TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

HOÀNG KHÁNH LINH

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH KHÁCH SẠN THÙY ANH NINH BÌNH LEGEND

Mã sinh viên: 2654020216

Ngành: Quản trị kinh doanh

NINH BÌNH, 2026

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ

KHOA KINH TẾ

HOÀNG KHÁNH LINH

KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA CÔNG TY TNHH KHÁCH SẠN THÙY ANH NINH BÌNH LEGEND

Mã sinh viên: 2654020216

Ngành: Quản trị kinh doanh

Người hướng dẫn: ThS. Vũ Thị Vân Huyền

NINH BÌNH, 2026

LỜI CAM ĐOAN

Tôi tên là: Hoàng Khánh Linh Ngày sinh: 26/08/2004

Mã SV: 2654020216 Lớp: D15QTKD

Là sinh viên Ngành Quản trị Kinh doanh - Khoa Kinh tế, Trường Đại học Hoa Lư, qua quá trình học tập và tích lũy kiến thức từ quý Thầy, Cô giáo cùng những kinh nghiệm thực tiễn thu được trong thời gian thực tập tại Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend, tôi xin cam đoan những nội dung sau:

- Khóa luận tốt nghiệp "Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend" là công trình nghiên cứu do chính tôi thực hiện một cách độc lập. Thông qua sự hướng dẫn của giáo viên và cán bộ nhân viên tại đơn vị thực tập, tôi đã tự vận dụng kiến thức đã học, kết hợp quan sát và thu thập số liệu thực tế tại đơn vị, tham khảo các tài liệu chuyên môn từ sách, báo, tạp chí và các nguồn hợp pháp khác để hoàn thành đề tài.

- Toàn bộ nội dung, số liệu, phân tích và kết quả trình bày trong khóa luận đều xuất phát từ quá trình nghiên cứu nghiêm túc của tôi. Tôi không sao chép ý tưởng, nội dung hoặc kết quả từ bất kỳ khóa luận, luận văn, bài nghiên cứu nào của người khác mà không trích dẫn rõ ràng theo đúng quy định học thuật.

- Tôi cam kết không nhờ người khác viết thay hoặc chỉnh sửa thay toàn bộ hay một phần nào của khóa luận.

- Các thông tin, số liệu thu thập từ Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend được sử dụng đúng mục đích nghiên cứu, giữ bí mật theo yêu cầu của đơn vị và không cung cấp cho bên thứ ba.

- Nếu phát hiện bất kỳ sai sót hoặc vi phạm nào về tính nguyên bản và trung thực của khóa luận, tôi xin chịu hoàn toàn trách nhiệm theo quy chế của Nhà trường và quy định của pháp luật.

Trân trọng!

Sinh viên

Hoàng Khánh Linh

TRƯỜNG ĐẠI HỌC HOA LƯ
KHOA KINH TẾ

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

XÁC NHẬN CỦA NGƯỜI HƯỚNG DẪN

Người hướng dẫn khoa học: ThS. Vũ Thị Vân Huyền

Đơn vị: Khoa Kinh tế

Họ và tên sinh viên: Hoàng Khánh Linh Lớp: D15QTKD

Ngành đào tạo: Quản trị kinh doanh Mã SV: 2654020216

Tên đề tài: *"Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend"*.

Sinh viên Hoàng Khánh Linh đã chủ động nghiên cứu và hoàn thành đúng tiến độ theo các giai đoạn của quá trình thực hiện đề tài khóa luận tốt nghiệp. Có tinh thần học hỏi, chủ động tìm kiếm tài liệu, thu thập số liệu, lắng nghe, tiếp thu và chỉnh sửa bài theo yêu cầu của giảng viên hướng dẫn. Các nội dung trình bày theo đúng đề cương đã được duyệt, đề tài đảm bảo tính khoa học và có ý nghĩa thực tiễn.

Ninh Bình, ngày 18 tháng 05 năm 2026

Người hướng dẫn khoa học

ThS. Vũ Thị Vân Huyền

BẢNG CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu	Nội dung
1	AI	Trí tuệ nhân tạo (Artificial Intelligence)
2	ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
3	Banquet	Bộ phận tiệc và sự kiện
4	Bar và lounge	Khu vực phục vụ đồ uống kết hợp không gian thư giãn
5	Big Data	Dữ liệu lớn
6	Boutique	(Boutique Hotel) - Mô hình khách sạn quy mô nhỏ, có phong cách thiết kế độc đáo, nghệ thuật và cá nhân hóa dịch vụ
7	Bungalow	Mô hình nhà lưu trú nhỏ, thiết kế đơn giản, thường chỉ có một tầng và có mái hiên rộng
8	CRM	Hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management)
9	DN	Doanh nghiệp
10	EFE	Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài (External Factor Evaluation)
11	e-visa	Thị thực điện tử (Electronic Visa)
12	EVN	Tập đoàn Điện lực Việt Nam
13	Farmstay	Mô hình du lịch trang trại - Hình thức lưu trú kết hợp trải nghiệm các hoạt động sản xuất nông nghiệp thực tế.
14	GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
15	Gen Z	Thế hệ Z (Generation Z - Những người sinh vào năm 1997đến năm 2012)
16	Homestay	Mô hình lưu trú tại nhà dân - Du khách cùng sinh hoạt với người bản địa để trải nghiệm văn hóa địa phương
17	IFE	Ma trận đánh giá các yếu tố bên trong (Internal Factor Evaluation)
18	IT	Công nghệ thông tin (Information Technology)
19	KM	Khuyến mãi
20	KOL/KOLs	Người có sức ảnh hưởng (Key Opinion Leaders)
21	MICE	Du lịch hội nghị, hội thảo, sự kiện (Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions)
22	OTA	Đại lý du lịch trực tuyến
23	PCCC	Phòng cháy chữa cháy
24	PESTEL	Mô hình phân tích môi trường vĩ mô (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal)

25	PMS	Hệ thống quản lý khách sạn (Property Management System)
26	SEO	Tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (Search Engine Optimization)
27	SOP	Quy trình vận hành chuẩn (Standard Operating Procedure)
28	Spa & Wellness	Dịch vụ chăm sóc sức khỏe và phục hồi năng lượng toàn diện
29	SWOT	Điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
30	TNHH	Trách nhiệm hữu hạn
31	Travel blogger	Người sáng tạo nội dung chuyên về du lịch trên các nền tảng trực tuyến
32	UNESCO	Tổ chức Giáo dục, Khoa học và Văn hóa của Liên Hợp Quốc (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
33	UNWTO	Tổ chức Du lịch Thế giới
34	VAT	Thuế giá trị gia tăng
35	VITA Green	Chương trình/Bộ tiêu chí nhãn sinh thái áp dụng cho các doanh nghiệp du lịch, dịch vụ có cam kết bảo vệ môi trường

DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ

Bảng 1.1: Tổng hợp các yếu tố PESTEL ảnh hưởng đến khách sạn 16
Bảng 1.2: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh tác động đến ngành khách sạn 23
Bảng 1.3: Ma trận EFE 24
Bảng 1.4: Ma trận IFE 34
Bảng 1.5: Ma trận SWOT tổng quát cho khách sạn 36
Bảng 2.1: Cơ cấu tổ chức và chức năng của từng bộ phận 39
Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của Khách sạn.....44
Ninh Bình Legend giai đoạn 2023-2025 44
Bảng 2.3: Tổng hợp các yếu tố PESTEL và tác động đến Khách sạn Ninh Bình Legend 58
Bảng 2.4: Cơ cấu khách hàng và mức độ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend 66
Bảng 2.5: Danh mục nhóm nhà cung cấp và quyền lực đối với 68
Khách sạn Ninh Bình Legend 68
Bảng 2.6: Ma trận EFE của Khách sạn Ninh Bình Legend 70
Bảng 2.7: Quy mô và cơ cấu lao động theo các bộ phận 75
Bảng 2.8: Đặc điểm trình độ chuyên môn và độ tuổi 77
Bảng 2.9: Bảng giá phòng khách sạn Ninh Bình Legend tháng 3/2026 82
Bảng 2.10: Bảng giá dịch vụ Spa & Wellness của khách sạn 88
Ninh Bình Legend tháng 3 năm 2026.....88
Bảng 2.11: Ma trận IFE của Khách sạn Ninh Bình Legend.....95
Bảng 2.12: Ma trận SWOT của Khách sạn Ninh Bình Legend.....97

Biểu đồ 2.1: Biểu đồ cơ cấu lao động theo các bộ phận.....76
Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và độ tuổi 78

Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Khách sạn Ninh Bình Legend.....39

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN i
BẢNG CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT iii
DANH MỤC CÁC BẢNG, BIỂU, SƠ ĐỒ v
MỤC LỤC vi
MỞ ĐẦU 1
1. Lý do chọn đề tài 1
2. Tổng quan tình hình nghiên cứu 4
3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu 5
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 5
5. Phương pháp nghiên cứu 6
6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn 6
Chương 1 CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN 8
1.1. Khái niệm và đặc điểm kinh doanh khách sạn 8
1.1.1. Khái niệm khách sạn và hoạt động kinh doanh khách sạn 8
1.1.2. Đặc điểm ngành kinh doanh khách sạn 9
1.2. Phân tích môi trường kinh doanh của khách sạn 9
1.2.1. Khái niệm môi trường kinh doanh của khách sạn 10
1.2.2. Phân tích môi trường vĩ mô (Mô hình PESTEL) 11
1.2.3. Phân tích môi trường vi mô - môi trường ngành khách sạn (Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter) 17
1.2.4. Đánh giá môi trường bên ngoài (Ma trận EFE) 23
1.2.5. Phân tích môi trường bên trong 25
1.2.6. Đánh giá môi trường bên trong (Ma trận IFE) 34
1.3. Tổng hợp phân tích môi trường kinh doanh (Mô hình SWOT) 35
1.4. Ý nghĩa của việc phân tích môi trường kinh doanh trong quản trị chiến lược khách sạn 36
Chương 2 PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN NINH BÌNH LEGEND 38
2.1. Tổng quan về Khách sạn Ninh Bình Legend 38
2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển 38
2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đội ngũ nhân sự 39
2.1.3. Dịch vụ kinh doanh chủ yếu và thị trường mục tiêu 41

2.1.4. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025 43
2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend 46
2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô của Khách sạn Ninh Bình Legend.....46
2.2.2. Phân tích môi trường vi mô của Khách sạn Ninh Bình Legend.....61
2.2.3. Đánh giá môi trường bên ngoài của Khách sạn Ninh Bình Legend..70
2.2.4. Phân tích môi trường bên trong Khách sạn Ninh Bình Legend 73
2.2.5. Đánh giá môi trường bên trong Khách sạn Ninh Bình Legend.....94
2.3. Tổng hợp cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Khách sạn Ninh Bình Legend (Ma trận SWOT) 97
Chương 3 MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC CHO KHÁCH SẠN NINH BÌNH LEGEND.....100
3.1. Định hướng phát triển của Khách sạn Ninh Bình Legend trong thời gian tới .100
3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh và dịch vụ 100
3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực 101
3.2. Một số giải pháp chiến lược cho Khách sạn Ninh Bình Legend.....102
3.2.1. Nhóm giải pháp chiến lược SO - Phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội 102
3.2.2. Nhóm giải pháp chiến lược ST - Phát huy điểm mạnh để hạn chế thách thức 105
3.2.3. Nhóm giải pháp chiến lược WO - Khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội 107
3.2.4. Nhóm giải pháp chiến lược WT - Hạn chế điểm yếu và giảm thiểu rủi ro 109
3.3. Một số kiến nghị.....112
KẾT LUẬN.....115
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....118
PHỤ LỤC 1.....119
MẪU PHIẾU KHẢO SÁT / PHỎNG VẤN 119
PHỤ LỤC 2.....125
PHIẾU KHẢO SÁT CHUYÊN GIA.....125
PHỤ LỤC 3.....130
BÁO CÁO TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT/ PHỎNG VẤN 130

MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây, ngành du lịch Việt Nam ngày càng khẳng định vai trò là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn, đóng góp quan trọng vào tăng trưởng GDP và tạo việc làm cho hàng triệu lao động. Sự phát triển nhanh chóng của du lịch kéo theo nhu cầu lớn về các loại hình dịch vụ, đặc biệt là dịch vụ lưu trú - khách sạn, vốn giữ vị trí then chốt trong chuỗi giá trị của ngành du lịch.

Theo định hướng phát triển du lịch Việt Nam giai đoạn phục hồi và tăng trưởng sau đại dịch, ngành du lịch đặt mục tiêu đến năm 2026 đón khoảng 25 triệu lượt khách quốc tế và 150 triệu lượt khách nội địa. Cùng với các chính sách visa thông thoáng, xu hướng chuyển đổi số và định hướng phát triển du lịch bền vững theo Nghị quyết 08-NQ/TW của Bộ Chính trị, ngành du lịch đang từng bước trở thành ngành kinh tế mũi nhọn và động lực tăng trưởng quan trọng của nền kinh tế. Tuy nhiên, bên cạnh những cơ hội này, ngành cũng đối mặt với nhiều thách thức từ bất ổn địa chính trị toàn cầu (căng thẳng Trung Đông ảnh hưởng đến đường bay và giá nhiên liệu), biến đổi khí hậu (mưa lũ, ngập úng tại nhiều điểm đến), và cạnh tranh gay gắt từ các nước trong khu vực ASEAN.

Sau khi tỉnh Nam Định và Hà Nam được sáp nhập vào tỉnh Ninh Bình, vùng du lịch của tỉnh Ninh Bình mở rộng trở thành một trong những trung tâm du lịch quan trọng của khu vực đồng bằng sông Hồng. Khu vực này sở hữu hệ thống cảnh quan - văn hóa đặc sắc, nổi bật với Quần thể danh thắng Tràng An - di sản văn hóa và thiên nhiên thế giới được UNESCO công nhận, cùng nhiều điểm đến nổi tiếng như khu du lịch Tam Cốc - Bích Động, chùa Bái Đính, hang Múa, khu du lịch sinh thái Thung Nham, khu Bảo tồn thiên nhiên Vân Long, làng nghề thêu ren Văn Lâm, Đền Trần hay khu du lịch tâm linh chùa Tam Chúc, Phố cổ Hoa Lư và Thung Ui - điểm đến mới giữa Quần thể Di sản Tràng An. Những năm gần đây, lượng du khách trong và ngoài nước đến Ninh Bình tăng trưởng liên tục, đặc biệt sau giai đoạn phục hồi du lịch hậu Covid. Xu hướng du lịch xanh, du lịch nghỉ dưỡng kết hợp khám phá văn hóa bản địa đã góp phần làm gia tăng nhu cầu lưu trú đa dạng từ homestay, khách sạn đến khu nghỉ dưỡng cao cấp. Đồng thời, sự phát triển mạnh mẽ của mạng xã hội và các nền tảng số như TikTok, Facebook, Instagram cũng giúp nhiều điểm du lịch tại Ninh Bình trở thành "điểm đến xu hướng", thu hút lượng lớn khách trẻ trong nước và quốc tế.Chính sự phát triển này đã thúc đẩy thị trường khách sạn trong khu

vực trở nên sôi động hơn, song cũng khiến mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các cơ sở lưu trú về chất lượng dịch vụ, trải nghiệm khách hàng, năng lực chuyển đổi số và khả năng xây dựng thương hiệu du lịch đặc trưng.

Khách sạn Ninh Bình Legend thuộc Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend là một trong những khách sạn 5 sao hàng đầu tại Ninh Bình, được đánh giá cao về chất lượng dịch vụ và cơ sở vật chất. Tuy nhiên, bên cạnh những lợi thế sẵn có, khách sạn cũng đang phải đối mặt với không ít thách thức từ sự xuất hiện của nhiều cơ sở lưu trú cao cấp như Wyndham Grand Vedana Ninh Binh Resort, Emeralda Resort Ninh Bình, Jiva Hoa Lu Retreat, Mường Thanh Luxury Hà Nam Hotel, Meliá Vinpearl Phu Ly và nhiều dự án cao cấp mới đang đổ bộ, đặc biệt là Pullman Ninh Binh. Đây được xem là đối thủ cạnh tranh trực tiếp đáng chú ý đối với Ninh Bình Legend do sở hữu lợi thế về thương hiệu quốc tế, cơ sở vật chất mới được đầu tư và nâng cấp hiện đại theo tiêu chuẩn cao cấp, đồng thời có vị trí nằm ngay gần khu vực của Khách sạn Ninh Bình Legend. Điều này khiến mức độ cạnh tranh không chỉ diễn ra ở phân khúc khách lưu trú cao cấp mà còn ở các dịch vụ đi kèm như tổ chức hội nghị, hội thảo, tiệc cưới, sự kiện và trải nghiệm nghỉ dưỡng.

Bên cạnh đó, xu hướng khách hàng ngày càng ưu tiên các khách sạn có thiết kế hiện đại, tích hợp công nghệ số, không gian trải nghiệm mới lạ và thương hiệu quốc tế uy tín cũng tạo thêm áp lực cho Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh. Trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động nhanh chóng - từ các yếu tố vĩ mô như chính sách phát triển du lịch, chuyển đổi số, yêu cầu phát triển du lịch bền vững đến các yếu tố vi mô như mức độ cạnh tranh trong ngành, sự thay đổi hành vi tiêu dùng và yêu cầu ngày càng cao của khách du lịch - việc phân tích toàn diện môi trường kinh doanh trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Đây là cơ sở quan trọng giúp khách sạn nhận diện rõ cơ hội, thách thức cũng như đánh giá đúng năng lực nội tại nhằm xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp và nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

Việc nghiên cứu và đánh giá môi trường kinh doanh có vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp nhận diện các yếu tố thuận lợi có thể khai thác cũng như những nguy cơ tiềm ẩn có khả năng ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh. Thông qua quá trình phân tích này, doanh nghiệp có thể hiểu rõ hơn những biến động từ môi trường bên ngoài, bao gồm các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô và môi trường ngành, từ đó làm cơ sở cho việc xây dựng định

hướng phát triển và lựa chọn chiến lược phù hợp. Do đó, Khách sạn Ninh Bình Legend cần có sự nhìn nhận toàn diện về môi trường kinh doanh bao gồm cả yếu tố vĩ mô, vi mô và nội bộ để kịp thời điều chỉnh chiến lược, duy trì vị thế cạnh tranh tận dụng cơ hội từ chính sách visa và chuyển đổi số, đồng thời giảm thiểu rủi ro từ biến đổi khí hậu và bất ổn địa chính trị. Việc nghiên cứu này không chỉ giúp củng cố nền tảng lý luận về quản trị chiến lược trong ngành khách sạn, mà còn mang giá trị thực tiễn cao, hỗ trợ doanh nghiệp xây dựng các giải pháp cụ thể để phát huy điểm mạnh, khắc phục điểm yếu và phát triển bền vững trong giai đoạn mới. Bên cạnh đó các yếu tố của môi trường kinh doanh liên tục và thường xuyên biến đổi tác động mạnh mẽ đến các doanh nghiệp nói chung và Khách sạn Ninh Bình Legend nói riêng.

Trong bối cảnh ngành du lịch - khách sạn tại Ninh Bình đang phát triển mạnh mẽ cả về quy mô lẫn chất lượng, mức độ cạnh tranh giữa các cơ sở lưu trú ngày càng gia tăng, đặc biệt ở phân khúc khách sạn và nghỉ dưỡng cao cấp. Sự xuất hiện của nhiều thương hiệu mới với tiềm lực tài chính mạnh, cơ sở vật chất hiện đại và định hướng quản trị theo tiêu chuẩn quốc tế đã tạo ra áp lực lớn đối với các doanh nghiệp đang hoạt động trên địa bàn, trong đó có Khách sạn Ninh Bình Legend. Đồng thời, sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh như xu hướng chuyển đổi số, yêu cầu phát triển du lịch bền vững, biến động nhu cầu khách hàng và sự cạnh tranh ngày càng gay gắt cũng đặt ra yêu cầu cấp thiết đối với doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực quản trị và khả năng thích ứng thị trường.

Xuất phát từ thực tiễn đó, việc lựa chọn nghiên cứu môi trường kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend có ý nghĩa quan trọng cả về mặt lý luận và thực tiễn. Thông qua việc phân tích các yếu tố tác động từ môi trường bên ngoài và đánh giá năng lực nội tại của doanh nghiệp, đề tài giúp nhận diện rõ những cơ hội cần tận dụng, những thách thức cần đối mặt cũng như các điểm mạnh và hạn chế còn tồn tại trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Trên cơ sở đó, nghiên cứu góp phần đề xuất các định hướng và giải pháp chiến lược phù hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, phát huy lợi thế sẵn có và hỗ trợ Khách sạn Ninh Bình Legend phát triển ổn định, bền vững trong thời gian tới. Đồng thời, đề tài cũng góp phần củng cố và vận dụng cơ sở lý luận về quản trị chiến lược vào thực tiễn hoạt động kinh doanh trong ngành khách sạn tại địa phương.

Vì vậy, tôi chọn đề tài khóa luận tốt nghiệp *"Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend"* nhằm chỉ rõ sự ảnh hưởng của môi trường kinh doanh đến hoạt động kinh doanh và đề xuất một số giải pháp chiến lược cho Khách sạn Ninh Bình Legend.

2. Tổng quan tình hình nghiên cứu

Phân tích môi trường kinh doanh là nội dung quan trọng trong nghiên cứu chiến lược của doanh nghiệp, giúp nhận diện cơ hội và thách thức từ thị trường. Nhiều học giả đã tiếp cận vấn đề này dưới các góc độ khác nhau, tiêu biểu như:

Tác giả Phạm Thị Ngọc Bích (2024), *"Thực trạng và giải pháp nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn Tường Vi Hải Phòng"*, Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng, trong nghiên cứu này tác giả đã phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh của khách sạn thông qua các yếu tố như chất lượng dịch vụ, nguồn nhân lực, hoạt động marketing và khả năng cạnh tranh. Đồng thời đánh giá doanh thu, công suất phòng và mức độ hài lòng của khách hàng. Từ đó, đề xuất các giải pháp như nâng cao chất lượng dịch vụ, đào tạo nhân sự, tăng cường marketing trực tuyến và cải thiện hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Trong nghiên cứu *"Hình thành chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần Vissai Ninh Bình đến năm 2030"*, tác giả ThS. Vũ Thị Vân Huyền (2024), Trường Đại học Hoa Lư, tác giả đã tiến hành phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành và môi trường nội bộ của doanh nghiệp. Từ đó xây dựng ma trận SWOT nhằm xác định các cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Đề xuất các nhóm chiến lược như: nâng cao năng lực cạnh tranh, phát triển nguồn nhân lực và phát triển thị trường ...

Vũ Thị Hoàn và Phùng Thị Hạnh (2024*), "Chuyển đổi số trong kinh doanh khách sạn tại Việt Nam trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0"*, Trường Đại học Thủ đô Hà Nội, các tác giả cho rằng quá trình chuyển đổi số đang tạo ra bước ngoặt trong hoạt động kinh doanh khách sạn tại Việt Nam, giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình, nâng cao trải nghiệm khách hàng và khả năng cạnh tranh. Khẳng định chuyển đổi số không chỉ là xu hướng mà còn là yếu tố quyết định đến năng lực thích ứng của doanh nghiệp trong bối cảnh công nghiệp 4.0.

Bên cạnh đó, Huỳnh Thị Loan Trinh và Đậu Minh Đức (2025) trong nghiên cứu về *"Cơ hội và thách thức cho ngành kinh doanh khách sạn tại Khánh*

Hòa ứng dụng thực hành xanh giai đoạn 2025-2030", Trường Đại học Khánh Hòa, đã chỉ ra rằng việc hướng đến phát triển bền vững và bảo vệ môi trường đang trở thành xu thế tất yếu trong ngành lưu trú. Các tác giả nhấn mạnh việc áp dụng "Thực hành xanh" giúp khách sạn không chỉ nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn tăng khả năng cạnh tranh và hình ảnh thương hiệu trên thị trường.

Các đề tài nghiên cứu kể trên tập trung vào việc phân tích môi trường kinh doanh tại môi trường sản xuất hoặc khách sạn quy mô quốc tế, trong khi những địa phương có tiềm năng du lịch như Ninh Bình lại chưa được khai thác sâu. Và nhất là từ trước đến nay việc phân tích môi trường kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend chưa có đề tài nghiên cứu nào nghiên cứu về vấn đề này. Vì vậy, việc nghiên cứu môi trường kinh doanh của các khách sạn tại Ninh Bình, đặc biệt là Khách sạn Ninh Bình Legend, sẽ góp phần bổ sung vào khoảng trống lý luận và thực tiễn, đồng thời mang lại giá trị thiết thực cho hoạt động kinh doanh khách sạn tại địa phương.

3. Mục đích và nhiệm vụ nghiên cứu

3.1. Mục đích

Đề tài phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend, chỉ ra những yếu tố tác động từ bên trong và bên ngoài ảnh hưởng đến hoạt động của Khách sạn Ninh Bình Legend. Trên cơ sở đó, đề tài hình thành một số chiến lược kinh doanh, giúp khách sạn phát triển bền vững trong tương lai.

3.2. Nhiệm vụ

Để đạt được mục đích nghiên cứu của đề tài, đề tài cần thực hiện một số nhiệm vụ cụ thể sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về phân tích môi trường kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn.

- Phân tích môi trường bên ngoài và bên trong của Khách sạn Ninh Bình Legend nhằm làm rõ những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của khách sạn.

- Áp dụng một số công cụ ma trận như PESTEL, EFE, IFE và SWOT để đánh giá cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của khách sạn.

- Đề xuất một số chiến lược phù hợp cho Khách sạn Ninh Bình Legend.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1. Đối tượng

Môi trường kinh doanh tác động đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend.

4.2. Phạm vi

- Không gian: tại Khách sạn Ninh Bình Legend.
- Thời gian: Giai đoạn 2023- 5/2026.
- Nội dung: Tập trung phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài (vĩ mô, ngành) và môi trường nội bộ của Khách sạn Ninh Bình Legend.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1. Phương pháp nghiên cứu tài liệu (thu thập thứ cấp)

- Thu thập, tổng hợp các tài liệu, giáo trình, sách, báo khoa học liên quan đến môi trường kinh doanh, quản trị chiến lược trong lĩnh vực khách sạn.
- Tham khảo các báo cáo ngành du lịch – khách sạn, số liệu thống kê từ Tổng cục Du lịch, Sở Du lịch Ninh Bình và các nguồn dữ liệu chính thống khác.

5.2. Phương pháp phân tích – tổng hợp

- Phân tích dữ liệu thu thập được từ báo cáo, số liệu kinh doanh, thị trường để nhận diện cơ hội và thách thức.
- Tổng hợp các ý kiến và kết quả phân tích nhằm đưa ra nhận định toàn diện về môi trường kinh doanh của khách sạn.

5.3. Phương pháp so sánh

So sánh tình hình kinh doanh của khách sạn với các đối thủ trong cùng khu vực hoặc cùng phân khúc để đánh giá vị thế cạnh tranh.

5.4. Phương pháp quan sát và phỏng vấn (thu thập số liệu sơ cấp)

- Quan sát thực tế hoạt động kinh doanh, phong cách phục vụ của khách sạn.
- Phỏng vấn nhanh cán bộ quản lý, chuyên gia để thu thập thông tin bổ sung mang tính thực tiễn.

6. Ý nghĩa khoa học và ý nghĩa thực tiễn

6.1. Ý nghĩa khoa học

- Góp phần hệ thống hóa các vấn đề lý luận về môi trường kinh doanh trong ngành khách sạn.
- Minh chứng cho khả năng vận dụng một số mô hình phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh như: PESTEL, SWOT, EFE và IFE vào nghiên cứu trường hợp thực tế.
- Bổ sung thêm tài liệu tham khảo cho các công trình nghiên cứu trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, đặc biệt là quản trị khách sạn tại Việt Nam nói chung và Ninh Bình nói riêng.

6.2. Ý nghĩa thực tiễn

- Cung cấp những phân tích sát với thực trạng hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend.

- Chỉ ra các cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của khách sạn.

- Đề xuất một số giải pháp chiến lược phù hợp giúp Khách sạn Ninh Bình Legend phát triển bền vững trong tương lai.

- Là nguồn tài liệu tham khảo hữu ích cho các doanh nghiệp du lịch khách sạn khác tại Ninh Bình, cho sinh viên khối ngành Kinh tế và Du lịch.

Chương 1
CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN

1.1. Khái niệm và đặc điểm kinh doanh khách sạn

1.1.1. Khái niệm khách sạn và hoạt động kinh doanh khách sạn

Trong ngành du lịch, khách sạn giữ vai trò quan trọng do trực tiếp cung cấp các dịch vụ thiết yếu cho khách du lịch và khách công vụ. Chất lượng dịch vụ khách sạn có ảnh hưởng lớn đến trải nghiệm và mức độ hài lòng của khách hàng, vì vậy việc nghiên cứu khái niệm và đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn là cơ sở quan trọng trong quá trình phân tích môi trường kinh doanh.

Xét dưới góc độ lý luận, khách sạn là một loại hình cơ sở lưu trú được tổ chức hoạt động theo hướng chuyên nghiệp, nhằm cung cấp dịch vụ lưu trú kết hợp với các dịch vụ bổ sung như ẩm thực, giải trí và các tiện ích liên quan trong một khoảng thời gian nhất định, hướng tới mục tiêu sinh lợi. Theo cách tiếp cận của UNWTO, khách sạn là cơ sở kinh doanh có tổ chức, cung cấp phòng ngủ cùng các dịch vụ đi kèm phục vụ khách du lịch và khách công vụ. Trong khi đó, theo quy định của Luật Du lịch Việt Nam, khách sạn là cơ sở lưu trú có từ 10 buồng ngủ trở lên và đáp ứng các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như chất lượng phục vụ.

Như vậy, khách sạn không chỉ là nơi lưu trú tạm thời mà còn là hệ thống cung ứng dịch vụ tổng hợp. Giá trị dịch vụ của khách sạn được hình thành từ sự kết hợp giữa cơ sở vật chất, chất lượng phục vụ và trải nghiệm tổng thể mà khách hàng nhận được trong quá trình lưu trú.

Về hoạt động kinh doanh, kinh doanh khách sạn được hiểu là quá trình tổ chức, điều hành và kiểm soát các hoạt động cung ứng dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng trong thời gian lưu trú, bao gồm lưu trú, ăn uống và các dịch vụ phát sinh khác. Đây là loại hình kinh doanh dịch vụ có tính đặc thù, trong đó sản phẩm chủ yếu mang tính vô hình và quá trình cung cấp dịch vụ diễn ra đồng thời với quá trình tiêu dùng. Vì vậy, chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào sự tương tác trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng.

Hoạt động kinh doanh khách sạn có tính liên kết cao giữa nhiều bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, kỹ thuật và marketing. Sự phối hợp hiệu quả giữa các bộ phận góp phần nâng cao chất lượng phục vụ, xây dựng hình ảnh thương hiệu và tăng khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường.

Bên cạnh đó, kinh doanh khách sạn còn chịu ảnh hưởng rõ rệt của tính mùa vụ. Nhu cầu lưu trú thường biến động theo mùa du lịch, kỳ nghỉ lễ hoặc xu hướng thị trường, buộc các doanh nghiệp khách sạn phải linh hoạt trong hoạt động kinh doanh, chính sách giá và khai thác thị trường khách hàng nhằm duy trì hiệu quả hoạt động ổn định.

Nhìn chung, kinh doanh khách sạn là lĩnh vực dịch vụ có tính cạnh tranh cao, trong đó chất lượng dịch vụ, yếu tố con người và khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh đóng vai trò đặc biệt quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

1.1.2. Đặc điểm ngành kinh doanh khách sạn

Ngành kinh doanh khách sạn là một bộ phận quan trọng của lĩnh vực du lịch – dịch vụ và có nhiều đặc điểm khác biệt so với các ngành sản xuất thông thường. Sản phẩm chủ yếu của khách sạn là dịch vụ lưu trú, ăn uống và các tiện ích bổ sung nên mang tính vô hình, khách hàng chỉ có thể đánh giá chất lượng thông qua trải nghiệm thực tế trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Một đặc điểm nổi bật của ngành khách sạn là quá trình cung ứng và tiêu dùng dịch vụ diễn ra đồng thời. Chất lượng dịch vụ phụ thuộc lớn vào sự tương tác trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng, vì vậy yếu tố con người giữ vai trò đặc biệt quan trọng. Đồng thời, chất lượng dịch vụ cũng khó đồng nhất do chịu ảnh hưởng bởi trình độ nhân viên, tâm lý khách hàng và điều kiện phục vụ tại từng thời điểm.

Bên cạnh đó, kinh doanh khách sạn mang tính thời vụ rõ rệt và chịu ảnh hưởng lớn từ hoạt động du lịch. Lượng khách thường biến động theo mùa, các kỳ nghỉ lễ hoặc xu hướng du lịch, khiến doanh nghiệp phải linh hoạt trong quản trị công suất phòng, nhân sự và chính sách giá nhằm duy trì hiệu quả kinh doanh.

Ngoài ra, ngành khách sạn đòi hỏi vốn đầu tư lớn do phải đầu tư cơ sở vật chất, trang thiết bị và duy trì hoạt động vận hành liên tục. Đồng thời, đây cũng là ngành sử dụng nhiều lao động và chịu tác động mạnh từ các yếu tố bên ngoài như tình hình kinh tế, chính trị, dịch bệnh, công nghệ và xu hướng tiêu dùng du lịch. Vì vậy, khả năng thích ứng với biến động môi trường có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn.

1.2. Phân tích môi trường kinh doanh của khách sạn

Môi trường kinh doanh của khách sạn là tổng hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài có ảnh hưởng đến hoạt động, hiệu quả kinh doanh và khả năng

cạnh tranh của doanh nghiệp. Trong ngành khách sạn, môi trường kinh doanh thường biến động mạnh do chịu tác động từ tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ, xu hướng du lịch và nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, việc phân tích môi trường kinh doanh có ý nghĩa quan trọng trong quá trình hoạch định và triển khai chiến lược phát triển của doanh nghiệp khách sạn.

Phân tích môi trường kinh doanh giúp doanh nghiệp nhận diện các cơ hội và thách thức từ môi trường bên ngoài, đồng thời đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu nội tại. Trên cơ sở đó, khách sạn có thể xây dựng chiến lược phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tối ưu nguồn lực và tăng khả năng thích ứng với biến động của thị trường.

Đối với ngành khách sạn, môi trường bên ngoài thường bao gồm các yếu tố vĩ mô như kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa - xã hội, công nghệ và tự nhiên; đồng thời chịu tác động từ môi trường ngành như đối thủ cạnh tranh, khách hàng, nhà cung cấp và các doanh nghiệp trung gian. Bên cạnh đó, môi trường bên trong phản ánh năng lực nội tại của khách sạn thông qua các yếu tố như nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, năng lực tài chính, hoạt động marketing, chất lượng dịch vụ và hệ thống quản trị.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và xu hướng chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, việc thường xuyên phân tích môi trường kinh doanh giúp doanh nghiệp khách sạn chủ động thích ứng với thay đổi của thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh và hướng tới phát triển bền vững.

1.2.1. Khái niệm môi trường kinh doanh của khách sạn

Trong quản trị chiến lược, phân tích môi trường kinh doanh được xem là nền tảng quan trọng, giúp doanh nghiệp nhận diện đầy đủ các yếu tố có khả năng chi phối sự tồn tại và phát triển. Đối với ngành kinh doanh khách sạn - một lĩnh vực dịch vụ có tính biến động cao, phụ thuộc chặt chẽ vào hoạt động du lịch và đòi hỏi sự tương tác trực tiếp, liên tục với khách hàng - việc làm rõ bản chất của môi trường kinh doanh càng trở nên cần thiết, không chỉ về mặt lý luận mà còn trong thực tiễn quản trị.

Môi trường kinh doanh của khách sạn bao gồm hai nhóm cơ bản. Thứ nhất là môi trường bên ngoài, gồm các yếu tố vĩ mô như kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa - xã hội, công nghệ và tự nhiên; cùng với các yếu tố ngành như khách hàng, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp và các doanh nghiệp trung gian. Đây là những yếu tố doanh nghiệp khó kiểm soát nhưng có ảnh hưởng lớn đến nhu cầu du lịch và hoạt động kinh doanh khách sạn. Thứ hai là môi trường bên trong,

phản ánh năng lực nội tại của doanh nghiệp thông qua các yếu tố như nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, năng lực tài chính, hoạt động marketing, chất lượng dịch vụ và hệ thống quản trị.

Đối với ngành khách sạn, môi trường kinh doanh chịu ảnh hưởng mạnh từ sự phát triển của du lịch và đặc điểm của điểm đến. Các yếu tố như tài nguyên du lịch, hạ tầng giao thông, mức độ an toàn, chính sách phát triển du lịch và xu hướng tiêu dùng của khách hàng đều tác động trực tiếp đến khả năng thu hút khách và hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

Trong bối cảnh thị trường du lịch biến động nhanh và cạnh tranh ngày càng gay gắt, việc phân tích môi trường kinh doanh giúp doanh nghiệp khách sạn nhận diện cơ hội, hạn chế rủi ro và xây dựng chiến lược phát triển phù hợp nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

1.2.2. Phân tích môi trường vĩ mô (Mô hình PESTEL)

Mô hình PESTEL là một trong những công cụ phân tích môi trường vĩ mô được sử dụng phổ biến nhất trong quản trị chiến lược nhằm nhận diện và đánh giá các yếu tố bên ngoài có khả năng tác động đến hoạt động của doanh nghiệp. Mô hình này tập trung phân tích sáu nhóm yếu tố chủ yếu bao gồm: Chính trị (Political), Kinh tế (Economic), Xã hội (Social), Công nghệ (Technological), Môi trường tự nhiên (Environmental) và Pháp luật (Legal). Đối với ngành khách sạn, các yếu tố thuộc môi trường vĩ mô có ảnh hưởng đặc biệt quan trọng bởi đây là ngành kinh doanh có mức độ nhạy cảm cao trước các biến động về kinh tế, chính trị, xã hội và xu hướng tiêu dùng toàn cầu. Việc phân tích môi trường vĩ mô giúp doanh nghiệp khách sạn nhận diện cơ hội phát triển, dự báo rủi ro và xây dựng chiến lược thích ứng phù hợp trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

1.2.2.1. Yếu tố chính trị (Political)

Yếu tố chính trị phản ánh mức độ ổn định của hệ thống chính trị, chính sách điều hành của Chính phủ, quan hệ đối ngoại quốc tế, chính sách phát triển du lịch, quy định về thị thực, an ninh quốc gia và các biến động địa chính trị trên thế giới. Đây là một trong những yếu tố có ảnh hưởng sâu rộng đến ngành khách sạn bởi hoạt động du lịch và lưu trú luôn gắn chặt với môi trường hòa bình, ổn định và khả năng kết nối quốc tế.

Khi tình hình chính trị ổn định, chính sách phát triển du lịch được chú trọng và quan hệ hợp tác quốc tế được mở rộng, ngành khách sạn sẽ có điều kiện thuận lợi để thu hút khách du lịch, gia tăng đầu tư và mở rộng thị trường.

Ngược lại, bất ổn chính trị, xung đột quân sự, khủng bố hoặc các chính sách hạn chế xuất nhập cảnh có thể làm giảm mạnh nhu cầu du lịch và ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh khách sạn.

Bên cạnh đó, các chính sách của Nhà nước liên quan đến phát triển du lịch, đầu tư hạ tầng giao thông, e-visa, xúc tiến quảng bá du lịch và chuyển đổi số cũng tạo ra nhiều cơ hội cho ngành khách sạn phát triển. Đối với Việt Nam, môi trường chính trị ổn định cùng định hướng phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn là điều kiện thuận lợi để các doanh nghiệp khách sạn mở rộng hoạt động kinh doanh và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Tuy nhiên, trong bối cảnh tình hình chính trị và kinh tế thế giới còn nhiều biến động, các doanh nghiệp khách sạn cần chủ động theo dõi các thay đổi từ môi trường bên ngoài, đa dạng hóa thị trường khách và nâng cao khả năng thích ứng nhằm hạn chế rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

1.2.2.2. Yếu tố kinh tế (Economic)

Các yếu tố kinh tế cơ bản khi phân tích môi trường kinh doanh bao gồm: tốc độ tăng trưởng GDP, tỷ lệ lạm phát, lãi suất, tỷ giá hối đoái, thu nhập bình quân đầu người, tỷ lệ thất nghiệp, giá nhiên liệu và xu hướng chi tiêu của người tiêu dùng. Đây được xem là nhóm yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và rõ rệt nhất đến ngành khách sạn bởi nhu cầu du lịch, nghỉ dưỡng và lưu trú phụ thuộc lớn vào tình hình kinh tế cũng như khả năng chi trả của khách hàng.

Khi nền kinh tế tăng trưởng ổn định, thu nhập người dân được cải thiện, nhu cầu du lịch và sử dụng các dịch vụ khách sạn có xu hướng gia tăng, đặc biệt ở phân khúc trung và cao cấp. Ngược lại, trong giai đoạn kinh tế suy giảm hoặc lạm phát tăng cao, người tiêu dùng thường cắt giảm các khoản chi không thiết yếu như du lịch và nghỉ dưỡng, từ đó ảnh hưởng trực tiếp đến công suất phòng và doanh thu của các khách sạn.

Bên cạnh đó, các yếu tố như lãi suất tín dụng, tỷ giá ngoại tệ và giá nguyên vật liệu cũng tác động đáng kể đến hoạt động của doanh nghiệp khách sạn. Lãi suất tăng làm gia tăng chi phí vay vốn và áp lực đầu tư, trong khi biến động tỷ giá và giá nhiên liệu có thể làm tăng chi phí vận hành, chi phí nhập khẩu trang thiết bị và giá thành dịch vụ.

Ngoài ra, sự phát triển của hạ tầng giao thông như cao tốc, sân bay, đường sắt và hệ thống giao thông kết nối giữa các trung tâm kinh tế lớn cũng góp phần thúc đẩy ngành khách sạn tăng trưởng. Các địa phương có tiềm năng du lịch, cảnh quan thiên nhiên và di sản văn hóa được hưởng lợi đáng kể từ

xu hướng dịch chuyển du lịch nội địa và du lịch trải nghiệm. Điều này tạo ra cơ hội cho các khách sạn phát triển đa dạng loại hình dịch vụ như nghỉ dưỡng sinh thái, du lịch chăm sóc sức khỏe, tổ chức hội nghị - hội thảo và du lịch trải nghiệm văn hóa.

Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng lớn và môi trường kinh tế còn nhiều biến động, các doanh nghiệp khách sạn cần chú trọng kiểm soát chi phí, nâng cao chất lượng dịch vụ và sử dụng hiệu quả nguồn lực nhằm duy trì khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững.

1.2.2.3. Yếu tố xã hội (Social)

Yếu tố xã hội bao gồm các yếu tố liên quan đến dân số, cơ cấu độ tuổi, trình độ học vấn, thu nhập, phong cách sống, xu hướng tiêu dùng, giá trị văn hóa, thói quen du lịch và nhận thức xã hội của người tiêu dùng. Đây là nhóm yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc đến ngành khách sạn bởi nhu cầu lưu trú và nghỉ dưỡng của khách hàng luôn thay đổi theo sự biến động của xã hội và hành vi tiêu dùng.

Sự thay đổi trong cơ cấu dân số và mức sống của người dân đã thúc đẩy nhu cầu du lịch, nghỉ dưỡng và trải nghiệm các dịch vụ chất lượng cao ngày càng lớn. Du khách hiện nay không chỉ quan tâm đến nhu cầu lưu trú mà còn chú trọng đến chất lượng dịch vụ, trải nghiệm cá nhân hóa, không gian nghỉ dưỡng và các giá trị văn hóa địa phương. Điều này tạo cơ hội cho các khách sạn đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.

Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ và mạng xã hội cũng làm thay đổi hành vi tiêu dùng trong lĩnh vực du lịch – khách sạn. Các nền tảng trực tuyến và mạng xã hội ngày càng ảnh hưởng mạnh đến quyết định lựa chọn điểm đến, khách sạn và đánh giá trải nghiệm của khách hàng. Vì vậy, hình ảnh thương hiệu, chất lượng phục vụ và mức độ hài lòng của khách hàng trở thành những yếu tố quan trọng đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn.

Ngoài ra, xu hướng du lịch gắn với trải nghiệm, nghỉ dưỡng và phát triển bền vững ngày càng được quan tâm, tạo điều kiện cho các khách sạn phát triển các dịch vụ thân thiện với môi trường và gắn với bản sắc văn hóa địa phương. Tuy nhiên, sự thay đổi nhanh chóng trong nhu cầu và thị hiếu khách hàng cũng đặt ra yêu cầu đối với các doanh nghiệp khách sạn phải thường xuyên đổi mới dịch vụ, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và cải thiện trải nghiệm khách hàng nhằm duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường.

1.2.2.4. Yếu tố công nghệ (Technological)

Yếu tố công nghệ phản ánh mức độ phát triển của khoa học kỹ thuật, tốc độ đổi mới công nghệ, khả năng ứng dụng chuyển đổi số và các giải pháp công nghệ hiện đại vào hoạt động kinh doanh. Trong bối cảnh chuyển đổi số và cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 phát triển mạnh mẽ, công nghệ đang trở thành một trong những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến ngành khách sạn.

Hiện nay, nhiều khách sạn đã ứng dụng các hệ thống công nghệ hiện đại vào hoạt động quản lý và kinh doanh nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và chất lượng dịch vụ. Các hệ thống quản lý khách sạn, quản lý khách hàng, quản lý đặt phòng trực tuyến và thanh toán điện tử giúp doanh nghiệp tối ưu hóa quy trình hoạt động, kiểm soát doanh thu và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Đồng thời, việc kết nối với các nền tảng đặt phòng trực tuyến cũng giúp khách sạn mở rộng khả năng tiếp cận thị trường và gia tăng lượng khách hàng.

Bên cạnh đó, sự phát triển của internet, mạng xã hội và các nền tảng số đã làm thay đổi hành vi tiêu dùng của khách du lịch. Khách hàng hiện nay có xu hướng tìm kiếm thông tin, so sánh giá và đặt phòng trực tuyến trước khi sử dụng dịch vụ. Vì vậy, hoạt động marketing số, quản trị thương hiệu trực tuyến và chăm sóc khách hàng trên môi trường số ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn.

Ngoài những cơ hội phát triển, yếu tố công nghệ cũng đặt ra nhiều thách thức cho ngành khách sạn như chi phí đầu tư lớn, tốc độ thay đổi công nghệ nhanh và nguy cơ mất an toàn thông tin trong quá trình số hóa hoạt động kinh doanh. Do đó, các doanh nghiệp khách sạn cần chủ động ứng dụng công nghệ phù hợp, nâng cao năng lực quản trị số và đào tạo nguồn nhân lực nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và thích ứng với xu hướng phát triển của thị trường.

1.2.2.5. Yếu tố môi trường tự nhiên (Environmental)

Yếu tố môi trường tự nhiên chủ yếu khi phân tích môi trường kinh doanh ngành khách sạn bao gồm: các điều kiện tự nhiên, khí hậu, thời tiết, tài nguyên du lịch, chất lượng môi trường, biến đổi khí hậu và các vấn đề liên quan đến phát triển bền vững. Đây là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đặc biệt quan trọng đối với ngành khách sạn bởi hoạt động du lịch và lưu trú phụ thuộc lớn vào cảnh quan thiên nhiên, điều kiện khí hậu tại điểm đến.

Những biến động của môi trường tự nhiên như thiên tai, biến đổi khí hậu, ô nhiễm môi trường hay suy giảm tài nguyên du lịch có thể ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh khách sạn. Các hiện tượng thời tiết cực

đoan như bão, lũ lụt, nắng nóng kéo dài hoặc thiếu nước có thể làm gián đoạn hoạt động du lịch, gia tăng chi phí vận hành và ảnh hưởng đến trải nghiệm của khách hàng.

Bên cạnh đó, nhận thức của khách du lịch về bảo vệ môi trường và phát triển bền vững ngày càng gia tăng. Nhiều du khách hiện nay có xu hướng ưu tiên lựa chọn các khách sạn thân thiện với môi trường, sử dụng tiết kiệm năng lượng và gắn với các hoạt động du lịch xanh. Điều này tạo cơ hội cho các doanh nghiệp khách sạn xây dựng hình ảnh thương hiệu bền vững và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài những cơ hội phát triển, việc áp dụng các mô hình kinh doanh thân thiện với môi trường cũng đặt ra không ít thách thức đối với doanh nghiệp khách sạn như chi phí đầu tư lớn, yêu cầu thay đổi quy trình vận hành và nâng cao nhận thức của nhân viên cũng như khách hàng. Vì vậy, các doanh nghiệp khách sạn cần chú trọng kết hợp hài hòa giữa mục tiêu kinh doanh và bảo vệ môi trường nhằm hướng tới sự phát triển bền vững trong dài hạn.

1.2.2.6. Yếu tố pháp luật (Legal)

Yếu tố pháp luật bao gồm hệ thống luật pháp, các chính sách, nghị định, thông tư và quy định của Nhà nước có liên quan đến hoạt động kinh doanh khách sạn. Đây là một trong những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình vận hành, quản trị và phát triển của các doanh nghiệp khách sạn bởi ngành này chịu sự quản lý chặt chẽ từ nhiều lĩnh vực khác nhau như đầu tư, du lịch, lao động, thuế, an toàn thực phẩm, phòng cháy chữa cháy, bảo vệ môi trường và an ninh trật tự.

Sự thay đổi của chính sách pháp luật có thể tạo ra cả cơ hội và thách thức đối với ngành khách sạn. Các chính sách hỗ trợ phát triển du lịch, mở rộng e-visa, đầu tư hạ tầng giao thông và thúc đẩy chuyển đổi số góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp khách sạn mở rộng thị trường và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Bên cạnh đó, các khách sạn cũng phải tuân thủ nhiều quy định pháp lý liên quan đến tiêu chuẩn cơ sở lưu trú, vệ sinh an toàn thực phẩm, phòng cháy chữa cháy, bảo vệ môi trường, lao động và bảo mật thông tin khách hàng. Việc siết chặt các quy định quản lý giúp nâng cao tính an toàn và minh bạch trong hoạt động kinh doanh nhưng đồng thời cũng làm gia tăng chi phí đầu tư và áp lực tuân thủ đối với doanh nghiệp.

Ngoài ra, trong bối cảnh chuyển đổi số và hội nhập quốc tế ngày càng sâu rộng, các yêu cầu pháp lý liên quan đến bảo mật dữ liệu, giao dịch điện tử và phát triển bền vững đang trở thành vấn đề quan trọng đối với ngành khách sạn. Vì vậy, các doanh nghiệp cần thường xuyên cập nhật chính sách mới, nâng cao năng lực quản trị pháp lý và chủ động thích ứng với những thay đổi của môi trường pháp luật nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định và phát triển bền vững.

Bảng 1.1: Tổng hợp các yếu tố PESTEL ảnh hưởng đến khách sạn

Yếu tố	Các khía cạnh chính	Cơ hội điển hình	Thách thức/Nguy cơ điển hình
Chính trị (P)	Ổn định chính trị, chính sách du lịch, thị thực, quan hệ đối ngoại, an ninh quốc gia	Mở rộng e-visa, miễn thị thực, chính sách thúc đẩy du lịch, môi trường chính trị ổn định giúp thu hút khách và đầu tư quốc tế	Bất ổn chính trị, xung đột quốc tế, hạn chế xuất nhập cảnh, biến động giá nhiên liệu và suy giảm nhu cầu du lịch
Kinh tế (E)	Tăng trưởng GDP, lạm phát, lãi suất, tỷ giá, thu nhập dân cư, xu hướng chi tiêu	Tầng lớp trung lưu gia tăng, nhu cầu du lịch nội tăng, hạ tầng giao thông phát triển	Lạm phát cao, chi phí vận hành tăng, lãi suất vay vốn lớn và suy giảm sức mua, cạnh tranh giá
Xã hội (S)	Cơ cấu dân số, phong cách sống, xu hướng tiêu dùng, hành vi du lịch, mạng xã hội	Nhu cầu nghỉ dưỡng tăng, xu hướng trải nghiệm và du lịch xanh phát triển, marketing số hiệu quả	Thị hiếu khách hàng thay đổi nhanh, áp lực nâng cao chất lượng dịch vụ, phản hồi tiêu cực trên mạng xã hội, thiếu hụt lao động chất lượng
Công nghệ (T)	Chuyển đổi số, hệ thống quản lý khách sạn, OTA, AI, tự động hóa, an ninh mạng	Tối ưu vận hành, mở rộng thị trường trực tuyến, nâng cao trải nghiệm khách	Chi phí đầu tư công nghệ cao, rủi ro mất an toàn thông tin, phụ thuộc nền

		hàng và hiệu quả quản lý	tảng trung gian trực tuyến
Môi trường tự nhiên (E)	Biến đổi khí hậu, ô tài nguyên du lịch, chất lượng môi trường, phát triển bền vững	Phát triển khách sạn xanh, nâng cao hình ảnh thương hiệu, thu hút khách du lịch sinh thái	Thiên tai, thời tiết cực đoan, ô nhiễm môi trường, chi phí năng lượng và bảo vệ môi trường gia tăng
Pháp luật (L)	Luật du lịch, lao động, thuế, PCCC, bảo vệ môi trường, an ninh mạng, bảo mật dữ liệu	Chính sách hỗ trợ du lịch, hoàn thiện hành lang pháp lý, thúc đẩy chuyển đổi số và đầu tư	Áp lực tuân thủ pháp luật, chi phí đầu tư theo tiêu chuẩn mới, yêu cầu quản trị dữ liệu và môi trường ngày càng nghiêm ngặt

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích mô hình PESTEL)

1.2.3. Phân tích môi trường vi mô - môi trường ngành khách sạn (Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter)

Mô hình năm áp lực cạnh tranh của Michael E. Porter (1980) là một trong những công cụ phân tích môi trường ngành được sử dụng phổ biến trong quản trị chiến lược nhằm đánh giá mức độ hấp dẫn và khả năng sinh lợi của một ngành kinh doanh. Theo Porter, mức độ cạnh tranh trong ngành không chỉ xuất phát từ các đối thủ hiện tại mà còn chịu tác động bởi nhiều lực lượng khác nhau trong môi trường ngành. Đối với ngành khách sạn, mô hình này đặc biệt có ý nghĩa bởi đây là lĩnh vực có mức độ cạnh tranh cao, chịu ảnh hưởng mạnh từ xu hướng tiêu dùng, công nghệ, biến động kinh tế và sự thay đổi trong hành vi du lịch của khách hàng. Năm áp lực cạnh tranh cơ bản bao gồm: (1) mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại trong ngành; (2) nguy cơ gia nhập của đối thủ mới; (3) nguy cơ từ sản phẩm và dịch vụ thay thế; (4) quyền lực thương lượng của nhà cung cấp; và (5) quyền lực thương lượng của khách hàng. Các lực lượng này tác động qua lại lẫn nhau và ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh, doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp khách sạn.

1.2.3.1. Cạnh tranh giữa các khách sạn hiện tại

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại là áp lực mạnh nhất trong mô hình năm áp lực cạnh tranh của Porter đối với ngành khách sạn. Đây là

sự cạnh tranh trực tiếp giữa các khách sạn đang hoạt động trên thị trường nhằm thu hút khách hàng, gia tăng thị phần và tối đa hóa doanh thu. Mức độ cạnh tranh trong ngành khách sạn thường rất cao do số lượng doanh nghiệp lớn, sản phẩm dịch vụ có tính tương đồng và khách hàng có nhiều lựa chọn thay thế.

Các khách sạn hiện nay không chỉ cạnh tranh về giá phòng mà còn cạnh tranh trên nhiều phương diện như chất lượng dịch vụ, vị trí, thương hiệu, cơ sở vật chất, tiện ích đi kèm và trải nghiệm khách hàng. Trong bối cảnh nhu cầu du lịch ngày càng đa dạng, các doanh nghiệp khách sạn phải liên tục đổi mới dịch vụ, nâng cấp cơ sở vật chất và nâng cao chất lượng phục vụ nhằm tạo sự khác biệt trên thị trường.

Bên cạnh đó, sự phát triển của internet và các nền tảng đặt phòng trực tuyến giúp khách hàng dễ dàng so sánh giá cả, chất lượng dịch vụ và đánh giá của các khách sạn trước khi đưa ra quyết định lựa chọn. Điều này làm cho mức độ cạnh tranh trong ngành ngày càng gay gắt hơn, đồng thời tạo áp lực lớn đối với hoạt động quản trị thương hiệu và trải nghiệm khách hàng của doanh nghiệp.

Ngoài ra, sự tham gia của các chuỗi khách sạn lớn, thương hiệu quốc tế và các mô hình lưu trú mới cũng làm gia tăng áp lực cạnh tranh trong ngành khách sạn. Các doanh nghiệp có lợi thế về thương hiệu, công nghệ, nguồn lực tài chính và hệ thống quản trị chuyên nghiệp thường có khả năng cạnh tranh mạnh hơn trên thị trường.

Một đặc điểm khác của ngành khách sạn là chi phí cố định lớn, bao gồm chi phí cơ sở vật chất, nhân sự và vận hành. Vì vậy, trong những giai đoạn nhu cầu du lịch suy giảm, nhiều khách sạn có xu hướng giảm giá hoặc tăng khuyến mãi để duy trì công suất phòng, từ đó làm cho cạnh tranh trong ngành càng trở nên gay gắt hơn.

Nhìn chung, mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại trong ngành khách sạn đang ở mức cao và có xu hướng tiếp tục gia tăng. Điều này buộc các khách sạn phải không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng thương hiệu và tạo ra sự khác biệt nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

1.2.3.2. Nguy cơ xâm nhập của các khách sạn mới

Nguy cơ xâm nhập các đối thủ mới phản ánh khả năng xuất hiện thêm các doanh nghiệp mới tham gia vào ngành và tạo ra áp lực cạnh tranh đối với

các doanh nghiệp hiện hữu. Mức độ đe dọa này phụ thuộc vào nhiều yếu tố như rào cản gia nhập ngành, yêu cầu vốn đầu tư, khả năng xây dựng thương hiệu, chính sách pháp luật và mức độ hấp dẫn của thị trường.

Trong những năm gần đây, ngành khách sạn tại Việt Nam được đánh giá là lĩnh vực có tiềm năng phát triển lớn nhờ sự tăng trưởng của ngành du lịch và nhu cầu lưu trú ngày càng gia tăng. Điều này tạo sức hấp dẫn đối với nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước, làm cho nguy cơ xuất hiện các đối thủ mới ngày càng lớn hơn.

Tuy nhiên, ngành khách sạn cũng là lĩnh vực có rào cản gia nhập tương đối cao, đặc biệt ở phân khúc trung và cao cấp. Việc đầu tư xây dựng khách sạn đòi hỏi nguồn vốn lớn cho cơ sở vật chất, trang thiết bị và chi phí vận hành ban đầu. Đồng thời, doanh nghiệp còn phải đáp ứng nhiều yêu cầu pháp lý liên quan đến tiêu chuẩn cơ sở lưu trú, phòng cháy chữa cháy, an toàn thực phẩm và bảo vệ môi trường.

Bên cạnh đó, uy tín thương hiệu và chất lượng dịch vụ là những yếu tố quan trọng trong ngành khách sạn. Các doanh nghiệp đang hoạt động thường có lợi thế về thương hiệu, kinh nghiệm quản lý và nguồn khách ổn định, trong khi các đối thủ mới cần nhiều thời gian và chi phí để xây dựng hình ảnh và tạo niềm tin với khách hàng.

Mặc dù vậy, sự phát triển của các mô hình lưu trú mới và các nền tảng đặt phòng trực tuyến đang làm giảm bớt rào cản gia nhập ngành. Nhiều mô hình lưu trú quy mô nhỏ hoặc kinh doanh trên nền tảng số có thể tham gia thị trường với chi phí thấp hơn so với khách sạn truyền thống, từ đó làm gia tăng áp lực cạnh tranh trong ngành.

Nhìn chung, nguy cơ gia nhập của các đối thủ mới trong ngành khách sạn được đánh giá ở mức tương đối cao. Điều này buộc các doanh nghiệp hiện hữu phải liên tục nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng thương hiệu và tạo ra sự khác biệt nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

1.2.3.3. Nguy cơ từ sản phẩm và dịch vụ thay thế

Nguy cơ từ sản phẩm thay thế phản ánh khả năng khách hàng chuyển sang sử dụng các sản phẩm hoặc dịch vụ khác có thể thay thế cho dịch vụ khách sạn truyền thống. Khi các sản phẩm thay thế ngày càng đa dạng, tiện lợi và có mức giá cạnh tranh hơn, áp lực đối với ngành khách sạn sẽ gia tăng đáng kể.

Hiện nay, cùng với sự phát triển mạnh của du lịch và nền kinh tế số, nhiều loại hình lưu trú thay thế như homestay, căn hộ du lịch, villa cho thuê, resort sinh thái và các nền tảng chia sẻ lưu trú trực tuyến ngày càng phát triển mạnh. Các mô hình này tạo ra nhiều lựa chọn hơn cho khách hàng và làm gia tăng cạnh tranh đối với khách sạn truyền thống, đặc biệt ở phân khúc bình dân và trung cấp.

Bên cạnh đó, sự thay đổi trong nhu cầu và hành vi tiêu dùng của khách du lịch cũng làm gia tăng nguy cơ từ các sản phẩm thay thế. Nhiều khách hàng hiện nay có xu hướng ưu tiên các không gian lưu trú mang tính trải nghiệm, gần gũi thiên nhiên, riêng tư và có chi phí linh hoạt hơn so với khách sạn truyền thống.

Ngoài ra, sự phát triển của công nghệ và các nền tảng trực tuyến giúp khách hàng dễ dàng tìm kiếm, so sánh và đặt các loại hình lưu trú thay thế thông qua internet. Điều này làm cho khả năng tiếp cận thị trường của các sản phẩm thay thế ngày càng lớn hơn và tạo áp lực cạnh tranh đáng kể đối với ngành khách sạn.

Tuy nhiên, mức độ ảnh hưởng của sản phẩm thay thế không giống nhau ở tất cả các phân khúc khách sạn. Đối với phân khúc khách sạn cao cấp và khách sạn 4–5 sao, nguy cơ từ sản phẩm thay thế thường thấp hơn so với phân khúc bình dân. Nguyên nhân là bởi nhóm khách hàng cao cấp thường yêu cầu các tiêu chuẩn dịch vụ chuyên nghiệp, mức độ an toàn cao, tiện ích đồng bộ và trải nghiệm sang trọng mà nhiều mô hình lưu trú thay thế khó có thể đáp ứng đầy đủ. Các dịch vụ như trung tâm hội nghị, spa cao cấp, nhà hàng sang trọng, hồ bơi, phòng gym hay dịch vụ chăm sóc khách hàng chuyên nghiệp vẫn là lợi thế lớn của khách sạn truyền thống.

Tuy nhiên, ngay cả ở phân khúc cao cấp, áp lực từ sản phẩm thay thế vẫn đang gia tăng khi nhiều villa nghỉ dưỡng, resort sinh thái hoặc mô hình lưu trú cao cấp cá nhân hóa được đầu tư bài bản với thiết kế độc đáo và trải nghiệm riêng biệt. Những mô hình này không chỉ cạnh tranh về giá mà còn cạnh tranh về cảm xúc và tính cá nhân hóa - yếu tố ngày càng được khách hàng hiện đại coi trọng.

Nhìn chung, nguy cơ từ sản phẩm và dịch vụ thay thế đối với ngành khách sạn hiện nay được đánh giá ở mức tương đối cao và có xu hướng tiếp tục gia tăng trong tương lai. Điều này buộc các doanh nghiệp khách sạn phải liên

tục nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo sự khác biệt và cải thiện trải nghiệm khách hàng nhằm duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường.

1.2.3.4. Quyền lực thương lượng của nhà cung cấp

Quyền lực của nhà cung cấp là mức độ ảnh hưởng của các đơn vị cung ứng đầu vào đối với hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn. Trong ngành khách sạn, nhà cung cấp giữ vai trò đặc biệt quan trọng vì chất lượng dịch vụ phụ thuộc trực tiếp vào nguồn nguyên liệu, trang thiết bị, công nghệ và các dịch vụ hỗ trợ từ bên ngoài. Khi nhà cung cấp có quyền lực lớn, họ có thể tạo ra nhiều áp lực đối với khách sạn thông qua giá cả, chất lượng sản phẩm, tiến độ giao hàng, điều kiện thanh toán hoặc tiến độ cung ứng.

Các doanh nghiệp khách sạn hiện nay phụ thuộc vào nhiều nhóm nhà cung cấp khác nhau như nhà cung cấp thực phẩm và đồ uống, trang thiết bị khách sạn, dịch vụ công nghệ, điện nước và các nền tảng đặt phòng trực tuyến. Đối với các khách sạn trung và cao cấp, yêu cầu về chất lượng đầu vào thường cao hơn nên mức độ phụ thuộc vào các nhà cung cấp uy tín cũng lớn hơn.

Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ số làm gia tăng vai trò của các nhà cung cấp phần mềm quản lý và nền tảng OTA như Booking.com, Agoda hay Expedia. Các nền tảng này có khả năng tạo áp lực thông qua mức chiết khấu hoa hồng, điều kiện hợp tác hoặc khả năng hiển thị trên hệ thống đặt phòng trực tuyến. Điều này ảnh hưởng đáng kể đến doanh thu và khả năng tiếp cận khách hàng của khách sạn.

Ngoài ra, ngành khách sạn còn chịu tác động từ sự biến động giá nguyên liệu, chi phí năng lượng và tình trạng thiếu hụt lao động chất lượng cao. Khi giá thực phẩm, điện nước hoặc chi phí nhân sự tăng, chi phí vận hành của khách sạn cũng tăng theo, từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, mức độ quyền lực của nhà cung cấp trong ngành khách sạn không hoàn toàn tuyệt đối do nhiều loại hàng hóa và dịch vụ có thể được thay thế bởi các đơn vị cung cấp khác nhau. Các khách sạn có quy mô lớn hoặc thương hiệu mạnh thường có lợi thế hơn trong việc đàm phán giá cả và điều kiện hợp tác với nhà cung cấp.

Nhìn chung, quyền lực thương lượng của nhà cung cấp trong ngành khách sạn được đánh giá ở mức tương đối cao. Vì vậy, để giảm bớt quyền lực của nhà cung cấp, các khách sạn cần đa dạng hóa nguồn cung, xây dựng quan hệ hợp tác ổn định với đối tác và nâng cao năng lực quản trị chi phí nhằm giảm

áp lực từ các nhà cung cấp và đảm bảo hoạt động kinh doanh hiệu quả trong dài hạn.

1.2.3.5. Quyền lực thương lượng của khách hàng

Quyền lực thương lượng của khách hàng phản ánh mức độ ảnh hưởng của khách hàng đối với hoạt động kinh doanh và khả năng sinh lợi của doanh nghiệp khách sạn. Trong ngành khách sạn, khách hàng có thể gây áp lực về giá cả, chất lượng dịch vụ, chính sách ưu đãi và trải nghiệm phục vụ. Khi khách hàng có nhiều lựa chọn thay thế và khả năng chuyển đổi dễ dàng, quyền lực thương lượng của họ sẽ gia tăng.

Khách hàng của ngành khách sạn bao gồm khách du lịch cá nhân, khách đoàn, công ty lữ hành, khách công vụ và khách MICE. Mỗi nhóm khách hàng có nhu cầu và mức độ ảnh hưởng khác nhau, trong đó khách đoàn và doanh nghiệp thường có khả năng thương lượng cao hơn do đặt phòng với số lượng lớn và mang lại nguồn doanh thu ổn định cho khách sạn.

Hiện nay, quyền lực thương lượng của khách hàng trong ngành khách sạn ngày càng lớn do thị trường lưu trú có mức độ cạnh tranh rất cao và khách hàng có nhiều lựa chọn thay thế. Sự phát triển mạnh của internet và nền tảng số giúp khách hàng dễ dàng tiếp cận thông tin, so sánh giá cả và đánh giá chất lượng giữa các khách sạn khác nhau trước khi đưa ra quyết định.

Bên cạnh đó, các đánh giá công khai trên nền tảng số và mạng xã hội cũng ảnh hưởng mạnh đến uy tín thương hiệu của khách sạn. Những phản hồi tích cực hoặc tiêu cực từ khách hàng có thể tác động trực tiếp đến khả năng thu hút khách và doanh thu của doanh nghiệp. Điều này buộc các khách sạn phải chú trọng hơn đến chất lượng dịch vụ và quản trị trải nghiệm khách hàng.

Ngoài ra, khách hàng còn tạo áp lực thông qua khả năng ép giá và yêu cầu nhiều ưu đãi hơn. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt, nhiều khách sạn phải áp dụng chương trình giảm giá, khuyến mãi hoặc nâng cấp dịch vụ nhằm duy trì công suất phòng và thu hút khách hàng.

Một yếu tố quan trọng khác làm gia tăng quyền lực của khách hàng là chi phí chuyển đổi thấp. Khách hàng có thể dễ dàng thay đổi lựa chọn lưu trú mà không gặp nhiều rào cản, đặc biệt khi các sản phẩm dịch vụ trong ngành khách sạn có mức độ tương đồng tương đối cao.

Tuy nhiên, ở phân khúc khách sạn cao cấp hoặc các khách sạn có thương hiệu mạnh, quyền lực của khách hàng thường thấp hơn do doanh nghiệp có lợi thế về uy tín thương hiệu, chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khác biệt.

Nhìn chung, quyền lực thương lượng của khách hàng trong ngành khách sạn hiện nay được đánh giá ở mức cao và ngày càng gia tăng dưới tác động của công nghệ số và cạnh tranh thị trường. Điều này buộc các doanh nghiệp khách sạn phải không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, xây dựng thương hiệu và tạo ra sự khác biệt nhằm duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Bảng 1.2: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh tác động đến ngành khách sạn

Lực lượng cạnh tranh	**Mức độ tác động**	**Lý do/Biểu hiện điển hình**
Cạnh tranh giữa các khách sạn hiện tại	Rất cao	Cạnh tranh gay gắt về giá phòng, chất lượng dịch vụ, thương hiệu, tiện ích, trải nghiệm khách hàng và marketing trực tuyến
Nguy cơ xâm nhập của đối thủ mới	Cao	Ngành khách sạn có tiềm năng phát triển lớn, thu hút nhiều nhà đầu tư; sự phát triển của mô hình lưu trú mới và nền tảng số làm giảm rào cản gia nhập
Nguy cơ từ sản phẩm thay thế	Tương đối cao	Homestay, villa, căn hộ du lịch, resort sinh thái và các mô hình lưu trú thay thế ngày càng phổ biến và đa dạng
Quyền lực thương lượng của nhà cung cấp	Trung bình - Cao	Nhà cung cấp thực phẩm, thiết bị, công nghệ, OTA, điện nước và lao động có thể tạo áp lực về giá cả, chất lượng và điều kiện hợp tác
Quyền lực thương lượng của khách hàng	Cao	Khách hàng có nhiều lựa chọn, dễ dàng so sánh giá và đánh giá dịch vụ thông qua internet và nền tảng trực tuyến

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích mô hình 5 áp lực cạnh tranh*)*

1.2.4. Đánh giá môi trường bên ngoài (Ma trận EFE)

Ma trận EFE là công cụ được sử dụng nhằm tổng hợp và lượng hóa mức độ tác động của các yếu tố từ môi trường bên ngoài đến hoạt động của doanh

nghiệp. Thông qua công cụ này, doanh nghiệp có thể xác định rõ các cơ hội cần khai thác cũng như những thách thức cần kiểm soát, từ đó đánh giá được mức độ phản ứng của mình trước những biến động của môi trường kinh doanh. Ma trận EFE được xây dựng qua năm bước.

Bảng 1.3: Ma trận EFE

Bước 1	Bước2	Bước 3	Bước 4	Bước 5
Liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài DN	Đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố đối với DN (Weight)	Phân loại phản ứng của DN đới với với yếu tố đó (Rating)	Tính điểm quan trọng của mỗi yếu tố (Weighted score)	Tổng số điểm của DN
10 - 20 yếu tố	Cho điểm tầm quan trọng từ 0,00 - 1,00 Tổng trọng số bằng 1	Điểm từ 1 - 4 1= DN ít phản ứng < = 2,5 DN phản ứng trung bình >2,5 DN phản ứng trên trung bình 4= DN phản ứng tốt	Cột (2) x cột (3)	Tính tổng điểm và có nhận xét, đánh giá

(Nguồn: Giáo trình quản trị chiến lược (2023))

Bước một: lập danh sách từ 10 đến 20 yếu tố cơ hội và đe dọa có ảnh hưởng quan trọng nhất đến khách sạn. Các yếu tố này được rút ra từ phân tích PESTEL và mô hình 5 áp lực cạnh tranh.

Bước hai: phân loại tầm quan trọng (hệ số) cho mỗi yếu tố trên thang từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng), sao cho tổng các hệ số bằng 1,0. Hệ số phản ánh mức độ tác động của yếu tố đó đến sự thành công của khách sạn trong ngành.

Bước ba: phân loại mức độ phản ứng (điểm số) của khách sạn đối với mỗi yếu tố, từ 1 đến 4: 1 là phản ứng kém, 2 là phản ứng trung bình, 3 là phản ứng trên trung bình, 4 là phản ứng tốt (tận dụng cơ hội tốt hoặc ứng phó với đe dọa hiệu quả).

Bước bốn: tính điểm số quan trọng cho mỗi yếu tố bằng cách nhân hệ số với điểm phân loại.

Bước năm: cộng tổng điểm số quan trọng của tất cả các yếu tố để có tổng điểm ma trận EFE.

Tổng điểm của ma trận EFE dao động trong khoảng từ 1,0 đến 4,0, phản ánh mức độ thích ứng của doanh nghiệp trước môi trường bên ngoài. Mức điểm trung bình là 2,5; nếu tổng điểm cao hơn mức này cho thấy doanh nghiệp có khả năng tận dụng cơ hội và ứng phó với thách thức tương đối tốt, trong khi mức điểm thấp hơn phản ánh sự hạn chế trong việc thích ứng và tiềm ẩn nhiều rủi ro trong hoạt động kinh doanh.

Đối với ngành khách sạn, ma trận EFE giúp doanh nghiệp đánh giá mức độ tác động của các yếu tố bên ngoài như kinh tế, chính trị, xã hội, công nghệ, pháp luật và mức độ cạnh tranh trong ngành. Qua đó, doanh nghiệp có cơ sở để xây dựng chiến lược phù hợp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh.

1.2.5. Phân tích môi trường bên trong

Môi trường bên trong của doanh nghiệp khách sạn bao gồm toàn bộ nguồn lực, năng lực, cơ cấu tổ chức, quy trình vận hành và các yếu tố nội tại mà doanh nghiệp có thể kiểm soát nhằm phục vụ hoạt động kinh doanh và tạo lập lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Việc phân tích môi trường bên trong giúp doanh nghiệp xác định được những điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần khắc phục, từ đó làm cơ sở xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với điều kiện thực tế và bối cảnh cạnh tranh của ngành khách sạn.

Đối với ngành khách sạn, các yếu tố nội bộ có vai trò đặc biệt quan trọng bởi chất lượng dịch vụ phụ thuộc trực tiếp vào khả năng phối hợp đồng bộ giữa con người, cơ sở vật chất, công nghệ và quy trình phục vụ. Một doanh nghiệp khách sạn có môi trường nội bộ mạnh sẽ có khả năng cung cấp trải nghiệm lưu trú tốt hơn, nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng và duy trì năng lực cạnh tranh bền vững. Các yếu tố nội bộ chủ yếu của doanh nghiệp khách sạn bao gồm: nguồn nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật, năng lực tài chính, hoạt động marketing và bán hàng, quy trình vận hành và chất lượng dịch vụ, hệ thống thông tin và công nghệ, cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp, cùng mối quan hệ với các bên liên quan.

1.2.5.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn. Do đặc thù sản phẩm khách sạn mang tính vô hình và được tạo ra thông qua quá trình phục vụ trực tiếp, thái độ, kỹ năng và trình độ chuyên môn của nhân viên có ảnh hưởng lớn đến trải nghiệm và mức độ hài lòng của khách hàng.

Nguồn nhân lực trong khách sạn bao gồm nhiều bộ phận khác nhau như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, bếp, kỹ thuật, kinh doanh - marketing, kế toán và quản lý điều hành. Mỗi bộ phận đảm nhận những chức năng riêng nhưng có mối liên kết chặt chẽ với nhau nhằm đảm bảo hoạt động phục vụ khách hàng diễn ra đồng bộ và hiệu quả. Do đặc thù hoạt động liên tục 24/24 giờ, ngành khách sạn đòi hỏi đội ngũ nhân sự phải có tính kỷ luật cao, khả năng phối hợp tốt và chịu được áp lực công việc lớn.

Phân tích nguồn nhân lực trong doanh nghiệp khách sạn thường tập trung vào các yếu tố như số lượng lao động, cơ cấu lao động, trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ, khả năng ngoại ngữ, kinh nghiệm làm việc, năng suất lao động và chất lượng phục vụ. Bên cạnh đó, các chính sách tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ và giữ chân nhân viên cũng là những nội dung quan trọng cần được xem xét, bởi đây là cơ sở ảnh hưởng trực tiếp đến sự ổn định và chất lượng của đội ngũ lao động.

Trong bối cảnh ngành du lịch - khách sạn cạnh tranh ngày càng gay gắt, chất lượng nguồn nhân lực đang trở thành yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa các doanh nghiệp. Một khách sạn sở hữu đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, thân thiện, có kỹ năng giao tiếp tốt và khả năng xử lý tình huống linh hoạt sẽ góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng, xây dựng hình ảnh thương hiệu tích cực và gia tăng khả năng khách quay trở lại. Ngược lại, tình trạng thiếu hụt lao động có chuyên môn, tỷ lệ nghỉ việc cao hoặc chất lượng phục vụ không đồng đều sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả kinh doanh và uy tín của khách sạn.

Ngoài ra, cùng với xu hướng chuyển đổi số và sự thay đổi trong nhu cầu của khách du lịch, nguồn nhân lực ngành khách sạn hiện nay không chỉ cần đáp ứng yêu cầu về nghiệp vụ chuyên môn mà còn phải có khả năng sử dụng công nghệ, ngoại ngữ và kỹ năng chăm sóc khách hàng theo hướng cá nhân hóa. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp khách sạn phải chú trọng hơn đến công tác đào tạo, phát triển nguồn nhân lực và xây dựng môi trường làm việc chuyên

nghiệp nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ và duy trì lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

1.2.5.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Cơ sở vật chất kỹ thuật là yếu tố quan trọng phản ánh năng lực phục vụ và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn. Đây là toàn bộ hệ thống tài sản và trang thiết bị phục vụ hoạt động lưu trú, ăn uống, hội nghị và các dịch vụ bổ sung. Chất lượng cơ sở vật chất không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm khách hàng mà còn tác động đến hiệu quả vận hành và hình ảnh thương hiệu của khách sạn.

Trong ngành khách sạn, cơ sở vật chất kỹ thuật bao gồm nhiều hạng mục khác nhau như khu vực sảnh lễ tân, hệ thống phòng nghỉ, nhà hàng, quầy bar, phòng hội nghị, khu vui chơi giải trí, hồ bơi, spa, phòng gym, bãi đỗ xe cùng các công trình phụ trợ khác. Bên cạnh đó còn bao gồm hệ thống điện, nước, điều hòa, thang máy, hệ thống phòng cháy chữa cháy, camera an ninh, wifi và các trang thiết bị phục vụ vận hành như thiết bị buồng phòng, bếp công nghiệp, máy giặt công nghiệp và hệ thống quản lý kỹ thuật.

Phân tích cơ sở vật chất kỹ thuật thường tập trung vào các yếu tố như quy mô khách sạn, số lượng và chất lượng phòng nghỉ, mức độ hiện đại của trang thiết bị, tính đồng bộ của hệ thống kỹ thuật, khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng và tình trạng bảo trì cơ sở vật chất. Bên cạnh đó, thiết kế kiến trúc, không gian nội thất, cảnh quan và mức độ tiện nghi cũng được xem là những tiêu chí quan trọng ảnh hưởng đến khả năng thu hút khách và định vị phân khúc thị trường của khách sạn.

Trong bối cảnh nhu cầu du lịch ngày càng đa dạng, khách hàng không chỉ quan tâm đến nơi lưu trú mà còn chú trọng đến trải nghiệm tổng thể. Vì vậy, nhiều khách sạn hiện nay chú trọng đầu tư không gian xanh, tiện nghi thông minh, khu vực "check-in" và các tiện ích hiện đại nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và tạo lợi thế cạnh tranh.

Tuy nhiên, việc đầu tư và duy trì cơ sở vật chất kỹ thuật trong ngành khách sạn đòi hỏi nguồn vốn lớn và chi phí bảo trì thường xuyên. Nếu cơ sở vật chất xuống cấp, thiếu đồng bộ hoặc không được nâng cấp kịp thời sẽ làm giảm chất lượng dịch vụ, ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của khách hàng. Do đó, các doanh nghiệp khách sạn cần chú trọng công tác quản lý, bảo trì và đầu tư cơ sở vật chất theo hướng hiện đại, đồng bộ và phù hợp với xu

hướng phát triển của thị trường nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững.

1.2.5.3. Năng lực tài chính

Năng lực tài chính là một trong những yếu tố quan trọng phản ánh khả năng duy trì hoạt động, mở rộng đầu tư và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn. Do đặc thù ngành khách sạn đòi hỏi vốn đầu tư lớn và chi phí vận hành cao, tình hình tài chính có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh doanh và khả năng thích ứng trước biến động của thị trường.

Việc phân tích năng lực tài chính thường tập trung vào các nội dung như quy mô vốn, cơ cấu tài sản và nguồn vốn, khả năng huy động vốn, khả năng thanh toán, hiệu quả sử dụng nguồn lực và mức độ ổn định tài chính của doanh nghiệp. Đây là cơ sở giúp đánh giá khả năng duy trì hoạt động, đầu tư phát triển và thực hiện các chiến lược kinh doanh trong dài hạn.

Trong ngành khách sạn, tỷ trọng tài sản cố định thường lớn do phải đầu tư nhiều vào đất đai, cơ sở hạ tầng, trang thiết bị và tiện ích dịch vụ. Đồng thời, doanh nghiệp còn phải chịu các chi phí vận hành cao như nhân sự, điện nước, bảo trì, marketing và quản lý. Vì vậy, việc duy trì nguồn tài chính ổn định là điều kiện quan trọng để đảm bảo hoạt động kinh doanh diễn ra liên tục và hiệu quả.

Một doanh nghiệp khách sạn có năng lực tài chính mạnh sẽ có khả năng đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất, mở rộng quy mô, ứng dụng công nghệ hiện đại và triển khai các hoạt động marketing nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Đồng thời, nền tảng tài chính vững mạnh còn giúp doanh nghiệp tăng khả năng chống chịu trước các rủi ro như suy giảm du lịch, lạm phát, dịch bệnh hoặc biến động kinh tế.

Ngược lại, doanh nghiệp khách sạn có năng lực tài chính yếu thường gặp khó khăn trong việc duy trì chất lượng dịch vụ, đầu tư cải tạo cơ sở vật chất và thực hiện các chiến lược phát triển dài hạn. Tình trạng phụ thuộc nhiều vào vốn vay hoặc dòng tiền thiếu ổn định có thể làm gia tăng áp lực chi phí và ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ trong ngành du lịch - khách sạn, năng lực tài chính còn đóng vai trò quan trọng trong việc đầu tư công nghệ, nâng cao trải nghiệm khách hàng và phát triển các sản phẩm dịch vụ mới. Vì vậy, các doanh nghiệp khách sạn cần

chú trọng quản trị tài chính hiệu quả và bền vững nhằm duy trì khả năng cạnh tranh trong dài hạn.

1.2.5.4. Hoạt động marketing và bán hàng

Hoạt động marketing và bán hàng có vai trò quan trọng đối với khả năng thu hút khách hàng, duy trì doanh thu và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn. Trong bối cảnh số lượng cơ sở lưu trú ngày càng gia tăng, marketing không chỉ dừng ở quảng bá hình ảnh mà còn bao gồm nghiên cứu thị trường, xác định khách hàng mục tiêu, xây dựng sản phẩm dịch vụ, định giá, lựa chọn kênh phân phối và quản trị quan hệ khách hàng.

Trong ngành khách sạn, hoạt động marketing thường bắt đầu từ việc xác định thị trường mục tiêu và định vị thương hiệu. Mỗi khách sạn hướng đến các nhóm khách hàng khác nhau như khách nghỉ dưỡng, khách công vụ, khách MICE, khách gia đình hoặc khách quốc tế. Việc xác định đúng phân khúc giúp doanh nghiệp xây dựng sản phẩm, chính sách giá và thông điệp truyền thông phù hợp, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Bên cạnh dịch vụ lưu trú, nhiều khách sạn hiện nay phát triển thêm các dịch vụ bổ sung như nhà hàng, spa, phòng hội nghị, hồ bơi và tổ chức sự kiện nhằm gia tăng giá trị cho khách hàng và mở rộng nguồn doanh thu. Đồng thời, xu hướng cá nhân hóa trải nghiệm, du lịch xanh và ứng dụng công nghệ cũng đang trở thành định hướng marketing quan trọng trong ngành khách sạn.

Hoạt động bán hàng của khách sạn chịu ảnh hưởng lớn từ chính sách giá và hệ thống phân phối. Giá phòng thường được điều chỉnh linh hoạt theo mùa du lịch, phân khúc khách hàng và mức độ cạnh tranh nhằm tối ưu công suất phòng và doanh thu. Ngoài kênh bán trực tiếp qua website, hotline và mạng xã hội, nhiều khách sạn còn khai thác các nền tảng OTA như Booking.com, Agoda và Traveloka để mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, sự phụ thuộc lớn vào OTA có thể làm gia tăng chi phí hoa hồng và giảm tính chủ động trong hoạt động bán hàng.

Ngoài ra, truyền thông số ngày càng có vai trò quan trọng trong việc xây dựng thương hiệu khách sạn. Các công cụ như quảng cáo trực tuyến, SEO, mạng xã hội, KOLs và email marketing giúp doanh nghiệp gia tăng độ nhận diện thương hiệu và tiếp cận khách hàng hiệu quả hơn. Đồng thời, việc xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng, triển khai chương trình khách hàng thân thiết và cá nhân hóa dịch vụ cũng góp phần nâng cao tỷ lệ khách quay lại và duy trì nguồn doanh thu ổn định.

Nhìn chung, hoạt động marketing và bán hàng là yếu tố quan trọng quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn.Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và hành vi tiêu dùng liên tục thay đổi, các khách sạn cần không ngừng đổi mới chiến lược marketing, đa dạng hóa kênh bán hàng, ứng dụng công nghệ số và nâng cao trải nghiệm khách hàng nhằm tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường.

1.2.5.5. Quy trình vận hành và chất lượng dịch vụ

Quy trình vận hành và chất lượng dịch vụ là yếu tố cốt lõi ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn. Trong ngành khách sạn, dịch vụ được cung cấp đồng thời với quá trình khách hàng trải nghiệm, vì vậy chất lượng phục vụ phụ thuộc lớn vào sự phối hợp giữa các bộ phận và khả năng tổ chức vận hành của doanh nghiệp.

Quy trình vận hành trong khách sạn thường bao gồm toàn bộ các hoạt động từ tiếp nhận đặt phòng, đón tiếp khách, phục vụ trong thời gian lưu trú đến thanh toán và chăm sóc khách hàng sau khi sử dụng dịch vụ. Các bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, kỹ thuật và chăm sóc khách hàng cần phối hợp chặt chẽ nhằm đảm bảo quá trình phục vụ diễn ra nhanh chóng, đồng bộ và hiệu quả. Việc xây dựng các quy trình chuẩn (SOP) cho hoạt động check-in, check-out, dọn phòng, phục vụ ăn uống hay xử lý khiếu nại giúp khách sạn hạn chế sai sót và duy trì chất lượng dịch vụ ổn định.

Chất lượng dịch vụ trong khách sạn thường được đánh giá thông qua các tiêu chí như thái độ phục vụ, tốc độ phản hồi, mức độ sạch sẽ, tính an toàn, sự tiện nghi và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng cao, khách hàng không chỉ quan tâm đến nơi lưu trú mà còn chú trọng đến trải nghiệm tổng thể và tính cá nhân hóa dịch vụ. Vì vậy, các khách sạn cần liên tục cải tiến quy trình vận hành, nâng cao chất lượng phục vụ và tăng khả năng xử lý tình huống linh hoạt nhằm nâng cao mức độ hài lòng và giữ chân khách hàng.

Bên cạnh đó, công nghệ ngày càng được ứng dụng rộng rãi trong hoạt động vận hành khách sạn thông qua các phần mềm quản lý, hệ thống đặt phòng trực tuyến, thanh toán điện tử và tự động hóa dịch vụ. Việc ứng dụng công nghệ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả quản lý, tiết kiệm thời gian xử lý công việc và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Nhìn chung, quy trình vận hành hiệu quả kết hợp với chất lượng dịch vụ ổn định sẽ giúp doanh nghiệp khách sạn nâng cao uy tín thương hiệu, tăng khả năng cạnh tranh và duy trì sự phát triển bền vững trên thị trường.

1.2.5.6. Hệ thống thông tin và công nghệ

Hệ thống thông tin và công nghệ là yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý, chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn trong bối cảnh chuyển đổi số hiện nay. Việc ứng dụng công nghệ giúp khách sạn nâng cao hiệu quả vận hành, tối ưu chi phí và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Trong ngành khách sạn, hệ thống thông tin bao gồm các phần mềm, cơ sở dữ liệu và công cụ hỗ trợ quản lý hoạt động kinh doanh như quản lý đặt phòng, quản lý khách hàng, kiểm soát doanh thu và phối hợp giữa các bộ phận. Hiện nay, nhiều khách sạn ứng dụng các hệ thống như PMS, CRM, Channel Manager và phần mềm quản lý doanh thu nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, giảm sai sót và tối ưu công suất phòng.

Bên cạnh đó, công nghệ số đang làm thay đổi mạnh mẽ hoạt động bán hàng và tiếp cận khách hàng. Website, mạng xã hội và các nền tảng OTA trở thành kênh phân phối quan trọng giúp khách sạn mở rộng thị trường và gia tăng lượng đặt phòng trực tuyến. Nhiều doanh nghiệp còn ứng dụng chatbot, thanh toán điện tử, marketing số và phân tích dữ liệu khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả truyền thông và cá nhân hóa dịch vụ.

Ngoài hoạt động quản lý và bán hàng, công nghệ còn được ứng dụng trong quá trình phục vụ khách hàng thông qua check-in trực tuyến, khóa từ thông minh, thanh toán không tiếp xúc và hệ thống hỗ trợ khách lưu trú. Những ứng dụng này góp phần nâng cao tính tiện nghi, hiện đại và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Tuy nhiên, việc đầu tư công nghệ trong ngành khách sạn đòi hỏi chi phí lớn và tiềm ẩn nhiều rủi ro về bảo mật thông tin, an ninh mạng và sự phụ thuộc vào hệ thống công nghệ. Vì vậy, các doanh nghiệp khách sạn cần chú trọng đầu tư đồng bộ, đảm bảo an toàn dữ liệu và nâng cao năng lực quản trị công nghệ nhằm đáp ứng yêu cầu cạnh tranh và phát triển bền vững.

1.2.5.7. Cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp là những yếu tố nội bộ quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả quản lý, chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp khách sạn. Trong ngành khách sạn, hoạt động kinh doanh

đòi hỏi sự phối hợp liên tục giữa nhiều bộ phận, do đó một cơ cấu tổ chức hợp lý và văn hóa doanh nghiệp tích cực sẽ giúp nâng cao hiệu quả vận hành và trải nghiệm khách hàng.

Cơ cấu tổ chức khách sạn thể hiện sự phân chia chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ phối hợp giữa các bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng – bếp, kinh doanh - marketing, kế toán, nhân sự và kỹ thuật. Một cơ cấu tổ chức hợp lý giúp doanh nghiệp phân công công việc rõ ràng, nâng cao khả năng phối hợp, rút ngắn thời gian xử lý và hạn chế sai sót trong quá trình phục vụ khách hàng. Ngược lại, cơ cấu cồng kềnh hoặc thiếu liên kết giữa các bộ phận có thể làm giảm hiệu quả vận hành và ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ.

Bên cạnh cơ cấu tổ chức, văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, chuẩn mực và phong cách làm việc được hình thành trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Trong ngành khách sạn, văn hóa doanh nghiệp thường thể hiện thông qua thái độ phục vụ, tinh thần hợp tác, tính chuyên nghiệp và định hướng lấy khách hàng làm trung tâm. Một môi trường làm việc tích cực sẽ góp phần nâng cao động lực làm việc, giữ chân nhân sự và cải thiện chất lượng phục vụ.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, các khách sạn hiện nay có xu hướng xây dựng cơ cấu tổ chức tinh gọn, linh hoạt và đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản lý. Đồng thời, doanh nghiệp cũng chú trọng xây dựng văn hóa đổi mới, chuyên nghiệp và thích ứng nhanh với sự thay đổi của thị trường nhằm nâng cao hiệu quả quản trị và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững.

1.2.5.8. Quan hệ với các bên liên quan

Quan hệ với các bên liên quan là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động, uy tín thương hiệu và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp khách sạn. Trong ngành khách sạn, doanh nghiệp có mối liên hệ chặt chẽ với nhiều chủ thể như khách hàng, doanh nghiệp lữ hành, nhà cung cấp, cơ quan quản lý nhà nước, cộng đồng địa phương và người lao động. Việc xây dựng và duy trì mối quan hệ hợp tác hiệu quả giúp khách sạn ổn định hoạt động, mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Khách hàng là bên liên quan quan trọng nhất đối với doanh nghiệp khách sạn. Mức độ hài lòng, đánh giá và khả năng quay lại của khách hàng ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu và hình ảnh thương hiệu. Vì vậy, các khách sạn hiện nay chú trọng nâng cao chất lượng phục vụ, cá nhân hóa trải nghiệm và triển khai

các chương trình chăm sóc khách hàng nhằm tăng mức độ trung thành và tạo hiệu ứng truyền miệng tích cực.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp lữ hành, đại lý du lịch và nền tảng OTA đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối dịch vụ và thu hút nguồn khách. Quan hệ hợp tác hiệu quả với các đối tác này giúp khách sạn mở rộng khả năng tiếp cận thị trường, đặc biệt là khách quốc tế và khách đoàn. Tuy nhiên, việc phụ thuộc quá lớn vào các kênh trung gian cũng có thể làm gia tăng chi phí hoa hồng và giảm tính chủ động trong hoạt động bán hàng.

Ngoài ra, quan hệ với nhà cung cấp cũng có ảnh hưởng lớn đến hoạt động vận hành và chất lượng dịch vụ của khách sạn. Sự hợp tác ổn định với các đơn vị cung cấp thực phẩm, thiết bị, công nghệ và dịch vụ hỗ trợ giúp doanh nghiệp đảm bảo chất lượng đầu vào, duy trì nguồn cung và kiểm soát chi phí hiệu quả. Đồng thời, mối quan hệ lâu dài còn giúp khách sạn nâng cao khả năng thương lượng và hạn chế rủi ro gián đoạn hoạt động..

Ngoài ra, doanh nghiệp khách sạn cần duy trì quan hệ tích cực với cơ quan quản lý nhà nước nhằm đảm bảo tuân thủ các quy định về du lịch, an ninh, môi trường, phòng cháy chữa cháy và an toàn thực phẩm. Sự phối hợp với chính quyền địa phương và các cơ quan chức năng giúp doanh nghiệp thuận lợi hơn trong quá trình hoạt động và tiếp cận các chính sách hỗ trợ phát triển du lịch.

Bên cạnh đó, cộng đồng địa phương và người lao động cũng là những bên liên quan có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của khách sạn. Việc tạo việc làm cho lao động địa phương, tham gia hoạt động xã hội và phát triển du lịch bền vững giúp doanh nghiệp nâng cao hình ảnh và tạo sự gắn kết với địa phương. Đồng thời, xây dựng môi trường làm việc tích cực và chính sách đãi ngộ phù hợp sẽ góp phần nâng cao sự gắn bó của nhân viên và chất lượng dịch vụ.

Nhìn chung, quản trị tốt mối quan hệ với các bên liên quan giúp doanh nghiệp khách sạn nâng cao hiệu quả hoạt động, củng cố uy tín thương hiệu và tăng khả năng thích ứng với biến động của thị trường. Đây cũng là nền tảng quan trọng để doanh nghiệp phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày càng gay gắt.

1.2.6. Đánh giá môi trường bên trong (Ma trận IFE)

Ma trận IFE được xây dựng tương tự như ma trận EFE nhưng tập trung vào các điểm mạnh và điểm yếu bên trong khách sạn. Ma trận được xây dựng qua năm bước:

Bảng 1.4: Ma trận IFE

Bước 1	Bước 2	Bước 3	Bước 4	Bước 5
Liệt kê các yếu tố môi trường nội bộ DN	Đánh giá tầm quan trọng của các yếu tố đối với DN (Weight)	Phân loại tình trạng của DN về yếu tố đó (Rating)	Điểm quan trọng của mỗi yếu tố (Weighted score)	Tổng số điểm của DN
10 - 20 yếu tố	Cho điểm tầm quan trọng từ 0,00 - 1,00 Tổng trọng số bằng 1	Điểm từ 1 - 4 1= Điểm yếu lớn nhất 2= Điểm yếu nhỏ nhất 3= Điểm mạnh nhỏ nhất 4= Điểm mạnh lớn nhất	Cột (2) x cột (3)	Tính tổng điểm và có nhận xét, đánh giá Tổng = Y

(Nguồn: Giáo trình quản trị chiến lược (2023))

Các bước thực hiện:

Bước 1: lập danh sách từ 10 đến 20 yếu tố bao gồm các điểm mạnh và điểm yếu quan trọng nhất.

Bước 2: phân loại tầm quan trọng (hệ số) từ 0,0 đến 1,0, tổng bằng 1,0;

Bước 3: phân loại mức độ mạnh yếu (điểm số) từ 1 đến 4: 1 là điểm yếu lớn nhất, 2 là điểm yếu nhỏ nhất, 3 là điểm mạnh nhỏ nhất, 4 là điểm mạnh lớn nhất.

Bước 4: tính điểm theo trọng số.

Bước 5: cộng tổng điểm theo trọng số.

Tổng điểm của ma trận IFE dao động từ 1,0 đến 4,0, trung bình là 2,5; nếu tổng điểm lớn hơn 2,5, khách sạn có nội lực mạnh; nhỏ hơn 2,5, nội lực yếu. Ma trận IFE giúp các nhà quản trị thấy rõ những điểm mạnh cần phát huy và điểm yếu cần khắc phục, từ đó phân bổ nguồn lực hợp lý.

1.3. Tổng hợp phân tích môi trường kinh doanh (Mô hình SWOT)

Mô hình SWOT là công cụ phân tích chiến lược được sử dụng phổ biến nhằm tổng hợp các yếu tố của môi trường bên trong và môi trường bên ngoài doanh nghiệp. Thông qua việc xác định điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và thách thức(Threats), mô hình SWOT giúp doanh nghiệp đánh giá vị thế cạnh tranh hiện tại và làm cơ sở xây dựng chiến lược phát triển phù hợp.

Trong ngành khách sạn, SWOT có vai trò quan trọng do hoạt động kinh doanh chịu ảnh hưởng lớn từ các yếu tố như xu hướng du lịch, mức độ cạnh tranh, công nghệ, hành vi khách hàng và biến động kinh tế – xã hội. Các yếu tố nội bộ của doanh nghiệp được phân thành điểm mạnh và điểm yếu, phản ánh năng lực về thương hiệu, cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, tài chính, chất lượng dịch vụ và khả năng quản trị. Trong khi đó, các yếu tố bên ngoài được xác định thông qua cơ hội và đe dọa từ môi trường kinh doanh như sự phát triển du lịch, chính sách hỗ trợ của Nhà nước, xu hướng chuyển đổi số, áp lực cạnh tranh hoặc rủi ro thị trường.

Sau khi xác định các yếu tố SWOT, doanh nghiệp tiến hành kết hợp các nhóm yếu tố để hình thành các định hướng chiến lược phù hợp, bao gồm:

- Chiến lược SO: Tận dụng điểm mạnh để khai thác cơ hội từ môi trường bên ngoài.
- Chiến lược WO: Khắc phục điểm yếu nhằm tận dụng các cơ hội phát triển.
- Chiến lược ST: Sử dụng điểm mạnh để giảm thiểu hoặc đối phó với các thách thức từ môi trường bên ngoài.
- Chiến lược WT: Hạn chế điểm yếu và phòng tránh các rủi ro, thách thức có thể xảy ra.

Trong ngành khách sạn, chiến lược SO thường được áp dụng thông qua việc tận dụng lợi thế về thương hiệu, vị trí, cơ sở vật chất hoặc chất lượng dịch vụ để mở rộng thị trường, thu hút khách hàng và nâng cao doanh thu trong bối cảnh nhu cầu du lịch gia tăng. Chiến lược WO tập trung vào việc cải thiện những hạn chế nội tại như nâng cao trình độ nhân lực, tăng cường ứng dụng công nghệ, phát triển hoạt động marketing trực tuyến hoặc đa dạng hóa sản phẩm nhằm tận dụng các xu hướng phát triển mới của thị trường du lịch.

Đối với chiến lược ST, các doanh nghiệp khách sạn thường sử dụng lợi thế về tài chính, thương hiệu, chất lượng dịch vụ hoặc mạng lưới đối tác để đối phó với áp lực cạnh tranh, biến động thị trường và các rủi ro từ môi trường kinh

doanh. Trong khi đó, chiến lược WT hướng đến việc giảm thiểu những hạn chế nội tại, kiểm soát chi phí, nâng cao hiệu quả quản trị và xây dựng các phương án dự phòng nhằm hạn chế tác động tiêu cực từ các yếu tố bất lợi bên ngoài.

Có thể thấy rằng, mô hình SWOT không chỉ giúp doanh nghiệp khách sạn hệ thống hóa các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh mà còn đóng vai trò là cơ sở quan trọng trong quá trình hoạch định chiến lược phát triển. Việc vận dụng SWOT một cách hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp xác định đúng lợi thế cạnh tranh, chủ động thích ứng với biến động của môi trường và nâng cao khả năng phát triển bền vững trong bối cảnh ngành khách sạn ngày càng cạnh tranh và thay đổi nhanh chóng.

Bảng 1.5: Ma trận SWOT tổng quát cho khách sạn

	Điểm mạnh (S)	**Điểm yếu (W)**
Cơ hội (O)	**Chiến lược SO**	**Chiến lược WO**
	Sử dụng điểm mạnh để tận dụng cơ hội	Khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội
Đe dọa (T)	**Chiến lược ST**	**Chiến lược WT**
	Sử dụng điểm mạnh để đối phó đe dọa	Khắc phục điểm yếu, giảm thiểu đe dọa

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Giáo trình Quản trị chiến lược)

1.4. Ý nghĩa của việc phân tích môi trường kinh doanh trong quản trị chiến lược khách sạn

Việc phân tích môi trường kinh doanh có vai trò quan trọng trong quản trị chiến lược khách sạn, bởi ngành khách sạn chịu ảnh hưởng lớn từ các yếu tố kinh tế, xã hội, công nghệ, chính trị và xu hướng tiêu dùng của khách hàng. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và thị trường du lịch biến động nhanh, hoạt động phân tích môi trường giúp doanh nghiệp chủ động nhận diện cơ hội, thách thức cũng như đánh giá đúng năng lực nội tại để xây dựng chiến lược phát triển phù hợp.

Thứ nhất, phân tích môi trường kinh doanh giúp doanh nghiệp khách sạn nhận diện các cơ hội và rủi ro từ môi trường bên ngoài, đồng thời xác định điểm mạnh và điểm yếu nội tại. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể lựa chọn chiến lược phù hợp nhằm phát huy lợi thế cạnh tranh và hạn chế những tác động bất lợi từ thị trường.

Thứ hai, hoạt động phân tích môi trường là cơ sở quan trọng cho việc hoạch định và phân bổ nguồn lực hiệu quả. Thông qua việc đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp có thể ưu tiên đầu tư vào các lĩnh vực trọng tâm như cơ sở vật chất, nguồn nhân lực, marketing hoặc chuyển đổi số nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh.

Thứ ba, phân tích môi trường kinh doanh giúp doanh nghiệp khách sạn nâng cao khả năng thích ứng trước những biến động của thị trường như cạnh tranh gia tăng, thay đổi xu hướng du lịch, biến động kinh tế, dịch bệnh hoặc sự phát triển của công nghệ. Việc theo dõi và dự báo các yếu tố môi trường giúp doanh nghiệp chủ động điều chỉnh chiến lược, hạn chế rủi ro và duy trì hoạt động ổn định.

Thứ tư, hoạt động phân tích môi trường còn hỗ trợ doanh nghiệp đổi mới và nâng cao chất lượng dịch vụ. Việc nắm bắt xu hướng thị trường và nhu cầu khách hàng giúp khách sạn cải tiến sản phẩm, ứng dụng công nghệ và nâng cao trải nghiệm khách hàng, từ đó tạo nền tảng cho sự phát triển bền vững trong dài hạn.

Nhìn chung, phân tích môi trường kinh doanh là cơ sở quan trọng trong quản trị chiến lược khách sạn, giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh, sử dụng hiệu quả nguồn lực và thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Chương 2
PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN NINH BÌNH LEGEND

2.1. Tổng quan về Khách sạn Ninh Bình Legend

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển

Khách sạn Ninh Bình Legend được khởi công xây dựng vào năm 2007 với định hướng phát triển theo phân khúc khách sạn cao cấp tại tỉnh Ninh Bình. Đến năm 2010, khách sạn chính thức đi vào hoạt động và nhanh chóng trở thành một trong những cơ sở lưu trú hiện đại, quy mô lớn tại địa phương. Sau thời gian đầu vận hành, khách sạn được công nhận đạt tiêu chuẩn 4 sao, tạo nền tảng cho quá trình mở rộng và phát triển trong những năm tiếp theo.

Trong giai đoạn phát triển, Khách sạn Ninh Bình Legend tiếp tục đầu tư mở rộng quy mô và nâng cấp hệ thống cơ sở vật chất theo hướng đồng bộ, hiện đại. Doanh nghiệp phát triển thêm khu nghỉ dưỡng, trung tâm hội nghị, nhà hàng và các dịch vụ bổ sung nhằm đa dạng hóa sản phẩm, nâng cao năng lực phục vụ và đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng, đặc biệt là khách nghỉ dưỡng, khách công vụ và khách MICE.

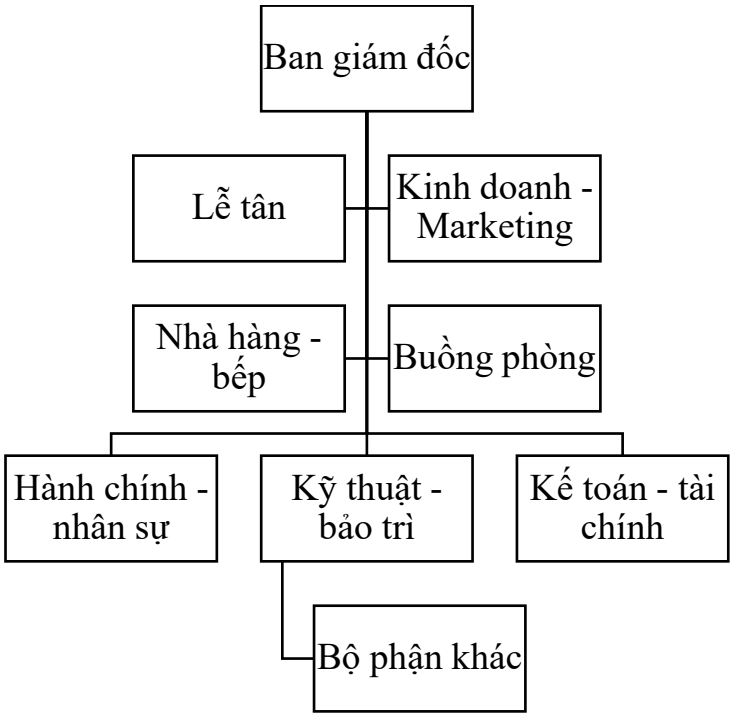
Giai đoạn 2020–2021, hoạt động kinh doanh của khách sạn chịu ảnh hưởng lớn từ đại dịch COVID-19 cùng sự suy giảm của ngành du lịch. Tuy nhiên, khách sạn đã chủ động điều chỉnh hoạt động kinh doanh, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường khai thác thị trường khách nội địa nhằm duy trì hoạt động và từng bước phục hồi sau dịch.

Một dấu mốc quan trọng trong quá trình phát triển là ngày 28/6/2022, tổ hợp Ninh Bình Legend được công nhận đạt tiêu chuẩn khách sạn 5 sao. Đây là bước chuyển quan trọng, khẳng định vị thế của khách sạn trong phân khúc lưu trú cao cấp tại Ninh Bình. Sau khi đạt chuẩn 5 sao, khách sạn tiếp tục đẩy mạnh hợp tác với các doanh nghiệp lữ hành, đối tác trong và ngoài nước, đồng thời chú trọng nâng cao chất lượng dịch vụ và xây dựng hình ảnh thương hiệu chuyên nghiệp, hiện đại và thân thiện với môi trường.

Đến nay, Khách sạn Ninh Bình Legend đã trở thành một trong những cơ sở lưu trú tiêu biểu của tỉnh Ninh Bình, đóng góp tích cực vào sự phát triển của du lịch địa phương. Với định hướng phát triển bền vững, khách sạn tiếp tục tập trung nâng cao chất lượng dịch vụ, đầu tư cơ sở vật chất và mở rộng các sản phẩm nghỉ dưỡng – hội nghị nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao

của khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ của ngành du lịch – khách sạn.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức và đội ngũ nhân sự



Sơ đồ 2.1: Cơ cấu tổ chức Khách sạn Ninh Bình Legend

(Nguồn: Bộ phận Hành chính – nhân sự)

Bảng 2.1: Cơ cấu tổ chức và chức năng của từng bộ phận

Bộ phận	Chức năng
Lễ tân	Đón tiếp khách, làm thủ tục check-in/check-out, cung cấp thông tin và hỗ trợ khách
Buồng phòng	Dọn dẹp, vệ sinh phòng, đảm bảo tiêu chuẩn phòng nghỉ
Nhà hàng - bếp	Chế biến và phục vụ ăn uống, tổ chức tiệc và sự kiện
Kinh doanh - marketing	Tìm kiếm khách hàng, quảng bá dịch vụ, xây dựng chiến lược kinh doanh
Hành chính - nhân sự	Tuyển dụng, đào tạo, quản lý hồ sơ và chính sách nhân sự

Kế toán - tài chính	Hạch toán kế toán, quản lý tài chính và kiểm soát chi phí
Kỹ thuật - bảo trì	Bảo trì, sửa chữa trang thiết bị và hệ thống kỹ thuật
Bộ phận khác	Bảo vệ, IT và các hoạt động hỗ trợ khác

(Nguồn: Bộ phận Hành chính – nhân sự)

Cơ cấu tổ chức của Khách sạn Ninh Bình Legend hiện nay được xây dựng theo mô hình trực tuyến - chức năng tương đối phổ biến trong ngành khách sạn, phù hợp với đặc điểm hoạt động của một khách sạn quy mô trung và lớn. Việc phân chia thành các bộ phận chuyên môn như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng - bếp, kinh doanh - marketing, kế toán - tài chính, hành chính - nhân sự và kỹ thuật - bảo trì giúp đảm bảo tính chuyên môn hóa trong quản lý và vận hành. Các chức năng của từng bộ phận được xác định tương đối rõ ràng, góp phần hạn chế chồng chéo nhiệm vụ và nâng cao hiệu quả phối hợp trong quá trình phục vụ khách hàng.

Bên cạnh đó, mô hình tổ chức hiện tại còn thể hiện tính tập trung trong quản lý khi các bộ phận đều chịu sự điều hành trực tiếp từ Ban giám đốc. Điều này giúp doanh nghiệp dễ kiểm soát hoạt động, duy trì tính thống nhất trong chỉ đạo và phù hợp với đặc điểm vận hành của khách sạn tại địa phương. Việc duy trì nguyên tắc báo cáo theo cấp bậc cũng góp phần xây dựng môi trường làm việc có tính kỷ luật và chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, trong bối cảnh ngành khách sạn đang thay đổi nhanh dưới tác động của chuyển đổi số, cạnh tranh thị trường và xu hướng cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, cơ cấu hiện tại vẫn bộc lộ một số hạn chế nhất định. Mô hình tổ chức còn mang tính truyền thống, mức độ chuyên môn hóa về công nghệ, quản trị dữ liệu khách hàng và quản trị doanh thu chưa cao. Bộ phận "Kinh doanh - Marketing" hiện đang đảm nhiệm khá nhiều chức năng cùng lúc, từ bán hàng, quảng bá thương hiệu đến truyền thông và tìm kiếm khách hàng, trong khi xu hướng hiện nay đòi hỏi hoạt động marketing số, quản trị OTA, quản trị mạng xã hội và phân tích dữ liệu khách hàng ngày càng chuyên sâu. Ngoài ra, bộ phận "Bộ phận khác" trong sơ đồ còn khá chung chung, chưa thể hiện rõ chức năng cụ thể, dễ gây khó khăn trong phân công trách nhiệm và đánh giá hiệu quả hoạt động.

Vì vậy, trong dài hạn, khách sạn nên xem xét điều chỉnh và tái cấu trúc bộ máy tổ chức theo hướng tinh gọn, linh hoạt và thích ứng tốt hơn với xu

hướng phát triển mới của ngành. Tuy nhiên, việc tái cấu trúc không nhất thiết phải thay đổi toàn bộ mô hình hiện tại mà nên thực hiện theo hướng nâng cấp và chuyên môn hóa từng bộ phận. Cụ thể:

- Bộ phận Kinh doanh - Marketing nên được tăng cường chức năng marketing số (digital marketing), quản trị OTA, quản trị nội dung mạng xã hội và chăm sóc khách hàng trực tuyến nhằm thích ứng với xu hướng đặt phòng online ngày càng phổ biến.

- Khách sạn có thể bổ sung chức năng quản trị doanh thu nhằm tối ưu giá phòng, công suất phòng và doanh thu theo mùa vụ.

- Bộ phận công nghệ thông tin nên được chú trọng hơn để hỗ trợ chuyển đổi số, quản lý dữ liệu khách hàng, bảo mật hệ thống và vận hành phần mềm quản lý khách sạn.

- Tăng cường cơ chế phối hợp liên phòng ban nhằm nâng cao tốc độ xử lý công việc và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

- Đẩy mạnh đào tạo nhân sự đa kỹ năng để nâng cao tính linh hoạt trong vận hành, đặc biệt trong bối cảnh ngành khách sạn thường xuyên biến động về nhu cầu lao động.

Trong bối cảnh hiện nay, khi ngành du lịch - khách sạn chịu tác động từ lạm phát, suy giảm kinh tế toàn cầu, cạnh tranh gay gắt giữa các cơ sở lưu trú và xu hướng chuyển đổi số mạnh mẽ, việc cải tổ bộ máy tổ chức theo hướng linh hoạt và hiện đại là cần thiết. Tuy nhiên, với quy mô và đặc điểm hoạt động hiện tại của Khách sạn Ninh Bình Legend, cơ cấu tổ chức hiện nay nhìn chung vẫn tương đối hợp lý và đáp ứng được yêu cầu vận hành cơ bản. Điều quan trọng không nằm ở việc thay đổi hoàn toàn mô hình tổ chức mà là nâng cao hiệu quả phối hợp, tăng tính chuyên môn hóa và khả năng thích ứng của từng bộ phận trước những biến động của môi trường kinh doanh.

2.1.3. Dịch vụ kinh doanh chủ yếu và thị trường mục tiêu

Khách sạn Ninh Bình Legend, trực thuộc Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend, là tổ hợp nghỉ dưỡng - hội nghị - sự kiện đạt tiêu chuẩn 5 sao đầu tiên tại tỉnh Ninh Bình (được Tổng cục Du lịch công nhận ngày 28/6/2022). Khách sạn được gắn biển "Du lịch Xanh VITA Green" cấp độ Xuất sắc vào tháng 11/2025 và đạt giải Xuất sắc trong ngành Khách sạn Cao cấp 2025. Khách sạn cung cấp một hệ thống dịch vụ đa dạng và đồng bộ, đáp ứng nhu cầu của nhiều phân khúc khách hàng khác nhau, từ khách du lịch nghỉ

dưỡng, khách công vụ, khách hội nghị, hội thảo, đến khách tổ chức sự kiện, tiệc cưới.

Dịch vụ cốt lõi của khách sạn là lưu trú với hệ thống phòng đạt tiêu chuẩn 5 sao gồm các hạng: phòng Classic, phòng Superior, phòng Deluxe, phòng Suite, và phòng Tổng thống (Presidential Suite). Các phòng được trang bị đầy đủ tiện nghi hiện đại như giường cao cấp, điều hòa, tivi màn hình phẳng, minibar, két sắt, bàn làm việc, phòng tắm riêng và wifi tốc độ cao. Một số phòng có view thành phố hoặc nội khu, tạo không gian thư giãn cho khách lưu trú. Khách sạn còn cung cấp nhiều tiện ích đi kèm như hồ bơi trong nhà và ngoài trời, Lux Sky Bar, gym, sân tennis, spa & wellness, thư viện và lễ tân 24/24.

Dịch vụ ăn uống là một thế mạnh khác của khách sạn, với hệ thống nhà hàng và bar đa dạng. Nhà hàng chính phục vụ bữa sáng buffet và các bữa ăn theo thực đơn Á - Âu, đặc biệt chú trọng đến ẩm thực địa phương Ninh Bình như cơm cháy, dê núi, ốc núi, cá sông, cùng các món ăn truyền thống Việt Nam. Ngoài ra còn có các món Trung Hoa, Nhật Bản và Hàn Quốc theo nhu cầu khách hàng. Bar và lounge phục vụ đồ uống, cocktail, cà phê và rượu vang, tạo không gian thư giãn sau hành trình tham quan. Dịch vụ banquet, tiệc ngoài trời và dịch vụ phòng 24/7 cũng được khai thác hiệu quả.

Dịch vụ hội nghị, hội thảo và sự kiện là một mảng kinh doanh quan trọng, đặc biệt trong bối cảnh Ninh Bình ngày càng trở thành điểm đến cho các hội nghị, hội thảo của các doanh nghiệp, tổ chức trong và ngoài nước. Khách sạn có hội trường lớn với sức chứa lên đến 500 người, cùng nhiều phòng họp nhỏ hơn, được trang bị hệ thống âm thanh, ánh sáng, máy chiếu, màn hình, và thiết bị hội nghị truyền hình trực tuyến hiện đại. Đội ngũ tổ chức sự kiện chuyên nghiệp hỗ trợ khách hàng từ khâu lên kế hoạch, bố trí không gian, đến phục vụ ăn uống, giải trí. Dịch vụ tổ chức tiệc cưới cũng rất phát triển, với các gói tiệc đa dạng, phù hợp với nhu cầu và túi tiền của các cặp đôi.

Dịch vụ bổ sung bao gồm: hồ bơi ngoài trời, gym, spa và massage, dịch vụ giặt là, dịch vụ đưa đón sân bay, thuê xe tham quan, đặt vé tham quan các điểm du lịch, và tổ chức các tour trải nghiệm văn hóa địa phương (làng nghề thêu ren, làng gốm, chèo thuyền trên sông). Những dịch vụ này góp phần tạo nên một trải nghiệm toàn diện và khác biệt cho khách hàng, giúp khách sạn cạnh tranh hiệu quả với các đối thủ khác.

Thị trường mục tiêu của Khách sạn Ninh Bình Legend rất đa dạng. Về mặt địa lý, thị trường khách quốc tế bao gồm khách từ các nước Tây Âu (Anh,

Pháp, Đức, Ý, Tây Ban Nha), Bắc Mỹ (Mỹ, Canada), Đông Bắc Á (Hàn Quốc, Nhật Bản, Trung Quốc, Đài Loan), và Đông Nam Á (Thái Lan, Singapore, Malaysia). Khách nội địa chủ yếu đến từ Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, các tỉnh đồng bằng sông Hồng, và Thành phố Hồ Chí Minh. Về phân khúc, khách sạn hướng đến: khách du lịch cao cấp (thu nhập cao, yêu cầu chất lượng dịch vụ tốt, sẵn sàng chi trả cao), khách công vụ (doanh nhân, chuyên gia, cán bộ công tác), khách hội nghị - hội thảo (các đoàn thể, công ty, tập đoàn), và khách tổ chức sự kiện (tiệc cưới, sinh nhật, kỷ niệm). Đặc biệt, trong bối cảnh chiến tranh và bất ổn toàn cầu, khách sạn đang có xu hướng tăng cường thu hút khách nội địa và khách từ các nước châu Á (tương đối ổn định hơn) để bù đắp sự sụt giảm từ các thị trường xa xôi, chịu ảnh hưởng trực tiếp của chiến tranh.

2.1.4. Kết quả kinh doanh giai đoạn 2023 – 2025

Tình hình hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend trong giai đoạn 2023–2025 cho thấy xu hướng phục hồi và tăng trưởng tương đối tích cực sau giai đoạn chịu ảnh hưởng bởi đại dịch Covid-19. Mặc dù vẫn đối mặt với áp lực cạnh tranh ngày càng lớn trong ngành khách sạn - du lịch cũng như chi phí vận hành ở mức cao, doanh thu và lợi nhuận của khách sạn nhìn chung có sự cải thiện rõ rệt qua các năm. Đồng thời, kết quả hoạt động kinh doanh cũng phản ánh những nỗ lực của doanh nghiệp trong việc tái cơ cấu hoạt động, kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Bảng 2.2: Kết quả hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend giai đoạn 2023-2025

(Đơn vị: đồng Việt Nam)

Chỉ tiêu	Năm 2023	Năm 2024	Năm 2025	%2024/ 2023	%2025/ 2024
Doanh thu thuần	89.317.586.942	77.911.718.289	94.500.000.000	-12,8%	+21,3%
Giá vốn hàng bán	73.861.462.770	61.334.806.999	72.500.000.000	-17%	+18,2%
Lợi nhuận gộp	15.456.124.172	16.576.911.290	22.000.000.000	+7,3%	+32,7%
Doanh thu hoạt động tài chính	1.462.152	1.314.478	1.500.000	-10,1%	+14,1%
Chi phí tài chính (trong đó lãi vay)	4.231.802.708	819.257.382	650.000.000	-80,6%	-20,7%
Chi phí quản lý kinh doanh	7.015.067.638	7.041.782.278	7.200.000.000	+0,4%	+2,2%
Lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh	4.210.715.978	8.717.186.108	14.150.000.000	+107%	+62,3%
Thu nhập khác	62.576.985	4.168.788.014	800.000.000	-	-

Chi phí khác	40.105.589	4.149.266.917	700.000.000	-	-
Lợi nhuận khác	22.471.396	19.521.097	100.000.000	-	-
Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	4.233.187.374	8.736.707.205	14.250.000.000	+106,4%	+63,1%

(Nguồn: Bộ phận Kế toán – tài chính)

Qua Bảng 2.2 có thể thấy kết quả hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend trong giai đoạn 2023–2025 có xu hướng cải thiện đáng kể, đặc biệt ở chỉ tiêu lợi nhuận. Điều này cho thấy doanh nghiệp đang từng bước phục hồi và nâng cao hiệu quả hoạt động sau giai đoạn khó khăn của ngành du lịch.

Năm 2023 được xem là giai đoạn khách sạn từng bước ổn định lại hoạt động kinh doanh sau đại dịch. Doanh thu thuần đạt khoảng 89,32 tỷ đồng, tuy nhiên lợi nhuận trước thuế chỉ đạt khoảng 4,23 tỷ đồng. Nguyên nhân chủ yếu là do chi phí tài chính còn ở mức cao, đặc biệt là áp lực lãi vay trong quá trình đầu tư và vận hành hệ thống khách sạn. Điều này phản ánh doanh nghiệp vẫn đang trong quá trình phục hồi và ưu tiên duy trì hoạt động ổn định hơn là tối đa hóa lợi nhuận.

Sang năm 2024, mặc dù doanh thu thuần giảm xuống còn khoảng 77,91 tỷ đồng, tương ứng giảm khoảng 12,77% so với năm 2023, nhưng hiệu quả kinh doanh của khách sạn lại được cải thiện rõ rệt. Cụ thể, chi phí tài chính giảm mạnh từ hơn 4,23 tỷ đồng xuống còn khoảng 819 triệu đồng, cho thấy doanh nghiệp đã thực hiện khá hiệu quả việc tái cơ cấu nguồn vốn và giảm áp lực nợ vay. Nhờ đó, lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh đạt khoảng 8,72 tỷ đồng và lợi nhuận trước thuế tăng lên khoảng 8,74 tỷ đồng, cao gấp hơn hai lần so với năm trước. Điều này cho thấy khách sạn đã chú trọng hơn đến việc nâng cao hiệu quả quản trị và kiểm soát chi phí trong hoạt động kinh doanh.

Đến năm 2025, kết quả kinh doanh của khách sạn được dự báo tiếp tục tăng trưởng tích cực cùng với sự phục hồi mạnh của ngành du lịch tại Ninh

Bình. Doanh thu thuần ước đạt khoảng 94,5 tỷ đồng, tăng 21,3% so với năm 2024. Đồng thời, lợi nhuận gộp đạt khoảng 22 tỷ đồng và lợi nhuận trước thuế dự kiến đạt khoảng 14,25 tỷ đồng, tương ứng mức tăng trưởng hơn 63%. Kết quả này cho thấy khách sạn đã khai thác hiệu quả hơn các nguồn doanh thu, đặc biệt là phân khúc khách hàng trung và cao cấp, đồng thời tiếp tục duy trì khả năng kiểm soát tốt chi phí tài chính và chi phí vận hành.

Nhìn chung, giai đoạn 2023–2025 đánh dấu quá trình chuyển biến tích cực trong hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend, từ giai đoạn phục hồi sau dịch sang định hướng tăng trưởng ổn định và nâng cao hiệu quả hoạt động. Việc cải thiện khả năng sinh lời, giảm áp lực tài chính và duy trì tốc độ tăng trưởng lợi nhuận là những tín hiệu tích cực, góp phần tạo nền tảng cho khách sạn tiếp tục đầu tư nâng cao chất lượng dịch vụ, mở rộng thị trường và tăng cường năng lực cạnh tranh trong thời gian tới.

2.2. Phân tích môi trường kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend

2.2.1. Phân tích môi trường vĩ mô của Khách sạn Ninh Bình Legend

Dựa trên cơ sở lý luận về mô hình PESTEL tại mục 1.2.2, môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường tự nhiên và pháp luật có ảnh hưởng gián tiếp nhưng sâu rộng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Việc phân tích môi trường vĩ mô theo mô hình PESTEL giúp Khách sạn Ninh Bình Legend nhận diện được những cơ hội để phát triển cũng như những thách thức từ các yếu tố bên ngoài khách sạn mà không thể kiểm soát nhưng cần thích ứng trong bối cảnh thế giới giai đoạn 2023-2026, những biến động về chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường và pháp luật đã và đang tác động sâu sắc đến hoạt động của khách sạn.

2.2.1.1. Yếu tố chính trị (Political)

Yếu tố chính trị trong mô hình PESTEL phản ánh mức độ ổn định chính trị, chính sách phát triển kinh tế - du lịchcủa Nhà nước và các biến động địa chính trị có ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh khách sạn. Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, môi trường chính trị hiện nay nhìn chung tạo ra nhiều điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh.

Việt Nam được đánh giá là quốc gia có nền chính trị ổn định, an ninh - xã hội được đảm bảo và có định hướng phát triển mạnh ngành du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn. Trong giai đoạn phục hồi sau đại dịch COVID-19, Nhà nước đã triển khai nhiều chính sách hỗ trợ như mở rộng e-visa, miễn thị thực cho một số quốc gia và đẩy mạnh quảng bá du lịch Việt Nam. Điều này góp

phần thúc đẩy lượng khách du lịch đến Ninh Bình ngày càng tăng, tạo cơ hội cho Khách sạn Ninh Bình Legend mở rộng thị trường khách và nâng cao công suất phòng.

Bên cạnh đó, tỉnh Ninh Bình cũng tích cực đầu tư hạ tầng giao thông, nâng cấp các tuyến kết nối với Hà Nội và các tỉnh lân cận, đồng thời đẩy mạnh quảng bá hình ảnh du lịch địa phương. Đây là điều kiện thuận lợi để khách sạn phát triển các dịch vụ lưu trú, hội nghị, sự kiện và du lịch nghỉ dưỡng.

Tuy nhiên, môi trường chính trị quốc tế hiện nay vẫn tiềm ẩn nhiều biến động. Các cuộc xung đột quân sự kéo dài như chiến tranh Nga - Ukraine và đặc biệt là căng thẳng leo thang tại Trung Đông trong năm 2025-2026 đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến ngành hàng không và du lịch toàn cầu. Nhiều hãng hàng không quốc tế phải cắt giảm chuyến bay, thay đổi đường bay hoặc tăng giá vé do giá nhiên liệu tăng mạnh và nguy cơ mất an toàn hàng không.

Theo các báo cáo gần đây, xung đột Trung Đông đã khiến chi phí nhiên liệu hàng không tăng đột biến, nhiều chuyến bay giữa châu Âu và châu Á bị hủy hoặc gián đoạn, đồng thời làm suy giảm nhu cầu du lịch quốc tế do tâm lý lo ngại bất ổn và chi phí đi lại tăng cao. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến Khách sạn Ninh Bình Legend bởi khách sạn đang hướng đến phân khúc khách trung và cao cấp, trong đó có khách quốc tế từ châu Âu và Đông Bắc Á - nhóm khách chịu tác động mạnh từ biến động hàng không và kinh tế toàn cầu.

Bên cạnh đó, giá dầu thế giới tăng mạnh do chiến sự đã kéo theo sự gia tăng của giá điện, chi phí vận chuyển, thực phẩm và nguyên vật liệu. Với đặc thù là khách sạn quy mô lớn, Khách sạn Ninh Bình Legend phải tiêu thụ lượng điện năng và chi phí vận hành rất lớn cho hệ thống điều hòa, nhà hàng, hội nghị và dịch vụ lưu trú. Vì vậy, biến động địa chính trị toàn cầu không chỉ ảnh hưởng đến lượng khách mà còn làm gia tăng đáng kể chi phí hoạt động của khách sạn.

Ngoài ra, xu hướng "du lịch thận trọng" đang ngày càng rõ rệt khi du khách có xu hướng rút ngắn thời gian lưu trú, ưu tiên các chuyến đi ngắn và cân nhắc nhiều hơn về chi phí. Điều này khiến áp lực cạnh tranh trong ngành khách sạn ngày càng lớn, buộc Khách sạn Ninh Bình Legend phải thường xuyên điều chỉnh chính sách giá, tăng cường khuyến mãi và nâng cao chất lượng dịch vụ để duy trì công suất phòng.

Mặc dù vậy, trong bối cảnh bất ổn toàn cầu, Việt Nam lại được đánh giá là điểm đến tương đối an toàn về chính trị và an ninh. Đây chính là cơ hội để

Khách sạn Ninh Bình Legend tận dụng lợi thế của điểm đến ổn định nhằm thu hút khách quốc tế có xu hướng chuyển sang lựa chọn các quốc gia an toàn hơn. Đồng thời, khách sạn cũng cần chủ động đa dạng hóa thị trường khách, tập trung mạnh hơn vào khách nội địa, khách doanh nghiệp, khách hội nghị và khách từ các thị trường gần như Hàn Quốc, Nhật Bản, Đông Nam Á nhằm giảm thiểu rủi ro từ biến động địa chính trị thế giới.

2.2.1.2. Yếu tố kinh tế (Economic)

Yếu tố kinh tế phản ánh những biến động của nền kinh tế vĩ mô như tốc độ tăng trưởng GDP, lạm phát, lãi suất, thu nhập người dân, tỷ giá, chi phí nguyên vật liệu và sức mua của thị trường. Đây là nhóm yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend.

Trong giai đoạn 2023–2026, kinh tế Việt Nam duy trì xu hướng phục hồi tích cực sau đại dịch COVID-19. Thu nhập và mức sống của người dân từng bước được cải thiện, kéo theo nhu cầu du lịch, nghỉ dưỡng và tổ chức sự kiện ngày càng tăng. Đồng thời, Ninh Bình đang trở thành điểm đến du lịch nổi bật của khu vực phía Bắc, giúp lượng khách du lịch nội địa và khách đoàn đến địa phương liên tục gia tăng. Đây là điều kiện thuận lợi để Khách sạn Ninh Bình Legend nâng cao công suất phòng, phát triển dịch vụ hội nghị, nhà hàng và các dịch vụ bổ sung.

Bên cạnh đó, việc đầu tư mạnh vào hạ tầng giao thông như tuyến cao tốc Bắc – Nam và các tuyến kết nối Hà Nội – Ninh Bình đã giúp rút ngắn thời gian di chuyển, tạo thuận lợi cho khách du lịch và khách công vụ đến với Ninh Bình. Điều này góp phần mở rộng thị trường khách của khách sạn, đặc biệt là khách nghỉ dưỡng cuối tuần và khách MICE.

Tuy nhiên, môi trường kinh tế hiện nay cũng đặt ra nhiều khó khăn cho Khách sạn Ninh Bình Legend. Tình trạng lạm phát và biến động giá nhiên liệu làm gia tăng chi phí điện, nước, thực phẩm, nguyên vật liệu và chi phí vận hành khách sạn. Với đặc thù là khách sạn quy mô lớn, nhu cầu sử dụng điện năng, điều hòa, hệ thống nhà hàng và hội nghị ở mức cao nên áp lực chi phí ngày càng lớn.

Tình hình chiến sự và bất ổn địa chính trị trên thế giới như chiến tranh Nga - Ukraine và xung đột tại Trung Đông đang gây ảnh hưởng mạnh đến kinh tế toàn cầu. Giá dầu và năng lượng tăng cao khiến chi phí vận chuyển, giá vé máy bay và giá nguyên vật liệu liên tục biến động. Điều này làm tăng đáng kể chi phí đầu vào của ngành khách sạn.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, tác động này thể hiện rõ ở việc chi phí điện, nước, nhiên liệu, thực phẩm và nguyên liệu phục vụ nhà hàng tăng mạnh trong giai đoạn 2023-2026. Với quy mô khách sạn lớn, hệ thống điều hòa, chiếu sáng, nhà hàng và tổ chức hội nghị tiêu thụ lượng điện năng rất lớn nên sự gia tăng giá điện và nhiên liệu tạo áp lực đáng kể lên chi phí vận hành. Đồng thời, giá các nguyên liệu nhập khẩu như rượu vang, thịt bò, hải sản cao cấp và thiết bị khách sạn cũng tăng do ảnh hưởng của tỷ giá và chi phí logistics quốc tế.

Ngoài ra, lạm phát tại nhiều quốc gia lớn như Mỹ và châu Âu khiến người dân có xu hướng thắt chặt chi tiêu, đặc biệt đối với các hoạt động du lịch quốc tế. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến lượng khách quốc tế đến Việt Nam nói chung và Ninh Bình nói riêng. Nhóm khách châu Âu - vốn là phân khúc khách có mức chi tiêu cao - có xu hướng rút ngắn thời gian lưu trú hoặc giảm tần suất du lịch do áp lực kinh tế và chi phí hàng không tăng cao.

Bên cạnh đó, sự biến động của lãi suất và tỷ giá cũng tạo ra áp lực tài chính đối với doanh nghiệp khách sạn. Khi lãi suất tín dụng tăng, chi phí vay vốn và đầu tư cơ sở vật chất của khách sạn cũng tăng theo. Đồng thời, tỷ giá USD/VND biến động khiến chi phí nhập khẩu các thiết bị và nguyên liệu cao cấp tăng lên, làm ảnh hưởng đến khả năng kiểm soát chi phí của khách sạn.

Đối với thị trường trong nước, mặc dù nhu cầu du lịch đang phục hồi nhưng mức độ cạnh tranh trong ngành khách sạn tại Ninh Bình ngày càng lớn khi nhiều khách sạn, resort và homestay cao cấp mới được đưa vào hoạt động. Điều này buộc Khách sạn Ninh Bình Legend phải liên tục nâng cao chất lượng dịch vụ, đầu tư cơ sở vật chất và thực hiện nhiều chương trình ưu đãi để duy trì khả năng cạnh tranh. Trong khi đó, áp lực tăng lương và thiếu hụt lao động chất lượng cao sau đại dịch cũng khiến chi phí nhân sự của khách sạn tăng đáng kể.

Nhìn chung, yếu tố kinh tế hiện nay vừa tạo ra cơ hội tăng trưởng thị trường, vừa đặt ra áp lực lớn về chi phí và cạnh tranh đối với Khách sạn Ninh Bình Legend. Vì vậy, khách sạn cần chú trọng quản trị chi phí, nâng cao hiệu quả vận hành và đa dạng hóa thị trường khách nhằm duy trì hiệu quả kinh doanh trong bối cảnh kinh tế còn nhiều biến động.

2.2.1.3. Yếu tố xã hội (Social)

Phản ánh những thay đổi về nhân khẩu học, lối sống, trình độ dân trí, văn hóa, xu hướng tiêu dùng, hành vi khách hàng và các giá trị xã hội có ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp. Đối với ngành khách sạn, yếu tố xã hội tác động trực tiếp đến nhu cầu du lịch, xu hướng lựa chọn nơi lưu trú và kỳ vọng của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ. Vì vậy, việc nhận diện các biến đổi xã hội giúp doanh nghiệp xây dựng chiến lược kinh doanh phù hợp với nhu cầu thị trường.

Những thay đổi trong xu hướng tiêu dùng và hành vi du lịch hiện nay đang tạo ra nhiều cơ hội nhưng cũng đặt ra không ít thách thức trong hoạt động kinh doanh.

Trước hết, sự gia tăng của tầng lớp trung lưu tại Việt Nam đã làm thay đổi đáng kể nhu cầu du lịch và nghỉ dưỡng. Khi thu nhập được cải thiện, người tiêu dùng không còn chỉ quan tâm đến nhu cầu lưu trú cơ bản mà ngày càng ưu tiên các dịch vụ chất lượng cao, trải nghiệm độc đáo và không gian nghỉ dưỡng tiện nghi. Điều này tạo điều kiện thuận lợi cho Khách sạn Ninh Bình Legend bởi khách sạn hoạt động ở phân khúc trung và cao cấp với hệ thống phòng nghỉ, nhà hàng, trung tâm hội nghị và các dịch vụ bổ sung tương đối hiện đại.

Bên cạnh đó, xu hướng "du lịch trải nghiệm" và "du lịch nghỉ dưỡng kết hợp khám phá văn hóa địa phương" đang phát triển mạnh, đặc biệt trong nhóm khách trẻ và khách quốc tế. Thay vì chỉ lưu trú ngắn ngày, du khách ngày càng quan tâm đến các trải nghiệm gắn với văn hóa bản địa, thiên nhiên và đời sống cộng đồng. Đây là lợi thế lớn của Ninh Bình khi sở hữu nhiều điểm đến nổi tiếng như Quần thể danh thắng Tràng An, Tam Cốc - Bích Động hay các làng nghề truyền thống địa phương. Do đó, Khách sạn Ninh Bình Legend có cơ hội phát triển các gói dịch vụ kết hợp lưu trú với trải nghiệm du lịch sinh thái, khám phá văn hóa hoặc tour địa phương nhằm gia tăng giá trị cho khách hàng.

Ngoài ra, sau đại dịch COVID-19, nhận thức của xã hội về sức khỏe và an toàn ngày càng được nâng cao. Khách hàng hiện nay quan tâm nhiều hơn đến các yếu tố như vệ sinh phòng nghỉ, an toàn thực phẩm, không gian thoáng đãng và chất lượng môi trường lưu trú. Điều này đòi hỏi Khách sạn Ninh Bình Legend phải duy trì tiêu chuẩn cao về vệ sinh, quy trình phục vụ và kiểm soát chất lượng nhằm đáp ứng kỳ vọng ngày càng khắt khe của khách hàng.

Một yếu tố xã hội khác tác động mạnh đến hoạt động kinh doanh khách sạn là sự thay đổi trong hành vi tiêu dùng do ảnh hưởng của công nghệ và mạng

xã hội. Hiện nay, quyết định lựa chọn khách sạn của khách hàng không chỉ dựa trên giá cả mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ các đánh giá trực tuyến, nội dung trên mạng xã hội và trải nghiệm được chia sẻ bởi những người dùng trước đó. Các nền tảng như Facebook, TikTok, Google Maps hay các ứng dụng đặt phòng đã trở thành nguồn thông tin quan trọng đối với du khách.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, điều này đồng nghĩa với việc chất lượng dịch vụ và hình ảnh thương hiệu trên môi trường số có tác động trực tiếp đến khả năng thu hút khách. Một phản hồi tiêu cực về thái độ phục vụ, chất lượng phòng hoặc trải nghiệm lưu trú có thể ảnh hưởng đến uy tín của khách sạn trong thời gian dài. Ngược lại, những đánh giá tích cực và nội dung truyền thông hiệu quả có thể giúp khách sạn mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng với chi phí thấp hơn.

Bên cạnh đó, sự xuất hiện của thế hệ khách hàng trẻ như Gen Z đang làm thay đổi đáng kể nhu cầu tiêu dùng du lịch. Nhóm khách này có xu hướng ưu tiên trải nghiệm cá nhân hóa, thích không gian có tính thẩm mỹ cao, thuận tiện cho việc chia sẻ trên mạng xã hội và mong muốn nhận được dịch vụ nhanh chóng, linh hoạt. Điều này đòi hỏi Khách sạn Ninh Bình Legend cần đổi mới trong thiết kế không gian, nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng cường tương tác trên các nền tảng số để phù hợp với xu hướng tiêu dùng mới.

Ngoài ra, cơ cấu dân số và xu hướng tổ chức sự kiện cũng ảnh hưởng đến hoạt động của khách sạn. Nhu cầu tổ chức hội nghị, hội thảo, tiệc cưới và sự kiện doanh nghiệp đang gia tăng cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội. Đây là cơ hội để Khách sạn Ninh Bình Legend phát huy lợi thế về hệ thống hội trường, nhà hàng và dịch vụ tổ chức sự kiện nhằm đa dạng hóa nguồn doanh thu ngoài hoạt động lưu trú truyền thống.

Tuy nhiên, yếu tố xã hội cũng mang đến một số thách thức. Sự thay đổi nhanh chóng trong xu hướng tiêu dùng khiến kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao. Nếu không liên tục cải tiến dịch vụ, nâng cấp cơ sở vật chất và cập nhật xu hướng mới, khách sạn có thể mất lợi thế cạnh tranh trước các mô hình lưu trú hiện đại như resort sinh thái, boutique hotel hoặc homestay cao cấp đang phát triển mạnh tại Ninh Bình.

Qua đó ta thấy, yếu tố xã hội hiện nay tạo ra nhiều cơ hội phát triển cho Khách sạn Ninh Bình Legend thông qua sự gia tăng nhu cầu du lịch chất lượng cao, xu hướng trải nghiệm và mở rộng tầng lớp khách hàng có khả năng chi trả tốt. Tuy nhiên, những thay đổi về hành vi tiêu dùng, kỳ vọng dịch vụ và tác

động của truyền thông số cũng đặt ra yêu cầu ngày càng cao đối với khách sạn trong việc nâng cao chất lượng phục vụ, xây dựng thương hiệu và đổi mới mô hình kinh doanh để thích ứng với xu hướng xã hội hiện đại.

2.2.1.4. Yếu tố công nghệ (Technological)

Trong bối cảnh chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ trên toàn cầu, công nghệ không còn đơn thuần đóng vai trò hỗ trợ mà đã trở thành một trong những yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh và khả năng phát triển bền vững của doanh nghiệp. Yếu tố công nghệ trong mô hình PESTEL phản ánh mức độ phát triển khoa học - kỹ thuật, tốc độ đổi mới công nghệ, xu hướng ứng dụng công nghệ số và những thay đổi trong phương thức quản lý, sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với ngành khách sạn, sự phát triển của công nghệ đang làm thay đổi toàn diện từ cách thức tiếp cận khách hàng, quản lý vận hành đến nâng cao trải nghiệm dịch vụ. Vì vậy, khả năng thích ứng và ứng dụng công nghệ hiệu quả đang trở thành điều kiện quan trọng để duy trì lợi thế cạnh tranh trong ngành.

Sự phát triển của công nghệ số mở ra nhiều cơ hội nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và mở rộng thị trường khách hàng. Hiện nay, hành vi tiêu dùng trong lĩnh vực du lịch - khách sạn đã thay đổi đáng kể khi phần lớn khách hàng có xu hướng tìm kiếm thông tin, tham khảo đánh giá và đặt phòng trực tuyến thông qua các nền tảng OTA. Việc xuất hiện và phát triển mạnh của các nền tảng như Booking.com, Agoda hay Traveloka giúp khách sạn tiếp cận nguồn khách đa dạng hơn, đặc biệt là khách quốc tế và khách du lịch tự túc.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, việc tận dụng các nền tảng đặt phòng trực tuyến không chỉ góp phần nâng cao công suất phòng mà còn mở rộng khả năng nhận diện thương hiệu trên thị trường. Bên cạnh đó, việc ứng dụng PMS giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hoạt động vận hành như quản lý đặt phòng, kiểm soát công suất sử dụng phòng, quản lý thông tin khách hàng, thanh toán và báo cáo doanh thu. Điều này giúp giảm thiểu sai sót trong quá trình quản lý, tiết kiệm thời gian và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Ngoài ra, công nghệ cũng tạo điều kiện để khách sạn cải thiện trải nghiệm khách hàng thông qua các tiện ích như đặt phòng trực tuyến, thanh toán điện tử, check-in nhanh hoặc hỗ trợ khách hàng trên nền tảng số. Trong bối cảnh khách hàng ngày càng đề cao sự tiện lợi và tốc độ phục vụ, đặc biệt là nhóm khách trẻ và khách quốc tế, việc ứng dụng công nghệ giúp nâng cao mức độ hài lòng và tăng khả năng khách quay lại sử dụng dịch vụ.

Một xu hướng công nghệ nổi bật hiện nay là ứng dụng AI và Big Data trong hoạt động kinh doanh. Các công cụ AI có khả năng hỗ trợ phân tích hành vi khách hàng, dự báo nhu cầu lưu trú theo mùa vụ, cá nhân hóa trải nghiệm và tối ưu chiến lược giá bán. Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, việc khai thác dữ liệu khách hàng từ các nền tảng đặt phòng hoặc hệ thống quản lý có thể giúp xây dựng các chương trình ưu đãi phù hợp với từng nhóm khách, từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng giữ chân khách hàng.

Bên cạnh đó, sự phát triển mạnh của mạng xã hội như Facebook, TikTok hay Instagram đang làm thay đổi phương thức quảng bá và xây dựng thương hiệu trong ngành khách sạn. Thay vì phụ thuộc chủ yếu vào quảng cáo truyền thống, khách sạn có thể tiếp cận khách hàng thông qua nội dung số, đánh giá trực tuyến hoặc các chiến dịch truyền thông trên mạng xã hội. Điều này tạo cơ hội cho Khách sạn Ninh Bình Legend quảng bá hình ảnh, giới thiệu dịch vụ và tiếp cận khách hàng với chi phí thấp hơn so với các phương thức marketing truyền thống.

Tuy nhiên, bên cạnh những cơ hội, yếu tố công nghệ cũng đặt ra nhiều thách thức đối với hoạt động kinh doanh của khách sạn. Trước hết, quá trình chuyển đổi số đòi hỏi doanh nghiệp phải đầu tư đáng kể vào hệ thống phần mềm quản lý, trang thiết bị công nghệ và đào tạo nguồn nhân lực. Với đặc thù của ngành khách sạn, việc triển khai công nghệ hiệu quả không chỉ phụ thuộc vào cơ sở hạ tầng mà còn yêu cầu đội ngũ nhân viên có khả năng thích ứng và sử dụng thành thạo các hệ thống mới.

Ngoài ra, sự phụ thuộc ngày càng lớn vào các nền tảng OTA cũng tạo áp lực đối với lợi nhuận của khách sạn do chi phí hoa hồng tương đối cao. Điều này có thể làm giảm khả năng chủ động trong khai thác nguồn khách trực tiếp của Khách sạn Ninh Bình Legend. Nếu không xây dựng được hệ thống đặt phòng riêng hoặc chiến lược marketing hiệu quả, khách sạn dễ phụ thuộc vào các nền tảng trung gian.

Một thách thức khác là nguy cơ mất an toàn thông tin và rủi ro an ninh mạng trong quá trình lưu trữ dữ liệu khách hàng và thực hiện giao dịch trực tuyến. Các sự cố rò rỉ thông tin hoặc tấn công mạng có thể ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín thương hiệu cũng như niềm tin của khách hàng đối với khách sạn.

Nhìn chung, yếu tố công nghệ đang tạo ra những thay đổi mạnh mẽ đối với ngành khách sạn và tác động trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend. Sự phát triển của công nghệ số, trí tuệ nhân tạo và các

nền tảng trực tuyến mở ra nhiều cơ hội trong quản lý vận hành, nâng cao trải nghiệm khách hàng và mở rộng thị trường. Tuy nhiên, những áp lực về chi phí đầu tư, yêu cầu chuyển đổi số và nguy cơ an ninh mạng cũng đặt ra thách thức lớn, đòi hỏi khách sạn cần chủ động đổi mới công nghệ, nâng cao năng lực nhân sự và xây dựng chiến lược chuyển đổi số phù hợp nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh trong bối cảnh hiện nay.

2.2.1.5. Yếu tố môi trường tự nhiên (Environmental)

Trong bối cảnh biến đổi khí hậu ngày càng diễn biến phức tạp và xu hướng phát triển bền vững trở thành yêu cầu tất yếu đối với doanh nghiệp, yếu tố môi trường đang có tác động ngày càng sâu rộng đến hoạt động của ngành du lịch - khách sạn. Theo cơ sở lý luận tại mục 1.2.2, yếu tố môi trường trong mô hình PESTEL phản ánh ảnh hưởng của điều kiện tự nhiên, biến đổi khí hậu, tài nguyên môi trường, ô nhiễm và các xu hướng phát triển xanh đến hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Đối với ngành khách sạn, môi trường tự nhiên không chỉ là nguồn lực quan trọng tạo nên sức hấp dẫn của điểm đến mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng thu hút khách du lịch, chi phí vận hành và định hướng phát triển lâu dài của doanh nghiệp.

Yếu tố môi trường có tác động đặc biệt quan trọng do khách sạn hoạt động tại Ninh Bình - địa phương nổi bật với thế mạnh du lịch sinh thái, di sản thiên nhiên và cảnh quan đặc trưng. Sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn phụ thuộc đáng kể vào sức hấp dẫn của môi trường du lịch địa phương cũng như khả năng duy trì chất lượng tài nguyên tự nhiên.

Trước hết, Ninh Bình sở hữu nhiều lợi thế về tài nguyên du lịch với các điểm đến nổi tiếng như Quần thể danh thắng Tràng An, Tam Cốc - Bích Động, Khu bảo tồn thiên nhiên Vân Long hay Vườn quốc gia Cúc Phương. Những lợi thế về cảnh quan thiên nhiên và giá trị văn hóa đã góp phần đưa Ninh Bình trở thành một trong những điểm đến hấp dẫn của du lịch Việt Nam, qua đó tạo điều kiện thuận lợi để Khách sạn Ninh Bình Legend thu hút khách du lịch trong và ngoài nước.

Tuy nhiên, bên cạnh những lợi thế sẵn có, biến đổi khí hậu đang tạo ra nhiều thách thức đối với hoạt động du lịch và kinh doanh khách sạn tại địa phương. Các hiện tượng thời tiết cực đoan như mưa lớn kéo dài, ngập úng cục bộ hoặc nắng nóng gay gắt có xu hướng xuất hiện thường xuyên hơn trong những năm gần đây. Đối với Ninh Bình, thời tiết bất lợi có thể ảnh hưởng trực

tiếp đến hoạt động tham quan tại các khu du lịch sinh thái và điểm đến ngoài trời, từ đó làm giảm nhu cầu lưu trú và thời gian lưu trú của khách du lịch.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, điều này đồng nghĩa với nguy cơ biến động về công suất phòng theo mùa vụ và khả năng sụt giảm doanh thu trong những giai đoạn thời tiết không thuận lợi. Bên cạnh đó, nhiệt độ tăng cao trong mùa hè cũng khiến chi phí điện năng phục vụ điều hòa, làm mát và vận hành khách sạn tăng lên đáng kể, làm gia tăng áp lực chi phí hoạt động.

Ngoài ảnh hưởng từ biến đổi khí hậu, áp lực bảo vệ môi trường và yêu cầu phát triển bền vững cũng ngày càng trở thành tiêu chí quan trọng đối với ngành khách sạn. Hiện nay, xu hướng "du lịch xanh", "du lịch bền vững" và "tiêu dùng có trách nhiệm" đang phát triển mạnh, đặc biệt trong nhóm khách quốc tế và khách hàng có thu nhập trung bình - cao. Du khách ngày càng quan tâm đến việc lựa chọn các cơ sở lưu trú có định hướng thân thiện với môi trường, sử dụng năng lượng hiệu quả và hạn chế tác động tiêu cực đến hệ sinh thái.

Đây vừa là thách thức vừa là cơ hội đối với Khách sạn Ninh Bình Legend. Nếu khách sạn chủ động áp dụng các giải pháp phát triển xanh như tiết kiệm điện năng, giảm sử dụng nhựa dùng một lần, tăng cường phân loại rác thải, sử dụng sản phẩm thân thiện với môi trường hoặc triển khai các chương trình bảo vệ môi trường địa phương, khách sạn không chỉ góp phần giảm chi phí vận hành trong dài hạn mà còn nâng cao hình ảnh thương hiệu trong mắt khách hàng.

Bên cạnh đó, việc phát triển mô hình khách sạn gắn với định hướng du lịch bền vững còn giúp Khách sạn Ninh Bình Legend tăng khả năng tiếp cận nhóm khách quốc tế có yêu cầu cao về trách nhiệm môi trường - phân khúc khách thường có mức chi tiêu lớn và thời gian lưu trú dài hơn.

Ngoài ra, hoạt động của khách sạn cũng chịu tác động từ các quy định ngày càng chặt chẽ liên quan đến bảo vệ môi trường như xử lý nước thải, quản lý chất thải rắn, tiết kiệm năng lượng và giảm phát thải. Điều này đòi hỏi khách sạn phải đầu tư nhiều hơn cho hệ thống xử lý môi trường, nâng cấp cơ sở hạ tầng và duy trì các tiêu chuẩn vận hành phù hợp. Mặc dù làm gia tăng chi phí trong ngắn hạn nhưng đây là yếu tố cần thiết nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững và nâng cao khả năng cạnh tranh lâu dài.

Nhìn chung, yếu tố môi trường có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend thông qua sự thay đổi của điều kiện tự nhiên, xu hướng tiêu dùng xanh và yêu cầu phát triển bền vững. Trong

khi biến đổi khí hậu và áp lực bảo vệ môi trường đặt ra nhiều thách thức đối với chi phí vận hành và khả năng thu hút khách, xu hướng du lịch bền vững cũng mở ra cơ hội để khách sạn xây dựng hình ảnh thương hiệu thân thiện với môi trường, nâng cao lợi thế cạnh tranh và hướng tới sự phát triển ổn định trong dài hạn.

2.2.1.6. Yếu tố pháp luật (Legal)

Trong môi trường kinh doanh hiện đại, hệ thống pháp luật không chỉ đóng vai trò thiết lập khuôn khổ quản lý mà còn trở thành yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng vận hành, chi phí hoạt động và định hướng phát triển dài hạn của doanh nghiệp. Đối với ngành khách sạn - lĩnh vực có mức độ liên quan cao đến tiêu chuẩn dịch vụ, an toàn, lao động và môi trường - những thay đổi trong chính sách pháp luật có thể tạo ra cả cơ hội lẫn thách thức đối với hoạt động kinh doanh. Yếu tố pháp luật trong mô hình PESTEL phản ánh tác động của các quy định pháp lý, chính sách quản lý nhà nước, luật thuế, lao động, môi trường và các tiêu chuẩn ngành đến doanh nghiệp. Việc thích ứng với môi trường pháp lý không chỉ giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và đảm bảo phát triển bền vững.

Hoạt động kinh doanh chịu sự điều chỉnh của nhiều quy định pháp luật liên quan đến lĩnh vực lưu trú, du lịch và dịch vụ. Các quy định về kinh doanh khách sạn, tiêu chuẩn cơ sở lưu trú, an toàn thực phẩm, phòng cháy chữa cháy, bảo vệ môi trường, quản lý lao động và nghĩa vụ thuế đều có ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình vận hành của khách sạn.

Trước hết, sự hoàn thiện của hệ thống pháp luật trong lĩnh vực du lịch và kinh doanh lưu trú tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp hoạt động minh bạch và ổn định hơn. Các chính sách hỗ trợ phục hồi ngành du lịch sau đại dịch COVID-19 như kích cầu du lịch nội địa, mở rộng chính sách e-visa, tăng cường quảng bá du lịch Việt Nam và thúc đẩy thu hút khách quốc tế đã góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp khách sạn phát triển. Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, những chính sách này giúp mở rộng cơ hội tiếp cận nguồn khách quốc tế và gia tăng nhu cầu lưu trú tại địa phương.

Bên cạnh đó, việc giảm thuế VAT trong một số giai đoạn nhằm hỗ trợ phục hồi kinh tế cũng tạo điều kiện để doanh nghiệp linh hoạt hơn trong chính sách giá, qua đó góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, khi các chính sách hỗ trợ được điều chỉnh hoặc kết thúc, chi phí

đầu vào của doanh nghiệp có thể gia tăng, ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động kinh doanh.

Ngoài những tác động tích cực, hệ thống quy định pháp luật ngày càng chặt chẽ cũng đặt ra nhiều yêu cầu cao hơn đối với hoạt động của Khách sạn Ninh Bình Legend. Một trong những áp lực đáng chú ý là các quy định liên quan đến PCCC. Sau nhiều vụ việc mất an toàn xảy ra tại các cơ sở lưu trú và dịch vụ trên cả nước, công tác kiểm tra, giám sát và yêu cầu tuân thủ tiêu chuẩn PCCC được siết chặt hơn. Điều này đòi hỏi khách sạn phải đầu tư thường xuyên vào hệ thống thiết bị, bảo trì cơ sở vật chất và đào tạo nhân viên nhằm đảm bảo đáp ứng các tiêu chuẩn an toàn theo quy định.

Bên cạnh đó, quy định về an toàn thực phẩm cũng có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của khách sạn, đặc biệt đối với các dịch vụ nhà hàng, tiệc cưới và hội nghị. Việc tuân thủ các tiêu chuẩn vệ sinh an toàn thực phẩm không chỉ giúp doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu pháp lý mà còn góp phần bảo vệ uy tín thương hiệu và nâng cao chất lượng dịch vụ.

Ngoài ra, Luật Bảo vệ môi trường hiện hành đặt ra yêu cầu cao hơn đối với hoạt động xử lý nước thải, quản lý chất thải và sử dụng tài nguyên hiệu quả. Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend - doanh nghiệp hoạt động tại địa phương có thế mạnh về du lịch sinh thái như Ninh Bình, việc tuân thủ các tiêu chuẩn môi trường không chỉ là nghĩa vụ pháp lý mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hình ảnh doanh nghiệp trong bối cảnh khách hàng ngày càng quan tâm đến phát triển bền vững.

Một yếu tố pháp lý khác có tác động lớn đến hoạt động khách sạn là quy định về lao động và bảo hiểm xã hội. Ngành khách sạn sử dụng số lượng lao động tương đối lớn với nhiều vị trí khác nhau như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng và kỹ thuật. Do đó, những thay đổi liên quan đến mức lương tối thiểu vùng, chế độ bảo hiểm hoặc chính sách lao động đều làm ảnh hưởng đến chi phí nhân sự của doanh nghiệp. Điều này tạo áp lực đối với Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc cân đối giữa kiểm soát chi phí và duy trì chất lượng nguồn nhân lực.

Bên cạnh các quy định trong nước, quá trình hội nhập kinh tế quốc tế cũng khiến yêu cầu tuân thủ pháp lý đối với doanh nghiệp ngày càng cao. Những tiêu chuẩn về bảo mật thông tin khách hàng, giao dịch điện tử hay quản trị dữ liệu trong môi trường số đang trở nên quan trọng hơn khi hoạt

động kinh doanh khách sạn ngày càng phụ thuộc vào công nghệ và nền tảng trực tuyến.

Nhìn chung, yếu tố pháp luật vừa tạo ra cơ sở đảm bảo môi trường kinh doanh ổn định, minh bạch cho Khách sạn Ninh Bình Legend, vừa đặt ra nhiều yêu cầu nghiêm ngặt về quản lý, an toàn và trách nhiệm xã hội. Trong bối cảnh hệ thống pháp lý ngày càng hoàn thiện và xu hướng quản lý chặt chẽ hơn, khách sạn cần chủ động cập nhật các quy định mới, tăng cường kiểm soát tuân thủ và hoàn thiện hệ thống quản trị nội bộ nhằm đảm bảo hoạt động kinh doanh ổn định, hạn chế rủi ro pháp lý và nâng cao năng lực cạnh tranh trong dài hạn.

Bảng 2.3: Tổng hợp các yếu tố PESTEL và tác động đến Khách sạn Ninh Bình Legend

Yếu tố	Nội dung tác động chính	Cơ hội/Thách thức	Mức độ ảnh hưởng
Chính trị (P)	Môi trường chính trị Việt Nam ổn định; chính sách phát triển du lịch; mở rộng e-visa; quảng bá du lịch; xung đột Nga–Ukraine và căng thẳng Trung Đông ảnh hưởng kinh tế toàn cầu	**** Cơ hội:*** -Thu hút khách quốc tế nhờ chính sách visa thuận lợi - Việt Nam được đánh giá là điểm đến an toàn - Chính sách phát triển du lịch của Nhà nước và địa phương hỗ trợ tăng lượng khách **** Thách thức:*** - Chiến sự làm tăng giá nhiên liệu, vé máy bay - Tâm lý hạn chế du lịch quốc tế - Giảm nhu cầu từ khách châu Âu có mức chi tiêu cao	Cao
Kinh tế (E)	Tăng trưởng GDP Việt Nam; phục hồi ngành du lịch; tăng thu nhập người dân; lạm phát; biến động tỷ giá; tăng giá năng lượng	**** Cơ hội:*** - Gia tăng nhu cầu du lịch nghỉ dưỡng và hội nghị - Tăng lượng khách nội địa đến Ninh Bình	Rất cao

		- Hạ tầng giao thông phát triển thúc đẩy du lịch **** Thách thức:*** - Chi phí điện, nước, thực phẩm, nhân sự tăng - Lạm phát làm giảm chi tiêu du lịch - Áp lực cạnh tranh lớn trong ngành khách sạn	
Xã hội (S)	Thay đổi hành vi tiêu dùng; gia tăng tầng lớp trung lưu; xu hướng du lịch trải nghiệm; ảnh hưởng mạng xã hội; yêu cầu dịch vụ cá nhân hóa	**** Cơ hội:*** - Tăng nhu cầu lưu trú cao cấp - Phát triển sản phẩm du lịch trải nghiệm - Khai thác khách hội nghị, tiệc cưới, sự kiện **** Thách thức:*** - Khách hàng kỳ vọng cao hơn về chất lượng dịch vụ - Đánh giá tiêu cực trên nền tảng số ảnh hưởng thương hiệu - Xu hướng tiêu dùng thay đổi nhanh	Cao
Công nghệ (T)	Chuyển đổi số; OTA; hệ thống quản lý khách sạn (PMS); AI; thanh toán điện tử; marketing số	**** Cơ hội:*** - Mở rộng tiếp cận khách hàng - Tối ưu quản lý vận hành - Nâng cao trải nghiệm khách hàng - Hỗ trợ quảng bá thương hiệu **** Thách thức:*** - Chi phí đầu tư công nghệ lớn - Phụ thuộc OTA làm tăng hoa hồng - Rủi ro an ninh mạng và rò rỉ dữ liệu	Cao
Môi trường (E)	Biến đổi khí hậu; thời tiết cực đoan; xu hướng du	**** Cơ hội:*** - Tận dụng lợi thế du lịch sinh thái của Ninh Bình	Trung bình - Cao

	lịch xanh; yêu cầu phát triển bền vững	- Xây dựng hình ảnh khách sạn xanh - Thu hút khách có ý thức môi trường **** Thách thức:*** - Thời tiết bất lợi ảnh hưởng lượng khách - Tăng chi phí điện năng và vận hành - Áp lực đầu tư cho bảo vệ môi trường	
Pháp luật (L)	Quy định về thuế, lao động, PCCC, an toàn thực phẩm, môi trường, tiêu chuẩn lưu trú	**** Cơ hội:*** - Môi trường kinh doanh minh bạch hơn - Chính sách hỗ trợ phục hồi du lịch giúp tăng cơ hội kinh doanh **** Thách thức:*** - Chi phí tuân thủ pháp luật tăng - Áp lực đầu tư PCCC, xử lý môi trường - Tăng chi phí lao động và bảo hiểm	Cao

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phân tích mô hình PESTEL của khách sạn)

Qua mô hình PESTEL có thể thấy môi trường vĩ mô tác động mạnh đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend, trong đó yếu tố kinh tế, chính trị và công nghệ có mức độ ảnh hưởng lớn nhất. Sự phục hồi của ngành du lịch và tăng trưởng kinh tế tạo nhiều cơ hội mở rộng doanh thu, tuy nhiên các biến động địa chính trị toàn cầu, áp lực chi phí vận hành, cạnh tranh ngành và yêu cầu chuyển đổi số đặt ra thách thức đáng kể. Vì vậy, khách sạn cần chủ động thích ứng thông qua đa dạng hóa thị trường khách, tối ưu chi phí, đẩy mạnh chuyển đổi số và phát triển theo định hướng bền vững để nâng cao năng lực cạnh tranh trong dài hạn.

2.2.2. Phân tích môi trường vi mô của Khách sạn Ninh Bình Legend

Trong bối cảnh ngành du lịch và lưu trú ngày càng phát triển mạnh mẽ, môi trường vi mô đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định khả năng cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo cơ sở lý luận tại mục 1.2.3, môi trường vi mô bao gồm các yếu tố tác động trực tiếp đến doanh nghiệp như đối thủ cạnh tranh hiện tại, đối thủ tiềm ẩn, sản phẩm thay thế, khách hàng và nhà cung cấp. Đối với ngành khách sạn, những yếu tố này ảnh hưởng trực tiếp đến doanh thu, thị phần, chiến lược giá và khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Vì vậy, mô hình năm áp lực cạnh tranh của Porter được sử dụng nhằm đánh giá mức độ tác động của các yếu tố môi trường vi mô đối với hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend.

2.2.2.1. Áp lực cạnh tranh từ các đối thủ hiện tại trong ngành

Áp lực cạnh tranh từ các đối thủ hiện tại phản ánh mức độ cạnh tranh giữa các doanh nghiệp đang hoạt động trong cùng ngành. Trong lĩnh vực khách sạn, khi số lượng cơ sở lưu trú gia tăng nhanh và dịch vụ có tính tương đồng cao, doanh nghiệp buộc phải liên tục nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu chi phí và xây dựng lợi thế khác biệt để duy trì vị thế cạnh tranh.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, áp lực cạnh tranh hiện được đánh giá ở mức cao do sự phát triển mạnh của ngành du lịch Ninh Bình trong những năm gần đây. Sự nổi tiếng của các điểm đến như Tràng An, Tam Cốc – Bích Động và Chùa Bái Đính đã thu hút nhiều nhà đầu tư vào phân khúc lưu trú trung và cao cấp. Vì vậy, khách sạn phải cạnh tranh với nhiều đối thủ như Wyndham Grand Vedana Ninh Binh Resort, Emeralda Resort Ninh Binh, Mường Thanh Luxury Hà Nam Hotel, Meliá Vinpearl Phu Ly và đặc biệt là Pullman Ninh Binh – đối thủ trực tiếp có vị trí đối diện khách sạn, cùng hướng đến nhóm khách hàng mục tiêu tương tự.

Trong số các đối thủ hiện nay, Pullman Ninh Binh được xem là áp lực cạnh tranh lớn nhất do thuộc hệ thống Accor – tập đoàn quản lý khách sạn quốc tế có uy tín toàn cầu. Lợi thế về thương hiệu, hệ thống quản trị, mạng lưới khách hàng quốc tế và tiêu chuẩn vận hành giúp Pullman có khả năng thu hút mạnh phân khúc khách quốc tế, khách doanh nhân và khách MICE. Trong khi đó, Ninh Bình Legend chủ yếu phát triển dựa trên thương hiệu nội địa, có lợi thế ở nhóm khách truyền thống, khách đoàn và khách nội địa, nhưng còn gặp khó khăn trong việc mở rộng thị trường khách quốc tế cao cấp.

Bên cạnh yếu tố thương hiệu, cạnh tranh còn đến từ cơ sở vật chất và tiêu chuẩn dịch vụ. Pullman Ninh Binh được đầu tư theo định hướng khách sạn cao cấp hiện đại với hệ thống phòng nghỉ, khu hội nghị, tiện ích giải trí và công nghệ quản lý đồng bộ theo tiêu chuẩn quốc tế. Trong khi đó, mặc dù Khách sạn Ninh Bình Legend cũng sở hữu hệ thống phòng nghỉ, nhà hàng, khu tổ chức sự kiện và dịch vụ bổ trợ tương đối đầy đủ, nhưng xét về mức độ hiện đại hóa, công nghệ vận hành và trải nghiệm khách hàng quốc tế, khách sạn vẫn chịu áp lực cạnh tranh đáng kể.

Ngoài ra, sự tương đồng về dịch vụ giữa các khách sạn trong cùng phân khúc làm cho khả năng khác biệt hóa không lớn. Các khách sạn đều cung cấp dịch vụ lưu trú, nhà hàng, hội nghị và tiệc cưới nên cạnh tranh chủ yếu tập trung vào giá cả, chất lượng phục vụ, chương trình khuyến mãi và trải nghiệm khách hàng. Đồng thời, sự phát triển của các nền tảng đặt phòng trực tuyến như Booking.com, Agoda và Traveloka cũng làm tăng tính minh bạch của thị trường, giúp khách hàng dễ dàng so sánh giá và chất lượng dịch vụ giữa các khách sạn.

Tuy nhiên, bên cạnh áp lực cạnh tranh, Khách sạn Ninh Bình Legend vẫn sở hữu những lợi thế nhất định. Khách sạn có kinh nghiệm hoạt động lâu năm tại địa phương, hiểu rõ đặc điểm thị trường, có mối quan hệ với các đơn vị lữ hành và sở hữu tệp khách hàng truyền thống tương đối ổn định. Đồng thời, mức giá linh hoạt và khả năng thích ứng với nhu cầu khách nội địa là những lợi thế mà các thương hiệu quốc tế chưa chắc có được.

Nhìn chung, áp lực cạnh tranh từ các đối thủ hiện tại đối với Khách sạn Ninh Bình Legend đang ở mức cao, đặc biệt từ Pullman Ninh Binh trong phân khúc khách sạn cao cấp. Điều này đòi hỏi khách sạn phải tiếp tục đầu tư cơ sở vật chất, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, ứng dụng công nghệ và xây dựng chiến lược khác biệt hóa dịch vụ nhằm duy trì năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

2.2.2.2. Áp lực từ đối thủ tiềm ẩn

Áp lực từ phía đối thủ tiềm ẩn phản ánh khả năng xuất hiện của các doanh nghiệp mới gia nhập ngành trong tương lai. Mức độ đe dọa phụ thuộc vào các rào cản gia nhập như vốn đầu tư, công nghệ, thương hiệu, khả năng tiếp cận khách hàng và lợi thế của các doanh nghiệp hiện hữu. Khi ngành có tốc độ tăng trưởng cao và tiềm năng phát triển lớn, nguy cơ xuất hiện thêm đối thủ mới sẽ gia tăng, làm tăng mức độ cạnh tranh trên thị trường.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, áp lực từ đối thủ tiềm ẩn hiện được đánh giá ở mức trung bình đến cao do ngành du lịch Ninh Bình đang phát triển mạnh và ngày càng thu hút các nhà đầu tư trong và ngoài nước. Việc sở hữu nhiều danh thắng nổi tiếng như Tràng An, Tam Cốc – Bích Động và Chùa Bái Đính giúp Ninh Bình trở thành điểm đến hấp dẫn, kéo theo nhu cầu lưu trú ngày càng tăng. Điều này tạo điều kiện cho sự xuất hiện thêm nhiều khách sạn mới, đặc biệt ở phân khúc trung và cao cấp.

Hiện nay, việc xuất hiện của các khách sạn tiêu chuẩn cao như Pullman Ninh Binh cho thấy thị trường khách sạn tại Ninh Bình đang dần trở nên hấp dẫn hơn đối với các thương hiệu lớn và các nhà đầu tư có tiềm lực tài chính mạnh. Điều này đồng thời phản ánh xu hướng nâng cấp phân khúc lưu trú từ trung cấp lên cao cấp nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của nhóm khách quốc tế, khách nghỉ dưỡng cao cấp và khách MICE.

Trong tương lai, khi hạ tầng giao thông tiếp tục được đầu tư phát triển, du lịch Ninh Bình ngày càng được quảng bá rộng rãi trên thị trường quốc tế và nhu cầu nghỉ dưỡng cao cấp gia tăng, khả năng xuất hiện thêm các khách sạn 5 sao hoặc thương hiệu quản lý quốc tế tương tự Pullman là hoàn toàn có thể xảy ra. Những đối thủ này thường sở hữu nhiều lợi thế cạnh tranh như nguồn vốn lớn, tiêu chuẩn vận hành quốc tế, hệ thống quản trị hiện đại, công nghệ tiên tiến và mạng lưới khách hàng toàn cầu. Đây sẽ là áp lực đáng kể đối với Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc duy trì thị phần và thu hút nhóm khách hàng có khả năng chi tiêu cao.

Tuy nhiên, ngành khách sạn ở phân khúc trung và cao cấp vẫn tồn tại những rào cản gia nhập tương đối lớn. Để xây dựng và vận hành một khách sạn quy mô lớn đòi hỏi nguồn vốn đầu tư cao, thời gian thu hồi vốn dài cùng yêu cầu nghiêm ngặt về cơ sở vật chất, chất lượng dịch vụ và nguồn nhân lực. Ngoài ra, việc xây dựng thương hiệu và tạo dựng niềm tin đối với khách hàng cũng cần thời gian dài. Đây là những yếu tố giúp giảm bớt nguy cơ gia nhập dễ dàng của các đối thủ mới.

Bên cạnh đó, Khách sạn Ninh Bình Legend hiện có một số lợi thế cạnh tranh nhất định như kinh nghiệm hoạt động lâu năm tại địa phương, sự am hiểu thị trường, mối quan hệ với các doanh nghiệp lữ hành, tệp khách hàng quen thuộc và khả năng thích ứng với nhu cầu khách nội địa. Những lợi thế này tạo ra rào cản nhất định đối với các đối thủ mới khi muốn nhanh chóng chiếm lĩnh thị trường.

Mặc dù vậy, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng, Khách sạn Ninh Bình Legend không thể chỉ dựa vào các lợi thế hiện có. Nếu trong tương lai xuất hiện thêm nhiều khách sạn cao cấp hoặc thương hiệu quốc tế tương tự Pullman, cạnh tranh sẽ không chỉ nằm ở giá cả mà còn ở trải nghiệm khách hàng, chất lượng dịch vụ, công nghệ vận hành và khả năng xây dựng thương hiệu.

Nhìn chung, áp lực từ đối thủ tiềm ẩn đối với Khách sạn Ninh Bình Legend hiện ở mức trung bình nhưng có xu hướng gia tăng trong dài hạn. Điều này đòi hỏi khách sạn cần tiếp tục đầu tư cơ sở vật chất, đẩy mạnh chuyển đổi số, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và xây dựng lợi thế cạnh tranh khác biệt nhằm duy trì vị thế trên thị trường.

2.2.2.3. Áp lực từ sản phẩm thay thế

Trong mô hình năm áp lực cạnh tranh của Porter phản ánh mức độ đe dọa từ các sản phẩm hoặc dịch vụ có khả năng đáp ứng cùng một nhu cầu của khách hàng nhưng bằng hình thức khác. Mức độ ảnh hưởng của sản phẩm thay thế phụ thuộc vào khả năng thay thế về giá cả, chất lượng, trải nghiệm và mức độ thuận tiện đối với khách hàng. Khi các sản phẩm thay thế có chi phí thấp hơn hoặc mang lại giá trị khác biệt hấp dẫn hơn, doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với nguy cơ giảm thị phần và suy giảm khả năng cạnh tranh.

Áp lực từ sản phẩm thay thế hiện được đánh giá ở mức trung bình đến cao, xuất phát từ sự phát triển nhanh của các loại hình lưu trú mới tại Ninh Bình như homestay, bungalow, villa nghỉ dưỡng, farmstay, khu nghỉ dưỡng sinh thái và các mô hình lưu trú trên nền tảng chia sẻ phòng. Những loại hình này ngày càng thu hút khách du lịch nhờ mức giá linh hoạt, không gian gần gũi thiên nhiên và khả năng mang lại trải nghiệm địa phương đặc trưng.

Trong những năm gần đây, cùng với sự phát triển mạnh của du lịch Ninh Bình, nhiều homestay và khu lưu trú sinh thái xuất hiện tập trung tại khu vực gần Tam Cốc - Bích Động, Tràng An hoặc vùng ven núi, đồng quê. Các mô hình này thường được thiết kế hòa hợp với thiên nhiên, mang phong cách bản địa và hướng tới trải nghiệm nghỉ dưỡng yên tĩnh. Đây là yếu tố hấp dẫn đối với nhóm khách trẻ, khách quốc tế hoặc khách có xu hướng tìm kiếm trải nghiệm độc đáo thay vì lưu trú truyền thống tại khách sạn.

Bên cạnh đó, xu hướng du lịch trải nghiệm và du lịch chậm đang ngày càng phổ biến, đặc biệt trong thế hệ trẻ và nhóm khách quốc tế. Thay vì chỉ ưu tiên tiện nghi lưu trú, nhiều du khách hiện nay mong muốn được trải nghiệm văn hóa địa phương, tham gia hoạt động cộng đồng, khám phá thiên nhiên hoặc hòa

mình vào nhịp sống bản địa. Điều này tạo điều kiện cho các homestay hoặc farmstay phát triển mạnh, do những mô hình này thường cung cấp trải nghiệm cá nhân hóa và gần gũi hơn với môi trường địa phương.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, sự thay đổi trong xu hướng tiêu dùng du lịch có thể làm dịch chuyển một phần nhu cầu của khách hàng sang các sản phẩm lưu trú thay thế. Điều này đặc biệt ảnh hưởng đến nhóm khách du lịch tự túc, khách trẻ hoặc khách quốc tế yêu thích trải nghiệm văn hóa bản địa. Nếu không kịp thích ứng với xu hướng mới, khách sạn có thể đối mặt với nguy cơ suy giảm khả năng thu hút khách trong một số phân khúc thị trường.

Ngoài ra, yếu tố giá cả cũng làm gia tăng sức ép từ sản phẩm thay thế. So với khách sạn tiêu chuẩn cao, nhiều homestay hoặc khu nghỉ dưỡng nhỏ có mức giá thấp hơn đáng kể nhưng vẫn đáp ứng được nhu cầu nghỉ ngơi cơ bản. Trong bối cảnh kinh tế biến động hoặc khách hàng có xu hướng thắt chặt chi tiêu, các sản phẩm lưu trú thay thế càng trở nên hấp dẫn hơn.

Tuy nhiên, mặc dù tạo ra áp lực cạnh tranh nhất định, các sản phẩm thay thế vẫn tồn tại những hạn chế khi so sánh với khách sạn truyền thống quy mô lớn như Khách sạn Ninh Bình Legend. Các homestay hoặc mô hình lưu trú nhỏ thường khó đáp ứng đầy đủ các tiêu chuẩn về dịch vụ chuyên nghiệp, hệ thống tiện ích đồng bộ, khả năng tổ chức hội nghị, sự kiện, tiệc cưới hoặc phục vụ khách đoàn lớn. Đây là những lĩnh vực mà Khách sạn Ninh Bình Legend vẫn có lợi thế cạnh tranh đáng kể.

Bên cạnh đó, Khách sạn Ninh Bình Legend sở hữu hệ thống cơ sở vật chất tương đối hoàn chỉnh với dịch vụ lưu trú, nhà hàng, hội nghị, tổ chức sự kiện và các tiện ích bổ trợ khác. Điều này giúp khách sạn đáp ứng được nhu cầu của nhiều nhóm khách hàng như khách công vụ, khách đoàn, khách doanh nghiệp hay khách tham gia hội nghị - những đối tượng mà các mô hình lưu trú thay thế khó thay thế hoàn toàn.

Trong bối cảnh xu hướng du lịch trải nghiệm tiếp tục phát triển, áp lực từ sản phẩm thay thế cũng đặt ra yêu cầu đối với Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc đổi mới sản phẩm dịch vụ. Khách sạn cần kết hợp yếu tố trải nghiệm địa phương vào dịch vụ lưu trú thông qua các chương trình khám phá văn hóa, tour du lịch sinh thái, trải nghiệm làng nghề truyền thống hoặc các hoạt động gắn với đặc trưng du lịch Ninh Bình nhằm tăng tính khác biệt và nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Nhìn chung, áp lực từ sản phẩm thay thế đối với Khách sạn Ninh Bình Legend hiện ở mức trung bình đến cao, chủ yếu đến từ sự phát triển của homestay và xu hướng du lịch trải nghiệm ngày càng phổ biến. Điều này đòi hỏi khách sạn cần chủ động đổi mới dịch vụ, gia tăng giá trị trải nghiệm và xây dựng lợi thế cạnh tranh riêng nhằm duy trì sức hấp dẫn đối với khách hàng trong bối cảnh thị trường lưu trú ngày càng đa dạng.

2.2.2.4. Quyền lực thương lượng của khách hàng

Trong ngành khách sạn, khách hàng có vai trò quan trọng và tạo ra áp lực lớn đối với hoạt động kinh doanh do có nhiều sự lựa chọn về cơ sở lưu trú cũng như khả năng dễ dàng so sánh giá và chất lượng dịch vụ thông qua các nền tảng trực tuyến. Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, cơ cấu khách hàng tương đối đa dạng, bao gồm khách nội địa, khách quốc tế, khách đoàn, khách MICE và khách đặt phòng trực tuyến. Mỗi nhóm khách hàng có đặc điểm tiêu dùng và mức độ ảnh hưởng khác nhau đối với hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Bảng 2.4: Cơ cấu khách hàng và mức độ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend

Nhóm khách hàng	Đặc điểm	Mức độ đóng góp doanh thu	Mức độ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh
Khách nội địa	Chủ yếu là khách du lịch gia đình, nhóm bạn, khách nghỉ dưỡng cuối tuần và dịp lễ	Chiếm tỷ trọng doanh thu lớn và ổn định theo mùa du lịch	Ảnh hưởng trực tiếp đến công suất phòng, đặc biệt vào mùa cao điểm
Khách quốc tế	Chủ yếu đến từ châu Á và châu Âu, lưu trú kết hợp tham quan danh thắng Ninh Bình	Mức chi tiêu bình quân cao, sử dụng nhiều dịch vụ bổ sung	Yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ, ngoại ngữ và trải nghiệm lưu trú
Khách đoàn/khách MICE	Bao gồm khách hội nghị, sự kiện, công ty du lịch và đoàn cơ quan	Đóng góp lớn cho doanh thu lưu trú, hội nghị và ăn uống	Tạo áp lực lớn về vận hành đồng bộ và năng lực phục vụ số lượng lớn

Khách đặt phòng qua OTA	Khách đặt phòng qua Booking, Agoda, Traveloka,…	Đóng góp đáng kể vào doanh thu phòng sau đại dịch	Gia tăng áp lực cạnh tranh giá và chi phí hoa hồng
Khách doanh nghiệp/công vụ	Khách công tác, đối tác doanh nghiệp, cơ quan tổ chức sự kiện	Mang lại nguồn doanh thu tương đối ổn định quanh năm	Giúp giảm tính mùa vụ và duy trì công suất phòng
Khách VIP và khách cao cấp	Khách có yêu cầu cao về không gian, tiện nghi và dịch vụ cá nhân hóa	Mức doanh thu trên mỗi khách cao	Tạo áp lực nâng cấp chất lượng dịch vụ và hình ảnh thương hiệu

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Qua bảng trên có thể thấy khách nội địa hiện vẫn là nhóm khách hàng chủ lực của Khách sạn Ninh Bình Legend, đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì công suất phòng, đặc biệt vào các dịp cuối tuần, lễ Tết và mùa du lịch cao điểm. Trong khi đó, khách đoàn và khách MICE tuy không chiếm tỷ trọng lớn về số lượng nhưng lại mang lại doanh thu đáng kể thông qua các dịch vụ hội nghị, lưu trú và ăn uống. Ngoài ra, sự phát triển mạnh của các nền tảng OTA cũng làm gia tăng quyền lực thương lượng của khách hàng do khách dễ dàng so sánh giá, đánh giá chất lượng dịch vụ và lựa chọn giữa nhiều khách sạn khác nhau. Điều này tạo áp lực lớn đối với Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc duy trì chất lượng dịch vụ, chính sách giá cạnh tranh và nâng cao trải nghiệm khách hàng nhằm giữ chân khách và duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

2.2.2.5. Quyền lực thương lượng của nhà cung cấp

Quyền lực thương lượng của nhà cung cấp phản ánh khả năng tác động của các đơn vị cung ứng đến chi phí đầu vào, chất lượng dịch vụ và khả năng vận hành của doanh nghiệp. Đối với ngành khách sạn, nhà cung cấp không chỉ ảnh hưởng đến chi phí vận hành mà còn tác động trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng. Vì vậy, quản trị quan hệ với nhà cung cấp trở thành yếu tố quan trọng nhằm duy trì hoạt động ổn định và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Quyền lực thương lượng của nhà cung cấp hiện được đánh giá ở mức trung bình, do khách sạn có quy mô tương đối lớn và nhu cầu sử dụng đầu vào đa dạng, giúp tăng khả năng lựa chọn đối tác cung ứng. Tuy nhiên, với một số

nhóm hàng hóa hoặc dịch vụ chuyên biệt, mức độ phụ thuộc vẫn tương đối cao, tạo áp lực nhất định đến chi phí và chất lượng hoạt động.

Khách sạn Ninh Bình Legend hiện cần nguồn cung cho nhiều nhóm đầu vào khác nhau, bao gồm thực phẩm - đồ uống, thiết bị khách sạn, hóa chất vệ sinh, nội thất, công nghệ quản lý, điện - nước, giặt là và các dịch vụ bảo trì kỹ thuật. Dựa trên đặc thù vận hành của khách sạn quy mô lớn, có thể xây dựng danh mục nhà cung cấp và mức độ ảnh hưởng như sau:

Bảng 2.5: Danh mục nhóm nhà cung cấp và quyền lực đối với Khách sạn Ninh Bình Legend

Nhóm nhà cung cấp	Đối tượng cung cấp	Nhà cung cấp/nguồn cung phổ biến	Đặc điểm	Quyền lực đối với khách sạn	Áp lực gây ra
Nhà cung cấp thực phẩm tươi sống	Hải sản, thịt, rau củ, thực phẩm cho nhà hàng – tiệc cưới	Chợ đầu mối địa phương, doanh nghiệp thực phẩm Ninh Bình, nhà phân phối thực phẩm	Nguồn cung đa dạng nhưng biến động giá mạnh	Trung bình	Giá thực phẩm tăng làm tăng chi phí tiệc, nhà hàng
Nhà cung cấp đồ uống	Nước giải khát, bia, rượu	Coca-Cola Việt Nam, Heineken Việt Nam	Thương hiệu lớn, ít thay thế	Trung bình - cao	Chính sách giá, chiết khấu ảnh hưởng lợi nhuận
Nhà cung cấp đồ dùng phòng	Chăn ga, khăn, đồ vệ sinh	Đơn vị cung ứng khách sạn chuyên nghiệp	Yêu cầu đồng bộ chất lượng	Trung bình	Chi phí thay mới tăng
Nhà cung cấp công nghệ	PMS, phần mềm quản lý, OTA	Booking.com, Agoda, phần mềm PMS	Phụ thuộc công nghệ	Cao	Hoa hồng OTA, chi phí duy trì hệ thống

Nhà cung cấp điện – nước	Điện, nước sinh hoạt	EVN, công ty cấp nước địa phương	Độc quyền tương đối	Rất cao	Giá điện nước tăng trực tiếp tăng chi phí vận hành
Nhà cung cấp dịch vụ giặt là	Giặt khăn, ga, đồng phục	Đơn vị ngoài hoặc tự vận hành	Có thể thay thế	Thấp - trung bình	Chất lượng ảnh hưởng trải nghiệm
Nhà cung cấp thiết bị kỹ thuật	Điều hòa, thang máy, PCCC	Hãng thiết bị chuyên dụng	Yêu cầu kỹ thuật cao	Cao	Chi phí bảo trì lớn
Nhà cung cấp nội thất	Bàn ghế, trang trí, phòng nghỉ	Công ty nội thất khách sạn	Đầu tư dài hạn	Trung bình	Chi phí nâng cấp cơ sở vật chất

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Hiện nay, áp lực lớn nhất đến từ việc giá nguyên vật liệu, điện năng và chi phí vận hành tăng mạnh trong giai đoạn 2023–2026. Ngoài ra, khách sạn còn chịu áp lực từ các nền tảng OTA do mức hoa hồng cao, trong khi yêu cầu duy trì chất lượng dịch vụ 5 sao khiến việc thay đổi nhà cung cấp không dễ dàng.

Tuy nhiên, Khách sạn Ninh Bình Legend vẫn có một số lợi thế trong quan hệ với nhà cung cấp như quy mô hoạt động lớn, nhu cầu mua hàng thường xuyên, mạng lưới đối tác địa phương ổn định và kinh nghiệm vận hành lâu năm. Điều này giúp khách sạn có khả năng đàm phán giá, duy trì nguồn cung ổn định và giảm bớt áp lực từ phía nhà cung cấp.

Để hạn chế rủi ro, khách sạn cần tiếp tục đa dạng hóa nguồn cung, ưu tiên hợp tác dài hạn với các đối tác chiến lược, tăng cường sử dụng nguồn cung địa phương và đẩy mạnh đặt phòng trực tiếp nhằm giảm phụ thuộc vào OTA. Nhìn chung, quyền lực thương lượng của nhà cung cấp đối với Khách sạn Ninh Bình Legend hiện ở mức trung bình và chưa tạo áp lực quá lớn, tuy nhiên xu hướng gia tăng chi phí đầu vào vẫn là thách thức cần được kiểm soát trong thời gian tới.

2.2.3. Đánh giá môi trường bên ngoài của Khách sạn Ninh Bình Legend

Để xây dựng ma trận EFE, tác giả tiến hành tổng hợp kết quả khảo sát và phỏng vấn từ hai nhóm đối tượng gồm cán bộ quản lý tại Khách sạn Ninh Bình Legend và các chuyên gia là các thầy/cô có chuyên môn về quản trị kinh doanh, kinh tế, marketing, tài chính, du lịch và khách sạn. Các yếu tố môi trường bên ngoài được xác định dựa trên kết quả phân tích định tính ở mục 2.2.1 "Phân tích môi trường vĩ mô" và mục 2.2.2 "Phân tích môi trường ngành", bao gồm các yếu tố nổi bật có ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động kinh doanh của khách sạn trong giai đoạn hiện nay.

Mức độ quan trọng của từng yếu tố được xác định dựa trên giá trị trung bình đánh giá mức độ ảnh hưởng của các đối tượng khảo sát đối với từng yếu tố môi trường bên ngoài. Trọng số của từng yếu tố được tính bằng cách lấy điểm mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó chia cho tổng điểm mức độ ảnh hưởng của toàn bộ các yếu tố bên ngoài (đảm bảo tổng trọng số của ma trận bằng 1,00). Công thức tính như sau:

$$\text{Trọng số} = \frac{\text{Mức độ ảnh hưởng}}{\text{Tổng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài}}$$

Trên cơ sở đó, ma trận EFE của Khách sạn Ninh Bình Legend được xây dựng như sau:

Bảng 2.6: Ma trận EFE của Khách sạn Ninh Bình Legend

STT	Yếu tố môi trường bên ngoài	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm số
Cơ hội (Opportunities)				
O1	Du lịch Ninh Bình tiếp tục tăng trưởng	0,07	4	0,28
O2	Chính sách thúc đẩy phát triển du lịch của Nhà nước	0,07	4	0,28
O3	Hạ tầng giao thông ngày càng hoàn thiện	0,06	3	0,18
O4	Xu hướng du lịch nghỉ dưỡng, trải nghiệm, du lịch xanh phát triển	0,08	4	0,32

O5	Sự phát triển của công nghệ đặt phòng trực tuyến và truyền thông số	0,06	3	0,18
O6	Nhu cầu tổ chức hội nghị, hội thảo, sự kiện tăng	0,06	3	0,18
O7	Khả năng mở rộng thị trường khách nội địa và khách châu Á	0,06	4	0,24
O8	Thu nhập và nhu cầu du lịch của người dân ngày càng tăng	0,05	3	0,15
Thách thức (Threats)				
T1	Cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn và khu nghỉ dưỡng	0,08	3	0,24
T2	Biến động kinh tế, lạm phát và suy thoái kinh tế toàn cầu	0,06	3	0,18
T3	Ảnh hưởng từ chiến tranh, xung đột địa chính trị quốc tế	0,06	3	0,18
T4	Chi phí nguyên vật liệu và nhân công tăng cao	0,07	3	0,21
T5	Phụ thuộc lớn vào nền tảng OTA	0,06	3	0,18
T6	Rủi ro dịch bệnh, thiên tai và biến đổi khí hậu	0,05	3	0,15
T7	Yêu cầu ngày càng cao của khách hàng về chất lượng dịch vụ	0,07	4	0,28
T8	Nguy cơ mất an toàn thông tin và tấn công mạng	0,04	3	0,12
Tổng cộng		**1,00**		**3,35**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phỏng vấn chuyên gia và cán bộ khách sạn)

Kết quả ma trận EFE cho thấy tổng điểm của Khách sạn Ninh Bình Legend đạt 3,35 điểm, cao hơn mức trung bình 2,5. Điều này cho thấy khách sạn đã tận dụng tương đối hiệu quả các cơ hội từ thị trường đồng thời có khả

năng ứng phó tương đối tốt với những thách thức của môi trường kinh doanh. Đây là tín hiệu tích cực cho thấy vị thế cạnh tranh và khả năng thích ứng của khách sạn trong bối cảnh ngành du lịch - khách sạn đang phục hồi và cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Về cơ hội, các yếu tố có điểm số cao nhất gồm xu hướng du lịch nghỉ dưỡng, trải nghiệm và du lịch xanh phát triển (0,32), du lịch Ninh Bình tiếp tục tăng trưởng (0,28), chính sách thúc đẩy phát triển du lịch của Nhà nước (0,28) và khả năng mở rộng thị trường khách nội địa, khách châu Á (0,24). Điều này cho thấy Khách sạn Ninh Bình Legend đang có nhiều điều kiện thuận lợi để mở rộng hoạt động kinh doanh nhờ sự phát triển mạnh của ngành du lịch địa phương cũng như xu hướng tiêu dùng du lịch mới. Đặc biệt, việc Ninh Bình ngày càng trở thành điểm đến nổi bật của khu vực phía Bắc tạo cơ hội lớn cho khách sạn trong việc thu hút khách nghỉ dưỡng, khách đoàn và khách MICE.

Bên cạnh đó, sự phát triển của công nghệ đặt phòng trực tuyến, truyền thông số và nhu cầu tổ chức hội nghị, hội thảo cũng mở ra điều kiện thuận lợi để khách sạn nâng cao hiệu quả marketing, mở rộng thị trường và tăng doanh thu dịch vụ bổ sung. Tuy nhiên, các yếu tố này mới chỉ được đánh giá ở mức phản ứng khá (phân loại 3), cho thấy khách sạn vẫn còn dư địa để tiếp tục khai thác hiệu quả hơn trong thời gian tới.

Đối với các thách thức, cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn và khu nghỉ dưỡng là yếu tố có mức độ ảnh hưởng lớn với điểm số 0,24. Điều này phản ánh áp lực cạnh tranh tại thị trường Ninh Bình ngày càng mạnh khi nhiều khách sạn, resort và cơ sở lưu trú cao cấp mới liên tục xuất hiện. Ngoài ra, các yếu tố như chi phí nguyên vật liệu và nhân công tăng cao (0,21), biến động kinh tế toàn cầu, chiến tranh và xung đột địa chính trị quốc tế đều tạo áp lực đáng kể đến chi phí vận hành và khả năng thu hút khách quốc tế của khách sạn.

Đáng chú ý, yêu cầu ngày càng cao của khách hàng về chất lượng dịch vụ đạt điểm số khá cao (0,28). Điều này cho thấy khách sạn đã có những phản ứng tương đối tốt trong việc nâng cao chất lượng phục vụ, cải thiện trải nghiệm khách hàng và nâng cấp dịch vụ nhằm đáp ứng xu hướng tiêu dùng hiện nay. Tuy nhiên, các rủi ro liên quan đến phụ thuộc OTA, biến đổi khí hậu, dịch bệnh và an toàn thông tin vẫn là những vấn đề khách sạn cần tiếp tục quan tâm trong quá trình phát triển lâu dài.

Nhìn chung, kết quả ma trận EFE cho thấy môi trường bên ngoài hiện nay mang lại cho Khách sạn Ninh Bình Legend nhiều cơ hội phát triển hơn là nguy cơ bất lợi. Tuy nhiên, để duy trì lợi thế cạnh tranh và nâng cao hiệu quả hoạt động, khách sạn cần tiếp tục tận dụng xu hướng tăng trưởng du lịch, đẩy mạnh chuyển đổi số, đa dạng hóa thị trường khách và nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm thích ứng tốt hơn với các biến động của môi trường kinh doanh.

2.2.4. Phân tích môi trường bên trong Khách sạn Ninh Bình Legend

Bên cạnh những tác động từ môi trường bên ngoài, các yếu tố nội tại cũng giữ vai trò quan trọng trong việc quyết định năng lực cạnh tranh và hiệu quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Nếu môi trường bên ngoài tạo ra cơ hội và thách thức thì môi trường bên trong lại phản ánh khả năng tận dụng cơ hội, hạn chế rủi ro cũng như năng lực thích ứng của doanh nghiệp trước những biến động của thị trường. Vì vậy, việc phân tích môi trường bên trong có ý nghĩa quan trọng trong việc xác định các điểm mạnh cần phát huy và những điểm yếu cần khắc phục nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững cho doanh nghiệp.

Đối với ngành khách sạn, môi trường bên trong không chỉ bao gồm các nguồn lực hữu hình như cơ sở vật chất, tài chính hay quy mô hoạt động mà còn bao gồm các yếu tố vô hình như chất lượng nguồn nhân lực, năng lực quản trị, văn hóa doanh nghiệp, uy tín thương hiệu và chất lượng dịch vụ. Đây là những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm khách hàng, khả năng cạnh tranh cũng như hiệu quả kinh doanh của khách sạn trong dài hạn. Trong bối cảnh ngành du lịch và khách sạn ngày càng cạnh tranh gay gắt, việc đánh giá đúng thực trạng nội bộ sẽ giúp doanh nghiệp nhận diện rõ vị thế hiện tại, từ đó đưa ra các định hướng chiến lược phù hợp với điều kiện thực tế.

Dựa trên cơ sở lý luận về phân tích môi trường bên trong tại mục 1.2.5, đề tài tiến hành phân tích các yếu tố nội bộ của Khách sạn Ninh Bình Legend thông qua các nội dung chủ yếu như: nguồn nhân lực, năng lực tài chính, cơ sở vật chất kỹ thuật, hoạt động marketing, chất lượng dịch vụ, quy trình vận hành và năng lực quản trị. Đồng thời, quá trình phân tích được thực hiện dựa trên số liệu thực tế của khách sạn giai đoạn 2023–2026 kết hợp với kết quả khảo sát và phỏng vấn ban lãnh đạo, các cấp quản lý và nhân viên tại phần phụ lục nhằm đảm bảo tính khách quan và sát với thực tế hoạt động của doanh nghiệp.

Thông qua việc phân tích môi trường bên trong, đề tài hướng đến việc xác định những điểm mạnh nổi bật mà Khách sạn Ninh Bình Legend đang sở

hữu như vị trí thuận lợi, hệ thống dịch vụ tương đối đa dạng, kinh nghiệm hoạt động lâu năm và khả năng phục vụ khách đoàn, khách hội nghị. Đồng thời, phân tích cũng làm rõ một số hạn chế còn tồn tại liên quan đến hoạt động marketing, ứng dụng công nghệ, chất lượng nguồn nhân lực và khả năng tạo khác biệt trong cạnh tranh. Kết quả phân tích sẽ là cơ sở quan trọng để xây dựng ma trận IFE, từ đó phục vụ cho việc hình thành các chiến lược kinh doanh phù hợp ở các phần tiếp theo của đề tài.

2.2.4.1. Nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là một trong những yếu tố cốt lõi quyết định chất lượng dịch vụ và hiệu quả hoạt động trong ngành khách sạn. Khác với nhiều lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác, sản phẩm của ngành khách sạn mang tính dịch vụ cao, trong đó sự hài lòng của khách hàng chịu ảnh hưởng trực tiếp từ thái độ phục vụ, kỹ năng chuyên môn, khả năng giao tiếp và tác phong làm việc của đội ngũ nhân viên. Vì vậy, chất lượng nguồn nhân lực không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành mà còn góp phần tạo dựng hình ảnh thương hiệu, nâng cao khả năng cạnh tranh và duy trì lòng trung thành của khách hàng đối với khách sạn.

Trong bối cảnh ngành du lịch và khách sạn ngày càng cạnh tranh mạnh mẽ, yêu cầu của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ cũng ngày càng cao. Điều này đòi hỏi các khách sạn không chỉ cần đảm bảo đủ số lượng lao động mà còn phải chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ, ngoại ngữ và khả năng xử lý tình huống thực tế. Đồng thời, việc xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, chính sách đãi ngộ hợp lý và cơ chế quản lý hiệu quả cũng là những yếu tố quan trọng nhằm duy trì sự ổn định và gắn bó của nhân viên.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, nguồn nhân lực đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc duy trì chất lượng dịch vụ và đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Với đặc thù là khách sạn hoạt động ở phân khúc trung và cao cấp, phục vụ cả khách du lịch, khách đoàn, khách hội nghị và khách quốc tế, yêu cầu đối với đội ngũ nhân viên không chỉ dừng ở nghiệp vụ chuyên môn mà còn đòi hỏi khả năng giao tiếp, tác phong chuyên nghiệp và tinh thần phục vụ khách hàng. Vì vậy, việc phân tích thực trạng nguồn nhân lực sẽ giúp đánh giá rõ hơn những điểm mạnh, hạn chế cũng như khả năng đáp ứng yêu cầu phát triển của khách sạn trong thời gian tới.

Dựa trên số liệu thực tế giai đoạn 2023-2026 kết hợp với kết quả khảo sát và phỏng vấn tại phần phụ lục, nội dung phân tích nguồn nhân lực của Khách sạn Ninh Bình Legend sẽ tập trung vào các khía cạnh chủ yếu như quy mô lao động, cơ cấu nhân sự, trình độ chuyên môn, độ tuổi lao động, chất lượng đội ngũ nhân viên và công tác đào tạo, quản lý nhân sự của khách sạn.

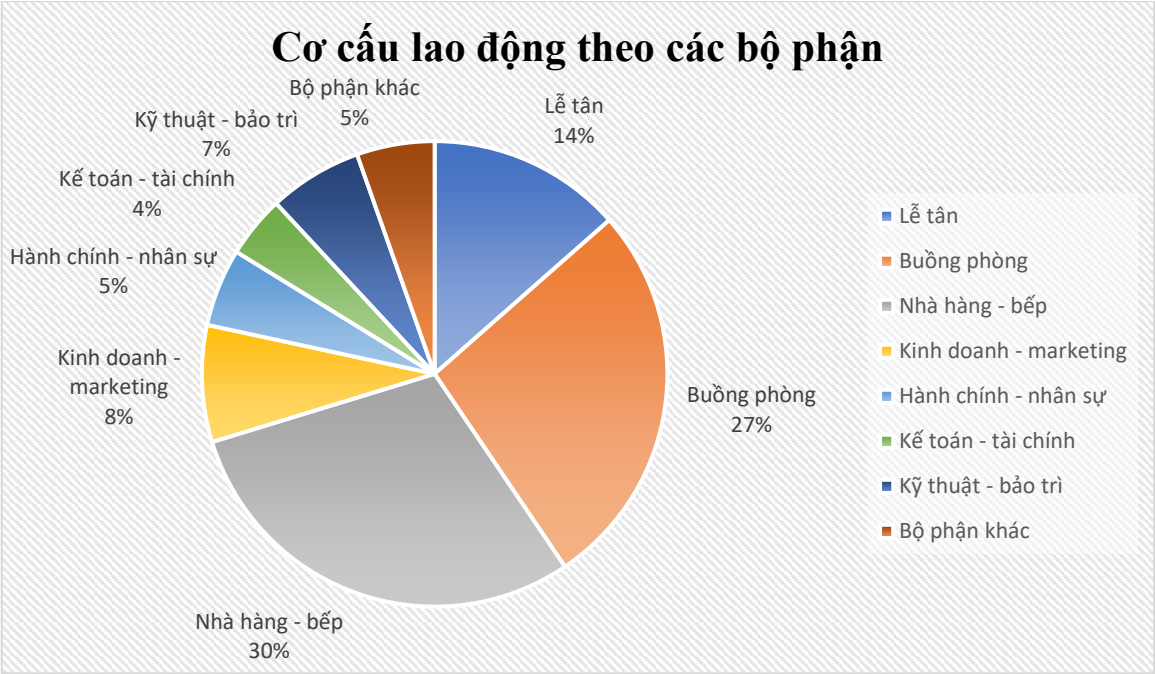
❖ **Quy mô, cơ cấu lao động:**

Để đảm bảo hoạt động kinh doanh dịch vụ được vận hành ổn định và hiệu quả, Khách sạn Ninh Bình Legend đã xây dựng cơ cấu lao động tương đối phù hợp với đặc điểm hoạt động của mô hình khách sạn - nhà hàng. Việc phân bổ nhân sự giữa các bộ phận không chỉ phản ánh nhu cầu thực tế trong quá trình vận hành mà còn thể hiện định hướng ưu tiên nguồn lực đối với các hoạt động trực tiếp phục vụ khách hàng. Một cơ cấu lao động hợp lý sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, cải thiện hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận và hỗ trợ khách sạn nâng cao năng lực cạnh tranh trong bối cảnh ngành khách sạn ngày càng cạnh tranh mạnh mẽ. Quy mô và cơ cấu lao động theo từng bộ phận của khách sạn được thể hiện tại Bảng 2.7 và Biểu đồ 2.1 dưới đây.

Bảng 2.7: Quy mô và cơ cấu lao động theo các bộ phận

Bộ phận	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Lễ tân	25	13,5
Buồng phòng	50	27,0
Nhà hàng – bếp	55	29,7
Kinh doanh – marketing	15	8,1
Hành chính – nhân sự	10	5,4
Kế toán – tài chính	8	4,3
Kỹ thuật – bảo trì	12	6,5
Bộ phận khác	10	5,4
Tổng	**185**	**100**

(Nguồn: Bộ phận Hành chính - nhân sự)



Biểu đồ 2.1: Biểu đồ cơ cấu lao động theo các bộ phận

Qua Bảng 2.7 và Biểu đồ 2.1 có thể nhận thấy cơ cấu lao động của Khách sạn Ninh Bình Legend được phân bổ tương đối hợp lý giữa các bộ phận chức năng, phù hợp với đặc điểm hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực lưu trú và dịch vụ ăn uống. Tổng số lao động của khách sạn hiện nay là 185 người, trong đó nhân sự tập trung chủ yếu ở các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ và khả năng đáp ứng nhu cầu trong quá trình vận hành.

Cụ thể, bộ phận nhà hàng - bếp có số lượng lao động lớn nhất với 55 người, chiếm 29,7% tổng số lao động của khách sạn. Điều này cho thấy hoạt động ẩm thực và tổ chức tiệc là một trong những lĩnh vực được khách sạn chú trọng phát triển. Với đặc thù thường xuyên phục vụ khách lưu trú, khách đoàn, tiệc cưới, hội nghị và các sự kiện, bộ phận này cần số lượng nhân sự tương đối lớn để đảm bảo khả năng phục vụ, chất lượng món ăn cũng như tiến độ vận hành trong các thời điểm cao điểm.

Tiếp theo là bộ phận buồng phòng với 50 lao động, chiếm 27,0%. Đây là bộ phận có vai trò quan trọng trong việc duy trì chất lượng cơ sở lưu trú, đảm bảo vệ sinh phòng nghỉ và tạo trải nghiệm tốt cho khách hàng trong suốt thời gian lưu trú. Việc khách sạn bố trí số lượng nhân sự tương đối lớn cho bộ phận buồng phòng cho thấy sự quan tâm đối với chất lượng dịch vụ cốt lõi và hình ảnh chuyên nghiệp của khách sạn.

Bên cạnh đó, bộ phận lễ tân có 25 lao động, tương ứng 13,5% tổng số lao động. Đây là bộ phận trực tiếp tiếp xúc và giao tiếp với khách hàng từ khi khách đến đến khi kết thúc quá trình lưu trú, do đó đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ấn tượng ban đầu cũng như nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng. Việc duy trì lực lượng nhân sự tương đối ổn định tại bộ phận lễ tân cho thấy khách sạn chú trọng đến công tác chăm sóc khách hàng và chất lượng phục vụ.

Đối với bộ phận kinh doanh - marketing, khách sạn hiện có 15 lao động, chiếm 8,1%. Tỷ lệ này phản ánh khách sạn đã bắt đầu quan tâm nhiều hơn đến hoạt động quảng bá thương hiệu, tìm kiếm khách hàng và mở rộng thị trường trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, so với xu hướng chuyển đổi số và cạnh tranh marketing hiện nay trong ngành khách sạn, quy mô nhân sự của bộ phận này vẫn còn ở mức tương đối khiêm tốn.

Các bộ phận hỗ trợ như hành chính - nhân sự, kế toán - tài chính, kỹ thuật - bảo trì và các bộ phận khác chiếm tỷ trọng thấp hơn, dao động từ 4,3% đến 6,5%. Đây là mức phân bổ tương đối phù hợp do các bộ phận này chủ yếu thực hiện chức năng quản lý, hỗ trợ vận hành và đảm bảo hoạt động chung của khách sạn được diễn ra ổn định.

Nhìn chung, cơ cấu lao động của Khách sạn Ninh Bình Legend được xây dựng theo hướng tập trung nguồn nhân lực vào các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng như nhà hàng - bếp, buồng phòng và lễ tân. Điều này cho thấy khách sạn đang ưu tiên nâng cao chất lượng dịch vụ, đảm bảo hiệu quả vận hành và đáp ứng tốt nhu cầu ngày càng đa dạng của khách hàng. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng mạnh mẽ và xu hướng chuyển đổi số phát triển nhanh chóng, khách sạn cũng cần tiếp tục chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, đặc biệt ở các bộ phận kinh doanh – marketing và chăm sóc khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và tăng khả năng cạnh tranh trong thời gian tới.

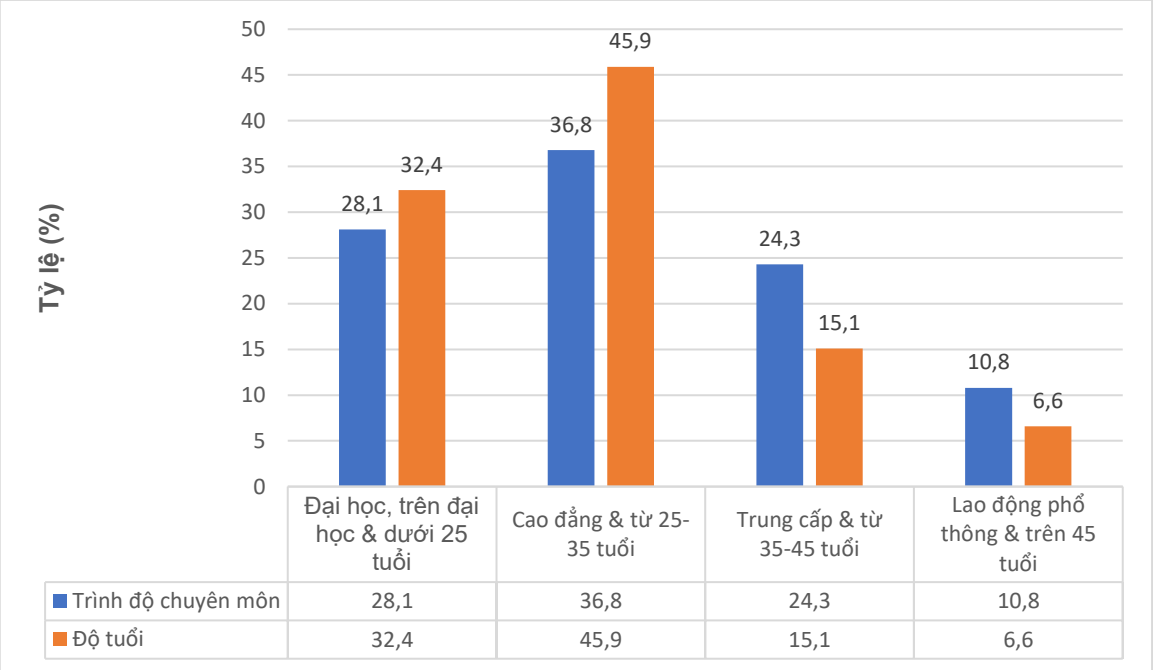
❖ **Độ tuổi và trình độ chuyên môn:**

Bảng 2.8: Đặc điểm trình độ chuyên môn và độ tuổi

Trình độ	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Độ tuổi	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Đại học, trên đại học	52	28,1	Dưới 25 tuổi	60	32,4

Cao đẳng	68	36,8	Từ 25 – 35 tuổi	85	45,9
Trung cấp	45	24,3	Từ 35 – 45 tuổi	28	15,1
Lao động phổ thông	20	10,8	Trên 45 tuổi	12	6,6
Tổng	**185**	**100**	**Tổng**	**185**	**100**

(Nguồn: Bộ phận Hành chính - nhân sự)



Biểu đồ 2.2: Cơ cấu lao động theo trình độ chuyên môn và độ tuổi

Qua Bảng 2.8 và Biểu đồ 2.2 có thể nhận thấy nguồn nhân lực của Khách sạn Ninh Bình Legend có cơ cấu tương đối trẻ và trình độ chuyên môn khá phù hợp với đặc điểm hoạt động trong lĩnh vực khách sạn - dịch vụ. Điều này góp phần tạo điều kiện thuận lợi cho khách sạn trong việc nâng cao chất lượng phục vụ, cải thiện hiệu quả vận hành và đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của khách hàng trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay.

Về trình độ chuyên môn, lực lượng lao động có trình độ cao đẳng chiếm tỷ trọng cao nhất với 68 người, tương ứng 36,8% tổng số lao động. Tiếp theo là nhóm lao động có trình độ đại học và trên đại học với 52 người, chiếm 28,1%. Đây là tín hiệu tích cực cho thấy khách sạn tương đối chú trọng đến việc tuyển dụng đội ngũ nhân sự đã qua đào tạo chuyên môn, có kiến thức nghiệp vụ và khả năng đáp ứng các yêu cầu công việc trong ngành khách sạn. Với đặc thù là

lĩnh vực đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao và thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, việc sở hữu đội ngũ nhân sự có trình độ chuyên môn tương đối tốt sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ cũng như hình ảnh của khách sạn trên thị trường.

Bên cạnh đó, lao động có trình độ trung cấp hiện chiếm 24,3% với 45 người. Đây chủ yếu là lực lượng làm việc tại các bộ phận nghiệp vụ như buồng phòng, nhà hàng - bếp hoặc kỹ thuật, nơi yêu cầu kỹ năng thực hành và kinh nghiệm chuyên môn nhiều hơn lý thuyết học thuật. Trong khi đó, lao động phổ thông chỉ chiếm 10,8% tổng số lao động với 20 người. Tỷ lệ này tương đối thấp, phản ánh xu hướng ưu tiên tuyển dụng lao động có chuyên môn và tay nghề nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao về chất lượng phục vụ và tính chuyên nghiệp trong hoạt động kinh doanh khách sạn.

Xét về cơ cấu độ tuổi, nhóm lao động từ 25-35 tuổi chiếm tỷ trọng lớn nhất với 85 người, tương ứng 45,9%. Tiếp theo là nhóm dưới 25 tuổi với 60 người, chiếm 32,4%. Điều này cho thấy nguồn nhân lực của khách sạn chủ yếu là lao động trẻ, có sức khỏe, tính năng động và khả năng thích nghi tương đối tốt với môi trường làm việc trong ngành dịch vụ. Đây được xem là lợi thế đối với khách sạn trong bối cảnh hoạt động kinh doanh ngày càng yêu cầu sự linh hoạt, tốc độ xử lý công việc nhanh và khả năng thích ứng với sự thay đổi của nhu cầu khách hàng cũng như công nghệ quản lý hiện đại.

Ngoài ra, lực lượng lao động trẻ thường có khả năng tiếp cận nhanh với công nghệ, ngoại ngữ và các xu hướng dịch vụ mới, góp phần hỗ trợ khách sạn trong quá trình chuyển đổi số và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Tuy nhiên, nhóm lao động trẻ cũng thường thiếu kinh nghiệm thực tế và có mức độ biến động nhân sự cao hơn so với lao động lâu năm. Điều này đòi hỏi khách sạn cần chú trọng hơn đến công tác đào tạo, hướng dẫn nghiệp vụ và xây dựng chính sách giữ chân nhân viên nhằm đảm bảo tính ổn định của nguồn nhân lực.

Trong khi đó, nhóm lao động từ 35-45 tuổi chiếm 15,1% và nhóm trên 45 tuổi chiếm 6,6%. Mặc dù tỷ trọng không lớn nhưng đây chủ yếu là đội ngũ quản lý, giám sát hoặc nhân sự có nhiều kinh nghiệm trong công tác vận hành và quản trị khách sạn. Sự kết hợp giữa lực lượng lao động trẻ và đội ngũ nhân sự có kinh nghiệm giúp khách sạn vừa duy trì được tính năng động, linh hoạt vừa đảm bảo tính ổn định và khả năng kiểm soát trong hoạt động quản lý.

Nhìn chung, cơ cấu lao động theo độ tuổi và trình độ chuyên môn của Khách sạn Ninh Bình Legend được đánh giá là tương đối hợp lý và phù hợp

với đặc điểm hoạt động của ngành khách sạn. Đội ngũ nhân sự trẻ, có trình độ chuyên môn tương đối tốt là nền tảng thuận lợi giúp khách sạn nâng cao chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, trong bối cảnh yêu cầu của khách hàng ngày càng cao và xu hướng chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, khách sạn vẫn cần tiếp tục chú trọng nâng cao chất lượng nguồn nhân lực thông qua đào tạo chuyên môn, kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng chăm sóc khách hàng và năng lực ứng dụng công nghệ nhằm đáp ứng tốt hơn yêu cầu phát triển trong thời gian tới.

2.2.4.2. Cơ sở vật chất kỹ thuật

Cơ sở vật chất kỹ thuật là một trong những yếu tố quan trọng quyết định năng lực cung ứng dịch vụ, chất lượng trải nghiệm khách hàng cũng như khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường. Đối với lĩnh vực kinh doanh khách sạn, hệ thống cơ sở vật chất không chỉ phản ánh quy mô hoạt động mà còn thể hiện mức độ chuyên nghiệp, chất lượng dịch vụ và hình ảnh thương hiệu của doanh nghiệp. Trong bối cảnh nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng ngày càng cao, việc đầu tư và duy trì hệ thống cơ sở vật chất hiện đại đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút khách hàng và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Hiện nay, Khách sạn Ninh Bình Legend hoạt động theo tiêu chuẩn 5 sao với quy mô 268 phòng nghỉ, bao gồm nhiều hạng phòng khác nhau nhằm đáp ứng đa dạng nhu cầu của các nhóm khách hàng như khách du lịch cá nhân, khách đoàn, khách công vụ và khách tổ chức hội nghị - sự kiện. Hệ thống phòng nghỉ của khách sạn được trang bị tương đối đầy đủ các tiện nghi hiện đại như điều hòa trung tâm, truyền hình, minibar, internet tốc độ cao cùng nhiều dịch vụ hỗ trợ đi kèm. Điều này giúp khách sạn đáp ứng tương đối tốt nhu cầu lưu trú và nâng cao trải nghiệm của khách hàng trong quá trình sử dụng dịch vụ.

Bên cạnh hệ thống phòng nghỉ, khách sạn còn đầu tư nhiều hạng mục dịch vụ bổ trợ như nhà hàng, phòng hội nghị, bể bơi, khu spa và các dịch vụ giải trí khác nhằm hình thành hệ sinh thái dịch vụ tương đối đồng bộ. Đặc biệt, hệ thống nhà hàng và phòng hội nghị có khả năng phục vụ các chương trình hội thảo, tiệc cưới, sự kiện và khách đoàn với quy mô trung bình, góp phần mở rộng nguồn doanh thu ngoài dịch vụ lưu trú. Đây được xem là một lợi thế tương đối quan trọng của Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc khai thác phân khúc khách MICE và khách đoàn - nhóm khách hàng mang lại nguồn doanh thu tương đối ổn định cho khách sạn.

Xét về hiệu quả khai thác, với quy mô phòng ở mức tương đối lớn trong phân khúc khách sạn cao cấp tại địa phương, hệ thống cơ sở vật chất hiện tại cho phép khách sạn phục vụ linh hoạt nhiều nhóm khách hàng khác nhau và duy trì công suất phòng tương đối ổn định trong các giai đoạn cao điểm du lịch. Điều này giúp khách sạn giảm bớt sự phụ thuộc vào một phân khúc khách hàng nhất định, đồng thời nâng cao khả năng thích ứng trước những biến động của thị trường du lịch.

Tuy nhiên, bên cạnh những lợi thế hiện có, cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Do đã đi vào hoạt động trong thời gian khá dài, một số hạng mục và trang thiết bị của khách sạn bắt đầu xuất hiện dấu hiệu hao mòn và xuống cấp, đặc biệt tại khu vực nội thất phòng nghỉ và một số không gian dịch vụ chung. Điều này có thể ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng nếu không được bảo trì và nâng cấp thường xuyên. Trong bối cảnh nhiều khách sạn và khu nghỉ dưỡng mới tại Ninh Bình liên tục đầu tư cơ sở vật chất hiện đại, thiết kế mới và chú trọng nâng cao trải nghiệm khách hàng, việc chậm đổi mới có thể khiến Khách sạn Ninh Bình Legend dần mất đi lợi thế cạnh tranh trên thị trường.

Ngoài ra, xét dưới góc độ chiến lược, hệ thống cơ sở vật chất của khách sạn hiện chủ yếu mới đáp ứng tốt nhu cầu lưu trú và sử dụng dịch vụ cơ bản của khách hàng nhưng chưa tạo được sự khác biệt rõ rệt so với các đối thủ cùng phân khúc. Các yếu tố như thiết kế không gian mang tính đặc trưng, trải nghiệm cá nhân hóa hay ứng dụng công nghệ thông minh trong vận hành vẫn chưa được khai thác mạnh mẽ. Những tiện ích hiện đại như hệ thống check-in tự động, quản lý phòng thông minh hoặc ứng dụng công nghệ số trong trải nghiệm khách hàng còn tương đối hạn chế. Điều này khiến khách sạn chưa thực sự tạo được dấu ấn nổi bật đối với nhóm khách trẻ và khách quốc tế - những đối tượng ngày càng chú trọng đến trải nghiệm tổng thể thay vì chỉ nhu cầu lưu trú đơn thuần.

Từ những phân tích trên có thể thấy cơ sở vật chất kỹ thuật hiện nay là một trong những điểm mạnh quan trọng của Khách sạn Ninh Bình Legend, góp phần hỗ trợ hoạt động kinh doanh ổn định và đáp ứng khá tốt nhu cầu của thị trường hiện tại. Tuy nhiên, trong dài hạn, nếu khách sạn không có kế hoạch đầu tư nâng cấp, cải tạo và đổi mới phù hợp thì yếu tố này có thể trở thành hạn chế trong quá trình cạnh tranh, đặc biệt khi ngành khách sạn ngày càng chú trọng đến chất lượng trải nghiệm và tính hiện đại của dịch vụ.

Bên cạnh hệ thống cơ sở vật chất và dịch vụ bổ trợ, chính sách giá phòng cũng là yếu tố quan trọng phản ánh khả năng cạnh tranh và định vị phân khúc khách hàng của khách sạn trên thị trường. Nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách lưu trú, Khách sạn Ninh Bình Legend xây dựng nhiều mức giá tương ứng với từng hạng phòng và chính sách ưu đãi khác nhau. Bảng 2.9 dưới đây thể hiện mức giá niêm yết và giá ưu đãi của các loại phòng tại khách sạn.

Bảng 2.9: Bảng giá phòng khách sạn Ninh Bình Legend tháng 3/2026

(Đơn vị tính: Đồng Việt Nam)

STT	Loại phòng	Giá phòng	Giá phòng ưu đãi
1	Classic	1.500.000	1.500.000
2	Superior	1.870.000	1.800.000
3	Deluxe	2.500.000	2.200.000
4	Grand Deluxe	3.250.000	2.500.000
5	Grand Deluxe With Balcony	3.600.000	2.800.000
6	Executive Suite	4.200.000	3.500.000
7	Connecting	4.800.000	3.800.000
8	Grand Suite	5.900.000	4.000.000
9	Grand Connecting	6.580.000	5.000.000
10	Grand Executive Suite	6.950.000	5.500.000
11	Studio Suite	7.200.000	6.000.000
12	Apartment	15.000.000	15.000.000
13	Grand Executive Suite Vip	12.000.000	12.000.000
14	Presidental Suite	38.000.000	38.000.000
15	Extra Bed	860.000	660.000
16	Extra Person	640.000	500.000

(Nguồn: Bộ phận Lễ tân)

Qua Bảng 2.9 có thể nhận thấy hệ thống giá phòng của Khách sạn Ninh Bình Legend được xây dựng tương đối đa dạng, phù hợp với nhiều nhóm khách hàng và nhu cầu lưu trú khác nhau. Các hạng phòng được phân chia từ phân khúc tiêu chuẩn đến cao cấp với mức giá dao động từ 1.500.000 đồng đến 38.000.000 đồng, qua đó phản ánh định hướng kinh doanh hướng đến cả khách du lịch phổ thông, khách công vụ và nhóm khách hàng cao cấp có khả năng chi trả lớn.

Trong đó, các hạng phòng phổ biến như Classic, Superior và Deluxe có mức giá tương đối phù hợp với mặt bằng chung của phân khúc khách sạn cao cấp tại địa phương. Đây là nhóm phòng có khả năng tiếp cận tương đối tốt đối với khách du lịch nội địa và khách công vụ, góp phần hỗ trợ khách sạn duy trì công suất phòng ổn định. Đồng thời, khách sạn cũng áp dụng chính sách giá ưu đãi thấp hơn giá niêm yết ở nhiều hạng phòng nhằm tăng tính cạnh tranh và thu hút khách hàng trong các giai đoạn thấp điểm hoặc khi áp lực cạnh tranh trên thị trường gia tăng.

Bên cạnh đó, các hạng phòng cao cấp như Presidential Suite, Apartment hay Grand Executive Suite VIP có mức giá khá cao, cho thấy khách sạn đang định hướng khai thác phân khúc khách hàng cao cấp và nhóm khách có nhu cầu trải nghiệm dịch vụ sang trọng. Việc duy trì các hạng phòng cao cấp không chỉ góp phần gia tăng doanh thu mà còn hỗ trợ nâng cao hình ảnh thương hiệu và vị thế của khách sạn trên thị trường.

Tuy nhiên, sự chênh lệch giá tương đối lớn giữa các hạng phòng cũng đặt ra yêu cầu đối với khách sạn trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ và trải nghiệm tương xứng với từng mức giá. Nếu chất lượng cơ sở vật chất, tiện ích hoặc dịch vụ chưa đáp ứng được kỳ vọng của khách hàng, đặc biệt ở các hạng phòng cao cấp, khách sạn có thể gặp khó khăn trong việc duy trì sự hài lòng và khả năng cạnh tranh trong dài hạn.

2.2.4.3. Năng lực tài chính

Năng lực tài chính là một trong những yếu tố quan trọng phản ánh khả năng huy động, sử dụng và quản lý nguồn vốn của doanh nghiệp nhằm phục vụ cho hoạt động kinh doanh và phát triển lâu dài. Đối với doanh nghiệp kinh doanh khách sạn, năng lực tài chính không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng duy trì hoạt động thường xuyên mà còn quyết định khả năng đầu tư cơ sở vật chất, mở rộng dịch vụ, nâng cao chất lượng phục vụ và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Một doanh nghiệp có nền tảng tài chính ổn định sẽ có điều kiện thuận lợi trong việc thích ứng với biến động của thị trường, xử lý rủi ro và triển khai các chiến lược phát triển dài hạn.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, năng lực tài chính đóng vai trò đặc biệt quan trọng do đặc thù ngành khách sạn đòi hỏi chi phí đầu tư ban đầu lớn, chi phí vận hành cao và thường xuyên phát sinh các khoản chi cho bảo trì cơ sở vật chất, nhân sự, marketing và nâng cấp dịch vụ. Vì vậy, việc duy trì nguồn tài chính ổn định có ý nghĩa quan trọng trong việc đảm bảo hoạt động

kinh doanh liên tục cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn trong bối cảnh thị trường du lịch ngày càng biến động.

Trong những năm gần đây, hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend có xu hướng phục hồi và tăng trưởng tương đối tích cực cùng với sự phục hồi của ngành du lịch sau đại dịch COVID-19. Doanh thu từ hoạt động lưu trú, nhà hàng, tổ chức hội nghị và các dịch vụ bổ trợ từng bước được cải thiện, góp phần tạo nguồn tài chính phục vụ cho hoạt động vận hành và tái đầu tư của khách sạn. Với quy mô hoạt động tương đối lớn cùng hệ thống dịch vụ đa dạng, khách sạn có khả năng tạo doanh thu từ nhiều nguồn khác nhau thay vì phụ thuộc hoàn toàn vào dịch vụ lưu trú. Đây được xem là lợi thế giúp doanh nghiệp nâng cao khả năng ổn định tài chính và giảm thiểu rủi ro trước những biến động của thị trường du lịch.

Bên cạnh đó, việc sở hữu hệ thống phòng nghỉ với nhiều hạng phòng khác nhau cùng khả năng phục vụ khách đoàn, khách hội nghị và sự kiện cũng giúp khách sạn duy trì nguồn doanh thu tương đối ổn định trong các giai đoạn cao điểm du lịch. Ngoài doanh thu từ phòng nghỉ, các dịch vụ nhà hàng, tiệc cưới, hội nghị và spa cũng đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong cơ cấu doanh thu của khách sạn. Điều này cho thấy Khách sạn Ninh Bình Legend đã bước đầu khai thác được lợi thế về quy mô và cơ sở vật chất nhằm đa dạng hóa nguồn thu, góp phần nâng cao hiệu quả tài chính.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, năng lực tài chính của khách sạn vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Hoạt động kinh doanh khách sạn chịu ảnh hưởng lớn từ tính mùa vụ của ngành du lịch, do đó doanh thu và công suất phòng có sự biến động giữa các thời điểm trong năm. Vào mùa thấp điểm, doanh thu giảm trong khi khách sạn vẫn phải duy trì nhiều khoản chi phí cố định như chi phí nhân sự, điện nước, bảo trì cơ sở vật chất và vận hành hệ thống dịch vụ. Điều này tạo áp lực không nhỏ đối với khả năng cân đối tài chính và hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

Ngoài ra, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, khách sạn thường xuyên phải triển khai các chương trình khuyến mãi, giảm giá phòng và tăng chi phí marketing nhằm duy trì lượng khách và công suất phòng. Điều này phần nào ảnh hưởng đến biên lợi nhuận và khả năng tích lũy tài chính của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc cơ sở vật chất đã bắt đầu xuất hiện dấu hiệu xuống cấp cũng đòi hỏi khách sạn phải có nguồn vốn đủ lớn để đầu tư nâng cấp và cải tạo trong thời gian tới. Nếu khả năng tài chính không được đảm bảo, khách sạn

có thể gặp khó khăn trong việc đổi mới cơ sở vật chất và nâng cao chất lượng dịch vụ để cạnh tranh với các đối thủ mới trên thị trường.

Mặt khác, hoạt động marketing và ứng dụng công nghệ của khách sạn hiện vẫn chưa thực sự mạnh so với nhiều đối thủ trong phân khúc cao cấp. Điều này cho thấy nguồn lực tài chính dành cho hoạt động chuyển đổi số, quảng bá thương hiệu và đầu tư công nghệ vẫn còn hạn chế nhất định. Trong xu hướng ngành khách sạn ngày càng chú trọng trải nghiệm khách hàng và ứng dụng công nghệ hiện đại, việc thiếu nguồn lực đầu tư có thể ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh dài hạn của khách sạn.

Nhìn chung, năng lực tài chính của Khách sạn Ninh Bình Legend hiện ở mức tương đối ổn định và đủ khả năng duy trì hoạt động kinh doanh trong giai đoạn hiện nay. Quy mô hoạt động tương đối lớn cùng hệ thống dịch vụ đa dạng là những yếu tố giúp khách sạn tạo ra nhiều nguồn doanh thu và nâng cao khả năng ổn định tài chính. Tuy nhiên, trước áp lực cạnh tranh ngày càng lớn và yêu cầu đổi mới liên tục của thị trường, khách sạn cần tiếp tục nâng cao hiệu quả quản lý tài chính, tối ưu chi phí vận hành, đa dạng hóa nguồn thu và xây dựng kế hoạch đầu tư dài hạn nhằm đảm bảo khả năng phát triển bền vững trong thời gian tới.

2.2.4.4. Hoạt động marketing và bán hàng

Hoạt động marketing và bán hàng là một trong những yếu tố quan trọng phản ánh khả năng tiếp cận thị trường, thu hút khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đối với lĩnh vực khách sạn, marketing không chỉ đơn thuần là hoạt động quảng bá hình ảnh mà còn đóng vai trò kết nối giữa doanh nghiệp với khách hàng thông qua việc xây dựng thương hiệu, phát triển sản phẩm dịch vụ phù hợp và duy trì mối quan hệ với khách hàng. Trong bối cảnh ngành du lịch và khách sạn cạnh tranh ngày càng gay gắt, hoạt động marketing và bán hàng hiệu quả sẽ góp phần nâng cao công suất phòng, gia tăng doanh thu và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững cho khách sạn.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, hoạt động marketing và bán hàng hiện được triển khai thông qua nhiều kênh khác nhau nhằm tiếp cận đa dạng nhóm khách hàng. Khách sạn đã xây dựng website riêng, fanpage trên các nền tảng mạng xã hội và đồng thời hợp tác với các nền OTA như Booking.com, Agoda và Traveloka để mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng trong nước và quốc tế. Việc ứng dụng các nền tảng trực tuyến giúp khách sạn nâng cao khả năng quảng bá thương hiệu, tiếp cận khách hàng nhanh hơn

và hỗ trợ hoạt động bán phòng trong bối cảnh xu hướng đặt phòng trực tuyến ngày càng phổ biến.

Bên cạnh đó, khách sạn cũng triển khai nhiều chương trình ưu đãi và chính sách giá linh hoạt theo từng thời điểm nhằm thu hút khách hàng và duy trì công suất phòng. Các chương trình giảm giá theo mùa, ưu đãi cho khách đoàn, khách đặt phòng sớm hoặc khách hàng thân thiết góp phần hỗ trợ hoạt động bán hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn trên thị trường. Ngoài dịch vụ lưu trú, khách sạn còn khai thác hoạt động bán hàng thông qua các dịch vụ bổ trợ như nhà hàng, tiệc cưới, hội nghị và spa nhằm đa dạng hóa nguồn doanh thu và tăng khả năng khai thác khách hàng.

Ngoài ra, với lợi thế sở hữu hệ thống phòng hội nghị và không gian tổ chức sự kiện tương đối lớn, Khách sạn Ninh Bình Legend có khả năng khai thác nhóm khách MICE, khách đoàn và khách tổ chức sự kiện. Đây là phân khúc khách hàng mang lại doanh thu tương đối ổn định và giúp khách sạn tận dụng hiệu quả hệ thống cơ sở vật chất hiện có. Trong những năm gần đây, khách sạn cũng bước đầu chú trọng hơn đến việc xây dựng hình ảnh thương hiệu thông qua hoạt động truyền thông trên mạng xã hội và các nền tảng đánh giá trực tuyến nhằm nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu trên thị trường.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, hoạt động marketing và bán hàng của Khách sạn Ninh Bình Legend vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Hoạt động marketing hiện nay chủ yếu vẫn tập trung vào các hình thức quảng bá truyền thống và phụ thuộc khá lớn vào các nền tảng OTA. Điều này giúp khách sạn tiếp cận được lượng khách hàng lớn nhưng đồng thời cũng làm gia tăng sự phụ thuộc vào bên trung gian, giảm khả năng chủ động trong chính sách giá và làm tăng chi phí chiết khấu. Trong khi đó, hoạt động marketing trực tiếp và khả năng xây dựng hệ thống khách hàng trung thành của khách sạn vẫn chưa thực sự nổi bật.

Bên cạnh đó, nội dung truyền thông và hình ảnh thương hiệu của khách sạn hiện vẫn chưa tạo được sự khác biệt rõ rệt so với nhiều đối thủ cùng phân khúc tại Ninh Bình. Hoạt động quảng bá chủ yếu tập trung giới thiệu dịch vụ cơ bản mà chưa khai thác mạnh các giá trị trải nghiệm, yếu tố văn hóa địa phương hay các xu hướng du lịch mới như du lịch xanh, nghỉ dưỡng kết hợp trải nghiệm. Điều này khiến khả năng tạo dấu ấn thương hiệu trong tâm trí khách hàng còn tương đối hạn chế, đặc biệt đối với nhóm khách trẻ và khách quốc tế.

Ngoài ra, việc ứng dụng công nghệ và phân tích dữ liệu khách hàng trong hoạt động marketing vẫn chưa được khai thác hiệu quả. Các hoạt động chăm sóc khách hàng sau sử dụng dịch vụ, cá nhân hóa trải nghiệm hay triển khai chiến dịch marketing số chuyên sâu còn ở mức tương đối đơn giản. Trong bối cảnh hành vi khách hàng ngày càng thay đổi nhanh chóng và cạnh tranh trực tuyến ngày càng mạnh, hạn chế này có thể ảnh hưởng đến khả năng thu hút và giữ chân khách hàng của khách sạn trong dài hạn.

Từ những phân tích trên có thể thấy hoạt động marketing và bán hàng của Khách sạn Ninh Bình Legend đã bước đầu đáp ứng được yêu cầu quảng bá và khai thác khách hàng trong giai đoạn hiện nay. Việc đa dạng hóa kênh bán hàng, áp dụng chính sách giá linh hoạt và hợp tác với các nền tảng OTA giúp khách sạn duy trì khả năng cạnh tranh và công suất phòng tương đối ổn định. Tuy nhiên, để nâng cao hiệu quả hoạt động và xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững, khách sạn cần tiếp tục đẩy mạnh marketing số, nâng cao khả năng xây dựng thương hiệu, tăng cường hoạt động marketing trực tiếp và ứng dụng công nghệ trong quản trị quan hệ khách hàng nhằm nâng cao trải nghiệm và gia tăng mức độ trung thành của khách hàng trong thời gian tới.

2.2.4.5. Quy trình vận hành và chất lượng dịch vụ

Quy trình vận hành và chất lượng dịch vụ là một trong những yếu tố cốt lõi quyết định mức độ hài lòng của khách hàng, đồng thời phản ánh năng lực quản lý và tính chuyên nghiệp trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Đối với ngành khách sạn, chất lượng dịch vụ không chỉ phụ thuộc vào cơ sở vật chất hay trình độ nhân sự mà còn chịu ảnh hưởng lớn từ khả năng phối hợp giữa các bộ phận và mức độ hiệu quả của quy trình vận hành. Một quy trình phục vụ được tổ chức hợp lý sẽ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động, hạn chế sai sót, tối ưu trải nghiệm khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Tại Khách sạn Ninh Bình Legend, quy trình phục vụ khách hàng được tổ chức tương đối đầy đủ theo các khâu cơ bản bao gồm tiếp nhận đặt phòng, đón tiếp và làm thủ tục nhận phòng (check-in), phục vụ trong thời gian lưu trú và hoàn tất thủ tục trả phòng (check-out). Các bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng và kỹ thuật được phân công chức năng tương đối rõ ràng nhằm đảm bảo quá trình phục vụ diễn ra liên tục, hạn chế gián đoạn và giảm thiểu sai sót trong quá trình vận hành. Việc phối hợp giữa các bộ phận nhìn chung đáp ứng được yêu cầu hoạt động của khách sạn trong giai đoạn hiện

nay, đặc biệt đối với các thời điểm phục vụ khách đoàn, hội nghị hoặc mùa cao điểm du lịch.

Bên cạnh dịch vụ lưu trú, khách sạn còn cung cấp nhiều dịch vụ bổ trợ như spa, massage và chăm sóc sức khỏe nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng và gia tăng giá trị dịch vụ. Việc phát triển các dịch vụ Spa & Wellness cho thấy khách sạn đã có sự quan tâm đến xu hướng nghỉ dưỡng kết hợp chăm sóc sức khỏe - một trong những xu hướng đang phát triển mạnh trong ngành du lịch hiện nay. Các gói dịch vụ được thiết kế với nhiều mức giá và thời lượng khác nhau nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách lưu trú, qua đó góp phần mở rộng hệ sinh thái dịch vụ và nâng cao khả năng cạnh tranh trong phân khúc khách sạn cao cấp.

Để đáp ứng nhu cầu nghỉ dưỡng và chăm sóc sức khỏe ngày càng tăng của khách hàng, Khách sạn Ninh Bình Legend hiện triển khai nhiều gói dịch vụ Spa & Wellness với mức giá linh hoạt cùng chính sách ưu đãi đi kèm. Bảng 2.10 dưới đây thể hiện mức giá của một số dịch vụ spa tiêu biểu đang được áp dụng tại khách sạn.

Bảng 2.10: Bảng giá dịch vụ Spa & Wellness của khách sạn Ninh Bình Legend tháng 3 năm 2026

(Đơn vị tính: đồng Việt Nam)

Dịch vụ	Thời gian (phút)	Giá thực	Giá KM (20%)
Trị liệu về cội nguồn	60/90	620.000/900.000	496.000/720.000
Trị liệu kiểu Aroma	60/90	620.000/900.000	496.000/720.000
Trị liệu kiểu Thái	60/90	620.000/900.000	496.000/720.000
Trị liệu đá nóng	60/90	620.000/900.000	496.000/720.000
Massage chân	60	580.000	464.000
Gội đầu		250.000	200.000

(Nguồn: Bộ phận Lễ tân)

Qua Bảng 2.10 có thể nhận thấy hệ thống dịch vụ Spa & Wellness của Khách sạn Ninh Bình Legend tương đối đa dạng với nhiều hình thức trị liệu và chăm sóc sức khỏe khác nhau như massage Aroma, massage Thái, trị liệu đá nóng hay massage thư giãn. Mức giá dịch vụ dao động từ 250.000 đồng đến

900.000 đồng tùy theo loại hình và thời gian sử dụng dịch vụ, phản ánh định hướng phục vụ phân khúc khách hàng trung và cao cấp của khách sạn.

Bên cạnh đó, khách sạn áp dụng chính sách giảm giá khoảng 20% cho nhiều dịch vụ spa nhằm gia tăng khả năng thu hút khách hàng và nâng cao tính cạnh tranh so với các cơ sở lưu trú khác trên địa bàn Ninh Bình. Chính sách giá linh hoạt này không chỉ góp phần kích thích nhu cầu sử dụng các dịch vụ bổ trợ mà còn hỗ trợ khách sạn gia tăng doanh thu ngoài hoạt động lưu trú - yếu tố quan trọng trong bối cảnh cạnh tranh của ngành khách sạn ngày càng gia tăng.

Nhìn chung, quy trình vận hành của khách sạn hiện tương đối ổn định, các bộ phận có sự phối hợp khá đồng bộ và chất lượng dịch vụ cơ bản đáp ứng tương đối tốt nhu cầu của khách lưu trú. Các yếu tố như thái độ phục vụ, vệ sinh phòng nghỉ và tiện nghi dịch vụ được đánh giá khá tích cực, góp phần duy trì hình ảnh và uy tín thương hiệu của khách sạn trên thị trường.

Tuy nhiên, hoạt động vận hành của khách sạn vẫn còn mang tính truyền thống và phụ thuộc khá nhiều vào yếu tố con người, trong khi mức độ ứng dụng công nghệ trong quản lý và phục vụ chưa thực sự đồng bộ. Một số quy trình vẫn xử lý thủ công hoặc phụ thuộc vào sự phối hợp trực tiếp giữa các bộ phận, dễ dẫn đến chênh lệch chất lượng phục vụ trong các thời điểm cao điểm.

Ngoài ra, mặc dù chất lượng dịch vụ nhìn chung được đánh giá khá tốt nhưng tính nhất quán trong trải nghiệm khách hàng vẫn chưa thực sự đồng đều. Điều này cho thấy hệ thống quy trình phục vụ và quản trị trải nghiệm khách hàng của khách sạn vẫn cần tiếp tục hoàn thiện nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Trong bối cảnh cạnh tranh giữa các khách sạn và khu nghỉ dưỡng tại Ninh Bình ngày càng mạnh mẽ, khách hàng không chỉ quan tâm đến chất lượng dịch vụ cơ bản mà còn chú trọng đến trải nghiệm cá nhân hóa, tính thuận tiện và khả năng phản hồi nhanh chóng. Vì vậy, Khách sạn Ninh Bình Legend cần tiếp tục nâng cao chất lượng vận hành, tăng cường ứng dụng công nghệ, hoàn thiện quy trình phục vụ và nâng cao tính đồng bộ giữa các bộ phận nhằm tạo ra trải nghiệm chuyên nghiệp và ổn định hơn cho khách hàng trong thời gian tới.

2.2.4.6. Hệ thống thông tin và công nghệ

Hệ thống thông tin và công nghệ là một trong những yếu tố quan trọng phản ánh mức độ hiện đại hóa và năng lực quản lý của doanh nghiệp. Trong

lĩnh vực khách sạn, hệ thống thông tin và công nghệ không chỉ hỗ trợ hoạt động quản trị nội bộ mà còn góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu quy trình vận hành, cải thiện khả năng tiếp cận khách hàng và nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường. Trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra mạnh mẽ trong ngành du lịch - khách sạn, việc ứng dụng công nghệ hiệu quả ngày càng trở thành yêu cầu quan trọng đối với các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú.

Đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, hệ thống thông tin và công nghệ hiện nay đã bước đầu được triển khai nhằm phục vụ cho hoạt động quản lý và vận hành khách sạn. Khách sạn sử dụng các phần mềm quản lý cơ bản trong hoạt động đặt phòng, quản lý khách lưu trú, thanh toán và theo dõi thông tin khách hàng. Việc ứng dụng phần mềm quản lý giúp các bộ phận như lễ tân, kế toán và quản lý vận hành có thể xử lý thông tin nhanh hơn, hạn chế sai sót trong quá trình phục vụ và nâng cao hiệu quả phối hợp giữa các bộ phận.

Bên cạnh đó, khách sạn cũng triển khai hệ thống wifi tại khu vực phòng nghỉ và các không gian dịch vụ nhằm đáp ứng nhu cầu sử dụng của khách hàng. Trong bối cảnh khách du lịch ngày càng phụ thuộc vào các thiết bị công nghệ và nhu cầu kết nối trực tuyến, việc đảm bảo hệ thống internet ổn định là yếu tố quan trọng góp phần nâng cao trải nghiệm khách hàng trong quá trình lưu trú.

Ngoài hoạt động quản lý nội bộ, công nghệ cũng được khách sạn ứng dụng trong hoạt động marketing và bán hàng thông qua website, fanpage và các nền tảng OTA. Việc liên kết với các nền tảng như Booking.com, Agoda và Traveloka giúp khách sạn mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng, tăng khả năng bán phòng và nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu trên thị trường. Đồng thời, các kênh truyền thông số cũng hỗ trợ khách sạn quảng bá hình ảnh, cập nhật thông tin dịch vụ và tương tác với khách hàng nhanh chóng hơn so với các phương thức truyền thống.

Xét về hiệu quả hoạt động, việc bước đầu ứng dụng công nghệ đã góp phần hỗ trợ Khách sạn Ninh Bình Legend nâng cao hiệu quả quản lý và cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng. Các hoạt động đặt phòng, lưu trữ thông tin khách hàng và thanh toán được thực hiện thuận tiện hơn, góp phần giảm thời gian xử lý công việc và nâng cao tính chuyên nghiệp trong hoạt động vận hành. Đồng thời, việc hiện diện trên các nền tảng trực tuyến cũng giúp khách sạn tiếp cận được nhiều nhóm khách hàng hơn, đặc biệt là khách du lịch trẻ và khách hàng có xu hướng tìm kiếm, đặt phòng trực tuyến.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, hệ thống thông tin và công nghệ của khách sạn vẫn còn tồn tại nhiều hạn chế nhất định. Mức độ ứng dụng công nghệ hiện nay chủ yếu mới dừng ở các hoạt động quản lý cơ bản, trong khi các giải pháp công nghệ hiện đại như CRM, PMS tích hợp, check-in tự động hoặc cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng vẫn chưa được triển khai mạnh mẽ. Điều này khiến khả năng khai thác dữ liệu khách hàng và nâng cao trải nghiệm dịch vụ của khách sạn còn tương đối hạn chế.

Bên cạnh đó, sự kết nối dữ liệu giữa các bộ phận trong khách sạn đôi khi chưa thực sự đồng bộ, dẫn đến việc xử lý thông tin còn phụ thuộc khá nhiều vào yếu tố con người. Trong các giai đoạn cao điểm, điều này có thể ảnh hưởng đến tốc độ phục vụ và làm phát sinh sai sót trong quá trình vận hành. Ngoài ra, việc ứng dụng công nghệ trong quản lý phản hồi khách hàng, chăm sóc khách hàng sau lưu trú và phân tích hành vi khách hàng vẫn chưa được chú trọng đúng mức.

Mặt khác, trong bối cảnh ngành khách sạn đang đẩy mạnh chuyển đổi số và ứng dụng công nghệ thông minh nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng, mức độ đầu tư công nghệ của Khách sạn Ninh Bình Legend hiện vẫn chưa tạo được lợi thế cạnh tranh nổi bật so với nhiều đối thủ mới trên thị trường. Các xu hướng như đặt phòng thông minh, thanh toán không tiền mặt, quản lý trải nghiệm khách hàng theo thời gian thực hay tích hợp trí tuệ nhân tạo trong chăm sóc khách hàng hiện chưa được khai thác hiệu quả tại khách sạn.

Ngoài ra, năng lực ứng dụng công nghệ của đội ngũ nhân viên cũng còn sự chênh lệch giữa các bộ phận, đặc biệt đối với nhóm lao động lớn tuổi hoặc các bộ phận chưa thường xuyên tiếp cận công nghệ số. Điều này cho thấy khách sạn cần chú trọng hơn đến công tác đào tạo kỹ năng công nghệ cho nhân viên nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và khả năng thích ứng với quá trình chuyển đổi số trong ngành khách sạn.

Nhìn chung, hệ thống thông tin và công nghệ của Khách sạn Ninh Bình Legend hiện đã bước đầu hỗ trợ tương đối hiệu quả cho hoạt động quản lý và kinh doanh của khách sạn. Việc ứng dụng các phần mềm quản lý cơ bản cùng hoạt động bán hàng trực tuyến giúp khách sạn nâng cao hiệu quả vận hành và khả năng tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt và xu hướng chuyển đổi số phát triển mạnh mẽ, khách sạn cần tiếp tục đầu tư nâng cấp hệ thống công nghệ, tăng cường ứng dụng các giải pháp quản

trị hiện đại và đẩy mạnh chuyển đổi số nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ, tối ưu hoạt động quản lý và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững trong thời gian tới.

2.2.4.7. Cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp

Cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp là những yếu tố quan trọng phản ánh năng lực quản trị, khả năng phối hợp nội bộ cũng như định hướng phát triển của doanh nghiệp. Đối với lĩnh vực kinh doanh khách sạn, cơ cấu tổ chức hợp lý sẽ giúp phân công nhiệm vụ rõ ràng, nâng cao hiệu quả vận hành và đảm bảo chất lượng phục vụ khách hàng. Đồng thời, văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò tạo nên môi trường làm việc, xây dựng tinh thần gắn kết giữa các nhân viên và góp phần hình thành phong cách phục vụ mang bản sắc riêng của khách sạn.

Tại Khách sạn Ninh Bình Legend, cơ cấu tổ chức được xây dựng theo mô hình quản lý chức năng tương đối phổ biến trong ngành khách sạn, bao gồm các bộ phận chính như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng - bếp, kinh doanh - marketing, hành chính - nhân sự, kế toán - tài chính và kỹ thuật - bảo trì. Mỗi bộ phận được phân công chức năng và nhiệm vụ tương đối rõ ràng nhằm đảm bảo hoạt động vận hành diễn ra liên tục và hiệu quả. Việc phân chia bộ phận theo chức năng chuyên môn giúp khách sạn nâng cao khả năng quản lý, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình phối hợp giữa các bộ phận trong hoạt động phục vụ khách hàng.

Trong đó, bộ phận lễ tân đóng vai trò trung tâm trong việc tiếp nhận thông tin khách hàng và điều phối các hoạt động phục vụ trong quá trình lưu trú. Bộ phận buồng phòng chịu trách nhiệm đảm bảo tiêu chuẩn vệ sinh và chất lượng phòng nghỉ, trong khi bộ phận nhà hàng - bếp phục vụ nhu cầu ăn uống, hội nghị và tổ chức sự kiện. Các bộ phận hỗ trợ như hành chính - nhân sự, kế toán - tài chính và kỹ thuật - bảo trì có vai trò hỗ trợ hoạt động vận hành chung của khách sạn, góp phần duy trì tính ổn định trong hoạt động kinh doanh.

Xét về quy mô nhân sự, với tổng số 185 lao động được phân bổ tương đối hợp lý giữa các bộ phận, cơ cấu tổ chức của khách sạn nhìn chung phù hợp với đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lưu trú và ăn uống. Tỷ trọng lao động tập trung nhiều ở các bộ phận trực tiếp phục vụ khách hàng như nhà hàng - bếp, buồng phòng và lễ tân cho thấy khách sạn ưu tiên nguồn lực cho hoạt động phục vụ và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Đây là cơ sở quan trọng giúp khách sạn duy trì chất lượng dịch vụ và đáp ứng nhu cầu của nhiều nhóm khách hàng khác nhau.

Bên cạnh cơ cấu tổ chức, Khách sạn Ninh Bình Legend cũng từng bước chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo hướng chuyên nghiệp, thân thiện và đề cao tinh thần phối hợp giữa các bộ phận. Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và có chuyên môn tương đối phù hợp là một trong những yếu tố hỗ trợ khách sạn nâng cao chất lượng phục vụ và khả năng thích ứng với nhu cầu khách hàng.

Ngoài ra, khách sạn cũng chú trọng xây dựng phong cách phục vụ theo hướng lịch sự, chuyên nghiệp và thân thiện nhằm nâng cao hình ảnh thương hiệu trong mắt khách hàng. Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động và có trình độ chuyên môn tương đối phù hợp là một trong những yếu tố hỗ trợ khách sạn xây dựng văn hóa phục vụ tích cực và nâng cao khả năng thích ứng với yêu cầu của khách hàng trong ngành dịch vụ.

Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, cơ cấu tổ chức và văn hóa doanh nghiệp của khách sạn vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Do hoạt động kinh doanh khách sạn có đặc thù cường độ làm việc cao và chịu áp lực lớn vào các mùa cao điểm, sự phối hợp giữa các bộ phận đôi khi vẫn xảy ra tình trạng chồng chéo hoặc thiếu đồng bộ, đặc biệt trong các giai đoạn lượng khách tăng mạnh. Điều này có thể ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành và chất lượng phục vụ khách hàng.

Bên cạnh đó, cơ cấu tổ chức hiện tại vẫn mang tính truyền thống và phân cấp tương đối rõ, khiến tốc độ xử lý thông tin hoặc phản hồi trong một số tình huống chưa thực sự linh hoạt. Việc trao quyền chủ động cho nhân viên ở một số bộ phận còn hạn chế, dẫn đến khả năng xử lý nhanh các yêu cầu phát sinh của khách hàng đôi khi chưa đạt hiệu quả cao. Trong bối cảnh ngành khách sạn ngày càng chú trọng tính linh hoạt và trải nghiệm khách hàng, đây là vấn đề khách sạn cần tiếp tục hoàn thiện trong thời gian tới.

Ngoài ra, mặc dù văn hóa doanh nghiệp nhìn chung khá ổn định nhưng mức độ gắn kết nội bộ và xây dựng bản sắc văn hóa riêng của khách sạn vẫn chưa thực sự nổi bật so với nhiều doanh nghiệp lớn trong ngành. Các hoạt động đào tạo văn hóa doanh nghiệp, truyền cảm hứng làm việc hay xây dựng tinh thần đổi mới sáng tạo còn chưa được triển khai mạnh mẽ. Điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng duy trì động lực làm việc lâu dài cũng như khả năng giữ chân nhân sự chất lượng cao của khách sạn.

Mặt khác, lực lượng lao động trẻ chiếm tỷ trọng lớn giúp khách sạn có lợi thế về tính năng động và khả năng thích nghi, tuy nhiên cũng đặt ra yêu cầu

cao về công tác đào tạo, quản lý và xây dựng văn hóa làm việc chuyên nghiệp. Nếu không có chính sách phát triển nhân sự và xây dựng văn hóa doanh nghiệp phù hợp, khách sạn có thể đối mặt với tình trạng biến động nhân sự hoặc thiếu tính ổn định trong chất lượng phục vụ.

Nhìn chung, cơ cấu tổ chức của Khách sạn Ninh Bình Legend hiện khá phù hợp với quy mô và đặc điểm hoạt động của doanh nghiệp, góp phần hỗ trợ vận hành và phục vụ khách hàng tương đối hiệu quả. Tuy nhiên, để nâng cao năng lực cạnh tranh trong thời gian tới, khách sạn cần tiếp tục hoàn thiện cơ cấu quản lý theo hướng linh hoạt hơn, tăng cường phối hợp giữa các bộ phận và chú trọng xây dựng văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp, gắn kết và hướng đến khách hàng.

2.2.5. Đánh giá môi trường bên trong Khách sạn Ninh Bình Legend

Để xây dựng ma trận IFE, tác giả tiến hành tổng hợp kết quả khảo sát và phỏng vấn từ hai nhóm đối tượng gồm cán bộ quản lý tại Khách sạn Ninh Bình Legend và các chuyên gia là các thầy/cô có chuyên môn về quản trị kinh doanh, kinh tế, marketing, tài chính, du lịch và khách sạn. Các yếu tố môi trường bên trong được xác định dựa trên kết quả phân tích định tính tại mục 2.2.4 "Phân tích môi trường bên trong của Khách sạn Ninh Bình Legend", bao gồm những điểm mạnh và điểm yếu có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Mức độ quan trọng của từng yếu tố được xác định dựa trên giá trị trung bình đánh giá mức độ ảnh hưởng của các đối tượng khảo sát đối với từng yếu tố môi trường bên trong. Trọng số của từng yếu tố được tính bằng cách lấy điểm mức độ ảnh hưởng của yếu tố đó chia cho tổng điểm mức độ ảnh hưởng của toàn bộ các yếu tố bên trong (đảm bảo tổng trọng số của ma trận bằng 1,00). Công thức tính như sau:

$$\text{Trọng số} = \frac{\text{Mức độ ảnh hưởng}}{\text{Tổng mức độ ảnh hưởng của các yếu tố bên trong}}$$

Trên cơ sở kết quả khảo sát và phân tích thực tế, ma trận IFE của Khách sạn Ninh Bình Legend được xây dựng như sau:

Bảng 2.11: Ma trận IFE của Khách sạn Ninh Bình Legend

STT	Yếu tố môi trường bên trong	Mức độ quan trọng	Phân loại	Điểm số
Điểm mạnh (Strenghts)				
S1	Thương hiệu và vị thế khách sạn 5 sao tại Ninh Bình	0,06	4	0,24
S2	Cơ sở vật chất hiện đại, đồng bộ	0,08	4	0,32
S3	Dịch vụ hội nghị, tiệc cưới và sự kiện phát triển	0,07	4	0,28
S4	Vị trí thuận lợi, dễ kết nối điểm du lịch	0,06	3	0,18
S5	Đội ngũ quản lý có kinh nghiệm	0,06	4	0,24
S6	Hệ thống dịch vụ đa dạng	0,06	4	0,24
S7	Chất lượng phục vụ và hình ảnh chuyên nghiệp	0,07	4	0,28
S8	Định hướng phát triển du lịch xanh và bền vững	0,06	3	0,18
Điểm yếu (Weaknesses)				
W1	Một số hạng mục cơ sở vật chất có dấu hiệu xuống cấp	0,06	3	0,18
W2	Hoạt động marketing số chưa thật sự nổi bật	0,07	3	0,21
W3	Phụ thuộc vào OTA trong bán phòng	0,06	3	0,18
W4	Chất lượng dịch vụ chưa đồng đều giữa các thời điểm	0,06	3	0,18
W5	Ứng dụng công nghệ trong quản trị còn hạn chế	0,07	3	0,21
W6	Khả năng tạo khác biệt thương hiệu chưa cao	0,06	3	0,18
W7	Khả năng đổi mới sản phẩm và dịch vụ còn hạn chế	0,05	3	0,15

W8	Hoạt động quản trị dữ liệu khách hàng chưa thực sự hiệu quả	0,05	3	0,15
Tổng cộng		**1,00**		**3,40**

(Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phỏng vấn chuyên gia và cán bộ khách sạn)

Kết quả ma trận IFE cho thấy tổng điểm môi trường bên trong của Khách sạn Ninh Bình Legend đạt 3,40 điểm, cao hơn mức trung bình 2,5. Điều này cho thấy khách sạn có môi trường nội bộ tương đối mạnh, sở hữu nhiều lợi thế cạnh tranh và khả năng khai thác hiệu quả các nguồn lực bên trong để phục vụ hoạt động kinh doanh. Đồng thời, kết quả này cũng phản ánh năng lực quản trị và khả năng thích ứng của khách sạn trước áp lực cạnh tranh trong ngành du lịch – khách sạn hiện nay.

Trong nhóm điểm mạnh, yếu tố "Cơ sở vật chất hiện đại, đồng bộ" có điểm số cao nhất đạt 0,32, cho thấy đây là lợi thế nổi bật của Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc nâng cao trải nghiệm khách hàng và cạnh tranh với các cơ sở lưu trú khác tại Ninh Bình. Bên cạnh đó, các yếu tố như dịch vụ hội nghị, tiệc cưới và sự kiện phát triển (0,28) và chất lượng phục vụ, hình ảnh chuyên nghiệp (0,28) cũng được đánh giá cao, phản ánh khả năng phát triển đa dạng dịch vụ và xây dựng hình ảnh thương hiệu tương đối tốt của khách sạn. Ngoài ra, thương hiệu khách sạn 5 sao, đội ngũ quản lý có kinh nghiệm và hệ thống dịch vụ đa dạng tiếp tục là những lợi thế quan trọng giúp khách sạn duy trì vị thế trên thị trường.

Tuy nhiên, bên cạnh các điểm mạnh, ma trận IFE cũng cho thấy khách sạn vẫn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Trong đó, các yếu tố có mức điểm đáng chú ý gồm phụ thuộc vào OTA trong bán phòng (0,18) và ứng dụng công nghệ trong quản trị còn hạn chế (0,21). Điều này cho thấy hoạt động bán phòng và quản trị khách hàng của khách sạn vẫn chưa thực sự chủ động, đồng thời khả năng chuyển đổi số chưa phát huy tối đa hiệu quả. Ngoài ra, hoạt động marketing số chưa thật sự nổi bật, chất lượng dịch vụ chưa đồng đều giữa các thời điểm và khả năng đổi mới sản phẩm còn hạn chế cũng là những điểm yếu có thể ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh dài hạn của khách sạn.

Nhìn chung, kết quả ma trận IFE cho thấy Khách sạn Ninh Bình Legend đang có nền tảng nội lực khá tốt với nhiều lợi thế về cơ sở vật chất, thương hiệu và chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, khách sạn cần tiếp tục nâng cao năng lực marketing số, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ trong quản trị, giảm sự phụ thuộc

vào các nền tảng OTA và tăng cường đổi mới sản phẩm dịch vụ nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững trong thời gian tới.

2.3. Tổng hợp cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu của Khách sạn Ninh Bình Legend (Ma trận SWOT)

Theo cơ sở lý luận tại mục 1.3, ma trận SWOT là công cụ được sử dụng nhằm tổng hợp các yếu tố môi trường bên ngoài và môi trường bên trong của doanh nghiệp, bao gồm điểm mạnh (Strengths), điểm yếu (Weaknesses), cơ hội (Opportunities) và thách thức (Threats). Trên cơ sở đó, doanh nghiệp có thể xây dựng các nhóm chiến lược phù hợp nhằm phát huy lợi thế cạnh tranh, tận dụng cơ hội thị trường, khắc phục hạn chế nội tại và giảm thiểu các rủi ro từ môi trường kinh doanh.

Dựa trên kết quả phân tích môi trường bên ngoài tại mục 2.2.3 và môi trường bên trong tại mục 2.2.5, ma trận SWOT của Khách sạn Ninh Bình Legend được tổng hợp như sau:

Bảng 2.12: Ma trận SWOT của Khách sạn Ninh Bình Legend

Điểm mạnh (S)	**Điểm yếu (W)**
S1. Thương hiệu và vị thế khách sạn 5 sao tại Ninh Bình S2. Cơ sở vật chất hiện đại, quy mô lớn, dịch vụ đồng bộ S3. Hệ thống dịch vụ đa dạng, có lợi thế tổ chức hội nghị và sự kiện S4. Vị trí thuận lợi, gần các điểm du lịch nổi tiếng S5. Đội ngũ quản lý có kinh nghiệm, chất lượng phục vụ khá tốt S6. Định hướng phát triển du lịch xanh và bền vững	W1. Hoạt động marketing số chưa thật sự nổi bật W2. Ứng dụng công nghệ trong quản trị còn hạn chế W3. Phụ thuộc tương đối lớn vào OTA trong bán phòng W4. Khả năng tạo khác biệt thương hiệu chưa cao W5. Một số dịch vụ và sản phẩm chưa thật sự đổi mới W6. Quản trị dữ liệu khách hàng chưa hiệu quả
Cơ hội (O)	**Thách thức (T)**
O1. Du lịch Ninh Bình tiếp tục tăng trưởng O2. Xu hướng du lịch nghỉ dưỡng, trải nghiệm và du lịch xanh phát triển	T1: Cạnh tranh ngày càng gay gắt trong ngành khách sạn T2: Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao

O3. Hạ tầng giao thông và liên kết vùng ngày càng hoàn thiện O4. Chính sách hỗ trợ phát triển du lịch của Nhà nước O5. Công nghệ số và nền tảng trực tuyến phát triển mạnh O6. Nhu cầu tổ chức hội nghị, sự kiện và du lịch nội địa tăng	T3: Lạm phát và chi phí đầu vào tăng T4: Sự phụ thuộc vào các nền tảng OTA T5: Biến động kinh tế và thị trường du lịch T6: Áp lực chuyển đổi số trong ngành khách sạn

(Nguồn: Tổng hợp của tác giả)

Từ kết quả tổng hợp các yếu tố trong bảng trên, tác giả đề xuất một số nhóm chiến lược tổng quát cho Khách sạn Ninh Bình Legend như sau:

- Nhóm chiến lược SO (Phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội)

Khách sạn cần tận dụng lợi thế về thương hiệu, cơ sở vật chất và hệ thống dịch vụ đa dạng để khai thác xu hướng du lịch nghỉ dưỡng, du lịch trải nghiệm và du lịch xanh đang phát triển mạnh tại Ninh Bình. Đồng thời, khách sạn có thể đẩy mạnh phát triển các gói nghỉ dưỡng kết hợp trải nghiệm văn hóa địa phương, chăm sóc sức khỏe và du lịch sinh thái nhằm gia tăng giá trị dịch vụ và thu hút khách hàng trung - cao cấp.

Bên cạnh đó, với lợi thế về hệ thống hội nghị, nhà hàng và không gian tổ chức sự kiện, khách sạn cần mở rộng khai thác thị trường khách đoàn, khách MICE, tiệc cưới và hội nghị nhằm tăng doanh thu và nâng cao công suất sử dụng dịch vụ.

- Nhóm chiến lược ST (Phát huy điểm mạnh để vượt qua thách thức)

Khách sạn cần phát huy lợi thế về thương hiệu, chất lượng phục vụ và vị trí thuận lợi để nâng cao năng lực cạnh tranh trước sự gia tăng của các đối thủ trong ngành. Đồng thời, cần tiếp tục nâng cao chất lượng trải nghiệm khách hàng, chuẩn hóa quy trình phục vụ và cải thiện chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Ngoài ra, khách sạn cần tận dụng lợi thế cơ sở vật chất và khả năng tổ chức dịch vụ đa dạng để tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh, hạn chế cạnh tranh trực tiếp về giá và nâng cao khả năng giữ chân khách hàng.

- Nhóm chiến lược WO (Khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội)

Trước xu hướng chuyển đổi số và sự phát triển mạnh của các nền tảng trực tuyến, khách sạn cần đẩy mạnh đầu tư cho hoạt động marketing số, nâng

cao hiệu quả truyền thông trên các nền tảng mạng xã hội, website và OTA nhằm mở rộng khả năng tiếp cận khách hàng.

Đồng thời, khách sạn cần tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản trị và chăm sóc khách hàng như phần mềm quản lý khách sạn, quản trị dữ liệu khách hàng (CRM), tự động hóa quy trình đặt phòng và chăm sóc khách hàng sau lưu trú nhằm nâng cao hiệu quả vận hành và cải thiện trải nghiệm khách hàng.

Bên cạnh đó, khách sạn cần phát triển các sản phẩm dịch vụ mang tính đặc trưng gắn với văn hóa và du lịch địa phương nhằm nâng cao khả năng tạo khác biệt thương hiệu trên thị trường.

- Nhóm chiến lược WT (Giảm thiểu điểm yếu và hạn chế rủi ro)

Khách sạn cần giảm dần sự phụ thuộc vào các nền tảng OTA bằng cách phát triển kênh bán phòng trực tiếp thông qua website, mạng xã hội và chương trình khách hàng thân thiết nhằm nâng cao tính chủ động trong hoạt động kinh doanh.

Ngoài ra, khách sạn cần kiểm soát tốt chi phí vận hành, nâng cao hiệu quả quản trị nội bộ và tăng cường đào tạo nguồn nhân lực nhằm thích ứng với áp lực cạnh tranh và biến động của thị trường du lịch trong thời gian tới.

Nhìn chung, kết quả phân tích SWOT cho thấy Khách sạn Ninh Bình Legend hiện đang sở hữu nhiều lợi thế về thương hiệu, cơ sở vật chất và hệ thống dịch vụ. Tuy nhiên, khách sạn cũng đang đối mặt với không ít thách thức từ cạnh tranh, chuyển đổi số và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng. Vì vậy, việc xây dựng và triển khai các chiến lược phù hợp sẽ là cơ sở quan trọng giúp khách sạn nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong giai đoạn tới.

Chương 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHIẾN LƯỢC CHO KHÁCH SẠN NINH BÌNH LEGEND

3.1. Định hướng phát triển của Khách sạn Ninh Bình Legend trong thời gian tới

3.1.1. Định hướng phát triển hoạt động kinh doanh và dịch vụ

Trong bối cảnh du lịch Ninh Bình đang chuyển mình mạnh mẽ cả về quy mô lẫn chất lượng, định hướng phát triển của Khách sạn Ninh Bình Legend cần được đặt trong mối quan hệ chặt chẽ với xu hướng nâng cao trải nghiệm du khách và gia tăng giá trị dịch vụ. Với lợi thế là một cơ sở lưu trú cao cấp có hệ thống tiện ích tương đối hoàn chỉnh, khách sạn không chỉ dừng lại ở việc cung cấp dịch vụ lưu trú mà cần hướng tới việc xây dựng một hệ sinh thái dịch vụ mang tính tích hợp, đáp ứng đa dạng nhu cầu của các nhóm khách hàng khác nhau.

Trọng tâm của định hướng này là nâng cao chất lượng dịch vụ theo chiều sâu, đồng thời mở rộng danh mục sản phẩm theo hướng đa dạng hóa và chuyên biệt hóa. Thay vì chỉ cung cấp các dịch vụ tiêu chuẩn, khách sạn cần phát triển các gói sản phẩm có tính linh hoạt cao, phù hợp với từng phân khúc như khách du lịch nghỉ dưỡng, khách doanh nhân hay khách tham gia hội nghị, sự kiện. Việc khai thác hiệu quả hệ thống cơ sở vật chất hiện có, đặc biệt là các không gian tổ chức sự kiện và dịch vụ giải trí, sẽ góp phần gia tăng khả năng thu hút khách quanh năm, hạn chế tính mùa vụ vốn là đặc trưng của ngành du lịch.

Song song với đó, việc ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh cần được đẩy mạnh nhằm nâng cao tính tiện lợi và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng. Các nền tảng số không chỉ đóng vai trò là công cụ đặt dịch vụ mà còn là kênh tương tác, thu thập dữ liệu và phân tích hành vi khách hàng, từ đó giúp khách sạn điều chỉnh sản phẩm và dịch vụ một cách linh hoạt. Cùng với xu hướng du lịch bền vững, việc tích hợp các yếu tố "xanh" vào hoạt động vận hành và dịch vụ cũng trở thành một yêu cầu tất yếu, không chỉ góp phần bảo vệ môi trường mà còn nâng cao hình ảnh thương hiệu trong mắt du khách, đặc biệt là khách quốc tế.

Về định hướng thị trường, khách sạn cần duy trì sự cân bằng giữa thị trường nội địa và quốc tế, trong đó chú trọng mở rộng tệp khách quốc tế thông qua hợp tác với các đối tác lữ hành và nền tảng phân phối toàn cầu, đồng thời tiếp tục khai thác hiệu quả thị trường nội địa bằng các chương trình kích cầu

phù hợp. Bên cạnh đó, việc phát triển các hoạt động dịch vụ bổ trợ, đặc biệt là dịch vụ về đêm và các trải nghiệm văn hóa địa phương, sẽ góp phần kéo dài thời gian lưu trú và gia tăng mức chi tiêu của khách. Tổng thể, định hướng kinh doanh - dịch vụ trong giai đoạn tới hướng đến việc nâng cao vị thế của khách sạn như một điểm đến đa chức năng, không chỉ phục vụ nhu cầu lưu trú mà còn mang lại những trải nghiệm toàn diện và khác biệt.

3.1.2. Định hướng phát triển nguồn nhân lực

Trong chiến lược phát triển dài hạn, nguồn nhân lực được xem là yếu tố quyết định đến chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của Khách sạn Ninh Bình Legend. Do đó, định hướng phát triển nhân sự cần được xây dựng theo hướng chuyên nghiệp hóa, ổn định và có khả năng thích ứng với sự thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh du lịch. Với đặc thù hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ cao cấp, yêu cầu đối với đội ngũ nhân viên không chỉ dừng lại ở trình độ chuyên môn mà còn bao gồm kỹ năng giao tiếp, thái độ phục vụ và khả năng xử lý tình huống linh hoạt.

Để đạt được mục tiêu này, khách sạn cần chú trọng đến cả hai khía cạnh: thu hút và phát triển nguồn nhân lực. Trong công tác tuyển dụng, cần ưu tiên những ứng viên có nền tảng chuyên môn tốt, khả năng ngoại ngữ và tinh thần cầu tiến. Tuy nhiên, yếu tố quan trọng hơn nằm ở việc xây dựng một hệ thống đào tạo bài bản và liên tục, nhằm nâng cao năng lực của đội ngũ hiện có. Các chương trình đào tạo cần được thiết kế theo hướng thực tiễn, gắn với yêu cầu công việc cụ thể và cập nhật xu hướng mới của ngành khách sạn.

Bên cạnh đào tạo, việc xây dựng môi trường làm việc tích cực và cơ chế đãi ngộ hợp lý đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sự ổn định của đội ngũ nhân sự. Một hệ thống đánh giá hiệu quả công việc minh bạch, gắn với chính sách lương thưởng và cơ hội thăng tiến rõ ràng sẽ tạo động lực cho nhân viên nâng cao năng suất và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Đồng thời, việc ứng dụng công nghệ trong quản trị nhân sự sẽ giúp tối ưu hóa quy trình, nâng cao hiệu quả quản lý và hỗ trợ ra quyết định.

Ngoài ra, trong bối cảnh ngành du lịch hướng tới phát triển bền vững, việc nâng cao nhận thức và kỹ năng của nhân viên liên quan đến bảo vệ môi trường và phục vụ du lịch xanh cũng cần được chú trọng. Khách sạn nên từng bước xây dựng đội ngũ nhân sự không chỉ giỏi về chuyên môn mà còn có ý thức trách nhiệm với cộng đồng và môi trường. Việc quy hoạch và phát triển

đội ngũ kế cận cũng là một nội dung quan trọng, đảm bảo tính liên tục trong hoạt động quản lý và phát triển của doanh nghiệp.

Nhìn chung, định hướng phát triển nguồn nhân lực của Khách sạn Ninh Bình Legend trong thời gian tới cần hướng tới việc xây dựng một đội ngũ chuyên nghiệp, linh hoạt và gắn kết. Đây không chỉ là yếu tố đảm bảo chất lượng dịch vụ mà còn là nền tảng cốt lõi giúp khách sạn tạo dựng lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh ngày càng sâu rộng của ngành du lịch.

3.2. Một số giải pháp chiến lược cho Khách sạn Ninh Bình Legend

Dựa trên kết quả phân tích môi trường kinh doanh tại Chương 2 và ma trận SWOT tại mục 2.3, có thể thấy Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel đang sở hữu nhiều lợi thế như thương hiệu khách sạn 5 sao, vị trí thuận lợi, cơ sở vật chất tương đối hiện đại và hệ thống dịch vụ đa dạng. Đồng thời, sự phát triển mạnh của du lịch Ninh Bình, xu hướng du lịch nghỉ dưỡng và du lịch trải nghiệm cũng mở ra nhiều cơ hội cho khách sạn trong thời gian tới.

Tuy nhiên, khách sạn cũng đang đối mặt với nhiều thách thức như áp lực cạnh tranh ngày càng lớn từ các khách sạn cao cấp, đặc biệt là Pullman Ninh Binh, yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, xu hướng chuyển đổi số và áp lực chi phí vận hành.

Vì vậy, để nâng cao năng lực cạnh tranh và từng bước cạnh tranh với các thương hiệu quốc tế như Pullman Ninh Binh, Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel cần tập trung phát huy lợi thế về vị trí, bản sắc địa phương, chất lượng dịch vụ và sự linh hoạt trong quản lý nhằm tạo sự khác biệt về trải nghiệm khách hàng thay vì cạnh tranh trực tiếp về quy mô. Trên cơ sở đó, khách sạn cần triển khai đồng bộ các nhóm giải pháp chiến lược SO, ST, WO và WT nhằm tận dụng cơ hội thị trường, hạn chế thách thức, khắc phục điểm yếu và nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh trong giai đoạn tới.

3.2.1. Nhóm giải pháp chiến lược SO - Phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội

Nhóm chiến lược SO được xây dựng trên cơ sở phát huy các điểm mạnh của Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel như thương hiệu khách sạn 5 sao tại Ninh Bình, vị trí thuận lợi, cơ sở vật chất tương đối hiện đại, hệ thống dịch vụ đa dạng và kinh nghiệm quản lý nhằm tận dụng cơ hội từ sự phát triển mạnh mẽ của ngành du lịch Ninh Bình, xu hướng du lịch nghỉ dưỡng - trải nghiệm, du lịch xanh và nhu cầu ngày càng tăng của thị trường khách nội địa cũng như

khách quốc tế. Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt, đặc biệt với sự xuất hiện của các khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp như Pullman Ninh Binh, việc triển khai hiệu quả nhóm chiến lược SO sẽ giúp khách sạn nâng cao năng lực cạnh tranh, gia tăng khả năng thu hút khách hàng và từng bước khẳng định vị thế trên thị trường lưu trú cao cấp tại Ninh Bình.

- Phát triển các sản phẩm nghỉ dưỡng và trải nghiệm mang tính khác biệt: Để tận dụng xu hướng du lịch nghỉ dưỡng và du lịch trải nghiệm đang phát triển mạnh, khách sạn cần phát huy lợi thế về vị trí gần các điểm du lịch nổi tiếng như Tràng An, Tam Cốc - Bích Động, Hang Múa và Chùa Bái Đính để xây dựng các gói nghỉ dưỡng kết hợp tham quan, trải nghiệm văn hóa và khám phá thiên nhiên địa phương. Đây là hướng đi quan trọng giúp khách sạn tạo sự khác biệt thay vì cạnh tranh trực tiếp về quy mô hay mức độ hiện đại của cơ sở vật chất với các thương hiệu quốc tế như Pullman Ninh Binh.

Theo đó, khách sạn có thể triển khai các gói dịch vụ trọn gói bao gồm lưu trú, tham quan, ẩm thực địa phương, xe đưa đón và các hoạt động trải nghiệm như đạp xe, chèo thuyền, khám phá làng nghề truyền thống hoặc trải nghiệm văn hóa bản địa. Đồng thời, cần phát triển thêm các sản phẩm nghỉ dưỡng cuối tuần, spa, yoga, thiền và chăm sóc sức khỏe nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng về nghỉ dưỡng và wellness tourism.

Việc tập trung khai thác giá trị văn hóa bản địa và trải nghiệm địa phương sẽ giúp khách sạn hình thành dấu ấn riêng trên thị trường, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh với các khách sạn quốc tế vốn thường mạnh về tiêu chuẩn dịch vụ nhưng chưa khai thác sâu yếu tố bản sắc địa phương.

- Đẩy mạnh khai thác thị trường khách MICE và khách đoàn: Với lợi thế về hệ thống phòng hội nghị, nhà hàng và không gian tổ chức sự kiện tương đối đồng bộ, khách sạn cần tập trung phát triển thị trường khách MICE, khách công vụ, hội nghị, hội thảo và tiệc cưới nhằm gia tăng nguồn doanh thu ổn định và nâng cao hiệu quả khai thác cơ sở vật chất.

Khách sạn cần xây dựng các gói dịch vụ MICE trọn gói bao gồm hội nghị, lưu trú, ăn uống, gala dinner và tham quan du lịch nhằm nâng cao tính cạnh tranh và gia tăng giá trị dịch vụ. Đồng thời, cần tăng cường liên kết với doanh nghiệp, cơ quan, công ty lữ hành và đơn vị tổ chức sự kiện để mở rộng nguồn khách đoàn và khách hội nghị.

Trong bối cảnh Pullman Ninh Binh có lợi thế về thương hiệu quốc tế và tiêu chuẩn vận hành hiện đại, Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel cần tập trung

vào lợi thế linh hoạt trong chính sách giá, khả năng cá nhân hóa dịch vụ và sự am hiểu thị trường địa phương nhằm tạo lợi thế cạnh tranh trong phân khúc khách doanh nghiệp và khách đoàn nội địa.

- Phát huy lợi thế thương hiệu và nâng cao hình ảnh khách sạn 5 sao địa phương: Khách sạn cần tận dụng lợi thế là một trong những khách sạn 5 sao có mặt sớm tại Ninh Bình để xây dựng hình ảnh thương hiệu chuyên nghiệp, thân thiện và gắn với bản sắc du lịch địa phương. Trong khi các thương hiệu quốc tế thường nhấn mạnh tiêu chuẩn toàn cầu, khách sạn có thể tạo sự khác biệt bằng việc xây dựng hình ảnh "khách sạn nghỉ dưỡng mang đậm bản sắc Ninh Bình".

Theo đó, khách sạn cần đẩy mạnh truyền thông về không gian nghỉ dưỡng, trải nghiệm văn hóa, ẩm thực địa phương và chất lượng dịch vụ gắn với sự thân thiện, gần gũi và linh hoạt. Đồng thời, cần tăng cường quảng bá hình ảnh trên các nền tảng số, mạng xã hội và thông qua hợp tác với các công ty lữ hành, KOLs và travel blogger nhằm nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu trên thị trường.

Bên cạnh đó, khách sạn cần chú trọng phát triển hình ảnh theo định hướng du lịch xanh thông qua việc sử dụng sản phẩm thân thiện với môi trường, tiết kiệm năng lượng, giảm rác thải nhựa và mở rộng không gian xanh trong khuôn viên. Đây là xu hướng được nhiều khách hàng quan tâm hiện nay và cũng là yếu tố giúp khách sạn nâng cao khả năng cạnh tranh trong dài hạn.

- Tăng cường liên kết du lịch và mở rộng thị trường khách hàng: Để tận dụng cơ hội từ sự phát triển của du lịch Ninh Bình, khách sạn cần chủ động tăng cường liên kết với các công ty lữ hành, đơn vị vận chuyển, khu du lịch và các đối tác trong chuỗi cung ứng du lịch nhằm xây dựng các chương trình hợp tác khai thác khách du lịch trong và ngoài nước.

Bên cạnh việc tiếp tục khai thác thị trường khách nội địa như khách gia đình, khách nghỉ dưỡng cuối tuần và khách doanh nghiệp đến từ Hà Nội, Hải Phòng hoặc Quảng Ninh, khách sạn cần từng bước mở rộng thị trường khách quốc tế, đặc biệt là khách châu Á có nhu cầu nghỉ dưỡng và trải nghiệm văn hóa.

Ngoài ra, khách sạn cần nâng cao chất lượng phục vụ, cải thiện khả năng ngoại ngữ của đội ngũ nhân viên và tăng cường cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng nhằm nâng cao mức độ hài lòng và khả năng quay lại của khách lưu trú.
Nhìn chung, việc triển khai hiệu quả nhóm chiến lược SO sẽ giúp Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel phát huy tốt hơn các lợi thế hiện có, tận dụng cơ hội

từ sự phát triển của ngành du lịch và từng bước nâng cao năng lực cạnh tranh với các khách sạn, khu nghỉ dưỡng cao cấp trong khu vực, bao gồm cả Pullman Ninh Binh.

3.2.2. Nhóm giải pháp chiến lược ST - Phát huy điểm mạnh để hạn chế thách thức

Nhóm chiến lược ST được xây dựng nhằm phát huy các điểm mạnh của Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel như thương hiệu khách sạn 5 sao tại Ninh Bình, vị trí thuận lợi, cơ sở vật chất tương đối đồng bộ, hệ thống dịch vụ đa dạng và đội ngũ quản lý có kinh nghiệm để hạn chế tác động từ các thách thức của môi trường kinh doanh như cạnh tranh ngày càng gay gắt trong phân khúc khách sạn cao cấp, áp lực từ các thương hiệu quốc tế như Pullman Ninh Binh, yêu cầu ngày càng cao của khách hàng, áp lực chi phí vận hành và xu hướng chuyển đổi số trong ngành khách sạn.

Trong bối cảnh các khách sạn quốc tế có lợi thế mạnh về thương hiệu, tiêu chuẩn quản trị và hệ thống vận hành chuyên nghiệp, Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel cần lựa chọn hướng cạnh tranh phù hợp, tập trung phát huy lợi thế địa phương, nâng cao chất lượng trải nghiệm và xây dựng sự khác biệt thay vì cạnh tranh trực tiếp về quy mô hoặc nguồn lực tài chính.

- Nâng cao chất lượng dịch vụ và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng: Trước yêu cầu ngày càng cao của khách hàng trong phân khúc lưu trú cao cấp, khách sạn cần tiếp tục nâng cao chất lượng phục vụ nhằm duy trì năng lực cạnh tranh và giữ vững hình ảnh khách sạn 5 sao tại Ninh Bình. Theo đó, khách sạn cần rà soát và chuẩn hóa quy trình phục vụ ở tất cả các bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, spa và chăm sóc khách hàng nhằm đảm bảo tính chuyên nghiệp, đồng bộ và ổn định trong quá trình cung cấp dịch vụ.

Bên cạnh đó, khách sạn cần phát huy lợi thế linh hoạt của doanh nghiệp địa phương để tăng cường cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng - yếu tố mà nhiều khách sạn quy mô lớn hoặc thương hiệu quốc tế chưa thực sự khai thác sâu. Theo đó, khách sạn cần chủ động ghi nhận sở thích, nhu cầu và hành vi tiêu dùng của khách hàng nhằm cung cấp các dịch vụ phù hợp như lựa chọn loại phòng, món ăn, hình thức trang trí hoặc các chương trình chăm sóc riêng cho khách gia đình, khách doanh nghiệp và khách lưu trú thường xuyên.

Ngoài ra, khách sạn cần thường xuyên khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng và xử lý nhanh các phản hồi nhằm nâng cao trải nghiệm lưu trú và gia tăng khả năng khách quay lại. Đây là giải pháp quan trọng giúp khách sạn

nâng cao khả năng cạnh tranh trước áp lực từ Pullman Ninh Binh và các cơ sở lưu trú cao cấp khác trên địa bàn.

- Tạo sự khác biệt trong sản phẩm và dịch vụ: Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt, đặc biệt với sự tham gia của các thương hiệu khách sạn quốc tế, Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel cần tập trung xây dựng lợi thế cạnh tranh thông qua sự khác biệt về trải nghiệm thay vì cạnh tranh chủ yếu bằng giá.

Khách sạn cần phát huy lợi thế am hiểu văn hóa địa phương để phát triển các sản phẩm nghỉ dưỡng gắn với bản sắc Ninh Bình như không gian ẩm thực địa phương, tour trải nghiệm văn hóa - sinh thái, nghỉ dưỡng xanh hoặc các chương trình nghỉ dưỡng cuối tuần dành cho gia đình và khách doanh nghiệp. Đồng thời, khách sạn có thể phát triển các dịch vụ chăm sóc sức khỏe như spa, yoga, thiền hoặc các gói wellness retreat nhằm đáp ứng xu hướng du lịch nghỉ dưỡng đang ngày càng phổ biến.

So với các khách sạn quốc tế thường vận hành theo tiêu chuẩn đồng bộ, việc xây dựng các sản phẩm mang đậm dấu ấn địa phương sẽ giúp khách sạn tạo bản sắc riêng, nâng cao khả năng nhận diện thương hiệu và gia tăng lợi thế cạnh tranh trong dài hạn.

- Phát huy lợi thế thương hiệu địa phương và vị trí khách sạn: Khách sạn cần tận dụng lợi thế là một trong những khách sạn 5 sao có mặt sớm tại Ninh Bình để nâng cao mức độ nhận diện thương hiệu và củng cố vị thế trên thị trường. Theo đó, khách sạn cần đẩy mạnh truyền thông về hình ảnh khách sạn nghỉ dưỡng cao cấp gắn với trải nghiệm văn hóa địa phương, không gian xanh và dịch vụ thân thiện.

Bên cạnh đó, khách sạn cần khai thác hiệu quả lợi thế vị trí gần các điểm du lịch nổi tiếng như Tràng An, Tam Cốc - Bích Động và Chùa Bái Đính để liên kết với các công ty lữ hành, đơn vị vận chuyển và khu du lịch nhằm xây dựng các chương trình nghỉ dưỡng kết hợp tham quan trọn gói. Điều này không chỉ tạo thuận tiện cho khách hàng mà còn giúp khách sạn nâng cao khả năng cạnh tranh trước các đối thủ cùng phân khúc.

Ngoài ra, khách sạn cần tăng cường hiện diện trên các nền tảng trực tuyến và mạng xã hội nhằm nâng cao khả năng tiếp cận khách hàng, đặc biệt là nhóm khách trẻ, khách nghỉ dưỡng và khách du lịch tự túc.

- Tăng cường quản lý chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành: Trong bối cảnh chi phí điện năng, nguyên vật liệu và nhân công ngày càng gia tăng,

khách sạn cần phát huy lợi thế về cơ sở vật chất hiện có để tối ưu hóa hoạt động vận hành và kiểm soát chi phí hiệu quả hơn.

Theo đó, khách sạn cần rà soát lại các quy trình hoạt động nhằm hạn chế lãng phí, nâng cao hiệu quả sử dụng điện năng, nguyên vật liệu và nhân lực. Đồng thời, cần tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý vận hành như phần mềm quản lý khách sạn, quản lý đặt phòng, kiểm soát điện năng và quản trị dữ liệu khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu sai sót trong quá trình vận hành.

Việc kiểm soát chi phí hiệu quả sẽ giúp khách sạn duy trì khả năng cạnh tranh về giá và nâng cao hiệu quả kinh doanh trong điều kiện áp lực cạnh tranh ngày càng lớn từ các khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp trên địa bàn.

- Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và văn hóa phục vụ: Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng trong ngành khách sạn. Vì vậy, để cạnh tranh với các thương hiệu quốc tế như Pullman Ninh Binh, khách sạn cần tập trung nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự và xây dựng văn hóa phục vụ chuyên nghiệp.

Theo đó, khách sạn cần thường xuyên tổ chức các chương trình đào tạo về nghiệp vụ khách sạn, kỹ năng giao tiếp, ngoại ngữ, chăm sóc khách hàng và xử lý tình huống cho đội ngũ nhân viên. Đồng thời, cần xây dựng phong cách phục vụ thân thiện, chuyên nghiệp nhưng vẫn mang nét đặc trưng riêng của địa phương nhằm tạo cảm giác gần gũi và khác biệt cho khách lưu trú.

Bên cạnh đó, khách sạn cần có chính sách đãi ngộ phù hợp, môi trường làm việc ổn định và cơ chế khuyến khích nhân viên nhằm nâng cao tinh thần làm việc, giữ chân lao động có năng lực và hạn chế tình trạng biến động nhân sự – một thách thức lớn của ngành khách sạn hiện nay.

Nhìn chung, việc triển khai đồng bộ nhóm chiến lược ST sẽ giúp Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel phát huy hiệu quả các lợi thế hiện có, nâng cao khả năng thích ứng trước áp lực cạnh tranh và từng bước củng cố vị thế trong phân khúc khách sạn cao cấp tại Ninh Bình, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh trực tiếp với Pullman Ninh Binh và các thương hiệu lưu trú quốc tế khác.

3.2.3. Nhóm giải pháp chiến lược WO - Khắc phục điểm yếu để tận dụng cơ hội

Nhóm chiến lược WO được xây dựng nhằm khắc phục các điểm yếu của Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel như hoạt động marketing số chưa hiệu quả, ứng dụng công nghệ trong quản trị còn hạn chế, khả năng tạo khác biệt thương

hiệu chưa cao và sự phụ thuộc vào OTA, qua đó tận dụng các cơ hội từ sự phát triển mạnh của du lịch Ninh Bình, xu hướng chuyển đổi số, nhu cầu du lịch nghỉ dưỡng và du lịch trải nghiệm ngày càng gia tăng.

Trong bối cảnh cạnh tranh với các thương hiệu quốc tế như Pullman Ninh Binh, khách sạn cần tập trung khắc phục những hạn chế nội tại, đồng thời phát huy lợi thế về vị trí, sự am hiểu thị trường địa phương và khả năng linh hoạt trong quản lý để nâng cao năng lực cạnh tranh và xây dựng hình ảnh khách sạn nghỉ dưỡng mang bản sắc riêng.

- Đẩy mạnh marketing số và xây dựng thương hiệu trực tuyến: Để khắc phục hạn chế về hoạt động marketing và tận dụng xu hướng khách hàng đặt phòng trực tuyến ngày càng phổ biến, khách sạn cần tăng cường đầu tư cho marketing số và truyền thông thương hiệu. Theo đó, khách sạn cần nâng cấp website theo hướng chuyên nghiệp, thân thiện với người dùng và tích hợp hệ thống đặt phòng trực tiếp nhằm gia tăng doanh thu từ kênh bán phòng riêng và giảm phụ thuộc vào OTA.

Bên cạnh đó, khách sạn cần đẩy mạnh quảng bá trên các nền tảng mạng xã hội như Facebook, TikTok, Instagram và YouTube thông qua các nội dung về nghỉ dưỡng, trải nghiệm địa phương, ẩm thực và du lịch Ninh Bình. Đồng thời, cần tăng cường hợp tác với KOLs, travel blogger và công ty lữ hành nhằm nâng cao độ nhận diện thương hiệu và khả năng tiếp cận khách hàng tiềm năng.

Việc xây dựng hình ảnh khách sạn nghỉ dưỡng cao cấp gắn với trải nghiệm văn hóa địa phương sẽ giúp khách sạn tạo dấu ấn riêng và nâng cao khả năng cạnh tranh với Pullman Ninh Binh.

- Tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản trị và vận hành: Để tận dụng cơ hội từ xu hướng chuyển đổi số trong ngành khách sạn, khách sạn cần đầu tư hoàn thiện hệ thống phần mềm quản lý đồng bộ giữa các bộ phận như lễ tân, buồng phòng, nhà hàng và chăm sóc khách hàng nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và giảm sai sót trong vận hành.

Bên cạnh đó, khách sạn cần ứng dụng hệ thống CRM để lưu trữ và phân tích dữ liệu khách hàng, từ đó hỗ trợ triển khai các chương trình chăm sóc khách hàng phù hợp và nâng cao khả năng cá nhân hóa dịch vụ. Đây là yếu tố quan trọng giúp nâng cao trải nghiệm khách hàng và tăng khả năng khách quay lại trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng lớn.

Ngoài ra, khách sạn cần từng bước tự động hóa các quy trình như đặt phòng, xác nhận dịch vụ và chăm sóc khách hàng sau lưu trú nhằm nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả hoạt động.

- Phát triển sản phẩm dịch vụ mang tính khác biệt: Nhằm khắc phục hạn chế về khả năng tạo khác biệt thương hiệu, khách sạn cần tập trung phát triển các sản phẩm nghỉ dưỡng gắn với văn hóa và du lịch địa phương. Theo đó, khách sạn có thể xây dựng các chương trình nghỉ dưỡng kết hợp trải nghiệm sinh thái, ẩm thực địa phương, khám phá làng nghề hoặc các hoạt động wellness như spa, yoga và thiền.

So với các thương hiệu quốc tế thường chú trọng tiêu chuẩn hóa dịch vụ, việc phát triển các sản phẩm mang đậm dấu ấn Ninh Bình sẽ giúp khách sạn tạo lợi thế cạnh tranh riêng và nâng cao giá trị thương hiệu trong dài hạn.

- Mở rộng thị trường khách hàng và nâng cao khả năng cạnh tranh: Khách sạn cần tận dụng cơ hội từ sự phát triển của du lịch Ninh Bình để mở rộng thị trường khách hàng, đặc biệt là khách nghỉ dưỡng cuối tuần, khách gia đình, khách doanh nghiệp và khách MICE. Theo đó, khách sạn cần tăng cường liên kết với các công ty lữ hành, doanh nghiệp du lịch và đơn vị vận chuyển nhằm mở rộng nguồn khách trong và ngoài nước.

Đồng thời, khách sạn cần nâng cao chất lượng phục vụ, cải thiện khả năng ngoại ngữ của đội ngũ nhân viên và tăng cường cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng nhằm nâng cao mức độ hài lòng và khả năng cạnh tranh với Pullman Ninh Binh và các khách sạn cao cấp khác trên địa bàn.

Nhìn chung, việc triển khai hiệu quả nhóm chiến lược WO sẽ giúp Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel từng bước khắc phục các hạn chế nội tại, tận dụng tốt hơn cơ hội từ sự phát triển của ngành du lịch và nâng cao năng lực cạnh tranh trong phân khúc khách sạn cao cấp tại Ninh Bình.

3.2.4. Nhóm giải pháp chiến lược WT - Hạn chế điểm yếu và giảm thiểu rủi ro

Nhóm chiến lược WT được xây dựng nhằm hạn chế các điểm yếu nội tại của Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel như sự phụ thuộc vào OTA, hoạt động marketing số chưa hiệu quả, ứng dụng công nghệ còn hạn chế và khả năng tạo khác biệt thương hiệu chưa cao, đồng thời giảm thiểu các rủi ro từ môi trường bên ngoài như áp lực cạnh tranh ngày càng lớn, biến động của thị trường du lịch, chi phí vận hành gia tăng và sự xuất hiện của các thương hiệu quốc tế như Pullman Ninh Binh.

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt trong phân khúc khách sạn cao cấp, khách sạn cần chủ động củng cố năng lực quản trị, nâng cao khả năng thích ứng với biến động thị trường và phát huy các lợi thế sẵn có về vị trí, thương hiệu địa phương và sự linh hoạt trong vận hành nhằm duy trì khả năng cạnh tranh trong dài hạn.

- Giảm sự phụ thuộc vào OTA và tăng tỷ lệ khách hàng trực tiếp: Hiện nay, hoạt động bán phòng của khách sạn vẫn phụ thuộc khá lớn vào các nền tảng OTA như Booking, Agoda hay Traveloka, làm gia tăng chi phí hoa hồng và giảm tính chủ động trong chính sách kinh doanh. Vì vậy, khách sạn cần từng bước phát triển hệ thống bán phòng trực tiếp thông qua website, mạng xã hội và các chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết.

Theo đó, khách sạn cần nâng cấp website đặt phòng trực tuyến theo hướng chuyên nghiệp, tối ưu trải nghiệm người dùng và triển khai các chính sách ưu đãi riêng cho khách đặt trực tiếp như giảm giá, miễn phí nâng hạng phòng hoặc tặng kèm dịch vụ bổ sung. Đồng thời, cần đẩy mạnh khai thác dữ liệu khách hàng cũ để triển khai các chương trình chăm sóc và remarketing nhằm gia tăng tỷ lệ khách quay lại.

Việc nâng cao tỷ lệ khách hàng trực tiếp sẽ giúp khách sạn giảm chi phí trung gian, nâng cao hiệu quả kinh doanh và tăng khả năng cạnh tranh với các thương hiệu lớn như Pullman Ninh Binh.

- Kiểm soát chi phí và nâng cao hiệu quả vận hành: Trong bối cảnh chi phí điện năng, nguyên vật liệu và nhân công ngày càng gia tăng, khách sạn cần tăng cường kiểm soát chi phí nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và hạn chế rủi ro tài chính.

Theo đó, khách sạn cần rà soát các quy trình vận hành để hạn chế lãng phí, tối ưu hóa việc sử dụng điện năng, nước và nguyên vật liệu trong các bộ phận. Đồng thời, cần tăng cường ứng dụng công nghệ trong quản lý vận hành nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và giảm thiểu sai sót.

Bên cạnh đó, khách sạn cần xây dựng kế hoạch tài chính linh hoạt, chủ động dự phòng ngân sách và duy trì nguồn vốn phù hợp nhằm đảm bảo khả năng thích ứng với biến động của thị trường du lịch trong giai đoạn tới.

- Nâng cao năng lực quản trị và chuyển đổi số: Để hạn chế rủi ro từ xu hướng chuyển đổi số và sự thay đổi nhanh của thị trường, khách sạn cần tiếp tục đầu tư hoàn thiện hệ thống quản trị và ứng dụng công nghệ trong hoạt động kinh doanh.

Theo đó, khách sạn cần đầu tư nâng cấp hệ thống phần mềm quản lý khách sạn, quản trị dữ liệu khách hàng và hệ thống kiểm soát hoạt động nội bộ nhằm nâng cao hiệu quả quản lý và hỗ trợ ra quyết định kinh doanh. Đồng thời, cần tăng cường phân tích dữ liệu khách hàng để dự báo nhu cầu thị trường, triển khai các chương trình marketing phù hợp và nâng cao khả năng cá nhân hóa dịch vụ.

Việc nâng cao năng lực quản trị sẽ giúp khách sạn vận hành chuyên nghiệp hơn, nâng cao khả năng cạnh tranh và từng bước thu hẹp khoảng cách với các thương hiệu quốc tế như Pullman Ninh Binh.

- Ổn định nguồn nhân lực và nâng cao chất lượng phục vụ: Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng dịch vụ và khả năng cạnh tranh của khách sạn. Vì vậy, khách sạn cần tăng cường đào tạo nghiệp vụ, kỹ năng giao tiếp, ngoại ngữ và kỹ năng xử lý tình huống cho đội ngũ nhân viên nhằm nâng cao chất lượng phục vụ và khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Bên cạnh đó, khách sạn cần xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp, môi trường làm việc ổn định và cơ chế khuyến khích nhân viên nhằm hạn chế tình trạng biến động lao động – một trong những rủi ro lớn của ngành khách sạn hiện nay.

Ngoài ra, khách sạn cần xây dựng văn hóa phục vụ mang tính chuyên nghiệp nhưng vẫn thân thiện và gần gũi, tạo sự khác biệt trong trải nghiệm khách hàng so với các khách sạn vận hành theo mô hình tiêu chuẩn hóa quốc tế.

- Chủ động thích ứng với biến động của thị trường du lịch: Trong điều kiện thị trường du lịch còn nhiều biến động do ảnh hưởng của kinh tế, dịch bệnh và xu hướng tiêu dùng thay đổi nhanh chóng, khách sạn cần chủ động xây dựng kế hoạch kinh doanh linh hoạt và đa dạng hóa thị trường khách hàng nhằm giảm thiểu rủi ro.

Theo đó, khách sạn cần tăng cường khai thác thị trường khách nội địa, khách nghỉ dưỡng cuối tuần, khách doanh nghiệp và khách MICE nhằm duy trì nguồn khách ổn định trong nhiều thời điểm khác nhau. Đồng thời, cần thường xuyên theo dõi xu hướng thị trường và nhu cầu khách hàng để kịp thời điều chỉnh chiến lược kinh doanh, chính sách giá và hoạt động marketing phù hợp với thực tế.

Nhìn chung, việc triển khai đồng bộ nhóm chiến lược WT sẽ giúp Khách sạn Ninh Bình Legend Hotel từng bước hạn chế các điểm yếu nội tại, nâng cao khả năng chống chịu trước rủi ro thị trường và củng cố năng lực cạnh tranh

trong phân khúc khách sạn cao cấp, đặc biệt trong bối cảnh cạnh tranh với Pullman Ninh Binh và các thương hiệu lưu trú quốc tế khác.

3.3. Một số kiến nghị

Để các giải pháp chiến lược đề xuất cho Khách sạn Ninh Bình Legend có thể được triển khai hiệu quả trong thực tiễn, bên cạnh nỗ lực nội tại của doanh nghiệp, cần có sự hỗ trợ và phối hợp đồng bộ từ các cơ quan quản lý nhà nước, chính quyền địa phương, các doanh nghiệp du lịch và các đơn vị liên quan trong ngành. Việc đưa ra các kiến nghị không chỉ nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của khách sạn mà còn góp phần thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành du lịch Ninh Bình trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt hiện nay.

Trước hết, đối với Khách sạn Ninh Bình Legend, doanh nghiệp cần tiếp tục đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất và hiện đại hóa hệ thống dịch vụ nhằm duy trì tiêu chuẩn chất lượng và nâng cao trải nghiệm khách hàng. Việc cải tạo cần được thực hiện theo lộ trình phù hợp, ưu tiên các khu vực ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng như phòng nghỉ, khu vực sảnh, nhà hàng và các dịch vụ bổ trợ. Đồng thời, việc nâng cấp không chỉ dừng ở sửa chữa cơ sở vật chất mà cần hướng tới đổi mới không gian theo xu hướng hiện đại, thân thiện và gia tăng trải nghiệm nghỉ dưỡng cho khách lưu trú.

Bên cạnh đó, khách sạn cần đẩy mạnh chuyển đổi số trong hoạt động quản trị và marketing nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh và giảm sự phụ thuộc vào các nền tảng OTA. Doanh nghiệp cần đầu tư hoàn thiện hệ thống quản lý khách sạn đồng bộ, xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng và phát triển các chương trình khách hàng thân thiết nhằm nâng cao tỷ lệ khách quay lại. Đồng thời, khách sạn cần tăng cường hoạt động marketing số thông qua website, mạng xã hội và các nền tảng du lịch trực tuyến nhằm mở rộng khả năng tiếp cận thị trường và nâng cao hình ảnh thương hiệu.

Ngoài ra, khách sạn cần chú trọng hơn đến công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đặc biệt là kỹ năng ngoại ngữ, kỹ năng công nghệ và kỹ năng chăm sóc khách hàng cho đội ngũ nhân viên. Trong khi yêu cầu của khách hàng ngày càng cao, chất lượng nguồn nhân lực sẽ là yếu tố quyết định đến khả năng cạnh tranh và chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp. Đồng thời, ban lãnh đạo khách sạn cần có sự cam kết mạnh mẽ trong việc đổi mới tư duy quản trị, xây dựng văn hóa doanh nghiệp chuyên nghiệp và thiết lập cơ chế đánh giá hiệu

quả hoạt động thường xuyên nhằm nâng cao khả năng thích ứng với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Đối với cơ quan quản lý nhà nước và chính quyền địa phương, cần tiếp tục hoàn thiện các chính sách hỗ trợ phát triển du lịch theo hướng đồng bộ, hiện đại và bền vững. Trong bối cảnh ngành du lịch đang phục hồi và cạnh tranh mạnh mẽ, việc duy trì các chương trình kích cầu du lịch, hỗ trợ quảng bá điểm đến và tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp du lịch tiếp cận nguồn vốn, ứng dụng công nghệ và nâng cấp cơ sở vật chất là hết sức cần thiết.

Bên cạnh đó, các cơ quan chức năng cần tiếp tục đầu tư hoàn thiện hệ thống cơ sở hạ tầng du lịch và giao thông kết nối giữa các điểm du lịch trên địa bàn tỉnh Ninh Bình nhằm nâng cao khả năng tiếp cận và gia tăng sức hấp dẫn của điểm đến. Đồng thời, cần đẩy mạnh hoạt động xúc tiến quảng bá du lịch địa phương, mở rộng liên kết du lịch vùng và phát triển các sản phẩm du lịch đặc trưng gắn với tài nguyên thiên nhiên, văn hóa và lịch sử của địa phương. Đây sẽ là cơ sở quan trọng giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của toàn ngành du lịch Ninh Bình cũng như tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp lưu trú phát triển.

Ngoài ra, cơ quan quản lý cần tăng cường công tác quản lý chất lượng dịch vụ trong lĩnh vực lưu trú, đảm bảo môi trường cạnh tranh lành mạnh giữa các doanh nghiệp khách sạn, đồng thời hỗ trợ các doanh nghiệp trong hoạt động đào tạo nguồn nhân lực, chuyển đổi số và phát triển du lịch bền vững. Việc xây dựng các chính sách hỗ trợ phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp khách sạn nâng cao năng lực cạnh tranh và thích ứng tốt hơn với những biến động của thị trường.

Đối với các doanh nghiệp du lịch, công ty lữ hành và các đơn vị liên quan trong chuỗi giá trị du lịch, cần tăng cường hợp tác với Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc xây dựng và cung cấp các gói sản phẩm dịch vụ trọn gói nhằm gia tăng giá trị cho khách hàng. Sự liên kết giữa các doanh nghiệp trong ngành sẽ giúp tối ưu hóa nguồn lực, nâng cao hiệu quả quảng bá điểm đến và mở rộng khả năng khai thác thị trường, đặc biệt trong bối cảnh xu hướng du lịch trải nghiệm và nghỉ dưỡng ngày càng phát triển mạnh.

Tóm lại, việc triển khai hiệu quả các giải pháp chiến lược không chỉ phụ thuộc vào nỗ lực của riêng Khách sạn Ninh Bình Legend mà còn cần có sự phối hợp và hỗ trợ đồng bộ từ nhiều phía. Nếu các kiến nghị trên được thực hiện hiệu quả, đây sẽ là nền tảng quan trọng giúp khách sạn nâng cao năng lực cạnh

tranh, cải thiện hiệu quả kinh doanh và hướng tới mục tiêu phát triển bền vững trong giai đoạn tới.

KẾT LUẬN

Đề tài *"Phân tích môi trường kinh doanh của Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend"* được xây dựng trên cơ sở kết hợp giữa lý luận và thực tiễn trong lĩnh vực quản trị kinh doanh khách sạn. Thông qua việc hệ thống hóa các cơ sở khoa học và vận dụng một số mô hình phân tích và đánh giá môi trường kinh doanh như: 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter, PESTEL, SWOT, EFE và IFE, đề tài chỉ ra các yếu tố bên trong và bên ngoài tác động đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend.

Trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam nói chung và du lịch Ninh Bình nói riêng đang phát triển mạnh mẽ, hoạt động kinh doanh khách sạn ngày càng chịu áp lực cạnh tranh lớn cả về chất lượng dịch vụ, năng lực quản trị và khả năng thích ứng với xu hướng thị trường. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp khách sạn không chỉ tập trung vào hoạt động vận hành ngắn hạn mà cần xây dựng chiến lược kinh doanh mang tính dài hạn, linh hoạt và phù hợp với bối cảnh phát triển mới của ngành du lịch. Trên cơ sở đó, đề tài nghiên cứu chiến lược kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend đã được thực hiện nhằm phân tích thực trạng hoạt động kinh doanh, đánh giá môi trường kinh doanh và đề xuất các giải pháp chiến lược phù hợp cho khách sạn trong giai đoạn tới.

Chương 1, đề tài đã hệ thống hóa tương đối đầy đủ cơ sở lý luận về chiến lược kinh doanh và quản trị chiến lược trong doanh nghiệp khách sạn. Các nội dung như khái niệm chiến lược kinh doanh, vai trò của chiến lược trong doanh nghiệp dịch vụ, quy trình xây dựng chiến lược và các công cụ phân tích chiến lược như mô hình PESTEL, mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter, ma trận EFE, IFE và SWOT đã được trình bày và vận dụng phù hợp với đặc thù của ngành khách sạn. Đồng thời, chương này cũng làm rõ đặc điểm hoạt động kinh doanh khách sạn và các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lưu trú trong điều kiện thị trường hiện nay. Đây là cơ sở lý luận quan trọng để triển khai các nội dung nghiên cứu thực tiễn ở các chương tiếp theo.

Chương 2, đề tài đã tiến hành phân tích tương đối toàn diện môi trường kinh doanh và thực trạng hoạt động của Khách sạn Ninh Bình Legend. Kết quả nghiên cứu cho thấy môi trường bên ngoài của khách sạn đang tồn tại song song nhiều cơ hội và thách thức. Về cơ hội, ngành du lịch Ninh Bình đang có tốc độ tăng trưởng tích cực, lượng khách du lịch liên tục gia tăng, xu hướng du lịch nghỉ dưỡng và trải nghiệm ngày càng phổ biến, cùng với sự phát triển mạnh của công nghệ số và chính sách hỗ trợ phát triển du lịch từ Nhà nước. Đây là

những điều kiện thuận lợi giúp khách sạn mở rộng thị trường và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Tuy nhiên, đề tài cũng chỉ ra rằng môi trường kinh doanh hiện nay đang đặt ra nhiều thách thức lớn đối với khách sạn như áp lực cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các cơ sở lưu trú, sự gia tăng yêu cầu về chất lượng dịch vụ, áp lực chi phí vận hành và sự phụ thuộc lớn vào các nền tảng OTA. Thông qua mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Porter, nghiên cứu cho thấy quyền lực thương lượng của khách hàng ngày càng lớn do khả năng tiếp cận thông tin và so sánh dịch vụ ngày càng thuận lợi.

Bên cạnh việc phân tích môi trường bên ngoài, đề tài cũng đánh giá tương đối đầy đủ môi trường bên trong của khách sạn thông qua các yếu tố như nguồn nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật, năng lực tài chính, hoạt động marketing, quy trình vận hành, hệ thống công nghệ thông tin và cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Kết quả phân tích cho thấy Khách sạn Ninh Bình Legend có nhiều lợi thế như cơ sở vật chất đạt tiêu chuẩn 5 sao, quy mô tương đối lớn với 268 phòng nghỉ, hệ thống dịch vụ tương đối đa dạng, nguồn nhân lực trẻ và thương hiệu đã có mức độ nhận diện nhất định trên thị trường địa phương.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra một số hạn chế như hoạt động marketing số chưa thực sự nổi bật, khả năng ứng dụng công nghệ trong quản trị còn hạn chế, chất lượng dịch vụ chưa hoàn toàn đồng đều và một số hạng mục cơ sở vật chất đã bắt đầu có dấu hiệu xuống cấp. Kết quả ma trận EFE và IFE cho thấy khách sạn hiện có khả năng thích ứng tương đối tốt với môi trường kinh doanh nhưng vẫn cần tiếp tục nâng cao năng lực cạnh tranh để phát triển bền vững trong dài hạn.

Trên cơ sở kết quả phân tích, đánh giá môi trường kinh doanh ở Chương 2; trong Chương 3, tác giả đã đề xuất các giải pháp chiến lược của ma trận SWOT để triển khai có tính khả thi nhằm giúp cho Khách sạn Ninh Bình Legend phát triển bền vững trong tương lai. Cụ thể, nghiên cứu đã đề xuất bốn nhóm chiến lược gồm: nhóm chiến lược SO nhằm phát huy điểm mạnh để tận dụng cơ hội phát triển của ngành du lịch; nhóm chiến lược ST nhằm sử dụng các lợi thế nội tại để hạn chế tác động của các thách thức từ môi trường bên ngoài; nhóm chiến lược WO nhằm khắc phục các hạn chế nội tại để tận dụng cơ hội phát triển của thị trường; và nhóm chiến lược WT nhằm giảm thiểu điểm yếu và nâng cao khả năng thích ứng trước các rủi ro kinh doanh.

Tác giả đề xuất nhiều giải pháp cụ thể như phát triển thị trường khách MICE và khách quốc tế, đẩy mạnh chuyển đổi số trong hoạt động quản trị, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, chuẩn hóa quy trình phục vụ, phát triển marketing số, nâng cấp cơ sở vật chất và xây dựng mô hình khách sạn theo hướng nghỉ dưỡng xanh và bền vững. Các giải pháp được xây dựng trên cơ sở thực tiễn hoạt động của khách sạn và xu hướng phát triển của thị trường du lịch hiện nay nên có tính khả thi và khả năng ứng dụng tương đối cao.

Nhìn chung, đề tài đã hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu đề ra, góp phần làm rõ thực trạng hoạt động kinh doanh, môi trường cạnh tranh và định hướng chiến lược phát triển của Khách sạn Ninh Bình Legend trong thời gian tới. Kết quả nghiên cứu không chỉ có ý nghĩa đối với khách sạn trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh mà còn có thể là tài liệu tham khảo hữu ích cho các nghiên cứu liên quan trong lĩnh vực quản trị kinh doanh khách sạn – du lịch.

Tuy nhiên, do giới hạn về thời gian nghiên cứu và khả năng tiếp cận dữ liệu thực tế, đề tài vẫn còn một số hạn chế nhất định. Một số số liệu tài chính và dữ liệu thị trường chưa được phân tích chuyên sâu; phạm vi nghiên cứu chủ yếu tập trung vào một doanh nghiệp nên tính so sánh với các khách sạn cùng phân khúc còn hạn chế. Đây cũng là cơ sở để phát triển các hướng nghiên cứu tiếp theo.

Trong thời gian tới, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng theo hướng nghiên cứu chuyên sâu về chuyển đổi số trong quản trị khách sạn, nghiên cứu hành vi và mức độ hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ lưu trú cao cấp tại Ninh Bình hoặc nghiên cứu mô hình khách sạn xanh và phát triển du lịch bền vững trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay. Đồng thời, có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu sang nhiều doanh nghiệp khách sạn khác để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh (CPM) nhằm tăng tính so sánh và nâng cao giá trị thực tiễn của đề tài.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Báo cáo tài chính của Công ty TNHH Khách sạn Thùy Anh Ninh Bình Legend các năm 2023, 2024, 2025
2. Bộ Chính trị (2017), *Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 16/01/2017 về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn*, Hà Nội.
3. Vũ Thị Hoàn, Phùng Thị Hạnh (2024), "Chuyển đổi số trong kinh doanh khách sạn tại Việt Nam trong thời đại cách mạng công nghiệp 4.0", *Tạp chí khoa học*, Số 84/Tháng 5, Trường Đại học Thủ đô Hà Nội.
4. ThS. Vũ Thị Vân Huyền (2024), *Hình thành chiến lược kinh doanh cho Công ty Cổ phần Vissai Ninh Bình đến năm 2030*, Đề tài nghiên cứu khoa học và công nghệ cấp cơ sở, Trường Đại học Hoa Lư.
5. ThS. Nguyễn Thanh Hải (2007), *Hoạch định chiến lược kinh doanh*, Nxb Bưu điện, Hà Nội.
6. PGS.TS. Nguyễn Thành Độ, TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Chiến lược kinh doanh và phát triển doanh nghiệp,* Nxb Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội.
7. PGS. TS. Hà Nam Khánh Giao (2021), *Giáo trình quản trị chiến lược trong tổ chức du lịch*, Nxb Tài chính, Hồ Chí Minh.
8. PGS.TS. Hà Nam Khánh Giao (2020), *Giáo trình cao học Quản trị chiến lược - Cập nhật BSC,* Nxb Tài chính.
9. TS. Trần Đăng Khoa (2022), *Quản trị chiến lược,* Nxb Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
10. PGS.TS. Ngô Kim Thanh, PSG.TS. Lê Văn Tâm (2023), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, Nxb Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội.
11. Nguyễn Thị Nguyên Hồng (2023), Phát triển du lịch xanh tại cơ sở lưu trú ở Việt Nam, Tạp chí Khoa học thương mại, số 176/2023, 51-61
12. Huỳnh Thị Loan Trinh, Đậu Minh Đức (2025), *Cơ hội và thách thức cho ngành kinh doanh khách sạn tại Khánh Hòa ứng dụng thực hành xanh giai đoạn 2025-2030*, Trường Đại học Khánh Hòa.
13. https://byvn.net/1KcQ ngày truy cập: ngày 15/04/2026
14. https://byvn.net/wc8I ngày truy cập: ngày 15/04/2026.
15. https://byvn.net/qbUp ngày truy cập: ngày 15/04/2026.
16. https://byvn.net/imrc ngày truy cập: ngày 16/04/2026
17. https://byvn.net/2gFS ngày truy cập: ngày 16/04/2026

PHỤ LỤC 1

MẪU PHIẾU KHẢO SÁT / PHỎNG VẤN

(Phục vụ nghiên cứu ma trận EFE và IFE)

Đánh giá các yếu tố môi trường kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend

I. Thông tin người được khảo sát/ phỏng vấn

Họ và tên: ……..

Chức vụ/Bộ phận: …….

Thời gian công tác tại khách sạn: …….

PHẦN 1. ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (EFE)

Hướng dẫn:

Ông/Bà vui lòng đánh giá:

- Mức độ tác động của các yếu tố bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend

- Mức độ phản ứng của Khách sạn Ninh Bình Legend đối với các yếu tố đó trong thực tế hoạt động

Thang điểm đánh giá:

Tác động của từng yếu tố đến Khách sạn Ninh Bình Legend		**Khách sạn Ninh Bình Legend phản ứng đối với từng yếu tố bên ngoài**	
Mức độ tác động	**Điểm**	**Mức độ phản ứng**	**Điểm**
Rất thấp	1	Kém	1
Thấp	2	Trung bình	2
Trung bình	3	Trên trung bình	3
Cao	4	Tốt	4
Rất cao	5		

1. Các yếu tố cơ hội (Opportunities)

STT	**Yếu tố đánh giá**	**Mức độ tác động của môi trường**	**Mức độ phản ứng của Khách sạn**
O1	Du lịch Ninh Bình tiếp tục tăng trưởng		
O2	Chính sách thúc đẩy phát triển du lịch của Nhà nước		

O3	Hạ tầng giao thông ngày càng hoàn thiện		
O4	Xu hướng du lịch nghỉ dưỡng, trải nghiệm, du lịch xanh phát triển		
O5	Sự phát triển của công nghệ đặt phòng trực tuyến và truyền thông số		
O6	Nhu cầu tổ chức hội nghị, hội thảo, sự kiện tăng		
O7	Khả năng mở rộng thị trường khách nội địa và khách châu Á		
O8	Thu nhập và nhu cầu du lịch của người dân ngày càng tăng		

2. Các yếu tố đe dọa (Threats)

STT	Yếu tố đánh giá	Mức độ tác động của môi trường	Mức độ phản ứng của Khách sạn
T1	Cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn và khu nghỉ dưỡng		
T2	Biến động kinh tế, lạm phát và suy thoái kinh tế toàn cầu		
T3	Ảnh hưởng từ chiến tranh, xung đột địa chính trị quốc tế		
T4	Chi phí nguyên vật liệu và nhân công tăng cao		
T5	Phụ thuộc lớn vào nền tảng OTA		
T6	Rủi ro dịch bệnh, thiên tai và biến đổi khí hậu		
T7	Yêu cầu ngày càng cao của khách hàng về chất lượng dịch vụ		
T8	Nguy cơ mất an toàn thông tin và tấn công mạng		

PHẦN 2. ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (IFE)

Hướng dẫn:

Ông/Bà vui lòng đánh giá:

- Mức độ ảnh hưởng của các điểm mạnh và điểm yếu đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend;
- Mức độ hiệu quả của chiến lược hiện tại của Khách sạn Ninh Bình Legend trong việc phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu.

Thang điểm đánh giá:

Tác động của từng yếu tố nội bộ đến Khách sạn Ninh Bình Legend		**Mức độ khai thác yếu tố nội bộ của chiến lược hiện tại của Khách sạn Ninh Bình Legend**	
Mức độ tác động	**Điểm**	**Mức độ phản ứng**	**Điểm**
Rất thấp	1	Điểm yếu lớn nhất	1
Thấp	2	Điểm yếu nhỏ nhất	2
Trung bình	3	Điểm mạnh nhỏ nhất	3
Cao	4	Điểm mạnh lớn nhất	4
Rất cao	5		

1. Các điểm mạnh (Strengths)

STT	**Yếu tố đánh giá**	**Tác động của từng yếu tố nội bộ đến Khách sạn Ninh Bình Legend**	**Mức độ khai thác yếu tố nội bộ của chiến lược hiện tại của Khách sạn Ninh Bình Legend**
S1	Thương hiệu và vị thế khách sạn 5 sao tại Ninh Bình		
S2	Cơ sở vật chất hiện đại, đồng bộ		
S3	Dịch vụ hội nghị, tiệc cưới và sự kiện phát triển		
S4	Vị trí thuận lợi, dễ kết nối điểm du lịch		

S5	Đội ngũ quản lý có kinh nghiệm		
S6	Hệ thống dịch vụ đa dạng		
S7	Chất lượng phục vụ và hình ảnh chuyên nghiệp		
S8	Định hướng phát triển du lịch xanh và bền vững		

2. Các điểm yếu (Weaknesses)

STT	Yếu tố đánh giá	Tác động của từng yếu tố nội bộ đến Khách sạn Ninh Bình Legend	Mức độ khai thác yếu tố nội bộ của chiến lược hiện tại của Khách sạn Ninh Bình Legend
W1	Một số hạng mục cơ sở vật chất có dấu hiệu xuống cấp		
W2	Hoạt động marketing số chưa thật sự nổi bật		
W3	Phụ thuộc vào OTA trong bán phòng		
W4	Chất lượng dịch vụ chưa đồng đều giữa các thời điểm		
W5	Ứng dụng công nghệ trong quản trị còn hạn chế		
W6	Khả năng tạo khác biệt thương hiệu chưa cao		
W7	Khả năng đổi mới sản phẩm và dịch vụ còn hạn chế		
W8	Hoạt động quản trị dữ liệu khách hàng chưa thực sự hiệu quả		

PHẦN 3. PHỎNG VẤN

1. Ông/Bà cho biết yếu tố bên ngoài nào hiện nay ảnh hưởng lớn nhất đến hoạt động kinh doanh của khách sạn? Vì sao?

.....

.....

.....

2. Trong bối cảnh cạnh tranh, lạm phát và biến động kinh tế hiện nay, khách sạn đang gặp những khó khăn lớn nào?

.....

.....

.....

3. Theo Ông/Bà, đâu là lợi thế cạnh tranh nổi bật nhất của Khách sạn Ninh Bình Legend so với các đối thủ?

.....

.....

.....

4. Những điểm yếu nội bộ nào cần được ưu tiên cải thiện trong thời gian tới?

.....

.....

.....

5. Khách sạn hiện đã có những giải pháp gì để thích ứng với sự thay đổi của thị trường và nhu cầu khách hàng?

.....

.....

.....

6. Theo Ông/Bà, trong tương lai khách sạn cần tập trung vào định hướng chiến lược nào để nâng cao năng lực cạnh tranh?

.....

.....

.....

7. Một số đề xuất hoặc kiến nghị khác:

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của quý Ông/Bà!

"Phiếu khảo sát được thực hiện thông qua hình thức khảo sát và phỏng vấn trực tiếp Ban lãnh đạo và các cấp quản lý của Khách sạn Ninh Bình Legend nhằm thu thập ý kiến đánh giá về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài và bên trong đến hoạt động kinh doanh của khách sạn. Kết quả khảo sát, phỏng vấn là cơ sở để tác giả tổng hợp, đối chiếu và xác định trọng số, mức độ tác động của các yếu tố trong quá trình xây dựng ma trận EFE và IFE."

PHỤ LỤC 2
PHIẾU KHẢO SÁT CHUYÊN GIA
Đánh giá môi trường kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend

I. Mục đích khảo sát

Phiếu khảo sát này được xây dựng nhằm thu thập ý kiến đánh giá của chuyên gia về các yếu tố môi trường bên ngoài và môi trường bên trong ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend. Kết quả khảo sát là cơ sở để xây dựng ma trận EFE, IFE và đề xuất các giải pháp chiến lược phù hợp cho khách sạn. Mọi thông tin chỉ phục vụ mục đích nghiên cứu khoa học và được bảo mật.

II. Đối tượng khảo sát

- Quý thầy/cô có chuyên môn về quản trị kinh doanh, kinh tế, marketing, tài chính, du lịch, khách sạn.

- Thông tin chuyên gia:

1. Họ và tên (không bắt buộc): …….

2. Đơn vị công tác: ……..

3. Chức vụ: ……

4. Lĩnh vực chuyên môn:

☐ Quản trị khách sạn

☐ Du lịch

☐ Marketing

☐ Quản trị kinh doanh

☐ Tài chính

☐ Khác: ……..

5. Số năm kinh nghiệm:

☐ Dưới 5 năm

☐ 5 – 10 năm

☐ 10 – 15 năm

☐ Trên 15 năm

III. Nội dung khảo sát

1. Đánh giá môi trường bên ngoài (Ma trận EFE)

Quý thầy/ cô vui lòng đánh giá mức độ tác động của các yếu tố bên ngoài đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend và mức độ phản ứng của Khách sạn đối với các yếu tố bên ngoài trong thực tế hoạt động kinh doanh theo thang điểm sau:

Tác động của từng yếu tố đến Khách sạn Ninh Bình Legend		**Khách sạn Ninh Bình Legend phản ứng đối với từng yếu tố bên ngoài**	
Mức độ tác động	**Điểm**	**Mức độ phản ứng**	**Điểm**
Rất thấp	1	Kém	1
Thấp	2	Trung bình	2
Trung bình	3	Trên trung bình	3
Cao	4	Tốt	4
Rất cao	5		

ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (EFE)

STT	**Các yếu tố môi trường bên ngoài**	**Mức độ tác động của môi trường**	**Mức độ phản ứng của Khách sạn**
Cơ hội (Opportunities)			
O1	Nhu cầu du lịch nghỉ dưỡng và trải nghiệm tăng cao		
O2	Ninh Bình được quảng bá mạnh trên các nền tảng truyền thông và du lịch quốc tế		
O3	Hạ tầng giao thông kết nối ngày càng hoàn thiện		
O4	Xu hướng du lịch xanh và du lịch bền vững phát triển		
O5	Sự phát triển của công nghệ số và nền tảng đặt phòng trực tuyến		
O6	Chính sách thúc đẩy phát triển du lịch của Nhà nước và địa phương		

O7	Sự gia tăng của phân khúc khách hàng trung lưu và cao cấp		
O8	Nhu cầu tổ chức hội nghị, hội thảo và sự kiện ngày càng tăng		
Thách thức (Threats)			
T1	Cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp		
T2	Biến động kinh tế, lạm phát và suy giảm sức mua		
T3	Ảnh hưởng từ chiến tranh, xung đột địa chính trị và bất ổn toàn cầu		
T4	Nguy cơ suy giảm khách quốc tế do biến động kinh tế – chính trị		
T5	Biến đổi khí hậu, thiên tai và thời tiết cực đoan		
T6	Áp lực từ các nền tảng OTA và chi phí hoa hồng cao		
T7	Thiếu hụt lao động chất lượng cao trong ngành khách sạn		
T8	Nguy cơ mất an toàn thông tin và tấn công mạng		

2. Đánh giá môi trường bên trong (Ma trận IFE)

Quý thầy/ cô vui lòng đánh giá mức độ ảnh hưởng của các điểm mạnh, điểm yếu đến hoạt động kinh doanh của Khách sạn Ninh Bình Legend; đánh giá mức độ hiệu quả của chiến lược hiện tại của Khách sạn trong việc phát huy điểm mạnh và khắc phục điểm yếu theo thang điểm sau:

Mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố nội bộ đến Khách sạn Ninh Bình Legend		**Mức độ chiến lược hiện tại khai thác yếu tố nội bộ của Khách sạn Ninh Bình Legend**	
Mức độ tác động	**Điểm**	**Mức độ phản ứng**	**Điểm**
Rất thấp	1	Điểm yếu lớn nhất	1
Thấp	2	Điểm yếu nhỏ nhất	2
Trung bình	3	Điểm mạnh nhỏ nhất	3
Cao	4	Điểm mạnh lớn nhất	4
Rất cao	5		

ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (IFE)

STT	Yếu tố đánh giá	Mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố nội bộ đến Khách sạn Ninh Bình Legend	Mức độ chiến lược hiện tại khai thác yếu tố nội bộ của Khách sạn Ninh Bình Legend
Điểm mạnh (Strengths)			
S1	Thương hiệu và uy tín của khách sạn trên thị trường		
S2	Vị trí thuận lợi và khả năng kết nối điểm du lịch		
S3	Cơ sở vật chất và hệ thống tiện ích hiện đại		
S4	Dịch vụ hội nghị, hội thảo và tổ chức sự kiện phát triển		
S5	Đội ngũ quản lý có kinh nghiệm trong ngành khách sạn		
S6	Chất lượng dịch vụ và khả năng phục vụ khách hàng		
S7	Khả năng tổ chức tiệc cưới và sự kiện quy mô lớn		
S8	Hệ thống dịch vụ đa dạng (lưu trú, ẩm thực, spa, giải trí…)		
Điểm yếu (Weaknesses)			
W1	Chi phí vận hành và bảo trì còn cao		
W2	Hoạt động marketing số chưa thật sự nổi bật		
W3	Phụ thuộc tương đối vào các kênh OTA		
W4	Tỷ lệ biến động nhân sự tại một số bộ phận còn cao		
W5	Khả năng khai thác khách quốc tế chưa ổn định		
W6	Một số quy trình vận hành chưa đồng bộ		

W7	Khả năng ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số còn hạn chế		
W8	Hoạt động nghiên cứu thị trường và dự báo chưa chuyên sâu		

3. Phỏng vấn

3.1. Ngoài những yếu tố được thống kê để khảo sát trong bảng, Quý thầy/cô vui lòng cho biết cần/nên bổ sung/lược bớt sự ảnh hưởng của những yếu tố nào? Vì sao?

3.2. Quý thầy/cô vui lòng cho biết:

- Đâu là cơ hội lớn nhất mà khách sạn cần tận dụng trong giai đoạn tới? Vì sao?

.....

.....

.....

- Đâu là thách thức lớn nhất mà khách sạn cần ưu tiên xử lý? Vì sao?

.....

.....

.....

- Khách sạn cần ưu tiên khắc phục, cải thiện những yếu tố nội bộ nào? Vì sao?

.....

.....

.....

- Đề xuất một số chiến lược hoặc giải pháp phát triển cho khách sạn trong thời gian tới:

.....

.....

.....

.....

.....

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý thầy/cô !

PHỤ LỤC 3

BÁO CÁO TỔNG HỢP KẾT QUẢ KHẢO SÁT/ PHỎNG VẤN

1. Mô tả khảo sát

Để phục vụ cho việc xây dựng ma trận EFE, IFE và đề xuất chiến lược phát triển cho Khách sạn Ninh Bình Legend, tác giả tiến hành khảo sát và phỏng vấn hai nhóm đối tượng gồm:

- Nhóm 1: Ban lãnh đạo và cán bộ quản lý của khách sạn.

- Nhóm 2: Các chuyên gia là các thầy/cô có chuyên môn về quản trị kinh doanh, kinh tế, marketing, tài chính, du lịch, khách sạn.

Tổng số phiếu phát ra là 20 phiếu, thu về hợp lệ 20 phiếu, đạt tỷ lệ 100%. Nội dung khảo sát tập trung vào việc đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố môi trường bên ngoài và mức độ mạnh/yếu của các yếu tố nội bộ đối với hoạt động kinh doanh của khách sạn trong giai đoạn hiện nay.

Kết quả khảo sát được tổng hợp dựa trên mức điểm trung bình của các phiếu đánh giá, kết hợp với quá trình trao đổi chuyên sâu và quan sát thực tế tại doanh nghiệp làm cơ sở cho việc xác định trọng số và mức độ phản ứng của doanh nghiệp trong các ma trận EFE và IFE.

2. Kết quả khảo sát/phỏng vấn cán bộ quản lý khách sạn

❖ **Kết quả khảo sát môi trường bên ngoài (EFE)**

Bảng 1. Tổng hợp kết quả đánh giá các yếu tố môi trường bên ngoài

STT	Yếu tố môi trường bên ngoài	Mức độ ảnh hưởng	Mức độ phản ứng của doanh nghiệp
Cơ hội (Opportunities)			
O1	Du lịch Ninh Bình tiếp tục tăng trưởng	4.4	3.7
O2	Chính sách thúc đẩy phát triển du lịch của Nhà nước	4.2	3.5
O3	Hạ tầng giao thông ngày càng hoàn thiện	4.1	3.5

O4	Xu hướng du lịch nghỉ dưỡng, trải nghiệm, du lịch xanh phát triển	4.5	3.7
O5	Sự phát triển của công nghệ đặt phòng trực tuyến và truyền thông số	4.2	3.5
O6	Nhu cầu tổ chức hội nghị, hội thảo, sự kiện tăng	4.0	3.5
O7	Khả năng mở rộng thị trường khách nội địa và khách châu Á	4.1	3.4
O8	Thu nhập và nhu cầu du lịch của người dân ngày càng tăng	3.9	3.3
Thách thức (Threats)			
T1	Cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn và khu nghỉ dưỡng	4.4	3.5
T2	Biến động kinh tế, lạm phát và suy thoái kinh tế toàn cầu	4.2	3.4
T3	Ảnh hưởng từ chiến tranh, xung đột địa chính trị quốc tế	3.9	3.2
T4	Chi phí nguyên vật liệu và nhân công tăng cao	4.3	3.3
T5	Phụ thuộc lớn vào nền tảng OTA	3.8	3.1
T6	Rủi ro dịch bệnh, thiên tai và biến đổi khí hậu	3.7	3.1
T7	Yêu cầu ngày càng cao của khách hàng về chất lượng dịch vụ	4.3	3.5
T8	Nguy cơ mất an toàn thông tin và tấn công mạng	3.6	2.9

❖ **Kết quả khảo sát môi trường bên trong (IFE)**

Bảng 2. Tổng hợp kết quả đánh giá các yếu tố môi trường bên trong

STT	Yếu tố môi trường bên trong	Mức độ ảnh hưởng	Mức độ chiến lược hiện tại đang phát huy/khắc phục
Điểm mạnh (Strenghts)			
S1	Thương hiệu và vị thế khách sạn 5 sao tại Ninh Bình	4.2	3.6
S2	Cơ sở vật chất hiện đại, đồng bộ	4.4	3.7
S3	Dịch vụ hội nghị, tiệc cưới và sự kiện phát triển	4.1	3.6
S4	Vị trí thuận lợi, dễ kết nối điểm du lịch	4.0	3.5
S5	Đội ngũ quản lý có kinh nghiệm	4.1	3.4
S6	Hệ thống dịch vụ đa dạng	4.2	3.5
S7	Chất lượng phục vụ và hình ảnh chuyên nghiệp	4.3	3.4
S8	Định hướng phát triển du lịch xanh và bền vững	3.9	3.5
Điểm yếu (Weaknesses)			
W1	Một số hạng mục cơ sở vật chất có dấu hiệu xuống cấp	4.0	3.0
W2	Hoạt động marketing số chưa thật sự nổi bật	4.2	2.7
W3	Phụ thuộc vào OTA trong bán phòng	3.9	2.9
W4	Chất lượng dịch vụ chưa đồng đều giữa các thời điểm	3.8	2.8
W5	Ứng dụng công nghệ trong quản trị còn hạn chế	4.1	2.7

W6	Khả năng tạo khác biệt thương hiệu chưa cao	3.9	2.8
W7	Khả năng đổi mới sản phẩm và dịch vụ còn hạn chế	3.7	2.7
W8	Hoạt động quản trị dữ liệu khách hàng chưa thực sự hiệu quả	3.8	2.8

❖ **Tổng hợp nhận xét kết quả phỏng vấn cán bộ khách sạn**

Kết quả phỏng vấn Ban lãnh đạo và các cấp quản lý cho thấy Khách sạn Ninh Bình Legend đang sở hữu nhiều lợi thế quan trọng như thương hiệu khách sạn 5 sao tại Ninh Bình, cơ sở vật chất tương đối hiện đại, vị trí thuận lợi và khả năng tổ chức hội nghị – sự kiện. Đây được xem là những yếu tố tạo nền tảng giúp khách sạn duy trì vị thế cạnh tranh trong bối cảnh ngành du lịch địa phương tiếp tục tăng trưởng tích cực.

Bên cạnh đó, các ý kiến phỏng vấn cũng cho thấy môi trường kinh doanh hiện nay đang mở ra nhiều cơ hội cho khách sạn như sự phục hồi của ngành du lịch, xu hướng du lịch nghỉ dưỡng – trải nghiệm, sự phát triển của hạ tầng giao thông và nhu cầu tổ chức sự kiện ngày càng tăng. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng đang chịu áp lực đáng kể từ sự cạnh tranh ngày càng gay gắt giữa các cơ sở lưu trú, biến động kinh tế toàn cầu, chi phí vận hành tăng cao và yêu cầu ngày càng cao của khách hàng đối với chất lượng dịch vụ.

Đặc biệt, nhiều nhà quản lý cho rằng hoạt động marketing số, ứng dụng công nghệ trong quản trị, quản lý dữ liệu khách hàng và khả năng tạo khác biệt thương hiệu của khách sạn hiện vẫn còn một số hạn chế so với yêu cầu cạnh tranh trong giai đoạn mới. Đồng thời, sự phụ thuộc tương đối lớn vào các nền tảng OTA cũng làm giảm tính chủ động trong hoạt động kinh doanh và gia tăng áp lực chi phí bán phòng.

Nhìn chung, kết quả phỏng vấn cho thấy Khách sạn Ninh Bình Legend đang có nền tảng phát triển khá tốt nhưng vẫn cần tiếp tục đổi mới hoạt động quản trị, đẩy mạnh chuyển đổi số, nâng cao hiệu quả marketing và cải thiện tính khác biệt trong sản phẩm – dịch vụ nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong thời gian tới.

3. Kết quả khảo sát/phỏng vấn chuyên gia

❖ ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN NGOÀI (EFE)

STT	Các yếu tố môi trường bên ngoài	Mức độ tác động của môi trường	Mức độ phản ứng của Khách sạn
Cơ hội (Opportunities)			
O1	Nhu cầu du lịch nghỉ dưỡng và trải nghiệm tăng cao	4.4	3.7
O2	Ninh Bình được quảng bá mạnh trên các nền tảng truyền thông và du lịch quốc tế	4.2	3.6
O3	Hạ tầng giao thông kết nối ngày càng hoàn thiện	4.1	3.5
O4	Xu hướng du lịch xanh và du lịch bền vững phát triển	4.4	3.7
O5	Sự phát triển của công nghệ số và nền tảng đặt phòng trực tuyến	4.3	3.5
O6	Chính sách thúc đẩy phát triển du lịch của Nhà nước và địa phương	4.1	3.4
O7	Sự gia tăng của phân khúc khách hàng trung lưu và cao cấp	4.0	3.3
O8	Nhu cầu tổ chức hội nghị, hội thảo và sự kiện ngày càng tăng	4.2	3.6
Thách thức (Threats)			
T1	Cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn và khu nghỉ dưỡng cao cấp	4.5	3.7
T2	Biến động kinh tế, lạm phát và suy giảm sức mua	4.2	3.5
T3	Ảnh hưởng từ chiến tranh, xung đột địa chính trị và bất ổn toàn cầu	3.9	3.3
T4	Nguy cơ suy giảm khách quốc tế do biến động kinh tế – chính trị	4.0	3.4
T5	Biến đổi khí hậu, thiên tai và thời tiết cực đoan	3.8	3.2

T6	Áp lực từ các nền tảng OTA và chi phí hoa hồng cao	4.1	3.3
T7	Thiếu hụt lao động chất lượng cao trong ngành khách sạn	4.3	3.4
T8	Nguy cơ mất an toàn thông tin và tấn công mạng	3.7	3.0

❖ ĐÁNH GIÁ MÔI TRƯỜNG BÊN TRONG (IFE)

STT	Yếu tố đánh giá	Mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố nội bộ đến Khách sạn Ninh Bình Legend	Mức độ chiến lược hiện tại khai thác yếu tố nội bộ của Khách sạn Ninh Bình Legend
Điểm mạnh (Strengths)			
S1	Thương hiệu và uy tín của khách sạn trên thị trường	4.3	3.7
S2	Vị trí thuận lợi và khả năng kết nối điểm du lịch	4.1	3.5
S3	Cơ sở vật chất và hệ thống tiện ích hiện đại	4.4	3.8
S4	Dịch vụ hội nghị, hội thảo và tổ chức sự kiện phát triển	4.1	3.6
S5	Đội ngũ quản lý có kinh nghiệm trong ngành khách sạn	4.0	3.4
S6	Chất lượng dịch vụ và khả năng phục vụ khách hàng	4.2	3.6
S7	Khả năng tổ chức tiệc cưới và sự kiện quy mô lớn	4.0	3.5
S8	Hệ thống dịch vụ đa dạng (lưu trú, ẩm thực, spa, giải trí…)	4.2	3.6

Điểm yếu (Weaknesses)			
W1	Chi phí vận hành và bảo trì còn cao	4.2	2.9
W2	Hoạt động marketing số chưa thật sự nổi bật	4.3	2.8
W3	Phụ thuộc tương đối vào các kênh OTA	4.0	3.0
W4	Tỷ lệ biến động nhân sự tại một số bộ phận còn cao	3.9	3.0
W5	Khả năng khai thác khách quốc tế chưa ổn định	4.1	2.9
W6	Một số quy trình vận hành chưa đồng bộ	3.8	3.0
W7	Khả năng ứng dụng công nghệ và chuyển đổi số còn hạn chế	4.2	2.8
W8	Hoạt động nghiên cứu thị trường và dự báo chưa chuyên sâu	3.9	2.9

❖ **Tổng hợp nhận xét kết quả phỏng vấn chuyên gia**

Kết quả phỏng vấn cho thấy phần lớn chuyên gia đều đánh giá Khách sạn Ninh Bình Legend có nhiều lợi thế về thương hiệu, quy mô cơ sở vật chất và vị thế trong phân khúc khách sạn cao cấp tại Ninh Bình. Đặc biệt, xu hướng tăng trưởng mạnh của du lịch Ninh Bình, nhu cầu nghỉ dưỡng kết hợp trải nghiệm và sự phát triển của du lịch xanh được xem là những cơ hội lớn mà khách sạn cần tận dụng trong thời gian tới.

Bên cạnh đó, các chuyên gia cũng cho rằng áp lực cạnh tranh trong ngành khách sạn ngày càng lớn khi nhiều khách sạn, resort và cơ sở lưu trú cao cấp mới xuất hiện tại Ninh Bình. Đồng thời, sự thay đổi nhanh trong hành vi khách hàng, yêu cầu cao về trải nghiệm dịch vụ và xu hướng chuyển đổi số đang tạo ra nhiều áp lực đối với hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Các chuyên gia đặc biệt nhấn mạnh rằng Khách sạn Ninh Bình Legend cần ưu tiên cải thiện hoạt động marketing số, nâng cao năng lực chuyển đổi số và tăng khả năng khai thác khách quốc tế. Ngoài ra, khách sạn cũng cần chú trọng hơn đến việc đổi mới sản phẩm dịch vụ, xây dựng trải nghiệm khác biệt và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực nhằm tăng khả năng cạnh tranh trong dài hạn.

Về định hướng phát triển, nhiều ý kiến đề xuất khách sạn nên:

- Đẩy mạnh truyền thông số và xây dựng thương hiệu trực tuyến.
- Phát triển các sản phẩm du lịch xanh, nghỉ dưỡng trải nghiệm và dịch vụ cá nhân hóa.
- Tăng cường liên kết với doanh nghiệp lữ hành và đối tác du lịch.
- Nâng cao ứng dụng công nghệ trong quản trị và chăm sóc khách hàng.
- Mở rộng khai thác thị trường khách nội địa, khách MICE và khách Châu Á.