

Làm thế nào để ngành du lịch của thành phố thực sự trở thành một ngành quan trọng trong nền kinh tế, một trong những mũi nhọn thúc đẩy những ngành kinh tế khác phát triển. Làm thế nào để có thể đưa ra những giải pháp thích hợp để thu hút được nhiều khách du lịch và đạt được doanh thu cao nhất ... Đây là vấn đề rất quan trọng, đối với các nhà kinh doanh, nhà quản lý du lịch cũng như các cơ quan quản lý Nhà nước. Vì thế mà việc nghiên cứu, đưa ra được những định hướng đúng đắn, thích hợp để phát triển du lịch sẽ là mối quan tâm lớn của ngành và là yêu cầu cấp thiết trước mắt cũng như lâu dài. Một trong những vấn đề cần lưu ý là chu kỳ và những thách thức trong hoạt động du lịch.

1. Du lịch là ngành kinh doanh có chu kỳ và cạnh tranh gay gắt

Từ kinh nghiệm của Kuala Lumpur, Bangkok, Chiang Mai, Hongkong, Singapore... cho thấy, khoảng 5-7 năm gần đây, như một qui luật khách quan, việc kinh doanh khách sạn nói riêng và du lịch nói chung lại lâm vào tình trạng khủng hoảng mà biểu hiện của nó là thừa buồng phòng, Công suất sử dụng có khi sụt dưới 40%, nhiều khách sạn đã phải giảm giá hơn 65% giá công bố để có thể bán được phòng...

Nhìn lại quá trình phát triển của ngành khách sạn tại TP.HCM, cho thấy: năm 1990 là năm khởi điểm của chu kỳ kinh doanh khách sạn tại thành phố, trải qua các thời kỳ phát triển 1991-1992, chín mười 1993-1994, 1995-1996 là thời kỳ chững lại và suy thoái, để cho chu kỳ mới bắt đầu từ năm 1997-1998. Thời kỳ suy thoái kéo dài và nghiêm trọng đến đâu tùy thuộc vào liệu pháp xử lý của các nhà quản lý.

Theo thống kê của Sở Du Lịch TP.HCM, tỷ lệ phòng có khách bình quân của toàn thành phố năm 1994 là 65%, năm 95 là 54%, năm 96 là 50%. Từ năm 1992 đến năm 1996 số lượng phòng khách sạn tăng bình quân hàng năm là 23.5% và tăng đột biến lên 47% vào hai năm 1997-1998 vì có hơn 30 khách sạn và cao ốc, căn hộ được đưa vào hoạt động. Năm 1997-1998 công suất phòng giảm dưới 40%. Trong khi đó tốc độ tăng quốc tế vào

TP.HCM trong giai đoạn 1991-1996 bình quân là 21,5% (đây là con số còn gây tranh cãi), giai đoạn 1997-1998 giảm so với giai đoạn trước đó, đến năm 1999 thì lượng khách mới tương đương lượng khách vào thành phố của năm 1996. Vì vậy có sự mất cân đối rất lớn giữa cung và cầu số phòng khách sạn.

Do đó, nhiều nhà kinh doanh du lịch cũng như nghiên cứu kinh tế đã luôn tự hỏi "Tại sao cùng một lúc có quá nhiều dự án khách sạn lại xuất hiện tại Thành phố Hồ Chí Minh như vậy?" Câu hỏi này liên quan đến sự sống còn của nhiều doanh nghiệp kinh doanh du lịch và nó phần nào được giải đáp trong cuốn sách "Nhập môn về kỹ nghệ khách sạn" (Introduction to the Hospitality Industry) của Tom Powers - một chuyên gia

quả hết sức khích lệ: thành phố H đang thiếu khách sạn trăm trọng, mũi tiền đã được đánh hơi thấy. Công ty H vội thuê một công ty tư vấn để nghiên cứu sâu hơn về dự án, một công ty thiết kế kiến trúc để phác thảo bản vẽ sơ bộ cho khách sạn tương lai, và sau đó là tiếp xúc bán chính thức với ngân hàng để đầu tư cho công ty để tìm hiểu về thái độ của họ.

Sáu tháng sau, nghiên cứu của công ty tư vấn khẳng định kết luận đúng đắn của nghiên cứu tiền khả thi. Bản vẽ phác thảo kiến trúc cho thấy hình dáng của khách sạn tương lai. Ngân hàng sau khi xem xét kết quả nghiên cứu và bản vẽ kiến trúc đã chấp nhận cung cấp tín dụng cho dự án (Họ cũng có một khoản tiền gửi khổng lồ nằm kẹt trong két sắt đang chờ sinh lãi: họ cũng cần được cho vay). Về việc các đối thủ khác đã đánh hơi thấy gì ở đây chưa thì câu trả lời là có vài tin đồn mơ hồ xuất hiện, không có gì chắc chắn. Cả hội đồng quản trị nhất trí tiến hành dự án.

Nhưng cũng chính vào lúc này, tại phòng họp của các công ty phát triển khách sạn P, E và O cũng âm thầm ký quyết định xây dựng khách sạn của

mình. Ai cũng hết sức kín tiếng.

Mười tám tháng sau, sau các thương lượng liên doanh, các thủ tục xin phép đầu tư, đền bù giải phóng mặt bằng ... Tin lễ thi công xây dựng một khách sạn 300 phòng tiêu chuẩn bốn sao của công ty H được đăng lên trang nhất của các nhật báo, và các tháng tiếp theo lần lượt các công ty P, E, O cũng đều lên trang nhất. Mọi con bài đều lật ngửa ra hết. Tin này làm rung động cuộc họp của hội đồng quản trị của các công ty H, P, E, O. Nhưng mọi chuyện đều đã lỡ làng, bởi nhiều trăm ngàn - thậm chí triệu đô-la đã được chi ra cho các nghiên cứu thiết kế, đất đai đã thuê mua, hợp đồng xây dựng đã ký, công sức của gần hai năm bám theo "áp-phe" này, rồi lấy gì để gỡ nổi uy tín đánh mất với ngân hàng ... Cho nên họ cứ tiến tới.

Mười tám tháng sau nữa, một khách sạn H lộng lẫy đã được khánh thành, nhưng ông giám đốc điều hành đã phải vội và gửi một báo cáo mật lên chủ tịch hội đồng quản trị

TÍNH CHU KỲ VÀ NHỮNG THÁCH THỨC TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH DU LỊCH

Thạc sĩ NGUYỄN CAO TRÍ

nghiên cứu về du lịch - khách sạn của Đại Học Guelph University, Mỹ 1996.

Tom Powers đã dùng thể loại kịch bản mô tả tình huống để giải thích nguyên nhân tại sao khi có nhu cầu về phòng ở xuất hiện thì kéo theo một đợt bùng nổ xây khách sạn thường đưa đến tình trạng khủng hoảng thừa. Kịch bản của Tom Powers như sau :

Tại thành phố A, một cộng đồng ổn định trong nhiều năm. Đến một giai đoạn kinh tế phát triển, một khu công nghiệp dự định được xây dựng tại đây. Điều này, lôi kéo các nhà đầu tư, nhà cung cấp, tư vấn ... đến tìm hiểu cơ hội. Và các khách sạn cũ của thành phố bị quá tải.

Kịch bản bắt đầu trong phòng họp của công ty phát triển khách sạn H. Trước tình hình đó tại thành phố A, công ty H quyết định cho tiến hành nghiên cứu tiền khả thi xem thử đã chín mười cho việc đầu tư một khách sạn mới tại đây chưa?

Ba tháng sau, nghiên cứu tiền khả thi đã hoàn tất và cho ra một kết

“Chúng quanh khách sạn chúng ta đang có ba, bốn khách sạn đang xây dựng gần xong. Bộ phận tiếp thị của tôi đi đến chào hàng ở đâu cũng gặp người của các khách sạn trên đang đi chào hàng trước lúc khai trương (pre-opening). Họ phá giá dù mọi kiểu, có nơi còn hứa cho khách các buổi uống cocktail miễn phí vào mỗi tối. Tôi nghĩ rằng trong một năm đầu thì công việc OK, nhưng tôi không dám hứa bất cứ điều gì chắc chắn sau đó!” Kịch bản chấm dứt.

Kịch bản này cho thấy do đặc tính phức tạp của tiến trình ra quyết định đầu tư một khách sạn (thời gian nghiên cứu và xây dựng phải mất từ 3-4 năm, chi phí nghiên cứu bỏ ra khá cao ...) nên, khi xuất hiện một nhu cầu về phòng ở thì lập tức khởi động một loạt các động tác để đáp ứng nhu cầu đó và nhu cầu đã thấy, cái “phản ứng dây chuyền” này là một loại phản ứng “hạt nhân” không thể kiểm soát được, không thể dễ dàng dừng lại được, dù vào lúc đó đã thấy rõ ràng cung đã thực sự vượt cầu.

Khách sạn - một cuộc chơi nghiệt ngã ...

Theo sự tiết lộ gần đây của Eric Levy, giám đốc điều hành Công ty môi giới mua bán khách sạn Horwath Hotel Partners (HHP) thì sự bùng nổ xây dựng khách sạn gần đây của Á châu đã đưa đến một bùng nổ các khách sạn nhờ HHP rao bán. Năm ngoái, chỉ tính riêng công ty của ông đã được ủy quyền rao bán 25 khách sạn trong vùng, trong lúc năm trước đó thì không có vụ nào cả. Dĩ nhiên có nhiều lý do khi người ta cần bán một cái gì đó chứ không hẳn chỉ là thua lỗ; song trong trường hợp này, yếu tố do thua lỗ chiếm tỷ lệ cao.

Từ đó, người ta đã rút ra ba kết luận cơ bản về kinh doanh khách sạn: đây là một kỹ nghệ có chu kỳ (cyclical business), từ một nhu cầu thường đưa đến một đợt bùng nổ để đi liền là một đợt suy thoái, sau đó có thể lại bùng nổ trở lại, thứ hai là: đây là một công cuộc kinh doanh đòi hỏi vốn rất cao (capital - intensive business) và thứ ba là: đây là lĩnh vực kinh doanh có sự cạnh tranh quá dữ dội (a competitive business).

2. Các xu hướng mới cần lưu ý trong phát triển du lịch

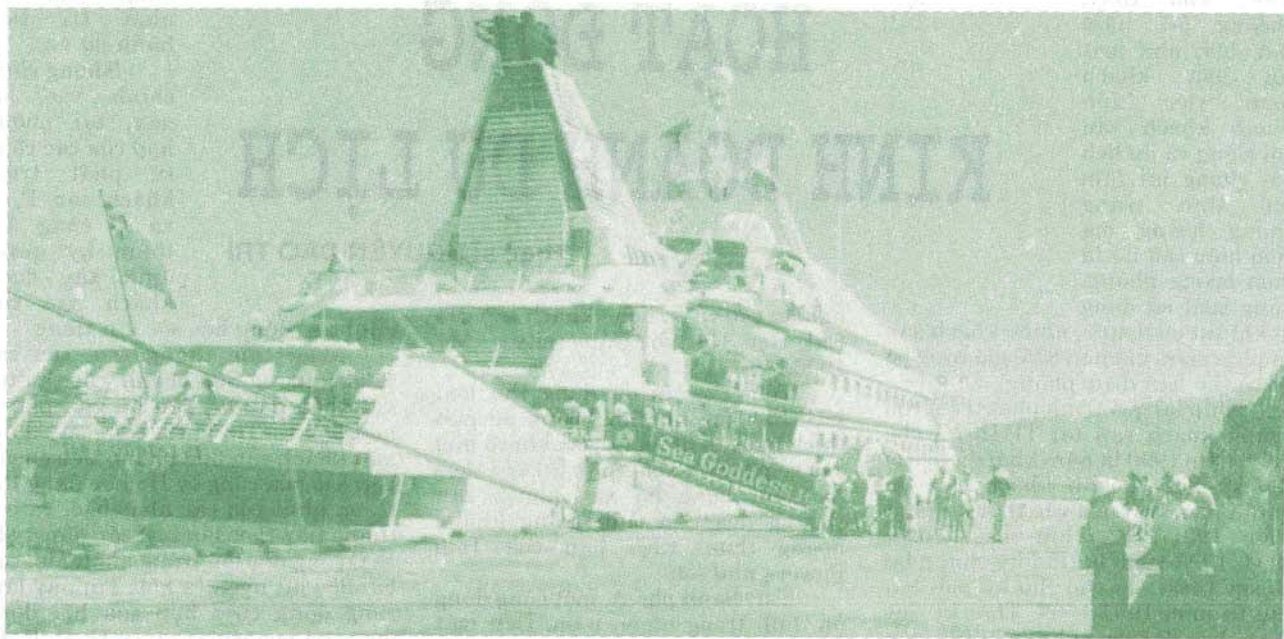
di chuyển của các doanh gia. Khách du lịch thì lại có khuynh hướng ngày càng không thích ở khách sạn ...

Liệu giới kinh doanh khách sạn của chúng ta có rút ra được điều gì từ các thông tin trên không?

3. Những vấn đề cần lưu ý trong đầu tư khách sạn tại TP.HCM trong thời gian tới

Có thể nói rằng đợt sóng trào dâng thế hệ thứ ba khách sạn Việt Nam hẳn đã sắp kết thúc. Với những dự án đầu tư khách sạn hiện có, chúng tôi dự liệu rằng: từ nay đến hết năm 2002, TP.HCM không cần có thêm khách sạn.

Như vậy, do tiến trình đầu tư xây dựng một khách sạn khá tỉ mỉ, tốn kém và kéo dài trong nhiều năm từ khi có nhu cầu phát sinh cho đến khi khách sạn đi vào hoạt động, cho nên các dự án vừa đưa vào thực hiện hôm nay, thường đã được bắt đầu từ đôi ba năm trước và do vậy căn cứ của nó thường dựa vào mức cầu của thời điểm đó chứ không phải vào thời điểm hiện nay (Trường hợp của New World chẳng hạn kéo dài từ 1989 đến 1994 tức năm năm sau mới đi vào hoạt động).



Một nhân viên nghiên cứu của một khách sạn liên doanh lớn nhất nhì TP.HCM hiện nay, đã cho biết trong chỗ riêng tư: khách sạn của họ hiện đang lo âu nghiên cứu rất kỹ các đợt tiếp thị cho các năm 2000 và sau đó, bởi lúc nào đó mới là thời điểm một mất một còn. Ít nhất là vào giữa cuối năm 2000, sẽ có thêm một đến hai khách sạn loại “bự” bước vào cuộc chiến. Và sau đó một số cao ốc chuyển mục đích sử dụng đưa vào hoạt động lưu trú sẽ càng làm tăng thêm áp lực trong lĩnh vực này.

Giới am tường thậm chí đang đặt lại câu hỏi: kỹ nghệ này có tương lai hay không? Bởi ngoài ba yếu tố căng thẳng nêu trên, cung cách di chuyển của khách lữ hành cũng đang thay đổi. Với vận chuyển hàng không ngày càng thuận lợi, các nhà kinh doanh có thể bay đến một nước làm việc trong buổi sáng và buổi chiều thì bay về. Như vậy, khuynh hướng các chuyến đi ngắn sẽ ngớt đi, do vậy thời gian lưu trú tại khách sạn sẽ giảm rất nhiều. Mặt khác, liên lạc viễn thông đã rất hiện đại cũng sẽ làm giảm dung lượng

Như thế trong 40 tháng tới, cung vẫn sẽ tiếp tục đi trước cầu, và ở đây tính chu kỳ của kỹ nghệ khách sạn sẽ cho thấy sự hiện diện của nó khi: nếu kinh tế khu vực và Việt Nam tiếp tục phát triển mạnh đưa đến tăng mạnh về giao lưu tức mức cầu về phòng sẽ tiếp tục tăng, thì từ ba đến năm năm sau mới tái lập một đợt phát triển mới của khách sạn Việt Nam, thế hệ thứ tư. Lúc đó, cũng cần vài ba năm để nghiên cứu đầu tư ... Và thế hệ thứ tư của khách sạn Việt Nam phải chăng sẽ chào đời vào năm 2005? ■