

Some solutions to implement the product and service development strategy of Muong Thanh Luxury Quang Ninh hotel in the period of tourism recovery

Pham Thi Hong Nhung*

Thai Nguyen University of Sciences, Vietnam

Received: 28/03/2022; Revised: 05/07/2022;

Accepted: 08/07/2022; Published: 28/08/2022

ABSTRACT

A product and service development strategy is a functional strategy that helps hotels improve their competitiveness and promote their business. This article examines the factors that go into selecting the best product and service development strategy, as well as solutions for putting the strategy into action for Muong Thanh Luxury Quang Ninh during the tourism recovery period. To solve this content, the author assumes that in-depth interviews with 20 experts will be used; SWOT analysis will be used to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats and the QSPM strategic planning matrix will be used to select the best strategy. Since then, the article has identified four strategies to choose from when developing products and services, as well as five solutions for implementing strategies to restore and develop Muong Thanh Luxury Quang Ninh hotel's business activities.

Keywords: *Product and service development strategy, product and service development, QSPM matrix, SWOT matrix, environmental factors.*

*Corresponding author:

Email: nhungpth@tnus.edu.vn

Một số giải pháp thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trong giai đoạn phục hồi du lịch

Phạm Thị Hồng Nhung*

Trường Đại học Khoa học, Đại học Thái Nguyên, Việt Nam

Ngày nhận bài: 28/03/2022; Ngày sửa bài: 05/07/2022;

Ngày nhận đăng: 08/07/2022; Ngày xuất bản: 28/08/2022

TÓM TẮT

Chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ là chiến lược chức năng góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh nhằm thúc đẩy hoạt động kinh doanh của các khách sạn. Bài viết này phân tích các yếu tố lựa chọn chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ phù hợp và đề xuất các giải pháp thực hiện chiến lược cho Mường Thanh Luxury Quảng Ninh giai đoạn phục hồi du lịch. Để giải quyết nội dung này, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn sâu với 20 chuyên gia và kết hợp với phân tích SWOT và ma trận hoạch định chiến lược QSPM để lựa chọn chiến lược phù hợp. Từ đó, bài báo đã xác định 4 chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ và đề xuất 5 giải pháp thực hiện chiến lược nhằm phục hồi, phát triển hoạt động kinh doanh cho khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

Từ khóa: Chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ, phát triển sản phẩm dịch vụ, ma trận QSPM, ma trận SWOT, các yếu tố môi trường.

1. GIỚI THIỆU

Trong nền kinh tế thị trường có sự cạnh tranh khốc liệt, doanh nghiệp cần thiết phải nâng cao năng lực cạnh tranh trước các đối thủ nhằm phát triển hoạt động kinh doanh. Trong đó, một số nghiên cứu đã đề cập đến yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh là chất lượng sản phẩm.^{1,2} Tuy nhiên, thị trường luôn biến đổi liên tục phù hợp với nhu cầu ngày càng nâng cao của khách hàng. Do đó, các doanh nghiệp cần xác định trong các bối cảnh khác nhau, các giai đoạn kinh doanh khác nhau đòi hỏi định hướng phát triển sản phẩm khác nhau.³ Điều đó có nghĩa, doanh nghiệp phải có tầm nhìn về lộ trình phát triển của sản phẩm theo các giai đoạn khác nhau từ chủng loại, chất lượng, hình thức, giá thành... Chính vì

thế, Mac Cormack và cộng sự⁴ cho rằng “doanh nghiệp để phát triển hoạt động kinh doanh cần phải xây dựng một chiến lược phát triển phù hợp với bối cảnh mà nó cạnh tranh”. Bởi vậy, chiến lược phát triển sản phẩm được coi là nền tảng quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, bởi theo Sheila C. Koks & James. M. Kilika⁵ thì khái niệm chiến lược phát triển sản phẩm được coi là “*công cụ chính để tăng cường hiệu quả hoạt động kinh doanh*”. Với các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú trong giai đoạn mở cửa hoạt động kinh doanh trở lại sau thời gian dài bị “*tê liệt*” bởi đại dịch Covid-19 thì vai trò của chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ càng trở nên quan trọng và bức thiết. Chiến lược xây dựng cần đảm bảo sự phù hợp, sự khả thi và hiệu quả trên cơ sở áp dụng nhiều công cụ khác nhau,

*Tác giả liên hệ chính.

Email: nhungpth@tnu.edu.vn

trong đó ma trận SWOT là một công cụ hiệu quả kết hợp với ma trận QSPM nhằm lựa chọn chiến lược hoạt động tốt.^{6,7}

Mường Thanh Luxury Quảng Ninh là một trong 5 khách sạn của Mường Thanh tại điểm đến Hạ Long. Mường Thanh là tập đoàn sở hữu chuỗi khách sạn tư nhân lớn nhất Đông Dương và có bước phát triển vượt bậc trên thị trường lưu trú Việt Nam những năm gần đây. Theo đà phát triển của Tập đoàn, Mường Thanh Luxury Quảng Ninh từ khi đi vào hoạt động luôn không ngừng đổi mới, nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo sự khác biệt để thu hút khách hàng. Tuy nhiên, đứng trước sự cạnh tranh gay gắt và yêu cầu phục hồi hoạt động kinh doanh sau dịch bệnh Covid-19 đặt ra cho khách sạn yêu cầu cần xây dựng chiến lược sản phẩm dịch vụ trên cơ sở cải thiện và đa dạng hóa sản phẩm với tiêu chí đẳng cấp, chuyên nghiệp, đáp ứng tối đa nhu cầu của du khách trong “*trạng thái bình thường mới*”. Vì vậy, bài viết này sẽ vận dụng các phương pháp để phân tích các yếu tố của môi trường (bên ngoài và bên trong) làm căn cứ xây dựng chiến lược sản phẩm dịch vụ nhằm thu hút khách, khẳng định thương hiệu, nâng cao sức cạnh tranh của Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Lý thuyết về sản phẩm dịch vụ khách sạn

Sản phẩm bao gồm vật chất, dịch vụ và các phương tiện khác có khả năng thỏa mãn bất kỳ một nhu cầu hay mong muốn nào đó của khách hàng.⁷ Trong đó, theo Philip Kotler:⁸ “*dịch vụ là mọi hành động, kết quả mà một bên có thể cung cấp cho bên kia và chủ yếu là vô hình, không dẫn đến quyền sở hữu một cái gì đó*”. Mang đặc tính của dịch vụ, khái niệm sản phẩm của khách sạn theo Nguyễn Quyết Thắng⁹ “*chủ yếu là sản phẩm dịch vụ có thuộc tính hữu hình và vô hình được khách sạn cung cấp trong những điều kiện nhất định về cơ sở vật chất và các điều kiện khác nhằm đáp ứng nhu cầu của du khách*”.

2.2. Chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ

Johnson và cộng sự⁹ đưa ra định nghĩa: “*chiến lược là định hướng và phạm vi của một tổ chức trong dài hạn, nhằm đạt được lợi thế cho tổ chức*

thông qua cấu hình các nguồn lực của nó trong bối cảnh của môi trường thay đổi, để đáp ứng nhu cầu của thị trường và thỏa mãn kỳ vọng của các bên hữu quan”.

Chiến lược phát triển sản phẩm (Product development strategy) là một trong những chiến lược chức năng của doanh nghiệp. Kotler & Keller¹⁰ đã khẳng định, chiến lược này cho phép các công ty đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua thu hút khách hàng mới, giữ chân khách hàng hiện tại và tăng cường mối quan hệ với mạng lưới phân phối. Vì thế, Ansoff¹¹ đã cho rằng: “*Chiến lược phát triển sản phẩm là quá trình thiết kế, tạo ra và tiếp thị các sản phẩm hoặc dịch vụ mới để mang lại lợi ích khách hàng*”.

Chiến lược phát triển sản phẩm được xây dựng theo các bước trong mô hình xây dựng chiến lược của Garry D. Smith và cộng sự. Các tác giả đã đưa ra mô hình gồm 5 bước rất rõ ràng và khoa học trong quy trình xây dựng chiến lược bao gồm: 1. Phân tích môi trường; 2. Xác định chức năng, nhiệm vụ, mục tiêu; 3. Phân tích lựa chọn các phương án chiến lược; 4. Triển khai thực hiện; 5. Đánh giá, kiểm tra và thực hiện.¹² Tuy nhiên, trong khuôn khổ bài báo sẽ tập trung ở các nội dung của bước 3: Phân tích, lựa chọn các phương án chiến lược nhằm xác định phương án chiến lược sản phẩm dịch vụ của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trên cơ sở sử dụng các phương pháp phân tích SWOT các yếu tố của môi trường, thiết lập các ma trận hoạch định chiến lược (QSPM) để đánh giá làm căn cứ lựa chọn.

2.3. Mô hình marketing 5P

Chiến lược sản phẩm là một trong 4 chiến lược marketing hỗn hợp và có mối quan hệ mật thiết với các chiến lược marketing khác như phân phối, giá cả, xúc tiến bán... Khi xây dựng chiến lược sản phẩm cần phải thực hiện đồng thời các chính sách marketing để thực thi được chiến lược kinh doanh. Trong bài viết này, tác giả áp dụng chính sách marketing hỗn hợp 5P. Chính sách marketing 5P trong marketing luôn đề cao lợi ích và nhu cầu của khách hàng với 5 yếu tố: Product (Sản phẩm), Price (Giá), Place (Địa điểm), Promotion (Khuyến mãi), People (Con người).¹³

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

3.1.1. Thu thập dữ liệu thứ cấp

Các tài liệu về phương pháp nghiên cứu và đặc điểm các yếu tố môi trường kinh doanh, hoạt động kinh doanh của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh. Nguồn dữ liệu này được thu thập có chọn lọc chủ yếu từ bài báo khoa học trong, ngoài nước; luận văn Thạc sĩ; tài liệu giảng dạy (như giáo trình); các trang website uy tín và dữ liệu lưu trữ của khách sạn. Dựa trên nguồn tài liệu thứ cấp này, tác giả định hình được nội dung nghiên cứu, phương pháp triển khai, phác thảo các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong ảnh hưởng đến sản phẩm dịch vụ của khách sạn để xây dựng nội dung phỏng vấn sâu chuyên gia.

3.1.2. Thu thập dữ liệu sơ cấp

Phỏng vấn sâu các chuyên gia là cơ sở thu thập các dữ liệu sơ cấp về đánh giá các yếu tố môi trường và chiến lược lựa chọn. Vì thế, nội dung phỏng vấn tập trung vào: 1/Đánh giá các yếu tố của môi trường bên ngoài và môi trường bên trong để làm cơ sở phân tích SWOT; 2/ Ý kiến đánh giá về trọng số cho mỗi yếu tố, điểm số cho tính hấp dẫn cho mỗi yếu tố trong ma trận hoạch định chiến lược (QSPM); 3/Thảo luận các giải pháp thực hiện các chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ trong khi phục hồi hoạt động kinh doanh. Các nội dung trên được xây dựng thành đề cương phỏng vấn sâu gồm các câu hỏi đóng đánh điểm các yếu tố (thang điểm từ 1 - 5), trọng số các yếu tố đánh giá (tổng trọng số là 1); các câu hỏi mở xin ý kiến tư vấn về giải pháp thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm. Đối tượng chuyên gia là các nhà khoa học, các giảng viên khoa Du lịch của trường Đại học, quản lý khách sạn và quản lý của Tập đoàn Mường Thanh với số lượng 20 người. Trong đó, các chuyên gia là giảng viên, nhà nghiên cứu sẽ đưa ra những tư vấn về các yếu tố môi trường để đánh giá và quản lý khách sạn, Tập đoàn sẽ có những đánh giá khách quan dựa trên thực tế vận hành của khách sạn.

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

Với 2 nguồn dữ liệu, tác giả tiến hành phân tích lựa chọn chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ phù hợp với khách sạn bằng các phương pháp chính sau:

3.2.1. Phân tích dữ liệu sơ cấp

Kết quả xin ý kiến chuyên gia từ bảng hỏi sẽ được mã hóa xây dựng thành bảng ma trận: hàng ngang là yếu tố môi trường, cột dọc là ý kiến của chuyên gia, đánh giá của chuyên gia, ô là giao giữa hàng ngang và cột dọc biểu thị ý kiến sự đồng ý của chuyên gia. Nếu chuyên gia đồng ý với yếu tố đánh giá đó thì đánh dấu (x), ngược lại nếu không đồng ý thì ô đó sẽ bỏ trống. Sau đó, đề tài sẽ tổng hợp ý kiến đồng ý từ chuyên gia theo từng tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá. Các yếu tố đánh giá có tỷ lệ $\geq 50\%$ sẽ giữ lại và đưa vào bảng ma trận SWOT.

3.2.2. Phương pháp phân tích SWOT

Phương pháp này nhằm xác định điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses) từ môi trường nội bộ; cơ hội (Opportunities), thách thức (Threats) của môi trường bên ngoài tác động đến sản phẩm dịch vụ của khách sạn.¹⁴ Trên cơ sở kết hợp các yếu tố của môi trường để hình thành các chiến lược SO, ST, WO, WT. Từ các ma trận SWOT này sẽ đưa vào đánh giá trong ma trận hoạch định chiến lược (QSPM) để lựa chọn xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh.

3.2.3. Ma trận hoạch định chiến lược (Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM) Ma trận này để đánh giá, lựa chọn chiến lược khả thi trong số các chiến lược được đưa ra từ kết quả phân tích SWOT.¹⁵ Trên cơ sở các chiến lược đã được xây dựng từ phân tích SWOT, ma trận này được thực hiện nhằm đánh giá cho điểm từng chiến lược. Do đó, phương pháp này sẽ quyết định chiến lược hấp dẫn nhất, hiệu quả nhất nhằm phát triển hoạt động kinh doanh của khách sạn.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

4.1. Phân tích SWOT điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức các yếu tố môi trường

Trên cơ sở tổng quan tài liệu, phân tích các dữ liệu về đặc điểm các yếu tố môi trường khách quan, chủ quan và tổng hợp ý kiến của các chuyên gia, bài báo vận dụng phương pháp SWOT để làm rõ các điểm mạnh, điểm yếu và những cơ hội, rủi ro mà Mường Thanh Luxury Quảng Ninh phải đối mặt khi phát triển sản phẩm dịch vụ (Bảng 1). Từ kết quả phân tích này, tác giả kết hợp với mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp đã xây dựng để thiết lập các chiến lược trên cơ sở kết hợp quan trọng để xác định 4 chiến lược: điểm mạnh - cơ hội (SO), điểm mạnh - nguy cơ (ST), điểm yếu - cơ hội (WO) và điểm yếu - nguy cơ (WT). Kết quả thu được 8 chiến lược thuộc 4 nhóm SO, ST, WO, WT (Bảng 1).

4.2. Lựa chọn chiến lược bằng ma trận hoạch định chiến lược (QSPM)

Từ kết quả phân ma trận SWOT đã hình thành ở 4 nhóm SO, ST, WO, WT, tác giả tiếp tục sử dụng ma trận QSPM để lựa chọn chiến lược phù hợp và khả thi với khách sạn. Cách thức thực hiện như sau: 1/ Dựa vào bảng SWOT liệt kê các yếu tố của môi trường gồm 9 yếu tố cơ hội, 4 yếu tố thách thức/rủi ro, 11 yếu tố điểm mạnh và 6 yếu tố điểm yếu cơ bản vào cột bên trái; 2/ Xác định trọng số cho mỗi yếu tố dựa vào tổng hợp ý kiến đánh giá của 20 chuyên gia; 3/ Liệt kê các loại chiến lược từ ma trận SWOT; 4/ Xác định điểm số của mỗi yếu tố ứng với mỗi chiến lược từ ý kiến chuyên gia; 5/ Tính điểm tổng cộng của mỗi loại chiến lược.¹³ Từ tổng điểm của các chiến lược, tác giả sẽ lựa chọn 4 chiến lược có tổng điểm cao nhất làm chiến lược lựa chọn cho khách sạn.

Như vậy, tại các nhóm chiến lược sẽ lựa chọn: SO₁: Chiến lược mở rộng thị trường thận trọng với 4,48 điểm; ST₁: Chiến lược đầu tư phát triển sản phẩm dịch vụ có trọng điểm với 4,68 điểm; ST₂: Chiến lược chiếm lĩnh thị phần đạt 4,36 điểm; WT₁: Chiến lược ổn định nội bộ kết hợp nghiên cứu thị trường với 4,21 điểm. Với nhóm chiến lược WO, tổng điểm chiến lược đều dưới 3,0 nên không được lựa chọn (Bảng 2).

4.3. Một số khuyến nghị nhằm thực hiện chiến lược phát triển sản phẩm của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh

Với các nhóm chiến lược trên việc thực thi chiến lược để đảm bảo tính khả thi thì cần triển khai mô hình marketing hỗn hợp với các chính sách sau:

4.3.1. Chính sách sản phẩm (Product)

Khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh cần thực hiện chính sách đa dạng hóa sản phẩm dịch vụ và nâng cao chất lượng hướng đến đẳng cấp, chạm đến cảm xúc để mang lại sự hài lòng của khách hàng.

* Sản phẩm MICE

Đây là sản phẩm mũi nhọn khẳng định thương hiệu, tầm vóc của 5 sao, khách sạn cần nâng cao chất lượng bằng cách bổ sung giá trị tăng thêm của dịch vụ như tổ chức tri ân khách hàng MICE, Hội nghị tổng kết công tác chống dịch, kết hợp tổ chức các farm trip... Đồng thời, Mường Thanh Luxury Quảng Ninh cần hiện đại hóa thiết bị; thực đơn tiệc đa dạng; tặng trà, café trong tiệc teabreak; các bảng hiệu chào mừng; tặng voucher giảm giá tại các tiện ích chăm sóc sức khỏe; mời các MC, các nghệ sĩ có tên tuổi biểu diễn trong buổi tiệc gala dinner của đoàn khách; quà tặng tri ân đoàn khách là móc chìa khóa xinh xắn có biểu tượng, logo của Tập đoàn Mường Thanh, của khách sạn hay có hình hoa văn thổ cẩm Thái vốn là biểu trưng văn hóa của khách sạn; tặng biển hội nghị, hội thảo cho khách hàng tham dự có in logo của khách sạn...

Ngoài ra, khách sạn còn cần bổ sung một số dịch vụ bổ sung tại phòng như dịch vụ chỉnh trang phòng buổi tối (turndown service), dịch vụ báo thức, dịch vụ chăm sóc trẻ; hay thường xuyên thay đổi loại trái cây, hoa đặt phòng để tạo sự khác biệt cho du khách. Trong quá trình lưu trú nhân viên nên thường xuyên hỏi thăm khách để thể hiện sự quan tâm, kịp thời nắm bắt nhu cầu của khách. Đối với dịch vụ trả phòng nhân viên lễ tân phải chuẩn bị trước hồ sơ đầy đủ, tránh việc sai sót nhầm lẫn. Khi tạm biệt cần xin phản hồi của khách về chất lượng dịch vụ và tặng kèm những món quà nhỏ mang bản sắc văn

hóa dân tộc Thái như khăn Piêu, ví thổ cẩm hay móc chia khóa có logo của khách sạn.

* Dịch vụ bổ sung:

Mường Thanh Luxury Quảng Ninh nên thiết kế không gian để phát triển hệ thống tiện ích chăm sóc sức khỏe đồng bộ: Phòng thiền - yoga với không gian xanh, trên tầng cao có view hướng biển, yên tĩnh; Phòng xông hơi, ngâm chân lá thuốc của đồng bào dân tộc thiểu số; Bể bơi bốn mùa, hay bể bơi vô cực; Thư viện phim và sách miễn phí; Bố trí thêm khu vui chơi cho trẻ nhỏ như Cafe kids...

Ngoài ra, khách sạn có thể bổ sung dịch vụ biểu diễn nghệ thuật dân gian. Dịch vụ này có thể phục vụ các hội thảo, hội nghị, đồng thời tổ chức một khu vực riêng biệt tại khu vực giải trí của khách sạn. Những sản phẩm nghệ thuật dân gian mang đậm màu sắc Mường Thanh như múa sạp, múa xòe; hay các loại hình dân ca của vùng biên giới hải đảo Quảng Ninh như hát chèo

đường, hát đám cưới trên vịnh Hạ Long; hát đúm ở Quảng Yên; hát chèo ở Đông Triều, hát nhà tơ - hát múa cửa đình ở Móng Cái, Đầm Hà; hát soọng cô, soọng cọ, sáng cổ, hát then, hát pả dung ở Tiên Yên, Bình Liêu... Những sản phẩm nghệ thuật này sẽ tạo thêm loại hình giải trí về đêm ấn tượng cho khách lưu trú tại các KS, nhất là với khách quốc tế.

4.3.2. Chính sách giá (Price)

Khách sạn cần thực hiện chính sách linh hoạt về giá: luôn đưa mức giá thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh trực tiếp để thu hút khách. Đồng thời, sự linh hoạt giá cả còn áp dụng khi khách trả phòng quá hạn như: Nếu trả phòng quá giờ dưới 1h có thể miễn hoặc tính thêm không quá 10% giá phòng. Các giờ tiếp theo, mức giá tính thêm 5% so với giá thuê phòng theo giờ. Thực hiện chương trình khách hàng thân thiết như phát hành voucher giảm giá (mỗi voucher giảm 5% giá dịch vụ) cho khách hàng, hay tặng quà, thiệp sinh nhật.

Bảng 1. Phân tích SWOT các yếu tố môi trường của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh nhằm xây dựng chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ.

MA TRẬN SWOT	<u>O (cơ hội)</u>	<u>T (thách thức)</u>
	O₁: Nỗ lực các nước tăng tỷ lệ tiêm vaccine Covid-19 và sự chia sẻ nguồn vaccine giữa các nước. O₂: Sự bùng nổ công nghệ số và ứng dụng trong lĩnh vực lưu trú. O₃: Việt Nam trở thành nước có tỷ lệ bao phủ vaccine đứng thứ 6 trên thế giới. O₄: Việt Nam mở cửa du lịch quốc tế đầu năm 2022 trên tinh thần “thích ứng linh hoạt, an toàn, kiểm soát hiệu quả dịch bệnh”. O₅: Khách hàng tiềm năng có xu hướng trải nghiệm các giá trị văn hóa truyền thống. O₆: Các công ty lữ hành có xu hướng liên kết với các khách sạn có uy tín. O₇: Giá trị và vẻ đẹp của Di sản vịnh Hạ Long hấp dẫn khách trong và ngoài nước. O₈: Quảng Ninh chủ động, linh hoạt đưa ra các giải pháp kích cầu du lịch. O₉: Cơ sở đào tạo nhân lực khách sạn, nhà hàng ngày càng tăng.	T₁: Dịch bệnh Covid-19 bùng phát thời gian dài và chưa được kiểm soát trên thế giới. T₂: Đợt bùng phát dịch bệnh lần thứ tư phức tạp và nghiêm trọng nhất từ tháng 4/2021 đến nay. T₃: Sự thiếu đồng bộ, nhất quán về chính sách chống dịch giữa các bộ, ngành và các địa phương. T₄: Sự cạnh tranh khốc liệt của các khách sạn quốc tế, các tập đoàn lớn.

<u>S (điểm mạnh)</u> S₁: Là thương hiệu khách sạn nổi tiếng và có uy tín. S₂: Thuộc chuỗi khách sạn nên thuận lợi việc tiếp cận khách hàng. S₃: Tiềm lực tài chính của tập đoàn mạnh. S₄: Bản sắc văn hóa doanh nghiệp định hình rõ nét. S₅: Doanh nghiệp chú trọng trách nhiệm với xã hội, môi trường. S₆: Các khách sạn có vị trí thuận lợi, bên bờ Di sản vịnh Hạ Long. S₇: Cơ sở vật chất hiện đại, sang trọng, tiện nghi. S₈: Đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, được đào tạo bài bản, đồng bộ, nhiệt huyết và chủ yếu là người địa phương. S₉: Chế độ đãi ngộ nhân viên được thực hiện tốt. S₁₀: Cơ cấu sản phẩm dịch vụ đa dạng, đẳng cấp 5 sao. S₁₁: Khách hàng trung thành có một lượng nhất định.	<u>Các chiến lược SO (điểm mạnh + cơ hội)</u> 1. Phương án 1: S₁, S₂, S₃, S₄, S₅, S₆, S₇, S₈, S₁₀, S₁₁ + O₁, O₃, O₄, O₅, O₆, O₇, O₈ Tận dụng cơ hội về độ phủ vaccine, sự mở cửa du lịch, cơ hội về thị trường để phục hồi và mở cửa thị trường. → Chiến lược mở rộng thị trường thận trọng. 2. Phương án 2: S₃, S₈, S₁₀ + O₂ Tận dụng cơ hội của cuộc cách mạng 4.0 và tiềm lực của doanh nghiệp để ứng dụng mạnh mẽ công nghệ số trong hoạt động và sản phẩm dịch vụ. → Chiến lược chuyển đổi số. 3. Phương án 3: S₁, S₃, S₄, S₅, S₈, S₉ + O₉ Tận dụng cơ hội về nguồn nhân lực và thế mạnh thu hút nhân tài. → Chiến lược thu hút nhân tài.	<u>Các chiến lược ST (điểm mạnh + thách thức)</u> 1. Phương án 1: S₁, S₃, S₆, S₈, S₁₀, S₁₁ + T₁, T₂, T₃ Tận dụng điểm mạnh nội tại để hạn chế nguy cơ. → Chiến lược đầu tư phát triển sản phẩm dịch vụ có trọng điểm. 2. Phương án 2: S₁, S₃, S₆, S₇, S₉, S₁₀, S₁₁ + T₄ Tận dụng điểm mạnh để cạnh tranh đối thủ. → Chiến lược chiếm lĩnh thị phần.
<u>W (điểm yếu)</u> W₁: Thương hiệu chưa được khách quốc tế biết đến rộng rãi, nhất là khách Âu - Mỹ. W₂: Tình trạng “chảy máu chất xám” đối với quản lý và nhân viên có kinh nghiệm bởi sự thu hút nhân sự của các đối thủ cạnh tranh. W₃: Hoạt động kinh doanh bị đình trệ do dịch bệnh phức tạp. W₄: Một bộ phận nhân viên nghỉ việc, chuyển nghề gây ra sự thiếu hụt nhân sự khi mở cửa trở lại. W₅: Sản phẩm chưa có tính khác biệt, chất lượng dịch vụ chưa tương xứng. Trong đó, dịch vụ ăn uống chưa mang lại sự hài lòng cho một bộ phận du khách. W₆: Hoạt động marketing chưa hiệu quả, còn phụ thuộc chung vào Tập đoàn.	<u>Chiến lược WO (điểm yếu+ cơ hội)</u> 1. Phương án 1: W₁, W₃, W₅, W₆ + O₆ Hạn chế điểm yếu tận dụng các cơ hội về thị trường. → Chiến lược liên doanh, liên kết. 2. Phương án 2: W₂, W₃, W₄ + O₄, O₉ Hạn chế những khó khăn về nhân sự để tận dụng cơ hội về thị trường cung ứng nhân lực. → Chiến lược cơ cấu, sắp xếp lại nhân sự.	<u>Chiến lược WT (điểm yếu + thách thức)</u> 1. Phương án 1: W₁, W₃, W₆ + T₄ Khắc phục nguy cơ và thăm dò đối thủ. → Chiến lược ổn định môi trường nội bộ kết hợp nghiên cứu thị trường.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, phân tích 2021)

Bảng 2. Lựa chọn chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ cho khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh bằng ma trận QSPM.

Nhóm	Chiến lược	Điểm	Chiến lược lựa chọn
SO	SO ₁ : Chiến lược mở rộng thị trường thận trọng	4,48	SO ₁ : Chiến lược mở rộng thị trường thận trọng
	SO ₂ : Chiến lược chuyển đổi số	3,24	
	SO ₃ : Chiến lược thu hút nhân tài	2,98	
ST	ST ₁ : Chiến lược đầu tư phát triển sản phẩm dịch vụ có trọng điểm	4,68	ST ₁ : Chiến lược đầu tư phát triển sản phẩm dịch vụ có trọng điểm
	ST ₂ : Chiến lược chiếm lĩnh thị phần	4,36	ST ₂ : Chiến lược chiếm lĩnh thị phần
WO	WO ₁ : Chiến lược liên doanh, liên kết	2,45	
	WO ₁ : Chiến lược cơ cấu, sắp xếp lại nhân sự	2,89	
WT	WT ₁ : Chiến lược ổn định môi trường nội bộ kết hợp nghiên cứu thị trường	4,21	WT ₁ : Chiến lược ổn định môi trường nội bộ kết hợp nghiên cứu thị trường

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

Khách sạn nên xây dựng một số phương thức tính giá mới phù hợp như giá qua đêm, giá theo giờ... nhằm thu hút đối tượng khách vắng lại.

4.3.3. Chính sách phân phối (Place)

Khách sạn cần có sự điều chỉnh trong chính sách phân phối như: Thiết kế lại phần đặt phòng trực tuyến trên website của tập đoàn, loại một số bước thừa để rút ngắn quá trình đặt phòng của khách, bổ sung chức năng chatbox để tăng cường tương tác với khách. Đồng thời, Tập đoàn và khách sạn cần tăng cường mối quan hệ với các công ty lữ hành quốc tế đón khách inbound với chính sách hoa hồng, chiết khấu... hấp dẫn.

4.3.4. Chính sách xúc tiến hỗn hợp (Promotion)

Đề ghi dấu thương hiệu của khách sạn trong tâm trí khách hàng thì cần thiết kế lại chiến lược thương hiệu, đa dạng hóa và cập nhật thường xuyên các công cụ marketing trong và ngoài khách sạn. Tập đoàn cần nâng cấp website với đầy đủ thanh công cụ như TVC (cụm từ viết tắt của Television Commercials), các dịch vụ khách sạn, các giải thưởng, đánh giá khách hàng... và cấp quyền quản lý website cho từng khách sạn

chủ động cập nhật thông tin. Ngoài ra, Tập đoàn cũng cần triển khai sử dụng phần mềm tiện ích Channel Manager giúp kết nối khách sạn với tất cả các kênh phân phối bán hàng và quản lý đặt phòng để đơn giản hóa, tăng hiệu quả quản lý đặt phòng.

Đồng thời, khách sạn cần tăng cường áp dụng ứng dụng công nghệ để tiếp cận với khách hàng, xây dựng app, web Mường Thanh: check-in, khai báo sức khỏe trên bản đồ du lịch tại từng địa phương; đăng ký tài khoản doanh nghiệp có trả phí trên các trang mạng xã hội. Đơn vị nên đẩy mạnh xúc tiến kích cầu du lịch, đẩy mạnh chương trình marketing thông qua các Hội chợ xúc tiến du lịch, các đoàn farm trip, triển lãm...

4.3.5. Chính sách nhân sự (People)

Về tuyển dụng và sắp xếp nhân sự: Để khắc phục tình trạng thiếu nhân sự trong thời gian mới mở cửa hoạt động, khách sạn nên phối hợp với các đơn vị khác của Tập đoàn tại Hạ Long thành lập ban điều phối để có thể điều phối nhân lực hỗ trợ khi công suất hoạt động cao. Kiến nghị Tập đoàn có thể điều chỉnh một số chính sách nhân sự để thu hút ứng viên khi tuyển dụng như tính hệ số

ưu đãi riêng khi tính lương với địa bàn Quảng Ninh. Với cán bộ quản lý cần có chính sách ưu đãi cho: mua bảo hiểm y tế, được tính thâm niên cho đội ngũ quản lý.

Về đào tạo và phát triển nhân viên: Liên kết, hợp tác với các trường đại học, cao đẳng để xây dựng nội dung đào tạo theo tiêu chuẩn của Tập đoàn và áp dụng đào tạo cho sinh viên các trường ký kết hợp tác; Tăng cường việc kiểm tra, tiếp nhận đánh giá của khách hàng để phát hiện điểm yếu của nhân viên, từ đó có giải pháp nâng cao nghiệp vụ; Thực hiện luân chuyển các vị trí công việc trong khách sạn giúp một nhân viên có khả năng làm việc linh động hơn và hiểu, chia sẻ với các vị trí công việc khác.

5. KẾT LUẬN

Từ kết quả phỏng vấn ý kiến chuyên gia và kết hợp phân tích SWOT với môi trường nội bộ và môi trường bên ngoài của khách sạn Mường Thanh Luxury Quảng Ninh, bài viết đã lựa chọn được: 9 yếu tố cơ hội, 4 yếu tố thách thức/rủi ro, 11 yếu tố điểm mạnh và 6 yếu tố điểm yếu. Đồng thời, công cụ ma trận SWOT đã thiết lập được 8 chiến lược thuộc 4 nhóm chiến lược SO, ST, WO, WT nhằm phát triển sản phẩm dịch vụ cho khách sạn. Sau đó, tác giả tiếp tục lựa chọn chiến lược phù hợp, hiệu quả cho doanh nghiệp bằng cách sử dụng công cụ ma trận QSPM. Thông qua công cụ này, bài viết đã chọn 4 chiến lược khả thi cho Mường Thanh Luxury Quảng Ninh trong giai đoạn du lịch phục hồi là: Chiến lược mở rộng thị trường thận trọng; Chiến lược đầu tư phát triển sản phẩm dịch vụ có trọng điểm; Chiến lược chiếm lĩnh thị phần; Chiến lược ổn định nội bộ kết hợp nghiên cứu thị trường.

Các chiến lược sản phẩm dịch vụ được đề xuất này sẽ giúp khách sạn nâng cao khả năng thu hút khách, mang lại sự hài lòng của khách với một kỳ nghỉ ấn tượng, cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh khi mở cửa. Trên cơ sở chiến lược phát triển sản phẩm dịch vụ được lựa chọn, bài viết đã đề xuất các giải pháp về chính sách sản phẩm lấy trọng tâm là sản phẩm MICE, đa dạng hóa dịch vụ bổ sung, cải thiện chất lượng

sản phẩm lưu trú, ẩm thực. Đồng thời, Mường Thanh Luxury Quảng Ninh cũng cần thực hiện đồng bộ các định hướng về giá, về phân phối, về xúc tiến, đặc biệt là chính sách về nhân sự. Những định hướng chiến lược kết hợp với các giải pháp này là động lực quan trọng để khách sạn và Tập đoàn phục hồi, phát triển bền vững, vươn mình mạnh mẽ ra tầm quốc tế.

Kết quả nghiên cứu mới đạt được mức độ nhất định, nếu tiếp tục triển khai tác giả sẽ áp dụng thêm một số ma trận khác để lựa chọn chiến lược khả thi hơn và có xây dựng kế hoạch thực thi, đánh giá chiến lược.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. K. K. F. Wong and C. Kwa. An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, **2001**, 13(6), 293-303.
2. J. R. Brown and C. T. Ragsdale. The competitive market efficiency of hotel brands: An application of data envelopment analysis, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, **2002**, 26(4), 332-360.
3. A. M. T. De Meyer, C. H. Loch and Pich. Managing project uncertainty: From variation to chaos, *Sloan Management Review*, **2002**, 43(2), 60-67.
4. A. P. M. Cormack, W. Crandall, P. Henderson and Toft. Do you need a new product-development strategy?, *Technology Research Management*, **2012**, 55(1), 34-43.
5. S. C. Koks. Towards a theoretical model relating product development strategy, market adoption and firm performance: A research agenda, *Journal of Management and Strategy*, **2016**, 7(1) 90-97.
6. D. B. H. Anh and N. H. Tien. QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam, *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, **2020**, 1(1), 67-72.

7. A. Septiant. Proposed business strategy for hotel in airport city (Case Study: Kualanamu International Airport), *Research, Society and Development*, **2020**, 9(1), 98911671.
8. M. P. Thảo. *Chiến lược phát triển sản phẩm mới của Công ty Cổ phần Vật tư Thú y TWI (VINAVETCO)*, Luận văn Thạc sĩ, Trường Đại học Thương mại, 2017.
9. N. Q. Thắng. *Quản trị Kinh doanh Khách sạn (Từ lý thuyết đến thực hành)*, Nxb Tài chính, Hà Nội, 2013.
10. G. Johnson, K. Scholes, and R. Whittington. *Exploring Corporate Strategy (Text and Cases)*, Seventh Edition, 2002.
11. I. Ansoff. Strategies for Diversification, *Harvard Business Review*, **1957**, 35(5), 113-124.
12. M. A. Ullah and A. A. Khanam. Strategic management models: an evaluation, *Prime University Journal*, **2008**, 2(2), 1-12.
13. N. V. Mạnh, N. Đ. Hòa. *Marketing du lịch*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2015.
14. P. T. Tú. *Quản trị chiến lược doanh nghiệp*, Nxb Công thương, Hà Nội, 2019.
15. N. K. Thành. *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2018.