

ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÁC KHÁCH SẠN SHERATON, PARK HYATT, NEW WORLD

SV: Lê Thị Thảo Duyên

Khoa Du lịch

1. Thực trạng cạnh tranh của khách sạn Sheraton, New World, Park Hyatt

1.1. Khách sạn Sheraton

Marketing: Có chính sách phân biệt sản phẩm với nhiều loại phòng khác nhau dành cho khách VIP và những phòng khách dành cho những khách có khả năng thanh toán với những tiện nghi tương xứng với sự phân loại phòng. Đa dạng hoá sản phẩm để phục vụ đầy đủ các yêu cầu của khách hàng.

Nhân lực: Nhân lực bùong chưa hợp lý, chưa đáp ứng cao nhu cầu của thị trường. Tỷ lệ nhân viên nam, nữ ở bộ phận ăn uống và bộ phận bùong chênh lệch lớn. Thêm vào đó độ tuổi trung bình của nhân viên bùong là tương đối cao. Ảnh hưởng đến sự thu hút và ấn tượng của khách.

Tổ chức: Với quy mô tổ chức và quản lý như hiện nay khách sạn đã đảm bảo được mối quan hệ hợp lý giữa các bộ phận. Bằng việc quy định trách nhiệm, quyền hạn cụ thể của từng bộ phận góp phần tạo sự gắn kết giữa các bộ phận trong quá trình phục vụ khách.

Tài chính:

Bảng 1: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2010 và 2011 của khách sạn Sheraton

Đơn vị tính: tỉ đồng

Chỉ tiêu	2010	2011	So sánh 2010 và 2011
			Giá trị
Doanh thu	185,749.2	206,388	20,638.8
Giá vốn	74,299.68	123,832.8	49,533.12
Trả lương cho nhân viên	3,792.95	3,792.95	0
Khấu hao tài sản cố định	2,558.885	3,856.025	1,297.14
Thuế, lệ phí	15	15	0
Chi phí, dịch vụ mua ngoài	2,108.565	6,616.415	4,507.85
Chi phí khác	1,071.745	6,319.825	5,248.08
Chi phí quản lý	9.545	20.600	11.055
Tổng chi phí	93,391.825	165,033.015	71,641.19
Lợi nhuận sau thuế	92,357.375	41,354.985	-51,002.39

Tỷ suất lợi nhuận/ doanh thu	0.4972	0.2003	-0.2968
------------------------------	--------	--------	---------

Cơ sở vật chất: Khách sạn cao 23 tầng, có 2 tòa nhà. Tòa thứ nhất tên Sheraton Hotel gồm 392 phòng và một phòng dành cho nguyên thủ quốc gia. Tòa thứ hai tên Grand Tower gồm 112 phòng. Có 5 nhà hàng chuyên phục vụ ăn uống trong đó 3 nhà hàng và 2 quầy bar. Mỗi phòng đều được trang bị các thiết bị hiện đại theo tiêu chuẩn 5 sao.

Thị trường khách du lịch: Thị trường khách du lịch trên địa bàn TP.HCM rất phong phú. Khách sạn Sheraton có tỉ lệ khách Nhật, Hàn lưu trú rất đông (70-80%).

1.2. Khách sạn New World

Maketing: Tổ chức liên tục các sự kiện lớn trong nước, hội nghị doanh nghiệp, họp báo,... Mở rộng các dịch vụ vào mùa thấp điểm: Dịch vụ ẩm thực, buffet, hội thảo, spa,... Thông qua các báo chí, truyền hình, báo điện tử khách sạn đã xây dựng hình ảnh, danh tiếng, uy tín tốt đẹp của mình trong tâm trí khách hàng. Xuất hiện trên các bài báo về chủ đề Du lịch - Ẩm thực – Giải trí trên báo *Sài Gòn tiếp thị*, trên các đài truyền hình thành phố để người xem có thể biết về khách sạn và lựa chọn cho những ngày cuối tuần, lễ, tết...

Nhân lực: Đội ngũ nhân viên phục vụ chuyên nghiệp, được đào tạo bài bản, nhưng chưa thực sự nhiệt tình trong công việc. Nhân viên quản lý của khách sạn được tuyển chọn, luôn đòi hỏi trình độ chuyên môn cao. Đặc biệt là vị trí cấp cao đều được đào tạo ở nước ngoài về lĩnh vực quản trị khách sạn.

Tổ chức: Nhân viên được bố trí theo nhiều bộ phận một cách khoa học. Có sự phối hợp giữa các nhân viên trong từng bộ phận với nhau. Mỗi nhân viên đều có đồng phục gọn gàng, lịch sự, chuyên nghiệp.

Tài chính:

Bảng 2: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2010 và 2011 của khách sạn New World

Đơn vị tính: tỉ đồng

Chỉ tiêu	2010	2011	So sánh 2010 và 2011
			Giá trị
Doanh thu	174,367.5	199,570	25,202.5
Giá vốn	67,154.32	111,321.9	44,167.58
Trả lương cho nhân viên	3,239.59	3,239.59	0
Khấu hao Tài sản cố định	3,424.109	4,923.102	1,297.14
Thuế, lệ phí	15	15	0
Chi phí, dịch vụ mua ngoài	2,973.571	6,812.328	4,507.85

Chi phí khác	2,031.532	6,718.912	5,248.08
Chi phí quản lý	10.134	20.725	11.055
Tổng chi phí	78,848.256	153,755.832	74,907.576
Lợi nhuận sau thuế	95,519.244	45,814.168	-49,705.076
Tỷ suất lợi nhuận/ doanh thu	0,55	0,23	-0,32

Cơ sở vật chất: Cơ sở hệ thống vật chất, tiện nghi của khách sạn đang dần thay đổi và nâng cấp. Khách sạn có 552 phòng nghỉ và phòng căn hộ trong đó 28 phòng suite và 32 phòng dành cho các thương nhân cao cấp. Tất cả các phòng đều được trang bị đầy đủ tiện nghi, sang trọng, đáp ứng phù hợp với nhu cầu của từng cá nhân, từ các doanh nhân đến các nhà chính trị. Ngoài ra, khách sạn còn có một trung tâm hội nghị gồm 7 phòng họp nhỏ, 2 phòng hội nghị lớn có sức chứa lên đến 500 người và cách âm tốt là nơi lý tưởng để tổ chức hội nghị, hội thảo, đàm phán công việc hay tiệc cưới.

Thị trường khách du lịch: Lúc trước chủ yếu là khách thương nhân (cá nhân) chiếm khoảng 60% thì hiện nay, khách đoàn lại chiếm đa số.

1.3. Khách sạn Park Hyatt

Maketing: Khai thác triệt để sức mạnh truyền thông của Internet. Đăng tải hình ảnh, thông tin của khách sạn trên website của khách sạn và website chuyên ngành khách sạn, du lịch...

Nhân lực: Đa số là lao động trẻ và phân bố không đồng đều trong các lĩnh vực: Độ tuổi trung bình từ 30 – 40 tuổi, trong đó nữ từ độ tuổi 20 – 35 tuổi, nam từ 30 – 45 tuổi. Lao động hợp đồng chiếm tỉ lệ cao nhưng họ làm việc hết mình, lao động trẻ, khỏe có trình độ học vấn và tay nghề cao. Nhưng so với các khách sạn khác thì Park Hyatt có đội ngũ lao động với trình độ tương đối cao.

Tài chính:

Bảng 3: Kết quả hoạt động kinh doanh năm 2010 và 2011 của khách sạn Park Hyatt

Đơn vị tính: tỉ đồng

Chỉ tiêu	Năm 2010	2011	So sánh 2010 và 2011
			Giá trị
Doanh thu	198,362	297,181	98.819
Giá vốn	78,323.52	131,132.2	52,808.68
Trả lương cho nhân viên	4,112.45	4,112.45	0

Khấu hao Tài sản cố định	2,678.108	3,296.105	617.997
Thuế, lệ phí	15	15	0
Chi phí, dịch vụ mua ngoài	2,319.076	5,312.018	2,992.942
Chi phí khác	1,573.941	5,412.011	3,838.07
Chi phí quản lý	9.137	17.700	8.563
Tổng chi phí	89,229.594	149,594.6651	60,365.0711
Lợi nhuận sau thuế	109,132.406	147,586.3349	38,453.9289
Tỷ suất lợi nhuận/ doanh thu	0,55	0,50	-0,05

Cơ sở vật chất: Có 252 phòng khách sang trọng gồm 21 phòng căn hộ. Sảnh khách sạn có hai cánh cửa chính bằng gỗ lấp kính, sàn bằng gỗ, và những cột bê tông có đường kính một người lớn ôm không hết, các vật dụng trang trí mang đậm chất phương Đông. Tiếp đến là những chiếc bàn gỗ ở hai quầy tiếp tân và thông tin, trần nhà ngay hai cửa chính với một tấm kính cô, và những bóng đèn tỏa ánh sáng màu vàng sậm, tạo cho khách cảm giác vừa hiện đại vừa cổ kính. Ở quầy bar, phòng họp, phòng khách và hành lang... đâu đâu cũng có tranh của các họa sĩ Việt Nam thể hiện đời sống và con người Việt Nam. Đặc biệt, phòng khách còn trưng bày những bức ảnh Sài Gòn xưa. Gồm 2 nhà hàng: nhà hàng Ý Opera và nhà hàng Square One. Thiết kế Park Lounge là phòng họp dành cho các cuộc họp quan trọng hay các buổi xã giao thân mật. Khu vực này được thiết kế cửa kính trong suốt từ sàn cho đến trần, cho phép khách chiêm ngưỡng thành phố. Có phòng họp và đại tiệc rộng 550m² không cột, sức chứa 450 người, có thể chia thành 3 phòng cách âm riêng biệt. Khách sạn còn đầu tư vào các dịch vụ bổ sung như Xuân Spa. Mỗi phòng đều có phòng thay đồ riêng, ghế ngồi thoải mái, không gian thư giãn rộng, phòng tắm có vòi hoa sen đa chức năng. Phòng tập thể hình diện tích 120m² trang bị máy móc hiện đại... Tất cả các phòng đều được thiết kế cách âm tạo không gian riêng cho khách. Các trang thiết bị hiện đại: đường truyền internet tốc độ cao, truyền hình vệ tinh đa kênh màn hình phẳng, hai đường dây điện thoại...

Tổ chức: Các chương trình đào tạo được sử dụng phương pháp khác nhau. Trường các bộ phận trong khách sạn chủ yếu sử dụng các băng video, kết hợp với một số tài liệu hướng dẫn đào tạo cho các bộ phận trong khách sạn, mỗi năm sẽ đánh giá chất lượng đào tạo 2 lần.

Thị trường khách du lịch: Đối tượng khách hàng của khách sạn là khách du lịch cao cấp và doanh nhân các nhà quản lý, đầu tư quốc tế nên lượng khách đoàn được khổng chế

ở mức 20 - 30% để đảm bảo tiêu chuẩn và chất lượng dịch vụ của một thương hiệu khách sạn cao cấp (trong vô số thương hiệu mà tập đoàn Hyatt Global đang sở hữu).

2. Áp dụng các mô hình phân tích năng lực cạnh tranh để đánh giá mức độ cạnh tranh của các khách sạn Sheraton, New World, Park Hyatt

2.1. Phân tích theo mô hình SWOT

Cơ hội: Việt Nam đã gia nhập WTO nên cơ hội mở ra cho Việt Nam là rất lớn, nhất là đối với ngành du lịch; Lượng khách quốc tế đang có sự di chuyển từ châu Âu sang châu Á – Thái Bình Dương. Việt Nam là vùng đất còn mới lạ với du khách, nhiều di tích chưa được khai thác, môi trường thiên nhiên chưa bị ô nhiễm nặng như ở châu Âu; chính trị, an ninh ở Việt Nam ổn định nên khách nước ngoài an tâm hơn khi đến Việt Nam; Nhà nước không ngừng đẩy mạnh công tác quảng bá, đẩy mạnh hoạt động du lịch Việt Nam ra quốc tế nhằm thu hút khách nhiều hơn.

Thách thức: Khách sạn nằm trung tâm thành phố nên khả năng cạnh tranh cao, từ đó làm cho khách sạn chịu sức ép của các công ty lữ hành về giá cả; Hiện nay thế giới có nhiều dịch bệnh: Zika, Ebola, MERS-CoV,... đã thu hẹp thị trường khách kéo theo sự suy giảm doanh thu; Sản phẩm dịch vụ du lịch và lữ hành ở Việt Nam nói chung và TP.HCM nói riêng chưa đa dạng và chất lượng chưa tốt làm cho lượng khách giảm và không trở lại, số tiền chi trả cho các dịch vụ trong khách sạn cũng rất hạn chế.

Bảng 4: Phân tích điểm mạnh điểm yếu của các khách sạn Sheraton, New World, Park Hyatt

Khách sạn	Điểm mạnh	Điểm yếu
Sheraton	Cấu trúc kinh doanh linh hoạt. An ninh trong khách sạn được đảm bảo tốt.	Giá cả hơi đắt so với khách sạn khác từ 160 đến 170 USD/phòng/ngày. Mối quan hệ nội bộ trong khách sạn chưa được tốt, tinh thần đoàn kết kém.

Park Hyatt	Khách sạn xây dựng trong thời gian đất nước hội nhập. Thiết kế kiến trúc khách sạn độc đáo. Trang thiết bị, cơ sở vật chất rất cao cấp.	Còn hạn chế về đối tượng khách. Mất thời gian khá lâu cho việc sửa chữa thiết bị.
New World	Ba lần đón tiếp ba vị tổng thống Mỹ. Gần công viên 23/9.	Chất lượng nguồn lao động chưa cao. Hệ thống quảng cáo, tiếp thị chưa được chú trọng và đầu tư.

2.2. Phân tích theo phương pháp của Thompson - Stricland

Bảng 5: Đánh giá theo phương pháp bình quân đơn giản

Thứ tự	Nhân tố	Điểm theo nhân tố của từng khách sạn		
		Khách sạn Sheraton	Khách sạn Park Hyatt	Khách sạn New Wold
1	Hình ảnh/ uy tín/ vị trí địa lý	9,5	10	8,7
2	Công nghệ	9,3	9,4	9
3	Mạng lưới phân phối	9,5	9,7	8,7
4	Khả năng phát triển và đổi mới dịch vụ	9,7	10	8
5	Chi phí sản xuất kinh doanh	9	9	8,4
6	Dịch vụ khách hàng	9	9,5	8,6
7	Nguồn nhân lực	8,8	9	8,3
8	Tình hình tài chính	9	9	8
9	Trình độ quảng cáo	9,3	9,5	8
10	Khả năng quản lý thay đổi	9,5	9,5	8,7
	Tổng số	92,6	94,6	84,4

Điểm quân bình	9,26	9,46	8,44
Vị thứ	2	1	3

Nguồn: Kết quả điều tra

Nhận xét: Theo phương pháp tính bình quân đơn giản năng lực cạnh tranh của khách sạn Park Hyatt đạt 9,46 điểm chiếm vị trí thứ nhất, khách sạn New World xếp cuối với điểm 8,44 điểm. Qua kết quả điều tra cho thấy, đánh giá tổng thể năng lực cạnh tranh của khách sạn Sheraton, Park Hyatt, New World năm 2012 (căn cứ vào 10 yếu tố) cho thấy Park Hyatt là khách sạn có khả năng cạnh tranh cao nhất, hơn hẳn về mọi mặt. Khách sạn New World tỉ lệ cạnh tranh thấp nhất.

3. Nhận xét chung về năng lực cạnh tranh của các khách sạn Sheraton, New World, Park Hyatt

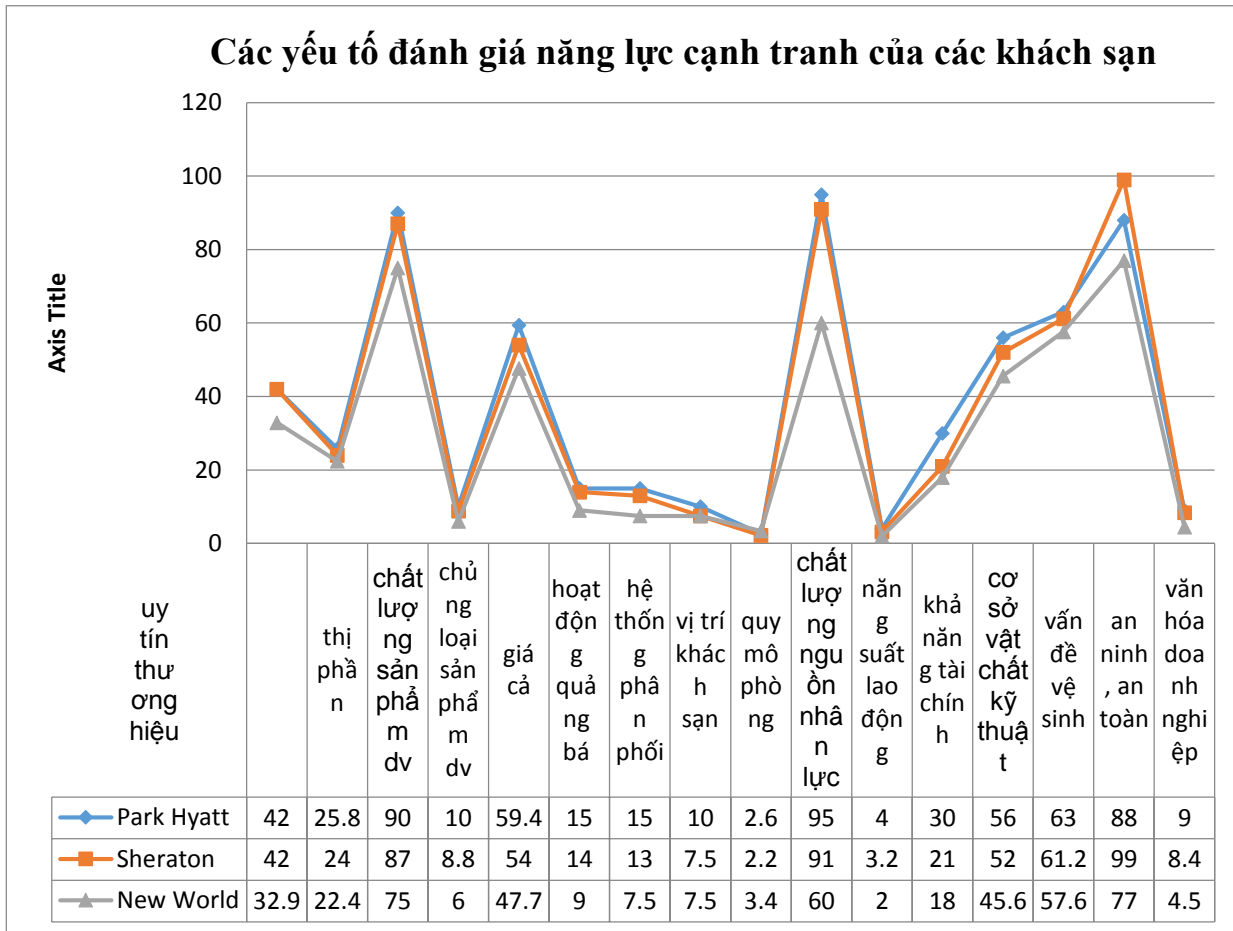
Căn cứ vào các tính toán tổng hợp và kết quả điều tra doanh nghiệp, thông tin trang các trang web, có thể đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn như sau: Cả 3 khách sạn khác nhau ở các thể hiện yếu tố: Vị trí khách sạn, hệ thống phân phối, hoạt động quảng bá. Các điểm yếu của cả 3 khách sạn là yếu tố: Năng suất lao động, quy mô phòng, văn hóa doanh nghiệp.

Đối với khách sạn Park Hyatt: Điểm mạnh vượt trội hơn so với hai khách sạn còn lại là tiêu chí phản ánh năng lực cạnh tranh: Chất lượng nguồn lao động, cơ sở vật chất. Phải nói đây là lợi thế để cạnh tranh so với hai đối thủ còn lại. Bên cạnh đó vẫn còn có các yếu tố: Tài chính, giá cả cũng là yếu tố đánh giá điểm mạnh tương đối so với Sheraton và New World. Park Hyatt là khách sạn ra đời trong thời kỳ đất nước hội nhập nên có điều kiện phát triển hơn so với các khách sạn khác và học hỏi được kinh nghiệm kinh doanh từ các khách sạn đi trước. Trong ba khách sạn thì Park Hyatt là khách sạn có tính cạnh tranh cao và ưu thế hơn so với Sheraton và New World.

Đối với khách sạn Sheraton: Chỉ có điểm mạnh vượt trội duy nhất đó là an ninh, an toàn, so với hai khách sạn còn lại, vì đây là khách sạn có uy tín thương hiệu lâu đời trên thế giới, vấn đề an ninh được khách sạn chú trọng rất nhiều đây là tiêu chí cần phải giữ và duy trì trước các đối thủ.

Đối với khách sạn New World: Qua đánh giá thì mức độ cạnh tranh vẫn còn kém hơn nhiều so với khách sạn Park Hyatt và Sheraton. Thấp nhất là ở tiêu chí chất lượng nguồn nhân lực, tài chính, hệ thống phân phối, hoạt động quảng bá. Vì vậy, khách sạn New World

cần nâng cao chất lượng các tiêu chí cạnh tranh của mình để có thể tồn tại và đứng vững trên thị trường.



Nguồn: Kết quả điều tra

4. Kết luận và kiến nghị

4.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy khách sạn Park Hyatt có năng lực cạnh tranh cao hơn so với khách sạn Sheraton và New World, tiếp đến là khách sạn Sheraton và thấp nhất là New World. Tuy nhiên, nếu xem xét chi tiết thì khách sạn Park Hyatt và Sheraton có năng lực cạnh tranh gần như nhau, mỗi khách sạn đều tồn tại mặt mạnh và mặt yếu nhưng Park Hyatt biết nắm bắt cơ hội và có chiến lược, chiến thuật kinh doanh đúng đắn hơn.

Qua quá trình tìm hiểu, phân tích hiện trạng môi trường cạnh tranh, tôi có những hiểu biết sâu hơn về tình hình kinh doanh cũng như cách thức hoạt động của ba khách sạn Sheraton, Park Hyatt, New World. Từ đó thấy được tầm quan trọng của công việc đánh giá

các yếu tố tác động đến năng lực cạnh tranh của ba khách sạn, đề ra chiến lược và giải pháp để thực hiện.

4.2. Kiến nghị

4.2.1. Ban ngành thành phố Hồ Chí Minh

+ Cần xây dựng phát triển các công trình vui chơi giải trí, đa dạng hóa các sản phẩm du lịch nhằm thu hút khách đến thành phố Hồ Chí Minh hơn nữa, tạo nét đẹp riêng của thành phố, trở thành điểm du lịch hấp dẫn với khách quốc tế khi đến Việt Nam.

+ Quan tâm tu sửa đường phố, khu vực mà các khách sạn tọa lạc, điều này làm tăng vẻ mỹ quan và giá trị của khu vực trung tâm nơi có nhiều khách sạn tọa lạc và là nơi tham quan của rất nhiều khách nước ngoài.

4.2.2. Về phía các khách sạn

Nhân sự: Thường xuyên kiểm tra năng lực của nhân viên (thông qua bài kiểm tra) để phát hiện điểm yếu và có kế hoạch huấn luyện cụ thể; Đối với các nhân viên lễ tân khách sạn sau khi kết thúc công việc do tuổi cao, cần đưa họ đi đào tạo cấp quản lý để về phục vụ lại cho khách sạn; Thường xuyên mời các chuyên gia về du lịch và khách sạn đến tọa đàm cho các cán bộ, nhân viên, để có thể học hỏi kinh nghiệm từ họ; Có chính sách lương, thưởng phù hợp để có thể thu hút những sinh viên trẻ, nhiệt huyết đã học chuyên ngành khách sạn, giảm được chi phí đào tạo.

Chất lượng dịch vụ: Kiểm soát chặt chẽ vấn đề an ninh, an toàn và môi trường xanh, sạch, đẹp; Đẩy mạnh ứng dụng khoa học công nghệ vào hoạt động quản lý và kinh doanh khách sạn.

Chiến lược kinh doanh: Nghiên cứu thị trường tìm hiểu về thị hiếu, tâm lý và đặc điểm của khách hàng mục tiêu để cung cấp các sản phẩm phù hợp; Đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ bổ sung nhằm tăng doanh thu của khách sạn, chỉ tiêu cũng như thu hút khách; Cần chú trọng đến phục vụ khách nội địa vì hiện nay khách nội địa có khả năng thanh toán cao; Chính sách giá đưa ra phải tương xứng với chất lượng và mùa cao điểm không nên nâng giá quá cao, không nên có thái độ phục vụ thờ ơ sẽ tạo ấn tượng cho khách; Thiết kế và xây dựng sản phẩm theo xu hướng thân thiện với môi trường, lựa chọn các sản phẩm giảm thiểu ô nhiễm môi trường, giảm tiêu thụ tài nguyên.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp: Xây dựng các sản phẩm mang bản sắc riêng, đặc thù với văn hóa dân tộc, đặc biệt là mang yếu tố của văn hóa địa phương; Phát triển văn hóa doanh nghiệp riêng cho khách sạn để tạo sức cạnh tranh và vị thế trên thị trường.

Phát triển thị trường: Tạo mối quan hệ tốt với các tổ chức, công ty lữ hành Việt Nam. Nếu làm tốt được điều này, khách sạn sẽ tận dụng được khá nhiều nguồn khách; Tăng cường tiếp thị quảng bá trực tuyến, sử dụng các công cụ tiếp thị chuyên nghiệp trên mạng Internet: Google Adwords, Lookmart; Chú trọng và phát triển loại hình du lịch MICE.

Liên kết, hợp tác nhằm nâng cao sức cạnh tranh: Xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với các hãng lữ hành trên thế giới, các hãng lữ hành liên kết với các chi nhánh của tập đoàn lớn trên thế giới; Quan hệ tốt với các cơ quan nhà nước mà khách sạn sẽ tới làm việc: Ngoại giao, công an, hải quan; Tạo mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp nguyên liệu cho chế biến thức ăn cũng như cung cấp tranh thiết bị sửa chữa, nâng cấp khách sạn; Cần có các dịch vụ liên kết với các đầu mối trung gian: như các hãng xe taxi uy tín, các công ty du lịch cho khách nước ngoài. Các vườn quốc gia, khu bảo tồn thiên nhiên, các làng nghề truyền thống... tạo điều kiện thuận lợi cho các đơn vị cũng như khách sạn trong việc cung ứng dịch vụ; Các khách sạn liên kết với nhau tổ chức các hoạt động giải trí: lễ hội, show diễn, Festival,...

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Bảo, Đỗ Phương (2014), “Đầu tư và kinh doanh khách sạn 5 sao tiếp tục tỏa sáng”, *Doanh nhân Saigon online*, xem tại:
<http://www.doanhnhansaigon.vn/chuyen-lam-an/dau-tu-kinh-doanh-khach-san-5-sao-tiep-tuc-toa-sang/1080852/>
2. Kokoro (2014), Báo cáo thực tập khách sạn Park Hyatt Saigon Hotel, xem tại:
<http://text.123doc.org/document/3336449-bao-cao-thuc-tap-tai-khach-san-park-hyatt-saigon.htm>
3. Lvbuiluyen (2013), *Quản trị kinh doanh dịch vụ du lịch tại khách sạn Park Hyatt*, xem tại: <http://luanvan.net.vn/luan-van/tieu-luan-quan-tri-kinh-doanh-dich-vu-du-lich-tai-khach-san-park-hyatt-50004/>
4. Michael E. Porter (2013), *Chiến lược cạnh tranh*, NXB Trẻ, TP.HCM.