

ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN
KHOA DU LỊCH HỌC

GIÁO TRÌNH
QUẢN TRỊ KINH DOANH LỮ HÀNH
(3 tín chỉ)

Người biên soạn: *Nguyễn Quang Vinh*

Hà Nội, 2014

1. Đối tượng: Sinh viên chuyên ngành du lịch

2. Thời lượng: 3 tín chỉ

3. Môn học tiên quyết: Cơ sở Kinh tế du lịch

4. Mục tiêu môn học:

- Trang bị cho sinh viên những kiến thức cơ bản về nội dung, phương pháp trong kinh doanh lữ hành.
- Tạo lập cho sinh viên những cơ sở về mặt lý luận, thực tiễn và phát triển những kỹ năng thực hành, giúp họ nhanh chóng nắm bắt được các yêu cầu của các cơ sở kinh doanh lữ hành du lịch. Từ đó có thể thực hiện tốt những chức năng của mình tại các vị trí khác nhau tại các cơ sở kinh doanh lữ hành.
- Rèn luyện cho sinh viên khả năng suy nghĩ độc lập, kết hợp giữa lý luận với thực tế Việt Nam để có thể góp phần xây dựng những sản phẩm du lịch hoàn chỉnh trong hệ thống các đơn vị kinh doanh lữ hành Việt Nam.
- Tạo điều kiện cho sinh viên nắm bắt được những kiến thức mới, hiện đại về quản trị kinh doanh nói chung và kinh doanh lữ hành nói riêng.

5. Yêu cầu:

- Sinh viên phải nắm được cơ sở ra đời và tồn tại của công ty lữ hành cũng như các đặc điểm của sản phẩm lữ hành để vận dụng vào các hoạt động quản trị của doanh nghiệp lữ hành
- Nắm được đầy đủ các nội dung của hoạt động quản trị kinh doanh nói chung và quản trị kinh doanh lữ hành nói riêng
- Sử dụng thành thạo các phương pháp và công cụ quản trị kinh doanh
- Có khả năng xây dựng và thực hiện các chương trình du lịch
- Nắm được điều kiện và thực tế hoạt động kinh doanh lữ hành tại Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Chương 1. KINH DOANH LỮ HÀNH VÀ CÔNG TY LỮ HÀNH

I. Kinh doanh lữ hành:

1. Khái niệm:

Trong giai đoạn hiện nay, kinh doanh lữ hành đã trở thành một hoạt động không thể thiếu trong việc phát triển du lịch. Do vậy, để có một cái nhìn chính xác và toàn diện về hoạt động kinh doanh lữ hành, chúng ta phải xuất phát từ hoạt động du lịch.

1.1. Hoạt động Du lịch:

Ngày nay, du lịch là một nhu cầu quan trọng trong đời sống văn hoá - xã hội của con người. Nó đã được xã hội hoá và trở thành một ngành kinh tế quan trọng của nhiều quốc gia trên thế giới. Cho đến nay, khái niệm du lịch vẫn còn chưa được định nghĩa một cách rõ ràng, dù thuật ngữ du lịch đã trở nên thông dụng trên thế giới. Do vậy, có rất nhiều định nghĩa về du lịch do những hoàn cảnh (thời gian, khu vực) khác nhau và dưới những góc độ nghiên cứu khác nhau.

Tổ chức du lịch thế giới (WTO - World Tourism Organization) đã đưa ra định nghĩa: “Du lịch là tổng thể các hiện tượng và các mối quan hệ xuất phát từ sự giao lưu giữa du khách, các nhà kinh doanh, chính quyền địa phương và cộng đồng dân cư trong quá trình thu hút và tiếp đón du khách”.

Pirojnik có quan niệm: “Du lịch là một dạng hoạt động của dân cư trong thời gian nhàn rỗi có liên quan đến sự di cư và lưu trú tạm thời ngoài nơi ở thường xuyên nhằm mục đích phát triển về thể chất, tinh thần, nâng cao trình độ nhận thức văn hoá hay hoạt động thể thao kèm theo việc tiêu thụ những giá trị về tự nhiên, kinh tế, văn hoá và giáo dục.”

Tuyên ngôn Manila về du lịch năm 1980 có viết: “Du lịch được hiểu như hoạt động chủ yếu trong đời sống của các quốc gia và trong quan hệ quốc tế trên thế giới. Sự phát triển của du lịch gắn với sự phát triển của xã hội —

kinh tế của các quốc gia và phụ thuộc vào việc con người tham gia và việc nghỉ ngơi (có sáng tạo) và vào kỳ nghỉ, vào tự do đi du lịch, trong khuôn khổ thời gian tự do và thời gian nhàn rỗi mà du lịch nhấn mạnh tính chất nhân văn sâu sắc. Chính sự tồn tại và phát triển của du lịch gắn chặt với trạng thái hoà bình, vững bền, đòi hỏi về phần mình du lịch cũng phải góp phần vào.”

Luật du lịch Việt Nam định nghĩa: *“Du lịch và hoạt động của con người ngoài nơi cư trú thường xuyên của mình nhằm thoả mãn nhu cầu tham quan, giải trí, nghỉ dưỡng trong một khoảng thời gian nhất định.”*

Như vậy có thể thấy, hoạt động du lịch có một số đặc điểm chính sau:

- Hoạt động du lịch chỉ bao gồm những hoạt động của du khách ngoài nơi ở, nơi làm việc thường xuyên của họ và nhất thiết phải quay trở lại điểm xuất phát.

- Hoạt động du lịch luôn luôn gắn liền với hoạt động vận chuyển. Gần như tất cả các trường hợp đi du lịch đều có sự tham gia của một hay một vài hình thức giao thông nào đó.

- Hoạt động du lịch chính là hoạt động tại điểm đến của khách và hoạt động vận hành các cơ sở vật chất kỹ thuật khác nhằm thoả mãn các nhu cầu trong chuyến du lịch của khách du lịch.

1.2. Hoạt động lữ hành:

Ngày nay, thuật ngữ lữ hành (travel) đã trở nên rất quen thuộc trong đời sống xã hội. Đó là các hoạt động nhằm thực hiện một chuyến đi từ nơi này đến nơi khác bằng nhiều loại phương tiện khác nhau với nhiều lý do và mục đích khác nhau và không nhất thiết phải quay trở lại điểm xuất phát.

Trong thực tế, người ta thường tiếp cận thuật ngữ lữ hành dưới hai cách khác nhau:

- Theo nghĩa rộng: Hoạt động lữ hành bao gồm tất cả những hoạt động di chuyển của con người cũng như những hoạt động liên quan đến sự di

chuyển đó. Với cách tiếp cận này thì trong hoạt động du lịch có bao hàm yếu tố lữ hành nhưng không phải tất cả các hoạt động lữ hành là hoạt động du lịch.

- Theo nghĩa hẹp: Để phân biệt hoạt động kinh doanh du lịch trọn gói với các hoạt động kinh doanh du lịch khác như khách sạn, vui chơi giải trí..., người ta giới hạn hoạt động lữ hành chỉ bao gồm những hoạt động tổ chức các hoạt động du lịch trọn gói. Điểm xuất phát của cách tiếp cận này là người ta cho rằng hoạt động kinh doanh lữ hành chủ yếu là các hoạt động kinh doanh các chương trình du lịch trọn gói. Tiêu biểu cho cách tiếp cận này là định nghĩa về hoạt động lữ hành như sau:

+ **Lữ hành** là việc thực hiện chuyến đi du lịch theo kế hoạch, lộ trình, chương trình định trước.

+ Kinh doanh lữ hành (*Tour operation Business*) là việc xây dựng, bán và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch nhằm mục đích sinh lợi.

+ Các đại lý lữ hành (*Travel Subagent Business*) là tổ chức, cá nhân bán chương trình du lịch của doanh nghiệp lữ hành cho khách du lịch nhằm hưởng hoa hồng; không thực hiện chương trình du lịch đã bán.

2. Đặc điểm hoạt động kinh doanh lữ hành

+ Hoạt động kinh doanh lữ hành tạo ra những *sản phẩm là các dịch vụ tồn tại chủ yếu dưới dạng vô hình*. Đây là đặc điểm rất quan trọng, nó ảnh hưởng tới hầu hết các công đoạn trong quá trình kinh doanh lữ hành. Sản phẩm lữ hành bao gồm các chương trình du lịch, các dịch vụ trung gian, các dịch vụ bổ sung và các sản phẩm tổng hợp. Do các sản phẩm này đều tồn tại dưới dạng vô hình nên nó cũng mang những đặc trưng chung của hàng hoá dịch vụ như tính không lưu kho, không nhận biết được sản phẩm trước khi tiêu dùng, không chuyển quyền sở hữu...

+ Kết quả của hoạt động lữ hành *phụ thuộc và nhiều nhân tố và không ổn định*. Quá trình hoạt động lữ hành để tạo ra sản phẩm phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố cả khách quan lẫn chủ quan như các nhà cung cấp, tài nguyên du

lịch, điều kiện thời tiết khí hậu, điều kiện giao thông..... Do vậy, chất lượng của sản phẩm lữ hành thường khó xác định trước và không ổn định. Điều này gây rất nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp lữ hành trong việc duy trì và đảm bảo chất lượng.

+ *Quá trình sản xuất và quá trình tiêu dùng trong hoạt động kinh doanh lữ hành diễn ra cùng một lúc.* Các dịch vụ chỉ được thực hiện khi đã có khách hàng, doanh nghiệp hầu như không thể biết trước số lượng khách, khối lượng dịch vụ, doanh thu cũng như những chi phí mình sẽ thực hiện. Điều này làm cho việc lập kế hoạch, tính toán chi phí, giá cả của các công ty lữ hành gặp nhiều khó khăn.

+ *Đối với các sản phẩm do doanh nghiệp lữ hành tạo ra, người tiêu dùng rất khó cảm nhận được sự khác biệt trước khi tiêu dùng sản phẩm lữ hành.* Do quá trình sản xuất và tiêu dùng diễn ra cùng một lúc đồng thời rào cản tiếp cận với các yếu tố đầu vào của hoạt động kinh doanh lữ hành rất thấp nên hình thức và kết cấu sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành rất dễ bị sao chép cũng như khó tạo ra được sự khác biệt. Du khách rất khó có thể phân biệt được chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành khác nhau và chỉ có thể thực sự cảm nhận được chúng khi đã tiêu dùng sản phẩm.

+ *Hoạt động kinh doanh lữ hành thường được triển khai trên một phạm vi địa lý rộng lớn.* Đặc điểm này xuất phát từ đặc điểm của cầu du lịch. Do cầu du lịch phân tán đồng thời các dòng di chuyển của khách du lịch lại hướng tới nhiều điểm khác nhau nên các doanh nghiệp lữ hành thường phải triển khai các hoạt động của mình trên một phạm vi địa lý rộng. Điều này cũng gây nhiều khó khăn cho các doanh nghiệp lữ hành và thường làm tăng chi phí trong việc phân phối sản phẩm cũng như điều hành các hoạt động sản xuất, kinh doanh của mình.

+ *Hoạt động kinh doanh lữ hành mang tính thời vụ rõ nét đối với từng đoạn thị trường.* Cầu du lịch phụ thuộc rất nhiều vào thời gian rỗi, cách phân bố và sử dụng thời gian rỗi của dân cư cũng như điều kiện thời tiết khí hậu. Do

vậy trong kinh doanh du lịch nói chung và kinh doanh lữ hành nói riêng tính thời vụ đã trở thành một hiện tượng phổ biến. Để khắc phục tình trạng này các doanh nghiệp lữ hành buộc phải tiến hành đa dạng hoá sản phẩm, khai thác trên nhiều phân đoạn thị trường hoặc trên nhiều thị trường khác nhau đồng thời phải sử dụng các chính sách giá cả cũng như chính sách sản phẩm một cách hợp lý.

+ *Hoạt động kinh doanh lữ hành phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan thuộc môi trường vĩ mô, ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp.* Các yếu tố của môi trường vĩ mô bên cạnh những ảnh hưởng tới các doanh nghiệp lữ hành giống như các ngành khác còn là một thành tố tạo ra sản phẩm lữ hành. Do vậy thị trường du lịch nói chung mang tính nhạy cảm rất cao đối với các yếu tố này. Một sự biến động nhỏ (tính theo mức độ tác động chung) của môi trường vĩ mô như sự thay đổi của môi trường tự nhiên, an ninh chính trị, kinh tế... cũng gây ra những thay đổi (đôi khi là rất lớn) trong tương quan cung - cầu du lịch và vì vậy, ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành.

3. Các nhân tố tác động tới hoạt động kinh doanh lữ hành

3.1. Các nhân tố chung:

Hoạt động kinh doanh lữ hành chịu tác động của rất nhiều nhân tố. Hầu hết các nhân tố này đều thuộc môi trường vĩ mô, môi trường quốc tế và do đó nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp lữ hành hầu như không có khả năng thay đổi hay điều chỉnh các nhân tố này trong khi tác động của chúng tới hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp là rất lớn. Một xu hướng của những nhân tố này có thể tác động rất khác nhau tới các doanh nghiệp khác nhau. Do vậy, việc nghiên cứu, nắm bắt được xu hướng vận động của các nhân tố tác động tới hoạt động kinh doanh lữ hành là một công việc hết sức cần thiết nhằm giúp cho doanh nghiệp lữ hành có thể hoạch định được những chiến lược, chính sách và các kế hoạch kinh doanh một cách hợp lý nhằm khai thác, tận dụng tối đa những cơ hội có được cũng như hạn chế được những tác động tiêu cực đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

3.1.1. Nhân tố an ninh chính trị và an toàn xã hội.

Điều kiện an ninh chính trị và an toàn xã hội ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động du lịch nói chung và hoạt động lữ hành nói riêng. Sự ổn định về an ninh chính trị sẽ tạo điều kiện phát triển thuận lợi cho mọi mặt của đời sống kinh tế, văn hoá, xã hội và do đó tác động mạnh mẽ tới cả cung và cầu du lịch của một vùng, một quốc gia hay một khu vực. Nhu cầu du lịch không phải là một nhu cầu thiết yếu, người dân chỉ đi du lịch khi họ cảm thấy sẽ được an toàn. Do vậy, ở những vùng an ninh chính trị và an toàn xã hội được đảm bảo sẽ có tính hấp dẫn cao đối với khách du lịch, đồng thời cũng tạo điều kiện thuận lợi thúc đẩy người dân đi du lịch.

3.1.2. Nhân tố kinh tế

Nhân tố kinh tế đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động kinh doanh du lịch. Nó tác động cả phía trước và phía sau trong chu trình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành. Chỉ khi kinh tế phát triển thì mới có

thể phát triển các điều kiện thiết yếu của của hoạt động du lịch nói chung như cơ sở hạ tầng, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ du lịch cũng như các ngành công nghiệp có liên quan. Đồng thời khi kinh tế phát triển thì đời sống người dân cũng được nâng cao và do vậy có tác động rất tích cực tới cầu du lịch.

3.1.3. Chính sách phát triển du lịch:

Chính sách phát triển của một quốc gia hay một địa phương có ảnh hưởng rất lớn đối với hoạt động du lịch nói chung cũng như hoạt động lữ hành nói riêng. Hoạt động kinh doanh lữ hành cũng như mọi hoạt động kinh doanh khác đều hoạt động trong khuôn khổ của môi trường pháp lý. Với chức năng của mình, các chính sách vĩ mô có khả năng hạn chế hoặc khuyến khích phát triển các hoạt động du lịch. Chỉ khi có những cơ chế và chính sách hợp lý các doanh nghiệp lữ hành mới có khả năng phát huy đầy đủ những tiềm năng sẵn có để nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình và đóng góp vào sự phát triển du lịch nói chung.

3.2. Các nhân tố tác động tới cầu

3.2.1. Thời gian rỗi

Đây là điều kiện không thể thiếu trong việc hình thành cầu du lịch. Con người chỉ có thể đi du lịch khi có thời gian rỗi. Quỹ thời gian của con người được chia làm hai phần là thời gian dành cho công việc và thời gian ngoài công việc.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Tổng quỹ thời gian} & = & \text{Thời gian dành cho} & + & \text{Thời gian dành cho} & + & \text{Thời} \\ \text{của con người} & & \text{nhu cầu thiết yếu} & & \text{công việc} & & \text{gian rỗi} \\ & & (1) & & (2) & & (3) & & (4) \end{array}$$

(2): Thời gian dành cho những nhu cầu tự nhiên, nhu cầu sinh lý và công việc gia đình

(3): Thời gian dành cho công việc (theo nghĩa rộng) và những tiêu hao liên quan đến công việc

(4): Thời gian rỗi

Thời gian rỗi của con người là mục tiêu khai thác của các nhà kinh doanh du lịch. Trong thời gian này con người có thể tham gia rất nhiều các hoạt động như giải trí, học tập, du lịch hay các hoạt động xã hội... Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ dẫn đến sự tăng nhanh của năng suất lao động cũng như tiện nghi trong cuộc sống thì thời gian rỗi của con người cũng ngày càng gia tăng. Đây là điều kiện rất thuận lợi cho hoạt động kinh doanh du lịch nói chung và kinh doanh lữ hành nói riêng. Tuy nhiên, sự phát triển này cũng tạo ra một sức ép lớn đối với các doanh nghiệp du lịch từ phía các sản phẩm thay thế.

3.2.2. Thu nhập

Thu nhập là điều kiện tiên quyết để biến nhu cầu du lịch thành cầu du lịch. Trên thực tế, cầu du lịch chỉ xuất hiện khi con người đã được đáp ứng những nhu cầu thiết yếu. Cũng như những hàng hoá khác, cầu du lịch phụ thuộc rất lớn vào thu nhập. Khi thu nhập của người dân tăng lên sẽ làm dịch chuyển đường cầu về du lịch lên phía trên.

3.2.3. Trình độ dân trí

Sự phát triển của du lịch còn phụ thuộc vào trình độ dân trí. Nếu trình độ dân trí của người dân tăng lên thì nhu cầu tăng cường hiểu biết, tìm hiểu, khám phá những điều mới lạ cũng tăng lên và do vậy cầu về du lịch cũng tăng lên. Bên cạnh đó, trình độ dân trí không chỉ tác động tới cầu du lịch, nó còn là bộ phận cấu thành tạo ra sản phẩm du lịch.

3.3. Các nhân tố tác động tới cung

3.3.1. Điều kiện tự nhiên và tài nguyên du lịch tự nhiên

Điều kiện tự nhiên và tài nguyên du lịch tự nhiên có một vai trò rất quan trọng trong việc phát triển du lịch. Đó chính là những nhân tố hình thành nên cung du lịch và do vậy, hình thành nên cung lữ hành. Điều kiện tự nhiên và tài nguyên du lịch tự nhiên có tác động trực tiếp tới sự cảm nhận của du khách do

vậy nó là một nhân tố hình thành sản phẩm du lịch. Các điều kiện tự nhiên và tài nguyên du lịch tự nhiên hình thành nên sản phẩm du lịch nói chung và sản phẩm lõi hành nói riêng bao gồm các yếu tố sau:

+ *Vị trí địa lý*: Khoảng cách từ nơi du lịch đến nguồn khách du lịch có ý nghĩa quan trọng đối với nơi nhận khách du lịch. Nếu nơi nhận khách ở xa điểm gửi khách thì sẽ làm giảm cầu đối với điểm du lịch đó. Du khách có thể phải chi thêm tiền cho việc đi lại vì khoảng cách xa, phải rút ngắn thời gian lưu lại ở các nơi du lịch vì thời gian đi lại mất nhiều, du khách phải hao tổn sức khoẻ vì khoảng cách di chuyển quá xa. Do vậy, vị trí địa lý là một thành tố quan trọng tạo thành cung du lịch.

+ *Địa hình*: Địa hình là một trong những yếu tố góp phần tạo nên phong cảnh và sự đa dạng của phong cảnh ở nơi đó. Đối với du lịch, địa hình càng đa dạng, tương phản và độc đáo thì càng có sức hấp dẫn du khách. Khách du lịch thường ưa thích những nơi du lịch nhiều đồi núi. Các kiểu địa hình Kast và địa hình bờ nước là loại địa hình đặc trưng tạo nên những tài nguyên du lịch rất có giá trị.

+ *Khí hậu*: Những vùng, những đất nước có khí hậu ôn hoà thường được những du khách ưa thích. Nhiều cuộc thăm dò cho thấy khách du lịch thường tránh những nơi có thời tiết quá lạnh hoặc quá ẩm hoặc quá khô. Trong các yếu tố của khí hậu, nhiệt độ và độ ẩm có liên quan chặt chẽ với nhau và có tác động đến hệ thống cảm giác của con người. Qua nghiên cứu, người ta đã rút ra được mối quan hệ giữa điều kiện của khí hậu với cảm giác hay sức chịu đựng của con người. Vì thế, khí hậu cũng là một thành tố tạo nên sản phẩm du lịch.

+ *Điều kiện thủy văn*: Nước là một yếu tố không thể thiếu được để duy trì sự sống của con người và có sức hấp dẫn rất lớn đối với khách du lịch. Chính vì vậy, các khu du lịch ở ven hồ, ven biển thường thu hút được một lượng khách du lịch rất đông đảo. Trên thực tế, du lịch nghỉ biển hiện nay vẫn là loại hình du lịch thu hút được nhiều khách du lịch nhất. Trong tài nguyên

nước, các nguồn nước khoáng là tiền đề rất quan trọng đặc biệt là yếu tố không thể thiếu đối với việc phát triển du lịch chữa bệnh. Trong thời đại ngày nay, du lịch kết hợp thư giãn, chữa bệnh rất được ưa chuộng thì các nguồn nước khoáng đóng vai trò là yếu tố vật chất quan trọng cho các hoạt động du lịch này.

+ *Hệ động, thực vật*: Cũng là thành tố tạo nên sản phẩm du lịch. Sự đa dạng của hệ động thực vật sẽ làm cho hệ thống sản phẩm du lịch trở nên phong phú, tăng tính hấp dẫn đối với khách du lịch. Trong nhiều chương trình du lịch, một số loài động, thực vật đã trở thành đối tượng tham quan chính.

3.3.2. Điều kiện kinh tế xã hội và tài nguyên du lịch nhân văn

Giá trị văn hoá lịch sử, các thành tựu chính trị và kinh tế có ý nghĩa đặc trưng cho sự phát triển của du lịch ở từng vùng, từng đất nước. Các yếu tố này có sức hấp dẫn đặc biệt với số đông khách du lịch. Các tài nguyên có giá trị lịch sử đặc biệt thu hút được đối tượng du khách có trình độ cao, ham hiểu biết. Hầu hết tất cả các nước đều có tài nguyên có giá trị lịch sử. Tuy nhiên ở mỗi nước các tài nguyên này lại có sức hấp dẫn khác nhau. Thông thường, chúng thu hút du khách nội địa có hiểu biết sâu về lịch sử dân tộc mình.

Các tài nguyên có giá trị văn hoá cũng thu hút khách du lịch với mục đích tham quan nghiên cứu. Các tài nguyên có giá trị văn hoá thường có nhiều ở các thành phố là nơi diễn ra các hoạt động giao lưu trong lịch sử dẫn đến sự kết hợp và pha trộn các luồng văn hoá trong lịch sử của mỗi quốc gia.

Các điều kiện kinh tế của điểm du lịch cũng là một nhân tố hình thành cung du lịch. Sự phát triển kinh tế sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc hình thành và phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng và cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành du lịch để từ đó hình thành nên các sản phẩm du lịch.

3.3.3. Cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành du lịch

Bao gồm các phương tiện của ngành du lịch hoặc liên quan đến ngành du lịch nhằm thoả mãn những nhu cầu của du khách trong chuyến du lịch như:

khách sạn, nhà hàng, các phương tiện vận chuyển, các khu vui chơi giải trí, các phương tiện tham quan... Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành du lịch là các yếu tố đầu vào và do đó có tác động quan trọng tới hoạt động kinh doanh lữ hành vì nó trực tiếp tạo ra sản phẩm du lịch, cũng như quyết định tới chất lượng của sản phẩm lữ hành. Với chức năng của mình, hầu hết các doanh nghiệp lữ hành chỉ thực hiện việc liên kết các sản phẩm đơn lẻ của các nhà sản xuất thành một sản phẩm hoàn chỉnh mà ít khi và ít có khả năng tác động, thay đổi các sản phẩm này. Do vậy, trên thực tế, chất lượng và hiệu quả của hoạt động kinh doanh lữ hành phụ thuộc rất nhiều vào hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành.

II. Công ty lữ hành:

1. Khái niệm:

Công ty du lịch lữ hành là một loại hình doanh nghiệp đặc biệt, kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực tổ chức, xây dựng, bán và thực hiện các chương trình du lịch trọn gói cho khách du lịch. Ngoài ra, công ty lữ hành còn có thể tiến hành các hoạt động trung gian bán sản phẩm của các nhà cung cấp sản phẩm du lịch hoặc thực hiện các hoạt động kinh doanh tổng hợp khác, đảm bảo phục vụ các nhu cầu của khách du lịch từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng trong quá trình du lịch của họ.

2. Quan hệ giữa cung cầu du lịch và vai trò của công ty lữ hành:

* Sự tồn tại và phát triển của các công ty lữ hành là một tất yếu khách quan. Nói như vậy là vì chỉ có các công ty lữ hành mới giải quyết được tính phức tạp và tính mâu thuẫn trong mối quan hệ giữa cung và cầu du lịch. Tính phức tạp và tính mâu thuẫn này thể hiện ở các điểm sau đây.

+ Cung du lịch chỉ mang tính chất cố định và ít thay đổi còn cầu du lịch mang tính phân tán. Tài nguyên du lịch và các cơ sở cung cấp dịch vụ như khách sạn, nhà hàng... không thể bán các sản phẩm dịch vụ của mình đến nơi ở của khách. Để sử dụng được các sản phẩm, dịch vụ du lịch thì khách du lịch phải đến các điểm du lịch và các nhà cung cấp. Muốn tồn tại được thì các nhà cung cấp các sản phẩm du lịch phải áp dụng nhiều biện pháp để thu hút khách du lịch đến cơ sở của mình. Do đó trong du lịch chỉ có dòng chuyển động một chiều của cầu tới cung và không có dòng ngược lại như các hoạt động kinh doanh khác. Có thể nói cung du lịch trong một phạm vi nào đó tương đối thụ động.

+ Cầu du lịch mang tính tổng hợp trong khi đó mỗi một nhà cung cấp sản phẩm du lịch chỉ đáp ứng được một hay một vài nội dung của cầu du lịch bởi vì trong quá trình du lịch, các nhu cầu của khách mới được khơi dậy.

Tính độc lập của các thành phần du lịch gây nhiều khó khăn cho khách du lịch trong việc sắp xếp, bố trí các hoạt động để có một chuyến đi như ý muốn của họ. Trong khi đó, các nhà cung cấp sản phẩm du lịch gặp nhiều khó khăn trong việc quảng cáo các sản phẩm của mình trong khi đó khách du lịch không đủ thời gian hoặc khó khăn trong việc tìm kiếm thông tin hoặc không đủ thông tin và khả năng để tổ chức các chuyến đi du lịch có chất lượng cao, phù hợp với mong muốn của họ.

Khi kinh tế phát triển, thu nhập của người dân tăng lên thì người ta có nhu cầu sử dụng dịch vụ nhiều hơn. Trong du lịch, khách du lịch ngày càng được phục vụ chu đáo và tốt hơn. Trong chuyến đi của mình người ta chỉ cần chuẩn bị tiền.

Tất cả những cơ sở nói trên chỉ ra rằng *cần phải có một tác nhân trung gian làm nhiệm vụ liên kết giữa cung và cầu trong du lịch. Tác nhân đó chính là các công ty lữ hành.*

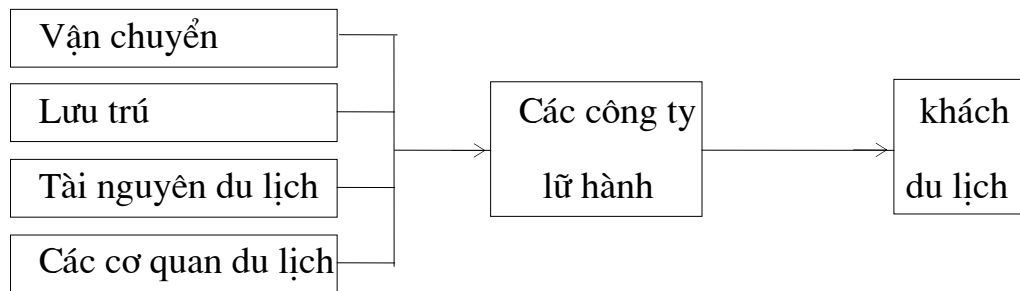
** Để thực hiện vai trò liên kết này, các công ty lữ hành có nhiệm vụ thực hiện các hoạt động sau:*

+ Tổ chức các hoạt động trung gian bán và tiêu thụ sản phẩm của các nhà cung cấp sản phẩm du lịch, hệ thống các điểm bán, các đại lý du lịch tạo thành mạng lưới cung cấp sản phẩm du lịch. Trên cơ sở này nó rút ngắn hoặc xoá bỏ khoảng cách giữa cung và cầu du lịch.

+ Tổ chức các chương trình du lịch trọn gói. Các chương trình du lịch này nhằm liên kết các sản phẩm du lịch mang tính đơn lẻ như vận chuyển, lưu trú, tham quan giải trí thành một sản phẩm thống nhất, thoả mãn được các nhu cầu của khách du lịch trong chuyến đi. Với các chương trình du lịch trọn gói sẽ giúp cho khách giảm bớt những khó khăn, lo ngại, tạo cho khách du lịch sự an tâm, tin tưởng vào thành công của chuyến đi.

+ Đối với các công ty lữ hành du lịch lớn, với hệ thống cơ sở vật chất phong phú, từ các công ty hàng không, cho tới hệ thống khách sạn, hệ thống

ngân hàng.. nhằm đảm bảo các nhu cầu của khách từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng trong quá trình thực hiện chuyến đi



Sơ đồ 1.1. Vai trò của các công ty lữ hành

** Khi sử dụng các dịch vụ của các công ty lữ hành, khách du lịch thu được các lợi ích sau đây:*

+ Thời gian, sự tiện lợi, chi phí tìm kiếm thông tin, tổ chức, sắp xếp chuyến đi.

+ Thừa hưởng tri thức và kinh nghiệm của các chuyên gia chuyên tổ chức du lịch của các công ty lữ hành.

+ Mức giá của các công ty lữ hành thường thấp hơn mức giá mà khách mua đơn lẻ từng dịch vụ.

+ Các công ty lữ hành giúp cho khách du lịch cảm nhận được sản phẩm phần nào trước khi họ quyết định thực hiện chuyến đi. Thông qua các ấn phẩm quảng cáo và cả những lời hướng dẫn, giới thiệu của nhân viên bán sản phẩm sẽ giúp tạo ra cho khách ấn tượng ban đầu và sự an tâm khi họ quyết định mua.

** Khi quan hệ với các công ty lữ hành, các nhà cung cấp có các lợi ích sau đây:*

+ Trên cơ sở ký kết hợp đồng với các công ty lữ hành thì các nhà cung cấp sẽ chuyển bớt một phần rủi ro cho các công ty lữ hành.

+ Các nhà cung cấp thu được lợi ích từ việc quảng cáo, tuyên truyền sản phẩm của mình thông qua hoạt động quảng cáo của các công ty lữ hành.

+ Hoạt động của các công ty lữ hành tạo điều kiện thuận lợi cho khách du lịch do đó làm tăng nhu cầu về các dịch vụ du lịch nên có tác dụng làm dịch chuyển đường cầu của các nhà cung cấp. Có thể nói các công ty lữ hành là một bộ phận quan trọng hoàn thiện hệ thống phân phối của các nhà cung cấp.

3. Các sản phẩm chính của công ty lữ hành:

* *Sản phẩm trung gian* do các công ty lữ hành cung cấp: Trong hoạt động này, các đại lý này thực hiện các hoạt động bán sản phẩm của nhà sản xuất khác, các đại lý không trực tiếp sản xuất ra sản phẩm của chính đại lý mà chỉ hoạt động như một đại diện bán sản phẩm của các nhà sản xuất du lịch. Các sản phẩm trung gian bao gồm:

- + Đại lý đặt chỗ và bán vé máy bay, các phương tiện vận chuyển khác.
- + Dịch vụ môi giới cho thuê phương tiện (xe ô tô,...)
- + Môi giới bán bảo hiểm du lịch.
- + Đăng ký, đặt chỗ và bán các chương trình du lịch
- + Đăng ký, đặt chỗ trong khách sạn.
- + Tư vấn du lịch
- + Các dịch vụ môi giới trung gian khác.

* *Chương trình du lịch trọn gói*: Mang tính chất đặc trưng cho hoạt động lữ hành du lịch. Các công ty lữ hành liên kết các sản phẩm của các nhà sản xuất riêng lẻ thành một sản phẩm hoàn chỉnh và bán cho khách du lịch với một mức giá gộp.

* *Sản phẩm tổng hợp*: Trong quá trình phát triển, các công ty lữ hành có thể mở rộng phạm vi hoạt động của mình để trở thành những người sản xuất trực tiếp ra các sản phẩm du lịch.

Các công ty lữ hành lớn trên thế giới hoạt động hầu hết trong các lĩnh vực có liên quan đến du lịch, bao gồm: Kinh doanh khách sạn, kinh doanh các dịch vụ vui chơi - giải trí, các dịch vụ vận chuyển du lịch, các dịch vụ ngân hàng phục vụ khách du lịch□

4. Phân loại công ty lữ hành:

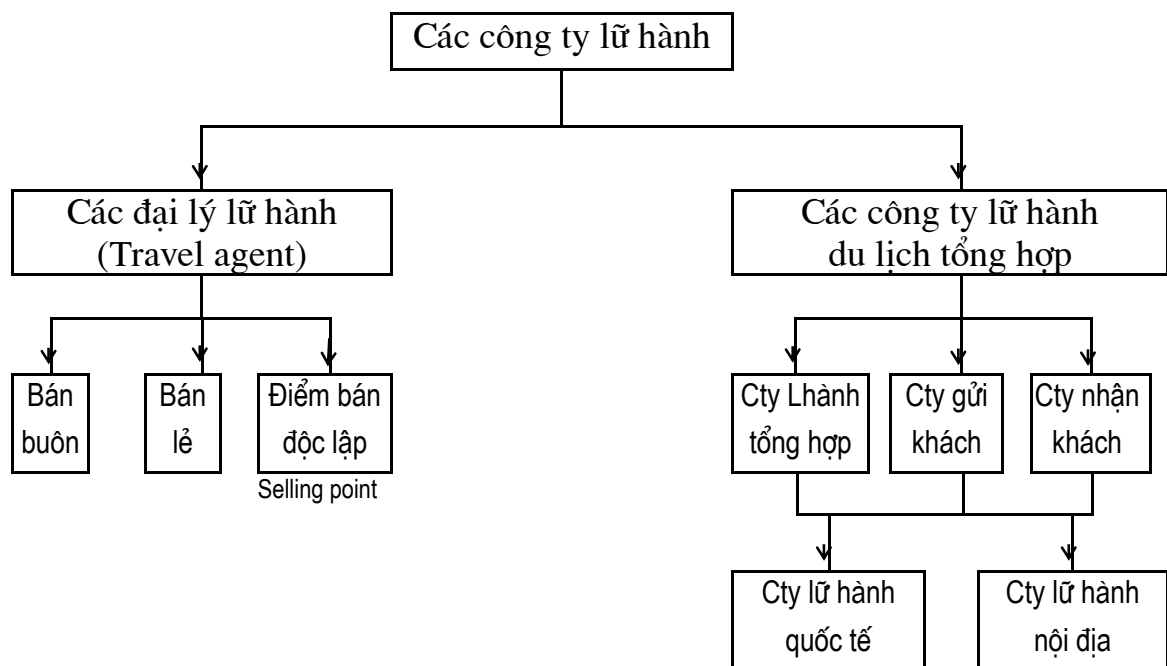
Hiện nay tồn tại nhiều cách phân loại. Mỗi quốc gia có một cách phân loại phù hợp với điều kiện thực tế của hoạt động du lịch của quốc gia đó. Các tiêu thức thông thường dùng để phân loại bao gồm:

- Sản phẩm du lịch chủ yếu của công ty lữ hành
- Phạm vi hoạt động chủ yếu của công ty lữ hành.
- Quy mô và phương thức hoạt động của công ty lữ hành.
- Quan hệ của công ty lữ hành với khách du lịch.
- Quy định của các cơ quan quản lý du lịch.

Tại Việt Nam các công ty lữ hành được chia làm 2 loại là ***doanh nghiệp lữ hành quốc tế*** và ***doanh nghiệp lữ hành nội địa*** trên cơ sở phạm vi hoạt động của các doanh nghiệp. Trong đó các doanh nghiệp lữ hành quốc tế được hoạt động trên cả thị trường quốc tế và thị trường nội địa còn các doanh nghiệp lữ hành nội địa chỉ được phép kinh doanh thị trường nội địa

Trên thế giới Nhật Bản cũng có cách phân loại tương tự Việt Nam, bao gồm các công ty lữ hành tổng hợp (tương tự công ty lữ hành quốc tế), công ty lữ hành nội địa và các công ty lữ hành trực thuộc là đại diện hoặc chi nhánh của các công ty khác.

Tại các nước khác trên thế giới, cách phân loại phổ biến thường được áp dụng là cách phân loại như mô hình sau:



Sơ đồ 1.2. Mô hình phân loại các công ty lữ hành

Chương 2. CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY LỮ HÀNH

I. Lý luận chung về cơ cấu tổ chức:

1. Khái niệm:

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp là một hình thức liên kết toàn bộ cơ sở vật chất kỹ thuật và đội ngũ lao động của doanh nghiệp đó nhằm đảm bảo sử dụng các nguồn lực này một cách có hiệu quả nhất để đạt được mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra. Cơ cấu tổ chức phản ánh mối quan hệ chính thức trong doanh nghiệp.

Có hai loại quan hệ:

- + Mối quan hệ chiều dọc: Mối quan hệ quản lý
- + Mối quan hệ chiều ngang: Mối quan hệ chức năng, phối hợp.

Cơ cấu tổ chức cung cấp cho các nhà quản lý doanh nghiệp các phương pháp giải quyết mâu thuẫn cơ bản trong doanh nghiệp. Đó là việc phân chia quá trình sản xuất kinh doanh ra thành những nhóm nhỏ theo hướng chuyên môn hoá với việc phối hợp, liên kết các nhóm này để đảm bảo tính hiệu quả của doanh nghiệp.

2. Các căn cứ để lựa chọn cơ cấu tổ chức:

Việc lựa chọn cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp lữ hành là tùy thuộc vào các yếu tố sau đây:

- + Phụ thuộc vào phạm vi địa lý, nội dung và đặc điểm của các lĩnh vực hoạt động của công ty. Đây là yếu tố cơ bản nhất, mang tính quyết định.
- + Căn cứ vào khả năng tài chính, các nguồn lực và chính sách phát triển của công ty.
- + Phụ thuộc vào các yếu tố mang tính môi trường kinh doanh và tiến bộ khoa học kỹ thuật.

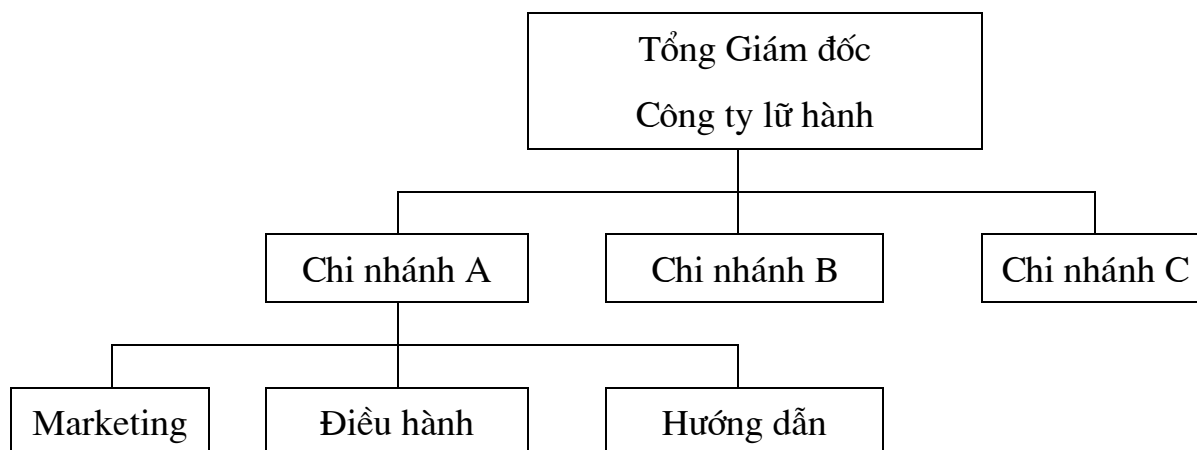
3. Các loại mô hình cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp:

3.1 Mô hình trực tuyến:

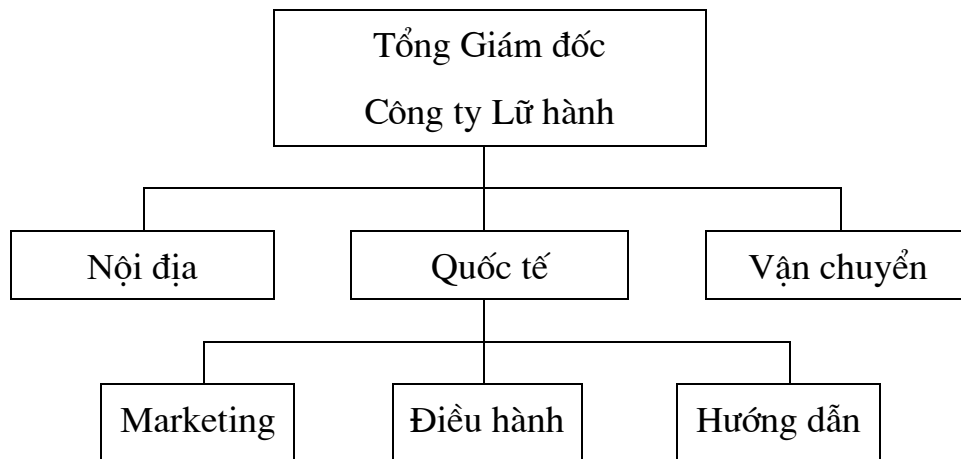
Mô hình này dựa trên nguyên tắc *thống nhất chỉ huy*. Cấp trên cần phải có một lượng giới hạn cấp dưới phụ thuộc. Phạm vi hoạt động của mỗi bộ phận trong doanh nghiệp cần phải được ấn định một cách đầy đủ và chủ doanh nghiệp là người duy nhất có đủ khả năng giải quyết các mâu thuẫn. Cơ cấu này đưa đến mối quan hệ quyền lực phụ thuộc. Nó có dạng hình chóp, quyền lực đi theo chiều từ cao xuống thấp.

* *Trực tuyến đơn vị*: Mô hình này được tổ chức theo đơn vị, đó là việc chia cắt doanh nghiệp theo chiều dọc để phân tách các hoạt động khác nhau. Coi mỗi đơn vị như là một “doanh nghiệp” đặc thù với đầy đủ mọi phương tiện về con người và vật chất để có sức hoạt động độc lập.

* *Trực tuyến theo địa lý*: Mô hình này khá phổ biến đối với các doanh nghiệp lẻ hành với các cơ sở đặt tại các địa phương khác nhau trong nước hoặc các nước khác nhau.



* *Trực tuyến theo sản phẩm*: Mô hình này phân chia doanh nghiệp theo các loại sản phẩm riêng biệt. Mỗi bộ phận chịu trách nhiệm toàn bộ đối với một hay một vài sản phẩm.



* *Ưu, nhược điểm của mô hình trực tuyến:*

+ **Ưu điểm:**

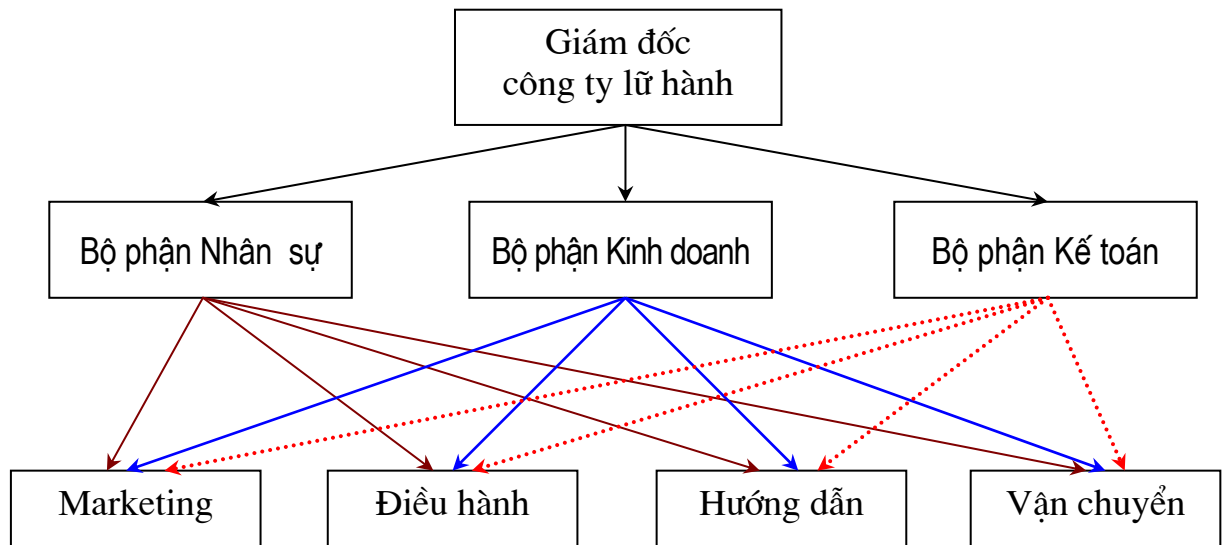
- Đơn giản và rõ ràng do thống nhất chỉ huy
- Trách nhiệm của các bộ phận được phân định rõ
- Dễ dàng giải quyết các mâu thuẫn và hạn chế rủi ro

+ **Nhược điểm:**

- Có sự ngăn cách giữa các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp và thiếu sự phối hợp giữa chúng.
- Tạo nên sự cứng nhắc của tuyến.
- Khó khăn trong việc phát huy tính sáng tạo cũng như tạo ra truyền thống của doanh nghiệp.
- Hạn chế nguồn dự trữ quản trị viên cấp cao
- Dễ dẫn đến tình trạng quan liêu

3.2 Mô hình chức năng:

Mô hình này phân chia doanh nghiệp theo chiều ngang thành những đơn vị chuyên môn hoá trong một số nhiệm vụ nhất định. Mô hình này thường gặp trong những doanh nghiệp vừa và nhỏ.



* *Ưu, nhược điểm của mô hình chức năng:*

+ **Ưu điểm:**

- Sử dụng được các chuyên gia để đáp ứng những vấn đề phức tạp trong quản lý.
- Tập trung năng lực trong các vấn đề chuyên môn

+ **Nhược điểm:**

- Nhiều chỉ huy, dễ dẫn đến mâu thuẫn trong các quyết định quản lý.
- Phân tán trách nhiệm
- Cản trở sự phối hợp
- Hạn chế tính năng động của cá nhân (đề bạt và chuyển chuyển)

3.3. Mô hình trực tuyến □ chức năng:

Đây là sự kết hợp của cả hai mô hình trực tuyến và mô hình chức năng. Theo mô hình này, bên cạnh đường trực tuyến đặt thêm một hoặc nhiều bộ phận tham mưu bao gồm những chuyên gia có trách nhiệm làm rõ các quyết định của ban lãnh đạo doanh nghiệp. Bộ phận tham mưu này không có quyền chỉ huy đối với các bộ phận khác.

Mô hình tổ chức này tuân theo nguyên lý kép “staff and line”. Một tuyến có quyền lực chung (quyền chỉ huy) và một tuyến có quyền lực chuyên môn (quyền cố vấn).

** Ưu, nhược điểm của mô hình trực tuyến -chức năng:*

+ Ưu điểm:

- Kết hợp được các ưu điểm của thống nhất chỉ huy với những ưu điểm của việc chuyên môn hoá.
- Kết hợp được sự quản lý dài hạn (chức năng) với sự quản lý ngắn hạn (thừa hành)

+ Nhược điểm:

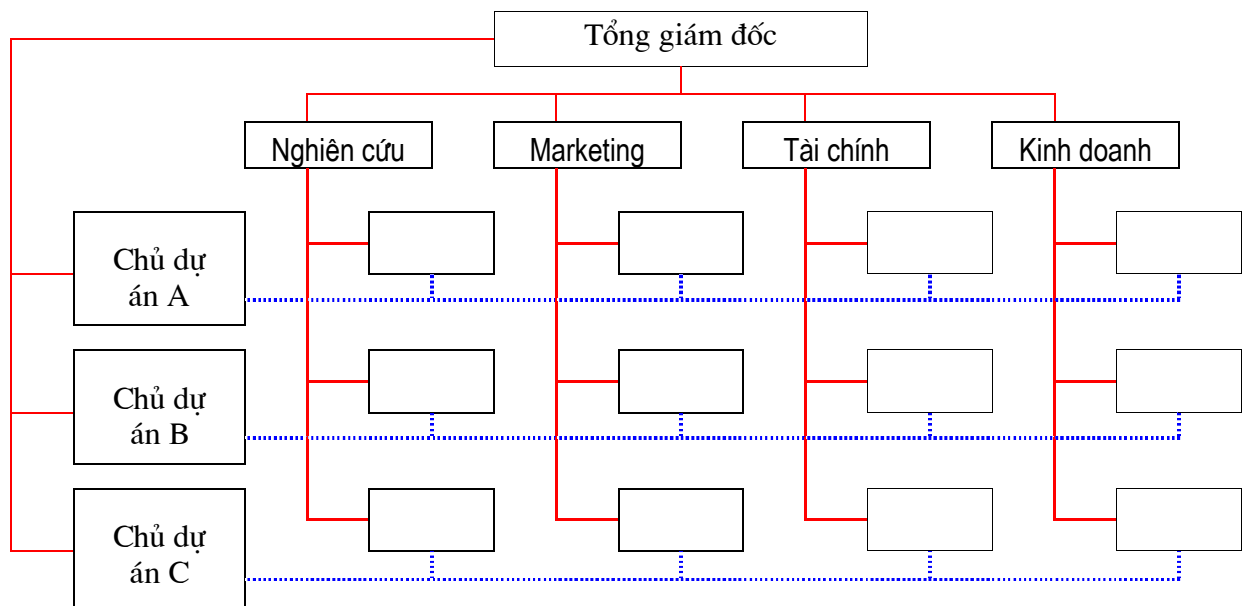
- Dễ dẫn đến mâu thuẫn giữa thừa hành và chức trách
- Cơ cấu tổ chức thường khá công kênh

3.4 Mô hình tổ chức kiểu ma trận:

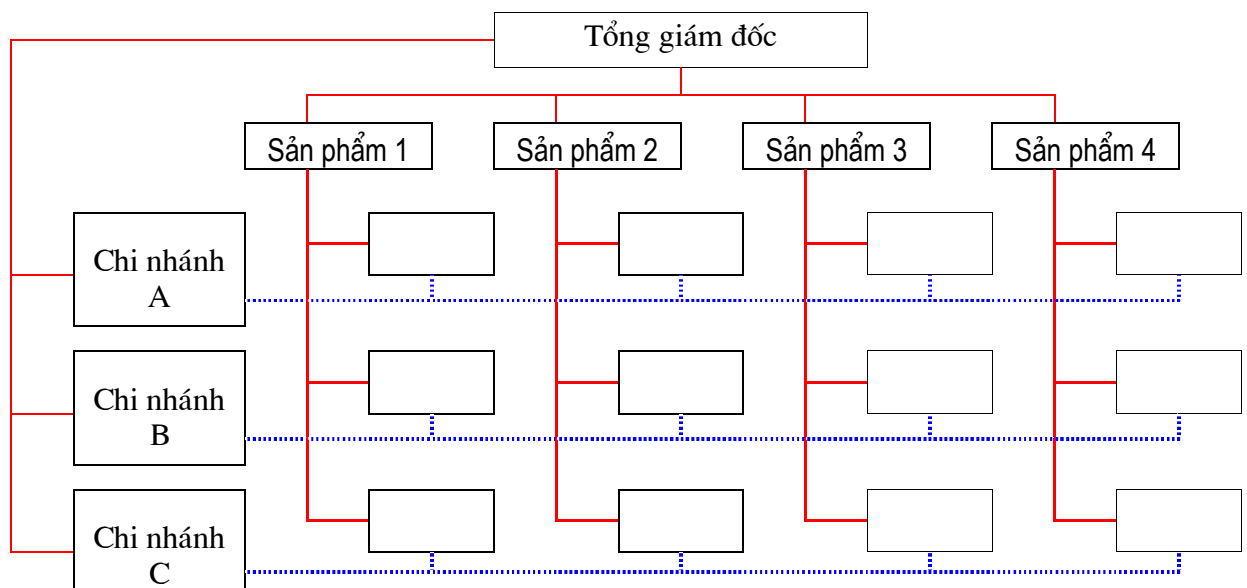
Cơ cấu này dựa vào nguyên tắc song trùng chỉ huy, tức là một người hoặc một bộ phận đồng thời có hai tuyến cấp trên. Tính song trùng này có thể là tạm thời (Mô hình dự án) hoặc cũng có thể ổn định (mô hình nhiều chiều).

Ưu điểm của mô hình tổ chức kiểu ma trận là có nhiều người tham gia khi ra quyết định nên hạn chế được nguy cơ sai lầm nhưng đồng thời nó cũng có khá nhiều nhược điểm như tạo ra sự chậm chạp, thiếu năng động, tính song trùng chỉ huy làm các bộ phận và nhân viên bị gò bó.

** Mô hình dự án:* Một dự án được xác định từ một nhu cầu thống nhất với việc tổ chức các phương tiện nghiên cứu, sản xuất, kinh doanh riêng. Nó có thể là một dự án đầu tư, sản xuất sản phẩm mới hay thâm nhập thị trường mới. Theo mô hình này, chủ dự án phối hợp hoạt động của các bộ phận cho đến khi kết thúc dự án. Như vậy, mô hình này không cố định, cứng nhắc mà khá linh hoạt, biến đổi tùy thuộc và những hoạt động của doanh nghiệp.

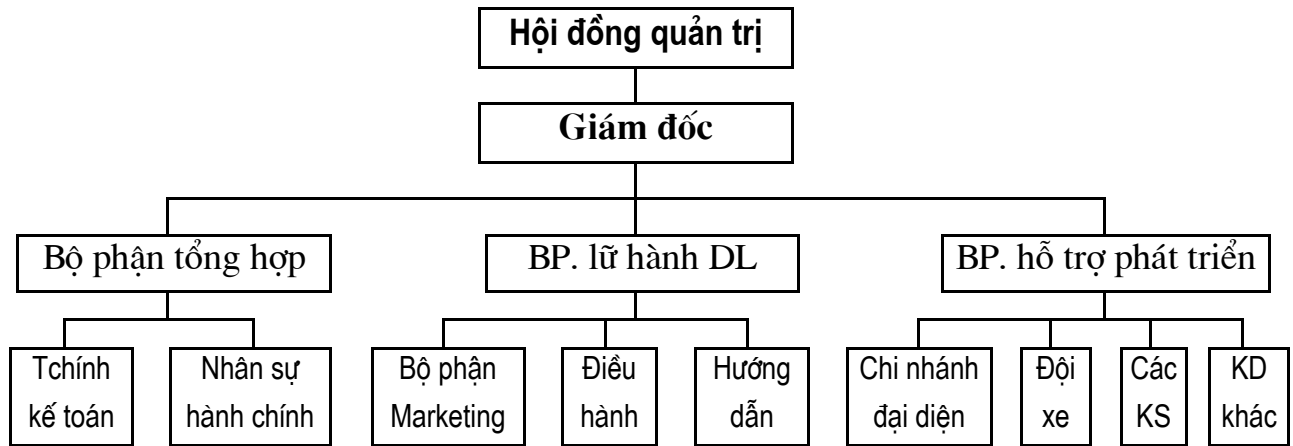


* *Mô hình tổ chức nhiều chiều:* Ở mô hình này mỗi liên hệ hai tuyến là ổn định. Nó có các dạng kết hợp hai chiều như *sản phẩm* □ *chức năng*, *sản phẩm* □ *vùng địa lý*, *chức năng* □ *vùng địa lý*



II. Cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp lữ hành:

1. Mô hình cơ cấu tổ chức phổ biến tại các doanh nghiệp lữ hành :



SƠ ĐỒ CƠ CẤU TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY LỮ HÀNH

1.1. *Hội đồng quản trị:*

Thường tồn tại ở các công ty cổ phần. Chức năng của hội đồng quản trị là quyết định những vấn đề quan trọng nhất về đường lối, triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, bổ nhiệm giám đốc hoặc thuê giám đốc công ty.

1.2. *Giám đốc :*

Là người trực tiếp điều hành công việc, chịu trách nhiệm trực tiếp với hội đồng quản trị về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

1.3. *Bộ phận lữ hành du lịch:* Bao gồm 3 phòng hay 3 nhiệm vụ chính:

Marketing, điều hành, hướng dẫn. Trong đó:

1.3.1. Bộ phận Marketing:

- Vai trò: Liên kết giữa các bộ phận với khách hàng.
- Hoạt động: Tổ chức tiến hành các hoạt động nghiên cứu thị trường trong nước và quốc tế, tiến hành các hoạt động tuyên truyền quảng cáo, thu hút nguồn khách đến công ty.
- Chức năng:

- Chức năng xây dựng sản phẩm: Phối hợp với phòng điều hành xây dựng các chương trình du lịch từ nội dung đến mức giá phù hợp với yêu cầu của khách. Chủ động đưa ra ý đồ mới.
- Chức năng phân phối sản phẩm: Ký kết các hợp đồng với các hãng, các công ty du lịch nước ngoài, các tổ chức và cá nhân trong và ngoài nước để khai thác các nguồn khách quốc tế và nội địa. Duy trì các mối quan hệ của công ty với các nguồn khách, đề xuất và xây dựng các phương án mở các chi nhánh và đại diện của công ty trong nước và trên thế giới.
- Đảm bảo thông tin giữa công ty lữ hành với các nguồn khách. Thông báo giữa các bộ phận trong công ty về kế hoạch các đoàn khách, nội dung hợp đồng, phối hợp các bộ phận có liên quan theo dõi việc thanh toán và quá trình phục vụ khách.

Trong điều kiện nhất định, phòng Marketing có trách nhiệm thực hiện việc nghiên cứu và phát triển.

Marketing được coi là bộ phận chủ yếu thực hiện chiến lược hướng tới thị trường của công ty.

1.3.2. Bộ phận điều hành:

Nếu như bộ phận Marketing là cầu nối giữa khách du lịch và công ty thì bộ phận điều hành là cầu nối giữa các nhà cung cấp với công ty. Nó được coi là bộ phận sản xuất của công ty lữ hành.

Phòng điều hành có các hoạt động chính sau đây:

- Là đầu mối triển khai mọi công việc từ điều hành các chương trình du lịch, cung cấp các dịch vụ trên cơ sở các kế hoạch và thông báo về khách do phòng Marketing gửi tới.

- Lập kế hoạch và triển khai các công việc có liên quan đến việc thực hiện chương trình du lịch như đăng ký đặt chỗ tại khách sạn, phương tiện vận chuyển, làm thị thực xuất nhập cảnh...

- Thiết lập và duy trì các mối quan hệ mật thiết với các cơ quan hữu quan (Bộ Nội Vụ, Hải quan...)

- Ký hợp đồng với các nhà cung cấp hàng hoá và dịch vụ. Lựa chọn các nhà cung cấp có những sản phẩm uy tín, chất lượng phù hợp với các chương trình du lịch của công ty.

- Theo dõi quá trình thực hiện các chương trình du lịch, phối hợp các hoạt động, thanh toán với các công ty gửi khách và các nhà cung cấp sản phẩm du lịch.

- Nhanh chóng xử lý các tình huống bất thường xảy ra trong khi thực hiện các chương trình du lịch.

Hoạt động của phòng điều hành được chuyên môn hoá thành từng bộ phận nhỏ như: Thuê xe, làm thủ tục xuất nhập cảnh, đặt chỗ, xây dựng chương trình, điều hành các chương trình....

1.3.3. **Bộ phận hướng dẫn:** Bộ phận này có các hoạt động sau:

- Căn cứ vào kế hoạch khách để tổ chức, điều động, bố trí hướng dẫn viên cho các chương trình du lịch.

- Xây dựng, duy trì và phát triển đội ngũ hướng dẫn viên chuyên nghiệp và đội ngũ cộng tác viên. Tiến hành đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ để đội ngũ hướng dẫn viên có trình độ chuyên môn cao, phẩm chất tốt, đáp ứng được những yêu cầu của công ty.

- Phối hợp chặt chẽ với các bộ phận trong công ty để tiến hành công việc một cách có hiệu quả nhất. Thường xuyên giáo dục, kiểm tra đội ngũ hướng dẫn viên thực hiện đầy đủ các chức năng, nhiệm vụ theo đúng quy định của công ty vì đây là đại diện trực tiếp của công ty trong quá trình tiếp xúc với khách du lịch, các bạn hàng (*các công ty gửi khách*) và các nhà cung cấp.

Đồng thời các hướng dẫn viên cũng là người tiến hành các quảng cáo và thu thập thông tin cho công ty.

Bộ phận hướng dẫn thường được tổ chức theo nhóm ngôn ngữ.

Ba bộ phận Marketing, điều hành, hướng dẫn có mối quan hệ khăng khít, đòi hỏi có sự phối hợp chặt chẽ, cơ chế hoạt động rõ ràng và hợp lý. Quy mô của các phòng ban phụ thuộc vào quy mô cũng như tổ chức hoạt động của công ty. Tuy nhiên cần phải nhấn mạnh rằng dù ở quy mô nào thì tính chất và nội dung của mỗi bộ phận này về cơ bản như đã trình bày ở trên. Điều khác biệt ở chỗ phạm vi, quy mô và hình thức tổ chức của mỗi bộ phận này. Vì thế khi nói đến công ty lữ hành du lịch là người ta nói đến Marketing, điều hành, hướng dẫn.

1.4. *Bộ phận tổng hợp*

+ Bộ phận tài chính - kế toán tổng hợp có hoạt động chủ yếu sau: Tổ chức thực hiện các chương trình tài chính kế toán như theo dõi, ghi chép thu chi theo đúng chế độ kế toán của Nhà nước, theo dõi tình hình sử dụng vốn và tài sản của doanh nghiệp, thực hiện các chế độ báo cáo định kỳ, kịp thời phản ánh những thay đổi để lãnh đạo có biện pháp xử lý kịp thời.

+ Bộ phận nhân sự tổng hợp: Thực hiện các quy chế, nội quy, khen thưởng, kỷ luật, chế độ tiền lương, thay đổi và tuyển chọn đội ngũ lao động, bồi dưỡng và đào tạo đội ngũ lao động. Ngoài ra bộ phận này còn đảm bảo những công việc văn phòng của doanh nghiệp.

1.5. *Bộ phận hỗ trợ và phát triển:*

Được coi như là phương hướng phát triển của các doanh nghiệp lữ hành, các bộ phận này đồng thời vừa thoát mãn nhu cầu của công ty đồng thời đảm bảo các mục tiêu phát triển kinh doanh.

Các chi nhánh, đại diện được thành lập tại các điểm du lịch hay tại các trung tâm gửi khách lớn (nguồn khách). Các chi nhánh, đại diện thường thực hiện các hoạt động sau:

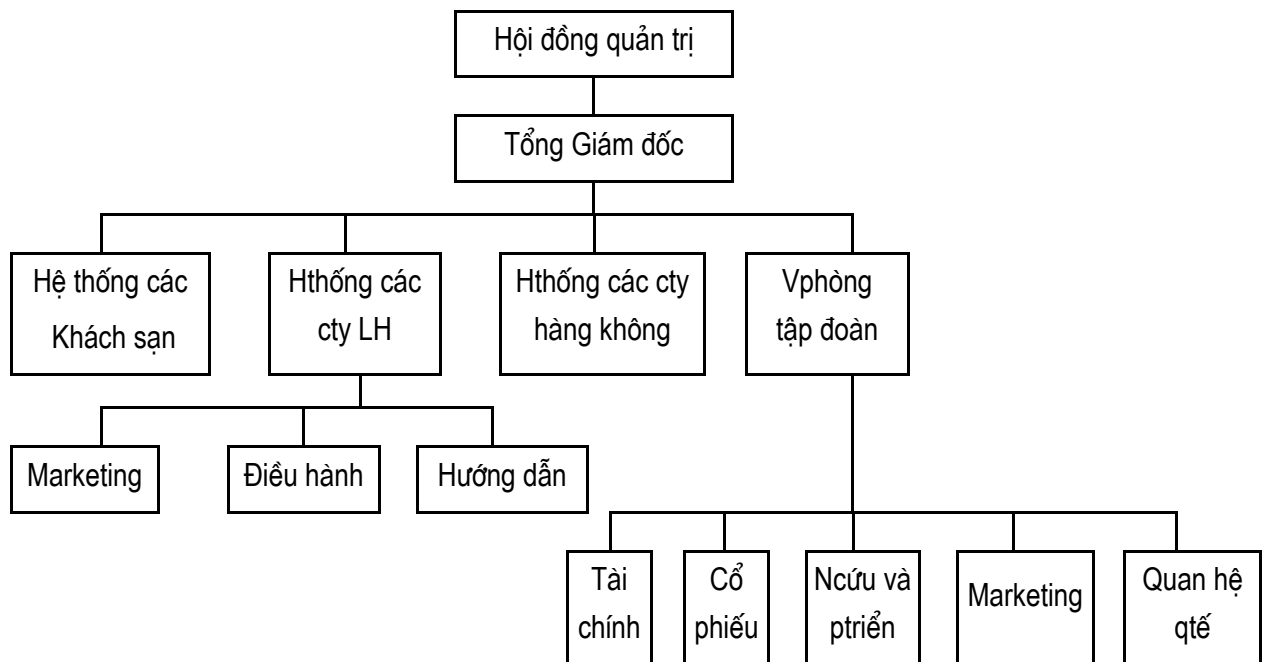
- Nó là đầu mối tổ chức, thu hút khách nếu chi nhánh đặt tại các trung tâm gửi khách lớn hoặc nó là đầu mối triển khai các hoạt động hay triển khai thực hiện các chương trình du lịch của công ty tại điểm du lịch.

- Thực hiện các hoạt động quảng bá cho công ty tại địa bàn của mình.

- Thu thập thông tin , báo cáo kịp thời mọi thay đổi và diễn biến trên thị trường cho lãnh đạo của công ty, Trong những điều kiện nhất định thì nó có thể phát triển thành các công ty con trực thuộc các công ty mẹ.

2. Mô hình cơ cấu tổ chức của các công ty lữ hành lớn:

Mô hình này thường áp dụng đối với cơ cấu tổ chức kinh doanh theo phạm vi địa lý



Chương 3. CÁC NHÀ CUNG CẤP SẢN PHẨM DU LỊCH VÀ SẢN PHẨM TRUNG GIAN CỦA CÁC DNLH

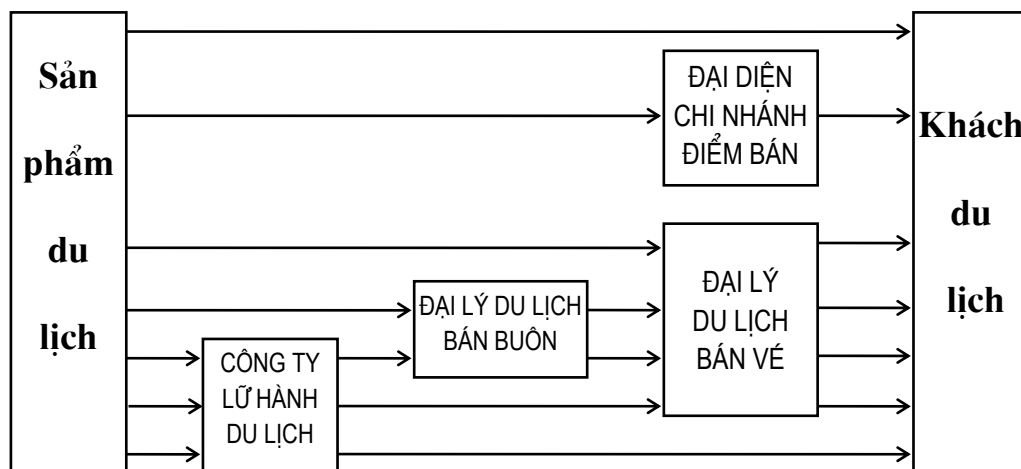
I. Hệ thống phân phối sản phẩm trong du lịch:

1. Nhà cung cấp sản phẩm du lịch:

Nhà cung cấp sản phẩm du lịch là một cơ sở kinh doanh cung cấp cho khách du lịch một phần hay toàn bộ sản phẩm du lịch. Bao gồm:

- + Cơ sở lưu trú và ăn uống
- + Cơ sở vận chuyển:
 - Mặt đất: đường sắt, đường bộ
 - Vận tải thủy: Tàu đi biển, tàu ven biển, tàu sông hồ, kênh rạch...
 - Hàng không
- + Các dịch vụ vui chơi giải trí và văn hoá
- + Các dịch vụ bổ sung
- + Các ban quản lý tài nguyên du lịch

2. Hệ thống phân phối sản phẩm du lịch:



—————> Dòng lưu chuyển thông tin sản phẩm

Do đặc điểm của các sản phẩm du lịch tồn tại phần lớn dưới dạng dịch vụ cho nên nó quyết định đến hình thức phân phối cũng như phương thức hoạt động của các kênh phân phối. Các sản phẩm du lịch không thể lưu chuyển trực tiếp đến khách du lịch. Mặc dù vậy các kênh phân phối sẽ làm cho sản phẩm được tiếp cận dễ dàng trước khi khách du lịch có các quyết định mua nó. Khách du lịch có thể cảm nhận và hiểu rõ các sản phẩm trước khi tiêu dùng. Mặt khác họ có thể đặt mua các sản phẩm thông qua các phương tiện thông tin liên lạc.

Khi mua sản phẩm du lịch, khách du lịch trở thành một bộ phận của quá trình sản xuất và tiêu dùng do vậy phương thức bán sản phẩm cũng trở thành một phần của sản phẩm du lịch vì nó góp phần tạo ra toàn bộ sự cảm nhận của du khách về sản phẩm du lịch.

** Các kênh phân phối sản phẩm trong du lịch thường có các hoạt động chính sau đây:*

+ Nó mở rộng điểm tiếp xúc với khách du lịch thông qua hệ thống các điểm bán, tạo điều kiện thuận lợi cho khách trong việc đặt mua sản phẩm bằng nhiều hình thức khác nhau.

+ Thúc đẩy khách du lịch mua sản phẩm thông qua các phương tiện quảng cáo và hoạt động bán hàng của đội ngũ nhân viên

Hầu hết các kênh phân phối trong du lịch đều được thực hiện thông qua các công ty lữ hành. Vì thế hệ thống các doanh nghiệp lữ hành còn gọi là hệ thống phân phối sản phẩm du lịch.

** Người ta thống kê được các nhiệm vụ cụ thể của các doanh nghiệp lữ hành trong lĩnh vực phân phối sản phẩm du lịch:*

+ Là điểm bán và tiếp cận thuận lợi cho khách du lịch khi mua.

+ Phân phối các ấn phẩm quảng cáo như là tập gấp, các cuốn sách mỏng (brochus) và các tờ quảng cáo.

+ Trưng bày và thể hiện các cơ hội lựa chọn cho khách du lịch.

- + Thực hiện tư vấn và giúp đỡ người tiêu dùng trong việc lựa chọn sản phẩm thích hợp.
- + Thực hiện các dịch vụ bán sản phẩm qua hệ thống thông tin liên lạc.
- + Tất cả các dịch vụ này phải đảm bảo cho khách quyền sử dụng vào những điểm họ yêu cầu.
- + Đóng vai trò như 1 điểm bán hàng cho các nhà cung cấp thực hiện việc thanh toán tiền bán sản phẩm cho các nhà cung cấp.
- + Thực hiện các dịch vụ bổ sung như: dịch vụ bảo hiểm, thủ tục xuất nhập cảnh, dịch vụ tư vấn.
- + Thực hiện các hoạt động nghiên cứu thị trường cho các nhà cung cấp sản phẩm du lịch.
- + Thực hiện các hoạt động khuyến khích sản phẩm cho các nhà cung cấp sản phẩm du lịch.
- + Giải quyết các phàn nàn, khiếu nại của người tiêu dùng.

3. Đại lý Lữ hành:

3.1. Khái niệm, chức năng:

* Trên thế giới hệ thống lữ hành của các nước phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm du lịch trên toàn thế giới. Theo định nghĩa của Tổng cục Du lịch Việt Nam *Đại lý lữ hành (Travel Subagent Business)* là một đơn vị kinh doanh thực hiện các dịch vụ đưa đón, đăng ký nơi lưu trú, vận chuyển, hướng dẫn tham quan, bán các chương trình du lịch của các doanh nghiệp lữ hành, cung cấp thông tin và tư vấn cho khách du lịch để lấy hoa hồng.

Sự hình thành và phát triển các đại lý du lịch lớn nói riêng và các đại lý du lịch nói chung đa số được quyết định bởi nguồn khách du lịch nội địa. Đối tượng phục vụ chủ yếu của các đại lý du lịch là dân cư địa phương. Chính vì

vậy mà các đại lý du lịch tập trung hầu hết tại các điểm dân cư lớn, các trung tâm kinh tế chính trị, chứ không phải tại các điểm du lịch. Ngay trong phạm vi các quốc gia phát triển như Nhật, Mỹ, Pháp, Anh... thì các đại lý du lịch cũng phân bố không đều. Ví dụ như chỉ riêng thành phố Paris đã chiếm hơn 75% tổng số các đại lý du lịch của nước Pháp.

* Các đại lý thực hiện 4 chức năng sau:

- + Tìm kiếm thị trường cho nhà cung cấp.
- + Cung cấp thông tin và tư vấn cho người du hành.
- + Thực hiện các quá trình giao dịch (Transaction processing)
- + Giải quyết các vấn đề (Problem resolution)

3.2. *Phân loại:*

3.2.1. Căn cứ vào quan hệ của các đại lý với khách:

+ *Đại lý nhận khách* thực hiện chức năng đón tiếp, phục vụ và thực hiện các chương trình du lịch của các công ty lữ hành. Các đại lý này thường được đặt tại các điểm du lịch hoặc các đầu mối giao thông lớn.

+ *Đại lý gửi khách* làm chức năng thu gom nguồn khách, thực hiện các hoạt động trung gian bán sản phẩm cho các nhà cung cấp và các công ty lữ hành. Các đại lý này thường được đặt tại các trung tâm kinh tế — thương mại, nơi có nguồn khách lớn.

3.2.2. Căn cứ vào mối quan hệ của đại lý với các nhà cung cấp và công ty lữ hành:

+ *Đại lý bán thông thường*: Các đại lý này bán hàng và hưởng hoa hồng, mọi chi phí cũng như chính sách kinh doanh chủ yếu do các đại lý tự quyết định. Trong trường hợp này, tại mỗi đại lý lữ hành có thể bán sản phẩm của nhiều nhà cung cấp và ngày cả sản phẩm của các đối thủ đang cạnh tranh với nhau.

+ *Đại lý độc quyền*: Thường do các nhà sản xuất có uy tín và có quy mô lớn áp dụng. Theo hình thức này, nhà sản xuất cấp giấy phép cho các đại lý sử dụng nhãn hiệu, quy trình kỹ thuật và hỗ trợ về phương tiện hoạt động cũng như hỗ trợ về mặt tài chính và các đại lý bán chỉ được phép bán sản phẩm của nhà sản xuất đã cấp giấy phép cho họ. Hình thức này có ưu và nhược điểm cho cả người sản xuất và đại lý độc quyền.

- Đối với người sản xuất : Thâm nhập thị trường nhanh chóng, hạn chế được đối thủ cạnh tranh, chiến thuật được áp dụng một cách linh hoạt, thu được lệ phí từ các đại lý, chi phí thường xuyên cho các đại lý cho nên có thể kiểm soát được hoạt động của các đại lý, tăng được khả năng bán. Tuy nhiên thường hiếm lợi ích ngắn hạn hơn dài hạn và tỷ lệ lợi nhuận thấp.

- Đối với đại lý độc quyền: Được sử dụng nhãn hiệu của các nhà sản xuất nổi tiếng, tiếp xúc được với các chuyên gia có kinh nghiệm, được hỗ trợ trong việc khuyến mại, quảng cáo và chi phí ban đầu đồng thời sản phẩm được đảm bảo chất lượng hơn, độ mạo hiểm thấp, lao động được bồi dưỡng đào tạo. Tuy nhiên nó cũng bị những hạn chế như bị quản lý từ phía công ty, ít có sự lựa chọn và phải nộp lệ phí.

Hiện nay cả hai loại hình này cùng tồn tại khá phổ biến trong lĩnh vực kinh doanh lẻ hành.

3.2.3. Căn cứ vào quy mô của đại lý:

+ *Đại lý du lịch bán buôn*: Các đại lý du lịch lớn còn được gọi là các đại lý du lịch bán buôn. Thực chất, các đại lý này mua sản phẩm của các nhà cung cấp với số lượng lớn. Ví dụ như mua một số lượng vé máy bay rất lớn để được hưởng các ưu đãi của các hãng hàng không. Sau đó bán số vé này thông qua các đại lý bán lẻ. Các đại lý này còn có thể thuê chọn cả chuyến bay (Charter Flight) hoặc cả đoàn tàu v.v... Hình thức này thường được áp dụng vào lúc cao điểm của mùa du lịch.

+ *Đại lý du lịch bán lẻ*: Các đại lý du lịch bán lẻ có thể là những điểm bán của các nhà cung cấp, hoặc một doanh nghiệp độc lập, hoặc đại lý đặc quyền v.v... Thông thường thì các đại lý du lịch có cơ cấu hết sức gọn nhẹ từ một tới một vài nhân viên. Trong thời đại hiện nay, với các trang thiết bị hiện đại, hệ thống đăng ký điện tử (CRS) thì khối lượng công việc được thực hiện qua các đại lý bán lẻ là rất lớn.

Khách du lịch sử dụng dịch vụ của các đại lý bán lẻ vì những nguyên nhân sau đây:

- Dễ tiếp cận với các sản phẩm và có được sự lựa chọn phong phú các sản phẩm của các hãng khác nhau; có thể thực hiện các dịch vụ bổ sung như visa, hộ chiếu, bảo hiểm, có hệ thống điểm bán ở các thành phố chính.

- Thuận tiện cho việc thu thập thông tin, thanh toán cũng như khiếu nại, phàn nàn.

- Thói quen của các tầng lớp dân cư

- Mức độ an toàn cao.

- Sự tác động của đại lý du lịch (cách trưng bày, thái độ phục vụ v.v...) tới tâm lý của khách.

- Các lợi ích kinh tế; mua qua các đại lý hầu như không có sự khác biệt so với mua trực tiếp của các nhà sản xuất.

II. Cơ sở của các mối quan hệ giữa DNLH và các nhà cung cấp.

1. Hoa hồng:

1.1. Khái niệm:

Hoa hồng (Commission) là sự ưu đãi dưới nhiều hình thức của các nhà sản xuất đối với các doanh nghiệp lữ hành.

Trên thực tế các nhà sản xuất thường áp dụng mức giá riêng đối với các doanh nghiệp lữ hành. Mức giá này luôn luôn thấp hơn so với mức giá công bố chính thức của các nhà sản xuất từ một vài cho đến hàng chục phần trăm.

Mức chênh lệch giữa mức giá bán chính thức (rack rate) và mức giá áp dụng với các doanh nghiệp lữ hành (net rate) được gọi là tiền hoa hồng. Như vậy tiền hoa hồng là tiền mà các nhà cung cấp trả cho các doanh nghiệp lữ hành khi các doanh nghiệp này bán hay tiêu thụ sản phẩm cho các nhà cung cấp. Cho dù doanh nghiệp lữ hành bán hay tiêu thụ thì bản chất của tiền hoa hồng cũng không thay đổi và chỉ khác nhau ở hình thức thanh toán.

1.2. Phân loại:

+ Tiền hoa hồng cơ bản: Là mức tiền thấp nhất mà các nhà sản xuất trả cho các doanh nghiệp lữ hành. Mức hoa hồng phổ biến cho các dịch vụ hàng hoá du lịch tại Việt Nam và trên thế giới được tính bằng phần trăm trên mức giá bán.

Mức hoa hồng tại Việt Nam nói chung chênh nhau rất nhiều trong từng doanh nghiệp và từng địa phương. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ quan hệ cung - cầu và tập quán kinh doanh của từng địa phương.

+ Hoa hồng khuyến khích:

Về thực chất đây là khoản tiền thưởng mà các nhà cung cấp trả cho các doanh nghiệp lữ hành khi các doanh nghiệp này bán hay tiêu thụ một lượng sản phẩm vượt quá mức tiêu thụ nào đó. Các nhà cung cấp có thể quy định mức tiêu thụ sản phẩm hay bán cho một lần như là một chuyến bay, một chuyến tàu,... hoặc cho lượng sản phẩm tiêu thụ hoặc bán trong một khoảng thời gian nhất định như là 1 tháng, 1 quý hoặc 1 năm. Mức tiền thưởng phổ biến là tăng phần trăm hoa hồng so với mức hoa hồng cơ bản. Theo hình thức này, tiền hoa hồng dành cho doanh nghiệp lữ hành sẽ được tính toán dựa trên nguyên tắc *lũ tiến từng phần*.

2. Hợp đồng phục vụ:

Trên phương diện luật pháp người ta chỉ rõ những trách nhiệm của đại lý bán như sau:

+ Đảm bảo về chất lượng sản phẩm, phục vụ khi tiến hành bán các sản phẩm cho nhà cung cấp. Thể hiện trên 2 phương diện: Tốc độ phục vụ và thái độ phục vụ.

+ Sử dụng các tài liệu quảng cáo của các nhà cung cấp, chỉ được dán tem hay nhãn hiệu của đại lý trên các ấn phẩm quảng cáo nếu được các nhà cung cấp đồng ý.

+ Cung cấp thông tin chính xác cho khách.

+ Sử dụng đúng các mẫu biểu của các nhà đăng ký chỗ, tuân thủ đúng các quy định của các nhà cung cấp về thời hạn đăng ký chỗ, xác nhận đăng ký cũng như việc chuyển tiền thu được tới các nhà cung cấp.

+ Thu tiền phạt của khách nếu họ thay đổi đăng ký đặt chỗ.

+ Đảm bảo cho khách thực hiện đúng việc điền vào các nội dung theo mẫu biểu đăng ký đặt chỗ của các nhà cung cấp.

+ Thông báo cho khách và thực hiện các dịch vụ bảo hiểm, kiểm tra tài liệu của các nhà cung cấp trước khi chuyển tới khách du lịch.

+ Thông tin cho khách về các điều kiện vệ sinh, giữ gìn sức khỏe trong quá trình tiêu dùng sản phẩm du lịch.

+ Trong quá trình tiêu dùng sản phẩm du lịch nếu có một lỗi lầm nào đó của các đại lý lý hành dẫn đến hậu quả xấu đối với khách du lịch thì pháp nhân chịu trách nhiệm đầu tiên là các nhà cung cấp vì các đại lý hoạt động với tư cách đại diện cho họ và cuối cùng các đại lý lý hành lại chịu trách nhiệm với các nhà cung cấp.

3. Chính sách giá của các nhà cung cấp đối với các đại lý:

Các nhà cung cấp thường áp dụng nhiều chính sách giá khác nhau đối với các đại lý nhằm khuyến khích các đại lý bán được nhiều sản phẩm nhất:

3.1. Giá vé tập thể (Group Fares):

- + Giá vé đặt trước (Advance Booking Charter - ABC) các yêu cầu về dịch vụ phải được đặt trước ít nhất là 30 ngày, mức giá của loại này thường thấp.

- + Giá trọn gói đến một điểm du lịch (One stop inclusive tour charter - OTC), thời hạn đặt trước thường là 15 ngày.

- + Giá cho hội, nhóm...

- + Thuê trọn gói (Inclusive tour charter).

- + Giá cho các chương trình du lịch trọn gói (Group inclusive tour - GIT).

3.2. *Giá vé cá nhân:*

- + Giá vé tham quan đặt trước (Advance purchase excursion fares - APE) áp dụng đối với khách du lịch trên một số tuyến nhất định.

- + Giá chuyến trọn gói (Inclusive tour - IT) thường do các hãng hàng không tổ chức.

- + Giá ưu tiên cho các đối tượng chính sách, xã hội, sinh viên, trẻ em..

- + Giá vé theo hạng

- + Vé mở

Chương 4. XÂY DỰNG CHƯƠNG TRÌNH DU LỊCH

I. Chương trình du lịch

1. Định nghĩa chuyến du lịch và chương trình du lịch:

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về chuyến du lịch và chương trình du lịch. Các định nghĩa tiêu biểu sau:

* Định nghĩa của *Từ điển Khách sạn, Lữ hành, Du lịch*:

+ Chuyến du lịch trọn gói các khoản: là chuyến du lịch bao gồm vài ba dịch vụ của chuyến đi như: khách sạn, hàng không, ăn uống...

+ Chuyến du lịch trọn gói (Package tour): là chuyến du lịch gồm hầu hết các dịch vụ của chuyến đi như: phương tiện đi lại, chỗ ăn ở, việc tham quan giải trí với mức giá gộp thấp hơn so với mức người mua từng dịch vụ riêng lẻ.

* Định nghĩa của *Tổng cục Du lịch Việt Nam*:

+ Chuyến du lịch (tour): là chuyến đi được chuẩn bị trước bao gồm tham quan một hay nhiều điểm du lịch và qua trở về nơi khởi hành. Chuyến du lịch thông thường có các dịch vụ về vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan và các dịch vụ khác. Tất cả các chuyến du lịch do các doanh nghiệp lữ hành tổ chức đều phải có chương trình cụ thể.

+ Chương trình du lịch: Là lịch trình của chuyến du lịch, nội dung bao gồm lịch trình từng buổi, từng ngày, loại khách sạn lưu trú, loại phương tiện vận chuyển, giá bán của chương trình du lịch và các dịch vụ miễn phí.

Lưu ý: Có sự khác biệt giữa một chuyến du lịch và một chương trình du lịch: Một chuyến du lịch phải có chương trình du lịch, nhưng một chương trình không chỉ tổ chức một lần, một chuyến. Nội dung cơ bản của chương

trình phải thể hiện được lịch trình hoạt động chi tiết của các buổi, các ngày có trong chương trình, mức giá là mức giá trọn gói của hầu hết các dịch vụ.

Như vậy, chương trình du lịch là những nguyên mẫu, là bản thiết kế để căn cứ vào đó người ta tổ chức các chuyến du lịch với các mức giá đã được xác định trước. Nội dung của chương trình du lịch phải bao gồm lịch trình; mức giá của chương trình, các dịch vụ có trong chương trình và các điều kiện tham gia.

2. Phân loại các chương trình du lịch:

2.1. Căn cứ vào nguồn gốc phát sinh:

* *Chương trình du lịch chủ động*: Là loại chương trình do các công ty lữ hành chủ động nghiên cứu thị trường, xây dựng các chương trình du lịch, ấn định ngày thực hiện, sau đó mới tổ chức bán và thực hiện chương trình. Loại chương trình này thường thích hợp với các công ty lữ hành lớn, có thị trường khách tương đối ổn định.

* *Chương trình du lịch bị động*: Là chương trình du lịch do khách tự đến với công ty lữ hành và đưa ra các yêu cầu của họ. Trên cơ sở đó công ty lữ hành thực hiện việc xây dựng các chương trình. Chương trình được thực hiện khi có sự thoả thuận và nhất trí của cả hai bên. Đối với các chương trình loại này thường ít tính mạo hiểm nhưng công ty lữ hành thường bị thụ động.

* *Chương trình du lịch kết hợp*: Là sự kết hợp của hai loại trên. Các công ty lữ hành chủ động nghiên cứu thị trường, xây dựng các chương trình du lịch nhưng không ấn định ngày thực hiện trước. Thông qua các hoạt động quảng bá mà khách du lịch hoặc công ty gửi khách sẽ tìm đến công ty trên cơ sở các chương trình sẵn có, công ty và khách sẽ tiến hành thoả thuận và sau đó thực hiện chương trình. Loại chương trình này tương đối phù hợp với các công ty lữ hành du lịch có thị trường khách không ổn định và dung lượng thị trường

không lớn. Đa phần các công ty lữ hành du lịch ở Việt Nam đều sử dụng loại chương trình du lịch này.

2.2. Căn cứ vào mức giá:

* *Giá trọn gói:* Bao gồm hầu hết giá phát sinh trong quá trình du lịch. Đây là hình thức chủ yếu cho các chương trình du lịch do các công ty lữ hành tổ chức.

* *Giá bao gồm các dịch vụ cơ bản:* Bao gồm các dịch vụ chủ yếu trong chuyến đi.

* *Giá tự chọn:* Khách du lịch có thể tự chọn giá ở các cấp độ chất lượng khác nhau, phạm vi giá khác nhau phụ thuộc vào giá của khách sạn, của các phương tiện vận chuyển, chất lượng của các hàng hoá cụ thể. Nó ít được sử dụng vì phức tạp trong công tác tổ chức đối với một chương trình du lịch.

2.3. Căn cứ vào nội dung và mục đích của chuyến đi:

Gồm có chương trình du lịch nghỉ ngơi giải trí, chữa bệnh, chuyên đề, thể thao, mạo hiểm....

2.4. Căn cứ vào hình thức tổ chức chuyến đi:

- * Cá nhân hoặc theo đoàn
- * Ngắn ngày (≤ 7 ngày) hoặc dài ngày.
- * Weekend tour
- * City tour

2.5. Căn cứ vào phương tiện vận chuyển:

- * Du lịch ô tô
- * Du lịch tàu thủy

* Du lịch, tàu hoả

* Du lịch xe đạp...

Sự phân loại trên chỉ mang tính chất tương đối, trên thực tế hầu như không có chương trình du lịch nào được tổ chức đơn thuần theo một loại hình cụ thể

II. Quy trình xây dựng chuyến du lịch trọn gói:

1. Những điểm cần chú ý khi xây dựng chương trình du lịch

- + Phù hợp với đặc điểm tiêu dùng
- + Chương trình phải có tốc độ hoạt động hợp lý
- + Chương trình phải có tính hấp dẫn
- + Chương trình phải có tính khả thi
- + Chương trình phải đúng mục đích lữ hành.
- + Đa dạng hoá các loại hình hoạt động, tránh sự nhàm chán (chú ý đến các hoạt động đón tiếp, tiễn đưa và các hoạt động buổi tối trong chương trình).

2. Quy trình xây dựng:

2.1. Xác định thị trường mục tiêu

2.2. Nghiên cứu nhu cầu thị trường.

2.3. Nghiên cứu khả năng đáp ứng: Nghiên cứu tài nguyên du lịch, các nhà cung cấp du lịch, mức độ cạnh tranh trên thị trường.

2.4. Xác định khả năng và vị trí của chương trình.

2.5. Xây dựng mục đích, ý tưởng của chương trình.

2.6. Quĩ thời gian và mức giá tối đa

2.7. Xây dựng tuyến hành trình cơ bản: Bao gồm những tuyến điểm chủ yếu bắt buộc của chương trình.

2.8. *Xây dựng phương án vận chuyển*

2.9. *Xây dựng phương án lưu trú.*

2.10. *Chi tiết hoá chương trình.*

2.11. *Xây dựng phương án dự phòng, ứng cứu*

2.12. *Xác định giá thành, giá bán của chương trình*

2.13. *Xác định quy định của chương trình.*

Lưu ý: Không phải bất cứ khi nào xây dựng một chương trình du lịch trọn gói người ta cũng phải qua đầy đủ các bước kể trên. Một người xây dựng chương trình du lịch giàu kinh nghiệm, có đầy đủ kiến thức và thông tin về cung, cầu, am hiểu tường tận về nhu cầu, thị hiếu và khả năng thanh toán của thị trường mục tiêu có khả năng phát triển ra những hình thức du lịch mới.

3. *Các quy định và điều kiện thực hiện chương trình:*

Đối với bất cứ chương trình du lịch nào, các công ty lữ hành đều phải có các quy định và điều kiện thực hiện. Những điều kiện này thường được ghi chi tiết trong các hợp đồng du lịch hoặc trong vé bán lẻ chương trình du lịch.

Thông thường các quy định của một chương trình du lịch trọn gói gồm:

- + Nội dung mức giá của chương trình.
- + Những quy định về giấy tờ, visa, hộ chiếu...
- + Những quy định về vận chuyển.
- + Những quy định về đăng ký đặt chỗ, đặt tiền trước, chế độ bồi thường khi huỷ bỏ, hình thức và thời hạn thanh toán.
- + Trách nhiệm của công ty lữ hành.
- + Các trường hợp bất khả kháng.

III. Xác định giá thành của chương trình du lịch:

1. Các khái niệm cơ bản:

* *Giá thành của chương trình du lịch (Z) gồm toàn bộ chi phí trực tiếp mà công ty lữ hành phải chi trả để tiến hành, thực hiện một chương trình du lịch nào đó.*

Giá thành của chương trình du lịch phụ thuộc vào số lượng khách du lịch trong đoàn. Vì vậy ta nhóm các loại chi phí vào hai loại chi phí cơ bản sau:

+ *Chi phí biến đổi (V):* Là chi phí tính cho một khách du lịch, nó bao gồm chi phí của tất cả các loại hàng hoá và dịch vụ mà đơn giá của mỗi loại này tính cho từng khách. Các chi phí này thông thường gắn với chi phí riêng biệt của từng khách.

+ *Chi phí cố định (F):* Là chi phí tính cho cả đoàn khách. Loại chi phí này bao gồm tất cả các chi phí của các loại hàng hoá và dịch vụ mà đơn giá của nó được xác định cho cả đoàn khách. Nhóm chi phí này thường là chi phí mà mọi thành viên trong đoàn đều tiêu dùng, không bóc tách được cho từng thành viên.

2. Phương pháp xác định giá thành:

2.1. Phương pháp dựa vào khoản mục chi phí:

Người ta xác định giá thành bằng cách nhóm toàn bộ chi phí phát sinh vào hai khoản mục là *chi phí cố định* và *chi phí biến đổi* để xác định giá thành của một chương trình du lịch:

Với Q là số lượng khách trong đoàn, ta có công thức:

$$Z_{1 \text{ khách}} = V + \frac{F}{Q}$$

Và:

$$Z_{\text{đoàn khách}} = V \cdot Q + F$$

Công cụ chủ yếu của phương pháp này là lập bảng có dạng:

Chương trình du lịch Mã số:

Số lượng khách: Q

Đơn vị tính:

TT	Nội dung chi phí	Chi phí cố định	Chi phí biến đổi
1.	Ô tô	*	
2.	Khách sạn		*
3.	Ăn		*
4.	Hướng dẫn viên	*	
5.	Vé tham quan		*
6.	Phương tiện tham quan	*	
7.	Visa		*
8.	Bảo hiểm		*
9.	Chi phí khác	*	
10.			
Tổng cộng:			

Ưu điểm: Đơn giản, có tính linh hoạt cao vì thế nó cho phép xác định giá thành một cách dễ dàng khi trong chương trình có một số dịch vụ có đơn giá tương đối. Phương pháp này làm cơ sở cho việc xây dựng các chương trình du lịch theo mức giá tùy chọn.

Nhược điểm: - Tính chi phí đôi khi không đầy đủ, chính xác.

2.2. Phương pháp xác định giá thành dựa trên cơ sở lịch trình:

Về bản chất phương pháp này cũng tương tự như phương pháp xác định giá thành dựa vào khoản mục chi phí nhưng điểm khác ở chỗ là các khoản chi phí được liệt kê theo trình tự của lịch trình.

STT	LỊCH TRÌNH	NỘI DUNG CHI PHÍ	CHI PHÍ C. ĐỊNH	CHI PHÍ B. ĐỔI
1	Ngày 1	Vận chuyển		
2		Khách sạn		
3		Ăn		
4		Hướng dẫn		
5		Phương tiện tquan		
6		Vé tham quan		
7	Ngày 2	Khách sạn		
8		Ăn		
9		Hướng dẫn		
10				

IV. Xác định giá bán của chương trình du lịch:

1. Các yếu tố cần phân tích khi xác định giá bán của chương trình du lịch:

- + Nhóm các yếu tố nội sinh (Internal factors)
- + Nhóm các yếu tố ngoại sinh (External factors)



Như vậy có thể thấy rằng việc xác định giá bán của một chương trình du lịch là rất phức tạp. Trong điều kiện nền kinh tế thị trường thì giá bán của các hàng hoá nói chung và sản phẩm du lịch nói riêng do thị trường chi phối. Để xác định giá bán của một chương trình du lịch, các doanh nghiệp phải căn cứ vào rất nhiều yếu tố trong đó quan trọng nhất là cấu trúc thị trường, hệ số co giãn của cầu với giá, quan hệ cung cầu, mục tiêu của doanh nghiệp và các chiến lược doanh nghiệp đang áp dụng...

Phần này chỉ trình bày các phương pháp xác định giá bán của chương trình du lịch dựa trên các yếu tố nội sinh mà chủ yếu là *dựa trên chi phí*. Việc xác định giá này sẽ làm cơ sở giúp cho các doanh nghiệp có thể xác định giá bán của chương trình du lịch trên thị trường cũng như đưa ra các quyết định sản xuất, cơ cấu và tổ chức quá trình sản xuất.

2. Các phương pháp định giá:

2.1. Mô hình 3C:

- Đồ thị cầu (Customer)
- Hàm chi phí (Cost)
- Giá đối thủ cạnh tranh (Competitor)

Giá quá thấp	Giá thành	Giá của các đối thủ cạnh tranh và hàng hoá thay thế	Phẩm chất đặc biệt của hàng hoá	Giá quá cao
Giá này không thể có lãi				Giá này không thể có cầu

Đây được coi là căn cứ giúp cho người làm giá lựa chọn cho mình một phương pháp xác định giá thích hợp. Doanh nghiệp sẽ sử dụng một phương pháp bao trùm được một hay nhiều vấn đề trong 3 vấn đề này, mỗi phương pháp sẽ cho ra một mức giá phù hợp

2.2. Phương pháp xác định giá trên cơ sở theo hệ số chi phí (Phương pháp cộng tới)

* Phương pháp xác định giá trước thuế (G):

+ Các chi phí được tính theo giá thành:

$$\begin{aligned}
 G &= Z + C_{Dp} + C_b + C_k + \pi \\
 &= Z + (Z \cdot \infty_T) + (Z \cdot \infty_{Cb}) + (Z \cdot \infty_{Ck}) + (Z \cdot \infty_{\pi}) \\
 &= Z (1 + \sum \infty)
 \end{aligned}$$

(Thông thường trên thế giới $\sum \infty$ dao động trong khoảng $0,2 \div 0,25$)

+ Các chi phí được tính trên giá bán:

$$G = \frac{Z}{1 - \sum \beta}$$

+ Các chi phí được tính trên cả giá thành và giá bán:

$$G = \frac{Z (1 + \sum \infty)}{1 - \sum \beta}$$

* *Xác định giá sau thuế (P):*

$$P = G + T_{\text{VAT}} \cdot G$$

$$P = G (1 + T_{\text{VAT}})$$

* *Các điểm cần chú ý khi xác định giá thành và giá bán:*

+ Giá của các dịch vụ và hàng hoá có trong chương trình phải là giá thuần (net-price).

+ Nếu trong chương trình du lịch có giá vé máy bay thì các công thức nói trên chỉ áp dụng cho các dịch vụ mặt đất sau đó để có giá bán thì người ta cộng thêm giá bán lẻ vé máy bay thông thường. Phần hoa hồng bán vé hãng Hàng không trả cho công ty lữ hành nên công ty được nhận phần này và tính vào lợi nhuận của chương trình du lịch:

$$G = Z_{\text{md}} (1 + \infty) + G_{\text{mb}}$$

+ Khi xác định giá thành, giá bán của chương trình du lịch, do tính chất đặc biệt của chương trình du lịch, để đảm bảo tính cạnh tranh các công ty lữ hành thường lấy mức giá phòng đôi và mức giá theo đoàn để xác định giá bán. Do đó khi tiến hành quảng cáo và thực hiện bán chương trình du lịch thì phải đưa ra mức phụ giá phòng đơn, giá cho khách đi lẻ (single supply). Ngoài ra người ta còn tính mức phụ giá cho các yêu cầu chất lượng cao hơn.

+ Giá của chương trình du lịch là tỷ lệ nghịch với số lượng khách trong đoàn.

2.3. *Xác định giá qua việc phân tích các chi phí:*

Việc phân tích các đường chi phí có thể cho doanh nghiệp biết được điểm hoà vốn, điểm đóng cửa, quy mô sản xuất tối ưu... để từ đó doanh nghiệp có thể xác định một mức giá bán hợp lý, phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp cũng như tạo cơ sở để doanh nghiệp tiến hành điều chỉnh các chiến lược kinh doanh của mình. Ở đây chỉ nghiên cứu chi phí trong ngắn hạn.

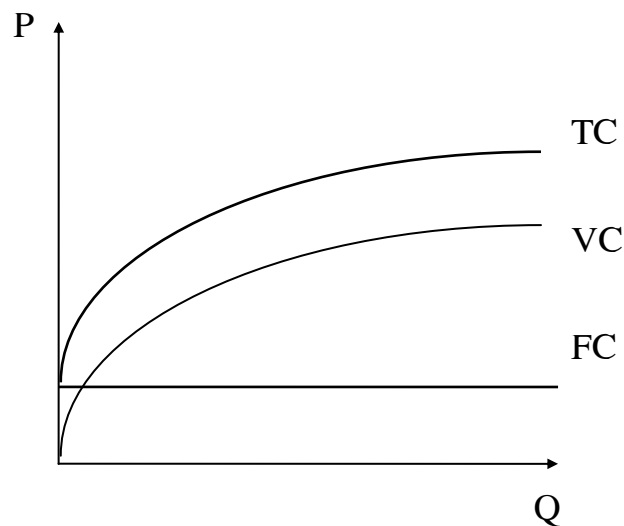
* *Tổng chi phí, chi phí cố định và chi phí biến đổi:*

+ Tổng chi phí (TC) của việc sản xuất ra một sản phẩm bao gồm giá trị thị trường của toàn bộ các tài nguyên sử dụng để sản xuất ra sản phẩm đó.

+ Chi phí cố định (FC) là những chi phí không thay đổi khi sản lượng thay đổi.

+ Chi phí biến đổi (VC) là những chi phí tăng giảm cùng với mức tăng giảm của sản lượng.

$$TC = FC + VC$$



* *Chi phí bình quân và chi phí cận biên:*

+ Chi phí bình quân là chi phí sản xuất cho một đối với sản phẩm.

- Chi phí sản xuất bình quân $ATC = TC/Q$

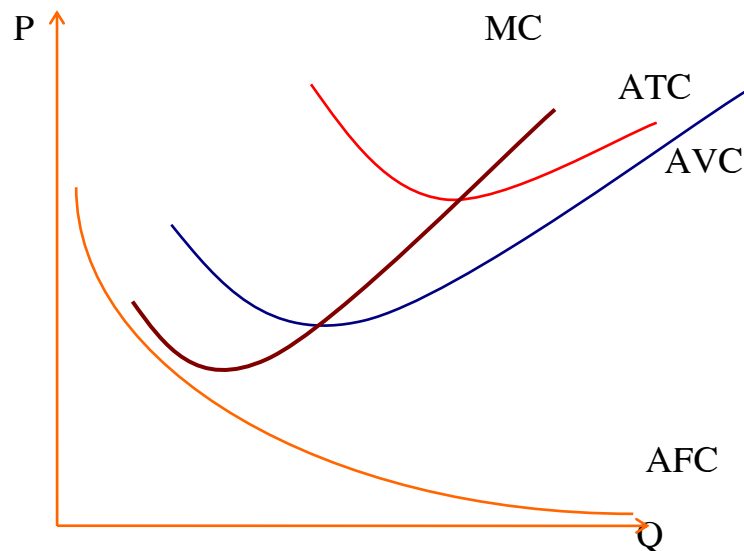
- Chi phí cố định bình quân $AFC = FC/Q$

- Chi phí biến đổi bình quân $AVC = VC/Q$

$$ATC = AFC + AVC$$

+ Chi phí cận biên (MC) là chi phí để sản xuất thêm một sản phẩm

$$MC = \frac{\Delta TC}{\Delta Q} = (TC)'_Q$$



(Phân tích đồ thị, giải thích mối quan hệ giữa các đường, lý giải và chứng minh đường MC lại đi qua cực tiểu của hai đường AVC và ATC)

** Tối đa hoá lợi nhuận trong ngắn hạn:*

Để tối đa hoá lợi nhuận, đối với mỗi loại sản phẩm doanh nghiệp phải quyết định có nên tiếp tục sản xuất hay ngừng sản xuất và nếu tiếp tục sản xuất thì nên sản xuất ở mức sản lượng nào.

Doanh thu biên (MR) là doanh thu thu được khi tiêu thụ thêm một đơn vị sản lượng. Ký hiệu TR là tổng doanh thu:

$$MR = \frac{\Delta TR}{\Delta Q} = (TR)'_Q$$

Như vậy ta có thể coi doanh thu biên chính bằng giá cả của một đơn vị sản phẩm.

Doanh nghiệp sẽ đạt được lợi nhuận tối đa tại mức sản lượng mà ở đó doanh thu biên (MR) bằng chi phí cận biên (MC).

Chứng minh: Ký hiệu lợi nhuận là L, ta có:

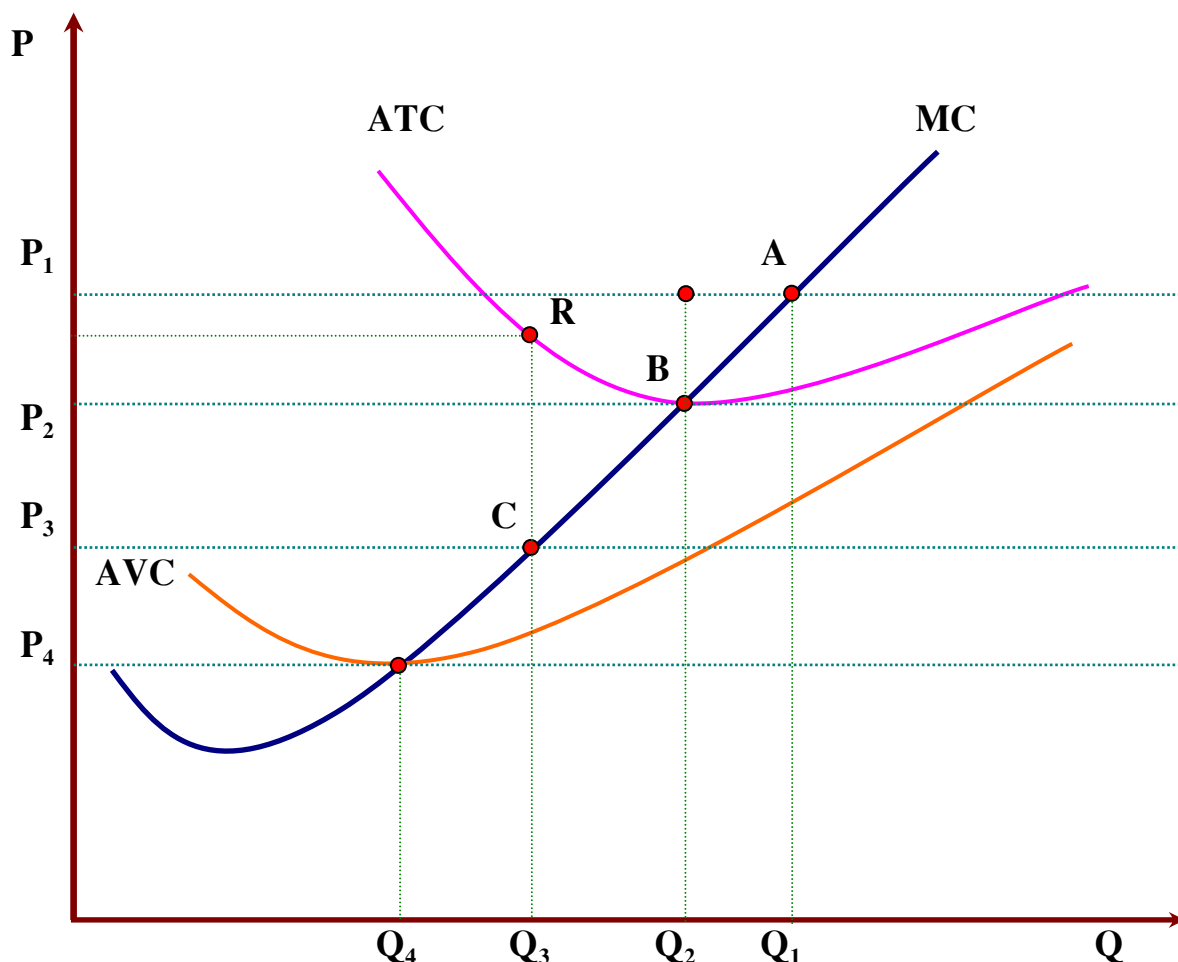
$$L = TR - TC$$

Lợi nhuận tối đa đạt được tại điểm cực trị khi:

$$(L)'_Q = 0 \Leftrightarrow (TR)'_Q - (TC)'_Q = 0$$

$$\Leftrightarrow MR - MC = 0 \Leftrightarrow MR = MC$$

Thông qua đồ thị sau ta phân tích thái độ ứng của doanh nghiệp



+ Trường hợp 1: Mức giá thị trường chấp nhận là P_1 (cao hơn cực tiểu của ATC) khi đó mức sản lượng tối ưu là Q_1 và khi đó ATC nhỏ hơn giá thị trường nên doanh nghiệp thu được lợi nhuận tối đa tại điểm A ($MR=MC$).

+ Trường hợp 2: Mức giá thị trường chấp nhận là P_2 (bằng cực tiểu của ATC) khi đó mức sản lượng tối ưu là Q_2 tại điểm B ($MR=MC=ATC$) và khi đó ATC bằng giá thị trường nên doanh nghiệp hoà vốn (không có lãi và không lỗ). Sản lượng ở điểm hoà vốn được xác định bằng công thức:

$$Q = \frac{FC}{P - AVC}$$

+ Trường hợp 3: khi mức giá tụt xuống P_3 (lớn hơn cực tiểu của AVC và nhỏ hơn cực tiểu ATC), MC và MR_3 gặp nhau tại C tương ứng với mức sản lượng Q_3 . Tại điểm này do ATC lớn hơn giá thị trường nên doanh nghiệp bị lỗ một khoản bằng $CR \times Q_3$. Tại thời điểm này vấn đề đặt ra với doanh nghiệp là có tiếp tục sản xuất nữa hay không? Nếu doanh nghiệp không tiếp tục sản xuất thì sẽ bị lỗ toàn bộ chi phí cố định. Nếu doanh nghiệp tiếp tục sản xuất thì với mức giá P_3 lớn hơn AVC nên doanh nghiệp có thể bù đắp toàn bộ chi phí biến đổi và một phần chi phí cố định. Như vậy nếu tiếp tục sản xuất thì khoản mất mát còn nhỏ hơn khi đóng cửa.

+ Trường hợp 4: Khi mức giá thị trường bằng P_4 (bằng cực tiểu của AVC). Khi đó dù tiếp tục sản xuất hoặc không sản xuất thì doanh nghiệp cũng thua lỗ một khoản bằng chi phí cố định. Đây chính là điểm đóng cửa của doanh nghiệp.

Ý nghĩa: Việc phân tích các đường chi phí và doanh thu biên trên có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp. Nó chỉ ra cho các nhà quản lý biết được mức sản lượng tối ưu, điểm hoà vốn và điểm đóng cửa để từ đó có thể ra các quyết định quản lý.

Đối với các doanh nghiệp lữ hành, việc phân tích trên cũng có ý nghĩa tương tự nhưng đồng thời đây cũng là một công cụ mạnh để xác định mức giá của các chương trình du lịch một cách tối ưu và phù hợp với quan hệ cung cầu trên thị trường.

Trong kinh doanh lữ hành đặc biệt là lữ hành quốc tế, các doanh nghiệp thường áp dụng loại giá dịch vụ mặt đất trọn gói (chẳng hạn các doanh nghiệp du lịch Thailand thường áp dụng mức giá dịch vụ mặt đất trọn gói khoảng 30USD/ngày). Với việc áp dụng loại giá này, các doanh nghiệp du lịch có thể xác định và tính toán dễ dàng các loại chi phí cho từng loại chương trình du lịch. Như vậy bằng việc xây dựng các đường chi phí, doanh nghiệp có thể biết chính xác được với mức giá bao nhiêu thì doanh nghiệp có thể chấp nhận được và ở mức giá đó nên sản xuất ở mức sản lượng là bao nhiêu. Điều này cũng rất cần thiết cho các doanh nghiệp trong cạnh tranh, đặc biệt là cạnh tranh giá.

Chương 5. TỔ CHỨC BÁN VÀ THỰC HIỆN CÁC

CHƯƠNG TRÌNH DU LỊCH

I. Xúc tiến hỗn hợp (Promotion)

1. Bản chất của xúc tiến hỗn hợp:

Trong hoạt động Marketing, xúc tiến hỗn hợp có một vai trò quan trọng. Nó là một trong bốn nhóm công cụ chủ yếu của Marketing — Mix. Bản chất của các hoạt động xúc tiến chính là truyền tin về sản phẩm và doanh nghiệp tới khách hàng để thuyết phục họ ra quyết định mua hàng. Do vậy, có thể gọi hoạt động này là hoạt động truyền thông marketing.

Hầu hết các doanh nghiệp du lịch hiện nay đều tổ chức một hệ thống các biện pháp xúc tiến hỗn hợp. Một số dạng chủ yếu trong các hoạt động xúc tiến hỗn hợp là:

1.1. Quảng cáo:

Bao gồm mọi hình thức giới thiệu một cách gián tiếp và đề cao những ý tưởng, hàng hoá và dịch vụ hoặc bản thân chủ thể quảng cáo, được thực hiện theo yêu cầu của chủ thể quảng cáo và chủ thể phải thanh toán các chi phí.

Quảng cáo là một kiểu truyền thông có tính đại chúng, mang tính xã hội cao. Nó yêu cầu hàng hoá và chủ thể quảng cáo phải hợp pháp và được mọi người chấp nhận. Quảng cáo là một phương tiện có khả năng thuyết phục, tạo cơ hội cho người nhận tin so sánh thông tin với các đối thủ cạnh tranh. Với ngôn ngữ quảng cáo phong phú, đa dạng, phương tiện quảng cáo phổ cập và tiện lợi, quảng cáo mở ra khả năng giới thiệu hàng hoá của doanh nghiệp, dịch vụ ban cũng như uy tín, tiềm lực của doanh nghiệp một cách hiệu quả.

Quảng cáo không phải là sự giao tiếp, đối thoại giữa doanh nghiệp và khách hàng. Quảng cáo chỉ là hình thức thông tin một chiều. Quảng cáo có thể

tạo ra hình ảnh cho hàng hoá hoặc bản thân doanh nghiệp và định vị nó trong tâm trí người tiêu dùng. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng sử dụng quảng cáo để kích thích tiêu thụ hàng hoá và thu hút khách hàng phân tán về không gian.

1.2. Tuyên truyền:

Tuyên truyền trong kinh doanh là việc kích thích một cách gián tiếp nhằm tăng nhu cầu về hàng hoá, dịch vụ hay uy tín của một đơn vị kinh doanh bằng cách đưa những thông tin có ý nghĩa thương mại về chúng trên các ấn phẩm, các phương tiện thông tin đại chúng một cách thuận lợi và “miễn phí”.

Tuyên truyền có sức hấp dẫn đối tượng nhận tin do thông tin trung thực hơn so với quảng cáo. Tuyên truyền có thể tới được đông đảo khách hàng mục tiêu tiềm năng mà họ né tránh các hoạt động truyền thông khác. Cũng giống như quảng cáo, tuyên truyền giới thiệu hàng hoá có hiệu quả và trực diện.

1.3. Bán hàng cá nhân:

Là sự giới thiệu bằng miệng một cách trực tiếp về hàng hoá và dịch vụ của người bán qua cuộc đối thoại với một hoặc nhiều khách hàng tiềm năng nhằm mục đích bán hàng.

Đây là một công cụ rất hiệu quả ở những giai đoạn hình thành sự ưa thích và niềm tin của người mua và giai đoạn ra quyết định mua. Bán hàng cá nhân đòi hỏi có sự giao tiếp qua lại giữa hai hay nhiều người. Hai bên giao tiếp có thể nghiên cứu trực tiếp những nghiên cứu và đặc điểm của nhau đồng thời có sự linh hoạt điều chỉnh cả sản phẩm cũng như hoạt động giao tiếp.

Bán hàng trực tiếp hình thành nhiều mối quan hệ phong phú, đa dạng, thiết lập sự trung thành của khách hàng đối với doanh nghiệp.

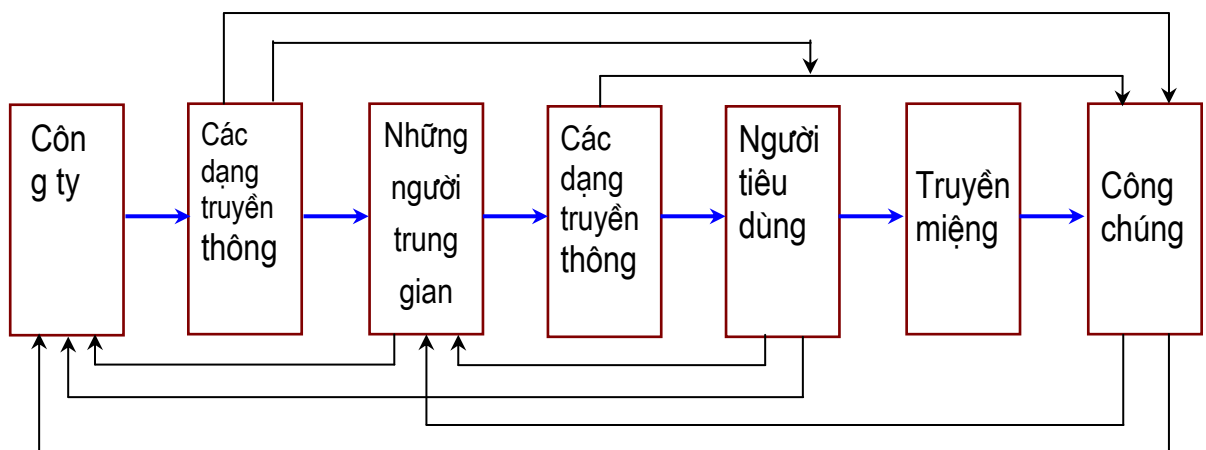
1.4. Xúc tiến bán:

Là những biện pháp tác động tức thời, ngắn hạn để khuyến khích việc mua sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Đây là một hoạt động truyền thông trong đó sử dụng nhiều phương tiện tác động trực tiếp, tạo lợi ích vật chất bổ sung cho khách hàng như phiếu mua hàng, quà tặng, xổ số... Chúng thu hút sự

chú ý và thường xuyên cung cấp thông tin để dẫn khách hàng tới sử dụng thử sản phẩm. Đồng thời chúng khuyến khích việc mua sản phẩm của doanh nghiệp nhờ đưa ra những lợi ích phụ thêm do mua hàng hoá. Tuy nhiên cần lưu ý rằng, tác dụng của xúc tiến bán chỉ trong thời kỳ ngắn hạn, nếu sử dụng không cẩn thận có thể phản tác dụng.

2. Các mối liên hệ trong xúc tiến hỗn hợp

Hệ thống xúc tiến hỗn hợp của doanh nghiệp là một hệ thống tổ chức chặt chẽ trong đó sử dụng phối hợp hài hoà các công cụ truyền thông tin thích hợp với điều kiện của doanh nghiệp ở từng thời kỳ. Các mối liên hệ trong quá trình truyền thông được thể hiện qua sơ đồ sau



3. Lựa chọn phương tiện truyền thông

Doanh nghiệp phải căn cứ vào đối tượng nhận tin (khách hàng mục tiêu) cũng như những đặc điểm ngôn ngữ của phương tiện truyền thông mà lựa chọn kênh truyền thông phù hợp.

3.1. Kênh truyền thông trực tiếp:

Trong loại kênh này, doanh nghiệp thiết lập mối quan hệ trực tiếp với người nhận tin. Những loại kênh này thường có hiệu quả do đối tượng nhận tin có khả năng phản hồi thông tin.

3.2. *Kênh truyền thông không trực tiếp:*

Đó là những kênh trong đó các phương tiện truyền tin không có sự tiếp xúc cá nhân và không thu nhận ngay được thông tin phản hồi. Trong các kênh truyền thông không trực tiếp, các phương tiện truyền thông đại chúng đóng vai trò quan trọng. Nó bao gồm các phương tiện truyền thông trực tiếp như các ấn phẩm, các phương tiện truyền thông điện tử (radio, tivi, máy tính nối mạng□), các phương tiện trưng bày (bảng hiệu, pano, áp phích, tủ trưng bày□)

4. *Các phương tiện quảng cáo:*

Quảng cáo là một công cụ của Marketing, nó giúp cho khách hàng nhận được những thông tin về doanh nghiệp, về chương trình du lịch. Quảng cáo là bộ phận quan trọng của xúc tiến hỗn hợp và thường được các doanh nghiệp du lịch sử dụng nhiều nhất.

Khi quảng cáo cho các chương trình du lịch, các công ty lữ hành thường áp dụng các hình thức sau:

- + Quảng cáo bằng các sản phẩm tập gấp, sách mỏng ...
- + Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng.
- + Các hoạt động khuyến khích như các buổi tối quảng cáo, tham gia các hội chợ.
- + Quảng cáo trực tiếp.
- + Quảng cáo bằng các hình thức khác như băng video, Internet...

* Trong các hình thức kể trên, quảng cáo bằng tờ gấp là hình thức quảng cáo được đa số các công ty lữ hành áp dụng do nó có khả năng chứa đựng và cung cấp thông tin tương đối lớn, phạm vi tác động rộng và tiện lợi, giá thành rẻ nhưng hiệu quả cao (do tác động trực tiếp vào thị trường tiềm năng) và đã tồn tại từ lâu và trở thành thông lệ quen thuộc với khách du lịch.

Nội dung của tập gấp giới thiệu khái quát về công ty, các chương trình du lịch chính, sơ đồ các tuyến điểm, những hình ảnh về cơ sở lưu trú, phương

tiện vận chuyển, tài nguyên du lịch, các quy định chủ yếu của chương trình, phương thức liên lạc, đăng ký....

II. Tổ chức bán:

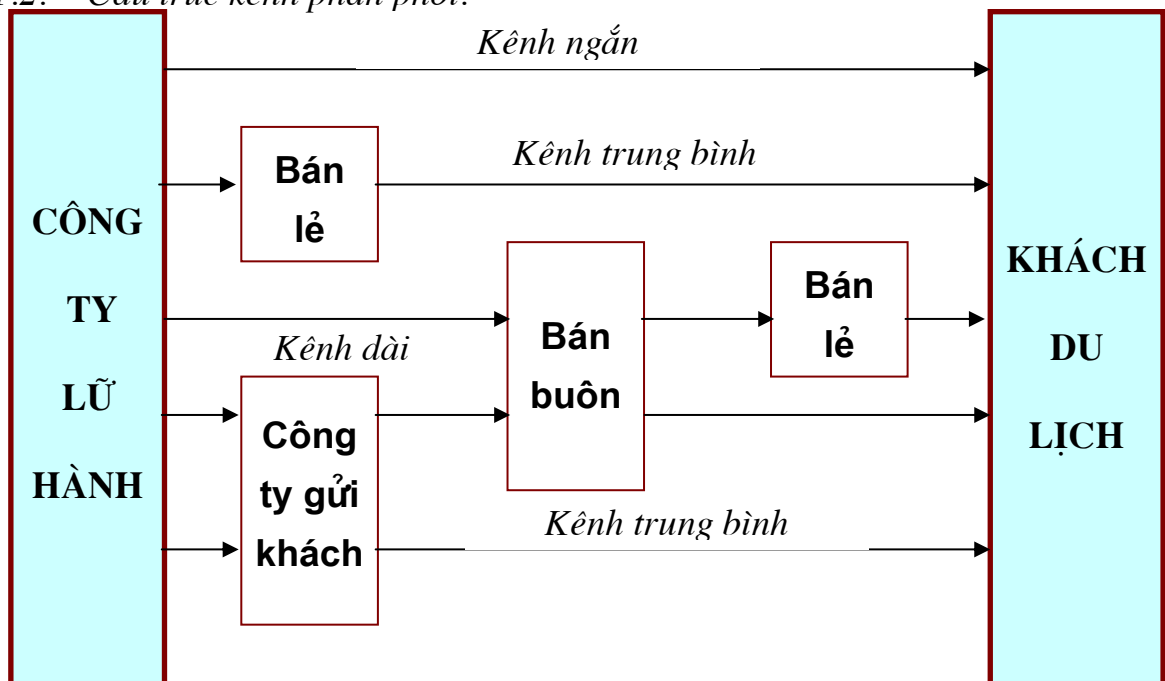
Tổ chức bán các chương trình du lịch của công ty lữ hành thực chất là quá trình xây dựng các kênh phân phối và xác định các điều kiện bán.

1. Kênh phân phối

1.1. Khái niệm:

Theo quan điểm tổng quát, kênh phân phối là một tập hợp các doanh nghiệp và cá nhân độc lập và phụ thuộc lẫn nhau tham gia vào quá trình đưa hàng hoá từ người sản xuất đến người tiêu dùng

1.2. Cấu trúc kênh phân phối:



1.3. Các dòng chảy trong kênh:

Giữa các thành viên trong kênh phân phối được kết nối với nhau qua các dòng chảy. Đây là cách tốt nhất mô tả hoạt động của kênh. Một kênh phân phối thông thường có các dòng chảy chủ yếu là dòng chuyển quyền sở hữu, dòng thanh toán, dòng vận động sản phẩm, dòng thông tin và dòng xúc tiến.

Trong các kênh phân phối của hoạt động kinh doanh lữ hành có các dòng chảy chính sau:

- *Dòng thông tin*: Biểu hiện sự trao đổi thông tin giữa các thành viên trong kênh. Có thể là sự trao đổi thông tin giữa các thành viên kế cận hoặc không kế cận. Do đặc điểm của sản phẩm du lịch chủ yếu tồn tại dưới dạng dịch vụ nên dòng thông tin cũng chính là dòng sản phẩm.

- *Dòng xúc tiến*: Mô tả những hoạt động xúc tiến, khuyến khích tương hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong kênh.

- *Dòng thanh toán*: Mô tả sự vận động của tiền tệ và các chứng từ thanh toán ngược từ phía khách du lịch qua các trung gian trở lại công ty lữ hành.

2. Tổ chức bán

- + Thông thường, các công ty lữ hành vừa là công ty gửi khách, vừa là công ty nhận khách, vừa là đại lý bán cho các công ty khác hoặc vừa là đồng tổ chức các chương trình du lịch. Do vậy việc hợp tác giữa các công ty lữ hành bao giờ cũng giữ một vai trò đặc biệt quan trọng (kể cả với các đối thủ cạnh tranh). Điều này càng đặc biệt có ý nghĩa quan trọng đối với các công ty lữ hành của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay khi mà điều kiện khai thác trực tiếp các thị trường quốc tế còn rất hạn chế thì việc nhận khách thông qua các công ty gửi khách là một điều tất yếu.

- + Giữa các công ty lữ hành nhận và gửi khách bao giờ cũng có bản hợp đồng nhận và gửi khách. Còn đối với khách đi lẻ thì thường là hợp đồng miệng hoặc vé du lịch do các công ty phát hành

- + Trong trường hợp các công ty tổ chức bán các chương trình du lịch chủ động (ấn định ngày trước) thì công ty phải tổ chức việc theo dõi bán hết sức chặt chẽ:

- Tình hình đăng ký chỗ.

- Đảm bảo thông tin thường xuyên với khách đã đăng ký.
- Đảm bảo thông tin thường xuyên với các nhà cung cấp.
- Có liên hệ thường xuyên với các công ty lữ hành khác để có thể tiến hành phối hợp trong trường hợp cần thiết.
- Để thuận tiện cần lập bảng theo dõi tình hình đăng ký:

Thời gian	Số chỗ đăng ký tuần trước	Số chỗ đăng ký trong tuần	Số chỗ hủy bỏ trong tuần	Đơn vị đăng ký	Tổng số chỗ đã đăng ký	Tổng số chỗ còn lại	Ghi chú

II. Tổ chức thực hiện chương trình du lịch:

1. Giai đoạn 1: Thỏa thuận với khách:

Giai đoạn này được bắt đầu từ khi chương trình tổ chức bán đến khi chương trình du lịch được thỏa thuận về mọi phương diện giữa các bên tham gia. Trong trường hợp các công ty lữ hành nhận khách từ các công ty gửi khách hoặc các đại lý thì công việc chủ yếu của giai đoạn này bao gồm: nhận thông báo khách, các thông tin về khách và các yêu cầu từ phía các công ty gửi khách hoặc đại lý. Nội dung của các thông tin về khách bao gồm:

- + Số lượng khách
- + Quốc tịch, ngôn ngữ
- + Thời gian, địa điểm nhập - xuất cảnh.
- + Các yêu cầu về hướng dẫn, phương tiện vận chuyển, cơ sở lưu trú, ăn uống và các yêu cầu đặc biệt khác.
- + Hình thức và thời gian thanh toán.
- + Danh sách đoàn khách

Sau khi nhận được thông báo hoặc đăng ký cần tiếp tục thoả thuận với khách hoặc công ty gửi khách, đại lý để có được sự thống nhất về nội dung chương trình, chất lượng, mức giá và các điều kiện khác của chương trình.

Lưu ý: Đây là bước rất quan trọng, nó ảnh hưởng tới toàn bộ quá trình thực hiện sau này. Do đó trong quá trình thoả thuận phải luôn luôn nắm chắc và theo sát các thông tin về khả năng của công ty, của các nhà cung cấp, mức giá và các điều kiện thực hiện... cũng như phải có dự kiến chính xác về các thông tin trên tại thời điểm thực hiện chương trình du lịch. Nếu không sẽ dẫn đến tình trạng công ty sẽ không thể thực hiện đúng được hợp đồng đã ký.

2. Giai đoạn 2: Chuẩn bị thực hiện

Giai đoạn này chủ yếu là do bộ phận điều hành thực hiện. Nó bao gồm các công việc chủ yếu sau đây:

- + Xác định, điều chỉnh hoặc xây dựng chương trình chi tiết.

- + Liên lạc với các nhà cung cấp và chuẩn bị các dịch vụ (*có xác nhận lại của các nhà cung cấp*). Bao gồm: Đặt phòng, đặt ăn, thuê xe, mua vé các phương tiện vận chuyển, đặt thuê bao các chương trình biểu diễn, điều động và giao nhiệm vụ cho các hướng dẫn viên, hình thức và thời gian thanh toán với các nhà cung cấp...

- + Xác nhận lại với khách hoặc công ty gửi khách, đại lý.

3. Giai đoạn 3: Thực hiện chương trình du lịch:

Giai đoạn này công việc chủ yếu là của các hướng dẫn viên và các nhà cung cấp có trong chương trình. Tuy nhiên bộ phận điều hành có những nhiệm vụ sau:

- + Tổ chức quá trình thực hiện tour, thông báo và xác nhận các dịch vụ đối với các nhà cung cấp. Đồng thời nắm vững tình hình, khả năng tại thời điểm thực hiện tour của các nhà cung cấp, tránh những trục trặc có thể có

+ Tổ chức việc đón khách, giới thiệu hướng dẫn viên, các quy định, thông lệ, pháp luật

+ Thường xuyên theo dõi, kiểm tra lịch trình cũng như tiến độ thực hiện chương trình du lịch. Giải quyết ngay mọi tình huống bất thường (*ốm đau, tai nạn, thiên tai...*) hoặc trục trặc có thể xảy ra

+ Theo dõi, kiểm tra đảm bảo cho các dịch vụ có trong hợp đồng được thực hiện một cách đầy đủ, đúng chủng loại và chất lượng.

4. Giai đoạn 4: Những công việc sau kết thúc chương trình du lịch.

+ Tổ chức tiễn khách.

+ Tổ chức trưng cầu ý kiến của khách du lịch, tập hợp các số liệu thống kê làm cơ sở cho việc đánh giá chất lượng dịch vụ của các nhà cung cấp, trình độ hướng dẫn viên, điều chỉnh chương trình du lịch... đồng thời làm cơ sở cho việc phân tích và xây dựng chiến lược sản phẩm.

+ Thu thập các báo cáo của hướng dẫn viên.

+ Xử lý nốt các công việc còn lại cần giải quyết còn.

+ Thanh toán với các công ty gửi khách, các đại lý và các nhà cung cấp dịch vụ du lịch.

+ Hạch toán, quyết toán chương trình du lịch.

+ Tiến hành các dịch vụ sau tour.

Chương 6. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM CỦA CÔNG TY LỮ HÀNH

I. Chất lượng sản phẩm lữ hành:

1. Khái niệm:

1.1. Chất lượng:

Chất lượng sản phẩm là một phạm trù phức tạp và có hàng trăm định nghĩa về nó.

Theo tổ chức Kiểm tra chất lượng Châu Âu - EOQC (European Organization for Quality Control): “*Chất lượng là mức phù hợp của sản phẩm đối với yêu cầu của người tiêu dùng*”

Định nghĩa của TCVN 5200 - ISO9000 (International organization for Standardization): “*Chất lượng là mức phù hợp của sản phẩm hoặc dịch vụ thoả mãn các yêu cầu đề ra hoặc định trước của người mua*”

1.2. Chất lượng sản phẩm lữ hành:

Chất lượng sản phẩm lữ hành của công ty lữ hành bao gồm mức độ phù hợp của những đặc điểm được thiết kế với chức năng, phương thức sử dụng sản phẩm và mức độ sản phẩm thực sự đạt được so với thiết kế của nó.

Như vậy có thể thấy, một sản phẩm lữ hành đạt chất lượng cao phải là một sản phẩm được thiết kế hoàn chỉnh, hợp lý và quá trình thực hiện phải chính xác theo thiết kế này.

2. Nội dung của chất lượng sản phẩm lữ hành :

Nội dung cơ bản của chất lượng sản phẩm lữ hành được xác định ở hai phương diện chủ yếu là:

2.1. *Thiết kế*: Chất lượng thiết kế được biểu hiện ở mức độ phù hợp của các chương trình du lịch với các dịch vụ có trong chương trình du lịch và phù hợp với nhu cầu của thị trường mục tiêu. Điều đó thể hiện ở:

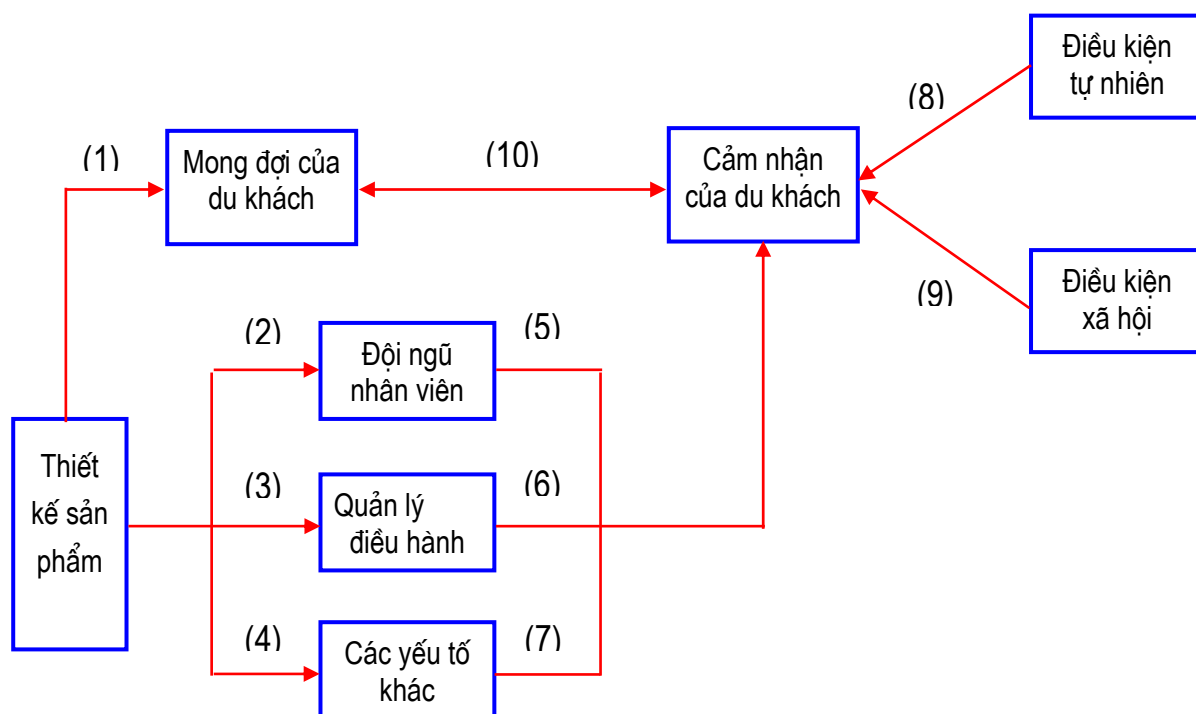
- + Sự hài hoà, hợp lý của lịch trình
- + Sự chú ý đến tất cả các chi tiết của chương trình.
- + Tính hấp dẫn và độc đáo của tài nguyên du lịch có trong chương trình.
- + Chất lượng của các nhà cung cấp dịch vụ du lịch có trong chương trình và uy tín của họ.
- + Mức giá hợp lý của chương trình.

2.2. *Thực hiện*: Chất lượng thực hiện chương trình du lịch được căn cứ vào các tiêu chuẩn sau:

- + Chất lượng của đội ngũ hướng dẫn viên.
- + Chất lượng của các nhà quản lý tour.
- + Chất lượng của sản phẩm và dịch vụ của các nhà cung cấp trong chương trình du lịch.
- + Điều kiện môi trường tự nhiên, xã hội, kinh tế và sự điều hành của công ty.
- + Mức độ hài lòng của khách du lịch.

3. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm lữ hành:

Chất lượng sản phẩm của công ty lữ hành được hình thành bởi nhiều nguồn khác nhau. Khi nghiên cứu quá trình hình thành các sản phẩm lữ hành người ta có thể dễ dàng nhận thấy độ sai lệch từ khi sản phẩm lữ hành được hình thành cho tới khi khách du lịch kết thúc chuyến đi của họ. Độ sai lệch này được biểu hiện ở sơ đồ sau:



Sơ đồ: Những sai lệch giữa thiết kế và thực hiện chương trình du lịch

- (1) Sự sai lệch giữa thiết kế và mong đợi của khách
- (2) Sự sai lệch giữa nhận thức và thiết kế sản phẩm của đội ngũ nhân viên
- (3) Sự sai lệch giữa điều hành quản lý và thực hiện
- (4) Sự sai lệch của các yếu tố cấu thành.
- (5) (6) (7) Những sai lệch trong quá trình thực hiện
- (8) Sự sai lệch giữa điều kiện xã hội với sản phẩm thiết kế
- (9) Sự sai lệch giữa điều kiện tự nhiên với sản phẩm thiết kế
- (10) Tổng sai lệch

Thông qua sơ đồ trên có thể thấy rằng việc khắc phục những sai lệch là mục tiêu hàng đầu của việc cải tiến chất lượng sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành. Độ sai lệch này chịu sự chi phối của các yếu tố bên trong và bên ngoài các công ty lữ hành.

Theo cách phân tích truyền thống, người ta chia các yếu tố tác động đến chất lượng sản phẩm thành hai nhóm:

3.1. *Nhóm các yếu tố bên trong:* (quy tắc 4 M)

+ Men : Con người (đội ngũ nhân viên, đội ngũ quản lý)

+ Materials: Nguyên vật liệu

+ Machines: Thiết bị công nghệ

+ Methods: Các phương pháp công nghệ, quản lý, các thức quản lý, triết lý quản trị, phương pháp điều hành, điều tra, dự đoán nhu cầu của thị trường.

3.2. *Nhóm các yếu tố bên ngoài bao gồm:* khách du lịch, các đại lý, các nhà cung cấp, môi trường tự nhiên, xã hội.

+ Khách du lịch là mục tiêu cơ bản của chất lượng sản phẩm trong các chương trình du lịch, khách không chỉ là người mua mà còn là người tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm. Vì vậy đối với các đoàn khách khác nhau thì chất lượng của sản phẩm có thể thay đổi tùy theo các cảm nhận của từng thành viên trong đoàn. Vấn đề cơ bản là chương trình phải được thiết kế phù hợp với số đông khách hàng trên thị trường mục tiêu và khi thực hiện có thể chú ý đến từng loại khách.

+ Các đại lý du lịch và các nhà cung cấp có vai trò cơ bản tới chất lượng của sản phẩm lữ hành. Vì sự cảm nhận của khách du lịch diễn ra lần đầu tiên tại các đại lý du lịch. Hơn thế các đại lý du lịch là nguồn cung cấp khách quan trọng đối với các công ty lữ hành. Còn các nhà cung cấp là người đảm bảo từng khâu trong quá trình thực hiện chương trình du lịch do vậy họ có ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng của sản phẩm lữ hành.

+ Các dịch vụ trước và sau chương trình du lịch có ảnh hưởng tới việc quyết định mua và cảm nhận của khách du lịch.

II. Hoàn thiện, kiểm tra, bảo đảm chương trình:

1. Chi phí duy trì chất lượng chương trình du lịch

Việc duy trì và đảm bảo chất lượng của chương trình du lịch là sự đòi hỏi những chi phí không nhỏ. Trong hoạt động kinh doanh nói chung cũng như hoạt động kinh doanh lữ hành nói riêng thường có 4 nhóm chi phí duy trì chất lượng:

+ *Nhóm chi phí ngăn chặn* (Prevention Costs): Thường là những khoản chi phí nhằm hạn chế những yếu tố tiêu cực tác động đến sản phẩm:

- Chi phí cho việc đào tạo, huấn luyện chuyên môn...
- Chi phí cho việc thiết kế.

+ *Nhóm chi phí cho những sai sót bên trong* (Internal Failure Costs): Bao gồm những chi phí khắc phục những sai sót bên trong quá trình sản xuất. Đây là những chi phí phổ biến dễ hạch toán, như: những chi phí đền bù cho khách do sự sai sót của hướng dẫn viên, bộ phận điều hành.

+ *Chi phí cho những sai sót bên ngoài* (External Failure Costs): Đây là những chi phí khắc phục những sai sót sau khi sản phẩm được bán hoặc đang tiêu dùng. Do đặc điểm của sản phẩm du lịch là quá trình sản xuất và tiêu dùng trùng nhau nên chi phí này thường bao gồm những chi phí sau khi khách du lịch đã kết thúc chuyến đi.

+ *Chi phí thẩm định* (Appraisal Costs): Đây là những chi phí dành cho việc đánh giá, đo lường, kiểm tra chất lượng của sản phẩm.

2. Hạn chế những lãng phí phát sinh:

Một trong những vấn đề trong việc hoàn thiện chất lượng sản phẩm là hạn chế những lãng phí có thể phát sinh trong quá trình sản xuất. Theo các nhà quản lý Nhật Bản có 7 loại lãng phí cần được khắc phục:

+ *Lãng phí do sản xuất quá mức cần thiết*: Do nghiên cứu thị trường không đầy đủ, đánh giá quy mô thị trường không chính xác, từ đó sản xuất ra một lượng sản phẩm vượt quá lượng cầu. Ngoài ra là các chi phí marketing, quảng cáo và duy trì đội ngũ nhân viên (hướng dẫn viên) dư thừa.

+ *Lãng phí do chờ đợi*: Do sự bất hợp lý giữa các bộ phận không phân định rõ các chức năng, giới hạn của các bộ phận như là bộ phận marketing, bộ phận điều hành dẫn tới những chậm trễ trong việc trả lời khách hoặc các nhà cung cấp...

+ *Lãng phí về vận chuyển*: Một chương trình du lịch không có phương án vận chuyển tối ưu không chỉ làm tăng chi phí và mức giá mà còn ảnh hưởng trực tiếp tới chất lượng của chương trình.

+ *Lãng phí do bản thân quy trình sản xuất*: Các hoạt động thừa.

+ *Lãng phí do tồn kho*: Đối với các công ty lữ hành thì hầu như không tồn tại loại lãng phí này do sản phẩm lữ hành không tồn kho được.

+ *Lãng phí do hoạt động của nhân viên thực hiện*

+ *Lãng phí do các phế phẩm*: Đối với các sản phẩm lữ hành người ta chỉ kịp nhận ra các phế phẩm khi sản phẩm đó đã được tiêu dùng. Do đó dù có tổn kém thế nào thì cũng không khắc phục được hậu quả của nó.

3. Bảo đảm và duy trì chất lượng sản phẩm lữ hành:

Tất cả những vấn đề để đảm bảo và duy trì chất lượng sản phẩm lữ hành có thể chia thành 2 loại:

+ *Những vấn đề mang tính riêng lẻ* (trong ngắn hạn) có tác động trực tiếp và gây ra những biến đổi tức thời làm giảm chất lượng sản phẩm. Để khắc phục cần có một hệ thống chỉ tiêu kiểm tra chặt chẽ về chất lượng.

+ *Những vấn đề mang tính thường xuyên*: Thường xảy ra (trong dài hạn) và khó khắc phục. Để giải quyết thì cần phải áp dụng các biện pháp để thay đổi cơ chế quản lý, cải tiến đội ngũ nhân viên.

4. Các biện pháp để kiểm tra sản phẩm của công ty lữ hành.

+ *Kiểm tra yếu tố đầu vào*: Đảm bảo chất lượng của các nhà cung cấp, chất lượng đội ngũ hướng dẫn viên, kiểm tra hệ thống phương tiện vật chất kỹ thuật có liên quan đến sản phẩm lữ hành.

+ *Kiểm tra trong quá trình thực hiện*: Thông thường các nhân viên thực hiện công việc gì thì phải chịu trách nhiệm về công việc đó. Để có đánh giá khách quan về công việc của mỗi công nhân viên thì các nhà quản lý phải tổ chức thành nhóm, hay cá nhân để tiến hành kiểm tra chất lượng sản phẩm trong quá trình làm việc.

Sản phẩm lữ hành được hình thành trong nhiều giai đoạn khác nhau, từ khâu thiết kế cho đến các giai đoạn trong quá trình thực hiện. Do vậy mật độ các cuộc kiểm tra là tùy thuộc vào chi phí của các lần kiểm tra và hậu quả xảy ra nếu không được kiểm tra.

Để làm được điều này, trước hết các nhà quản lý phải làm rõ 2 thông số là tỷ lệ % sai sót ở mỗi thời điểm, mỗi địa điểm trong quá trình thực hiện và chi phí ở mỗi lần kiểm tra. Trong một số trường hợp người ta xác định tỷ lệ chi phí cho kiểm tra với tỷ lệ % sai sót để tiến hành lựa chọn các phương án kiểm tra. Để có thể lựa chọn các phương án kiểm tra, ta có thể làm theo 3 bước sau:

① Xác định các giai đoạn, địa điểm có thể xảy ra sai sót. Đánh giá chi phí kiểm tra và tỷ lệ sai sót (dựa trên cơ sở thống kê trong các thời kỳ).

② Xác định tỷ lệ giữa chi phí cho kiểm tra so với % sai sót ở mỗi giai đoạn và mỗi địa điểm.

③ Xếp xếp các địa điểm, giai đoạn cần kiểm tra theo thứ tự, *tỷ lệ nói trên* và tỷ lệ nào càng nhỏ thì nơi đó càng phải kiểm tra nhiều nhất.

III. Quản lý chất lượng phục vụ tại một doanh nghiệp lữ hành.

Theo các nhà quản lý chất lượng Mỹ thì công việc quản lý chất lượng phục vụ của một công ty lữ hành được chia thành 5 nhóm công việc cơ bản. Trình tự các nhóm này được xếp theo thứ tự về thời gian của quá trình quản lý chất lượng.

1. Nhóm 1: Tìm hiểu rõ kế hoạch mục tiêu:

Nhóm này được coi là tiền đề của chất lượng phục vụ. Nhóm công việc này được thực hiện qua 4 bước:

+ *Bước 1: Xác định được vị trí của sản phẩm mà doanh nghiệp sẽ cung cấp cho khách du lịch.*

- Xác định sản phẩm mà doanh nghiệp dự định cung cấp có vai trò như thế nào trong việc thoả mãn nhu cầu của du khách trong phạm vi công nghiệp lữ hành du lịch.

- Những đặc điểm và cơ cấu tổ chức của hệ thống phân phối dịch vụ

+ *Bước 2: Xác định 2 đặc điểm của dịch vụ:*

Những đặc điểm này thể hiện ở chỗ: Tính chất tác động là con người hay là các phương tiện kỹ thuật. Cường độ giao tiếp giữa khách du lịch với khách du lịch, giữa khách du lịch với nhân viên.

Xác định đặc điểm về thời gian, đặc điểm của địa điểm tiến hành, xác định khả năng linh hoạt thay đổi được của sản phẩm, xác định được số lượng khách có thể phục vụ đồng thời trong một lần, xác định các yêu cầu về đào tạo và kiểm tra.

+ *Bước 3: Tìm hiểu những đặc điểm của khách du lịch dựa vào các yếu tố tâm lý xã hội (yếu tố tâm lý cá nhân).*

+ *Bước 4: Đánh giá hình ảnh của sản phẩm bằng cách hình dung sự nhìn nhận của khách được thể hiện ở các khía cạnh sau:*

- Ở mục đích thoả mãn

- Mức độ quan trọng của sản phẩm đó.
- Mức độ mạo hiểm ở sản phẩm
- Kết quả khi thực hiện chương trình đó
- Chi phí cho sản phẩm.

2. Nhóm 2: Xây dựng các tiêu chuẩn, chất lượng phục vụ:

Để xác định các tiêu chuẩn chất lượng phục vụ, người ta thường phân tích chất lượng phục vụ trên 2 phương diện:

+ Phương thức phục vụ: Đề cập chủ yếu đến hệ thống cung cấp dịch vụ mà nó thể hiện ở quy trình thoả mãn nhu cầu của khách.

Các tiêu chuẩn của phương thức phục vụ thể hiện:

- Thời gian: Các quyết định về thời gian trong việc phục vụ khách du lịch. Ví dụ: quyết định thời gian để bán một vé máy bay.

- Quy trình: Một quy trình phục vụ có bao nhiêu giai đoạn, mà giai đoạn gồm những công việc gì. Quy trình có thực hiện có thoả mãn các nhu cầu của khách hay không, quy trình có đảm bảo cho các nhà quản lý kiểm tra toàn bộ quá trình phục vụ hay không.

- Tính mềm dẻo: Với những nhu cầu đa dạng thì quy trình phục vụ của doanh nghiệp có tính linh hoạt không. Nếu mà thay đổi nhỏ trong nhu cầu của khách có phải mất nhiều thời gian để điều chỉnh.

- Khả năng tiên đoán trước: Cho phép doanh nghiệp đi trước một bước so với các mong đợi của khách.

- Các luồng thông tin: • Thông tin trong nội bộ

• Thông tin giữa khách với doanh nghiệp

• Kinh nghiệm kiểm định thông tin của các nhà quản lý.

- Áp dụng các công nghệ mới của tin học để hiện đại hoá các thông tin của doanh nghiệp.

- Tổ chức và kiểm tra: Phương thức này phục vụ tối ưu đòi hỏi một cơ cấu tổ chức hợp lý, chặt chẽ. Những phương pháp kiểm tra giám sát đòi hỏi tiến hành thường xuyên nhưng không được gây tác động xấu, trở ngại cho doanh nghiệp đối với kinh doanh lễ hành, kiểm tra cao công việc chuẩn bị và giám sát việc thực hiện các dịch vụ trong công ty du lịch trọn gói là một công việc điển hình trong việc giám sát chất lượng.

+ Về đội ngũ nhân viên phục vụ:

- Nhân viên là những người trực tiếp tiếp xúc với khách, đội ngũ nhân viên là một trong những yếu tố quyết định, cũng là yếu tố phức tạp nhất trong chất lượng phục vụ.

- Đối với nhân viên phải xác định những chỉ tiêu cụ thể theo các nội dung sau:

- Hình thức: Theo quy luật cái đẹp
- Thái độ: Ân cần, niềm nở, lịch sự
- Kỹ năng bán: Nghệ thuật thuyết phục khách
- Kỹ năng giải quyết những vấn đề phức tạp: Biểu hiện ở những quy định cụ thể về việc tiếp nhận và xử trí những lời phàn nàn của khách, phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn đối với việc theo dõi, giám sát quá trình thực hiện dịch vụ cũng như giải quyết những vấn đề phát sinh bất ngờ.

- Khi xác định các tiêu chuẩn phục vụ phải đảm bảo yêu cầu: Rõ ràng, dễ hiểu và phải có chỉ thị rõ ràng đến từng nhân viên và phổ biến tới khách nếu có thể.

- Các tính chất về chất lượng phục vụ phải đảm bảo thoả mãn các mong muốn của du khách nhưng không có tác động xấu đến doanh nghiệp.

- Các tiêu chuẩn phải đảm bảo tính khả thi, đồng thời có thể thay đổi nếu có những hoàn cảnh và điều kiện mới.

- Khi trở thành tiêu chuẩn và chất lượng phục vụ của doanh nghiệp thì mọi thành viên có liên quan phải cam kết, ký vào bản tiêu chuẩn chất lượng phục vụ đó.

3. Nhóm 3: xác định đội ngũ của doanh nghiệp nhằm thực hiện các chỉ tiêu về chất lượng phục vụ.

+ *Bước 1: Thiết kế các vị trí làm việc* thông qua việc xác định các nội dung cơ bản sau:

- Xác định mục đích và hiệu quả của công việc mà từng vị trí cần đạt được.

- Chỉ rõ những công việc mà nhân viên cần phải thực hiện trên các vị trí, những trách nhiệm quan trọng nhất và các quyền hạn của nó.

- Dựa vào quy trình mà các nhiệm vụ cần thực hiện ở từng vị trí.

- Những tiêu chuẩn đánh giá kết quả và các tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng công việc cần thực hiện.

- Xác định mối quan hệ giữa các vị trí.

+ *Bước 2: xây dựng những tính chất chất lượng phục vụ cho các vị trí.*

Đây là công việc thiết kế đòi hỏi sự vận dụng linh hoạt những nội dung cơ bản của chất lượng phục vụ vào từng công việc, từng vị trí cụ thể.

- Xây dựng những hiểu biết, kỹ năng mà nhân viên cần phải có khi tiến hành thực thi công việc

- Xác định thái độ và cách ứng xử của nhân viên.

- Xác định những nội dung trong công việc mà nhân viên cần đạt được.

+ *Bước 3: Lựa chọn nhân viên thích ứng.*

Phương pháp lựa chọn có hiệu quả nhất được áp dụng hiện nay đó là những cuộc phỏng vấn trực tiếp và lựa chọn nhân viên theo tính chất 4S

+ *Bước 4: Đào tạo và huấn luyện đội ngũ.*

Đào tạo và huấn luyện, đặc biệt nhấn mạnh tới trình độ chuyên môn và các kỹ năng giao tiếp: định hướng, định vị và điều khiển, điều chỉnh.

+ *Bước 5: Xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực* thực hiện các mục tiêu về chất lượng phục vụ, có phẩm chất cơ bản đối với cán bộ lãnh đạo, phải có kỹ năng giao tiếp, khả năng sử dụng hợp lý quyền lực, khả năng quyết đoán và ra các quyết định đối với mọi tình huống xảy ra vào những thời điểm thích hợp nhất.

+ *Bước 6: Tạo bầu không khí thân thiện, hỗ trợ lẫn nhau* trong doanh nghiệp, thống nhất sự tin tưởng và tôn trọng lẫn nhau, thái độ nghiêm túc đối với công việc, điều kiện làm việc thích hợp và các yếu tố cơ bản quyết định bầu không khí thân thiện trong nội bộ doanh nghiệp.

4. Nhóm IV: Xây dựng hệ thống kiểm tra thường xuyên.

Để xây dựng hệ thống này cần tập trung vào:

+ *Xây dựng hệ thống đo lường dịch vụ:*

Được thể hiện thông qua những chỉ tiêu có thể định tính và những chỉ tiêu có thể định lượng. Tính định lượng dựa trên cơ sở cho đặc điểm cụ thể. Mục đích của hệ thống là làm rõ những khía cạnh của chất lượng phục vụ và làm cơ sở cho việc kiểm tra và tạo điều kiện tốt để đội ngũ nhân viên thực hiện công việc của họ.

+ *Xây dựng hệ thống tiếp nhận và xử lý thông tin từ phía khách du lịch.*

Mục tiêu của hệ thống là tìm hiểu những suy nghĩ thực, đánh giá thực về các dịch vụ mà khách du lịch đang quan tâm và qua đó để hiểu được điều

gì làm cho họ hài lòng nhất, điều gì làm cho họ khó chịu nhất và những ý kiến đề xuất của họ.

- Nói chuyện trực tiếp với khách.
- Tổ chức các cuộc hội đàm, mời các đại diện của khách tham gia thảo luận.
- Đề nghị khách trả lời vào các phiếu trưng cầu ý kiến bằng cách trả lời trực tiếp hay thông qua bưu điện hoặc gọi qua điện thoại.
- Đặt các sổ góp ý, hòm thư góp ý tại những nơi tập trung nhiều khách du lịch của doanh nghiệp.
- Lập tức trả lời những yêu cầu và giải quyết kịp thời các khiếu nại của khách.

Chú ý: Để có số lượng và chất lượng của hệ thống thông tin này người ta cần tạo ra bầu không khí thuận lợi, bảo đảm đúng chế độ cũng như chi tiêu để cho khách có động cơ thúc đẩy và sẵn sàng cung cấp thông tin cho chúng ta.

+ *Xây dựng hệ thống tiếp nhận báo cáo và ý kiến của nhân viên.*

Việc xử lý các báo cáo hàng ngày cho phép các nhà quản lý có cách nhìn toàn diện và hoạt động của từng cá nhân, từng biện pháp và cũng như hoạt động của toàn doanh nghiệp, tiếp nhận ý kiến của đội ngũ nhân viên, thảo luận với họ bất cứ khi nào có điều kiện là những biện pháp tốt nhất cho phép sử dụng trí tuệ của tập thể vừa tạo ra bầu không khí tôn trọng, hiểu biết lẫn nhau, nâng cao trách nhiệm của đội ngũ nhân viên đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Xác định chế độ báo cáo, tạo ra các điều kiện thuận lợi cho nhân viên đóng góp những ý kiến, có các biện pháp khuyến khích bằng vật chất, tinh thần, đề bạt,...

5. Nhóm 5. Xây dựng bầu không khí tích cực để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp:

+ Tạo ra bầu không khí dân chủ, thuận tiện cho đội ngũ nhân viên đóng góp trí tuệ vào việc thực hiện các công việc chung.

+ Sử dụng đội ngũ nhân viên như là một nguồn cung cấp thông tin chủ yếu để phát hiện các vấn đề về chất lượng phục vụ.

+ Sử dụng đội ngũ nhân viên như lực lượng nòng cốt để khắc phục các khó khăn và phải thực sự coi trọng trí tuệ của đội ngũ nhân viên như là một tài sản vô giá của doanh nghiệp cần được khai thác và sử dụng.

+ Biến các vấn đề thành cơ hội hoàn thiện chất lượng phục vụ.

Chương 7. MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÁC CÔNG TY LỮ HÀNH

Môi trường kinh doanh được hiểu một cách đơn giản nhất, nó bao gồm các nhân tố bên trong và các lực lượng bên ngoài tác động trực tiếp và gián tiếp tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp.

Căn cứ vào mức độ của các yếu tố tác động đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp trong kinh doanh lữ hành, ta có thể chia thành 3 nhóm:

- + Nhóm các yếu tố vĩ mô.
- + Môi trường trực tiếp.
- + Môi trường bên trong doanh nghiệp.

I. Phân tích các yếu tố của môi trường kinh doanh

1. Phân tích các yếu tố vĩ mô

Tác động của môi trường vĩ mô bao gồm những yếu tố bên ngoài phạm vi của doanh nghiệp nhưng nó có thể gây ảnh hưởng lớn tới hoạt động của doanh nghiệp. Nhìn chung doanh nghiệp không thể kiểm soát được những biến động và sự thay đổi của các yếu tố vĩ mô nhưng doanh nghiệp có thể theo dõi và nắm bắt được xu hướng vận động của các yếu tố ảnh hưởng trong môi trường vĩ mô thông qua việc sử dụng hệ thống thông tin marketing của doanh nghiệp (*MIS - Marketing information System*)

Một xu thế của môi trường vĩ mô có thể tác động khác nhau tới các ngành công nghiệp khác nhau, các lĩnh vực trong cùng một ngành, các doanh nghiệp trong cùng một lĩnh vực.

Những yếu tố cơ bản trong môi trường vĩ mô:

1.1. Các yếu tố kinh tế

Các yếu tố kinh tế có ảnh hưởng vô cùng lớn đến các doanh nghiệp kinh doanh. Tuy có nhiều số liệu cụ thể, song việc dự báo kinh tế không phải là một khoa học chính xác. Một số doanh nghiệp thường sử dụng các mô hình dự

báo được công bố (như mô hình Wharton) hoặc đề ra các mô hình toán học tinh vi để dự báo mức độ ảnh hưởng của các yếu tố kinh tế khác nhau đối với doanh nghiệp, thay vì dựa vào các yếu tố dự báo sẵn có. Thậm chí các doanh nghiệp chưa xây dựng được các mô hình đó cũng cần thử xác định các yếu tố kinh tế có thể ảnh hưởng lớn nhất đối với doanh nghiệp.

Các ảnh hưởng chủ yếu về kinh tế bao gồm các yếu tố như lãi suất ngân hàng, giai đoạn của chu kỳ kinh tế, cán cân thanh toán, chính sách tài chính và tiền tệ. Vì các yếu tố này tương đối rộng nên các doanh nghiệp cần chọn lọc để nhận biết các tác động cụ thể sẽ ảnh hưởng trực tiếp nhất đối với doanh nghiệp.

Mỗi yếu tố kinh tế nói trên có thể là cơ hội hoặc nguy cơ đối với doanh nghiệp.

1.2. Yếu tố Chính phủ và chính trị

Các yếu tố Chính phủ và chính trị có ảnh hưởng ngày càng lớn đến hoạt động của các doanh nghiệp, đảm bảo là các doanh nghiệp du lịch. Doanh nghiệp phải tuân theo các quy định về thuế mướn, thuế, cho vay, an toàn, vật giá, quảng cáo và môi trường□

Đồng thời hoạt động của Chính phủ cũng có thể tạo ra cơ hội hoặc nguy cơ. Một số chương trình của Chính phủ tạo cho doanh nghiệp cơ hội tăng trưởng hoặc cơ hội tồn tại. Ngược lại, việc tăng thuế trong các ngành công nghiệp nhất định có thể đe dọa đến lợi nhuận của công ty.

Nhìn chung, các doanh nghiệp hoạt động được là vì điều kiện xã hội cho phép. Chừng nào xã hội không còn chấp nhận các điều kiện và bối cảnh thực tế nhất định, thì xã hội sẽ rút lại sự cho phép đó bằng cách đòi hỏi chính phủ can thiệp bằng chế độ chính sách hoặc thông qua hệ thống pháp luật.

Du lịch là một ngành công nghiệp rất nhạy cảm với các vấn đề chính trị trong nước và quốc tế. Nhìn chung, sự bất ổn về chính trị là một nguy cơ lớn

với ngành cũng như đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên, đôi khi sự bất ổn chính trị ở một khu vực trên thế giới lại tạo ra cho doanh nghiệp những cơ hội lớn.

1.3. Yếu tố xã hội

Tất cả các doanh nghiệp cần phân tích rộng rãi các yếu tố xã hội nhằm nhận biết các cơ hội và nguy cơ có thể xảy ra. Khi một hay nhiều yếu tố thay đổi chúng có thể tác động đến doanh nghiệp, như xu hướng nhân chủng học, sở thích vui chơi giải trí, chuẩn mực đạo đức và quan điểm về mức sống, cộng đồng kinh doanh□

Các yếu tố xã hội học trên thường biến đổi hoặc tiến triển chậm nên đôi khi thường khó nhận biết. Rất ít doanh nghiệp nhận ra sự thay đổi để dự báo tác động của nó và đề ra chiến lược tương ứng. Các thay đổi khác diễn ra nhanh hơn nếu chúng gây ra bởi sự gián đoạn bên ngoài nào đó trong hành vi chuẩn mực đạo đức của xã hội.

1.4. Yếu tố tự nhiên

Tác động của điều kiện tự nhiên đối với các quyết sách trong kinh doanh từ lâu đã được các doanh nghiệp thừa nhận. Tuy nhiên, cho tới đây các yếu tố về duy trì môi trường tự nhiên hầu như hoàn toàn không được chú ý tới. Cũng giống như các yếu tố xã hội, các yếu tố tự nhiên không chỉ tạo ra môi trường kinh doanh cho doanh nghiệp du lịch mà còn là đối tượng khai thác trực tiếp của ngành du lịch, góp phần tạo nên sản phẩm của ngành. Môi trường tự nhiên giữ vai trò như một yếu tố đầu vào của quá trình kinh doanh du lịch, do vậy, các doanh nghiệp trong ngành cần phải nắm vững và có những dự báo chính xác về những biến đổi của môi trường tự nhiên nhằm đưa ra được những quyết sách hợp lý.

1.5. Yếu tố công nghệ

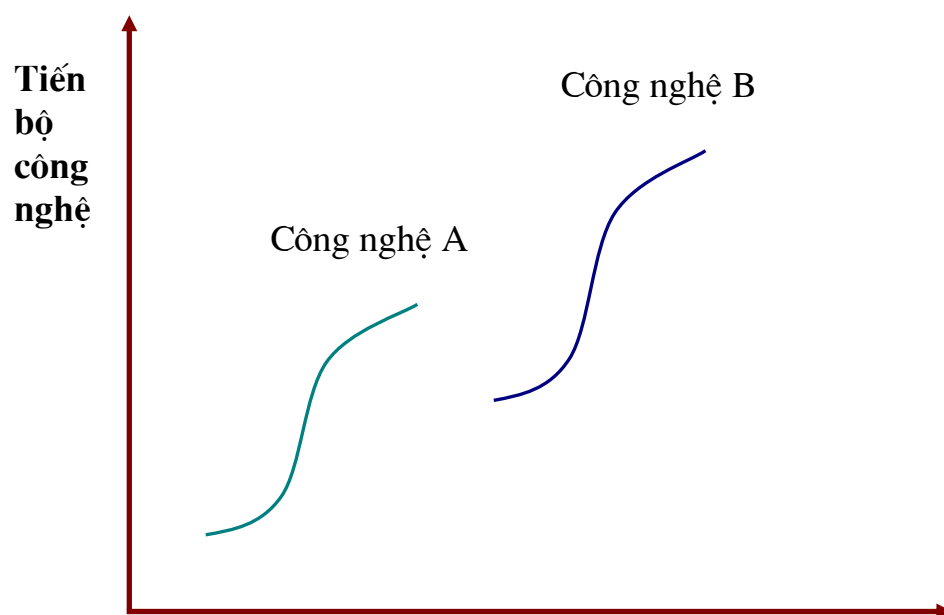
Ít có ngành công nghiệp và doanh nghiệp nào mà lại không phụ thuộc vào các yếu tố công nghệ. Chắc chắn sẽ có nhiều công nghệ tiên tiến tiếp tục ra đời, tạo ra các cơ hội cũng như nguy cơ đối với tất cả các ngành công

ng nghiệp và các doanh nghiệp nhất định. Các nhà nghiên cứu phát triển và chuyển giao công nghệ hàng đầu nói chung đang lao vào công việc tìm tòi các giải pháp kỹ thuật mới nhằm giải quyết các vấn đề tồn tại và xác định các công nghệ hiện tại có thể khai thác trên thị trường.

Các doanh nghiệp cũng phải cảnh giác đối với các công nghệ mới có thể làm cho sản phẩm của họ bị lạc hậu một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Các công nghệ mới đó xuất hiện từ bên ngoài các ngành công nghiệp đang hoạt động. N.H.Snyder khẳng định: "Lịch sử dạy ta rằng phần lớn các phát hiện mới đe dọa đến thực tế kinh doanh và các công nghệ hiện thời không bắt nguồn từ các ngành công nghiệp truyền thống".

Các doanh nghiệp đã đứng vững thường gặp nhiều khó khăn trong việc đối phó thành công trước các giải pháp công nghệ mới được đưa vào áp dụng trong ngành kinh doanh của họ, nhất là trong giai đoạn bão hòa trong "chu kỳ sống" của sản phẩm. Cũng tương tự như vậy, các doanh nghiệp liên hợp lớn có khuynh hướng áp dụng ít hơn các giải pháp công nghệ mới so với các doanh nghiệp đang ở giai đoạn phát triển ban đầu.

(1) Hình 7.1. Chu kỳ sống của công nghệ



Điểm yếu của các doanh nghiệp đối với các công nghệ tiên tiến được minh họa bởi khái niệm về chu kỳ sống của công nghệ. Trên hình các đường cong hình chữ S biểu thị mối liên quan giữa các nỗ lực nghiên cứu phát triển và mức độ hoàn thành công nghệ. Điều đáng ghi nhận là các nỗ lực nghiên cứu không phải bao giờ cũng được hoàn thiện một cách liên tục. Thí dụ, các nỗ lực nghiên cứu phát triển ban đầu của công nghệ A chỉ mang lại kết quả không lớn. Các nỗ lực về sau này có thể dẫn đến nhiều thành tích đột biến trong công tác nghiên cứu phát triển. Nhưng cuối cùng, các nỗ lực tăng cường trong việc nghiên cứu phát triển có lẽ chỉ mang lại các cải tiến không đáng kể. Vì vậy công nghệ A bị "phá sản".

Muốn tiếp tục đạt được kết quả tốt hơn, doanh nghiệp phải thay công nghệ cũ bằng một công nghệ mới (công nghệ B), một đường cong công nghệ khác xuất hiện. Bởi vậy doanh nghiệp cần phải dự báo các biến động dọc theo đường cong công nghệ hiện thời và "nhảy" từ đường cong này sang đường cong khác. Việc đầu tư mạnh vào một công nghệ nhanh chóng bị lạc hậu có thể dẫn đến các vấn đề rắc rối. Nếu doanh nghiệp dự báo được là một công nghệ nào đó đã gần đạt tới khả năng tốt đỉnh của nó thì nên tránh đầu tư dài hạn và đợi cho đến khi một công nghệ mới ra đời.

Cần lưu ý là trong khi chu kỳ sống của công nghệ mới được xem như ảnh hưởng vĩ mô thì các tiến bộ dọc theo đường cong hiện thời có nhiều khả năng xuất hiện trong ngành công nghiệp. Vì vậy có thể coi những biến động dọc theo đường cong chu kỳ sống của công nghệ là các ảnh hưởng của môi trường cạnh tranh. Các yếu tố công nghệ có ảnh hưởng đến một số yếu tố của môi trường cạnh tranh (thí dụ, các nhà cung ứng và các sản phẩm thay thế) và hoàn cảnh nội tại (thí dụ như nghiên cứu phát triển và marketing).

• Yếu tố kinh tế - Giai đoạn trong chu kỳ kinh tế - Nguồn cung cấp tiền - Xu hướng của GNP (Tổng sản phẩm quốc dân) - Tỷ lệ lạm phát - Lãi suất ngân hàng - Chính sách tiền tệ - Mức độ thất nghiệp - Chính sách tài chính - Kiểm soát giá/ tiền công - Cán cân thanh toán	• Yếu tố chính phủ và chính trị - Các quy định về cho khách hàng vay tiêu dùng - Các quy định về chống độc quyền - Các luật về bảo vệ môi trường - Các sắc luật về thuế - Các chế độ đãi ngộ đặc biệt - Các quy định trong lĩnh vực ngoại thương - Quy định về thuê mượn và khuyến mãi - Mức độ ổn định của chính phủ
--	---

• Yếu tố xã hội - Quan điểm về mức sống - Phong cách sống - Lao động nữ - Ước vọng về sự nghiệp - Tính tích cực tiêu dùng - Tỷ lệ tăng dân số - Tỷ lệ sinh đẻ	• Yếu tố tự nhiên - Ô nhiễm môi trường - Sự thiếu hụt năng lượng - Sự lãng phí nguồn tài nguyên thiên nhiên	• Yếu tố công nghệ - Chi phí cho công tác nghiên cứu và phát triển từ ngân sách liên bang. - Chi phí cho nghiên cứu và phát triển trong ngành. - Tiêu điểm của các nỗ lực công nghệ - Sự bảo vệ bản quyền - Các sản phẩm mới - Chuyển giao công nghệ mới - Tự động hóa - Sử dụng người máy
--	--	--

2. Môi trường tác nghiệp

Môi trường tác nghiệp bao gồm các yếu tố trong ngành và là yếu tố ngoại cảnh đối với doanh nghiệp, quyết định tính chất và mức độ cạnh tranh trong nền ngành kinh doanh đó. Có 5 yếu tố cơ bản là: đối thủ cạnh tranh, người mua, người cung cấp, các đối thủ mới tiềm ẩn và hàng (sản phẩm) thay thế. Mối quan hệ giữa các yếu tố này được phản ánh trên hình 2.4. Vì ảnh

hưởng chung của các yếu tố này thường là một sự thực miễn cưỡng đối với tất cả các doanh nghiệp, nên chìa khóa để đề ra được một chiến lược thành công là phải phân tích từng yếu tố chủ yếu đó. Sự am hiểu các nguồn sức ép cạnh tranh giúp doanh nghiệp nhận ra các mặt mạnh và mặt yếu của mình liên quan đến các cơ hội và nguy cơ mà ngành kinh doanh đó gặp phải.

2.1. Các đối thủ cạnh tranh

Sự hiểu biết về các đối thủ cạnh tranh có một ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp do nhiều nguyên nhân. Thứ nhất là, các đối thủ cạnh tranh nhau quyết định tính chất và mức độ tranh đua hoặc thủ thuật giành lợi thế trong ngành phụ thuộc vào các đối thủ cạnh tranh. Mức độ cạnh tranh dữ dội phụ thuộc vào mối tương tác giữa các yếu tố như số lượng doanh nghiệp tham gia cạnh tranh, mức độ tăng trưởng của ngành, cơ cấu chi phí cố định và mức độ đa dạng hóa sản phẩm. Sự hiện hữu của các yếu tố này có xu hướng làm tăng nhu cầu và / hoặc nguyện vọng của doanh nghiệp muốn đạt được và bảo vệ thị phần của mình. Vì vậy chúng làm cho sự cạnh tranh thêm gay gắt. Các doanh nghiệp cần thừa nhận là quá trình cạnh tranh không ổn định. Thí dụ, trong các ngành công nghiệp phát triển chín muồi thường sự cạnh tranh mang tính chất dữ dội khi mức tăng trưởng và lợi nhuận bị suy giảm. Ngoài ra các đối thủ cạnh tranh mới và các giải pháp công nghệ mới cũng thường làm thay đổi mức độ và tính chất cạnh tranh.

Các doanh nghiệp cần phân tích từng đối thủ cạnh tranh để nắm và hiểu được các biện pháp phản ứng và hành động mà họ có thể thông qua. Để phân tích đối thủ cạnh tranh người ta thường nghiên cứu các khía cạnh sau:

2.1.1. Mục đích tương lai:

Sự hiểu biết mục đích của đối thủ cạnh tranh giúp doanh nghiệp đoán biết (1) mức độ mà đối thủ cạnh tranh bằng lòng với kết quả tài chính và vị trí hiện tại của họ, (2) khả năng đối thủ cạnh tranh thay đổi chiến lược như thế nào, (3) sức mạnh phản ứng của đối thủ trước những diễn biến bên ngoài (thí

dụ, khi các doanh nghiệp khác đưa ra những thay đổi về mặt chiến lược) và (4) tính chất hệ trọng của các sáng kiến mà đối thủ cạnh tranh đề ra.

Các yếu tố chủ yếu cần điều tra liên quan đến các mục đích của đối thủ cạnh tranh là:

- Các mục đích về tài chính;
- Thái độ đối với các rủi ro;
- Quan điểm hoặc giá trị về mặt tổ chức;
- Cơ cấu tổ chức;
- Các hệ thống kiểm soát và khuyến khích;
- Các hệ thống và thông lệ kế toán;
- Các nhân viên quản trị, nhất là tổng giám đốc điều hành;
- Sự nhất trí của lãnh đạo về hướng đi trong tương lai;
- Thành phần Hội đồng quản trị;
- Các giao ước hợp đồng có thể hạn chế các thay đổi;
- Những hạn chế liên quan đến các quy định điều chỉnh, quy định về chống độc quyền và các quy định khác của chính phủ hoặc xã hội.

Các thông tin nhận được qua việc phân tích các vấn đề nêu trên giúp doanh nghiệp xác định vị trí trên thị trường, ở những nơi mà doanh nghiệp có thể đạt được mục tiêu mà không gặp phải các đối thủ cạnh tranh nguy hiểm và không phải đương đầu với những thử thách quyết liệt. Nếu không có vị trí như vậy thì doanh nghiệp vẫn đang ở vị trí tốt hơn để phát triển các chiến lược mà họ có thể bảo vệ trước các đối thủ cạnh tranh mà doanh nghiệp đang và sẽ gặp phải.

2.1.2. Nhận định.

Một điều rất có lợi cho doanh nghiệp là nắm bắt được những nhận định của đối thủ cạnh tranh về chính họ và các doanh nghiệp khác trong ngành. Nếu như các nhận định này không chính xác thì chúng sẽ tạo ra các "điểm mù", tức là điểm yếu của đối phương. Thí dụ nếu đối thủ cạnh tranh tin tưởng rằng họ được khách hàng tín nhiệm cao, thì họ có thể mắc điểm yếu là không thực hiện các biện pháp cạnh tranh như giảm giá và đưa ra các sản phẩm mới. Tương tự như vậy, doanh nghiệp có thể có những nhận định thiếu chính xác về ngành hàng hoặc về môi trường hoạt động của mình.

Có thể nhận biết các nhận định của đối thủ cạnh tranh, kể cả các nhận định sai lầm, bằng các câu hỏi sau đây:

1. Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về các ưu điểm, nhược điểm và vị thế nói chung về các vấn đề chi phí, chất lượng sản phẩm, mức độ tinh vi của công nghệ v.v? Các nhận định này có chính xác không?

2. Xét về khía cạnh lịch sử và cảm xúc, danh tính của đối thủ cạnh tranh được gắn liền với các sản phẩm và chính sách cụ thể như thế nào (thí dụ: phương thức bán hàng, thị hiếu về chất lượng sản phẩm và phương thức thiết kế kiểu dáng sản phẩm).

3. Những khác biệt truyền thống văn hóa, tôn giáo, dân tộc ảnh hưởng như thế nào đến thái độ của đối thủ cạnh tranh và sự nhận thức của họ đối với các sự kiện?

4. Các giá trị chuẩn mực đã được thể chế hóa hoặc các qui tắc xã hội có ảnh hưởng mạnh, như các chuẩn mực và qui tắc mà người sáng lập ra doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh tán thành có ảnh hưởng đến quan điểm của họ không?

5. Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về nhu cầu đối với các sản phẩm của họ hoặc các xu hướng phát triển khác của ngành trong tương lai?

6. Đối thủ cạnh tranh nhận định như thế nào về các mục đích và khả năng của đối thủ cạnh tranh của họ. Các nhận định đó có chính xác không?

7. Đối thủ cạnh tranh tin vào lý trí thông thường hay dựa vào kinh nghiệm kiểu như "chúng ta phải có dây chuyền khép kín" và "tập trung hóa là chìa khóa cho sự thành công". Sự tin tưởng như vậy có phải là điểm yếu của đối thủ cạnh tranh khác?

Bảng 7.2. CÁC THÔNG TIN CẦN THIẾT CHO VIỆC PHÂN TÍCH ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Quan điểm thiết kế	Tiềm năng vật chất	Marketing	Tài chính	Quản trị
• Tiềm năng kỹ thuật - Quan điểm - Giấy phép và bản quyền - Mức độ tinh vi công nghệ - Liên kết kỹ thuật • Nhân lực - Nhân lực chủ chốt và trình độ tay nghề - Sử dụng các nhóm kỹ thuật bên ngoài • Nguồn kinh phí - Tổng cộng - Tỷ lệ hàng bán ra - Tính ổn định - Vốn tự có - Vốn do chính phủ cấp	• Công suất • Nhà máy - Qui mô - Vị trí - Tuổi • Thiết bị - Tự động hóa - Vận hành - Tính linh hoạt • Quy trình - Tính đặc thù - Tính linh hoạt • Mức độ liên kết • Nhân lực - Nhân lực chủ chốt và trình độ chuyên môn - Lực lượng lao động - Cơ cấu nghề nghiệp - Nghiệp đoàn • Doanh số • Vị trí trên đường cong kinh nghiệm • Chi phí nguyên liệu • Giá thành sản phẩm	• Lực lượng bán hàng - Trình độ chuyên môn - Qui mô - Loại hình - Vị trí • Mạng lưới phân phối • Nghiên cứu - Trình độ chuyên môn - Loại hình • Chính sách dịch vụ và bán hàng • Quảng cáo - Trình độ chuyên môn - Loại hình • Nhân lực - Nhân lực chủ chốt và trình độ - Sự luân chuyển • Nguồn kinh phí:- Tổng cộng - Mức độ ổn định - Tỷ lệ bán hàng ra - Hệ thống thường • Thị phần • Mặt hàng • Giá • Sức cạnh tranh • Ý niệm chung	• Dài hạn - Tỷ lệ giữa nợ và vốn - Chi phí vay nợ • Ngắn hạn - Hướng tín dụng - Loại vay nợ - Chi phí vay nợ • Tính luân chuyển • Dòng tiền luân chuyển - Ngày thu về - Vòng quay kho - Thực tế hạch toán • Nhân lực - Nhân lực chủ chốt và có tay nghề - Sự luân chuyển • Các hệ thống - Nhân sách - Dự báo - Kiểm soát	• Nhân lực chủ chốt - Mục tiêu và thứ tự ưu tiên - Đánh giá - Hệ thống thường • Đề ra quyết định - Vị trí - Loại hình - Tốc độ • Kế hoạch hóa - Loại hình - Trọng tâm - Khoảng thời gian • Tiếp nhận cán bộ - Tuổi thọ và sự luân chuyển - Kinh nghiệm - Chính sách thay cán bộ • Tổ chức - Tập trung hóa - Chức năng - Sử dụng nhân viên • Bầu không khí nội bộ • Chiến lược công ty

2.1.3. Chiến lược hiện thời.

Cần phải hiểu rõ chiến lược hiện thời của từng đối thủ cạnh tranh, cho dù ẩn hay thực. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải biết được đối thủ đang tham gia cạnh tranh như thế nào. Vì vậy cần chú trọng xem xét các chính sách tác nghiệp chính yếu của doanh nghiệp cạnh tranh trong từng lãnh vực hoạt động và xem xét xem họ tìm cách liên kết các bộ phận chức năng như thế nào.

2.1.4. Tiềm năng.

Mục đích, nhận định và chiến lược hiện thời của đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến tính hợp lý, thời gian, tính chất và cường độ phản ứng của họ. Khả năng đối thủ cạnh tranh có thể khởi xướng hoặc phản ứng trước những bước đi chiến lược hoặc đối phó với các diễn biến môi trường tùy thuộc vào các ưu điểm và nhược điểm của họ. Các doanh nghiệp phải xem xét đến tiềm năng chính yếu của đối thủ cạnh tranh, các ưu, nhược điểm của họ trong các lĩnh vực hoạt động sau đây:

- Các loại sản phẩm.
- Hệ thống phân phối/ đại lý.
- Marketing và bán hàng
- Các tác nghiệp/ sản xuất
- Nghiên cứu và thiết kế công nghệ
- Giá thành
- Tiềm lực tài chính
- Tổ chức
- Năng lực quản lý chung
- Danh mục đầu tư của công ty
- Nguồn nhân lực

- Quan hệ xã hội (như đối với Chính phủ).

Ngoài các yếu tố kể trên cần xem xét đến tính thống nhất của các mục đích và chiến lược của đối thủ cạnh tranh. Trước hết, họ sẽ có được tính thống nhất nội bộ nếu như các mục đích đạt được do nỗ lực chung, khi mà các chính sách tác nghiệp chính yếu được nhằm vào các mục đích và nếu các mục đích và chính sách đề ra tăng cường lẫn nhau. Thứ hai là, sự phù hợp với điều kiện môi trường, khi các mục đích và chính sách đề ra tranh thủ được các cơ hội trong ngành công nghiệp, đương đầu được với các rủi ro và đáp ứng các mối quan tâm sâu rộng hơn của xã hội. Thứ ba là, sự phù hợp về nguồn lực. Khi các mục đích và chính sách đề ra phù hợp với các nguồn lực mà doanh nghiệp đang có. Thứ tư là, sự giao tiếp và thực hiện diễn ra một cách thành công khi những người trực tiếp thực hiện hiểu rõ mục đích đề ra, khi phẩm chất của người thực hiện chính phù hợp với các mục đích và chính sách đề ra, đảm bảo thực hiện nghĩa vụ, và khi doanh nghiệp có đủ năng lực quản lý đảm bảo việc thực hiện có hiệu quả. Các doanh nghiệp cũng cần xem xét các ưu, nhược điểm và tính thống nhất của đối thủ cạnh tranh có còn thay đổi không và thay đổi theo hướng nào.

Ngoài ra, các doanh nghiệp cần tìm hiểu khả năng tăng trưởng của các đối thủ cạnh tranh và đánh giá xem: (1) các năng lực của họ gia tăng hay giảm xuống nếu có sự tăng trưởng; (2) khả năng tiềm ẩn để tăng trưởng, cụ thể tiềm năng về con người, tay nghề và công suất nhà máy; và (3) mức tăng trưởng mà họ có thể giữ vững theo triển vọng tài chính.

Khả năng phản ứng nhanh của đối thủ cạnh tranh, tức khả năng phản công tức thì của họ cũng cần được đánh giá. Các yếu tố cụ thể cần đưa ra phân tích là dự trữ tiền mặt chưa sử dụng đến, khả năng vay vốn, công suất nhà máy dư thừa và các loại sản phẩm mới chưa tung ra có thể nhanh chóng bị lạc hậu.

Một điều hết sức quan trọng là khả năng đối thủ cạnh tranh có thể thích nghi với những thay đổi. Các doanh nghiệp cần xem xét khả năng phản ứng của đối thủ cạnh tranh trước các diễn biến ngoại lai như các tiến bộ công nghệ,

lạm phát và sự can thiệp mạnh hơn của chính phủ. Ngoài ra cần xem xét tới khả năng thích nghi của họ đối với các thay đổi liên quan đến từng lĩnh vực hoạt động. Ví dụ, đối thủ cạnh tranh có thích nghi với các hoạt động marketing đang mở rộng hoặc họ có quản lý được dây chuyền sản phẩm phức tạp hơn không? Khả năng đối thủ cạnh tranh thích nghi với các thay đổi chịu ảnh hưởng của (1) định phí so với biến phí, (2) giá trị của công suất chưa sử dụng, (3) sự tồn tại của các rào cản lối ra và (4) cùng chung các phương tiện sản xuất và các phương tiện khác hoặc nhân lực, như lực lượng bán hàng, với các đơn vị khác trong công ty mẹ.

Khả năng chịu đựng của đối thủ cạnh tranh, tức khả năng đương đầu với các cuộc tranh giành kéo dài. Khả năng chịu đựng phụ thuộc vào dự trữ tiền vốn, sự nhất trí trong ban lãnh đạo, triển vọng lâu dài trong các mục đích tài chính của doanh nghiệp, và không bị sức ép trên thị trường chứng khoán.

Sự am hiểu về các đối thủ cạnh tranh chính có tầm quan trọng đến mức có thể nó cho phép đề ra các thủ thuật phân tích đối thủ cạnh tranh và duy trì hồ sơ về các đối thủ trong đó có các thông tin thích hợp và các thông tin về từng đối thủ cạnh tranh chính được thu nhận một cách hợp pháp. Bảng 2.2 là danh mục các thông tin cần thiết. Các hồ sơ này cần được cập nhật một cách thường xuyên và phải được đánh giá lại theo định kỳ.

2.2. Khách hàng

Vấn đề khách hàng là một bộ phận không tách rời trong môi trường cạnh tranh. Sự tín nhiệm của khách hàng có thể là tài sản có giá trị nhất của doanh nghiệp. Sự tín nhiệm đó đạt được do biết thỏa mãn tốt hơn các nhu cầu và thị hiếu của khách hàng so với các đối thủ cạnh tranh.

Một vấn đề mấu chốt khác liên quan đến khách hàng là khả năng trả giá của họ. Người mua có ưu thế có thể làm cho lợi nhuận của ngành hàng giảm bằng cách ép giá xuống hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn và phải làm nhiều

công việc dịch vụ hơn. Người mua có tương đối nhiều thế mạnh hơn khi họ có các điều kiện sau đây:

- + Lượng hàng người mua chiếm tỷ lệ lớn trong khối lượng hàng hóa bán ra của người bán, như lượng hàng mà doanh nghiệp General Motors mua của các doanh nghiệp sản xuất linh kiện nhỏ;

- + Việc chuyển sang mua hàng của người khác không gây nhiều tổn kém;

- + Người mua đưa ra tín hiệu đe dọa đáng tin cậy là sẽ hội nhập ngược với các bạn hàng cung ứng;

- + Sản phẩm của người bán ít ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của người mua.

Nếu sự tương tác của các điều kiện nói trên làm cho doanh nghiệp không đạt được mục tiêu của mình thì doanh nghiệp phải cố thay đổi vị thế của mình trong việc thương lượng giá bằng cách thay đổi một hoặc nhiều điều kiện nói trên hoặc là phải tìm khách hàng ít có ưu thế hơn.

Các doanh nghiệp cũng cần lập bảng phân loại các khách hàng hiện tại và tương lai. Các thông tin thu được từ bảng phân loại này là cơ sở định hướng quan trọng cho việc hoạch định kế hoạch, nhất là các kế hoạch liên quan trực tiếp đến marketing. Các biến số chính cần xem xét được nêu trong bảng 2.3

Bảng 7.3. BẢNG PHÂN LOẠI KHÁCH HÀNG

Các thông số	Các nhóm phân loại điển hình
Về địa lý	
Phân loại quận	Thái Bình Dương, miền núi, Trung Tây Bắc, Trung Tây Nam, Trung Đông Bắc, Trung Đông Nam, Nam Đại Tây Dương, Trung Đại Tây Dương, New England A,B,C,D
Vùng	
Dân số thành phố hoặc SMSA size	Dưới 5000, 5.000-20.000, 20.000-50.000, 50.000-100.000, 100.000-250.000, 250.000-500.000, 500.000-1.000.000, 1.000.000-4.000.000, 4.000.000 trở lên
Mật độ	Thành thị, ngoại thị, nông thôn
Khí hậu	Bắc, Nam
Về nhân khẩu học	
Tuổi tác	Dưới 6 tuổi, từ 6 - 11 tuổi, từ 12-19, từ 20-34, từ 35-49, từ 50-64, từ 65 tuổi trở lên
Giới tính	Nam, nữ
Số người trong gia đình	Từ 1-2, từ 3-4, từ 5 người trở lên
Tuổi của những người trong gia đình	Trẻ, độc thân; trẻ, đã xây dựng gia đình, chưa có con; trẻ, đã XDGD, có con dưới 6 tuổi; trẻ, đã XĐG, không có con dưới 18 tuổi; trung niên, độc thân; các thành phần khác.
Thu nhập	Dưới 2.500 đôla; từ 2.500-5.000; từ 5.000-7.500; từ 7.500-10.000; từ 10.000-15.000; từ 15.000-20.000; từ 20.000-30.000; từ 30.000-50.000; từ 50.000 trở lên
Nghề nghiệp	Có nghề nghiệp, kỹ thuật; quản lý; viên chức và chủ tài sản; nhân viên văn phòng; bán hàng; thợ thủ công; quản đốc; đốc công; công nhân vận hành; nông dân; đã về hưu; học sinh; sinh viên; nội trợ; thất nghiệp.
Trình độ văn hóa	Tốt nghiệp phổ thông hoặc không; đang học cao học, tốt nghiệp cao học; đang học đại học, tốt nghiệp đại học.
Tôn giáo	Thiên chúa giáo; Tin lành; Do thái; các đạo khác
Chủng tộc	Trắng; đen; người Phương Đông
Quốc tịch	Mỹ; Anh; Pháp; Đức; Xcăng-đi-na-vi; ý; Mỹ la tinh; Trung đông; Nhật
Tâm lý	
Tầng lớp xã hội	Hạ lưu bậc thấp; hạ lưu bậc trên; trung lưu bậc thấp; trung lưu bậc trên; thượng lưu bậc thấp; thượng lưu bậc trên.
Lối sống	Ngay thẳng; hoạt bát; văn nghệ sĩ.
Cá tính	Gò bó; thích đàn dúm; độc đoán; có nhiều tham vọng.
Thái độ	
Vận dụng cơ hội	Cơ hội thường xuyên; cơ hội đặc biệt.
Cầu lợi	Chất lượng; dịch vụ; tiết kiệm.
Người tiêu dùng	Không phải người tiêu dùng; trước đây đã từng tiêu dùng; người có thể tiêu dùng; người tiêu dùng lần đầu; người tiêu dùng thường xuyên.
Mức độ tiêu dùng	Người tiêu dùng ít; người tiêu dùng trung bình; người tiêu dùng nhiều.
Mức độ tín nhiệm	Không tín nhiệm; trung bình; cao; tuyệt đối.
Mức độ thiện ý	Không biết đến; có biết; được thông tin; có quan tâm; mong muốn; dự định mua.
Thái độ đối với sản phẩm	Nhiệt tình; tích cực; thờ ơ; tiêu cực; chống đối.

2.3. Các nhà cung cấp

Các doanh nghiệp kinh doanh cần phải quan hệ với các tổ chức cung cấp các nguồn hàng khác nhau. Quyền mặc cả của các nhà cung cấp có thể tác động đến lợi nhuận của từng doanh nghiệp hay của toàn ngành. Các nhà cung cấp có thể cung cấp không thường xuyên hoặc tăng giá hoặc giảm chất lượng sản phẩm mà họ cung cấp. Quyền mặc cả của các nhà cung cấp tăng lên khi có các điều kiện sau: - Cung < cầu.

- Không có sản phẩm thay thế.
- Người mua ảnh hưởng nhỏ đến người cung cấp.
- Tâm quan trọng của sản phẩm hoặc dịch vụ đối với người mua.
- Các nhà cung cấp có khả năng đa dạng hoá sản phẩm.
- Các nhà cung cấp có khả năng liên kết với nhau chặt chẽ hơn.

2.4. Đối thủ tiềm ẩn mới

Đối thủ mới tham gia kinh doanh trong ngành có thể là yếu tố làm giảm lợi nhuận của doanh nghiệp do họ đưa vào khai thác các năng lực sản xuất mới, với mong muốn giành được thị phần và các nguồn lực cần thiết. Cần lưu ý là việc mua lại các cơ sở khác trong ngành với ý định xây dựng phân thị trường là biểu hiện của sự xuất hiện đối thủ mới xâm nhập.

Mặc dù không phải bao giờ doanh nghiệp cũng gặp phải đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới, song nguy cơ đối thủ mới hội nhập vào ngành vừa chịu ảnh hưởng đồng thời cũng có ảnh hưởng đến chiến lược của doanh nghiệp. Bên cạnh những vấn đề khác, việc bảo vệ vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp bao gồm việc duy trì hàng rào hợp pháp ngăn cản sự xâm nhập từ bên ngoài. Những hàng rào này là: lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn, đa dạng hóa sản phẩm, sự đòi hỏi có nguồn tài chính lớn, chi phí chuyển đổi mặt hàng cao, khả năng hạn chế trong việc xâm nhập các kênh tiêu thụ vững vàng và ưu thế về

giá thành mà đối thủ cạnh tranh không tạo ra được (Thí dụ, độc quyền về công nghệ và nguồn nguyên liệu thuận lợi). Một hàng rào khác ngăn cản sự xâm nhập của các đối thủ tiềm ẩn mới là sự chống trả mạnh mẽ của các doanh nghiệp đã đứng vững.

2.5. Sản phẩm thay thế

Sức ép do có sản phẩm thay thế làm hạn chế tiềm năng lợi nhuận của ngành do mức giá cao nhất bị khống chế. Nếu không chú ý tới các sản phẩm thay thế tiềm ẩn, doanh nghiệp có thể bị tụt lại với các thị trường nhỏ bé. Vì vậy, các doanh nghiệp cần không ngừng nghiên cứu và kiểm tra các mặt hàng thay thế tiềm ẩn.

Phần lớn sản phẩm thay thế mới là kết quả của cuộc bùng nổ công nghệ. Muốn đạt được thành công, các doanh nghiệp cần chú ý và dành nguồn lực để phát triển và/hay vận dụng công nghệ mới vào chiến lược của mình.

3. Phân tích môi trường bên trong:

Hoàn cảnh nội tại của doanh nghiệp bao gồm tất cả các yếu tố và hệ thống bên trong của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp phải cố gắng phân tích một cách cặn kẽ các yếu tố nội bộ đó nhằm xác định rõ các ưu điểm và nhược điểm của mình. Trên cơ sở đó đưa ra các biện pháp nhằm giảm bớt nhược điểm và phát huy ưu điểm để đạt được lợi thế tối đa. Các yếu tố nội bộ chủ yếu bao gồm các lĩnh vực chức năng như: nguồn nhân lực, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính kế toán, marketing và nền nếp tổ chức chung.

Chỉ qua xem xét hoàn cảnh nội bộ của doanh nghiệp cũng thấy rằng sự sống còn của doanh nghiệp suy cho cùng phụ thuộc vào khả năng doanh nghiệp có nhận được các nguồn lực từ môi trường bên ngoài hay không. Các nguồn lực chủ yếu để doanh nghiệp tồn tại bao gồm tiền vốn, con người và nguyên vật liệu. Mỗi bộ phận chức năng của doanh nghiệp chịu trách nhiệm tìm kiếm hoặc bảo toàn một hoặc nhiều nguồn lực nói trên. Vì các nguồn lực

mà doanh nghiệp cần nằm ở trong tay các tập đoàn bên ngoài khác, cho nên thường mỗi bộ phận chuyên môn giao dịch với một hoặc nhiều doanh nghiệp bên ngoài đó và là "móc xích" liên kết giữa các doanh nghiệp của mình và các doanh nghiệp đó.

Những người lập kế hoạch có thể phát triển nhận thức tốt hơn về hoàn cảnh nội tại nhờ phân tích các yếu tố chủ yếu để làm rõ các ưu nhược điểm của doanh nghiệp qua bảng sau:

CÁC YẾU TỐ BÊN TRONG CHỦ YẾU:

CÁC ƯU ĐIỂM VÀ NHƯỢC ĐIỂM TIỀM ẨN CỦA DOANH NGHIỆP.

- ***Marketing:***

- Các loại sản phẩm / dịch vụ của doanh nghiệp; mức đa dạng của sản phẩm.
- Sự tập trung bán một số loại sản phẩm hoặc bán cho một số khách hàng;
- Khả năng thu thập thông tin cần thiết về thị trường;
- Thị phần hoặc tiểu thị phần;
- Cơ cấu mặt hàng/ dịch vụ và khả năng mở rộng; chu kỳ sống của các sản phẩm chính; tỷ lệ lợi nhuận so với doanh số sản phẩm/ dịch vụ;
- Kênh phân phối; số lượng, phạm vi và mức độ kiểm soát;
- Cách tổ chức bán hàng hữu hiệu; mức độ am hiểu về nhu cầu của khách hàng;
- Mức độ nổi tiếng, chất lượng và ấn tượng về sản phẩm/dịch vụ;
- Việc quảng cáo và khuyến mãi có hiệu quả, hiệu năng và sáng tạo;
- Chiến lược giá và tính linh hoạt trong việc định giá;
- Phương pháp phân loại ý kiến của khách hàng và phát triển sản phẩm, dịch vụ hoặc thị trường mới;
- Dịch vụ sau bán hàng và hướng dẫn sử dụng cho khách hàng;
- Thiện chí/ sự tín nhiệm của khách hàng;

- ***Tài chính và kế toán:***

- Khả năng huy động vốn ngắn hạn;

- Khả năng huy động vốn dài hạn; tỷ lệ giữa vốn vay và vốn cổ phần;
- Nguồn vốn công ty (đối với các doanh nghiệp gồm nhiều doanh nghiệp);
- Chi phí vốn so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;
- Các vấn đề thuế;
- Quan hệ với những người chủ sở hữu, người đầu tư và cổ đông;
- Tình hình vay có thể chấp; khả năng tận dụng các chiến lược tài chính thay thế như cho thuê hoặc bán và thuê lại;
- Phí hội nhập và các rào cản hội nhập;
- Tỷ lệ lãi;
- Vốn lưu động; tính linh hoạt của cơ cấu vốn đầu tư;
- Sự kiểm soát giá thành hữu hiệu; khả năng giảm giá thành;
- Qui mô tài chính;
- Hệ thống kế toán có hiệu quả và hiệu năng phục vụ cho việc lập kế hoạch giá thành, kế hoạch tài chính và lợi nhuận.

- ***Sản xuất, nghiệp vụ, kỹ thuật***

- Giá cả và mức độ cung ứng nguyên vật liệu, quan hệ với người cung cấp hàng;
- Hệ thống kiểm tra hàng tồn kho; mức độ quay vòng (chu kỳ lưu chuyển hàng tồn kho);
- Sự bố trí các phương tiện sản xuất; qui hoạch và tận dụng các phương tiện;
- Lợi thế do sản xuất trên qui mô lớn;
- Hiệu năng kỹ thuật của các phương tiện và việc tận dụng công suất;
- Việc sử dụng nhà thầu phụ một cách có hiệu quả;
- Mức độ hội nhập dọc; tỷ lệ lợi nhuận và trị giá gia tăng;
- Hiệu năng và phí tổn / lợi ích của thiết bị;
- Các phương pháp kiểm tra tác nghiệp hữu hiệu, kiểm tra thiết bị, lập kế hoạch tiến độ, mua hàng, kiểm tra chất lượng và hiệu năng;
- Chi phí và khả năng công nghệ so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh;
- Nghiên cứu và phát triển/ công nghệ/ sáng kiến cải tiến;

- Bằng phát minh, mã hiệu hàng hóa và các biện pháp bảo hộ bằng pháp luật khác.

- ***Nhân sự***

- Bộ máy lãnh đạo;

- Trình độ tay nghề và tư cách đạo đức của cán bộ, công nhân viên;

- Giá trị các mối quan hệ lao động so với toàn ngành và các đối thủ cạnh tranh khác;

- Các chính sách cán bộ có hiệu quả và hiệu năng;

- Sử dụng có hiệu quả các biện pháp khuyến khích để động viên nhân viên hoàn thành nhiệm vụ;

- Khả năng cân đối giữa mức độ sử dụng nhân công ở mức độ tối đa và tối thiểu;

- Mức độ chuyển đổi cán bộ và bỏ việc;

- Trình độ chuyên môn;

- Kinh nghiệm.

- ***Tổ chức quản lý chung***

- Cơ cấu tổ chức;

- Uy tín và thể diện của doanh nghiệp;

- Điểm số của doanh nghiệp để đạt được mục tiêu;

- Tổ chức hệ thống thông tin giao tiếp;

- Hệ thống kiểm soát tổ chức chung (hiệu quả và hệ số sử dụng);

- Bầu không khí và nề nếp tổ chức;

- Sử dụng các phương pháp và kỹ thuật hệ thống hóa trong việc soạn thảo quyết định;

- Năng lực, mức độ quan tâm và trình độ của ban lãnh đạo cao nhất;

- Hệ thống kế hoạch hóa chiến lược;

- Synergy trong tổ chức (đối với các doanh nghiệp gồm nhiều doanh nghiệp).

(*synergy là hiện tượng kinh doanh khi kết quả chung lớn hơn tổng các kết quả riêng lẻ*).

3.1. Các yếu tố liên quan đến nguồn nhân lực:

Nguồn nhân lực có vai trò hết sức quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp. Con người cung cấp dữ liệu đầu vào để hoạch định mục tiêu; phân tích bối cảnh môi trường, lựa chọn, thực hiện và kiểm tra các chiến lược của doanh nghiệp. Cho dù các quan điểm của hệ thống kế hoạch hóa tổng quát có đúng đắn đến mức độ nào đi chăng nữa, nó cũng không thể mang lại hiệu quả nếu không có những con người làm việc có hiệu quả.

3.2. *Yếu tố nghiên cứu phát triển*

Chất lượng của các nỗ lực nghiên cứu phát triển của doanh nghiệp có thể giúp doanh nghiệp giữ vững vị trí đi đầu trong ngành hoặc ngược lại, làm cho doanh nghiệp tụt hậu so với các doanh nghiệp đầu ngành trong các lĩnh vực như phát triển sản phẩm mới, chất lượng sản phẩm; kiểm soát giá thành và công nghệ sản xuất. Trình độ, kinh nghiệm và năng lực khoa học chưa đủ cơ sở cho công tác nghiên cứu phát triển tốt. Bộ phận chức năng về nghiên cứu phát triển phải thường xuyên theo dõi các điều kiện môi trường ngoại lai, các thông tin về đổi mới công nghệ liên quan đến quy trình công nghệ, sản phẩm và nguyên vật liệu. Sự trao đổi thông tin một cách hữu hiệu giữa bộ phận nghiên cứu phát triển và các lĩnh vực hoạt động khác, cụ thể là marketing có ý nghĩa hết sức quan trọng đảm bảo sự thành công của doanh nghiệp.

3.3. *Các yếu tố sản xuất*

Sản xuất là lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp gắn liền với việc tạo ra sản phẩm. Đây là một trong các lĩnh vực hoạt động chính yếu của doanh nghiệp và vì vậy có ảnh hưởng mạnh mẽ đến khả năng đạt tới thành công của doanh nghiệp nói chung và các lĩnh vực hoạt động khác.

Ta hãy xem xét những ảnh hưởng tích cực của việc sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng tương đối cao với giá thành tương đối thấp. Bộ phận marketing có lợi vì sản phẩm có chất lượng tốt giá lại tương đối rẻ thường dễ bán hơn. Bộ phận tài chính cũng nhẹ gánh hơn vì các phương tiện sản xuất hữu hiệu tạo điều kiện tiết kiệm được nguồn tài chính. Khâu sản xuất cũng có ảnh hưởng lớn đến bộ phận chức năng về nhân lực. Ngược lại, nếu khâu sản xuất

yếu kém thì hàng sản xuất ra có thể không bán được, tất yếu dẫn đến thất thoát về tài chính gây ra thái độ thờ ơ trong nhân viên.

3.4. Các yếu tố tài chính kế toán

Chức năng của bộ phận tài chính bao gồm việc phân tích lập kế hoạch và kiểm tra việc thực hiện kế hoạch tài chính và tình hình tài chính của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng một nhân viên phụ trách toàn bộ các vấn đề tài chính và kiêm thêm là kế toán viên, người giữ sổ sách kế toán, nhà quản trị hoặc nhà "quản trị tài chính". Các doanh nghiệp lớn có thể tổ chức nhiều phòng như phòng tài chính, phòng kế toán, phòng thanh tra kiểm tra, ngân quỹ, bộ phận kiểm toán và phòng kế hoạch.

Bộ phận chức năng về tài chính có ảnh hưởng sâu rộng trong toàn doanh nghiệp. Các cấu xét về tài chính và các mục tiêu và chiến lược tổng quát của doanh nghiệp gắn bó mật thiết với nhau vì các kế hoạch và quyết định của doanh nghiệp liên quan đến nguồn tài chính cần phải được phân tích dưới lăng kính tài chính. Tất cả các lĩnh vực hoạt động khác cũng có trách nhiệm trong vấn đề này. Điều này nói chung dẫn đến mối tương tác trực tiếp giữa bộ phận tài chính và các lĩnh vực hoạt động khác. Hơn nữa, bộ phận tài chính cung cấp cho tất cả các lĩnh vực khác các thông tin rộng rãi thông qua hệ thống kế toán, sổ sách bình thường.

Cũng như các lĩnh vực khác, bộ phận chức năng về tài chính có trách nhiệm chính liên quan đến các nguồn lực. Trước hết việc tìm kiếm nguồn lực thường bao gồm cả việc tìm kiếm nguồn tiền. Thứ hai là việc kiểm soát chế độ chi tiêu tài chính thuộc trách nhiệm của bộ phận tài chính.

3.5. Yếu tố marketing

Chức năng của bộ phận marketing bao gồm việc phân tích, lập kế hoạch, thực hiện và kiểm tra các chương trình trong đó đặt trọng tâm vào việc tạo ra và duy trì các mối quan hệ và trao đổi với khách hàng theo nguyên tắc đôi bên cùng có lợi. Do vậy, nói chung nhiệm vụ của công tác quản trị marketing là

điều chỉnh mức độ, thời gian và tính chất của nhu cầu giúp tổ chức đạt được mục tiêu đề ra.

Bộ phận quản lý marketing phân tích các nhu cầu, thị hiếu sở thích của thị trường và hoạch định các chiến lược hữu hiệu về sản phẩm, định giá, giao tiếp và phân phối phù hợp với thị trường mà doanh nghiệp hướng tới.

3.6. *Nền nếp tổ chức*

Mỗi doanh nghiệp đều có một nền nếp tổ chức định hướng cho phần lớn công việc trong doanh nghiệp. Nó ảnh hưởng đến phương thức thông qua quyết định của nhà quản trị, quan điểm của họ đối với các chiến lược và điều kiện môi trường của doanh nghiệp. Nền nếp đó có thể là nhược điểm gây cản trở cho việc hoạch định và thực hiện chiến lược hoặc là ưu điểm thúc đẩy các hoạt động đó. Các doanh nghiệp có nền nếp mạnh, tích cực có nhiều cơ hội để thành công hơn so với các doanh nghiệp có nền nếp yếu kém và/ hoặc tiêu cực.

Doanh nghiệp tựa như một cơ thể sống - chính là vì con người làm cho doanh nghiệp hoạt động và hình thành nền nếp đã mang lại ý nghĩa và mục đích cho các hoạt động của doanh nghiệp. Nền nếp của tổ chức là tổng hợp các kinh nghiệm, cá tính và bầu không khí của doanh nghiệp mà khi liên kết với nhau tạo thành "phương thức mà chúng ta hoàn thành công việc ở đó". Thực chất, nền nếp của doanh nghiệp là cơ chế tương tác với môi trường.

Đối với doanh nghiệp điều hết sức quan trọng là làm sao xây dựng được một nền nếp tốt khuyến khích nhân viên tiếp thu được các chuẩn mực đạo đức và thái độ tích cực. Nền nếp tạo ra được tính linh hoạt và khuyến khích việc tập trung chú ý đến các điều kiện bên ngoài thì nó dễ tăng cường khả năng của doanh nghiệp thích nghi được với các biến đổi môi trường. Một trong các bốn phạm chính của các nhà quản trị là phải hình thành được các giá trị phẩm chất của tổ chức bằng cách hướng sự lưu tâm chú ý của nhân viên vào những điều quan trọng.

Một nền nếp tốt làm cho nhân viên nhận thức tốt hơn những việc mà họ làm và vì vậy dẫn dắt họ làm việc tích cực hơn nhằm đạt được các mục đích của tổ chức. Nó cũng bao gồm các tiêu chí về hành vi đạo đức hoặc một hệ thống các qui tắc giao tiếp thân mật nhắc nhở nhân viên phải cư xử như thế nào. Ngược lại, với một nền nếp yếu kém nhân viên lãng phí thì giờ chỉ để cố tìm hiểu những việc họ cần làm và làm như thế nào.

Nền nếp bao hàm một số ẩn ý của chiến lược. Trước hết, sự hài hòa giữa nền nếp và chiến lược cấp công ty có ý nghĩa rất quan trọng. Thứ hai là, các doanh nghiệp gồm nhiều doanh nghiệp cần cố gắng đầu tư cho các tập thể có nền nếp tốt, bằng cách thu nhận các doanh nghiệp tương thích và loại bỏ các doanh nghiệp không tương thích. Thứ ba là, cần hình thành các chi nhánh tự quản nhằm tập trung đầu tư cho các tập thể hiện hữu có nền nếp mạnh hoặc để khuyến khích phát triển các tập thể có nền nếp độc đáo. Thứ tư là, quan niệm về tính năng động và tính linh hoạt cần phải được nuôi dưỡng như là một giá trị cốt yếu cần thiết. Thứ năm là, phải thiết lập một tập hợp các giá trị cốt yếu được định nghĩa rõ ràng. Thứ sáu là, nền nếp có ý nghĩa căn bản đối với tất cả các khía cạnh của quản lý chiến lược, nhất là các khía cạnh liên quan đến các thay đổi (như khía cạnh thực hiện).

II. Phân tích môi trường kinh doanh

1. Lập bảng tổng hợp môi trường kinh doanh

Bảng này là công cụ hữu ích cho việc phân tích môi trường vĩ mô, môi trường cạnh tranh và tình hình nội bộ. Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh tổng hợp các yếu tố, môi trường chính yếu trong đó liệt kê từng yếu tố và đánh giá ảnh hưởng (tốt hay xấu) và ý nghĩa (hoặc tác động) của yếu tố đó đối với doanh nghiệp.

Hình thức cơ bản của bảng tổng hợp môi trường được trình bày trong bảng. Trong cột 1 liệt kê các yếu tố môi trường kinh doanh quan trọng nhất và các thành tố của chúng. Thí dụ, các yếu tố marketing bao hàm chất lượng sản phẩm, giá bán và quảng cáo.

Cột 2 được dùng để phân loại yếu tố môi trường theo mức độ quan trọng tổng thể của chúng đối với ngành. Thí dụ, các yếu tố có tầm quan trọng lớn như lãi suất ngân hàng đối với ngành công nghiệp sản xuất ô tô, được đánh giá ở mức 3.

Cột 3 được dùng để chỉ ra tác động thực sự của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp. ở đây dùng thang bậc từ 3 đến 0 nhưng các mức này không phải là bắt buộc mà có thể được điều chỉnh tùy theo sở thích cá nhân.

Cột 4 mô tả tính chất tác động của yếu tố. Các yếu tố tạo ra cơ hội và thế mạnh của doanh nghiệp được đánh dấu (+), còn các yếu tố mang tính nguy cơ và thế yếu được đánh dấu (-).

Cột 5 là số điểm tính cho mỗi yếu tố. Lấy trị giá tầm quan trọng của mỗi yếu tố đối với ngành (cột 2) nhân với ảnh hưởng của nó đối với doanh nghiệp (cột 3) và lấy dấu (+) ở cột 4 gán vào kết quả tính được.

Rõ ràng là nếu nhận thấy có nhiều yếu tố có số điểm âm cao thì phải lưu ý đến các yếu tố đó trước nhất. Cái lợi trước nhất của bảng này là tất cả mọi yếu tố môi trường chủ yếu và tác động tiềm ẩn của chúng đối với doanh nghiệp được biểu diễn dưới dạng nén gọn và dễ quản lý. Bảng này cho ta thấy rõ các cơ hội và thế mạnh cũng như nguy cơ và thế yếu của doanh nghiệp. Thí dụ thực tế về cách sử dụng bảng tổng hợp môi trường kinh doanh và bảng tổng hợp về đối thủ cạnh tranh được minh họa dưới đây:

Bảng 7.4. Tổng hợp môi trường kinh doanh

1	2	3	4	5
Các yếu tố môi trường	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Tác động đối với doanh nghiệp	Tính chất tác động	Điểm
Liệt kê các yếu tố môi trường cơ bản và các thành tố của chúng	Phân loại mức độ quan trọng tương đối của mỗi yếu tố: 3 = cao 2 = trung bình 1 = thấp	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp: 3 = nhiều 2 = trung bình 1 = ít 0 = không tác động	Mô tả tính chất tác động: + = tốt - = xấu	Nhân trị số ở cột 1 (mức độ quan trọng) với cột 2 (mức độ tác động) và đặt dấu (+) hoặc (-) vào kết quả thu được

2. Phân tích các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ

Bước tiếp theo là làm rõ mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ chính mà doanh nghiệp gặp phải. Điều quan trọng là các yếu tố được đánh giá là tốt trong các bảng tổng hợp môi trường vĩ mô, môi trường tác nghiệp, và tình hình nội bộ cho thấy các cơ hội mà doanh nghiệp có thể tranh thủ, còn các yếu tố ảnh hưởng xấu cho thấy các nguy cơ tiềm ẩn đối với doanh nghiệp. Cũng tương tự như vậy, số điểm cộng dồn có giá trị cao ở bảng tổng hợp tình hình đối thủ cạnh tranh chỉ ra các lĩnh vực nào có thể gây nguy cơ từ phía đối thủ cạnh tranh.

Một số cơ hội có thể không được phản ánh trong bảng tổng hợp môi trường. Thí dụ, một sản phẩm cụ thể được doanh nghiệp sản xuất ra có thể mang lại lợi nhuận thì thường không được phản ánh trong bảng tổng hợp nói trên. Tuy vậy, các bảng tổng hợp giúp ta nhận biết lĩnh vực cơ hội chung và cho thấy liệu doanh nghiệp có khả năng tranh thủ được cơ hội đó không. Khi doanh nghiệp bắt đầu phân tích các cơ hội và nguy cơ của mình thì có đến hàng ngàn cơ hội và nguy cơ hiện ra. Bởi vậy, phải tìm ra và sử dụng một

phương pháp luận trong đó chú ý đến các cơ hội tốt nhất và nguy cơ xấu nhất, đồng thời giúp doanh nghiệp tìm ra sự cân đối giữa các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ sẽ được bàn đến dưới đây.

2.1. Mô hình phân loại thứ tự ưu tiên

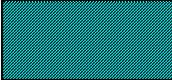
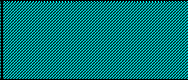
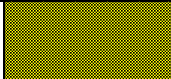
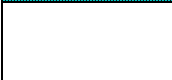
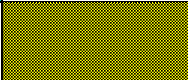
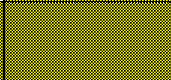
Ban lãnh đạo phải xác định rõ cơ hội cụ thể nào cần theo đuổi và các biện pháp nào cần thực hiện nhằm tránh các nguy cơ chính. Do nguồn lực có hạn, doanh nghiệp không thể khai thác hết mọi cơ hội và cũng không phải lo lắng về mọi nguy cơ tiềm ẩn. Có một số mô hình phân loại thứ tự ưu tiên khác nhau trong đó sử dụng các cách khác nhau để phân loại nguy cơ và cơ hội. Phần lớn các mô hình này đều dựa trên khái niệm giá trị kỳ vọng. Giá trị kỳ vọng của một biến cố nào đó được tính bằng cách lấy giá trị của kết cục kỳ vọng nhân với xác suất mà kết cục đó xảy ra.

2.1.1. Ma trận cơ hội

Ma trận cơ hội phân loại cơ hội theo thứ tự ưu tiên trên cơ sở xây dựng mức độ tác động của một cơ hội đối với doanh nghiệp và xác suất mà doanh nghiệp có thể tranh thủ được cơ hội đó. Ma trận cơ hội cơ bản được nêu trong bảng 3.4. Nếu xác suất mà doanh nghiệp có thể tranh thủ cơ hội cụ thể nào đó có thể tính được và tác động tài chính của cơ hội đó có thể dự báo được thì doanh nghiệp có thể vận dụng khái niệm giá trị kỳ vọng để đặt cơ hội đó vào một ô của ma trận.

Các doanh nghiệp thường bắt đầu tranh thủ các cơ hội nằm ở 3 ô phía trên bên trái có mức độ ưu tiên cao. Các cơ hội có mức độ ưu tiên trung bình và thấp thì chỉ được tận dụng khi có đủ nguồn lực. Các thứ tự ưu tiên xác lập theo ma trận cơ hội được sử dụng làm dữ liệu đầu vào cho việc phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ mà ta sẽ bàn đến ở phần sau.

Hình 7.5. Ma trận cơ hội

		Tác động của cơ hội		
		Cao	TB	Thấp
Xác suất để doanh nghiệp có thể tranh thủ cơ hội	Cao			
	TB			
	Thấp			

	Ưu tiên cao
	Trung Bình
	Ưu tiên thấp

2.1.2. Ma trận nguy cơ

Mặc dù có một số doanh nghiệp sử dụng cùng một loại ma trận để phân tích nguy cơ, song chúng tôi đề xuất một phiên bản hơi khác. Ma trận nguy cơ rất giống với ma trận cơ hội, chỉ khác là nó có thêm một cột về mức độ tác động. Cột này phản ánh các nguy cơ có thể làm cho doanh nghiệp sụp đổ hoàn toàn, như nguy cơ phá sản. Tác động tiềm ẩn của nguy cơ hiểm nghèo, thậm chí chỉ với xác suất xảy ra ở mức trung bình, cần phải được giảm thiểu nếu doanh nghiệp còn muốn duy trì hoạt động.

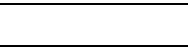
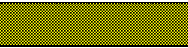
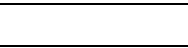
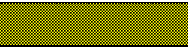
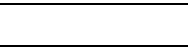
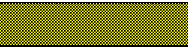
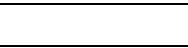
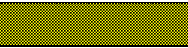
Cần lưu ý là nguy cơ của một doanh nghiệp có thể là vấn đề không can hệ đến doanh nghiệp khác. Ta hãy xem xét tác động của các qui định của chính phủ về số lượng chất ô nhiễm của nhà máy. Đối với một doanh nghiệp có phương tiện sản xuất tương đối cũ, lạc hậu thì các qui định mới về chất ô nhiễm là nguy cơ hiểm nghèo nếu như phí tổn cần thiết để thỏa mãn các quy định đó đe dọa khả năng tồn tại của doanh nghiệp trong ngành. Còn đối với một doanh nghiệp khác có phương tiện mới, hiện đại, vượt khả năng thỏa mãn các quy định của chính phủ thì các quy định này không can hệ đến doanh nghiệp đó.

Cột bổ sung trên hình (nguy cơ có tác động hiểm nghèo) còn tạo ra nhóm ưu tiên thứ tư. Ngoài các nhóm ưu tiên thấp, trung bình và cao, còn có nhóm ưu tiên khẩn cấp. Ban lãnh đạo phải có biện pháp tức thời như làm công việc vận động hậu trường (lobbying) nhằm phong tỏa hoặc trì hoãn việc ra các quy định đó, xin hoãn thực hiện trong một thời gian, tìm kiếm các phương cách đỡ tốn kém hơn để chấp hành các quy định hoặc có thể là bán hay đóng cửa sản xuất.

Nguy cơ thuộc ô ưu tiên khẩn cấp thường do lãnh đạo tối cao xử lý. Các doanh nghiệp ít khi có đủ thời gian để thu thập nhiều thông tin bổ sung về nguy cơ khẩn cấp vì thông thường phải có biện pháp tức thì nhằm tránh các nguy cơ đó ngay sau khi nhận ra chúng. Đối với nguy cơ có thứ tự ưu tiên cao doanh nghiệp còn có thời gian để thu thập các thông tin bổ sung. Đối với nguy cơ ở các mức ưu tiên thấp hơn thì càng ít biện pháp phải thông qua, nhất là các biện pháp do lãnh đạo cấp trên thông qua. Nguy cơ có mức ưu tiên thấp nhất thường chỉ cần theo dõi. Nguy cơ thuộc loại này được ghi nhận và một người nào đó theo dõi chúng thông qua hệ thống thông tin quản lý (MIS-Management Information System) thông thường nhằm tích lũy thông tin để sử dụng khi cần.

Lý do hàng đầu phải phân biệt rõ thứ tự ưu tiên của các nguy cơ và cơ hội là giữa các kết cục tiềm ẩn của nguy cơ và cơ hội thuộc loại ưu tiên cao có khoảng cách biệt lớn. Như đã chỉ ra ở trên, nếu một cơ hội bị bỏ qua thì chỉ dẫn đến mất phí cơ hội; nhưng nếu một nguy cơ không được nhận diện đúng mức và không tránh được thì thực sự có thể ảnh hưởng đến phí tổn tài chính nhiều hơn so với phí cơ hội. Trong thực tế nếu một doanh nghiệp không tránh được các nguy cơ hiểm nghèo thì doanh nghiệp đó có thể phải ngưng tồn tại. Về thực chất doanh nghiệp có thể bỏ qua một số cơ hội nhưng không được phép coi thường các nguy cơ đáng kể. Thứ tự ưu tiên được xác lập qua ma trận nguy cơ cũng được sử dụng làm dữ liệu đầu vào cho việc phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ.

Hình 7.6. Ma trận nguy cơ

		<i>Tác động của cơ hội</i>			
		Hiểm nghèo	Nguy kịch	Nghiêm trọng	Nhẹ
<i>Xác suất xảy ra nguy cơ</i>	Cao				
	TB				
	Thấp				
			Ưu tiên cao		
			Trung Bình		
			Ưu tiên thấp		
			Ưu tiên thấp		

2.2. Phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ

Trong tiếng Anh phân tích mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ được gọi tắt là "SWOT analysis" (viết tắt của các chữ Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Mục đích của việc phân tích này là phối hợp các mặt mạnh, mặt yếu với các nguy cơ và cơ hội thích hợp. Có thể thực hiện quá trình phối hợp này bằng cách sử dụng ma trận SWOT (SWOT matrix).

S = Strengths = các mặt mạnh

O = Opportunities = Các cơ hội

T = Threats = các nguy cơ

W = Weaknesses = các mặt yếu

Để xây dựng ma trận SWOT, trước tiên ta kể ra các mặt mạnh, mặt yếu, cơ hội và nguy cơ được xác lập bằng các ma trận thứ tự ưu tiên theo các ô tương ứng. Sau đó nhà phân tích chiến lược tiến hành so sánh một cách có hệ thống từng cặp tương ứng các yếu tố nói trên để tạo ra các cặp phối hợp logic.

Quá trình này tạo ra 4 nhóm phối hợp cơ bản. Tương ứng với các nhóm này là các phương án chiến lược mà ta cần xem xét.

* *Phối hợp S/O* thu được do phối hợp của các mặt mạnh chủ yếu với các cơ hội của doanh nghiệp. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải sử dụng các mặt mạnh của mình nhằm khai thác cơ hội.

* *Phối hợp S/T* thu được do phối hợp các mặt mạnh với các nguy cơ chính của doanh nghiệp.

* *Phối hợp W/O* là phối hợp giữa các mặt yếu của doanh nghiệp và các cơ hội lớn. Doanh nghiệp có thể vượt qua các mặt yếu bằng cách tranh thủ các cơ hội.

* *Phối hợp W/T* là phối hợp giữa các mặt yếu và nguy cơ của doanh nghiệp. Điều quan trọng là doanh nghiệp phải cố gắng làm sao giảm thiểu được mặt yếu của mình và tránh được nguy cơ bằng cách đề ra các chiến lược phòng thủ.

2.3. Các cơ hội trở thành nguy cơ

Mặc dù các cơ hội và nguy cơ là khác nhau song khi một cơ hội bị bỏ qua thì nó có thể trở thành nguy cơ. Thí dụ, khi doanh nghiệp có cơ hội mở quầy hàng tại một trung tâm bán hàng mới. Nếu doanh nghiệp quyết định không theo đuổi cơ hội này và đối thủ cạnh tranh lại mở quầy hàng tại trung tâm bán hàng đó thì cơ hội sẽ chuyển thành nguy cơ đối với doanh nghiệp.

Ngược lại cũng có thể chuyển nguy cơ thành cơ hội. Thí dụ, lúc đầu doanh nghiệp có thể coi các quy định về hướng dẫn viên nguy cơ nhưng sau đó lại chuyển nguy cơ này thành cơ hội do doanh nghiệp nâng cao được chất lượng của đội ngũ hướng dẫn dẫn đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm.

Chương 7. CHIẾN LƯỢC KINH DOANH CỦA CÁC CÔNG TY LỮ HÀNH

Chiến lược kinh doanh là một quá trình quản lý nhằm duy trì và phát triển sự hoà hợp tối ưu giữa những yếu tố bên trong của doanh nghiệp và những thay đổi bên ngoài của môi trường kinh doanh nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra. Do đó có thể hiểu chiến lược như là một phương hướng hoạt động cơ bản của doanh nghiệp nhằm sử dụng tốt nhất những khả năng và điều kiện của mình để đạt được mục đích kinh doanh.

I. Các mô hình hoạch định chiến lược

1. Ma trận thị phần/ tăng trưởng của Boston Consulting Group.

Khi BCG này khảo sát đường cong kinh nghiệm họ đã đề ra ma trận thị phần/tăng trưởng. Cần lưu ý 4 điểm chính sau đây:

Thứ nhất, trục hoành biểu thị thị phần của mỗi đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU) so với đơn vị đứng đầu trong ngành. Thí dụ 0,5 có nghĩa là đơn vị kinh doanh chiến lược có thị phần bằng một nửa thị phần của đơn vị đầu ngành. Trục thị phần được vẽ theo tỷ xích loga.

Thứ hai, trục tung biểu thị tỷ lệ tăng trưởng thị phần hàng năm của mỗi ngành nhất định mà đơn vị kinh doanh chiến lược đó tham gia.

Thứ ba, mỗi vòng tròn biểu thị vị trí tăng trưởng/thị phần của đơn vị đó. Kích thước mỗi hình tròn tỷ lệ thuận với doanh thu bán hàng của đơn vị tính bằng một đơn vị tiền tệ thống nhất.

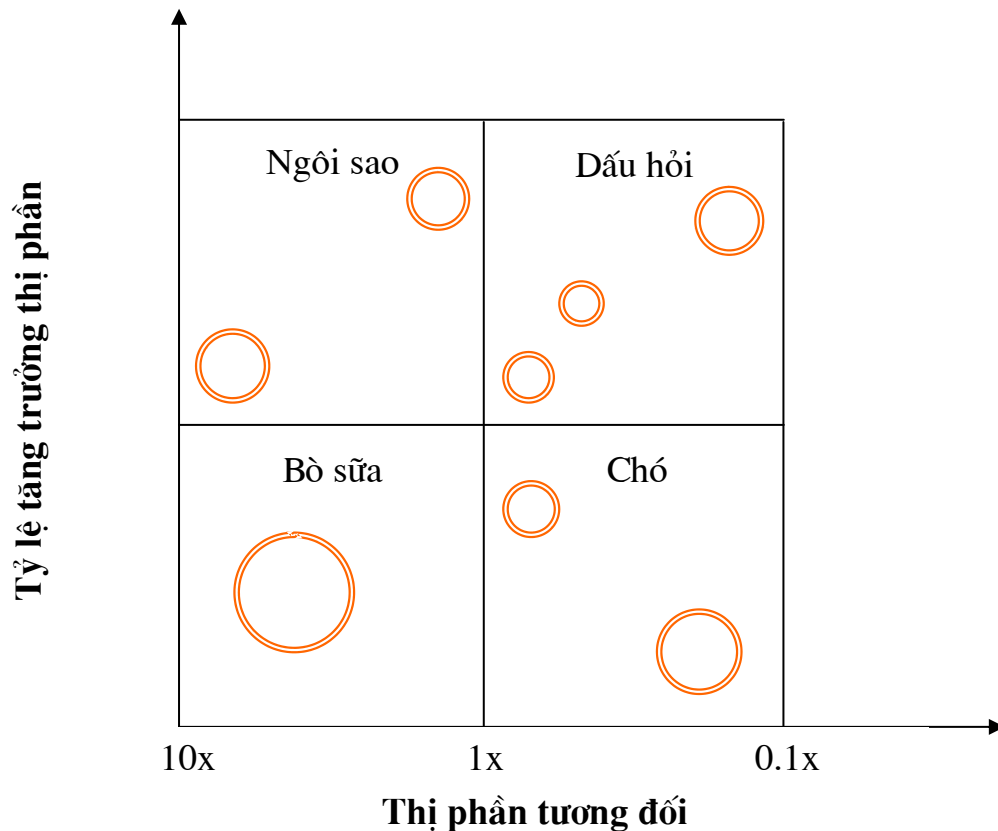
Thứ tư, tình hình luân chuyển tiền có khác nhau ở mỗi góc vuông. Điều này dẫn đến sự phân loại các nhóm như sau:

- (1) Nhóm ngôi sao: đơn vị kinh doanh chiến lược có mức tăng trưởng và thị phần cao. Có khả năng tạo đủ nguồn thu để tự duy trì.
- (2) Nhóm "bò sữa" (cash cow): các đơn vị kinh doanh chiến lược có mức tăng trưởng thấp, thị phần cao tạo ra số dư tiền có thể hỗ trợ cho đơn vị khác (nhất là các đơn vị "dấu hỏi") và cho các nỗ lực nghiên cứu phát triển.

- (3) Nhóm "dấu hỏi" (question marks): các đơn vị có mức tăng trưởng cao, thị phần thấp, thường đòi hỏi phải có nhiều tiền để giữ vững và tăng thị phần. Doanh nghiệp cần đầu tư thêm tiền để biến các đơn vị này thành "các ngôi sao" hoặc là loại bỏ chúng.
- (4) Nhóm "chó": các đơn vị có mức tăng trưởng thấp, thị phần thấp, thường đó là các bầy tiền.

Ma trận tăng trưởng/thị phần được xây dựng trên cơ sở số liệu về quá khứ của đơn vị. Tuy nhiên cũng xin lưu ý là bất kỳ sự thay đổi kỳ vọng nào cũng cần được đưa vào ma trận. Doanh nghiệp phải hết sức chú ý tới mức tăng trưởng của thị trường. Trong nhiều ngành, nhất là các ngành đang phát triển, mức tăng trưởng kỳ vọng có thể khác căn bản so với mức tăng trưởng trong quá khứ.

Hình 8.1: Ma trận danh mục vốn đầu tư của doanh nghiệp
(theo Boston consulting group)

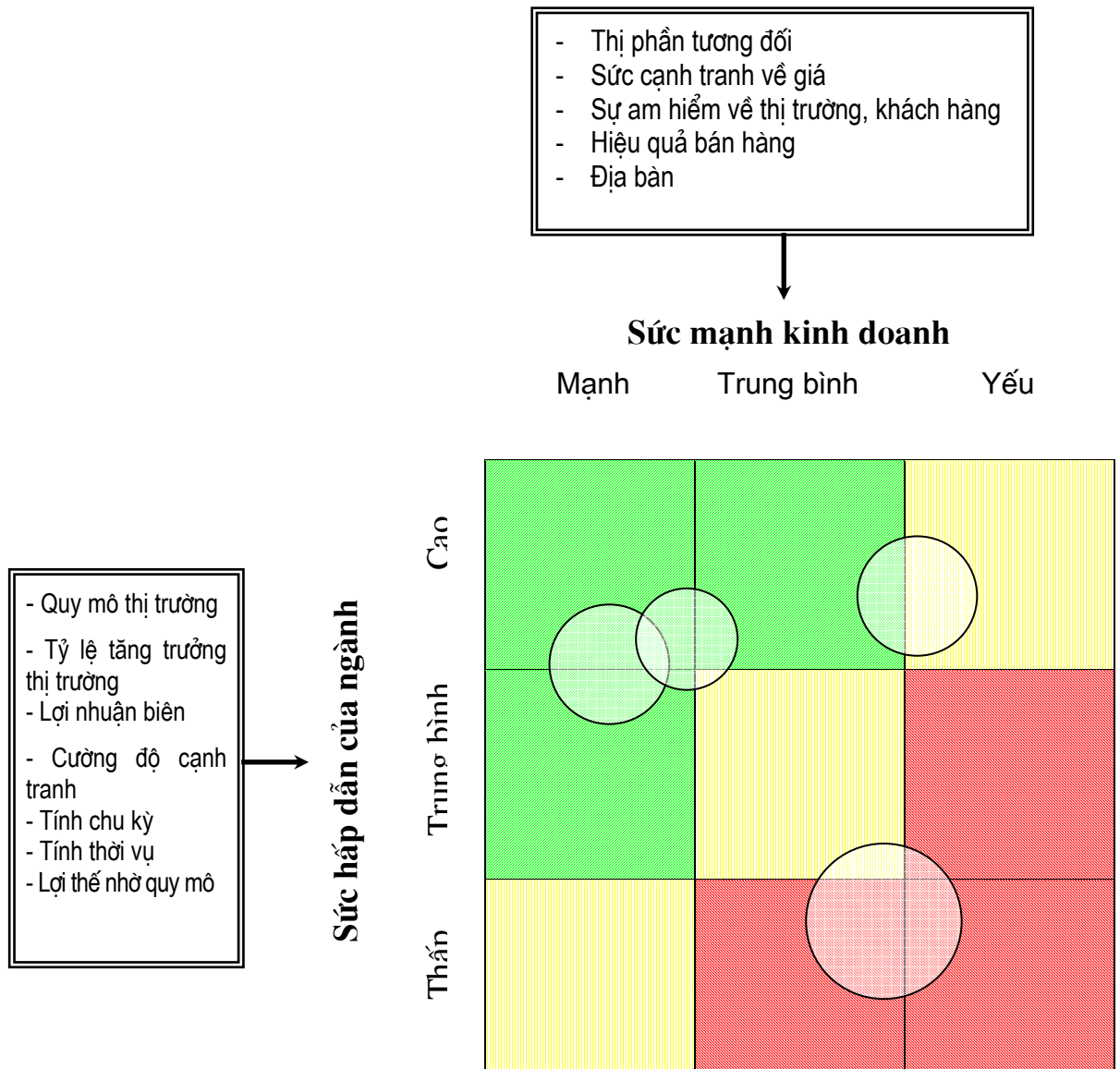


Việc phân tích mô hình trên đây cho phép các nhà quản lý phối hợp và điều phối giữa các SBU nhằm duy trì và phát triển sức mạnh tổng hợp của doanh nghiệp, xây dựng được chiến lược phù hợp với từng vị trí của SBU với khả năng của doanh nghiệp trong điều kiện thị trường cụ thể.

2. Lưới chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp General Electric

Với sự giúp đỡ của Boston Consulting Group và McKinsey and Co. General Electric là doanh nghiệp đầu tiên đưa ra mô hình "lưới chiến lược kinh doanh, gồm 9 ô". Trục tung của lưới này biểu thị sức hấp dẫn của ngành. Các yếu tố cần phân tích và cân nhắc để xác định mức độ hấp dẫn của ngành bao gồm: qui mô thị trường, tỷ lệ tăng trưởng, lợi nhuận biên, cường độ cạnh tranh, tính chu kỳ, tính thời vụ, và lợi thế quy mô sản xuất lớn.

Trục hoành biểu thị sức mạnh của doanh nghiệp hoặc khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trong ngành. Các yếu tố cần phân tích và cân nhắc bao gồm: thị phần tương đối, sức cạnh tranh về giá, chất lượng sản phẩm, mức độ am hiểu về khách hàng/thị trường hiệu quả bán hàng và đặc điểm địa lý. Tất cả các yếu tố này đều nằm trong nội dung phân tích điều kiện môi trường kinh doanh.



Hình 8.2. Lưới chiến lược kinh doanh của General Electric

Mỗi vòng tròn biểu thị một đơn vị kinh doanh chiến lược (doanh nghiệp cạnh tranh trong một ngành chỉ có một vòng tròn). Độ lớn của vòng tròn biểu thị quy mô tương đối của mỗi ngành và phần gạch chéo trên hình tròn biểu thị thị phần của các đơn vị kinh doanh chiến lược. Mỗi trục được chia thành 3 đoạn, tạo thành 9 ô. Chín ô này được nhóm thành 3 vùng.

(1) Vùng *xanh*. Vùng này có 3 ô ở góc trên bên trái. Các doanh

ngành hoặc các đơn vị kinh doanh chiến lược nằm trong vùng này có vị thế thuận lợi và có cơ hội tăng trưởng tương đối hấp dẫn. Vì vậy vùng này bật "đèn xanh" để lãnh đạo đầu tư vào.

(2) Vùng  vàng gồm 3 ô nằm trên đường chéo từ góc dưới bên trái đến góc trên bên phải. Các doanh nghiệp và đơn vị kinh doanh chiến lược nằm ở vùng này có mức độ hấp dẫn trung bình. Vì vậy, Doanh nghiệp cần thận trọng khi xem xét việc đầu tư bổ sung vào các doanh nghiệp thuộc vùng này. Đối với vùng này nên sử dụng chiến lược giữ vững thị phần hơn là tăng hoặc giảm.

(3) Vùng  đỏ gồm 3 ô nằm ở góc dưới bên phải. Các doanh nghiệp và đơn vị kinh doanh chiến lược nằm trong vùng này không có vị thế hấp dẫn. Chiến lược nên sử dụng là rút khỏi ngành kinh doanh này.

Các sử dụng lưới do General Electric đề ra là xây dựng các lưới cho hiện tại và lưới triển vọng cho tương lai. Việc so sánh hai lưới này giúp doanh nghiệp nhận ra các vấn đề và phương án chiến lược chủ đạo. Các chiến lược được đề ra theo phương cách này được tổng hợp trong bảng sau.

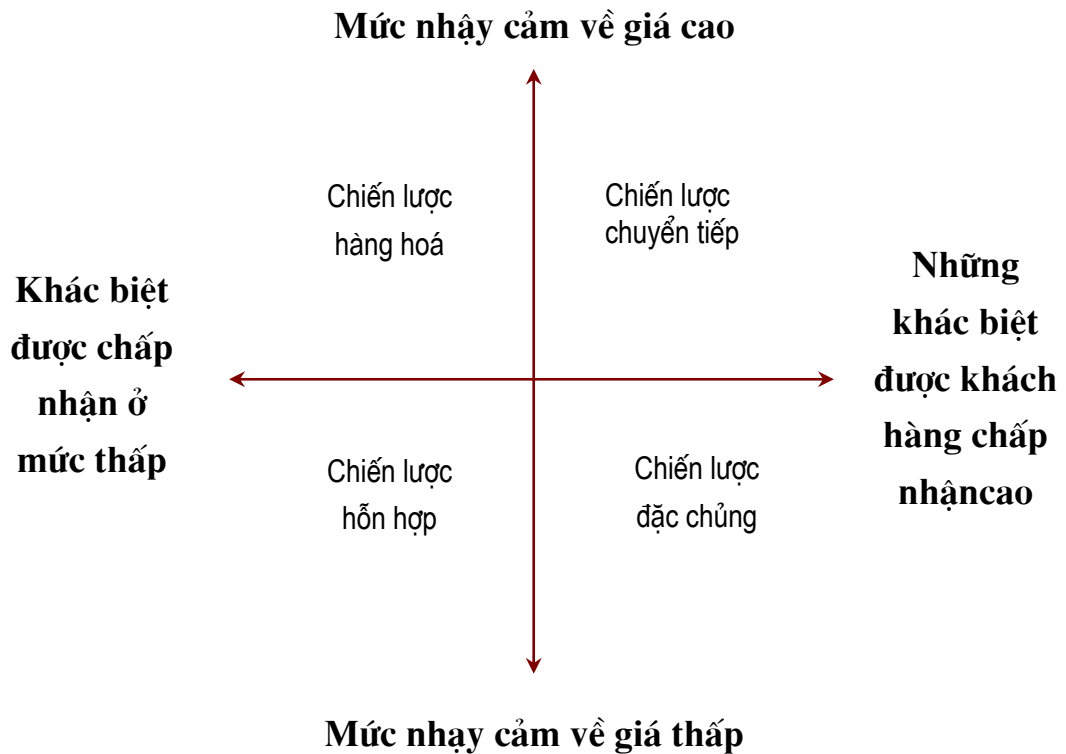
Bảng 8.3: Vị trí trên ma trận đề xuất chiến lược "tự nhiên"

Sức mạnh của ngành	Mức độ hấp dẫn của thị trường		
	Cao	Trung bình	Thấp
Cao	Phí: đầu tư để tăng trưởng: - Đầu tư tối đa - Đa dạng hóa trên toàn cầu - củng cố vị thế - Chấp nhận lợi nhuận ổn định ở mức gần tới hạn	Lựa chọn: đầu tư để tăng trưởng: - Đầu tư mạnh vào các cung đoạn thị trường được chọn lọc - Định phần tối đa - Tìm kiếm các bộ phận hấp dẫn mới để khai thác sức mạnh	Bảo vệ/chuyển trọng tâm; đầu tư có chọn lọc để tạo nguồn thu nhập: - Bảo vệ các điểm mạnh - Chuyển trọng tâm sang các cung đoạn thị trường hấp dẫn - Đánh giá khả năng hồi sinh của ngành - Theo dõi thời điểm thu hoạch và thu lại vốn đầu tư

Trung bình	<i>Thứ thách: đầu tư để tăng trưởng:</i> - Dựa vào các điểm mạnh 1 cách có chọn lọc- Làm rõ những tiền đề của sự thách thức về vị trí dẫn đầu - Tránh để sơ hở - Lấp những chỗ yếu	<i>Phát triển: đầu tư một cách có chọn lọc: nhằm tạo nguồn thu nhập</i> - Phân chia thị trường - Lập các kế hoạch bất thường đối phó với những sơ hở	<i>Cơ cấu lại: thu hoạch hoặc thu lại vốn đầu tư. Không cung ứng tiếp những nguồn lực không cần thiết</i> - Chuẩn bị sẵn sàng để thu lại vốn đầu tư hoặc - Dịch chuyển sang cung đoạn thị trường hấp dẫn hơn
Thấp	<i>Có cơ hội: Đầu tư một cách có lựa chọn để tạo nguồn thu nhập</i> - Thị trường trôi nổi - Tìm kiếm chỗ đứng trên thị trường và chuyên môn hóa - Tìm kiếm cơ hội để tăng sức mạnh (như mua lại công ty)	<i>Có cơ hội: bảo toàn để thu hoạch</i> - Có biện pháp bảo toàn hoặc tăng dòng luân chuyển tiền ra - Tìm kiếm cơ hội bán hoặc - Tìm kiếm cơ hội hợp lý hóa để tăng cường các mặt mạnh	<i>Thu hoạch hoặc thu lại vốn đầu tư</i> - Ra khỏi thị trường hoặc giảm mặt hàng - Xác định thời điểm để đạt giá trị còn lại tối đa.

3. Lưới "sự nhạy cảm về giá/sự khác biệt được chấp nhận".

Strategic Planning Associates đề ra lưới "sự nhạy cảm về giá/sự khác biệt được chấp nhận". Đó là một lưới 2 chiều phản ánh sự lựa chọn của doanh nghiệp giữa việc giảm phí tổn hay là tăng thêm giá trị của sản phẩm mà khách hàng phải trả (xem hình). Tính nhạy cảm về giá được thể hiện trên trục tung. Mức nhạy cảm về giá cao có nghĩa là sản phẩm có giá trị cao hay nó chiếm một phần đáng kể trong túi tiền của khách hàng. Mức nhạy cảm về giá thấp có nghĩa là sản phẩm không đắt hay nó chỉ chiếm một phần không đáng kể trong dự toán chi tiêu của khách hàng.



Hình 8.4. Lưới "sự nhạy cảm về giá/sự khác biệt được chấp nhận"

Trục hoành thể hiện khả năng liệu khách hàng có chấp nhận sự khác biệt giữa các sản phẩm cạnh tranh hay không và họ có đánh giá đúng mức những khác biệt đó để sẵn sàng trả thêm tiền hay không? Mỗi góc vuông có ý nghĩa khác nhau ở khía cạnh là nên chọn chiến lược nào.

Thứ nhất, *chiến lược hàng hóa* nên áp dụng đối với các sản phẩm gặp phải tính nhạy cảm cao của khách hàng về giá và có những khác biệt mà mức độ chấp nhận của khách hàng thấp, như thép cán phẳng hoặc xăng. Chiến lược hàng hóa cũng tương tự như "thị phần tăng" trên đường cong kinh nghiệm.

Thứ hai, nên sử dụng *chiến lược đặc chủng* đối với các sản phẩm có mức nhạy cảm thấp về giá và các đặc điểm khác biệt được người mua chấp nhận ở mức cao, như rượu sâm-panh thượng hạng hoặc xe nâng sử dụng cho các lối đi hẹp. Còn trọng tâm thì nên nhằm vào việc tiếp tục hoàn thiện các giá trị

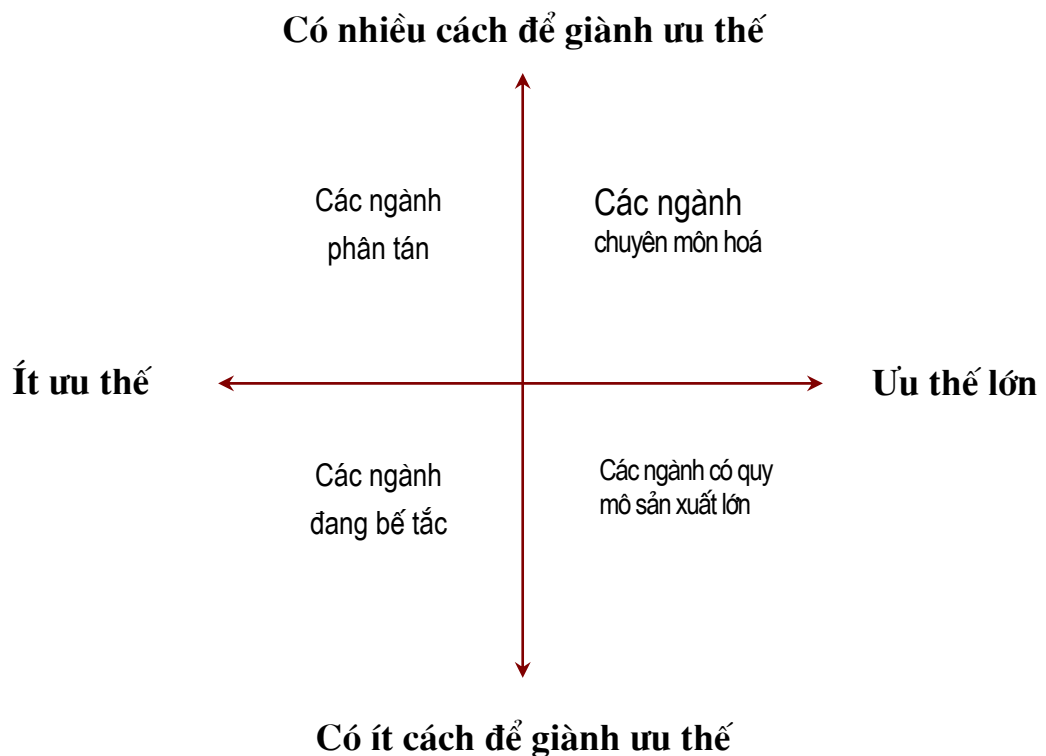
đặc biệt làm cho sản phẩm khác biệt so với các sản phẩm của doanh nghiệp khác.

Thứ ba, nên sử dụng *chiến lược chuyển tiếp* đối với các doanh nghiệp sản phẩm có mức nhạy cảm cao về giá và sự khác biệt được người mua chấp nhận ở mức cao như máy tính. Doanh nghiệp cần chú trọng tới giá và chất lượng, nhưng phải sẵn sàng đối phó với những cải tiến trong sản phẩm của đối thủ cạnh tranh làm hấp dẫn khách hàng. Việc phân tích môi trường và nguồn dự trữ tài chính vững vàng có ý nghĩa quyết định.

Thứ tư, nên sử dụng *chiến lược hỗn hợp* đối với các sản phẩm có sự nhạy cảm về giá thấp và các khác biệt được khách hàng chấp nhận thấp. Doanh nghiệp cần tránh các cuộc chiến tranh về giá và thương lượng về chất lượng nhưng không phải chi phí nhiều cho việc này.

4. Ma trận ưu thế về số lượng và qui mô của ưu thế.

Boston Consulting Group còn đề ra một loại ma trận mới bao hàm số lượng và qui mô các ưu thế mà doanh nghiệp có được. Loại ma trận mới này dựa trên ba tiền đề. Thứ nhất, lợi nhuận là kết quả của ưu thế cạnh tranh mà doanh nghiệp đạt được. Thứ hai, là số cách để giành ưu thế và qui mô tiềm tàng của nó ở mỗi ngành là khác nhau. Thứ ba là, giá trị (độ lớn) và tính chất của ưu thế thay đổi theo sự tiến triển của ngành.



Trên hình ta thấy số lượng các cách để giành ưu thế được biểu thị trên trục tung và qui mô ưu thế được thể hiện trên trục hoành. Cũng như các lưới khác, mỗi góc vuông đều có tên gọi và có ý nghĩa chiến lược nhất định.

Thứ nhất, các doanh nghiệp trong các ngành đang bế tắc, như công nghệ giấy và thép, có ít lợi thế và chỉ có một số cách giành lợi thế. Chiến lược nên sử dụng là dốc sức vào việc khống chế giá thành một cách nghiêm ngặt, thắt lưng buộc bụng, tìm kiếm các cơ hội mới, và tìm cơ hội thoát ra khỏi ngành với mức thiệt hại tối thiểu.

Thứ hai, các doanh nghiệp trong các ngành có qui mô sản xuất lớn, như dệt vải bông chéo và sản xuất nhôm, có lợi thế lớn nhưng có ít cách để đạt tới chúng. Chiến lược nên sử dụng là cắt giảm phí tổn bằng cách tăng số lượng sản phẩm. Các doanh nghiệp với lợi thế lớn cần "tấn công" các doanh nghiệp không có lợi thế. Các doanh nghiệp không có lợi thế cạnh tranh cần rút lui hoặc tìm kiếm các lợi thế cạnh tranh khác ngoài giá.

Thứ ba, các doanh nghiệp trong ngành chuyên môn hóa, như sản xuất ô tô, có lợi thế lớn và nhiều cách giành được lợi thế. Chiến lược nên sử dụng là cố giữ vững vị thế và bỏ chi phí ra để phòng ngừa đối thủ cạnh tranh tạo ra các ưu thế tương tự.

Thứ tư, các doanh nghiệp trong các ngành phân tán như kinh doanh nhà hàng, khách sạn hay du lịch nói chung có ít lợi thế và có nhiều cách giành được lợi thế đó. Đối với các doanh nghiệp này nên sử dụng chiến lược giảm thiểu vốn đầu tư, cố gắng tăng lợi nhuận, giữ vững vị thế và thận trọng khi mở rộng kinh doanh.

Cách phân tích như vậy chú trọng đến tầm quan trọng của việc phân tích đúng đắn môi trường cạnh tranh. Những sáng kiến cải tiến và công nghệ có thể làm thay đổi tính chất của ngành (xin hãy nhớ lại chu kỳ sống của công nghệ). Thí dụ, một đối thủ cạnh tranh kiên quyết của Mc Donal đã rút ra khỏi ngành có tính phân tán bằng cách thiết lập ưu thế cạnh tranh thống nhất.

Ngoài những mô hình kể trên còn có rất nhiều phương cách khác có thể có lợi đối với doanh nghiệp. Như ma trận chính sách định hướng, ma trận quá trình kinh doanh; ma trận tính năng sản phẩm, mô hình thu nhập rủi ro, phương cách ưu thế ngẫu nhiên, ma trận giá cổ phiếu/thu nhập trên vốn cổ phần, và mô hình thu nhập biên□

II. Chiến lược cấp công ty

1. Chiến lược tăng trưởng tập trung

Chiến lược tăng trưởng tập trung là các chiến lược chủ đạo đặt trọng tâm vào việc cải tiến các sản phẩm và/ hoặc thị trường hiện có mà không thay đổi bất kỳ yếu tố nào khác. Khi theo đuổi chiến lược này doanh nghiệp hết sức cố gắng để khai thác mọi cơ hội có được về các sản phẩm hiện đang sản xuất và/hoặc các thị trường hiện đang tiêu thụ bằng cách thực hiện tốt hơn các công việc mà họ đang tiến hành. Các thay đổi chiến lược tổng quát đối với các chiến lược tăng trưởng tập trung được nêu trên bảng sau:

Bảng 8.6. Thay đổi chiến lược tăng trưởng tập trung

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại
Hoặc	Hoặc			
Mới	Mới			

Chiến lược tăng trưởng tập trung cho thấy các chuyên viên chiến lược công ty có ý định tiếp tục theo đuổi ngành kinh doanh chủ lực. Đôi khi các chuyên viên đó chỉ thông báo cho các chuyên viên kế hoạch cấp đơn vị cơ sở biết là họ theo đuổi chiến lược tăng trưởng tập trung mà không nêu rõ đó là chiến lược nào, và như vậy giao trọng trách thông qua và thực hiện quyết định cho cấp đơn vị cơ sở.

Tuy nhiên trong các tình huống khác, công ty cũng cần hoạch định cụ thể chiến lược tăng trưởng tập trung. Sau đó chiến lược được thực thi ở cấp đơn vị cơ sở và nhất là ở công ty nếu như đòi hỏi phải mua thêm doanh nghiệp bên ngoài.

a. Thâm nhập thị trường.

Thâm nhập thị trường là tìm cách tăng trưởng các sản phẩm hiện đang sản xuất trong khi vẫn giữ nguyên thị trường hiện đang tiêu thụ, thông thường bằng các nỗ lực mạnh mẽ trong công tác marketing.

Bảng 8.7. Thay đổi chiến lược thâm nhập thị trường

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

b. Phát triển thị trường.

Phát triển thị trường là tìm cách tăng trưởng bằng con đường thâm nhập vào các thị trường mới để tiêu thụ các sản phẩm mà doanh nghiệp hiện đang sản xuất.

Bảng 8.8. Thay đổi chiến lược phát triển thị trường

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

c. Phát triển sản phẩm.

Phát triển sản phẩm là tìm cách tăng trưởng thông qua việc phát triển các sản phẩm mới để tiêu thụ trong các thị trường mà doanh nghiệp đang hoạt động. Các sản phẩm mới này có thể do doanh nghiệp tự triển khai sản xuất hoặc sản xuất theo các hợp đồng đặt, hoặc du nhập từ bên ngoài bằng cách sát nhập hoặc mua lại một doanh nghiệp khác.

Bảng 8.9. Thay đổi chiến lược phát triển thị trường

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại	Hiện tại

2. Chiến lược tăng trưởng bằng con đường hội nhập (liên kết)

Chiến lược tăng trưởng liên kết thích hợp đối với các doanh nghiệp đang kinh doanh các ngành kinh tế mạnh nhưng con đang do dự hoặc là không có khả năng triển khai một trong các chiến lược tăng trưởng tập trung (có lẽ là vì các thị trường đã bão hòa). Chiến lược tăng trưởng liên kết thích hợp khi cơ hội sẵn có phù hợp với các mục tiêu và các chiến lược dài hạn mà doanh nghiệp đang thực hiện. Chiến lược này cho phép củng cố vị thế của doanh nghiệp trong doanh nghiệp chủ chốt và cho phép phát huy đầy đủ hơn khả năng kỹ thuật của doanh nghiệp. Hai chiến lược công ty về tăng trưởng liên kết có thể được thực hiện tại công ty bằng cách phát triển nội bộ vì mỗi chiến lược là sự dịch chuyển đến các cấp độ mới trong ngành. Cần lưu ý rằng, tuy dịch chuyển đến cấp độ mới của cùng một ngành có thể dễ dàng bao gồm việc kinh doanh

với các sản phẩm và công nghệ khác nhau, các sản phẩm chủ chốt, thị trường ngành còn công nghệ vẫn giữ nguyên như cũ.

Bảng 8.10. Thay đổi chiến lược đối với chiến lược hội nhập

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Hiện đang sản xuất	Hiện tại	Hiện tại	Mới	Hiện tại

a. Hội nhập (liên kết) dọc ngược chiều.

Hội nhập dọc ngược chiều là tìm sự tăng trưởng bằng cách nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các nguồn cung ứng đầu vào của quá trình sản xuất. Khi thực hiện việc hội nhập ngược trong nội bộ, doanh nghiệp thiết lập các nguồn cung ứng của mình, có lẽ là bằng cách thành lập công ty con. Hội nhập với bên ngoài là mua hoặc mua đứt các cơ sở cung ứng hàng cho doanh nghiệp.

Hội nhập ngược chiều là biện pháp hấp dẫn khi người cung ứng hàng đang tăng trưởng nhanh hoặc có nhiều khả năng lợi nhuận tiềm tàng. Nó cũng có sức hấp dẫn nếu doanh nghiệp thấy chưa có sự đảm bảo chắc chắn về các yếu tố đầu vào có sẵn hay không, về phí tổn hoặc độ tin cậy trong việc cung cấp hàng trong tương lai. Sự liên kết này còn có lợi trong việc chuyển trọng tâm phí tổn hiện thời thành trọng tâm lợi nhuận tiềm tàng. Hội nhập ngược chiều còn là một cách tốt nhất đảm bảo việc cung cấp đầu vào một cách chắc chắn từ phía người cung ứng hàng.

Mặc dù hội nhập ngược chiều có mang lại những điều lợi nhất định nhưng nó không phải là không có vấn đề. Những vấn đề này thường là: phải có vốn lớn, việc quản lý phức tạp hơn, thiếu linh hoạt về mặt tổ chức và mất cân đối về công suất ở mỗi công đoạn sản xuất.

b. Hội nhập dọc thuận chiều.

Hội nhập dọc thuận chiều là tìm cách tăng trưởng bằng cách mua lại, nắm quyền sở hữu hoặc tăng sự kiểm soát đối với các kênh chức năng tiêu thụ gần với thị trường đích, như hệ thống bán và phân phối hàng.

Doanh nghiệp có thể thực hiện việc hội nhập thuận chiều trong nội bộ bằng cách thành lập các cơ sở của mình, các lực lượng bán hàng, hệ thống bán sỉ hoặc mạng lưới bán lẻ. Việc hội nhập thuận chiều với bên ngoài có thể thực hiện bằng cách mua lại các cơ sở hiện đang thực hiện các chức năng mà doanh nghiệp cần.

Hội nhập thuận chiều có sức hấp dẫn khi các doanh nghiệp hoặc cá nhân trung gian gần với khách hàng đang trải qua quá trình tăng trưởng nhanh hoặc các dịch vụ mà doanh nghiệp đang nhận được không đạt yêu cầu, như hàng tồn đọng với giá trị lớn hoặc thường xuyên phải ngừng sản xuất. Đối với doanh nghiệp sản xuất nguyên liệu nhiều khi sự hội nhập thuận chiều có sức hấp dẫn như một giải pháp để tăng khả năng đa dạng hóa sản phẩm, và như vậy tránh được sự cạnh tranh gay gắt về giá liên quan đến hàng hóa. Hội nhập thuận chiều cũng có những những vấn đề tiềm ẩn như hội nhập ngược chiều.

3. Chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa

Chiến lược này thích hợp đối với các doanh nghiệp nào không thể đạt được mục tiêu tăng trưởng trong ngành công nghiệp hiện thời với các sản phẩm và thị trường hiện đang kinh doanh. Các lý do khác khiến doanh nghiệp phải đa dạng hóa là:

1. Thị trường của một hay nhiều cơ sở đang tiến tới điểm bão hòa hoặc suy thoái trong chu kỳ sống của sản phẩm.
2. Cơ sở (các doanh nghiệp) đang hoạt động có số dư tiền vốn có thể đầu tư vào một nơi khác có lợi nhuận cao hơn.
3. Doanh nghiệp mới có thể mang lại kết quả vượt dự kiến (Thí dụ, do các loại sản phẩm cùng có một bộ phận cấu thành chung, các phí tổn có thể phân bổ cho nhiều đơn vị hơn).

4. Luật pháp về chống độc quyền cấm mở rộng kinh doanh trong ngành công nghiệp mà hiện tại doanh nghiệp đang tham gia.
5. Có thể tránh được lỗ do thuế.
6. Có thể thâm nhập thị trường quốc tế trong một thời gian ngắn.
7. Có thể nhanh chóng tiếp thu nắm bắt kỹ thuật.
8. Có thể trưng dụng các giám đốc điều hành có kinh nghiệm hoặc nâng đỡ cán bộ hiện đang làm việc (thí dụ, nếu họ được việc nhưng không yên tâm công tác).

Khi theo đuổi chiến lược đa dạng hóa, điều cần thiết là phải có sự thay đổi về đặc điểm của doanh nghiệp. Có nghĩa là phải hết sức quan tâm đến việc hoạch định và thực thi các chiến lược cụ thể. Có thể giảm bớt bản chất rủi ro của chiến lược đa dạng hóa ở một mức độ nào đó bằng năm biện pháp hướng dẫn chung như sau. *Thứ nhất*, phải đảm bảo chắc chắn là Doanh nghiệp quán triệt được tầm quan trọng của chiến lược đa dạng hóa và hiểu được rằng doanh nghiệp chọn chiến lược này là vì trình độ cá biệt chứ không phải đơn thuần chỉ nhằm khuyến khích cổ vũ. *Thứ hai*, phải đảm bảo chắc chắn là trình độ của doanh nghiệp phù hợp với yêu cầu cần thiết để đảm bảo thành công trong tình hình mới. *Thứ ba*, cần phải kiểm nghiệm quyết định trước khi hành động, như đánh giá qui mô thị trường, lối vào thị trường, phản ứng của khách hàng tiềm ẩn, và các vấn đề liên quan đến sản xuất. *Thứ tư*, phải nhận biết được điểm không có lãi trước khi đầu tư quá nhiều nguồn lực. *Thứ năm*, phải đánh giá được các vấn đề tiềm tàng về nhân sự và chiến lược có khả năng ảnh hưởng như thế nào đối với danh tính của doanh nghiệp.

Dưới đây là ba chiến lược tăng trưởng bằng cách đa dạng hóa.

a. Đa dạng hóa đồng tâm.

Đa dạng hóa đồng tâm là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm mới phù hợp về công nghệ và marketing nhiều ý nghĩa hoặc các sản phẩm hiện đang sản xuất có thể mang lại kết quả vượt dự

kiến. Chìa khóa để thực hiện đa dạng hóa đồng tâm là tranh thủ chỉ ít một trong các ưu thế nội bộ chủ yếu của doanh nghiệp.

Bảng 8.11. Thay đổi chiến lược đối với chiến lược đa dạng hóa đồng tâm

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Mới	Hiện tại Hoặc Mới	Hiện tại	Hiện tại hoặc Mới

b. Đa dạng hóa ngang:

Đa dạng hóa ngang là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng vào thị trường hiện đang tiêu thụ với những sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan đến các sản phẩm hiện đang sản xuất.

Bảng 8.12. Thay đổi chiến lược đối với chiến lược đa dạng hóa nằm ngang

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Hiện tại	Hiện tại Hoặc Mới	Hiện tại	Mới

Cần lưu ý và mặc dù trong trường hợp này doanh nghiệp không tìm tòi sự thích hợp về công nghệ nhưng cũng phải có sự phù hợp có ý nghĩa chiến lược trong một phương diện nào đó của sản phẩm. Thí dụ, một sản phẩm mới những không liên quan đến công nghệ có thể phù hợp với mục tiêu của doanh nghiệp liên quan đến các kênh tiêu thụ hiện thời hoặc nhu cầu của người sử dụng cuối cùng.

Các doanh nghiệp sản xuất có thể thử tìm cách hướng tới người trung gian hoặc người khách hàng cuối cùng. Trước khi theo đuổi chiến lược đa dạng hóa ngang cần xem lại xem doanh nghiệp có hoặc có thể có được những khả

năng cần thiết đảm bảo cho sự thành công hay không? như trình độ công nghệ, sản xuất và marketing.

c. Đa dạng hóa tổ hợp.

Đa dạng hóa tổ hợp là tìm cách tăng trưởng bằng cách hướng tới các thị trường mới với các sản phẩm mới mà về mặt công nghệ không liên quan gì đến các sản phẩm mà doanh nghiệp hiện đang sản xuất.

Bảng 8.13. Thay đổi chiến lược đối với chiến lược đa dạng hóa tổ hợp

Sản phẩm	Thị trường	Ngành	Cấp độ ngành	Công nghệ
Mới	Mới	Mới	Hiện tại Hoặc Mới	Mới

Cần lưu ý là phải có thêm các yếu tố khác để đảm bảo sự phù hợp có ý nghĩa chiến lược. Có thể sử dụng chiến lược đa dạng hóa tổ hợp để khắc phục những khiếm khuyết như tính thời vụ, thiếu tiền vốn hoặc khả năng thu nhập, thiếu một số khả năng trình độ nhất định hoặc không có cơ hội hấp dẫn về điều kiện môi trường. Đôi khi các doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đa dạng hóa tổ hợp là vì họ có sẵn nguồn tài chính và họ nghĩ rằng cổ phiếu của doanh nghiệp khác được đánh giá thấp.

Mặc dù đa dạng hóa tổ hợp có thể là chiến lược hướng nội nhưng nhìn chung nó là chiến lược hướng ngoại. Các doanh nghiệp như Lipton, Textron và Gulf & Western sử dụng chiến lược đa dạng hóa tổ hợp hướng ngoại. Yêu cầu đầu tiên của họ đối với biện pháp nói trên là cơ hội có đáp ứng được các tiêu chuẩn tối thiểu về tiềm năng lợi nhuận lâu dài hay không. Đối với các doanh nghiệp khác đôi khi việc đa dạng hóa về bản chất mang tính chất tổ hợp vì thị trường hiện tại và các doanh nghiệp của họ hạn hẹp đến mức không thể áp dụng các hình thức đa dạng hóa khác.

Đa dạng hóa tổ hợp không phải là không có khiếm khuyết nhất định. Điều lo ngại trước hết là về khả năng của doanh nghiệp, trong đó có khả năng quản lý. Thứ hai, nếu phí quá cao để thâm nhập vào ngành công nghiệp tăng trưởng thì thu nhập của doanh nghiệp có thể bị suy giảm. Thứ ba, không đảm bảo chắc chắn kết quả đạt được ngoài dự kiến. Thứ tư, khi sử dụng chiến lược đa dạng hóa tổ hợp với mục đích khắc phục chu kỳ suy thoái hoặc suy thoái có tính thời vụ, thường không mang lại kết quả.

4. Chiến lược suy giảm

Chiến lược suy giảm thích hợp khi doanh nghiệp cần sắp xếp lại để tăng cường hiệu quả sau một thời gian tăng trưởng nhanh, khi trong ngành không còn cơ hội tăng trưởng dài hạn và làm ăn có lãi, khi nền kinh tế không ổn định hoặc khi có các cơ hội khác hấp dẫn hơn các cơ hội mà doanh nghiệp đang theo đuổi. Ở cấp công ty có bốn chiến lược suy giảm một cách có kế hoạch như sau:

a. Cắt giảm chi phí.

Đơn giản đây là biện pháp lùi bước và tổ chức lại. Đôi khi thuật ngữ "cắt giảm chi phí" được định nghĩa rộng hơn, tương tự như khái niệm chiến lược suy giảm mà chúng ta đưa ra. Ở đây "cắt giảm chi phí" được hiểu theo nghĩa hẹp là chiến lược ngắn hạn hoặc tạm thời hướng vào việc giảm bớt các bộ phận không mang lại hiệu quả và/ hoặc các vấn đề khó khăn tạm thời liên quan đến điều kiện môi trường. Thông thường vấn đề được quan tâm chú ý là giảm chi phí hoạt động và tăng năng suất. Các biện pháp cụ thể tùy thuộc vào tình hình và thường bao gồm việc giảm thuê mướn, cho công nhân viên nghỉ việc, giảm sản phẩm biên.

Việc giảm chi phí gắn gũi với một số chiến lược suy giảm khác, cụ thể là chiến lược thu hồi vốn đầu tư. Trong thực tế sự khác biệt chủ yếu giữa thu hồi vốn đầu tư và giảm chi phí thường chỉ là ở mức độ hoặc qui mô suy giảm. Khi doanh nghiệp càng thực hiện mục tiêu suy giảm một cách thường xuyên

thì càng có nhiều khả năng đó là chiến lược thu hồi vốn đầu tư, cụ thể là khi các tài sản và/hoặc chi nhánh chủ yếu bị bán đi.

b. Thu lại vốn đầu tư.

Quá trình này diễn ra khi doanh nghiệp nhượng bán hoặc đóng cửa một trong các doanh nghiệp của mình nhằm thay đổi căn bản nội dung hoạt động. Điều này có thể xảy ra khi lãnh đạo của doanh nghiệp có vốn đầu tư ở nhiều cơ sở thừa nhận rằng một trong các cơ sở của họ trở nên tồi tệ hoặc không có triển vọng phù hợp với các doanh nghiệp khác về mặt chiến lược. Kết quả của việc thu hồi vốn đầu tư dẫn đến việc phân bổ lại các nguồn lực để làm sống lại các doanh nghiệp và/hoặc tạo ra các cơ hội kinh doanh mới. Cần lưu ý là chiến lược cắt giảm chi phí sẽ chuyển thành chiến lược thu hồi vốn đầu tư vĩnh viễn nếu không xuất hiện các cơ hội mới. Cũng cần lưu ý là đôi khi chiến lược thu hồi vốn đầu tư được vận dụng là do các thay đổi về mặt công nghệ hoặc các quy định về chống độc quyền.

c. Thu hoạch.

Thu hoạch là tìm cách tăng tối đa dòng luân chuyển tiền vì mục đích trước mắt bất chấp hậu quả lâu dài như thế nào. Nói chung, chiến lược thu hoạch được áp dụng ở các doanh nghiệp có tương lai mờ ảo và ít khả năng có lãi khi tự bán đi nhưng lại có nguồn thu trong thời gian thu hoạch. Nhìn chung các doanh nghiệp này giảm thiểu chi phí để tăng thu nguồn tiền và như vậy thường đẩy nhanh sự khánh tận của doanh nghiệp. Thu hoạch, cắt giảm chi phí và thu hồi vốn đầu tư đều có thể chuyển hóa thành một chiến lược cố hữu hơn là giải thể.

d. Giải thể.

Giải thể là biện pháp bắt buộc cuối cùng so với các chiến lược suy giảm khác, khi mà toàn bộ doanh nghiệp ngừng tồn tại. Mặc dù việc giải thể thường diễn ra khi có kết luận xét xử và lệnh phá sản của tòa án, nhưng biện pháp này cũng có thể được doanh nghiệp định liệu trong kế hoạch một cách có tổ chức.

Thí dụ, doanh nghiệp có thể rút ra kết luận là họ không thể cạnh tranh nổi trong ngành công nghiệp mà mình tham gia và thừa nhận rằng họ không có các nguồn lực cần thiết để theo đuổi các chiến lược khả quan khác. Để giảm thiểu thiệt hại doanh nghiệp có thể tiến hành giải thể ngay bằng cách bán đứt hoặc thông qua các biện pháp khác (như phong tỏa vốn bằng tiền) nhằm làm cho các hạng mục tài sản có của doanh nghiệp có sức hấp dẫn hơn đối với các bên tranh chấp tiềm ẩn.

5. Chiến lược hỗn hợp

Các doanh nghiệp có thể tiến hành đồng thời nhiều chiến lược. Chiến lược hỗn hợp hầu như bao giờ cũng có kết quả nếu doanh nghiệp đang tìm kiếm sự tăng trưởng bằng cách mua lại hoặc sáp nhập với các doanh nghiệp đa doanh nghiệp khác.

Trong bối cảnh khác, doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược hỗn hợp theo tuần tự thời gian, tức là trước hết thực hiện một chiến lược nào đó ở cấp công ty để sau đó thực hiện tiếp một chiến lược khác. Thí dụ, nếu doanh nghiệp dự định đầu tư vào nhiều doanh nghiệp (đa dạng hóa) thì đầu tiên có thể thu hồi vốn đầu tư ở một số doanh nghiệp để tập trung đủ một số vốn cần thiết để thực hiện chiến lược đa dạng hóa. Cũng như vậy nếu doanh nghiệp muốn tập trung vào các doanh nghiệp hiện có vì ngành kinh doanh đang có sức hấp dẫn cao, thì trước tiên doanh nghiệp có thể thực hiện chiến lược hội nhập dọc để nắm sự kiểm soát nhiều hơn đối với các kênh tiêu thụ hoặc các nguồn cung ứng.

6. Chiến lược hướng ngoại

Như đã nhắc đến ở trên, các doanh nghiệp có thể theo đuổi chiến lược tăng trưởng thông qua con đường hướng ngoại. Có ba phương án chiến lược hướng ngoại là sáp nhập, mua lại hoặc liên doanh với các công ty khác.

a. Sáp nhập.

Tuy các thuật ngữ “mua lại” và “sát nhập” liên quan chặt chẽ với nhau và đôi khi được sử dụng như nhau, nhưng cơ cấu công ty hợp thành theo hai hình thức nói trên là khác nhau. Sự sát nhập diễn ra khi hai hoặc nhiều doanh nghiệp kết hợp với nhau tạo thành một công ty mới, duy nhất. Quá trình này thường là kết quả của sự thỏa thuận giữa các doanh nghiệp tự nguyện liên kết thành lập một doanh nghiệp có tên gọi và danh tính mới, phát hành cổ phần mới, xây dựng cơ cấu tổ chức mới và có những thay đổi khác.

b. Mua lại.

Việc mua lại diễn ra khi một doanh nghiệp mua lại một doanh nghiệp khác và thu hút hoặc bổ sung thêm các lĩnh vực hoạt động mà doanh nghiệp đang tiến hành, thường là với tư cách phân hiệu hoặc chi nhánh của doanh nghiệp. Doanh nghiệp bị mua lại có thể giữ lại danh tính của mình nhưng chỉ khi danh tính đó là yếu tố chiến lược cần thiết. Trong các trường hợp khác, đặc biệt là hội nhập dọc, doanh nghiệp bị mua lại thường bị mất biểu tượng của mình khi doanh nghiệp mẹ trở thành khách hàng hoặc người cung ứng hàng hóa duy nhất.

Việc mua lại hoặc sát nhập cần thiết hơn là phát triển nội bộ vì một số lý do. Thứ nhất là, có thể doanh nghiệp mong muốn thực hiện chiến lược của họ, như thâm nhập thị trường mới hoặc phát triển sản phẩm mới trong một tương lai tương đối gần. Yếu tố thời gian là hết sức quan trọng khi nhằm vào đích "các cửa sổ chiến lược" cụ thể. Trong khi việc phát triển một cơ sở nội bộ phải mất hàng năm trời thì việc mua lại hoặc sát nhập cho phép nhanh chóng thực hiện chiến lược của doanh nghiệp. Thứ hai là, phí tổn để nâng cao năng lực nội bộ theo yêu cầu mới có thể lớn hơn nhiều so với chi phí mua lại một doanh nghiệp có sẵn các khả năng đặc thù. Thứ ba là, nhìn chung việc phát triển nội bộ khiến cho doanh nghiệp trở thành đối thủ cạnh tranh mới trong thị trường liên quan. Điều này có thể tạo ra tình huống cung nhiều hơn cầu, làm giảm sức hấp dẫn của thị trường. Việc mua lại hoặc sáp nhập với doanh nghiệp khác là một cách để tránh tình trạng nói trên.

Có ba vấn đề cơ bản liên quan đến việc mua lại hoặc sáp nhập. Thứ nhất là, đã tìm được đúng doanh nghiệp để mua lại hoặc sáp nhập chưa? Thí dụ, doanh nghiệp cần tìm là một doanh nghiệp hiện đang suy yếu, cần mua với giá thấp hay là một doanh nghiệp mạnh với giá cao? Thứ hai là, giá trị thực là bao nhiêu? Thứ ba là, doanh nghiệp đối tác có muốn bán lại hoặc sáp nhập không? Một số doanh nghiệp giành giật giá khổng lồ, có nghĩa là cần phải triển khai chiến lược khổng lồ "bắt hỏ" một cách thận trọng.

c. Liên doanh.

Việc liên doanh diễn ra khi hai hoặc nhiều doanh nghiệp hợp lực để thực thi một sự việc nào đó mà một doanh nghiệp riêng lẻ không thể làm được. Quyền sở hữu của hai doanh nghiệp vẫn giữ nguyên không thay đổi. Có ba hình thức liên doanh.

Thứ nhất là, liên doanh quốc tế, nhiều khi hình thức này cần thiết để vượt qua hàng rào chính trị và văn hóa. Trên thực tế việc liên doanh với các doanh nghiệp nước ngoài là con đường hợp pháp duy nhất để cạnh tranh ở nước sở tại.

Thứ hai là, nhiều khi hình thức liên doanh phát triển vì một chiến lược nào đó có lợi cho cả đôi bên nhưng vượt ra ngoài khả năng tài chính của bất cứ một doanh nghiệp độc lập nào.

Thứ ba là, hình thức liên doanh được vận dụng khi hai hoặc nhiều doanh nghiệp có các khả năng khác nhau (như vốn tri thức kỹ thuật) nhưng đều cần thiết cho một nỗ lực chung.

III. Các chiến lược tăng trưởng cấp bộ phận

1. Tăng thị phần:

Chiến lược tăng thị phần là tìm cách tăng trưởng trong thị trường hiện tại với các sản phẩm hiện đang sản xuất. Có thể thực hiện theo hai cách.

a. *Thứ nhất*, doanh nghiệp có thể tăng thị phần nếu có thể thực hiện một trong các điều kiện sau đây:

+ *Tăng mức mua sản phẩm*. Mức mua sản phẩm là hàm số biểu thị mối liên hệ giữa tần suất mua hàng và khối lượng hàng được mua. Do vậy, doanh nghiệp có thể cố gắng thuyết phục khách hàng sử dụng hàng thường xuyên hơn và/hoặc mỗi lần sử dụng nhiều sản phẩm hơn.

+ *Lôi kéo khách hàng của đối thủ cạnh tranh*

+ *Mua lại đối thủ cạnh tranh*. Nếu các cơ hội tăng thị phần khách không hấp dẫn thì doanh nghiệp có thể xem xét việc mua đứt một trong các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của mình.

b. *Thứ hai* là, việc tăng thị phần cũng có thể bao hàm việc tăng quy mô tổng thể của thị trường bằng cách làm cho những người từ trước đến nay không sử dụng sản phẩm bắt đầu sử dụng các sản phẩm đó.

2. Phát triển thị trường

Công tác phát triển thị trường ở cấp đơn vị cơ sở kinh doanh là tìm kiếm các thị trường mới để tiêu thụ các sản phẩm mà doanh nghiệp hiện đang sản xuất. Tức là tìm những người tiêu dùng mới ở các thị trường hiện chưa xâm nhập. Có ba cách thực hiện công việc này là:

a. *Tìm thị trường trên các địa bàn mới*. Các doanh nghiệp lớn không còn điểm trống trên thị trường nội địa có thể phải tìm kiếm thị trường mới ở nước ngoài. Tuy nhiên nhiều doanh nghiệp lớn hoạt động trên toàn quốc chưa chắc đã tận dụng hết các khả năng về địa bàn. Các doanh nghiệp nhỏ hơn có thể xem xét một cách đơn giản là mở rộng địa bàn sang thành phố khác hoặc ngay trong thành phố.

Về mặt đối nội, thì nỗ lực nói trên nói chung bao gồm việc tìm các nhà phân phối mới, mở rộng lực lượng bán hàng hoặc mở thêm các mạng lưới tiêu thụ mới. Chính sách phát triển thị trường bằng con đường hướng ngoại có thể là hội nhập ngang với một doanh nghiệp đang cần các thị trường đích khác.

b. Tìm các thị trường mục tiêu mới. Cách làm này bao hàm việc tìm kiếm các nhóm đối tượng khách hàng mục tiêu hoàn toàn mới trong cùng một địa bàn thị trường hiện tại. Ngoài ra có thể thực hiện các nỗ lực đặc biệt khác như phát triển các kênh tiêu thụ mới hoặc đơn giản là sử dụng các phương tiện quảng cáo mới.

c. Tìm ra các giá trị sử dụng mới của sản phẩm. Nhiều sản phẩm có nhiều công dụng mà doanh nghiệp có thể khai thác. Mỗi công dụng mới của sản phẩm có thể tạo ra một thị trường hoàn toàn mới. Trong đa số các trường hợp, sản phẩm sẽ phải được chuyển hóa để tạo ra cung ứng mới. Trong trường hợp này, quả thực chiến lược phát triển thị trường tạo ra chu kỳ sống mới của sản phẩm. Và vì vậy chiến lược này được phối hợp cùng với chiến lược phát triển sản phẩm.

3. Phát triển sản phẩm

Chiến lược phát triển sản phẩm bao gồm việc phát triển các loại sản phẩm mới để tiêu thụ trên thị trường hiện tại hoặc bán cho các khách hàng hiện tại. Chiến lược này có thể nhằm vào các sản phẩm riêng biệt hoặc toàn bộ các mặt hàng của doanh nghiệp.

a. Phát triển một sản phẩm riêng biệt

Có bốn cách phát triển các sản phẩm riêng biệt, cụ thể như sau:

- (1) *Cải tiến tính năng của sản phẩm.* Có thể tạo ra các sản phẩm mới bằng cách hoàn cải, bổ sung thêm hoặc bố trí lại các tính năng hoặc nội dung của sản phẩm cũ. Nói chung những thay đổi này là nhằm cải tiến sản phẩm bằng cách mở rộng tính đa dạng, an toàn và tiện lợi của sản phẩm.
- (2) *Cải tiến về chất lượng.* Mục đích của cách làm này là nhằm tăng độ tin cậy, tốc độ, độ bền, khẩu vị hoặc các tính năng khác của sản phẩm. Cũng có thể phát triển các phiên bản khác nhau của cùng một loại sản phẩm bằng cách sản xuất sản phẩm với chất lượng khác nhau.

- (3) *Cải tiến kiểu dáng*. Có thể cải tiến hình thức thẩm mỹ của sản phẩm bằng cách thay đổi màu sắc, thiết kế bao bì, kết cấu của sản phẩm v.v..
- (4) *Thêm mẫu mã (models)*. Có thể phát triển thêm các mẫu mã và kích cỡ sản phẩm khác nhau.

Kết quả của bất kỳ một phương cách nào trong các phương cách nêu trên đều dẫn đến việc tạo ra một sản phẩm "đời mới". Các loại sản phẩm mới còn được tạo ra bằng cách xem xét lại toàn bộ cơ cấu mặt hàng mà doanh nghiệp sản xuất.

b. Phát triển cơ cấu ngành hàng

Các phương án chủ yếu của việc cải tiến cơ cấu ngành hàng có thể là bổ sung thêm các mặt hàng mới hoặc cải tiến các sản phẩm hiện đang sản xuất.

* *Thứ nhất*, doanh nghiệp cần xem xét việc kéo dài cơ cấu mặt hàng, có nghĩa là nối dài cơ cấu mặt hàng. Có ba cách kéo dài cơ cấu mặt hàng là:

+ *Kéo dài xuống phía dưới*. Khi cơ cấu ngành hàng của doanh nghiệp đang ở đỉnh điểm của thị trường thì doanh nghiệp cần xem xét tới việc tăng thêm các mặt hàng nhất định để lấp kín khoảng trống ở phía dưới. Nếu không lấp kín phần dưới thị trường thì sẽ tạo cơ hội cho đối thủ cạnh tranh xâm nhập. Tuy nhiên, chiến lược này cũng không phải không có những vướng mắc có thể gặp phải. Thứ nhất, các loại sản phẩm mới có thể quyến rũ khách hàng xa rời các sản phẩm hiện thời. Thứ hai, các sản phẩm mới này có thể khiến các đối thủ cạnh tranh tìm cách xâm nhập phần trên của thị trường.

+ *Kéo dài lên phía trên*. Kéo dài lên phía trên là bổ sung các loại sản phẩm phục vụ cho phần trên của thị trường. Nhược điểm lớn nhất của phương cách này là sản phẩm mới thường gặp phải sự cạnh tranh cứng rắn quyết liệt, và khó lòng mà thuyết phục được khách hàng tin vào chất lượng gia tăng của sản phẩm mới.

+ *Kéo dẫn 2 chiều*. Khi doanh nghiệp đang chiếm vị trí ở khu giữa của thị trường thì có thể xem xét việc kéo dẫn theo hai hướng bằng cách đưa ra các sản phẩm mới phục vụ cho cả phần trên cũng như phần dưới của thị trường.

* *Thứ hai*, quyết định lấp kín cơ cấu mặt hàng, tức là tăng thêm số danh mục mặt hàng trong cơ cấu mặt hàng hiện tại. Mục đích chính của quyết định này nhằm đảm bảo sao cho khách hàng thực sự thấy được cái mới khác biệt của sản phẩm và họ sẽ mua loại sản phẩm mới này không phải vì mua cái cũ mà mua thêm khi đã có cái cũ đó.

* *Thứ ba*, ra quyết định hiện đại hóa cơ cấu mặt hàng khi chiều dài cơ cấu mặt hàng vẫn còn chấp nhận được nhưng cần thiết phải có các điều chỉnh nhằm đổi mới kiểu dáng hoặc đưa vào ứng dụng các tiến bộ công nghệ. Các doanh nghiệp trong các lĩnh vực có sự thay đổi nhanh chóng về mặt công nghệ như máy tính/tin học phải không ngừng hiện đại hóa. Họ phải quyết định đổi mới toàn bộ cơ cấu mặt hàng (có khả năng phải mất nhiều chi phí tốn kém) hay là thực hiện phương cách chia phần (cho phép đối thủ cạnh tranh theo kịp).

Ngoài ra chiến lược phát triển sản phẩm còn đòi hỏi phải xem xét một số vấn đề lớn khác. Cụ thể là, cần đề ra cơ cấu phát triển các loại sản phẩm mới và mở rộng các sản phẩm hiện thời và phải nghiên cứu các phương án chiến lược theo chu kỳ sống của sản phẩm.

c. Quy trình phát triển sản phẩm mới

Quy trình tổng thể về đổi mới và chiến lược phát triển sản phẩm về căn bản là như nhau và được gọi chung là "quy trình phát triển sản phẩm mới".. Các yếu tố chính được tổng hợp lại qua các bước dưới đây:

(1) *Xây dựng ý tưởng*. Nguồn chủ yếu làm nảy sinh các ý tưởng về các loại sản phẩm và dịch vụ mới là khách hàng, các nhà khoa học và kỹ sư về nghiên cứu và phát triển, nhân viên bán hàng, những người tham gia các kênh tiêu thụ (như các đại lý), các đối thủ cạnh tranh. Doanh nghiệp cần thiết kế và tích cực điều phối hệ thống để phối hợp các ý tưởng. Mục đích của bước

xây dựng ý tưởng này là nhằm đưa ra nhiều ý tưởng tốt, trong khi mục đích của các bước còn lại là chọn lọc các ý tưởng đó.

- (2) *Chọn lọc ý tưởng.* Điều quan trọng đầu tiên là nên hay không nên quyết định ở bước chọn lọc ý tưởng này. Khi ra quyết định như vậy các nhà quản trị phải làm sao tránh được hai loại sai lầm: sai lầm thứ nhất là bỏ qua ý tưởng, loại sai lầm này đặc biệt tai hại nếu như đối thủ cạnh tranh chọn đúng ý tưởng đó để thực hiện tiếp. Loại sai lầm thứ hai là chọn ý tưởng một cách vội vã dẫn đến sản phẩm thất bại hoặc thu được ít lợi nhuận hơn so với mục tiêu đề ra.
- (3) *Phát triển quan niệm và sản phẩm.* Bước này chuyển ý tưởng chung về sản phẩm thành quan niệm cụ thể về sản phẩm rồi sau đó thử nghiệm quan niệm về sản phẩm. Việc thử này bao gồm việc xem phản ứng của khách hàng đối với quan niệm (nếu có thể) hoặc sản phẩm. Mục đích để đánh giá xem liệu mức độ hấp dẫn của sản phẩm có đáng để tiếp tục xem xét hay không?
- (4) *Đánh giá quan niệm về sản phẩm.* Một quan niệm tồn tại cho đến thời điểm này cần phải qua một số đánh giá bổ sung. Việc đánh giá quan trọng đầu tiên thường được gọi là phân tích kinh doanh, bao gồm việc dự báo số lượng hàng bán ra, phí tổn và lợi nhuận. Cần lưu ý là doanh nghiệp sẽ phải đề ra các chiến lược thử nghiệm marketing làm cơ sở cho việc dự báo lượng hàng bán ra và bộ phận nghiên cứu phát triển phải thiết kế sản phẩm làm cơ sở cho việc dự báo giá thành. Sau đó các cán bộ quản trị tài chính thường phải chịu trách nhiệm tiến hành phân tích lỗ lãi. Nếu quan niệm về sản phẩm qua được bước phân tích kinh doanh thì phải tiến hành xây dựng nguyên mẫu. Sản xuất và thử nghiệm các tính năng hoạt động và tính năng vật lý của nguyên mẫu. Công việc này do các bộ phận nghiên cứu phát triển thực hiện. Bộ phận marketing có thể tham gia việc thử sản phẩm bằng nhiều hình thức thử nghiệm với khách hàng.

- (5) *Đánh giá sản phẩm hoàn chỉnh và xây dựng chiến lược marketing.* Bước này thường bắt đầu bằng việc thử nghiệm thị trường, tức đưa sản phẩm ra thị trường một cách tự nhiên nhưng trong một giới hạn nào đó. Mục đích của việc thử nghiệm thị trường nhằm đánh giá tính năng của sản phẩm (và chiến lược marketing), và nhằm nhận ra các vấn đề có thể phát sinh trước khi thực sự tung sản phẩm ra thị trường. Kết quả thử nghiệm thị trường làm cơ sở để dự báo mức độ lợi nhuận và phê duyệt các chiến lược marketing.
- (6) *Hệ thống theo dõi,* cần đề ra một hệ thống liên tục theo dõi và đánh giá sản phẩm mới và gắn nó với chế độ kiểm tra thông thường của doanh nghiệp.
- (7) *Tung sản phẩm ra bán.* Đây là giai đoạn thương mại trong đó sản phẩm bắt đầu được tung ra thị trường với qui mô đầy đủ. Muốn triển khai thành công phải ra được các quyết định Marketing liên quan đến việc chọn thời điểm, chiến lược địa bàn (như giới thiệu sản phẩm tại địa phương, trong vùng hay toàn quốc), triển vọng đích, các biện pháp marketing và lượng tiền cần bỏ ra.

4. Chu kỳ sống của sản phẩm

Tuy các chiến lược tập trung mà ta bàn đến trong chương này chú trọng đến các quyết định liên quan đến sản phẩm, tới đây một điều hợp lý là phải xem xét các phương án chiến lược khi chúng hình thành, trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm. Ý niệm chung bao hàm trong khái niệm "chu kỳ sống của sản phẩm" (PLC - viết tắt của ba chữ tiếng Anh Product life cycle), là các sản phẩm và dịch vụ có thời gian sống hạn chế, kể từ khi chúng được tung ra đến lúc tăng trưởng, bão hòa và suy thoái. Chu kỳ sống của sản phẩm thực sự chấm dứt khi sản phẩm được đổi mới hoặc được quyết định loại bỏ tại một thời điểm nào đó trong giai đoạn suy thoái. Dưới đây chúng ta sẽ bàn đến từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm.

a. Các chiến lược trong giai đoạn tung sản phẩm ra bán trên thị trường.

Các quyết định chiến lược ở giai đoạn này bao gồm bốn yếu tố cấu thành cơ bản trong công tác marketing. Tuy cả bốn yếu tố đó đều có thể điều chỉnh được, nhưng các yếu tố giá và khuyến mãi thường dễ điều chỉnh hơn. Vì vậy, chúng ta sẽ phải phối hợp yếu tố giá và khuyến mãi thành bốn phương án chiến lược.

** Thứ nhất, chiến lược "thu lượm" nhanh, phối hợp giá cao và mức độ khuyến mãi cao. Chiến lược này có hiệu quả khi phần lớn khách hàng đều đã biết đến sản phẩm, có sự quan tâm tiềm ẩn cao đối với sản phẩm, và doanh nghiệp muốn tạo ra sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp nhằm tự vệ trước sự cạnh tranh dự kiến sẽ xảy ra.*

** Thứ hai, chiến lược "thu lượm" chậm phát sinh từ giá cao và mức độ khuyến mãi thấp. Sự khác nhau căn bản giữa chiến lược này và chiến lược "thu lượm" nhanh là doanh nghiệp thiên về mức độ khuyến mãi thấp, nhờ đó mà giảm bớt chi phí tiếp thị khi sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp tăng lên. Chiến lược "thu lượm" chậm thường thích hợp hơn nếu qui mô thị trường tương đối nhỏ, khách hàng có biết đến sản phẩm của doanh nghiệp, không nhạy cảm về giá, và sự cạnh tranh ít có nguy cơ xảy ra.*

** Thứ ba, chiến lược thâm nhập nhanh, phối hợp giá thấp và tăng cường khuyến mãi nhằm đạt được và giữ một thị phần lớn. Chiến lược này thích hợp đối với trường hợp có tiềm năng thị trường lớn, khách hàng chưa biết đến sản phẩm của doanh nghiệp những lại nhạy cảm về giá, có đối thủ tiềm ẩn mạnh, và có thể tiết kiệm được do sản xuất với qui mô lớn.*

** Thứ tư, chiến lược thâm nhập chậm, kết hợp giá thấp để dễ thâm nhập thị trường và khuyến mãi ở mức độ thấp nhằm giảm bớt chi phí. Có hai điều kiện cơ bản khiến doanh nghiệp sử dụng chiến lược cơ bản này là khách hàng nhạy cảm về giá nhưng không nhạy cảm về khuyến mãi. Thêm vào đó thị trường phải lớn và sản phẩm được biết đến ở mức độ cao.*

b. Chiến lược ở giai đoạn tăng trưởng

Giai đoạn tăng trưởng trong chu kỳ sống của sản phẩm được đặc trưng bởi lượng hàng bán ra tăng nhanh. Một trong những vấn đề kinh doanh quan trọng nhất của giai đoạn này là phải làm sao đảm bảo nguồn lực để tăng trưởng cùng với thị trường. Một trong những lĩnh vực chính sử dụng các nguồn lực này là các hoạt động marketing. Dưới đây là một số chỉ dẫn đối với các hoạt động marketing nói trên:

- (1) Tập trung cải tiến chất lượng, bổ sung thêm phẩm chất của sản phẩm, phát triển các mẫu mã (models) mới.
- (2) Tập trung khai thác các cung đoạn thị trường mới.
- (3) Tìm kiếm các kênh tiêu thụ mới.
- (4) Chuyển trọng tâm chủ đề quảng cáo từ việc làm cho khách hàng biết đến sản phẩm sang việc tạo ra sự chấp nhận và dùng thử sản phẩm.
- (5) Tập trung vào việc bấm đúng thời điểm giảm giá để khai thác "tầng lớp" khách hàng tiếp theo.

Mặc dù 5 điều chỉ dẫn nói trên là nhằm đạt được sự tăng trưởng nhanh đến mức độ tối đa có thể, song không được quên rằng giai đoạn bão hòa sẽ tới. Doanh nghiệp cũng cần chú ý phát triển các khả năng đặc thù và sức đề kháng trước cuộc đua tranh quyết liệt hơn, là đặc trưng của giai đoạn chín muồi.

c. Giai đoạn bão hòa (chín muồi)

Giai đoạn chín muồi có xu hướng kéo dài nhất so với các giai đoạn khác trong chu kỳ sống của sản phẩm, và được đặc trưng bởi đường cong biểu diễn lượng hàng bán ra ổn định (dậm chân tại chỗ) trong ngành. Doanh nghiệp cần tìm ra các chiến lược phù hợp với các cơ hội trên thị trường chứ không đơn giản là chỉ bảo vệ thị phần hiện có. Có ba phương án khả dụng. Đó là, doanh nghiệp có thể:

- (1) Chú trọng đến việc tìm kiếm các cung đoạn thị trường mà trước đó chưa khai thác.

- (2) Cải tiến chất lượng, kiểu dáng và tạo ra các tính năng mới của sản phẩm.
- (3) Cải tiến hiệu quả nếu điều kiện cho phép trong các khâu sản xuất, tiêu thụ và các công đoạn marketing khác.

d. Chiến lược trong giai đoạn suy thoái

Đặc trưng của giai đoạn suy thoái là lượng hàng bán ra giảm, lợi nhuận thấp hoặc không có lợi nhuận. Nếu lượng hàng bán ra có biểu hiện tiếp tục giảm thì phải xem xét vấn đề đổi mới hoặc bỏ lại mặt hàng đó. Mặc dù có thể việc quyết định đổi mới hoặc bỏ lại mặt hàng hiện đang sản xuất là nhằm tận dụng các cơ hội, song làm như vậy cốt để vượt qua các vấn đề mà doanh nghiệp hiện và sẽ gặp phải.

Để đảm bảo đạt hiệu quả trong việc kinh doanh các mặt hàng đang bị lỗi thời, doanh nghiệp phải thiết lập một hệ thống để làm rõ, phân tích và đề xuất chính sách đối với các sản phẩm ở giai đoạn suy thoái. Dưới đây là quy trình gồm năm bước:

- (1) Thành lập một hội đồng xem xét lại sản phẩm
- (2) Xác định các chi phí (đầu vào) cần thiết hoặc chi phí chỉ tiêu đánh giá thành tích chính yếu
- (3) Hàng ngày phải theo dõi tất cả các loại sản phẩm và quy về các nhóm như nhóm (a) hiện tại thành công và trong tương lai là chấp nhận được, không cần thay đổi; nhóm (b) hiện tại thành công và trong tương lai là chấp nhận được có thể thu lợi nếu có thay đổi; và nhóm (c) không chấp nhận được ở hiện tại cũng như trong tương lai cần có sự thay đổi. Một loại sản phẩm được quy về nhóm (b) hoặc (c) là do (1) lượng hàng bán ra, thị phần hoặc mức lãi giảm sút; (2) thái độ của người tiêu dùng đối với sản phẩm thay đổi; (3) gặp các sản phẩm hoặc hoạt động cạnh tranh của đối thủ cạnh tranh; (4) thay đổi về các quy định của nhà nước có liên quan đến sản phẩm; (5) nguồn lực có những thay đổi về khả năng cung cấp hoặc; (6) có những tiến bộ công nghệ.

- (4) Đánh giá chi tiết mỗi sản phẩm thuộc nhóm (b) và (c), hình thành và đánh giá các phương án chiến lược, như (a): không đụng chạm đến sản phẩm, (b) đổi mới chiến lược marketing, (c) tập trung vào các thị trường hoặc các sản phẩm chủ lực và từng bước giảm dần các nỗ lực khác, (d) thu hoạch, (e) bán toàn bộ dây chuyền sản xuất (cơ cấu ngành hàng) hoặc (f) chấm dứt hoàn toàn.
- (5) Chọn phương án. Cần hết sức lưu ý đến việc quyết định đổi mới hoặc ngưng sản xuất đối với các sản phẩm đang ở trong giai đoạn suy thoái. Các quyết định này thực sự có thể tác động mạnh và trực tiếp đến lợi nhuận hơn là các quyết định về phát triển mặt hàng mới.

IV. Chiến lược cạnh tranh

Việc đề ra chiến lược cạnh tranh một cách phù hợp nhất phụ thuộc nhiều yếu tố, bao gồm các mục tiêu, chiến lược, nguồn lực, khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp, sản phẩm đang ở giai đoạn nào của chu kỳ sống, các chiến lược marketing của đối thủ cạnh tranh, và đặc điểm của nền kinh tế. Trọng tâm của phần này là một vấn đề then chốt khác: quy mô và vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Để tiếp tục nghiên cứu, ta tạm chia các doanh nghiệp thành bốn nhóm theo vị thế cạnh tranh: các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường, các doanh nghiệp thách thức, các doanh nghiệp theo sau, và các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường. Chúng ta giả định là mục tiêu đề ra là tăng trưởng nhanh và tăng trưởng tập trung. Tức là mỗi chiến lược và mục tiêu marketing được suy ra từ một trong các chiến lược tập trung mà ta đã bàn đến ở phần trước.

1. Các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường

Trong thị trường có một doanh nghiệp được công nhận là đứng đầu. Nếu doanh nghiệp này chọn mục tiêu tăng trưởng nhanh và chiến lược tập trung, thì các nhà lập kế hoạch marketing có thể chọn một trong hai mục tiêu tăng trưởng marketing.

* *Thứ nhất* là, tìm cách mở rộng qui mô của toàn thị trường như thu hút thêm khách hàng, nghiên cứu tìm ra công dụng mới của sản phẩm hoặc tăng số lượng sản phẩm trong một lần sử dụng.

* *Thứ hai* là, doanh nghiệp đứng đầu thị trường có thể tăng thị phần nhằm đạt mục tiêu tăng trưởng nhanh. Chiến lược marketing có thể là một trong các chiến lược đã bàn ở trên nhằm tăng qui mô thị trường hoặc điều chỉnh một trong các khâu của công tác marketing.

Các doanh nghiệp đứng đầu thị trường khi đã chọn mục tiêu tăng trưởng ổn định chiến lược tập trung thì nói chung cũng phải chọn mục tiêu marketing sao cho có thể bảo vệ được thị phần hiện có. Bảo vệ thị trường không có nghĩa là chọn phương cách thụ động cho chiến lược marketing mà phải liên tục cảnh giác trước sự tấn công của các đối thủ thách thức.

Có bốn chiến lược bao quát nhằm bảo vệ thị trường.

* *Thứ nhất*, □*chiến lược đổi mới*□ với giả định là “sẽ xuất hiện một ai đó với một cái gì đó tốt hơn. Vậy chúng ta cũng phải là người như vậy”. Vì vậy, các doanh nghiệp đứng đầu thị trường luôn cố gắng dẫn đầu ngành trong các lĩnh vực như phát triển các loại sản phẩm mới, dịch vụ và các phương tiện phân phối mới.

* *Thứ hai*, □*chiến lược củng cố*□. Đây cũng là phương cách chủ động nhằm bảo toàn sức mạnh trên thị trường. Những điều được chú trọng là giữ mức giá hợp lý và đưa ra các sản phẩm với quy mô, hình thức và mẫu mã mới.

* *Thứ ba*, □*chiến lược đối đầu*□ thường bao gồm việc phản ứng nhanh nhạy và trực tiếp trước đối thủ thách thức. Hình thức của chiến lược này có thể là các cuộc “chiến tranh” khuyến mãi, “chiến tranh” về giá và “bất cớ” đại lý.

* *Thứ tư*, □*chiến lược quá nhiều*□, là phương cách hơi tiêu cực, có thể dẫn đến chấm dứt tại hệ thống toà án. Doanh nghiệp cố gây ảnh hưởng đến các nhà cung ứng và tiêu thụ, khiến nhân viên bán hàng chỉ trích đối thủ thách thức hoặc thậm chí có thể cho một số nhân viên chủ chốt thôi việc.

II. 2. Các doanh nghiệp □thách thức□ trên thị trường

Đây có thể là các doanh nghiệp lớn những không phải là số một trên thị trường, các mục tiêu tăng trưởng nhanh ở cấp công ty và chiến lược tăng trưởng tập trung rất thích hợp cho việc thực hiện mục tiêu tăng trưởng marketing nhằm giành thêm thị phần.

*Trước khi xem xét mục tiêu này được thực hiện như thế nào, các nhà lập kế hoạch marketing phải xác định xem phải giành thị phần từ tay doanh nghiệp nào.

- (1) Một trong các phương cách là tấn công vào đối thủ đứng đầu thị trường một cách trực tiếp hoặc chính diện. Phương cách này có thể mang lại hiệu quả song đối thủ thách thức phải là doanh nghiệp có lợi thế cạnh tranh mạnh và bền bỉ và/hoặc khi doanh nghiệp đứng đầu thị trường có điểm yếu có thể lợi dụng.
- (2) Phương cách thứ hai là thu tóm thị phần từ các đối thủ cạnh tranh khác nhỏ và yếu thế hơn.
- (3) Phương cách thứ ba còn mang tính gián tiếp hơn. Người thách thức thử “chạy vòng cuối cùng” xung quanh đối thủ đứng đầu thị trường, và như vậy tránh đối đầu trực tiếp.

* Bất kỳ một sự kết hợp nào giữa các yếu tố cấu thành marketing để có thể được sử dụng nhằm giành được thị phần. Theo Fogg có năm chiến lược quan trọng nhất:

- (1) Giữ giá ở mức thấp hơn so với đối thủ cạnh tranh;
- (2) Đổi mới (hoặc cải tiến) sản phẩm hoặc kích thích các nhu cầu mới;
- (3) Cải thiện dịch vụ, nhất là giao hàng nhanh hơn đến tận tay khách hàng nào có ý thức về dịch vụ;
- (4) Bố trí lực lượng bán hàng tốt hơn và rộng lớn hơn, hoặc xây dựng hệ thống phân phối tốt hơn;

(5) Tăng cường và cải tiến công tác quảng cáo và khuyến mãi.

Ngoài ra còn có năm điểm sai lầm cần tránh trong quá trình thực hiện chiến lược giành thị phần. Đó là: hành động quá chậm, chưa làm đúng mức, làm không trôi chảy, không đánh giá hết đối thủ cạnh tranh, và không xác định được điểm dừng.

III. 3. Các doanh nghiệp theo sau

Các doanh nghiệp này thường không thách thức với các doanh nghiệp dẫn đầu trong thị trường. Đối với các doanh nghiệp theo sau thì mục tiêu marketing thường là bảo vệ thị phần hiện có của mình, trong đó không nhất thiết phải bao hàm phương cách thụ động không có chiến lược đi kèm. Các doanh nghiệp này cần phải không ngừng phấn đấu giữ các khách hàng hiện có và tìm kiếm thị phần nhờ các khách hàng mới. Chìa khoá để các doanh nghiệp đi sau trong thị trường đạt được thành công là phải triển khai những khâu nào công tác marketing mang lại lợi nhuận mà không gây ra sự phản kháng cạnh tranh dữ dội.

IV. 4. Các doanh nghiệp đang tìm chỗ đứng trên thị trường

Các doanh nghiệp này cố gắng tìm kiếm và chiếm các vị trí nhỏ trên thị trường mà dường như các doanh nghiệp lớn bỏ qua hoặc không chú ý tới. Muốn đạt được hiệu quả trong việc phục vụ các đối tượng thị trường này thông thường phải có một hình thức chuyên môn hoá nào đó, như phải chuyên môn hoá theo đặc điểm khách hàng, địa lý, mặt hàng, phẩm chất hàng hoá, dịch vụ và chất lượng hàng. Các doanh nghiệp thành công trong việc tìm kiếm chỗ đứng trên thị trường có xu hướng chia cắt thị trường của họ một cách công phu, sử dụng nguồn vốn nghiên cứu một cách hiệu quả, chọn mức tăng trưởng một cách kỹ càng, và sử dụng người điều hành giỏi có ảnh hưởng lớn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHÍNH

I. Tiếng Việt:

1. Alastain M. Morison. *Marketing trong lĩnh vực lữ hành và khách sạn*. TCDLVN, 1998.
2. Phạm Lan Anh (biên soạn). *Quản lý chiến lược*. NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội, 2000.
3. TS. Trương Đình Chiến. *Quản trị Marketing trong doanh nghiệp*. NXB Thống kê, Hà Nội, 2000.
4. PGS. TS. Đặng Đức Dũng. *Quản lý chất lượng sản phẩm*. Hà Nội, 1995
5. PGS. TS. Trần Minh Đạo (chủ biên). *Marketing*. NXB Thống kê, Hà Nội, 2000.
6. PGS. TS. Nguyễn Văn Đính - Ths. Phạm Hồng Chương. *Giáo trình Quản kinh doanh lữ hành*. NXB Thống Kê, Hà Nội, 2000.
7. TS. Nguyễn Thành Độ (chủ biên). *Chiến lược và kế hoạch phát triển doanh nghiệp*. Hà Nội, 1995
8. Garry D. Smith. *Chiến lược và sách lược kinh doanh*. NXB Thống Kê
9. TS. Nguyễn Thanh Hội. *Quản trị nhân sự*. NXB Thống kê, 2000
10. TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền. *Lý thuyết Quản trị kinh doanh*. NXB Khoa học Kỹ thuật, Hà Nội, 1997.
11. Trần Văn Mậu. *Lữ hành Du lịch*. NXB Giáo dục, 1998.
12. Ths. Trần Ngọc Nam. *Marketing du lịch*. NXB Tổng hợp Đồng Nai
13. PGS. TS. Lê Văn Tâm (chủ biên). *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*. NXB Giáo dục, Hà Nội, 1998
14. TS. Trần Đức Thanh. *Nhập môn khoa học du lịch*. NXB Đại học Quốc gia Hà Nội, 1999
15. PGS. TS. Phạm Đức Thành (chủ biên). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Thống kê, Hà Nội, 1998
16. Ths. Trương Đoàn Thế (chủ biên). *Giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp*. NXB Giáo dục, Hà Nội, 1999.
17. Ths. Kiều Thiện Thuật. *Sơ lược về ISO 9000*. NXB thống kê, 2000

18. GS. Đỗ Hoàng Toàn (chủ biên). *Giáo trình Khoa học quản lý*. NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội, 2000
19. Tổng cục Du lịch Việt Nam. *Hệ thống các văn bản hiện hành về quản lý du lịch*. Nxb Chính trị Quốc gia, 1997
20. Tổng cục Du lịch Việt Nam. *Những văn bản liên quan đến quản lý và kinh doanh lữ hành tại Việt Nam*. Nxb Thống kê, 1996
21. Trường Du lịch Hà Nội. *Đại lý Du lịch*.

II. Tiếng Anh:

1. J. R. Brent Ritchie, Charles R. Goeldner. *Travel, Tourism, and Hospitality research* - 2nd ed. John Wiley & Sons, Inc. 1994.
2. Robert W. McIntosh, Charles R. Goeldner, J. R. Brent Ritchie. *Tourism Principles, Practices, Philosophies* - 7th ed. John Wiley & Sons, Inc. 1995
3. Steven Alan Silbiger. *The 10 day MBA*. Piatkus, London, 1994

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KHOA HỌC XÃ HỘI VÀ NHÂN VĂN
KHOA DU LỊCH HỌC

CÂU HỎI LÝ THUYẾT MÔN QUẢN TRỊ KINH DOANH LỮ HÀNH

- Câu 1.** Phân biệt hoạt động lữ hành và hoạt động du lịch? Tại sao nói sự tồn tại và phát triển của các công ty lữ hành là một tất yếu khách quan?
- Câu 2.** Phân tích đặc điểm của cung, cầu du lịch.
- Câu 3.** Phân tích vai trò của các công ty lữ hành trong việc liên kết cung - cầu du lịch. Theo anh (chị), các công ty lữ hành của Việt Nam đã thực hiện được vai trò này đến mức độ nào?
- Câu 4.** Phân tích mối quan hệ giữa cung – cầu du lịch. Mối quan hệ này ảnh hưởng như thế nào tới hoạt động quảng cáo, khuyến khích của doanh nghiệp lữ hành.
- Câu 5.** Phân tích những đặc điểm cơ bản của sản phẩm lữ hành. Các đặc điểm này ảnh hưởng như thế nào tới hoạt động quảng cáo, khuyến khích của doanh nghiệp lữ hành?
- Câu 6.** Phân tích đặc điểm **tồn tại dưới dạng vô hình** của sản phẩm lữ hành. Đặc điểm này ảnh hưởng như thế nào tới việc định giá của các doanh nghiệp lữ hành?
- Câu 7.** Phân tích các lợi ích của du khách và các nhà cung cấp khi quan hệ với các công ty lữ hành.
- Câu 8.** Định nghĩa, phân loại công ty lữ hành? Phân tích các hoạt động chính của các công ty lữ hành.
- Câu 9.** Các căn cứ lựa chọn mô hình tổ chức của công ty lữ hành? Trình bày vai trò, hoạt động, chức năng của bộ phận *Điều hành*.
- Câu 10.** Trình bày các hoạt động chính của bộ phận *Marketing*. Theo anh (chị), một doanh nghiệp lữ hành có quy mô trung bình ở Việt Nam nên lựa chọn mô hình tổ chức nào? Tại sao?
- Câu 11.** Mô hình tổ chức theo kiểu *Trực tuyến - chức năng*? Ưu, nhược điểm và điều kiện áp dụng?
- Câu 12.** Mô hình tổ chức theo kiểu *Ma trận*? Ưu, nhược điểm và điều kiện áp dụng?

- Câu 13.** Các nhà cung cấp sản phẩm trong kinh doanh du lịch? Vai trò của họ đối với hoạt động kinh doanh lữ hành.
- Câu 14.** Hoa hồng trong kinh doanh du lịch? ý nghĩa của hoa hồng đối với các doanh nghiệp lữ hành?
- Câu 15.** Trình bày phương pháp xác định hoa hồng khuyến khích.
- Câu 16.** Phân biệt chuyến du lịch và chương trình du lịch?
- Câu 17.** Phân biệt chương trình du lịch chủ động và chương trình du lịch bị động. Ưu, nhược điểm và điều kiện áp dụng của chúng.
- Câu 18.** Quy trình xây dựng chương trình du lịch kết hợp? Tại sao hầu hết các công ty du lịch đều sử dụng loại chương trình này?
- Câu 19.** Phân tích quy trình xây dựng chương trình du lịch? Các quy định, điều kiện thực hiện chương trình du lịch?
- Câu 20.** Trình bày một phương pháp xác định giá thành của chương trình du lịch.
- Câu 21.** Phân tích các nhân tố ảnh hưởng tới giá bán của chương trình du lịch.
- Câu 22.** Trình bày phương pháp định giá dựa trên giá thành.
- Câu 23.** Các hình thức quảng cáo trong kinh doanh lữ hành? Phân tích một hình thức quảng cáo phổ biến trong kinh doanh lữ hành.
- Câu 24.** Phân biệt đại lý bán thông thường và đại lý độc quyền, ưu nhược điểm của từng loại. Tại sao các công ty du lịch phải sử dụng hệ thống các đại lý du lịch?
- Câu 25.** Chất lượng của sản phẩm lữ hành? Tại sao chất lượng của sản phẩm lữ hành thường không ổn định?
- Câu 26.** Phân tích các nhân tố tác động tới chất lượng của sản phẩm lữ hành?
- Câu 27.** Vai trò của chất lượng sản phẩm trong kinh doanh lữ hành?
- Câu 28.** Môi trường kinh doanh? Vai trò của việc phân tích môi trường kinh doanh trong hoạt động kinh doanh lữ hành
- Câu 29.** Phân tích môi trường cạnh tranh của doanh nghiệp lữ hành.
- Câu 30.** Phân tích các yếu tố của môi trường vĩ mô của doanh nghiệp lữ hành.
- Câu 31.** Phân tích một mô hình hoạch định chiến lược. Mô hình này có những khiếm khuyết gì? Tại sao?

- Câu 32.** Phân tích các chiến lược **tăng trưởng tập trung**, ưu nhược điểm của các chiến lược này và điều kiện áp dụng?
- Câu 33.** Phân tích các chiến lược **tăng trưởng bằng con đường hội nhập**, ưu nhược điểm của các chiến lược này?
- Câu 34.** Phân tích các chiến lược **tăng trưởng bằng đa dạng hoá**, điều kiện áp dụng của các chiến lược này?
- Câu 35.** Phân tích các chiến lược **phát triển sản phẩm**, điều kiện áp dụng của các chiến lược này?
- Câu 36.** Phân tích các chiến lược **cạnh tranh** của các doanh nghiệp dẫn đầu thị trường, ưu nhược điểm của các chiến lược này?