0,08	3,0	0,24	Thách thức
6	Điều kiện tự nhiên	0,13	3,0	0,39	Cơ hội
7	Hệ thống pháp luật chưa đồng bộ, còn chồng chéo	0,09	2,0	0,18	Thách thức
8	Khách hàng	0,13	3,0	0,39	Cơ hội
9	Các đối thủ cạnh tranh	0,09	3,0	0,27	Thách thức
10	Mức độ phụ thuộc nhà cung cấp	0,09	3,0	0,27	Cơ hội
Tổng		1,00		2,9	

Nguồn: Kết quả điều tra nghiên cứu.

Căn cứ đánh giá của các chuyên gia về du lịch, ma trận các yếu tố bên ngoài giúp ngành du lịch thủ đô Hà Nội xem xét lại các yếu tố chủ yếu liên quan đến môi trường bên ngoài tác động và ảnh hưởng đến hoạt động du lịch hiện nay. Số liệu Bảng 2 với tổng điểm quan trọng là 2,9 cho thấy, ngành du lịch thủ đô Hà Nội phản ứng trung bình với các yếu tố từ môi trường bên ngoài trong việc tận dụng các cơ hội và tránh những mối đe dọa. Hà Nội được khách du lịch quốc tế biết đến là thành phố vì Hòa Bình với sự ổn định về chính trị, an ninh trật tự. Đây chính là cơ hội lớn cho ngành du lịch Hà Nội phát triển. Khi khách du lịch đến một điểm đến du lịch nào đó, nhu cầu an toàn được đảm bảo thì họ sẽ đánh giá cao điểm đến du lịch đó. Điều kiện tự nhiên cũng là một thế mạnh của du lịch Hà Nội với khí hậu 4 mùa xuân hạ thu đông đặc trưng của vùng khí hậu nhiệt đới gió mùa, địa

hình đồng bằng; do đó, không thường xuyên phải hứng chịu những đợt lũ, bão hay các hiện tượng thời tiết cực đoan khác. Bên cạnh những cơ hội cho du lịch, Hà Nội cũng đang phải chống chọi với thách thức liên quan đến dịch bệnh. Năm 2020, do tác động của đại dịch Covid-19, ngành du lịch Hà Nội đã chịu thiệt hại nặng nề, doanh thu du lịch sụt giảm nghiêm trọng giảm 69,1% so với năm 2019 (Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội, 2019). Đây chính là một thách thức lớn nhất đối với du lịch Hà Nội trong giai đoạn hiện nay.

Ảnh hưởng môi trường bên trong và bên ngoài đến hoạt động của ngành, bao gồm yếu tố tạo thuận lợi (các cơ hội, điểm mạnh), yếu tố gây khó khăn (các nguy cơ, điểm yếu) thông qua ma trận IEF (ma trận các yếu tố bên trong) và EFE (ma trận các yếu tố bên ngoài) được đưa vào ma trận SWOT để đề xuất các cặp kết hợp

tương ứng: điểm mạnh/cơ hội, điểm mạnh/nguy cơ, điểm yếu/cơ hội, điểm yếu/nguy cơ. Đây là cơ sở cho các giải pháp trong quá trình hoạch định chiến lược (ma trận QSPM).

BẢNG 3. XÂY DỰNG ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC SO, WO, ST, WT

<p>Chiến lược điểm mạnh/ cơ hội (SO) S1, S3, S4, S7, S8, S9, S10, S11 + O1, O2, O6 => Chiến lược xúc tiến, quảng bá du lịch S1, S3, S4, S7, S8, S9, S10, S11 +O1, O2, O8 => Chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch</p>	<p>Chiến lược điểm yếu/ cơ hội (WO) W2, W5, W6 + O1, O2, O6, O8 => Chiến lược thu hút đầu tư</p>
<p>Chiến lược điểm mạnh/ nguy cơ (ST) S1, S3, S4, S7, S8, S9, S10, S11 + T3, T5 => Chiến lược phát triển du lịch xanh, bền vững S1, S3, S4, S7, S8, S9, S10, S11 + T3, T4, T5, T9 => Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm du lịch</p>	<p>Chiến lược điểm yếu/ nguy cơ W2, W5, W6 + T5, T7, T9 => Chiến lược hoàn thiện bộ máy nhà nước trong lĩnh vực du lịch</p>

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả.

BẢNG 4. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC SỬ DỤNG MA TRẬN QSPM

TT	Chiến lược kết hợp	Tên chiến lược	Tổng số điểm hấp dẫn
1	Chiến lược SO	Chiến lược xúc tiến, quảng bá du lịch	135
		Chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch	135
2	Chiến lược ST	Chiến lược phát triển du lịch xanh, bền vững	121
		Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm du lịch	121
3	Chiến lược WO	Chiến lược thu hút đầu tư	116
4	Chiến lược WT	Chiến lược hoàn thiện bộ máy nhà nước trong lĩnh vực du lịch	107

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả.

Kết quả đánh giá ma trận QSPM, căn cứ vào tổng số điểm hấp dẫn, các chiến lược phát triển bền vững du lịch thủ đô Hà Nội đến năm 2025 được đề xuất là: Chiến lược xúc tiến, quảng bá du lịch; Chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch; Chiến lược đa dạng hóa sản phẩm du lịch; Chiến lược phát triển du lịch xanh, bền vững; Chiến lược thu hút đầu tư; Chiến lược hoàn thiện bộ máy nhà nước trong lĩnh vực du lịch.

4. Giải pháp cho chiến lược phát triển du lịch bền vững của thủ đô Hà Nội đến năm 2025

4.1. Giải pháp thực hiện chiến lược xúc tiến, quảng bá du lịch

- Đẩy mạnh công tác xúc tiến du lịch để tạo dựng hình ảnh mới của du lịch Hà Nội nơi hội tụ những giá trị văn hóa nghìn năm, từng bước xây dựng thành công thương hiệu du lịch Hà Nội trên bản đồ du lịch trong nước và quốc tế.

- Xây dựng hệ thống các trạm thông tin du lịch gắn với số hoá các nền tảng để cho du khách tại các khu vực đông người như: sân bay Nội Bài, các điểm di tích lịch sử, trên đường phố, tại các nhà hàng khách sạn, siêu thị lớn. Tiến tới mở văn phòng đại diện của du lịch Hà Nội tại các thị trường trọng điểm, các trung tâm du lịch lớn trong và ngoài nước. Đặc biệt, hoàn thiện các nền tảng số hoá, với các công nghệ dữ liệu lớn trên internet để phát huy tối đa thông tin quảng bá về du lịch mọi mặt đến với khách hàng một cách nhanh, hiệu quả nhất.

- Các cơ quan về văn hóa, thể thao và du lịch Hà Nội, Hiệp hội Du lịch Hà Nội, các đơn vị kinh doanh du lịch phối hợp chặt chẽ với các Tạp chí Du lịch Việt Nam, các báo để có bài đăng giới thiệu quảng cáo cho du lịch Hà Nội. Đồng thời, phát triển công tác quảng bá xúc tiến trên các đài truyền hình trên thế giới như BBC, CNN..., xây dựng tạp chí truyền hình chuyên đề “Hà Nội, nơi hội tụ và tỏa sáng” phát sóng định kỳ hàng tuần để giới thiệu về du lịch Hà Nội và các tỉnh trong vùng du lịch Bắc Bộ.

- Đẩy mạnh các hoạt động tuyên truyền quảng bá (phát hành nhiều ấn phẩm du lịch chất lượng cao), thực hiện nhiều chiến dịch lớn để xúc tiến du lịch như: tham gia hội chợ triển lãm, hội thảo trong nước và quốc tế để giới thiệu cho du lịch Hà Nội nhằm thu hút khách và đầu tư cho du lịch, xây dựng môi trường du lịch an toàn, văn minh, lành mạnh.

4.2. Giải pháp thực hiện chiến lược phát triển nguồn nhân lực du lịch

Phát triển nguồn nhân lực du lịch một cách đồng bộ (cả về số lượng, chất lượng và có hệ thống) là động lực để thúc đẩy phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Từ yêu cầu thực tế đó đặt ra mục tiêu phát triển nguồn nhân lực đến năm 2025 là nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho các cấp quản lý, xây dựng lực lượng lao động trực tiếp của ngành du lịch đủ

đủ về số lượng, cân đối về cơ cấu ngành nghề và trình độ đào tạo, đảm bảo chất lượng về nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu phát triển du lịch trong giai đoạn mới và hội nhập quốc tế thông qua đổi mới cơ chế chính sách phát triển nguồn nhân lực, tăng cường năng lực cho hệ thống cơ sở đào tạo du lịch. Có các chính sách đãi ngộ rõ ràng về lương, thưởng, làm thêm giờ hoặc cơ hội thăng tiến dành cho những người có năng lực và nhiệt tình trong công việc.

Bên cạnh cách tư duy về nhân lực truyền thống, cần chú ý đầu tư và phát triển nguồn nhân lực số như AI, Robot,... để tạo sự đa dạng gắn với công nghệ trong phục vụ phát triển du lịch chuyên nghiệp mạnh mẽ nhất.

4.3. Giải pháp thực hiện chiến lược đa dạng hóa sản phẩm du lịch

Có thể thấy, sản phẩm du lịch của thủ đô Hà Nội với các tỉnh vùng Đồng bằng sông Hồng và Duyên hải Đông Bắc khá trùng lặp, thiếu cái mới, chủ yếu vẫn là du lịch tham quan các di tích lịch sử, tâm linh. Các sản phẩm du lịch này đang khai thác dưới dạng “thô” chưa đầu tư nhiều “chất xám”. Trong khi đó nhiều cái có sẵn nhưng chưa khai thác được như: phát triển du lịch cộng đồng, du lịch canh nông, du lịch ngoại ô, sinh thái, làng nghề, đầu tư nâng cấp các giá trị văn hoá vật thể và phi vật thể như múa rối nước, hát chèo... phục vụ khách du lịch. Để du lịch Hà Nội mang khuôn mặt mới, hấp dẫn hơn cần nâng cao tính chuyên nghiệp, dựa trên thế mạnh tiềm năng, cơ sở hạ tầng và kinh nghiệm đã có, cần đa dạng hoá sản phẩm du lịch Hà Nội thông qua các hình thức:

- Phát triển sản phẩm du lịch làng nghề truyền thống: Hà Nội có hơn 1.300 làng nghề, đó là lợi thế lớn để phát triển loại hình du lịch làng nghề. Do vậy, các làng nghề cần tập trung nâng cao chất lượng, kiểu dáng, mẫu mã sản phẩm, bao bì sản phẩm vào mục tiêu sáng tạo sản phẩm mang tính đặc trưng. Đồng thời, Sở

Du lịch Hà Nội cho ra mắt ứng dụng giới thiệu sản phẩm làng nghề bằng công nghệ 3D, cho phép du khách có thể xem chi tiết các sản phẩm, thông tin về nghệ nhân, làng nghề cũng như quá trình thực hiện sản phẩm đó. Ứng dụng này được kỳ vọng là kênh quảng bá sản phẩm của hơn 300 làng nghề, góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm du lịch, tăng mức chi tiêu của du khách trong và ngoài nước khi tới thủ đô.

- Phát triển sản phẩm du lịch không gian phố đi bộ: Bên cạnh việc phát triển loại hình du lịch di tích lịch sử, tâm linh là thế mạnh của Hà Nội. Hà Nội cần quan tâm đến việc phát triển sản phẩm du lịch mới hấp dẫn – không gian phố đi bộ. Ngành du lịch Hà Nội cần tăng cường triển khai hoạt động lễ hội đường phố mang đặc trưng văn hóa Hà Nội và các vùng miền cả nước, trở thành điểm nhấn của du lịch thành phố. Trong thời gian tới, nghiên cứu, đề xuất phương án tổ chức các không gian ẩm thực mới, đẩy mạnh phát triển du lịch gắn với kinh tế ban đêm tạo điểm thu hút khách du lịch trong nước và quốc tế.

- Phát triển sản phẩm du lịch đêm Hà Nội: Đây là hướng đi tất yếu nằm trong chiến lược phát triển du lịch của Thủ đô nhằm thu hút, “giữ chân” và tăng khả năng chi tiêu của du khách khi đến Hà Nội. Hà Nội có tất cả các điều kiện cơ sở vật chất cũng như tài nguyên thiên nhiên để phát triển du lịch ban đêm. Tuy nhiên để tận dụng tiềm năng vốn có của thủ đô về đêm, Hà Nội cần phải tạo hành lang pháp lý về kinh tế ban đêm, bảo đảm khoảng cách cần thiết đối với các khu dân cư, giảm tiếng ồn, bố trí đèn chiếu sáng khoa học, hợp lý để không ảnh hưởng đến sinh hoạt của người dân.... Ngoài ra, cần lắp đặt hệ thống wifi công cộng miễn phí tại các điểm du lịch, danh lam thắng cảnh, di tích lịch sử trên địa bàn thủ đô. Mặt khác, thủ đô Hà Nội đang nghiên cứu mở rộng thí điểm mô hình xe điện vận chuyển khách. Nghiên cứu phát triển các sản phẩm du lịch đêm tại các điểm du lịch

truyền thống như Nhà tù Hỏa Lò, Văn Miếu Quốc Tử Giám, các chợ đêm... tăng tính hấp dẫn cho du lịch thủ đô.

4.4. Giải pháp thực hiện chiến lược phát triển du lịch xanh, bền vững

Để hiện thực hóa mục tiêu phát triển du lịch xanh của thủ đô, giải pháp cơ bản là cần nâng cao nhận thức về du lịch xanh cho tất cả các thành phần tham gia du lịch: từ nhà quản lý các cấp, các nhà quản trị doanh nghiệp tới cộng đồng làm du lịch và du khách. Đồng thời, để tạo môi trường thuận lợi cho du lịch xanh của thủ đô phát triển, cần có những hành động cụ thể trong xây dựng, tổ chức thực hiện, quản lý quy hoạch, trong thẩm định và thực hiện các dự án đầu tư phát triển sản phẩm du lịch. Mặt khác, Hà Nội cũng cần có chính sách tăng cường tính “xanh” trong phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch với những điều kiện cụ thể như ứng dụng năng lượng tự nhiên, sử dụng vật liệu thân thiện, chế biến rác thải, xử lý nước thải...; khuyến khích các chương trình bảo tồn, truyền bá văn hóa dân gian, dân tộc trong phát triển du lịch; xây dựng và ban hành bộ tiêu chí về du lịch xanh để các cơ quan quản lý, doanh nghiệp du lịch có thể vận dụng trong quá trình đầu tư, quy hoạch và kinh doanh. Đây cũng là căn cứ để công nhận những sản phẩm du lịch xanh như: chương trình du lịch xanh, khách sạn xanh, nhà hàng xanh...Đảm bảo các hoạt động của du lịch cũng như các lĩnh vực kinh tế khác phải đảm bảo cần đổi các mục tiêu phát triển kinh tế gắn với đảm bảo vấn đề xã hội và môi trường.

4.5. Giải pháp thực hiện chiến lược thu hút đầu tư

- Hàng năm, ngân sách cần ưu tiên dành một tỉ lệ thỏa đáng về nguồn vốn để đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng du lịch. Đầu tư theo hướng đồng bộ, có trọng tâm, trọng điểm và theo đúng quy hoạch làm cơ sở kích thích phát triển du lịch trên địa bàn toàn thành phố.

- Thực hiện xã hội hóa phát triển du lịch, khuyến khích và tạo mọi điều kiện thuận lợi để các thành phần kinh tế tham gia hoạt động kinh doanh du lịch dưới các hình thức khác nhau. Tạo môi trường thông thoáng về đầu tư trong nước và nước ngoài, giữa tư nhân với nhà nước; mở rộng các hình thức thu hút đầu tư cả trong và ngoài nước.

- Nâng cao vai trò của người dân địa phương trong phát triển du lịch cộng đồng để người dân ý thức được khi tham gia hoạt động du lịch thì sẽ được tôn trọng và chia sẻ quyền lợi.

- Huy động mọi nguồn vốn để giải quyết về nhu cầu đầu tư, phát triển du lịch, khuyến khích các thành phần kinh tế tham gia, hướng huy động chủ yếu là từ các thành phần kinh tế, các doanh nghiệp lớn có tiềm lực kinh doanh hiệu quả, đảm bảo tốc độ tăng trưởng GDP du lịch.

Kết luận

Với các phân tích trên đây cho thấy, Hà Nội có nhiều tiềm năng, lợi thế và cơ hội trong phát triển du lịch song việc phát triển du lịch bền vững lại là một thách thức lớn đòi hỏi phải có một chiến lược với các định hướng tổng thể. Du lịch Hà Nội có thể thực hiện thành công, xây dựng chiến lược và thực thi hiệu quả hay không phụ thuộc vào nhiều yếu tố, nhưng trước tiên và trên hết Thành phố phải có một định hướng

chiến lược đúng, phải có một kế hoạch thực thi chiến lược bài bản, đúng tầm và tương xứng với các tiềm năng, vị thế của thủ đô và tài nguyên du lịch hiện hữu.

Với vị trí là trung tâm văn hoá, kinh tế, chính trị của đất nước nói chung và vùng du lịch Đồng bằng sông Hồng và Duyên hải Đông Bắc nói riêng, Hà Nội có đầy đủ tiềm năng để phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn góp phần đưa kinh tế thủ đô phát triển, mở rộng quan hệ giao lưu kinh tế văn hóa với các nước trên thế giới. Bên cạnh những lợi thế sẵn có, những tiềm năng còn ẩn chứa cần được phát hiện để thúc đẩy du lịch Hà Nội phát triển bền vững. Không ngừng nghiên cứu phát huy những mặt mạnh và kịp thời khắc phục những mặt hạn chế,... Do vậy, để thực hiện mục tiêu đưa du lịch Hà Nội phát triển ngang tầm yêu cầu của một thành phố du lịch phát triển, văn minh, hiện đại, thực sự là “*Điểm đến du lịch an toàn - thân thiện - chất lượng - hấp dẫn*”, nơi hội tụ của “*những giá trị văn hóa nghìn năm*” đòi hỏi cần sáng tạo, đổi mới hơn trong việc hoạch định và lựa chọn chiến lược phát triển phù hợp với thực tế và xu hướng phát triển. Với các giải pháp có tính định hướng chiến lược, nghiên cứu mong muốn sẽ góp phần cung cấp luận cứ cho việc xây dựng và hoàn thiện chiến lược phát triển du lịch bền vững của Hà Nội trong thời gian tới.

Tài liệu tham khảo

1. Butler, R. W. (1993). *Tourism An evolutionary perspective. Tourism and sustainable development: monitoring, planning, managing*. Waterloo: Heritage Resources Centre, University of Waterloo, pp. 26-43.
2. Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusettes, MIT Press, pp. 8.
3. Fred R. David và cộng sự (2003). *Khái niệm về quản trị chiến lược*. NXB thống kê, TP Hồ Chí Minh.
4. Johnson & Scholes (1992). *Cultural Web Model*.
5. Machado, A. (2003). *Tourism and Sustainable Development, Capacity Building for Tourism Development in VietNam*. VNAT and FUDES. VietNam.
6. Michael E. Porter (2010). *Competitive Strategy*. New York, USA.

7. Phước Minh Hiệp (2014). *Đề cương bài giảng môn Quản trị chiến lược*. Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông.
8. Sở Kế hoạch và Đầu tư Hà Nội (2019). *Báo cáo tổng kết đầu tư phát triển hạ tầng du lịch thành phố Hà Nội*.
9. Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội (2018). *Tổng kết chương trình hành động về du lịch Hà Nội giai đoạn 2016-2018*.
10. Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch Hà Nội (2019). *Báo cáo tổng kết năm 2019*.
11. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2019). *Khách quốc tế đến Việt Nam tháng 9 và 9 tháng năm 2019*. Truy cập tại <https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/30149>.
12. WTO (1992). *Hội nghị về Môi trường và Phát triển của Liên hợp quốc*. Rio de Janeiro, Brazil.
13. WTTC (1996). *Sustainable Development of Tourism: A Compilation of Good Practices*.

Thông tin tác giả:**1. Vũ Tuấn Hưng, PGS. TS.**

- Đơn vị công tác: Viện Khoa học xã hội Nam Bộ,
Viện Hàn lâm Khoa học xã hội Việt Nam.
- Địa chỉ email: hung.qlkh.vass@gmail.com

2. Nguyễn Danh Nam, ThS.

- Đơn vị công tác: Đại học Tài nguyên và Môi trường.

Ngày nhận bài: 10/3/2021

Ngày nhận bản sửa: 10/4/2021

Ngày duyệt đăng: 21/5/2021