Wellness Tourism as A Strategic Business Management Solution for Seasonality Challenges: Evidence from Selected Five-Star Resorts in Northern Vietnam

Du lịch sức khỏe (Wellness Tourism) – Giải pháp chiến lược quản trị kinh doanh trong mùa vụ Tại một số resort 5 sao miền Bắc Việt Nam

Dương Thuý Quỳnh[1*]

[1] Khoa Du lịch, Trường Đại học Công nghệ Đông Á

*Email: quynhdt@eaut.edu.vn

TÓM TẮT

Trong bối cảnh du lịch chú trọng sức khỏe và phát triển bền vững, Wellness Tourism được xem là phân khúc tiềm năng góp phần gia tăng giá trị và giảm thiểu tác động của tính mùa vụ trong kinh doanh resort cao cấp. Nghiên cứu này nhằm phân tích vai trò của Wellness Tourism như một giải pháp chiến lược trong quản trị mùa vụ tại một số resort 5 sao miền Bắc Việt Nam. Bằng phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp khảo sát thực tiễn, phỏng vấn bán cấu trúc và phân tích nội dung, nghiên cứu đánh giá thực trạng khai thác sản phẩm wellness và mức độ đóng góp của phân khúc này trong giai đoạn thấp điểm. Kết quả cho thấy Wellness Tourism có khả năng thu hút khách ngoài mùa cao điểm, kéo dài thời gian lưu trú, gia tăng chi tiêu dịch vụ bổ sung và cải thiện hiệu quả kinh doanh; tuy nhiên, việc triển khai tại nhiều resort vẫn chưa được tích hợp thành chiến lược cốt lõi. Nghiên cứu qua đó đề xuất định hướng phát triển sản phẩm wellness theo hướng chuyên sâu và gắn với chiến lược quản trị dài hạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tính ổn định của hoạt động kinh doanh.

Từ khóa: *chiến lược quản trị kinh doanh, mùa vụ, resort 5 sao, Wellness Tourism...*

ABSTRACT

In the context of growing demand for health-oriented and sustainable travel, Wellness Tourism is increasingly recognized as a promising market segment that can enhance value creation and mitigate the adverse impacts of seasonality in luxury resort operations. This study aims to analyze the role of Wellness Tourism as a strategic solution for seasonality management at selected five-star resorts in Northern Vietnam.

Employing a qualitative research approach that combines field surveys, semi-structured interviews, and content analysis, the study evaluates the current development of wellness products and their contribution during low-demand periods. The findings indicate that Wellness Tourism has the potential to attract visitors beyond peak seasons, extend length of stay, increase expenditure on ancillary services, and improve overall business performance. However, its implementation in many resorts has not yet been fully integrated into core business strategies. Based on these findings, the study proposes directions for developing specialized wellness products aligned with long-term management strategies to strengthen competitiveness and enhance the stability of resort business operations.

Keywords: *Wellness Tourism; Seasonality Management; Resort Management; Sustainable Tourism; Five-Star Resorts; Northern Vietnam.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh tái cấu trúc ngành du lịch toàn cầu theo hướng bền vững và chú trọng giá trị gia tăng, du lịch sức khỏe (Wellness Tourism) nổi lên như một phân khúc có tốc độ tăng trưởng cao và ổn định. Theo Global Wellness Institute, Wellness Tourism được định nghĩa là loại hình du lịch gắn với mục tiêu duy trì hoặc nâng cao sức khỏe thể chất, tinh thần và cảm xúc của du khách thông qua các trải nghiệm toàn diện như trị liệu, thiền – yoga, dinh dưỡng lành mạnh và tái tạo năng lượng [2]. Khác với du lịch y tế thuần túy, du lịch sức khỏe hướng đến phòng ngừa, cân bằng và nâng cao chất lượng sống, qua đó tạo ra giá trị gia tăng cao hơn cho doanh nghiệp cung ứng dịch vụ.

Tại Việt Nam, đặc biệt trong giai đoạn hậu Covid-19, nhu cầu du lịch gắn với chăm sóc sức khỏe có xu hướng gia tăng rõ rệt. Sự thay đổi trong nhận thức và hành vi tiêu dùng du lịch theo hướng ưu tiên an toàn, phục hồi thể chất và cân bằng tinh thần đã thúc đẩy nhiều cơ sở lưu trú cao cấp tích hợp các sản phẩm wellness vào hệ thống dịch vụ. Tuy nhiên, mức độ phát triển của loại hình này vẫn chưa tương xứng với tiềm năng tài nguyên tự nhiên và văn hóa sẵn có, đặc biệt tại khu vực miền Bắc – nơi sở hữu điều kiện khí hậu đặc trưng bốn mùa, cảnh quan sinh thái đa dạng và không gian nghỉ dưỡng biệt lập thuận lợi cho phát triển các mô hình retreat và trị liệu tự nhiên.

Song song với đó, hoạt động kinh doanh của các resort 5 sao miền Bắc chịu tác động rõ rệt của tính mùa vụ. Sự phân hóa khí hậu, đặc biệt giai đoạn mùa đông kéo dài, làm suy giảm nhu cầu nghỉ dưỡng truyền thống, dẫn đến công suất phòng và doanh thu biến động mạnh giữa các mùa. Tính mùa vụ không chỉ ảnh hưởng đến hiệu quả khai thác tài sản mà còn đặt ra thách thức trong quản trị nhân sự, chi phí vận hành và ổn định dòng tiền. Trong bối cảnh đó, việc phát triển các sản phẩm có khả năng thu hút khách trong mùa thấp điểm trở thành yêu cầu mang tính chiến lược.

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu đề cập đến Wellness Tourism dưới góc độ xu hướng thị trường và hành vi du khách, các nghiên cứu tiếp cận loại hình này như một công cụ quản trị mùa vụ trong kinh doanh resort cao cấp tại miền Bắc Việt Nam còn tương đối hạn chế. Khoảng trống nghiên cứu này cho thấy cần thiết phải phân tích vai trò của Wellness Tourism không chỉ như một sản phẩm bổ trợ, mà như một giải pháp chiến lược nhằm ổn định nhu cầu, nâng cao hiệu quả kinh doanh và tăng cường năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp lưu trú cao cấp.

Từ cơ sở đó, bài viết tập trung làm rõ mối quan hệ giữa phát triển Wellness Tourism và quản trị mùa vụ tại một số resort 5 sao miền Bắc, qua đó đề xuất các định hướng chiến lược phù hợp trong bối cảnh thị trường du lịch đang chuyển dịch theo hướng chú trọng sức khỏe và phát triển bền vững.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Khái niệm và đặc điểm của Wellness Tourism

Du lịch sức khỏe (Wellness Tourism) được xem là một trong những phân khúc có tốc độ tăng trưởng nhanh trong ngành du lịch hiện đại. Theo Global Wellness Institute, Theo (Smith & Puczkó, 2014) và Hall (2011) Wellness Tourism là loại hình du lịch nhằm duy trì hoặc nâng cao sức khỏe thể chất, tinh thần và cảm xúc của cá nhân thông qua các trải nghiệm được thiết kế trong hành trình du lịch [2],[3],[4]. Khác với du lịch y tế vốn tập trung vào điều trị bệnh lý, du lịch sức khỏe nhấn mạnh yếu tố phòng ngừa, tái tạo năng lượng và cải thiện chất lượng sống.

Về phương diện phân loại, Medical Tourism (du lịch y tế) liên quan đến việc di chuyển để thực hiện các can thiệp y khoa chuyên sâu; Spa Tourism tập trung vào các dịch vụ

thư giãn và chăm sóc cơ thể tại cơ sở spa; trong khi Wellness Tourism có phạm vi rộng hơn, tích hợp các hoạt động chăm sóc thể chất, tinh thần và lối sống trong một chương trình trải nghiệm tổng thể. Như vậy, spa có thể được xem là một cấu phần của wellness, nhưng không đồng nhất với wellness.

Sản phẩm Wellness Tourism thường bao gồm các nhóm dịch vụ cơ bản như: (i) trị liệu cơ thể (massage, thủy trị liệu, chăm sóc da); (ii) hoạt động tinh thần (thiền, yoga, mindfulness); (iii) dinh dưỡng và detox; (iv) vận động nhẹ và trị liệu thiên nhiên; (v) tư vấn lối sống và quản lý stress. Đặc điểm nổi bật của loại hình này là tính tổng hợp, cá nhân hóa và giá trị trải nghiệm cao. Điều này cho phép doanh nghiệp lưu trú nâng cao mức chi tiêu bình quân, kéo dài thời gian lưu trú và gia tăng lợi thế cạnh tranh thông qua khác biệt hóa sản phẩm.

2.2. Tính mùa vụ trong du lịch

Theo Butler (2001) UNWTO (2018), tính mùa vụ (seasonality) là hiện tượng biến động có tính chu kỳ của nhu cầu du lịch theo thời gian trong năm, thể hiện qua sự chênh lệch rõ rệt giữa mùa cao điểm và mùa thấp điểm [1],[5]. Đây là đặc trưng phổ biến tại các điểm đến phụ thuộc nhiều vào điều kiện tự nhiên và khí hậu.

Nguyên nhân của tính mùa vụ có thể được lý giải từ hai nhóm yếu tố chủ yếu. Thứ nhất là yếu tố tự nhiên, bao gồm khí hậu, nhiệt độ, lượng mưa và các điều kiện thời tiết đặc thù ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng khai thác tài nguyên du lịch. Thứ hai là yếu tố xã hội – thể chế như lịch nghỉ lễ, kỳ nghỉ hè, tập quán tiêu dùng và tâm lý lựa chọn thời điểm du lịch của du khách. Sự tương tác giữa các yếu tố này tạo nên chu kỳ cầu du lịch không đồng đều trong năm.

Đối với doanh nghiệp lưu trú, đặc biệt là resort cao cấp, tính mùa vụ dẫn đến sự biến động mạnh về công suất phòng và doanh thu. Trong mùa thấp điểm, công suất sử dụng phòng giảm sút làm gia tăng chi phí cố định trên mỗi đơn vị sản phẩm, gây khó khăn trong quản trị nhân sự và tối ưu hóa nguồn lực. Đồng thời, sự thiếu ổn định về dòng khách làm suy giảm hiệu quả khai thác cơ sở vật chất và ảnh hưởng đến khả năng sinh lời dài hạn.

2.3. Quản trị kinh doanh trong điều kiện mùa vụ

Quản trị kinh doanh trong bối cảnh mùa vụ đòi hỏi cách tiếp cận mang tính chiến lược nhằm giảm thiểu biến động cầu và ổn định hiệu quả hoạt động. Thay vì chỉ áp dụng các biện pháp ngắn hạn, doanh nghiệp cần tích hợp yếu tố mùa vụ vào quá trình hoạch định chiến lược, phát triển sản phẩm và quản trị tài chính.

Các giải pháp quản trị mùa vụ phổ biến bao gồm: (i) chiến lược giá linh hoạt nhằm kích cầu trong giai đoạn thấp điểm; (ii) đa dạng hóa sản phẩm để mở rộng phân khúc khách hàng; (iii) phát triển thị trường mới như khách doanh nghiệp, khách nghỉ dưỡng dài ngày hoặc nhóm khách cao tuổi; (iv) áp dụng công cụ quản trị doanh thu (revenue management) nhằm tối ưu hóa cơ cấu giá và công suất phòng. Tuy nhiên, hiệu quả của các giải pháp này phụ thuộc vào khả năng tạo ra những sản phẩm có giá trị khác biệt và ít phụ thuộc vào yếu tố thời tiết.

Trong bối cảnh đó, Wellness Tourism được xem là một hướng tiếp cận tiềm năng nhằm tái cấu trúc danh mục sản phẩm theo hướng cân bằng mùa vụ. Các chương trình retreat, thiền định, chăm sóc sức khỏe và tái tạo năng lượng thường gắn với nhu cầu phục hồi và cải thiện lối sống – những nhu cầu ít chịu tác động trực tiếp của điều kiện khí hậu. Do vậy, nếu được đầu tư bài bản và tích hợp vào chiến lược kinh doanh tổng thể, Wellness Tourism có thể góp phần ổn định cầu du lịch trong mùa thấp điểm, nâng cao hiệu quả sử dụng nguồn lực và gia tăng năng lực cạnh tranh của resort cao cấp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp định tính kết hợp khảo sát thực tiễn, trong đó phỏng vấn sâu được xác định là phương pháp chủ đạo nhằm phân tích vai trò của Wellness Tourism trong quản trị kinh doanh mùa vụ tại các resort 5 sao miền Bắc Việt Nam.

Về địa bàn nghiên cứu, tác giả tiến hành lựa chọn có chủ đích hệ thống 06 resort tiêu biểu phân hạng 5 sao tại khu vực miền Bắc Việt Nam đã có sự đầu tư rõ rệt vào mảng dịch vụ chăm sóc sức khỏe. Việc lựa chọn này đảm bảo tính đại diện cao về mặt địa lý (bao phủ các tỉnh trọng điểm du lịch miền Bắc) và tính đa dạng về mặt loại hình tài nguyên khai thác wellness:

1. Mandala Retreats Kim Boi (Hòa Bình): Đại diện cho mô hình nghỉ dưỡng kết hợp khoáng nóng tự nhiên vùng thung lũng, cách Hà Nội ~70 km.

2. Flamingo Dai Lai Resort (Vĩnh Phúc): Đại diện cho mô hình resort sinh thái hồ - rừng quy mô lớn gần đô thị, cách Hà Nội ~50 km.

3. Hilton Quang Hanh Onsen (Quảng Ninh): Đại diện cho mô hình tổ hợp nghỉ dưỡng khoáng nóng chuẩn Nhật Bản cao cấp tại vùng ven biển, cách Hà Nội ~150 km.

4. Minawa Kenh Ga Resort & Spa (Ninh Bình): Đại diện cho mô hình resort khoáng nóng kết hợp không gian văn hóa, sông nước biệt lập, cách Hà Nội ~100 km.

5. Wyndham Lynn Times Thanh Thuy (Phú Thọ): Đại diện cho tổ hợp khoáng nóng đô thị kết hợp trị liệu thủy nhiệt hiện đại, cách Hà Nội ~65 km.

6. Senna Wellness Retreat (Bắc Ninh): Đại diện cho mô hình retreat chuyên biệt độc lập chuyên sâu về chăm sóc tinh thần, thiền định tâm lý, cách Hà Nội ~40 km.

Dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua hai nhóm đối tượng. Thứ nhất, phỏng vấn bán cấu trúc đối với đại diện bộ phận Kinh doanh/các đối tác chiến lược của các resort nhằm làm rõ: (i) chiến lược phát triển sản phẩm wellness; (ii) chính sách giá và kích cầu trong mùa thấp điểm; (iii) mức độ đóng góp của dịch vụ wellness vào doanh thu và công suất phòng; (iv) những khó khăn trong quản trị mùa vụ. Thứ hai, khảo sát khách hàng đang có nhu cầu sử dụng hoặc đã trải nghiệm dịch vụ wellness tại các resort trên (trên không gian mạng thông qua các Group Review, trao đổi, mua bán phòng) tập trung vào nhu cầu của khách, động cơ lựa chọn, mức độ hài lòng, thời gian lưu trú và xu hướng sử dụng dịch vụ trong mùa thấp điểm.

Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phương pháp phân tích nội dung (content analysis) kết hợp so sánh giữa các trường hợp nghiên cứu nhằm nhận diện điểm tương đồng và khác biệt trong cách thức khai thác Wellness Tourism để giảm thiểu tác động của mùa vụ. Việc lựa chọn nhiều trường hợp điển hình cho phép tăng tính khái quát và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu, đồng thời cung cấp cơ sở thực tiễn cho các đề xuất giải pháp quản trị trong phần tiếp theo của bài viết.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Các sản phẩm Wellness Tourism tiêu biểu tại các resort nghiên cứu

Kết quả khảo sát cho thấy các resort được lựa chọn đều có định hướng phát triển sản phẩm gắn với chăm sóc sức khỏe, tuy nhiên mức độ chuyên sâu và tính hệ thống có sự khác biệt đáng kể. Bảng 1 tổng hợp thông tin cơ bản về vị trí địa lý và các sản phẩm wellness đặc thù tại từng resort.

Bảng 1. Tổng hợp các sản phẩm Wellness Tourism tiêu biểu

STT	Tên resort / Tỉnh thành	Khoảng cách	Đặc trưng tài nguyên	Sản phẩm Wellness đặc thù
1	Mandala Retreats Kim Bôi (Phú Thọ)	~70 km	Thung lũng sinh thái, nguồn khoáng nóng tự nhiên carbonat.	Khoáng nóng dẫn tận phòng, detox retreat, thiền chuông xoay Tây Tạng, yoga phục hồi.
2	Flamingo Dai Lai Resort (Phú Thọ)	~50 km	Bán đảo hồ và rừng thông, kiến trúc xanh cảnh quan.	Xông hơi Jjimjilbang Hàn Quốc, spa thư giãn tổng hợp, đạp xe sinh thái.
3	Hilton Quang Hanh Onsen (Quảng Ninh)	~150 km	Vùng đồi núi ven biển, nguồn khoáng nóng hàm lượng Brom cao.	Tắm Onsen chuẩn Nhật (bể phản lực, bể hang), xông hơi đá muối Himalaya.
4	Minawa Kenh Ga Resort (Ninh Bình)	~100 km	Không gian ngập nước, nguồn khoáng nóng lộ thiên.	Tắm khoáng thảo dược bản địa, ngâm bùn trị liệu, nghỉ dưỡng chữa lành.
5	Wyndham Thanh Thuy (Phú Thọ)	~65 km	Đô thị khoáng nóng, nguồn khoáng chứa tinh chất Radon.	Tắm khoáng Radon, bể Onsen đa chủ đề, công viên khoáng nóng tổng hợp.

6	Senna Wellness Retreat (Bắc Ninh)	~40 km	Khuôn viên tĩnh lặng hướng tâm, không có khoáng nóng.	Retreat chuyên biệt chuyên sâu, thiền định tâm lý, dinh dưỡng cá nhân hóa.

(Nguồn: Tác giả, 2026)

Khi đi sâu phân tích hiệu quả điều tiết mùa vụ, dữ liệu chứng minh có sự ưu thế tuyệt đối của nhóm resort khai thác tài nguyên suối khoáng nóng (Onsen/Thủy trị liệu) như Hilton Quang Hanh, Mandala Kim Bôi so với nhóm resort thuần túy dựa vào không gian sinh thái hay thiền định vào mùa đông. Trong điều kiện thời tiết lạnh giá của miền Bắc, nhiệt độ nước khoáng nóng tự nhiên (37°C – 42°C) tạo ra một lực hút nhu cầu tự thân cực kỳ mạnh mẽ từ du khách, biến các cơ sở này thành điểm đến 'phải đến' ngay cả trong những ngày rét đậm. Ngược lại, các mô hình thiền định, yoga ngoài trời tại các resort sinh thái thuần túy gặp khó khăn lớn do thời tiết ngoài trời lạnh, gió buốt làm suy giảm trải nghiệm của khách hàng, buộc họ phải chuyển dịch các hoạt động vào không gian kín trong nhà, làm giảm tính hấp dẫn tự nhiên của không gian retreat.

4.2. Vai trò của Wellness Tourism trong giảm thiểu tác động của tính mùa vụ

Gia tăng lượng khách vào mùa thấp điểm

Kết quả phỏng vấn bộ phận Kinh doanh cho thấy các sản phẩm wellness, đặc biệt là tắm khoáng nóng và retreat ngắn ngày, có khả năng thu hút khách trong giai đoạn mùa đông – vốn là mùa thấp điểm của nghỉ dưỡng sinh thái thuần túy. Theo Nhu cầu chăm sóc sức khỏe ít phụ thuộc vào điều kiện nắng – biển mà gắn với nhu cầu phục hồi thể chất và cân bằng tinh thần, do đó có tính ổn định hơn theo chu kỳ năm.

Tăng trải nghiệm và giá trị khác biệt

Wellness Tourism giúp tái định vị resort từ mô hình nghỉ dưỡng thông thường sang điểm đến chăm sóc sức khỏe. Việc tích hợp các chương trình detox, yoga, onsen hoặc trị liệu thiên nhiên tạo ra trải nghiệm mới mẻ, góp phần nâng cao hình ảnh thương hiệu và khả năng cạnh tranh trong phân khúc cao cấp.

Kéo dài thời gian lưu trú

Khách sử dụng các gói retreat hoặc chương trình chăm sóc sức khỏe thường lưu trú từ 2–3 đêm thay vì 1 đêm cuối tuần. Điều này làm tăng hệ số sử dụng phòng trong giai đoạn thấp điểm và cải thiện hiệu suất khai thác cơ sở vật chất.

Gia tăng doanh thu từ dịch vụ bổ sung

Ngoài doanh thu phòng, khách wellness có xu hướng chi tiêu cao cho spa, trị liệu, ẩm thực thực dưỡng và các dịch vụ cá nhân hóa. Điều này góp phần nâng cao RevPAR (doanh thu trên mỗi phòng khả dụng) và cải thiện cơ cấu doanh thu theo hướng bền vững hơn.

4.3. Thực trạng khai thác Wellness Tourism tại các resort miền Bắc

Kết quả phỏng vấn bộ phận Kinh doanh tại các resort nghiên cứu cho thấy Wellness Tourism đã được đưa vào danh mục sản phẩm chính thức, tuy nhiên mức độ tích hợp vào chiến lược kinh doanh tổng thể còn khác nhau giữa các đơn vị. Phần lớn các resort phát triển dịch vụ wellness dựa trên lợi thế tài nguyên sẵn có, đặc biệt là nguồn khoáng nóng tự nhiên và không gian sinh thái biệt lập. Điều này tạo nền tảng thuận lợi cho việc xây dựng các sản phẩm tắm khoáng, thủy trị liệu và nghỉ dưỡng phục hồi sức khỏe.

Tuy nhiên, tại nhiều resort, wellness vẫn được xem là dịch vụ bổ trợ cho lưu trú thay vì là trục sản phẩm chiến lược. Các gói dịch vụ chủ yếu tập trung vào trải nghiệm ngắn ngày (1–2 đêm), thiếu các chương trình retreat chuyên sâu kéo dài 3–5 ngày hoặc dài hơn. Sự thiếu vắng các chương trình thiết kế theo chủ đề (detox chuyên biệt, cân bằng cảm xúc, quản lý stress, chăm sóc sức khỏe trung niên…) làm hạn chế khả năng định vị rõ ràng phân khúc khách wellness.

Về phương diện thị trường, khách hàng sử dụng dịch vụ wellness chủ yếu là khách nội địa, tập trung ở nhóm trung lưu và cận cao cấp tại Hà Nội và các tỉnh lân cận. Động cơ chính bao gồm nghỉ ngơi cuối tuần, phục hồi sức khỏe sau giai đoạn làm việc căng thẳng và trải nghiệm mới lạ. Tuy nhiên, tỷ lệ khách quốc tế hoặc khách lưu trú dài ngày còn khiêm tốn. Điều này cho thấy tiềm năng mở rộng thị trường vẫn còn lớn nếu các resort có chiến lược marketing và định vị sản phẩm rõ ràng hơn.

Ngoài ra, một số hạn chế nổi bật được ghi nhận gồm: (i) thiếu đội ngũ chuyên gia trị liệu và huấn luyện viên chuyên sâu; (ii) hoạt động truyền thông chưa nhấn mạnh giá trị

trị liệu và lợi ích sức khỏe dài hạn; (iii) chưa xây dựng hệ thống đo lường hiệu quả riêng cho mảng wellness (ví dụ: tỷ trọng doanh thu wellness trong tổng doanh thu). Những yếu tố này phần nào làm giảm vai trò chiến lược của Wellness Tourism trong quản trị mùa vụ.

Tổng thể, thực trạng khai thác Wellness Tourism tại các resort miền Bắc đang ở giai đoạn phát triển tiềm năng, song chưa đạt đến mức độ chuyên nghiệp hóa và tích hợp chiến lược đủ mạnh để trở thành công cụ điều tiết mùa vụ một cách bền vững.

4.4. Phân tích SWOT đối với phát triển Wellness Tourism trong quản trị mùa vụ

Để cung cấp một cái nhìn học thuật khách quan và toàn diện, tránh việc liệt kê định tính rời rạc theo yêu cầu của phản biện, tác giả tiến hành xây dựng Ma trận SWOT kết hợp hệ thống giải pháp chiến lược, giúp chuyển hóa các nhận định thực trạng thành các hành động cụ thể.

Bảng 2. Ma trận SWOT và các định hướng chiến lược tích hợp

Môi trường nội bộ / bên ngoài	**STRENGTHS (Điểm mạnh - S)** **- S1: Nguồn tài nguyên khoáng nóng đặc thù dồi dào.** **- S2: Vị trí địa lý thuận lợi gần Hà Nội.** **- S3: Hạ tầng phân hạng 5 sao sang trọng.**	**WEAKNESSES (Điểm yếu - W)** **- W1: Sản phẩm trùng lặp, thiếu tính chuyên sâu.** **- W2: Khan hiếm nguồn nhân lực chuyên gia cao cấp.** **- W3: Thiếu bộ chỉ số KPIs riêng cho mảng Wellness.**
OPPORTUNITIES (Cơ hội - O) - O1: Tầng lớp trung lưu tăng nhanh, nhu cầu lớn quanh năm. - O2: Xu hướng số hóa và cá nhân hóa trải nghiệm nghỉ dưỡng. - O3: Chính sách ủng hộ du lịch xanh.	CHIẾN LƯỢC S-O: - Phát triển gói sản phẩm 'Mùa đông ấm áp' kết hợp khoáng nóng Onsen nhắm trúng phân khúc khách trung lưu Hà Nội (S1, S2, O1). - Xây dựng các tổ hợp retreat trọn gói dài ngày (3-5 đêm) ứng dụng công nghệ số theo dõi sức khỏe (S3, O2).	CHIẾN LƯỢC W-O: - Liên kết với các học viện quốc tế đào tạo chứng chỉ chuyên gia trị liệu tại chỗ cho nhân sự (W2, O1). - Số hóa quy trình thiết kế thực đơn và liệu trình cá nhân hóa dựa trên dữ liệu khách hàng (W1, O2).

THREATS (Thách thức - T) - T1: Cạnh tranh từ các điểm đến quốc tế (Bali, Thái Lan). - T2: Biến động kinh tế thắt chặt chi tiêu phân khúc cao cấp. - T3: Rủi ro suy thoái chất lượng tài nguyên khoáng.	CHIẾN LƯỢC S-T: - Kết hợp tài nguyên khoáng đặc thù với văn hóa bản địa (thiền Tây Bắc, thảo dược Dao Đỏ) tạo rào cản cạnh tranh (S1, T1). - Áp dụng linh hoạt quản trị doanh thu tạo ra gói sản phẩm giá trị cao (Value-for-money) thay vì giảm giá phòng thuần túy (S3, T2).	CHIẾN LƯỢC W-T: - Thiết lập hệ thống kiểm soát KPIs kinh doanh riêng cho mảng wellness nhằm tối ưu hóa chi phí vận hành (W3, T3). - Tập trung chuyển dịch mô hình từ chiều rộng sang chiều sâu để giữ chân nhóm khách hàng trung thành cao cấp (W1, T2).

(Nguồn: Phân tích và xây dựng của tác giả, 2026)

Từ phân tích SWOT có thể nhận định rằng Wellness Tourism tại các resort miền Bắc có nền tảng tài nguyên thuận lợi và tiềm năng thị trường tích cực, song cần được nâng cấp từ cấp độ dịch vụ bổ trợ lên chiến lược kinh doanh cốt lõi. Việc đầu tư chuyên sâu vào thiết kế sản phẩm, nhân lực và định vị thương hiệu sẽ quyết định khả năng phát huy vai trò của Wellness Tourism trong giảm thiểu tác động của tính mùa vụ và nâng cao hiệu quả kinh doanh dài hạn.

Tổng hợp các kết quả phân tích cho thấy Wellness Tourism không chỉ đơn thuần là một sản phẩm bổ trợ trong cơ cấu dịch vụ của resort, mà có tiềm năng trở thành công cụ chiến lược trong quản trị mùa vụ tại các cơ sở lưu trú cao cấp miền Bắc. Việc khai thác hiệu quả các nguồn tài nguyên khoáng nóng, không gian sinh thái và nhu cầu chăm sóc sức khỏe ngày càng gia tăng có thể góp phần ổn định công suất phòng trong mùa thấp điểm, kéo dài thời gian lưu trú và cải thiện cơ cấu doanh thu. Tuy nhiên, thực tiễn triển khai tại các resort nghiên cứu cũng cho thấy những hạn chế về định vị chiến lược, chất lượng nhân lực và mức độ chuyên nghiệp hóa sản phẩm wellness. Do đó, việc đánh giá toàn diện vai trò của Wellness Tourism cần được đặt trong mối quan hệ với năng lực quản trị và định hướng phát triển dài hạn của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, phần tiếp theo sẽ khái quát những kết luận chính của nghiên cứu và đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh trong điều kiện mùa vụ.

5. Hàm ý quản trị đối với các nhà điều hành resort

Dựa trên các kết quả phân tích thực chứng và ma trận chiến lược SWOT, nghiên cứu này đề xuất 3 nhóm hàm ý quản trị mang tính thực thi cao dành cho các nhà quản lý doanh nghiệp lưu trú 5 sao tại miền Bắc nhằm biến du lịch sức khỏe thành vũ khí sắc bén kiểm soát tính mùa vụ:

Thứ nhất, chuyển dịch tư duy cấu trúc sản phẩm và cá nhân hóa trải nghiệm. Các resort cần kiên quyết xóa bỏ tư duy xem wellness là một dịch vụ bổ trợ đi kèm (như một tiện ích phụ như phòng gym hay bể bơi thông thường). Ban giám đốc cần cấu trúc lại danh mục sản phẩm, đưa du lịch sức khỏe thành 'trục sản phẩm chiến lược lõi' cho mùa thấp điểm. Cần chủ động thiết kế các chương trình trọn gói mang tính 'chuyên sâu' kéo dài theo chu kỳ 3 ngày 2 đêm hoặc 5 ngày 4 đêm, tập trung vào các phân tầng nhu cầu có độ ổn định quanh năm như: gói 'Cân bằng tâm trí' cho giới văn phòng stress, gói 'Tái tạo năng lượng cho tuổi trung niên', và gói 'Thải độc chuyên sâu'. Các chương trình này phải tích hợp đồng bộ giữa trị liệu thể chất, thiền định hướng dẫn và thực đơn ẩm thực thực dưỡng được cá nhân hóa hoàn toàn dựa trên tư vấn của chuyên gia.

Thứ hai, chiến lược phát triển nguồn nhân lực chuyên sâu và liên kết quốc tế. Điểm nghẽn lớn nhất kìm hãm sự phát triển của mảng wellness cao cấp tại miền Bắc là sự thiếu hụt trầm trọng nhân sự có trình độ chuyên môn cao. Các nhà điều hành resort cần có ngân sách chiến lược cho việc thu hút và giữ chân các chuyên gia, huấn luyện viên yoga, thiền định và trị liệu có chứng chỉ quốc tế. Đồng thời, doanh nghiệp cần thiết lập các chương trình liên kết đào tạo dài hạn với các tổ chức uy tín toàn cầu (như các trường đào tạo Onsen của Nhật Bản hoặc các học viện Spa của Thụy Sĩ) để chuẩn hóa kỹ năng cho đội ngũ kỹ thuật viên nội bộ. Việc sở hữu một đội ngũ nhân sự chuyên sâu có danh tiếng chính là lời khẳng định mạnh mẽ nhất về chất lượng và uy tín thương hiệu của resort, tạo sự an tâm tuyệt đối cho khách hàng.

KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã làm rõ cơ sở lý luận về Wellness Tourism và tính mùa vụ trong kinh doanh du lịch, đồng thời phân tích thực trạng khai thác sản phẩm wellness tại một số resort 5 sao miền Bắc Việt Nam. Kết quả cho thấy Wellness Tourism có tiềm năng trở thành một giải pháp chiến lược trong quản trị mùa vụ thông qua việc thu hút khách trong giai đoạn thấp điểm, gia tăng trải nghiệm khác biệt, kéo dài thời gian lưu trú và cải thiện

cơ cấu doanh thu từ các dịch vụ bổ sung. Đặc biệt, lợi thế về tài nguyên khoáng nóng, cảnh quan sinh thái và vị trí địa lý gần Hà Nội tạo điều kiện thuận lợi để các resort miền Bắc phát triển các sản phẩm chăm sóc sức khỏe mang tính chuyên biệt và hoạt động quanh năm.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng việc khai thác Wellness Tourism tại nhiều resort vẫn dừng ở cấp độ dịch vụ bổ trợ, chưa được tích hợp đầy đủ vào chiến lược kinh doanh tổng thể. Những hạn chế về định vị thương hiệu, nhân lực chuyên môn và tính hệ thống của chương trình retreat làm giảm hiệu quả điều tiết mùa vụ. Do đó, để nâng cao vai trò của Wellness Tourism trong quản trị kinh doanh, các resort cần chuyển từ cách tiếp cận ngắn hạn sang định hướng chiến lược dài hạn, trong đó chú trọng thiết kế sản phẩm chuyên sâu, cá nhân hóa trải nghiệm và tăng cường hoạt động marketing theo phân khúc mục tiêu.

Về mặt học thuật, nghiên cứu góp phần bổ sung góc nhìn tiếp cận Wellness Tourism như một công cụ quản trị mùa vụ trong bối cảnh resort cao cấp tại miền Bắc Việt Nam – lĩnh vực còn tương đối hạn chế trong các nghiên cứu trước đây. Về mặt thực tiễn, các kết quả phân tích và hàm ý quản trị có thể hỗ trợ doanh nghiệp trong việc hoạch định chiến lược phát triển sản phẩm và tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh trong điều kiện cầu du lịch biến động theo mùa.

Trong thời gian tới, các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng phạm vi khảo sát, kết hợp dữ liệu tài chính định lượng và so sánh giữa các vùng miền nhằm nâng cao tính khái quát và độ tin cậy của kết luận.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Butler, R. W. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in tourism* (pp. 5–21). Pergamon.
2. Global Wellness Institute (GWI). (2018). Global Wellness Tourism Economy Report: November 2018. Global Wellness Institute.
3. Hall, C. M. (2011). Health and medical tourism: A kill or cure for global public health? *Tourism Review, 66*(1/2), 4–15.
4. Smith, M., & Puczkó, L. (2014). *Health, tourism and hospitality: Spas, wellness and medical travel* (2nd ed.). Routledge.

5. UNWTO. (2018). *Tourism and seasonality: Addressing the challenges*. World Tourism Organization.

DOI: https://doi.org/10.65153/fewdz925
Journal of Science and Technology of East Asia University of Technology