

# **ÁP DỤNG MÔ HÌNH ĐỔI MỚI GIÁ TRỊ KHÁCH HÀNG NHẪM NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH ĐIỂM ĐẾN DU LỊCH BIỂN NAM TRUNG BỘ**

Lê Chí Công\*

Hồ Huy Tụ\*\*

## **Tóm tắt**

*Các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ hội đủ các dạng địa hình cơ bản gồm núi rừng, đồng bằng, biển đảo, có tiềm năng, thế mạnh cho phát triển du lịch rất lớn. Trong hơn một thập kỷ qua, khu vực này đã vươn lên trở thành một trong những điểm đến du lịch biển yêu thích nhất của du khách trong và ngoài nước. Tuy nhiên, năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch biển của khu vực vẫn chưa thực sự tương xứng với tiềm năng và thế mạnh của nó. Đặc biệt, bối cảnh hội nhập quốc tế đòi hỏi năng lực cạnh tranh điểm đến về du lịch biển của khu vực này phải được nâng cao trên cơ sở phát huy lợi thế của mỗi địa phương. Bài viết này áp dụng mô hình đổi mới giá trị khách hàng, dựa trên kết quả phỏng vấn mười chuyên gia, luận bàn và đưa ra các đề xuất nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch biển Nam Trung Bộ trong thời gian tới.*

**Từ khóa:** Mô hình đổi mới giá trị, cạnh tranh điểm đến du lịch biển.

## **1. Giới thiệu**

Trong vòng 30 năm trở lại đây, năng lực cạnh tranh luôn là chủ đề thảo luận sôi nổi của giới học giả, doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước. Bốn cấp độ năng lực cạnh tranh được đề cập là: quốc gia, ngành, doanh nghiệp và sản phẩm (Porter, 2008). Ngày nay năng lực cạnh tranh còn được thảo luận cho từng vùng lãnh thổ, địa phương (Porter, 2008). Dưới góc độ sản phẩm, Goldberg (2003) cho rằng khái niệm năng lực cạnh tranh liên quan đến khía cạnh lợi thế cạnh tranh hoặc năng lực cạnh tranh về giá, quản lý chiến lược và khía cạnh mang tính lịch sử, văn hóa xã hội. Man và cộng sự (2002) lại tiếp cận năng lực cạnh tranh doanh nghiệp thông qua giá, chất lượng

dịch vụ, lợi nhuận gộp, khả năng hoạch định và đạt được mục tiêu kinh doanh so với các đối thủ cạnh tranh trong ngành. Đối với ngành, năng lực cạnh tranh được hiểu là năng lực duy trì hay gia tăng thị phần thông qua chi phí thấp hoặc các đặc tính sản phẩm của ngành so với ngành tương tự ở các quốc gia khác nhau (Porter, 2008). Trong khi, năng lực cạnh tranh quốc gia chính là khả năng cạnh tranh của nền kinh tế quốc dân nhằm đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế bền vững (WEF, 2003). Cuối cùng năng lực cạnh tranh vùng/địa phương (ví dụ một tỉnh, thành phố, một vùng - duyên hải Nam Trung Bộ, một quốc gia, thậm chí là một khu vực kinh tế - ASEAN) thể hiện thông qua chỉ tiêu năng suất (productivity) nhờ vào việc khai thác tốt nhất tiềm năng thế mạnh vốn có (Porter, 2008).

\* Lê Chí Công, Tiến sĩ, Khoa Kinh tế, Đại học Nha Trang.

\*\* Hồ Huy Tụ, Tiến sĩ, Khoa Kinh tế, Đại học Nha Trang.

Nhìn chung, các cấp độ năng lực cạnh tranh có mối quan hệ mật thiết, hỗ trợ nhau. Một quốc gia có năng lực cạnh tranh ngành tốt sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp khai thác lợi thế cho nâng cao năng lực của mình. Chi phí thấp và tạo ra sự khác biệt là một trong số những cách đạt được lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp và ngành kinh doanh (Porter, 1998). Tuy nhiên, sự tương đồng trong mục tiêu chi phí thấp và khác biệt hóa đã khiến cuộc chiến ngày càng trở nên khốc liệt của các doanh nghiệp và ngành kinh doanh (Kim & Mauborgne, 2004). Đồng thời, năng lực cạnh tranh doanh nghiệp tăng lên sẽ góp phần đảm bảo tính bền vững của năng lực cạnh tranh vùng, ngành và quốc gia. Khi đánh giá năng lực cạnh tranh cần đặt nó trong mối tương quan chung giữa các cấp độ cạnh tranh và khách hàng mục tiêu từ đó xác định những yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh bền vững (Porter, 2008).

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng phức tạp, khi các thị trường càng mở rộng nhưng đồng thời cũng bị thu hẹp thì thực tiễn kinh doanh đòi hỏi các tổ chức phải tìm ra những cách thức mới để tồn tại và phát triển bền vững. Điều này cũng đã và đang đặt ra những nguy cơ thực sự cho ngành du lịch nói chung và điểm đến du lịch biển nói riêng. Đặc biệt, bối cảnh hội nhập quốc tế đòi hỏi năng lực cạnh tranh điểm đến phải được nâng cao trên cơ sở phát huy lợi thế du lịch biển của mỗi địa phương. Quan điểm marketing phân cụm cũng đề nghị rằng các địa phương trên cùng một khu vực có lợi thế tương đồng có thể kết hợp lại với nhau để cùng phát huy lợi thế, từ đó thu hút du khách đến với khu vực, trong khi các địa phương vừa đặt trong mối quan hệ cộng tác vừa cạnh tranh nhau để tranh thủ giành du khách về với địa phương (Porter, 2008). Vấn đề này sẽ tạo ra những thách thức không nhỏ cho khả năng giải quyết từ lý thuyết về năng lực cạnh tranh ngành của Porter (1998).

Mô hình đổi mới giá trị khách hàng cho phép tổ chức tiếp cận cách thức để nâng cao về giá trị đi liền với sự tiện lợi, giá cả thấp và giảm chi phí. Mô hình đòi hỏi các tổ chức phải tìm ra những thay đổi căn bản thông qua việc loại bỏ, cắt giảm, gia tăng và hình thành nhằm có bước nhảy vọt về giá trị, mang lại sự gia tăng mạnh mẽ về giá trị cho khách hàng và chính họ (Kim & Mauborgne, 2004). Bài viết này luận bàn về năng lực cạnh tranh điểm đến, dựa trên kết quả thảo luận chuyên gia để phát triển mô hình đổi mới giá trị du khách nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch biển Nam Trung Bộ trong thời gian tới.

## **2. Năng lực cạnh tranh điểm đến và mô hình đổi mới giá trị khách hàng**

### **2.1. Năng lực cạnh tranh điểm đến**

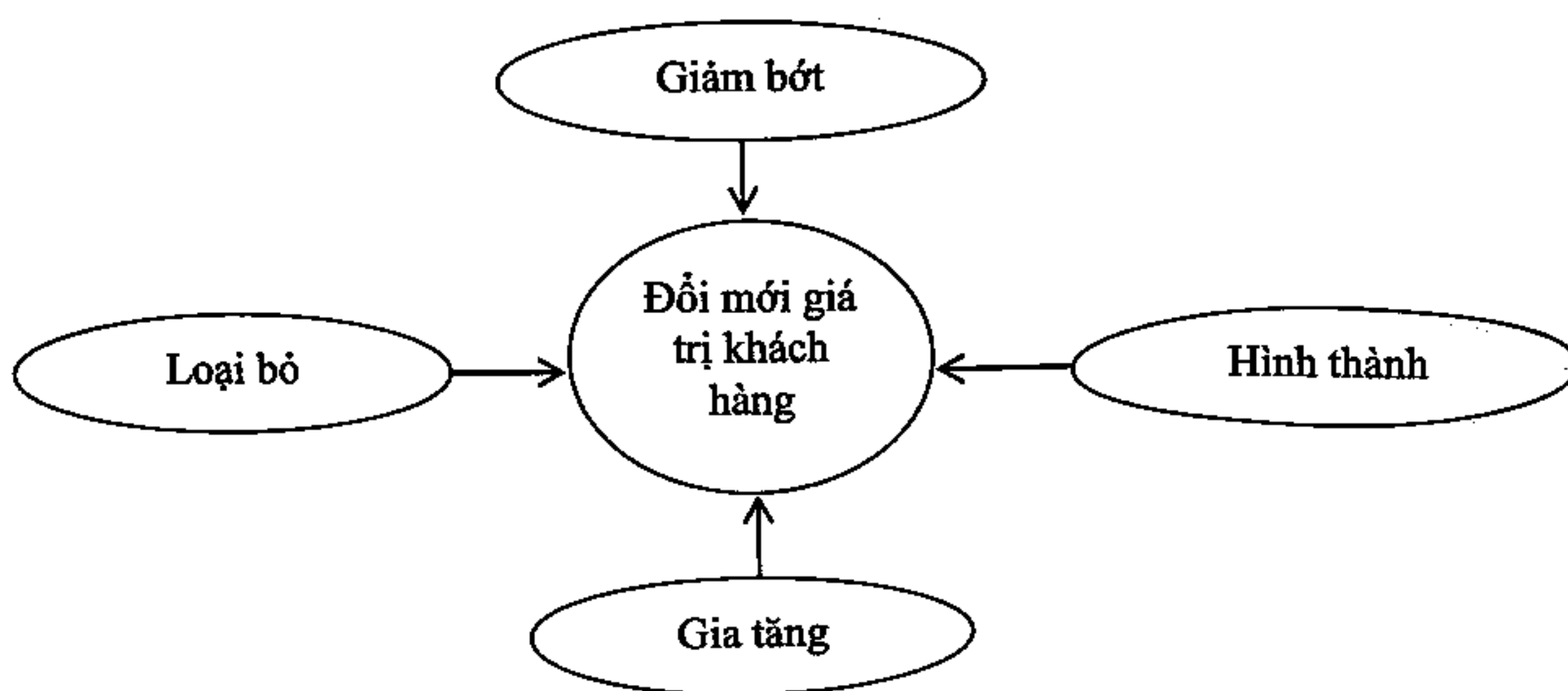
Tương tự như các ngành khác, năng lực cạnh tranh trong du lịch được tiếp cận trên bốn cấp độ: quốc gia, điểm đến, doanh nghiệp, sản phẩm du lịch, và các cấp độ năng lực cạnh tranh du lịch có mối quan hệ mật thiết, hỗ trợ nhau (Hồ Huy Tựu & Lê Chí Công, 2015). Đánh giá năng lực cạnh tranh điểm đến cần đặt nó trong mối tương quan chung giữa các cấp độ cạnh tranh và khách hàng mục tiêu từ đó xác định những điểm đến cạnh tranh chính. Đặc biệt, hội nhập của điểm đến du lịch là một yêu cầu khách quan sẽ tạo ra những thách thức không nhỏ đối với điểm đến về năng lực cạnh tranh. Theo đó, điểm đến nào yếu năng lực cạnh tranh thì sẽ nhanh chóng bị loại khỏi cuộc chơi cho dù điểm đến rất có tiềm năng du lịch. Nghiên cứu của Dwyer và Kim (2003) cho thấy “Năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch là khả năng của nó trong việc tạo ra và kết hợp các sản phẩm có giá trị gia tăng để duy trì nguồn lực trong khi giữ vững vị thế trên thị trường trước đối thủ cạnh tranh” và “một điểm đến du lịch có năng lực cạnh tranh nếu số lượng khách du lịch và lợi nhuận tăng lên”. Crouch và Ritchie đã phát triển mô hình về

năng lực cạnh tranh điểm đến trên cơ sở khái niệm về lý thuyết Lợi thế so sánh của Ricacdo (1776) và lý thuyết Lợi thế cạnh tranh “Mô hình kim cương cạnh tranh quốc gia” của Porter (2008). Năng lực cạnh tranh điểm đến dựa trên tài nguyên tự nhiên (Lợi thế so sánh) và khả năng khai thác tài nguyên (Lợi thế cạnh tranh). Mô hình cũng xác định rõ các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh điểm đến bao gồm các nhân tố vĩ mô (kinh tế, dịch bệnh, khủng bố...) và môi trường vi mô (nguồn lực, kết cấu hạ tầng...) của điểm đến. Có 36 yếu tố phân thành 5 nhóm chính đó là: (i) Nhân tố hạn định và mở rộng; (ii) Chính sách, quy hoạch và phát triển điểm đến; (iii) Quản lý điểm đến; (iv) Nguồn lực và nhân tố hấp dẫn căn bản; (v) Nguồn lực hỗ trợ (Crouch & Ritchie, 2003). Để nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến đòi hỏi phải khai thác tốt các yếu tố nguồn lực cốt lõi, giảm chi phí nhưng đồng thời gia tăng giá trị cho khách hàng (Kim & Mauborgne, 2004). Quan điểm này đã và sẽ tạo ra những thách thức không nhỏ cho mô hình nâng cao năng lực cạnh tranh truyền thống trước đây (Kim & Mauborgne, 2004).

## 2.2. Mô hình đổi mới giá trị khách hàng

Đổi mới giá trị được tạo ra khi tổ chức/ngành tác động đến cả cơ cấu chi phí lẫn giá trị mang lại cho khách hàng, trong đó việc tiết kiệm chi phí được thực hiện bằng cách loại bỏ hoặc giảm bớt những yếu tố cạnh tranh trong ngành, và giá trị mang lại cho khách hàng tăng lên nhờ gia tăng và hình thành yếu tố ít hoặc chưa xuất hiện trong ngành (Kim & Mauborgne, 2004). Qua thời gian chi phí sẽ ngày càng giảm nhờ lợi thế kinh tế nhờ quy mô (Kim & Mauborgne, 2004). Mô hình đổi mới giá trị khách hàng được xác lập bởi bốn khuôn khổ bốn hành động cơ bản: *Thứ nhất*, những yếu tố nào từng được xem là tất yếu trong ngành cần được loại bỏ? *Thứ hai*, những yếu tố nào nên giảm xuống mức thấp hơn mức tiêu chuẩn trong ngành? *Thứ ba*, những yếu tố nào nên gia tăng lên cao hơn mức tiêu chuẩn trong ngành? *Thứ tư*, những yếu tố nào chưa tồn tại trong ngành và cần hình thành? (Kim & Mauborgne, 2004).

**Hình 1: Mô hình đổi mới giá trị khách hàng (Kim & Mauborgne, 2004)**



### 3. Kết quả kinh doanh du lịch các tỉnh Duyên hải Nam Trung Bộ giai đoạn 2010-2014

Tổng lượt khách du lịch của các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ giai đoạn 2010-2014 được trình bày trong bảng 1, kết quả cho thấy các địa phương trong khu vực được chia thành hai nhóm: *Nhóm 1*: bao gồm bốn tỉnh, thành phố (Đà Nẵng, Quảng Nam, Khánh Hòa và Bình Thuận). Đối với nhóm này, Bình Thuận được xem là lá cờ đầu trong thu hút khách du lịch, tiếp theo là Quảng Nam và Đà Nẵng. Khánh Hòa mặc dù được xem là địa phương có lợi thế nhất trong phát triển du lịch biển nhưng tổng lượt khách du lịch vẫn thấp hơn so với ba địa phương kể trên. *Nhóm 2*: bao gồm bốn địa phương còn lại (Bình Định, Ninh Thuận, Phú Yên, Quảng Ngãi). Trong số đó, Bình Định mặc dù là địa phương có khả năng thu hút khách du lịch lớn nhất nhưng tổng lượt khách du lịch trong giai đoạn 2010-2014 chưa vượt qua ngưỡng 2 triệu lượt.

Đối với khả năng thu hút khách du lịch quốc tế, Quảng Nam dẫn đầu nhóm 1 về lượt khách quốc tế tham quan hàng năm (hình 3). Trong khi ba đối thủ cạnh tranh trực tiếp (Đà Nẵng, Khánh Hòa, Bình Thuận), số lượt khách quốc tế đến tham quan chưa vượt qua con số 1

triệu. Tuy nhiên, so với các địa phương có điều kiện tương đồng về du lịch biển, Đà Nẵng, Khánh Hòa, Bình Thuận là một trong số những địa phương khai thác rất tốt các sản phẩm du lịch biển. Điều này góp phần không nhỏ tăng doanh thu du lịch đạt mức cao với tốc độ tăng trưởng nhanh.

Hình 5 trình bày kết quả so sánh số lượt khách du lịch quốc tế đến các địa phương nhóm 1 với Bali (Indonexia); Pattaya (Thailand) và Kota Kinabalu (Malaysia), theo đó Bali và Pattaya là những địa phương có khả năng thu hút khách du lịch quốc tế cao nhất. Số lượt khách đến hai địa phương này gấp 5-6 lần so với (Đà Nẵng, Khánh Hòa và Ninh Thuận). Tuy vậy, tốc độ tăng lượt khách thu hút trung bình của Đà Nẵng, Khánh Hòa và Ninh Thuận cao hơn và khoảng cách với các điểm đến hấp dẫn trong khu vực ở trên có xu hướng thu hẹp lại. Trong bốn địa phương thuộc nhóm 1, Quảng Nam có mức thu hút khách quốc tế trên 1 triệu lượt/năm và duy trì vị trí này khá tốt so với Kota Kinabalu của bang Sabah (Malaysia). Đây là tính hiệu đáng lạc quan cho tiềm năng phát triển du lịch quốc tế của các địa phương trong khu vực duyên hải Nam Trung Bộ.

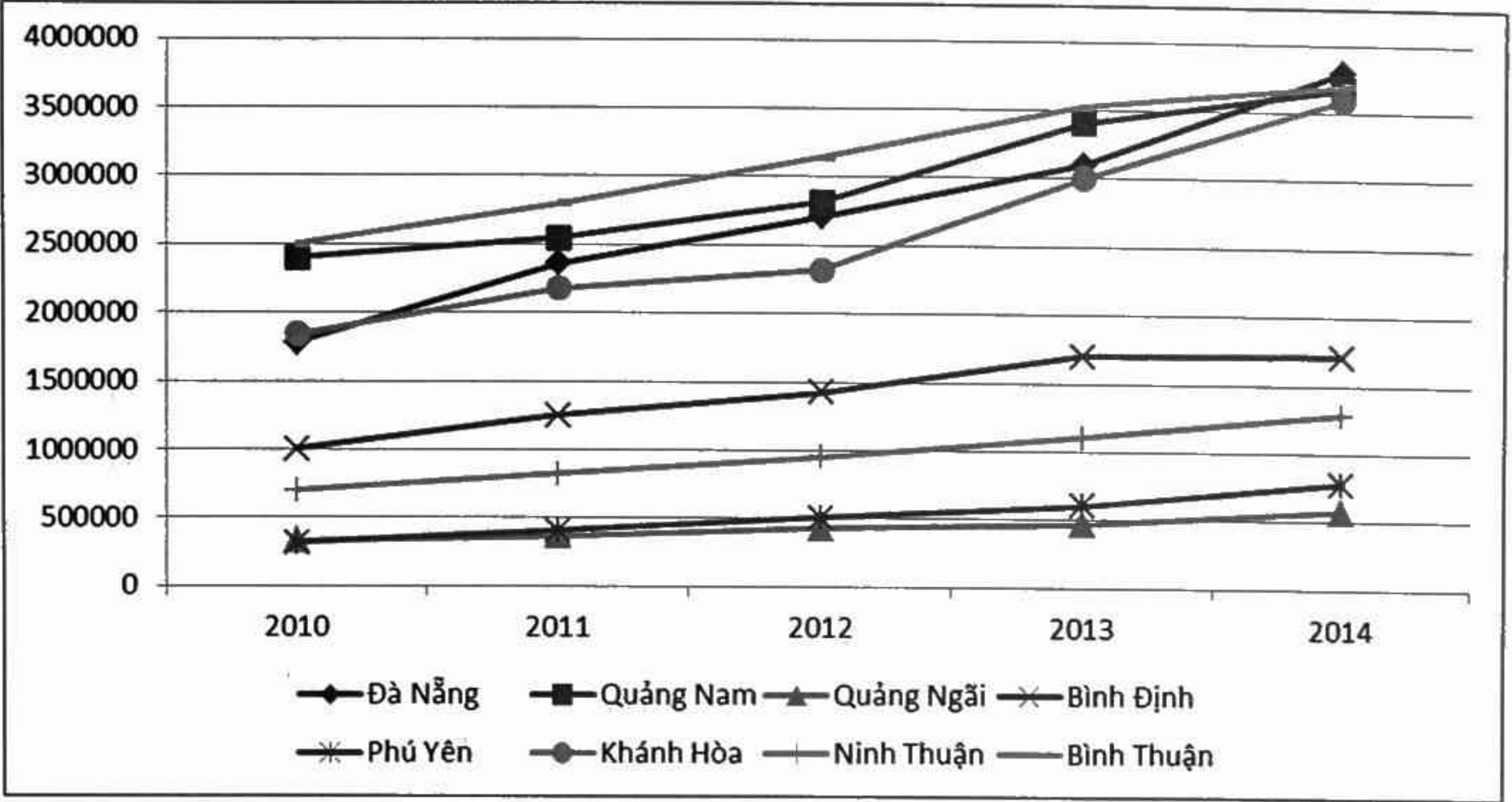
**Bảng 1. So sánh kết quả kinh doanh du lịch các tỉnh Duyên hải Nam Trung Bộ giai đoạn 2010-2014**

| Địa phương/Năm |                            | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    | 2014    |
|----------------|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Đà Nẵng        | Tổng lượt khách (lượt)     | 1780000 | 2362000 | 2709000 | 3100000 | 3795000 |
|                | Khách quốc tế (lượt)       | 380000  | 512000  | 679000  | 743000  | 995000  |
|                | Khách trong nước (lượt)    | 1400000 | 1850000 | 2030000 | 2357000 | 2800000 |
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ) | 1275    | 2405    | 6000    | 7780    | 9740    |
| Quảng Nam      | Tổng lượt khách (lượt)     | 2400000 | 2545820 | 2816231 | 3410000 | 3680000 |
|                | Khách quốc tế (lượt)       | 1170000 | 1210000 | 1383000 | 1610000 | 1769000 |
|                | Khách trong nước (lượt)    | 1230000 | 1335820 | 1433231 | 1800000 | 1911000 |

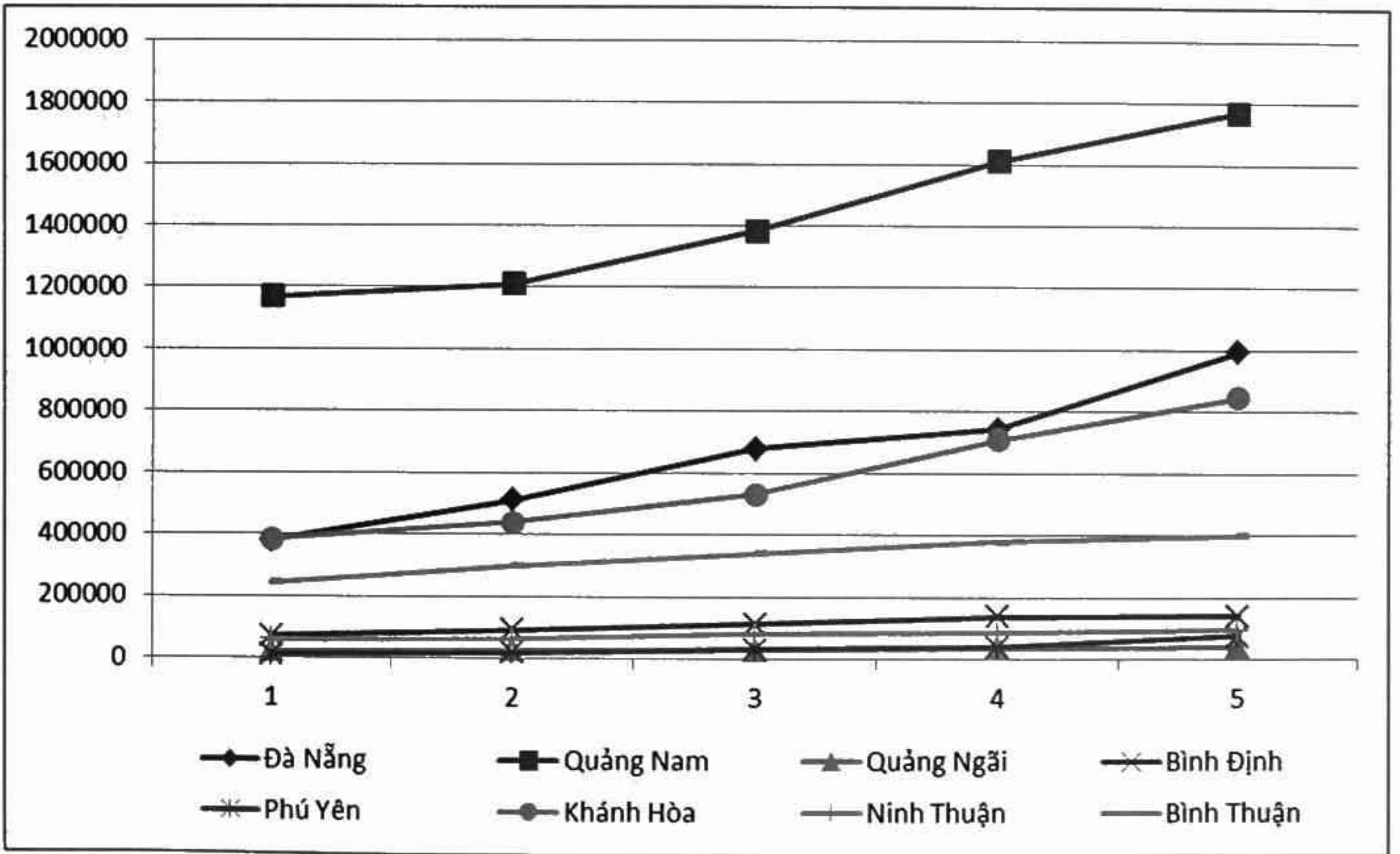
|                |                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
|----------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)        | 920             | 1070            | 1425            | 1800            | 2200            |
| Quảng Ngãi     | <i>Tổng lượt khách (lượt)</i>     | <i>330000</i>   | <i>366200</i>   | <i>426000</i>   | <i>468110</i>   | <i>573200</i>   |
|                | Khách quốc tế (lượt)              | 23000           | 27200           | 31000           | 36100           | 42000           |
|                | Khách trong nước (lượt)           | 307000          | 339000          | 395000          | 432010          | 531200          |
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)        | 200             | 252             | 315             | 459             | 508             |
| Bình Định      | <i>Tổng lượt khách (lượt)</i>     | <i>1001000</i>  | <i>1251000</i>  | <i>1424000</i>  | <i>1700000</i>  | <i>1709000</i>  |
|                | Khách quốc tế (lượt)              | 71000           | 93000           | 112000          | 138000          | 141000          |
|                | Khách trong nước (lượt)           | 930000          | 1158000         | 1312000         | 1562000         | 1568000         |
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)        | 220             | 363             | 456             | 607             | 787             |
| Phú Yên        | <i>Tổng lượt khách (lượt)</i>     | <i>312000</i>   | <i>403000</i>   | <i>507000</i>   | <i>602000</i>   | <i>775000</i>   |
|                | Khách quốc tế (lượt)              | 12000           | 18000           | 29000           | 40000           | 77000           |
|                | Khách trong nước (lượt)           | 300000          | 385000          | 478000          | 562000          | 698000          |
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)        | 360             | 371             | 436             | 542             | 540             |
| Khánh Hòa      | <i>Tổng lượt khách (lượt)</i>     | <i>1840259</i>  | <i>2180071</i>  | <i>2318071</i>  | <i>3000122</i>  | <i>3590737</i>  |
|                | Khách quốc tế (lượt)              | 384979          | 440390          | 532112          | 708981          | 847253          |
|                | Khách trong nước (lượt)           | 1455280         | 1739681         | 1785959         | 2291141         | 2743484         |
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)        | 1877            | 2252            | 2569            | 3950            | 5572            |
| Ninh Thuận     | <i>Tổng lượt khách (lượt)</i>     | <i>700000</i>   | <i>820100</i>   | <i>949900</i>   | <i>1100640</i>  | <i>1285000</i>  |
|                | Khách quốc tế (lượt)              | 59500           | 62100           | 79800           | 85640           | 95000           |
|                | Khách trong nước (lượt)           | 640500          | 758000          | 870100          | 1015000         | 1190000         |
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)        | 310             | 330             | 440             | 521             | 550             |
| Bình Thuận     | <i>Tổng lượt khách (lượt)</i>     | <i>2500770</i>  | <i>2800000</i>  | <i>3140844</i>  | <i>3525000</i>  | <i>3700000</i>  |
|                | Khách quốc tế (lượt)              | 245000          | 300000          | 341000          | 380000          | 400000          |
|                | Khách trong nước (lượt)           | 2255770         | 2500000         | 2799844         | 3145000         | 3300000         |
|                | Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)        | 2100            | 3436            | 4358            | 5360            | 6000            |
| <i>Tổng số</i> | <i>Tổng lượt khách</i>            | <i>10864029</i> | <i>12728191</i> | <i>14291046</i> | <i>16905872</i> | <i>19107937</i> |
|                | <i>Khách quốc tế (lượt)</i>       | <i>2345479</i>  | <i>2662690</i>  | <i>3186912</i>  | <i>3741721</i>  | <i>4366253</i>  |
|                | <i>Khách trong nước (lượt)</i>    | <i>8518550</i>  | <i>10065501</i> | <i>11104134</i> | <i>13164151</i> | <i>14741684</i> |
|                | <i>Doanh thu du lịch (tỷ VNĐ)</i> | <i>7262</i>     | <i>10479</i>    | <i>15999</i>    | <i>21019</i>    | <i>25897</i>    |

Nguồn: Tổng hợp từ báo cáo kết quả kinh doanh du lịch các sở VH TTDL địa phương, 2015

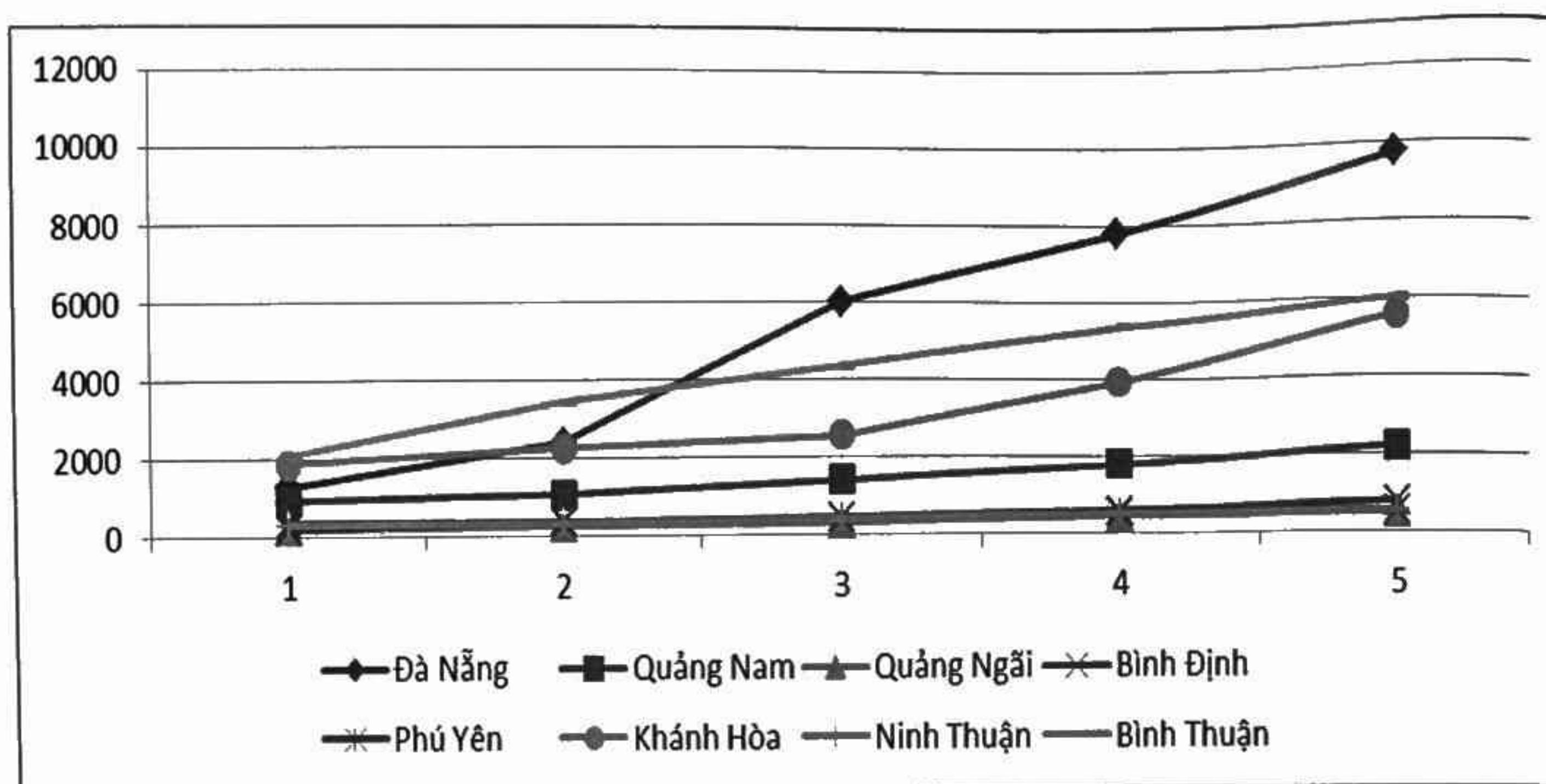
Hình 2: So sánh tổng lượng khách du lịch các địa phương giai đoạn 2010-2014



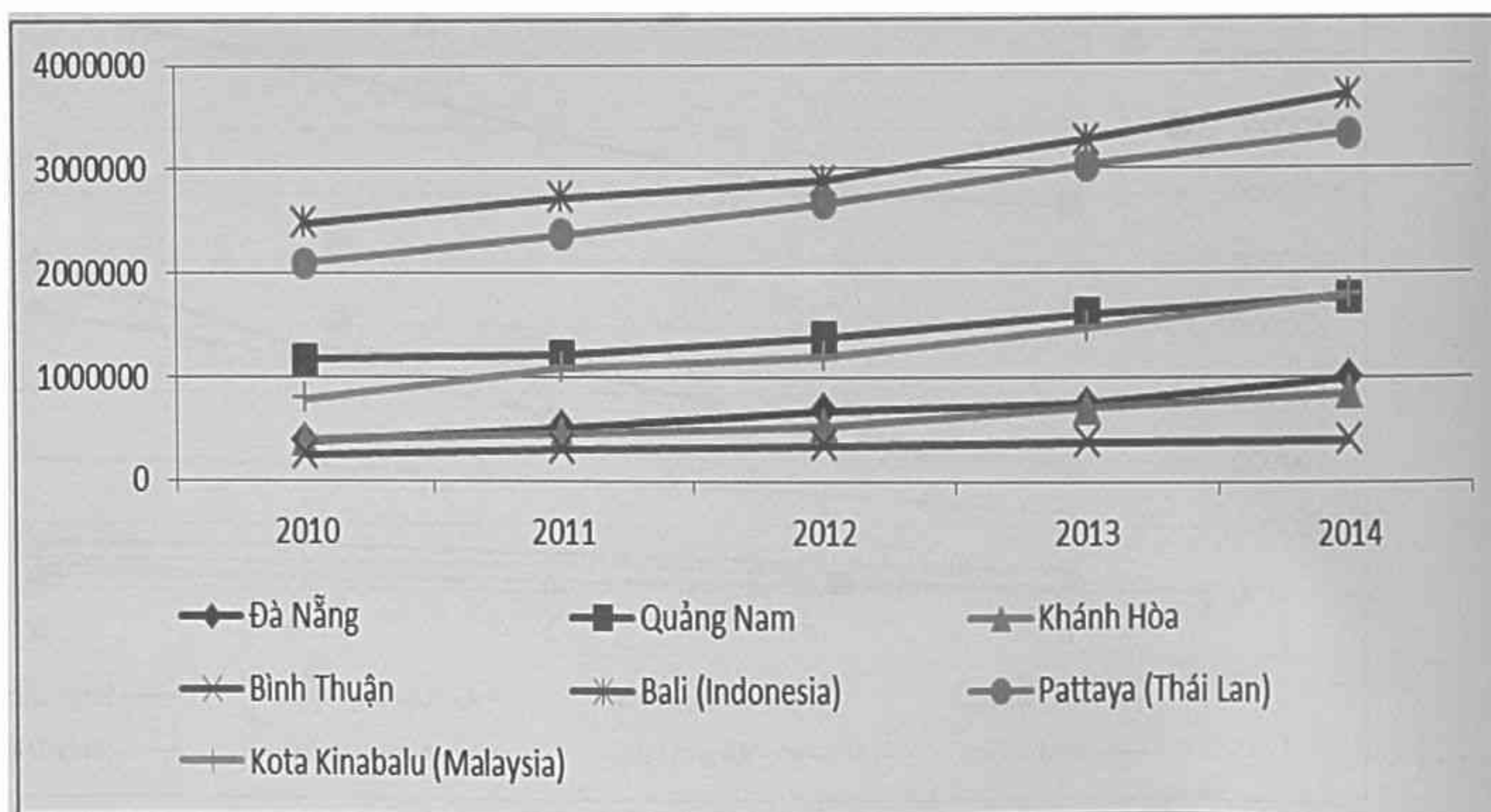
Hình 3: So sánh lượt khách du lịch quốc tế đến các địa phương giai đoạn 2010-2014



**Hình 4: So sánh doanh thu du lịch của các địa phương giai đoạn 2010-2014**



**Hình 5: So sánh lượt khách du lịch đến các địa phương nhóm 1 với Bali; Pattaya và Kota Kinabalu giai đoạn 2010-2014**



**Bảng 2. So sánh yếu tố cấu thành năng lực hạ tầng giao thông của Khánh Hòa, Đà Nẵng, Bình Thuận với một số điểm đến trong khu vực**

| <b>Tiêu chí/<br/>Địa<br/>phương</b>               | <b>Đà Nẵng</b>                                | <b>Khánh Hòa</b>                                                | <b>Bình<br/>Thuận</b> | <b>Bali</b>                                                   | <b>Pattaya</b>                               | <b>Kota<br/>Kinabalu</b>                      |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Sân bay, khoảng cách tới sân bay quốc tế gần nhất | Sân bay quốc tế, cách trung tâm thành phố 3km | Sân bay quốc tế, cách trung tâm thành phố 35km                  | Không có sân bay      | Sân bay quốc tế, cách trung tâm Bali 15km                     | Sân bay quốc tế, cách trung tâm Thủ đô 120km | Sân bay quốc tế, cách trung tâm thành phố 7km |
| Cơ sở hạ tầng bến cảng                            | Cảng Tiên Sa                                  | Cảng Nha Trang (phục vụ du lịch); Cam Ranh, Hòn Khói, Vân Phong | Cảng biển Kỳ Hà       | 04 cảng biển trong đó có 02 cảng có chức năng phục vụ du lịch | Cảng phục vụ du lịch                         | 02 cảng có chức năng phục vụ du lịch          |

Nguồn: tổng hợp từ báo các các địa phương và báo cáo của Bali, Pattaya, Kota Kinabalu, 2014

#### **4. Vận dụng mô hình đổi mới giá trị khách hàng nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch biển duyên hải nam Trung Bộ**

Như đã đề cập, việc đánh giá năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch biển thường được thực hiện theo hướng so sánh với các điểm đến tương đồng trong nước. Về mặt truyền thống phương pháp này sẽ giúp các điểm đến du lịch biển nhận thấy mình đang đứng ở đâu trong mối tương quan so sánh với các đối thủ cạnh tranh du lịch biển trong nước (ví dụ, Quảng Ninh, Nghệ An, Bà Rịa-Vũng Tàu, Kiên Giang). Tuy nhiên, hạn chế của cách tiếp cận này nằm ở chỗ các điểm đến sẽ nỗ lực gia tăng khả năng thu hút lượng khách du lịch trong nước dựa trên các điều kiện đặc thù như: biển xanh, cát trắng, nắng vàng, hải sản ngon mà bỏ qua năng lực liên kết vùng để tạo ra sự tương hỗ trong chuỗi giá trị khách hàng nhằm nâng cao sức cạnh tranh với các điểm đến du lịch quốc tế như (Bali, Pattaya, Kota Kinabalu...).

Đứng trên quan điểm này, nếu các điểm đến vẫn nỗ lực gia tăng năng lực cạnh tranh với nhau, mà bỏ qua sự cộng tác trong nước sẽ làm cho tính chất và cường độ cạnh tranh trong ngành tăng lên. Phát huy sự tương đồng nhưng không cho thấy mức độ khác biệt hóa của mỗi địa phương xét về lâu dài sẽ làm giảm năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch biển của Việt Nam so với các điểm đến quốc tế. Vì lẽ đó, trong khi cộng tác với nhau để làm nổi bật những đặc điểm chung đặc thù của du lịch biển Duyên hải miền Trung nhằm thu hút du khách đến với Việt Nam và khu vực này, các địa phương cũng cần có một chiến lược đổi mới giá trị khách hàng để tạo ra một sự khác biệt nhằm tăng năng lực cạnh tranh du lịch biển trong dài hạn, và tạo ra sự đa dạng về lợi ích cung cấp cho du khách của cả khu vực. Đối với điểm đến du lịch biển Nam Trung Bộ, dựa vào bộ tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh điểm đến của Crouch và Ritchie (2003) như

nêu ở trên và quan điểm đổi mới giá trị khách hàng, các tác giả đã phỏng vấn 10 chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực du lịch bao gồm: Nguyên Phó Viện trưởng Viện nghiên cứu phát triển du lịch Việt Nam; Phó Giám đốc Sở VHTTDL Khánh Hòa; Trưởng phòng Quy hoạch du lịch Khánh Hòa; Trưởng phòng nghiệp vụ du lịch Đà Nẵng; Tổng thư ký hiệp hội du lịch Bình Thuận; Giám đốc khu nghỉ dưỡng Mũi Né de Century Bình Thuận; Phó Giám đốc du lịch Long phú; Giám đốc công ty Nha Trang Holiday Toursim và 02 giảng viên du lịch Đại học Nha Trang. Chuyên gia được đề nghị trình bày quan điểm liên quan đến các nhóm yếu tố cần cắt giảm, loại bỏ, gia tăng, hình thành nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch biển trên cơ sở so sánh lợi thế cạnh tranh của các đối thủ quốc tế đã đề cập ở trên. Kết quả đề xuất được tác giả tổng hợp nhằm phát triển mô hình đổi mới giá trị cho du khách (bảng 3).

*Nhóm 1, các yếu tố cần loại bỏ:* đây được xem là những yếu tố cản trở chủ yếu đến sự phát triển của ngành du lịch, làm ảnh hưởng đến lợi ích và chi phí của du khách khi lựa chọn các điểm đến du lịch biển. Nhìn chung, nhóm này nhận được nhiều ý kiến tán đồng cần phải nhanh chóng loại bỏ nhất của các chuyên gia (90%). Đặc biệt, những yếu tố đang ngày có xu hướng gia tăng trong thời gian qua nhưng chưa được kiểm soát ở một số điểm đến du lịch biển Nam Trung Bộ như: tai nạn giao thông; trộm cắp, móc túi, cướp giật tài sản; lừa đảo, chèo kéo, đeo bám, chèn ép du khách... Vì vậy, tình trạng không chỉ khách du lịch quốc tế mà còn nội địa “một đi không trở lại”, “truyền miệng tiêu cực” đang là bài toán chưa có lời giải của các điểm đến du lịch biển Nam Trung Bộ.

*Nhóm 2, các yếu tố cần cắt giảm:* 50% chuyên gia trong nghiên cứu cho rằng trước mắt nhóm yếu tố này chưa ảnh hưởng nhiều

đến sự phát triển của ngành du lịch, tuy nhiên xét về lâu dài nó có thể cản trở đến sự phát triển bền vững ngành. Cụ thể, việc đầu tư xây dựng hạ tầng ồ ạt để tăng sức chứa của các điểm đến tại các thành phố ven biển (Nha Trang, Đà Nẵng...) đã và đang góp phần phá vỡ cảnh quan và tài nguyên du lịch, gây bất lợi đến đời sống của cộng đồng địa phương. Đồng thời, nhiều cơ sở nuôi trồng, khai thác khoáng sản, sản xuất công nghiệp chưa tuân thủ đầy đủ quy định về chất thải, khí thải đã góp phần làm môi trường du lịch bị ô nhiễm, giảm giá trị cảm nhận của du khách. Tình trạng thông tin du lịch thiếu minh bạch, chi phí du lịch cao đang là rào cản cho việc lựa chọn điểm đến trong tương lai của du khách... Do vậy, ngành du lịch ở các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ cần xem xét và cắt giảm những yếu tố này sẽ góp phần nâng cao giá trị khách hàng, tăng khả năng cạnh tranh điểm đến du lịch biển trong tương lai.

*Nhóm 3, các yếu tố cần gia tăng:* 100% chuyên gia trong nhóm cho rằng đây là những thành phần tạo ra lợi thế cạnh tranh lõi của điểm đến du lịch biển. Cụ thể, lợi thế về tài nguyên du lịch biển: biển xanh, cát trắng, nắng vàng, hải sản ngon nên được chú trọng khai thác làm tăng giá trị cho du khách. Tài nguyên văn hóa vật thể và phi vật thể của mỗi địa phương (phố cổ Hội An, thánh địa Mỹ Sơn, tháp bà Ponaga, giá trị văn hóa Chăm và nhiều lễ hội, làng nghề...) cũng phải được tập trung tôn tạo, khai thác gắn liền với gìn giữ. Trình độ chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ, thái độ tích cực với du khách của người lao động trong ngành cần được quan tâm cải thiện hơn nữa. Đặc biệt, vai trò quản lý nhà nước về du lịch như: có tầm nhìn dài hạn, xây dựng định hướng, chiến lược phát triển ngành mang tính bền vững; công tác quy hoạch phát triển cơ sở hạ tầng, dịch vụ du lịch biển; hoạt động kiểm tra, giám sát nhằm tăng chất lượng dịch vụ du

lịch, tăng sự hài lòng của du khách cần thiết được gia tăng.

**Nhóm 4, các yếu tố hình thành:** nếu như những yếu tố của nhóm 3 là thành phần lõi tạo ra lợi thế cạnh tranh điểm đến thì các yếu tố hình thành lại góp phần khai thác và phát triển chúng. Cụ thể, 80% chuyên gia trong nghiên cứu cho rằng quan điểm “mạnh ai nấy làm”...cần nhường chỗ cho mô hình liên kết vùng nhằm tăng lợi thế du lịch biển và kéo dài thời gian lưu trú của du khách. Đây phải được xem là định hướng chiến lược cơ bản của duyên hải Nam Trung Bộ để góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch quốc tế. Mặt

khác, việc phát triển các điểm đến với sản phẩm du lịch đẳng cấp: hình thành nên trung tâm mua sắm, vui chơi giải trí (lặn biển ngắm san hô; thể thao trên biển; golf); sức khỏe và nghỉ dưỡng (Spa Xanh, tắm bùn, Yoga...) ngang tầm khu vực và thế giới tại Nha Trang, Đà Nẵng; đồng thời nâng cao tính đặc sắc trong văn hóa bản địa tại: Hội An, Mỹ Sơn, Quy Nhơn, Nha Trang...sẽ là những yếu tố trọng tâm cần tập trung của mỗi địa phương trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch biển chung cho cả khu vực duyên hải Nam Trung Bộ, cũng như phát huy được thế mạnh vốn có của mỗi địa phương.

**Bảng 3. Phát triển mô hình đổi mới giá trị cho du khách đối với du lịch Duyên hải Nam Trung Bộ**

| <b>Nhóm 1: Các yếu tố cần loại bỏ (Mức độ đồng ý của chuyên gia: 90%)</b>                           |                                                    |                                                                             |                                                                         |                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>Yếu tố hạn định và mở rộng</b>                                                                   | <b>Chính sách quy hoạch và phát triển điểm đến</b> | <b>Quản lý điểm đến</b>                                                     | <b>Nguồn lực và nhân tố hấp dẫn căn bản</b>                             | <b>Nguồn lực hỗ trợ</b>                   |
| Tai nạn giao thông cho du khách (đường bộ, đường thủy, hàng không)                                  | Chặt chém, nâng giá vào mùa cao điểm               | Chất lượng dịch vụ kém (ăn uống, lưu trú, tour và dịch vụ bổ sung)          | Cơ sở giải trí không lành mạnh (trá hình) như (ma túy, mại dâm, cờ bạc) | Cơ sở đào tạo nhân lực có chất lượng thấp |
| Trộm cắp, móc túi, cướp giật tài sản                                                                | Lừa đảo, chèo kéo, đeo bám, chèn ép du khách       | Quan liêu, cửa quyền, hách dịch trong quản lý du lịch                       | Tình trạng gây ô nhiễm môi trường cho các điểm đến tham quan du lịch    |                                           |
| Quá tải của một số điểm tham quan (Bà Nà; bãi biển Mỹ Khê; Ngũ Hành Sơn; bãi biển Nha Trang;...)    | Taxi dù                                            | Cạnh tranh không bình đẳng, thiếu minh bạch giữa các đơn vị du lịch         |                                                                         |                                           |
| <b>Nhóm 2: Các yếu tố cần cắt giảm (Mức độ đồng ý của chuyên gia: 50%)</b>                          |                                                    |                                                                             |                                                                         |                                           |
| <b>Yếu tố hạn định và mở rộng</b>                                                                   | <b>Chính sách quy hoạch và phát triển điểm đến</b> | <b>Quản lý điểm đến</b>                                                     | <b>Nguồn lực và nhân tố hấp dẫn căn bản</b>                             | <b>Nguồn lực hỗ trợ</b>                   |
| Giảm đầu tư ồ ạt vào các cơ sở lưu trú tại trung tâm thành phố (Nha Trang, Đà Nẵng, Hội An; Mũi Né) | Giảm chi phí giao thông                            | Giảm rủi ro cho du khách (tài chính, sức khỏe, thực hiện hoạt động du lịch) | Giảm xây dựng tại các khu du lịch sinh thái                             |                                           |
| Quá tải của một số điểm tham quan (Bà Nà; Mỹ Khê; Ngũ Hành Sơn; bãi biển Nha Trang;...)             | Giảm chi phí Tour                                  | Giảm các thông tin sai lệch về giá phòng, giá tour...                       | Giảm nuôi trồng, đánh bắt hải sản tại các khu vực dành cho du lịch      |                                           |

|                                                                              | Giảm giá các dịch vụ ăn uống, lưu trú và dịch vụ bổ sung                                                                                                        |                                                                                                                                       | Giảm lượng khí thải gây ô nhiễm môi trường của các khu kinh tế, khu công nghiệp, cơ sở sản xuất |                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nhóm 3: Các yếu tố cần gia tăng (Mức độ đồng ý chuyên gia: 100%)</b>      |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                 |                                                                                      |
| <b>Yếu tố hạn định và mở rộng</b>                                            | <b>Chính sách quy hoạch và phát triển điểm đến</b>                                                                                                              | <b>Quản lý điểm đến</b>                                                                                                               | <b>Nguồn lực và nhân tố hấp dẫn căn bản</b>                                                     | <b>Nguồn lực hỗ trợ</b>                                                              |
|                                                                              | Xây dựng quy hoạch, tầm nhìn, định hướng phát triển du lịch dài hạn                                                                                             | Nâng cao nhận thức của các bên tham gia vào nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch biển đảo (nhà quản lý, nhà doanh nghiệp, nhà trường) | Bảo tồn các giá trị văn hóa phi vật thể truyền thống của mỗi địa phương                         | Nâng cao chất lượng nhân lực du lịch (kiến thức, kỹ năng, và thái độ phục vụ)        |
|                                                                              | Triệt lý kinh doanh du lịch rõ ràng                                                                                                                             | Nâng cao chất lượng dịch vụ điểm đến (ăn uống, lưu trú, tour, vui chơi giải trí)                                                      | Bảo tồn và phát triển các giá trị văn hóa vật thể truyền thống của mỗi địa phương               | Phát triển cơ sở hạ tầng giao thông đồng bộ (kết nối thông suốt giữa các địa phương) |
|                                                                              | Định vị hình ảnh điểm đến                                                                                                                                       | Làm tốt công tác Marketing điểm đến                                                                                                   | Phát triển mô hình du lịch văn hóa ẩm thực truyền thống                                         | Phát triển hạ tầng hỗ trợ du lịch đồng bộ (Y tế, tài chính, ngân hàng...)            |
|                                                                              | Thường xuyên đánh giá điểm đến                                                                                                                                  | Tăng cường kiểm soát, quản lý du khách nhằm đảm bảo an ninh, an toàn                                                                  | Khai thác tài nguyên biển đảo (biển xanh, cát trắng, nắng vàng, hải sản ngon)                   | Phát triển mạnh cảng biển phục vụ du lịch                                            |
| <b>Nhóm 4: Các yếu tố cần hình thành mới (Mức độ đồng ý chuyên gia: 80%)</b> |                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                       |                                                                                                 |                                                                                      |
| <b>Yếu tố hạn định và mở rộng</b>                                            | <b>Chính sách quy hoạch và phát triển điểm đến</b>                                                                                                              | <b>Quản lý điểm đến</b>                                                                                                               | <b>Nguồn lực và nhân tố hấp dẫn căn bản</b>                                                     | <b>Nguồn lực hỗ trợ</b>                                                              |
|                                                                              | Hình thành mô hình liên kết điểm đến du lịch biển để khai thác lợi thế của nhau (Nha Trang – Ninh Chữ – Mũi Né; Đà Nẵng – Hội An; Đà Nẵng-Nha Trang-Mũi Né;...) | Phát triển sản phẩm có đẳng cấp cạnh tranh với các điểm đến trong khu vực châu Á – Thái Bình Dương (du lịch nghỉ dưỡng)               | Phát triển trung tâm mua sắm cao cấp (Đà Nẵng, Quy Nhơn; Nha Trang)                             |                                                                                      |
|                                                                              | Xây dựng kế hoạch ứng phó với tác động của biến đổi khí hậu và                                                                                                  | Phát triển dịch vụ lặn biển ngắm san hô                                                                                               | Phát triển dịch vụ vui chơi giải trí đồng bộ (Đà Nẵng, Quy                                      |                                                                                      |

|  |                |                                                 |                                                                        |  |
|--|----------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--|
|  | nước biển dâng |                                                 | Nhon, Nha Trang)                                                       |  |
|  |                | Phát triển tour du lịch kết hợp mua sắm Yến Sào | Phát triển các dịch vụ du lịch về đêm                                  |  |
|  |                | Phát triển dịch vụ tắm bùn                      | Phát triển thường xuyên các lễ hội quy mô "Festival Biển";             |  |
|  |                | Phát triển du lịch homestay                     | Phát triển các giải đấu thể thao tầm cỡ khu vực (giải Golf, Tennis...) |  |

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả dựa trên việc tham khảo ý kiến của chuyên gia, 2015

## 5. Kết luận và kiến nghị

Năng lực cạnh tranh điểm đến đang là chủ đề nhận được nhiều sự quan tâm của những nhà quản lý nhà nước, nhà nghiên cứu về du lịch, doanh nghiệp du lịch trong suốt thời gian qua. Đặc biệt, bối cảnh hội nhập của điểm đến du lịch là một yêu cầu khách quan trong quá trình phát triển điểm đến ở tất cả các cấp độ khác nhau từ khu vực, quốc gia, địa phương và điểm đến cụ thể. Hội nhập trong du lịch đã và đang mang lại nhiều cơ hội thuận lợi cho phát triển điểm đến nhưng đã đặt ra những thách thức không nhỏ về năng lực cạnh tranh. Thực tiễn cho thấy, điểm đến nào yếu năng lực cạnh tranh thì sẽ nhanh chóng bị loại khỏi cuộc chơi cho dù điểm đến rất có tiềm năng du lịch.

Phân tích kết quả kinh doanh du lịch biển các tỉnh duyên hải Nam Trung Bộ giai đoạn 2010-2014 trên cơ sở so sánh lẫn nhau và bước đầu tiếp cận với một số địa phương có lợi thế tương tự về du lịch biển trong khu vực cho thấy. Nhìn chung, năng lực cạnh tranh điểm đến du lịch biển duyên hải Nam Trung Bộ vẫn còn thấp và chứa đựng nhiều yếu tố thiếu tính bền vững. Tám địa phương trong khu vực được chia thành hai nhóm trong việc thu hút khách du lịch trong và ngoài nước. Bên cạnh đó, trong khi Quảng Nam nổi lên là địa phương có năng lực thu hút khách quốc tế tốt nhất thì Khánh Hòa, Đà Nẵng, Bình Thuận là

ba địa phương có khả năng khai thác tốt hơn các sản phẩm và dịch vụ du lịch để thu hút chi tiêu của du khách làm tăng doanh thu du lịch sơ với các địa phương còn lại.

Về tài nguyên và các điều kiện cung cho phát triển du lịch (cơ sở hạ tầng), một số điểm đến du lịch biển duyên hải Nam Trung Bộ không thua kém nhiều so với những điểm đến du lịch biển trong khu vực (Bali, Pattaya, Kota Kinabulu...). Tuy nhiên, năng lực cạnh tranh và khả năng thu hút du khách quốc tế đang là bài toán khó đối với quản lý du lịch của các tỉnh.

Từ việc phân tích, tác giả cho rằng để nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch biển duyên hải Nam Trung Bộ ngang tầm với các điểm đến cạnh tranh trong khu vực đòi hỏi phải có những thay đổi về quan điểm và cách tiếp cận. Dựa trên kết quả phỏng vấn chuyên gia trong lĩnh vực quản lý, nghiên cứu và kinh doanh du lịch cũng như vận dụng mô hình đổi mới giá trị khách hàng, bài báo đã phân tích và chỉ ra 13 yếu tố cần loại bỏ, 10 yếu tố phải cắt giảm, 16 yếu tố cần gia tăng và 13 yếu tố hình thành nhằm góp phần giảm chi phí, tăng giá trị cảm nhận của du khách.

Để việc áp dụng mô hình đổi mới giá trị khách hàng, cũng như triển khai quan điểm marketing phân cụm thành công cho ngành du lịch biển ở khu vực Duyên hải miền Trung,

trên cơ sở các luận giải ở trên, bài viết xin nêu ba kiến nghị chính:

*Thứ nhất*, chính quyền các cấp ở khu vực duyên hải Nam Trung Bộ cần thay đổi tầm nhìn và định hướng chiến lược. Theo đó, việc chuyển đổi mô hình “đối thủ cạnh tranh” giữa các địa phương trong khu vực và cả nước như trước đây thành “đối tác chiến lược” dựa trên lòng tin và tính minh bạch trong liên kết vùng nhằm củng cố sức mạnh cạnh tranh, khai thác lợi thế cơ bản của nhau cho phát triển lâu dài và tăng năng lực cạnh tranh du lịch quốc tế.

*Thứ hai*, chính quyền địa phương cần có chính sách cụ thể nhằm nâng cao nhận thức của các bên tham gia vào nâng cao năng lực cạnh tranh du lịch biển (nhà quản lý, nhà doanh nghiệp, nhà trường). Đồng thời hạn chế việc can thiệp sâu vào quản lý điều hành kinh doanh của các doanh nghiệp. Có cơ chế khuyến khích xã hội hóa trong lĩnh vực du lịch nhằm gia tăng các sản phẩm du lịch có đẳng cấp, có thương hiệu góp phần thu hút khách quốc tế mang tính bền vững.

*Thứ ba*, chính quyền địa phương cần tăng cường kiểm tra, giám sát chủ động loại bỏ các yếu tố cản trở đến năng lực cạnh tranh trên cơ sở phát huy những yếu tố tạo ra năng lực cạnh tranh lõi từ mỗi địa phương.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Bali Government Tourism Office, 2010-2014. [http://www.balitourismboard.org/sat\\_arrival.html](http://www.balitourismboard.org/sat_arrival.html)
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, số 5, trang 369-414.
- Goldberg, A., Cohen, G., & Fiegenbaum, A. (2003). Reputation building: small business strategies for successful venture development. *Journal of Small Business Management*, số 2, trang 168-186.
- Hồ Huy Tựu & Lê Chí Công (2015). Giáo trình đại cương Quản trị khu nghỉ dưỡng, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế quốc dân.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2004). Value innovation', *Harvard Business Review*, số 1, trang 1-12.
- Lê Chí Công (2015). Xây dựng chỉ tiêu đánh giá du lịch bền vững: nghiên cứu điển hình tại thành phố Nha Trang. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, số 217, trang 56-64.
- Malaysiaairport Annual Report 2012, 2013, <http://ir.irchartnexus.com/malaysiaairports/doc/statistics/MAHB2012,2013-Statistics.pdf>
- Man, T. W. Y., Lau, T. & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, số 8, trang 123-142.
- Nguyễn Quang Hưng (2014). Modelling the interaction between drainage system, wastewater treatment plant and receiver water in Pattaya beach, Ole Mark, Sutat Weesakul.
- Porter, M. E., (1998). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
  - Porter, M. E., (2008). On competition: Updated and expanded, Boston: Harvard Business School Publishing.