

Chương 6

TỔ CHỨC KINH DOANH LƯU TRÚ TRONG KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong chương này, sinh viên có khả năng:

- Khẳng định tầm quan trọng của kinh doanh lưu trú đối với một khách sạn, qua đó chứng minh vai trò quan trọng của mảng hoạt động kinh doanh dịch vụ cốt lõi của doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.

- Giới thiệu tổ chức bộ máy phổ biến của bộ phận kinh doanh lưu trú được các nhà quản trị vận dụng trong các cơ sở lưu trú du lịch.

- Chỉ ra các chức danh quản lý chủ yếu và các chức năng nhiệm vụ của các chức danh quản lý cấp thấp trong bộ phận kinh doanh lưu trú của các cơ sở lưu trú du lịch.

- Trình bày các nguyên tắc và yêu cầu đối với việc vận hành tổ chức hoạt động của bộ phận lễ tân khách sạn - thành phần quan trọng trong kinh doanh lưu trú của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch - nhằm đạt được mục tiêu tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận trong kinh doanh lưu trú.

- Giới thiệu về tổ chức hoạt động phục vụ của bộ phận phục vụ buồng - nơi trực tiếp cung cấp dịch vụ phục vụ nhu cầu nghỉ ngơi của khách du lịch và có ảnh hưởng mạnh tới sự cảm nhận của khách về chất lượng dịch vụ của cơ sở lưu trú du lịch.

- Đi sâu giới thiệu về bộ phận giặt là - dịch vụ bổ sung bắt buộc đối với hầu hết các cơ sở lưu trú du lịch được cung cấp đi kèm với dịch vụ lưu trú chính trong khu vực kinh doanh lưu trú của các cơ sở lưu trú du lịch, từ đó giúp nhà quản lý lựa chọn phương án kinh doanh hợp lý như tự cung cấp hoặc thuê từ nguồn bên ngoài nhằm tăng hiệu quả kinh doanh của cơ sở lưu trú du lịch.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

- Tầm quan trọng của kinh doanh lưu trú trong tổ chức hoạt động kinh doanh nói chung của các cơ sở lưu trú du lịch.

- Tổ chức các bộ phận bên trong của khu vực kinh doanh lưu trú trong các cơ sở lưu trú du lịch.

- Tổ chức các hoạt động trong bộ phận kinh doanh lưu trú của các cơ sở lưu trú du lịch như:

+ Bộ phận lễ tân

+ Bộ phận phục vụ buồng

+ Bộ phận giặt là

6.1. TẦM QUAN TRỌNG CỦA KINH DOANH DỊCH VỤ LƯU TRÚ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Kinh doanh lưu trú là mảng hoạt động chính yếu nhất, cung cấp dịch vụ cốt lõi quyết định tính đặc trưng riêng của bất kỳ cơ sở lưu trú du lịch nào (từ những cơ sở lưu trú du lịch có quy mô rất nhỏ, thứ hạng thấp đến những khách sạn có quy mô lớn, thứ hạng cao). Kinh doanh lưu trú được xem như một trục chính để toàn bộ các hoạt động kinh doanh khác của khách sạn xoay quanh nó. Vai trò then chốt của hoạt động kinh doanh lưu trú trong các cơ sở lưu trú du lịch xuất phát từ ba vai trò quan trọng của kinh doanh lưu trú đối với sự ra đời, tồn tại và phát triển của các cơ sở lưu trú du lịch, đó là: vai trò tạo ra tỷ trọng doanh thu cao nhất; vai trò đại diện trong tiếp xúc trực tiếp và phục vụ nhu cầu thiết yếu của khách và vai trò tư vấn và vai trò cung cấp các số liệu dự báo đầu vào quan trọng cho nhà quản lý và các bộ phận khác trong các cơ sở lưu trú du lịch.

6.1.1. Vai trò tạo ra tỷ trọng doanh thu cao nhất trên tổng doanh thu của các cơ sở lưu trú du lịch

Bất kỳ một cơ sở lưu trú du lịch nào cũng không thể thiếu hoạt động kinh doanh dịch vụ cho thuê buồng ngủ. Hoạt động kinh doanh lưu trú đóng vai trò trụ cột, là hoạt động chính của một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú vì doanh thu từ hoạt động này chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu trong kinh doanh khách sạn (chiếm khoảng 70%). Chẳng hạn, đối với các khách sạn có quy mô nhỏ thì tỷ trọng của doanh thu lưu trú là vào khoảng

97%. Tỷ trọng của doanh thu lưu trú cao như vậy là bởi vì thông thường các khách sạn nhỏ không có nhà hàng, quầy bar, không có phòng hội thảo và không cung cấp các dịch vụ bổ sung khác, mà nguồn thu chủ yếu của chúng là từ hoạt động kinh doanh dịch vụ buồng ngủ. Ngược lại, ở những khách sạn lớn, ngoài nguồn thu từ hoạt động kinh doanh buồng ngủ, các khách sạn còn khai thác kinh doanh các dịch vụ khác đem lại nguồn thu đáng kể như: kinh doanh dịch vụ ăn uống, dịch vụ điện thoại, dịch vụ giặt là, các dịch vụ bổ sung và các dịch vụ giải trí khác.... Số lượng của các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn tăng lên cùng với thứ hạng và quy mô của mỗi chúng (như đã trình bày ở chương II).

Ví dụ: ở Mỹ, ngay cả trong các khách sạn sòng bạc (Casino Hotel), nơi mà doanh thu của khách sạn dựa chủ yếu vào hoạt động kinh doanh dịch vụ giải trí là sòng bạc (doanh thu từ dịch vụ này chiếm khoảng 66%) thì doanh thu từ kinh doanh dịch vụ buồng ngủ cũng đứng hàng thứ hai (chiếm khoảng 20%), còn tất cả các hoạt động kinh doanh khác chỉ đóng góp khoảng 14% trong tổng doanh thu của loại khách sạn này.

Bảng 4.1 mô tả cơ cấu tỷ trọng doanh thu từ hoạt động kinh doanh các dịch vụ khác nhau của các khách sạn quy mô lớn theo số liệu thống kê của các khách sạn lớn ở Mỹ.

Bảng 6-1. Cơ cấu tỷ trọng doanh thu từ hoạt động kinh doanh các dịch vụ khác nhau của một khách sạn lớn ở Mỹ

STT	Doanh thu từ kinh doanh các dịch vụ	Tỷ trọng (%)
1	Doanh thu từ dịch vụ buồng ngủ (Room revenue)	67,2
2	Doanh thu từ dịch vụ ăn uống (Food revenue)	19,5
3	Doanh thu từ dịch vụ bán đồ uống (Beverage revenue)	5,9
4	Doanh thu từ dịch vụ điện thoại (Telephone revenue)	2,6
5	Doanh thu từ các bộ phận dịch vụ bổ trợ (Minor operated departments revenue)	1,6
6	Doanh thu từ dịch vụ cho thuê văn phòng và dịch vụ khác (Rentals and other income revenue)	1,4
7	Doanh thu từ kinh doanh các dịch vụ khác (Other in come revenue)	1,8

(Nguồn: theo V. Hoof, E. McDonald, L. Yu và K. Vallen trong cuốn sách "A Host of Opportunities - An introduction to Hospitality Management, trang 206).

6.1.2. Vai trò đại diện trong tiếp xúc trực tiếp và phục vụ nhu cầu thiết yếu của khách

Giao tiếp trực tiếp với khách hàng là khâu quan trọng nhất trong kinh doanh khách sạn nói chung và kinh doanh lưu trú nói riêng. Đó là chất kết dính quan trọng trong hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch. Không có bộ phận nào trong một cơ sở lưu trú du lịch lại có quan hệ giao tiếp trực tiếp với khách hàng nhiều như ở bộ phận kinh doanh lưu trú. Ví dụ: toàn bộ nhân viên của bộ phận tiền sảnh như nhân viên nhận đặt buồng, nhân viên đón tiếp, nhân viên bảo vệ, nhân viên vận chuyển hành lý, nhân viên gác cửa cũng như toàn bộ nhân viên của khu vực phục vụ buồng đều đóng vai trò là những nhân viên phục vụ, tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong suốt thời gian tương đối dài khi họ tiêu dùng sản phẩm lưu trú của các cơ sở lưu trú du lịch. Thiếu những nhân viên của bộ phận lưu trú, các sản phẩm dịch vụ còn lại trong các cơ sở lưu trú du lịch sẽ không hoặc rất khó bán được cho khách bên ngoài.

Ngoài ra, bộ phận kinh doanh lưu trú cũng chính là bộ phận tạo ra những ấn tượng đầu tiên và những ấn tượng cuối cùng quan trọng nhất đối với khách khi đến tiêu dùng sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch. Rất nhiều chuyên gia trong lĩnh vực du lịch và khách sạn đều đồng ý với ý kiến cho rằng: tinh thần, thái độ phục vụ khách cùng với trình độ chuyên môn nghiệp vụ và khả năng giao tiếp, ứng xử của nhân viên trong khu vực kinh doanh lưu trú có tác động mang tính quyết định tới sự cảm nhận về chất lượng dịch vụ chung của cơ sở lưu trú du lịch. Chính vì vậy, bộ phận kinh doanh lưu trú luôn khẳng định vị trí quan trọng không thể thiếu của mình đối với sự tồn tại và phát triển của một cơ sở lưu trú du lịch.

6.1.3. Vai trò cung cấp các số liệu dự báo đầu vào quan trọng cho nhà quản lý và các bộ phận khác trong các cơ sở lưu trú du lịch

Một trong những công việc quan trọng của trường các bộ phận trong các cơ sở lưu trú du lịch trong ngắn hạn là phải xây dựng kế hoạch về công việc và lên kế hoạch phân công bố trí nhân viên trong bộ phận mình quản lý trước khoảng ít nhất hai tuần. Yêu cầu để xây dựng kế hoạch công việc và kế hoạch phân công bố trí nhân viên sát với nhu cầu thực tế và sử dụng hiệu quả nguồn nhân lực phải dựa trên cơ sở biết rõ các thông tin về tình trạng

Ngoài ra, hoạt động kinh doanh lưu trú của cơ sở lưu trú du lịch đóng vai trò quan trọng còn bởi vì số lượng cán bộ công nhân viên làm việc trong đó. Đây là khu vực dịch vụ có tỷ trọng lao động sống cao nhất trong khách sạn. Riêng số lượng nhân viên làm việc trong bộ phận phục vụ buồng ngủ đã chiếm khoảng 50% tổng số nhân lực của cả khách sạn (đặc biệt đối với các khách sạn quy mô lớn).

Với tất cả những lý do trên có thể khẳng định hoạt động kinh doanh lưu trú đóng vai trò quan trọng và quyết định đối với sự tồn tại và phát triển của một khách sạn.

6.2. TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN KINH DOANH LƯU TRÚ TRONG KHÁCH SẠN

6.2.1. Mô hình tổ chức của bộ phận kinh doanh lưu trú trong khách sạn

Các khách sạn thường chia các bộ phận của mình ra làm hai nhóm: Nhóm các bộ phận trực tiếp (Front of the house job positions) và nhóm các bộ phận gián tiếp (Back of the house job positions). Các bộ phận trực tiếp trong doanh nghiệp khách sạn là những bộ phận tiến hành cung cấp các dịch vụ phục vụ trực tiếp khách hàng. Họ luôn có quan hệ giao tiếp trực tiếp và thường xuyên với khách hàng khi bán sản phẩm cho họ. Còn các bộ phận gián tiếp thì hoàn toàn ngược lại. Trên thực tế, chất lượng và số lượng của các cuộc giao tiếp trực tiếp cũng rất khác nhau đối với các bộ phận nghiệp vụ khác nhau. Các bộ phận trực thuộc khu vực kinh doanh lưu trú trong khách sạn thường có giao tiếp với khách ở mức độ cao nhất. Vì thế đòi hỏi nhân viên ở các bộ phận phục vụ trực tiếp vừa phải có kỹ năng giao tiếp tốt, có khả năng tư vấn và thuyết phục khách mua sản phẩm của khách sạn, vừa phải có nhiều kinh nghiệm để xử lý tốt mọi tình huống (hết sức đa dạng và phức tạp) phát sinh trong thời gian cung cấp dịch vụ cho khách và còn phải đáp ứng các yêu cầu khắt khe về ngoại hình. Đây chính là những khó khăn và cũng là những mâu thuẫn và thách thức đòi hỏi các nhà quản lý khách sạn phải giải quyết trong công tác quản trị nhân lực.

Nhưng điều đó không có nghĩa là các bộ phận gián tiếp là không quan trọng trong mối quan hệ với chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp

để xác định các thông số cụ thể nhằm chủ động hơn trong việc tổ chức hoạt động kinh doanh, phân công điều phối nhân viên và tổ chức phục vụ khách một cách hiệu quả nhất.

Bảng 6-2. Dự báo tình hình thuê buồng của khách sạn Sao Mai trong 14 ngày (từ ngày 01/5 đến ngày 14/5)

<i>Các chỉ số dự báo</i>	1/5 T2	2/5 T3	3/5 T4	4/5 T5	5/5 T6	...	13/5 T6	14/5 T7
Số buồng có khách thuê đêm hôm trước	75	96	81	90	88	...		
+ Số buồng đã được đăng ký trước	48	32	40	50	58	...		
- Số buồng sẽ có khách check- out	50	62	49	74	80	...		
+ Số buồng sẽ đón khách vắng lai (Walk-in)	0	5	8	2	0	...		
= Số buồng sẽ có khách thuê	3	1	0	8	6	...		
Số buồng có thể nhận đăng ký sau dự báo	7	9	0	2	4	...		

Ghi chú: Khách sạn Sao Mai có tổng số 120 buồng.

Bảng số 6-2. là một dạng bảng dự báo về tình hình thuê buồng của khách sạn trong 14 ngày do bộ phận lễ tân xây dựng. Cơ sở để đưa ra bảng dự báo này là dựa trên những dữ liệu đã biết tại thời điểm xây dựng dự báo về: số buồng sẽ có khách thuê theo sổ đăng ký khách (Registration form), số buồng đã được đăng ký trước và số lượng khách sẽ lưu trú tại khách sạn theo sổ nhật ký đặt buồng (Diary booking), số liệu thống kê về xác suất thực hiện của các dạng đăng ký đặt buồng của cơ sở lưu trú du lịch trong thời gian trước, mức công suất sử dụng buồng trung bình tại cùng thời kỳ của tháng trước hoặc năm trước của khách sạn, tỷ lệ khách vắng lai (walk-in guest) hàng ngày có nhu cầu thuê buồng...

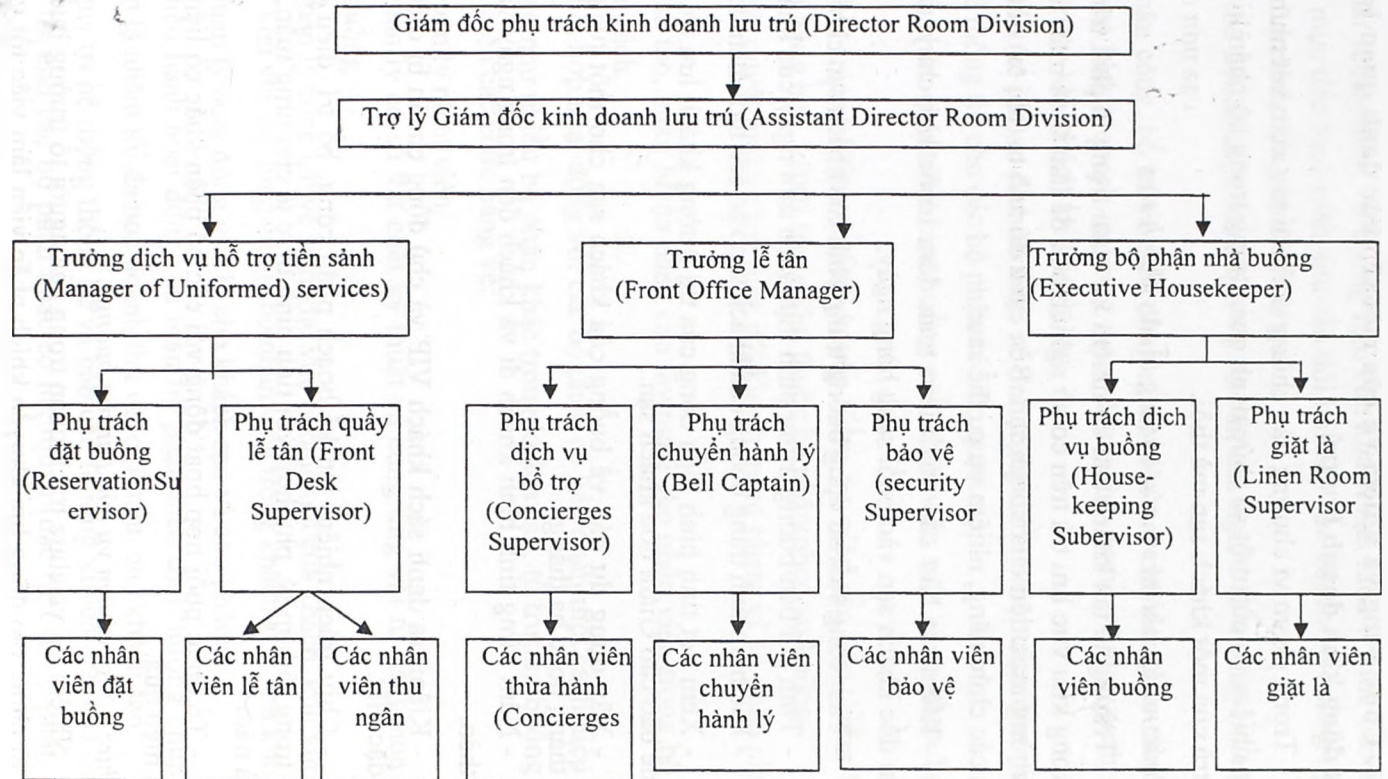
khách sạn. Những bộ phận này thực hiện các chức năng "*hậu cần*", đảm đương các công việc chuẩn bị, hỗ trợ và duy trì giúp cho quá trình phục vụ trực tiếp được diễn ra một cách tốt đẹp.

Trên thực tế mỗi chức danh trong khu vực kinh doanh lưu trú của khách sạn đều có chức năng phục vụ trực tiếp. Điều đó đã lý giải tại sao các nhà quản lý khách sạn thường coi hoạt động kinh doanh lưu trú là khâu chìa khoá trong việc tạo ra bầu không khí tích cực với khách hàng, tác động tới sự cảm nhận của khách và chất lượng dịch vụ chung của toàn khách sạn.

Khu vực kinh doanh lưu trú của các khách sạn có thứ hạng cao có thể được tổ chức theo sơ đồ tổ chức phổ biến như trong hình 6-1.

Ở một số khách sạn, trong cơ cấu tổ chức của bộ phận kinh doanh lưu trú thường bao gồm cả bộ phận kỹ thuật và bảo dưỡng.

Hình 6-1. Sơ đồ tổ chức bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn lớn



6.2.2. Chức năng và nhiệm vụ của một số chức danh quan trọng trong hoạt động kinh doanh lưu trú

Trong phạm vi chương này chúng ta chỉ đi sâu xem xét những chức năng nhiệm vụ của một số chức danh quan trọng trong bộ phận kinh doanh lưu trú của một khách sạn mà thôi.

a. Chức năng, nhiệm vụ của trưởng lễ tân khách sạn

Trưởng lễ tân khách sạn có nhiệm vụ quan trọng là phát triển các dịch vụ trong khu vực lưu trú trên cơ sở nghiên cứu để làm thoả mãn nhu cầu của thị trường mục tiêu của khách sạn. Bên cạnh đó anh ta (chị ta) còn phải thực hiện các chức năng, nhiệm vụ cụ thể sau:

- Kiểm tra báo cáo của kiểm toán đêm trước khi chuyển cho Tổng Giám đốc khách sạn vào buổi sáng hàng ngày.

- Tính công suất sử dụng buồng trung bình của khách sạn cho từng ngày.

- Tính giá bán buồng trung bình thực hiện mỗi ngày của khách sạn.

- Kiểm tra tình trạng buồng của khách sạn vào các thời điểm khác nhau.

- Xem xét tình hình biến động của thị trường khách lưu trú của khách sạn để báo cáo Giám đốc khách sạn.

- Xây dựng dự báo về buồng của khách sạn cho một tuần, hai tuần, một tháng hoặc ba tháng...

- Nắm vững tình hình khách đi và khách đến trong ngày và của ngày tiếp theo.

- Kiểm tra danh sách khách VIP và chủ động chuẩn bị điều kiện đón tiếp đặc biệt.

- Chịu trách nhiệm lên kế hoạch phân công, bố trí, điều động nhân viên trong tổ hợp lý, phù hợp với tình hình thực tế cho từng tuần, cho tháng và cả năm.

- Tổ chức phối hợp hoạt động với các bộ phận khác có liên quan một cách hiệu quả.

b. Chức năng, nhiệm vụ của trưởng buồng

Nhiệm vụ và chức trách quan trọng của người tổ trưởng buồng là lãnh đạo, tổ chức, tạo động lực khuyến khích nhân viên làm việc tốt và đảm bảo

duy trì chất lượng dịch vụ buồng ngủ của khách sạn luôn ở mức cao nhằm thực hiện mục tiêu thoả mãn nhu cầu đòi hỏi cao của khách về buồng ngủ và giữ uy tín và danh tiếng cho khách sạn.

Có thể liệt kê một số nhiệm vụ cơ bản của người tổ trưởng buồng của khách sạn như sau:

- Phân công, bố trí và điều động nhân viên sao cho đảm bảo tất cả các buồng sẽ có khách check-in trong ngày đều ở tình trạng vệ sinh sạch sẽ và sẵn sàng trước khi khách tới khách sạn.

- Thiết kế các sơ đồ biểu mẫu về tình trạng buồng một cách đơn giản và dễ hiểu để thông tin cho các bộ phận có liên quan.

- Tổ chức quy trình làm buồng của nhân viên một cách khoa học và nền nếp.

- Chịu trách nhiệm thường xuyên kiểm tra việc sắp xếp, kiểm kê và giao nhận hàng hoá, vật tư trong kho thuộc bộ phận phục vụ buồng.

- Giải quyết mọi vướng mắc với khách trong phạm vi bộ phận phục vụ buồng.

- Đào tạo, huấn luyện nâng cao tay nghề cho nhân viên trong bộ phận mình phụ trách.

- Phối hợp hoạt động với các bộ phận có liên quan một cách hiệu quả.

Cũng như nhiều bộ phận khác trong khách sạn, tổ trưởng buồng cũng phải thực hiện các chức năng về:

- Quản lý nhân viên.

- Quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật và cung ứng vật tư hàng hoá trong khu vực buồng.

- Quản lý công tác vệ sinh khu vực buồng ngủ của khách, khu vực công cộng, các khu vực sử dụng dành cho nhân viên trong khách sạn, nhà kho...

- Quản lý hoạt động giặt là cho khách sạn và cho khách.

- Điều hành hoạt động của toàn bộ phận theo định hướng chung của khách sạn là nhằm tối đa hoá doanh thu và lợi nhuận cho khách sạn.

- Duy trì hệ thống thống kê và báo cáo thường xuyên cho nhà quản lý và thông tin cho các bộ phận khác có liên quan (đặc biệt là bộ phận lễ tân khách sạn).

c. Chức năng, nhiệm vụ của trường bảo vệ

Đảm bảo an toàn tuyệt đối cho tài sản của khách sạn cũng như tài sản và tính mạng của khách khi đến tiêu dùng sản phẩm của khách sạn là nhiệm vụ hàng đầu của bộ phận bảo vệ trong khách sạn.

Khách sạn không chỉ phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về những sự cố xảy ra có ảnh hưởng tới sự an toàn về tính mạng và tài sản của khách, mà nghiêm trọng hơn là khi những sự cố đó có tác động xấu đến uy tín của khách sạn. Vì vậy, chức năng và nhiệm vụ quan trọng của người tổ trưởng bảo vệ khách sạn là:

- Đảm bảo tuyệt đối an ninh và an toàn bên trong và bên ngoài khách sạn: đảm bảo an toàn cho cả khách sạn, khách của khách sạn và cán bộ nhân viên của khách sạn.

- Thiết lập quy trình cho công tác bảo vệ khách sạn 24/24.

- Quản lý toàn bộ những tài sản thuộc về khách sạn và tìm mọi biện pháp để giảm thiểu các thất thoát vật tư, hàng hoá và tài sản của khách sạn.

- Kiểm soát luồng người ra, vào khách sạn.

- Quản lý hệ thống báo động của khách sạn.

- Quản lý hệ thống chiếu sáng của khách sạn.

- Quản lý kết an toàn của khách sạn.

- Tổ chức, điều động nhân viên vận chuyển hành lý cho khách khi tới và khi chuẩn bị rời khách sạn.

- Kết hợp với bộ phận lễ tân trong việc giải quyết các thủ tục check-in và check-out cho khách một cách nhanh nhất.

- Tạo điều kiện thuận lợi cho khách khi ra, vào cửa khách sạn.

- Phối hợp với bộ phận lễ tân, bộ phận buồng để giải quyết các tình huống nguy hiểm phát sinh.

- Duy trì việc kiểm tra và báo cáo thường xuyên và hàng ngày với nhà quản lý.

- Kịp thời phát hiện những thay đổi vị trí của các trang thiết bị để ngăn ngừa những tình huống xấu có thể xảy ra.

6.3. TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH LƯU TRÚ TRONG KHÁCH SẠN

Hoạt động của tất cả các bộ phận phục vụ trực tiếp trong khách sạn đều được thực hiện theo một quy trình nhất định. Các quy trình phục vụ ở từng bộ phận khác nhau là không giống nhau. Tuy nhiên chúng đều có những điểm chung là được thực hiện theo một chu trình chung gọi là quy trình khách (Guest cycle).

Quy trình khách đối với một khách sạn là quá trình gồm các giai đoạn của tiến trình tiêu dùng sản phẩm khách sạn của một lượt khách kể từ khi người khách bắt đầu có nhu cầu tiêu dùng sản phẩm của khách sạn tại địa phương của họ và kết thúc khi khách đã tiêu dùng xong sản phẩm và rời khỏi khách sạn. Quá trình này sẽ lặp lại cho các lượt khách khác nhau của khách sạn. Tuy nhiên, đây gọi là *quy trình khách đầy đủ* vì không phải khách du lịch nào cũng đăng ký buồng khách sạn trước khi tới – có nghĩa là khi đó, quy trình khách có thể chỉ bao gồm 3 giai đoạn sau cùng mà thôi. Vậy quy trình khách đầy đủ của một khách sạn được thể hiện trong một quá trình bao gồm 4 giai đoạn cơ bản sau:

Giai đoạn 1: Trước khi khách tới khách sạn.

Giai đoạn 2: Khi khách tới khách sạn.

Giai đoạn 3: Trong thời gian khách lưu lại tại khách sạn.

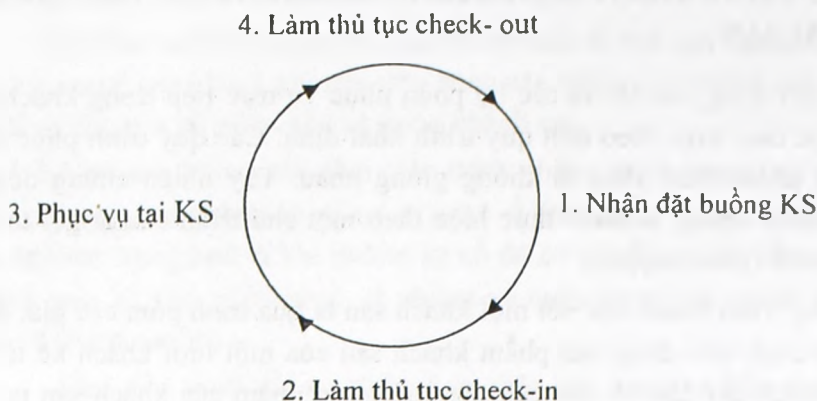
Giai đoạn 4: Khi khách chuẩn bị rời khách sạn.

Dưới góc độ của một nhà quản lý khách sạn, dựa vào quá trình khách nói trên, chúng ta sẽ đi sâu tìm hiểu về công tác tổ chức hoạt động kinh doanh lưu trú trong khách sạn.

6.3.1. Tổ chức hoạt động phục vụ của bộ phận lễ tân khách sạn

Bộ phận lễ tân khách sạn là một bộ phận có vị trí hết sức quan trọng trong hoạt động chung của một doanh nghiệp khách sạn. Vai trò và quy trình phục vụ chi tiết của bộ phận này đã được mô tả chi tiết trong Giáo trình "*Công nghệ phục vụ trong khách sạn nhà hàng*" của Đại học Kinh tế quốc dân.

Từ quy trình khách đầy đủ nói trên, chúng ta sẽ bắt đầu bằng việc giới thiệu *quy trình phục vụ đầy đủ* của bộ phận lễ tân khách sạn:



Hình 6-2. Quy trình phục vụ tổng thể của lễ tân khách sạn

a. Tổ chức hoạt động nhận đăng ký đặt buồng khách sạn

Hoạt động nhận đăng ký đặt buồng khách sạn bắt đầu từ khi khách có nhu cầu liên hệ với khách sạn để tìm hiểu và đưa ra yêu cầu đặt buồng của mình vào một thời điểm nào đó trong tương lai, để đảm bảo rằng họ sẽ được sử dụng buồng đó khi họ tới khách sạn. Việc thoả thuận này có thể được diễn ra qua điện thoại, qua thư điện tử, qua fax, gửi thư qua đường bưu điện hoặc cũng có thể đến trực tiếp khách sạn để ký hợp đồng hoặc thoả thuận trực tiếp bằng miệng qua người thứ ba....

Những nhân viên nhận đăng ký đặt buồng của khách sạn là những người đầu tiên giao tiếp với khách, vì thế thái độ của họ đối với khách có tốt hay không, giọng nói của họ có dễ chịu hay không.... sẽ tác động tới ấn tượng đầu tiên của khách về khách sạn và có thể sẽ ảnh hưởng tới sự lựa chọn và quyết định của khách về việc có mua sản phẩm của khách sạn hay không từ khi họ chưa tới khách sạn.

Như vậy, ngoài nhiệm vụ luôn phải biết tạo ấn tượng đầu tiên tốt đẹp cho khách hàng về chất lượng dịch vụ và hình ảnh khách sạn, bộ phận nhận đăng ký đặt buồng khách sạn còn phải thực hiện hai nhiệm vụ quan trọng là:

- Bán buồng nhằm tối đa hoá công suất sử dụng và cực đại hoá doanh thu và lợi nhuận cho khách sạn.

- Xây dựng dự báo về buồng cho khách sạn nhằm giúp nhà quản lý và các bộ phận trong khách sạn chủ động trong việc xây dựng kế hoạch nhằm tối ưu hoá sử dụng các nguồn lực (con người và cơ sở vật chất kỹ thuật) và tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận một cách ăn khớp, nhịp nhàng.

Doanh thu hàng ngày từ hoạt động kinh doanh buồng ngủ là con số luôn được các nhà quản lý khách sạn quan tâm. Công thức tính doanh thu từ kinh doanh buồng ngủ của khách sạn trong một ngày là:

$D =$	Giá bán buồng trung bình trong ngày	$\times$	Tổng số buồng khách thuê trong ngày
-------	-------------------------------------	----------	-------------------------------------

Như vậy, để cực đại hoá doanh thu buồng ngủ của khách sạn nhiệm vụ của bộ phận lễ tân là: phải tìm cách thuyết phục khách để bán được sản phẩm với mức giá cao trong khung giá cho phép của khách sạn và tạo lập mối quan hệ tốt với các tổ chức trung gian, các hãng lữ hành, các đại lý du lịch để thu hút thêm nhiều khách mua sản phẩm của khách sạn. Đồng thời chất lượng dịch vụ của bộ phận này cũng sẽ góp phần làm tăng sự hài lòng của khách hàng và có tác dụng "*giữ chân*" khách để họ chắc chắn sẽ quay lại sử dụng dịch vụ của khách sạn trong tương lai. Vì vậy, các nhà quản lý khách sạn ngoài việc phải quan tâm tới công tác tuyển mộ, lựa chọn kỹ càng nhân viên cho bộ phận lễ tân, họ còn phải chú ý đặc biệt đến việc không ngừng nâng cao trình độ, kỹ năng và nghệ thuật bán hàng cho nhân viên lễ tân khách sạn.

Ngoài ra, để tối đa hoá doanh thu lưu trú cho khách sạn, trong nghiệp vụ nhận đăng ký buồng, người tổ trưởng lễ tân phải quản lý tốt quỹ buồng của khách sạn được đăng ký trước. Mỗi khách sạn chỉ có một quỹ buồng cho thuê có hạn trong một đêm. Nhưng trên thực tế có rất nhiều lý do khách quan (từ phía khách) làm cho những buồng đã được đăng ký trước có thể sẽ không có khách đến thuê, hoặc có khi những buồng đang có khách lưu trú lại rời khách sạn sớm hơn dự định. Những điều đó sẽ dẫn tới nguy cơ: ở vào những thời điểm cao điểm, khi lượng khách có nhu cầu đặt buồng tăng lên

rất cao, khách sạn đã nhận đăng ký kín tất cả các buồng (full book), nhưng thực tế hàng ngày số buồng của khách sạn bán ra lại không hết, không thực hiện được 100% công suất buồng. Để tránh tình trạng thất thu ngoài ý muốn này của khách sạn, đòi hỏi người tổ trưởng lễ tân phải quản lý tốt khâu nhận đặt buồng và chủ động tổ chức nhận đăng ký buồng trội thêm (Overbook) cho khách sạn một cách hợp lý.

Overbook là việc nhận đăng ký buồng nhiều hơn so với số buồng có khả năng đáp ứng của khách sạn vào một thời điểm nhất định. Trên thực tế hiện tượng này có thể xảy ra ngoài ý muốn của các nhân viên nhận đặt buồng (gọi là sự cố kỹ thuật). Trong cả hai trường hợp, nếu có khách nào đó đã đăng ký buồng tại khách sạn mà khi đến khách sạn lại không có buồng dành cho họ thì hậu quả của tình trạng này là rất tai hại, sẽ ảnh hưởng xấu đến uy tín của khách sạn. Vì thế overbook thường được thực hiện khi các khách sạn phải có những chính sách hợp lý và nhân viên lễ tân cũng phải có trình độ nghiệp vụ cao, giàu kinh nghiệm và làm việc với tinh thần trách nhiệm.

b. Tổ chức làm thủ tục check-in cho khách

Giai đoạn phục vụ này trong nghiệp vụ lễ tân khách sạn thường được bắt đầu từ trước khi khách tới khách sạn một số ngày đối với việc phục vụ những khách đăng ký buồng trước. Khoảng thời gian này dài hay ngắn tùy thuộc vào đối tượng khách (đi theo đoàn lớn hay nhỏ hoặc đi riêng lẻ). Làm tốt công tác chuẩn bị chính là biện pháp tốt nhất để đảm bảo chất lượng dịch vụ cao cho khách sạn khi khách tới làm thủ tục check-in: đảm bảo những khách đã đăng ký buồng trước phải được phục vụ nhanh và chu đáo vì đã có sự chuẩn bị kỹ.

Trong giai đoạn làm thủ tục check-in, có sự tham gia của nhiều nhân viên trong bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn như: nhân viên lễ tân ở quầy đón tiếp, nhân viên bảo vệ, nhân viên vận chuyển hành lý, nhân viên trực cửa.... Những nhân viên này nhất thiết phải được đào tạo tốt về kỹ năng giao tiếp với khách vì họ là những người đầu tiên tiếp xúc trực tiếp với khách và sẽ để lại những ấn tượng và cảm tình của khách dành cho khách sạn.

Trong quá trình làm thủ tục check-in cho khách, ngoài việc thực hiện đúng và đầy đủ các bước tiến hành theo quy trình (đã trình bày rõ trong

Giáo trình Công nghệ phục vụ khách sạn, nhà hàng), nhân viên lễ tân khách sạn cần chú ý thực hiện một số vấn đề sau:

- Tiến hành kỹ năng "*bán tận thu*" (Upselling) cho khách sạn: thuyết phục khách để bán được loại buồng tốt hơn với mức giá bán cao hơn so với loại buồng và mức giá mà khách đã thoả thuận khi đăng ký buồng khách sạn.

- Cung cấp thông tin về khách sạn và quảng cáo để bán các sản phẩm khác ngoài dịch vụ buồng ngủ cho khách sạn.

- Tìm hiểu về phương thức thanh toán của khách để có biện pháp chủ động xử lý trong những tình huống cụ thể.

- Kết hợp chặt chẽ với các bộ phận có liên quan để phục vụ khách tốt hơn.

- Mở tài khoản để theo dõi và cập nhật mọi chi tiêu của khách trong suốt thời gian lưu lại của họ nhằm tránh nhầm lẫn và thất thu cho khách sạn.

c. Tổ chức phục vụ trong thời gian khách lưu lại tại khách sạn

Trong thời gian khách lưu trú tại khách sạn, họ có nhu cầu tiêu dùng nhiều loại sản phẩm khác nhau. Đa số các trường hợp khách thường thông qua bộ phận lễ tân để đặt yêu cầu. Vì vậy, bộ phận lễ tân khách sạn được xem như chiếc cầu nối giữa khách với các bộ phận khác trong khách sạn. Để thực hiện tốt vai trò này, nhân viên lễ tân khách sạn phải tạo lập mối quan hệ tốt với các bộ phận khác, luôn có thông tin hai chiều cụ thể và rõ ràng để tạo điều kiện phục vụ tốt nhất cho khách. Đây chính là điều khách hàng mong muốn ở tất cả các khách sạn.

Thời gian lưu trú của khách tại khách sạn có thể kéo dài nhiều ngày hay ít ngày là hoàn toàn tùy thuộc vào từng khách khác nhau. Trong thời gian này để thoả mãn tốt nhu cầu đòi hỏi của khách hàng, nhân viên lễ tân khách sạn phải thực hiện tốt các kỹ năng nghiệp vụ cụ thể mang tính chuyên nghiệp cao. Những kỹ năng này được đề cập trong "*Giáo trình Công nghệ phục vụ khách sạn, nhà hàng*". Ngoài ra, trong giai đoạn phục vụ này nhà quản lý bộ phận lễ tân đòi hỏi các nhân viên lễ tân thực hiện được những yêu cầu sau:

- Phải có kỹ năng giao tiếp tốt để luôn làm hài lòng khách trong suốt quá trình phục vụ, giúp nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn thông qua sự cảm nhận tốt của khách về khách sạn.

- Phải chú ý các kỹ năng xử lý phàn nàn của khách và đặc biệt là kỹ năng xử lý với những khách hàng nóng tính và khó tính. Những kỹ năng đó sẽ giúp khách sạn "*giữ chân*" những khách hàng đã chưa hài lòng với chất lượng dịch vụ của khách sạn và để họ sẽ tình nguyện quay trở lại khách sạn trong tương lai.

- Làm tốt công tác kế toán lễ tân khách sạn: phải cập nhật chính xác mọi khoản tiêu dùng của khách theo hoá đơn từ các bộ phận khác chuyển tới (hoặc tự động trong máy tính) vào tài khoản của khách (Guest account hay Guest folio), vào sổ cái kế toán lễ tân (Front office Ledger) và sổ cái kế toán không phải của khách (City Ledger) theo đúng nguyên tắc kế toán. Hàng đêm nhân viên kiểm toán đêm phải tiến hành tính số dư cho tất cả các tài khoản của khách.

- Lập báo cáo hàng đêm về tình trạng thực hiện một số chỉ tiêu kinh tế của bộ phận lưu trú và một số bộ phận có liên quan trong khách sạn để báo cáo giám đốc khách sạn vào các buổi sáng.

d. Tổ chức làm thủ tục check-out cho khách

Sau một khoảng thời gian nhất định khách sẽ rời khách sạn. Không phải lúc nào khách cũng trả buồng như đã dự kiến từ đầu. Có rất nhiều trường hợp vì một lý do khách quan hay chủ quan nào đó mà khách lại trả buồng sớm hơn. Nhiệm vụ của nhân viên lễ tân khách sạn lúc này là:

- Phải nắm chính xác ngày, giờ khách sẽ check-out để làm các bước chuẩn bị cần thiết cho việc làm thủ tục check-out một cách hiệu quả. Khi khách thông báo trả buồng sớm, nhân viên lễ tân phải tìm hiểu nguyên nhân để có biện pháp thích hợp.

- Thông tin cho tất cả các bộ phận có liên quan trong khách sạn để các bộ phận này cập nhật ngay những chi tiêu cuối cùng (last charges) của khách vào hoá đơn (phiếu ký) để chuyển cho bộ phận thu ngân khách sạn hoặc nhập vào máy tính khách sạn.

- Cân đối để tính số dư và khoá tài khoản cho khách, xây dựng hoá đơn tổng hợp để chuẩn bị thủ tục thanh toán thu tiền của khách. Yêu cầu đặt ra là phải thu đúng và đủ tất cả các khoản tiền về những dịch vụ khách đã sử dụng tại khách sạn trong suốt thời gian lưu trú của họ.

- Phải nắm vững quy trình thanh toán của từng phương thức thanh toán: bằng tiền mặt, bằng thẻ tín dụng, theo hoá đơn thanh toán trước của các hãng lữ hành hay qua tài khoản của công ty.v.v...

- Chủ động gợi ý khách phản hồi cho khách sạn trước khi họ rời khách sạn. Những điều phàn nàn của khách phải được chuyển đến các địa chỉ cần thiết và nhất thiết phải báo cáo với nhà quản lý khách sạn để giải quyết triệt để thì khách sạn mới hòng có lại họ trong tương lai.

- Cần có sự phối hợp tốt từ các nhân viên vận chuyển hành lý và nhân viên bảo vệ khách sạn để việc tiễn khách được diễn ra thành công.

6.3.2. Tổ chức hoạt động phục vụ của bộ phận phục vụ buồng ngủ (Housekeeping Department)

Hoạt động của bộ phận phục vụ buồng là một thành phần quan trọng không thể thiếu trong hệ thống hoạt động chung của một doanh nghiệp khách sạn. Bộ phận này thực hiện những trọng trách hết sức quan trọng là đảm bảo điều kiện vật chất cho việc nghỉ ngơi của khách trong thời gian họ lưu trú tại khách sạn và cung cấp những dịch vụ cần thiết gắn liền với việc nghỉ ngơi đó để nó diễn ra một cách tốt đẹp.

Những nội dung hoạt động cơ bản của bộ phận nhà buồng của một khách sạn là:

- Tiến hành làm vệ sinh các khu vực: buồng ngủ cho khách thuê, các khu vực sử dụng công cộng bên trong khách sạn (các khu vực sử dụng chung dành cho khách và cho nhân viên của khách sạn) và bên ngoài khách sạn.

- Đảm đương công việc giặt là đồ vải cho toàn khách sạn, giặt là quần áo của khách nghỉ tại khách sạn và có thể cung cấp dịch vụ giặt là cho các khách sạn và cơ sở khác ở bên ngoài.

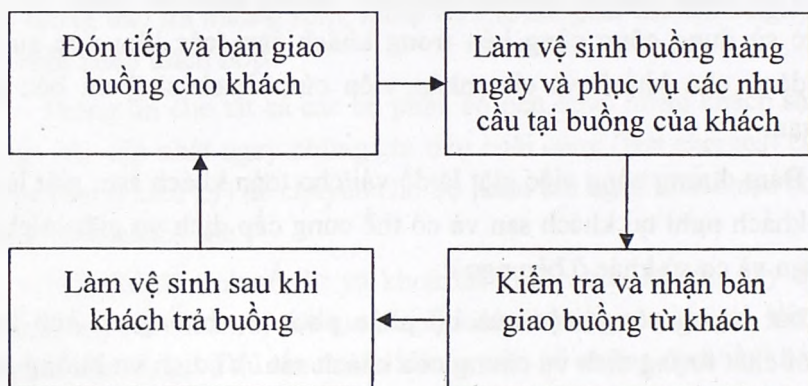
Chất lượng công việc của bộ phận phục vụ buồng có ảnh hưởng mạnh tới chất lượng dịch vụ chung của khách sạn. Vì dịch vụ buồng ngủ là dịch vụ chính của một khách sạn, khách tới khách sạn là để tìm thuê buồng ngủ qua mỗi đêm hoặc nhiều đêm tùy thuộc vào mỗi cuộc hành trình. Điều mà họ mong muốn là có được một không gian nghỉ ngơi thật thoải mái, an

toàn, thoáng mát, vệ sinh, ẩm cúng và gần gũi đối với họ sao cho khách sạn như ngôi nhà thứ hai của họ vậy (Home away from home). Mặt khác, khách của khách sạn là những người có khả năng thanh toán cao, họ càng bỏ ra nhiều tiền, càng có nhiều kinh nghiệm đi du lịch thì yêu cầu đòi hỏi của họ chất lượng sản phẩm khách sạn càng cao. Điều đó đã lý giải tại sao vấn đề vệ sinh của một khách sạn lại quan trọng đến thế và tại sao các nhà quản lý khách sạn lại phải kiểm soát chặt chẽ hoạt động của bộ phận phục vụ buồng trong khách sạn. Điều này hoàn toàn trái ngược với những quan điểm của nhiều nhà quản lý khách sạn ở Việt Nam cho rằng bộ phận phục vụ buồng là bộ phận mà ở đó tính chất công việc thường đơn giản, không đòi hỏi phải kiểm soát chặt chẽ quy trình và chất lượng công việc của các nhân viên. Việc tuyển chọn nhân lực cho bộ phận này cũng thường bị xem nhẹ. Đặc biệt là việc chọn lựa người tổ trưởng tổ buồng - người sẽ trực tiếp điều hành, quản lý và kiểm soát chất lượng công việc của bộ phận cung cấp dịch vụ chính quan trọng này của khách sạn, chủ yếu dựa trên tuổi đời và kinh nghiệm chứ không chú ý tới các kỹ năng quản lý của họ.

a. Tổ chức hoạt động của bộ phận phục vụ buồng ngủ

Cũng dựa trên quy trình khách của khách sạn đã miêu tả ở phần trước mà hoạt động phục vụ buồng cũng có quy trình gồm 4 giai đoạn (hình 6-3.).

Hình 6-3. Quy trình làm buồng khách sạn



Trên thực tế quy trình phục vụ này được thực hiện lặp đi lặp lại cho việc phục vụ các lượt khách lưu trú khác nhau của khách sạn.

Do ý nghĩa quan trọng của hoạt động phục vụ buồng mà yêu cầu đặt ra cho các nhà quản lý của bộ phận này là phải xây dựng một **quy trình tiêu chuẩn phục vụ** (Standard operating procedure - SOP) cho các hoạt động cụ thể. Trong quy trình tiêu chuẩn phục vụ đó phải chứa đựng các nội dung sau:

- Mô tả chi tiết trình tự các bước tiến hành và yêu cầu kỹ thuật cần thiết cho việc thực hiện từng công việc cụ thể như:

- + Cách thức đón tiếp, đưa khách vào buồng và bàn giao buồng cho họ.
- + Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm vệ sinh phòng ngủ của khách.
- + Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm vệ sinh phòng vệ sinh.
- + Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm giường.
- + Quy trình và yêu cầu kỹ thuật sử dụng các loại hoá chất tẩy rửa.
- + Quy trình và yêu cầu xử lý các đồ bỏ quên của khách trong khách sạn.

- Các yêu cầu về trang phục và vệ sinh cá nhân cho nhân viên phục vụ buồng.

- Các yêu cầu về thẩm mỹ cho việc trang trí buồng ngủ cho khách mang phong cách riêng của khách sạn.

- Các yêu cầu về tốc độ và thời điểm thực hiện từng loại công việc cũng như những yêu cầu khác về an toàn lao động cho nhân viên....

Quá trình xây dựng quy trình tiêu chuẩn phục vụ của bộ phận buồng phải đáp ứng một số yêu cầu sau:

- Quy trình tiêu chuẩn phục vụ buồng phải được viết bằng ngôn ngữ dễ hiểu và phải được diễn đạt một cách đơn giản để nhân viên dễ làm theo.

- Các nội dung cụ thể của quy trình tiêu chuẩn phục vụ buồng phải được thay đổi và hoàn thiện khi thấy cần thiết cho phù hợp với yêu cầu thực tế.

- Quy trình tiêu chuẩn phục vụ buồng phải đảm bảo nâng cao năng suất lao động của toàn bộ phận.

- Quy trình tiêu chuẩn phục vụ phải được thông qua trong toàn bộ phận.

Ngoài việc tổ chức tốt các nghiệp vụ phục vụ buồng cụ thể nói trên, trong công tác quản lý hoạt động của bộ phận phục vụ buồng vấn đề quan

trọng cần được đặc biệt quan tâm đối với các nhà quản lý là khâu quản lý hệ thống chìa khoá buồng khách và chìa khoá các nhà kho. Phải xây dựng một quy chế nghiêm ngặt về việc nhận và bàn giao chìa khoá giữa các nhân viên. Điều đó sẽ đảm bảo vào bất kỳ thời điểm nào nhà quản lý cũng có thể biết: ai đã có chìa khoá ở khu vực đó, ai đã bàn giao chìa khoá cho ai và bàn giao ở đâu.... Tức là, có thể kiểm soát được vấn đề chìa khoá trong khu vực hoạt động này. Quản lý tốt vấn đề chìa khoá chính là nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế vì sẽ quản lý chặt chẽ các khả năng gây thất thoát hàng hoá, vật tư trong kinh doanh lưu trú của khách sạn.

Trong công tác quản lý vật tư, hàng hoá trong khu vực lưu trú nhà quản lý khách sạn cần có những quy định rõ về quy trình thủ tục và các nguyên tắc giao và nhận hàng trong kho hàng ngày cho nhân viên buồng, về chế độ kiểm kê, về chế độ đền bù. v.v...

Làm tốt những vấn đề trên sẽ giúp nhà quản lý khách sạn có thể điều hành quản lý và tổ chức hoạt động kinh doanh lưu trú một cách có hiệu quả cao.

b. Tổ chức hoạt động giặt là trong bộ phận phục vụ buồng

Giặt là là hoạt động cần thiết không thể thiếu trong sự vận hành bình thường của một doanh nghiệp khách sạn. Hàng ngày nhu cầu về sử dụng đồ vải của khách sạn là rất lớn, vì thế nhu cầu về giặt, là đồ vải cho khách sạn cũng vô cùng lớn.

Thông thường các khách sạn có hai sự lựa chọn trong tổ chức hoạt động giặt là:

- Một là, ký hợp đồng dịch vụ giặt là với một cơ sở giặt là ở bên ngoài.

- Hai là, tự tổ chức hoạt động giặt là tại chỗ (tại khách sạn).

Cả hai phương thức tổ chức hoạt động giặt là trên đều có những ưu điểm và nhược điểm riêng.

Các ưu điểm của việc ký hợp đồng dịch vụ giặt là với bên ngoài là:

- Khách sạn tiết kiệm được diện tích xây dựng, có thể dành nhiều diện tích hơn cho khu vực buồng ngủ của khách.

- Khách sạn không cần phải tốn phí đầu tư cho việc mua sắm các trang thiết bị hoặc thuê nhân công giặt là.

Nhược điểm của phương thức tổ chức này là:

- Khó đảm bảo yêu cầu về chất lượng do khó kiểm tra, kiểm soát.

- Thiếu tính chủ động và tính linh hoạt trong quá trình hoạt động vì khách sạn phải phụ thuộc vào lịch trình phân phát đồ giặt là của cơ sở cung ứng. Bất cứ sự thay đổi đột xuất nào về nhu cầu đồ giặt là cũng rất khó được thực hiện.

Tổ chức một khu giặt là ngay trong khách sạn có rất nhiều tiện lợi:

- Thời gian quay vòng của đồ giặt là rất ngắn (đó là khoảng thời gian từ khi thu nhận đồ vải bần đem đi giặt, là phẳng, gấp và đưa vào sử dụng lại), như vậy số lượng đồ vải phải "*nằm chờ*" bất đắc dĩ sẽ giảm, vì thế khách sạn có thể giảm bớt số lượng mua vào đối với khăn trải giường, khăn trải bàn và nhiều đồ vải cần thiết khác. Nhờ đó sẽ tiết kiệm đáng kể chi phí cho khoản mục này.

- Trung tâm giặt là của khách sạn còn có thể là hoạt động tạo ra lợi nhuận cho khách sạn do việc cung cấp dịch vụ giặt là quần áo cho khách trong khách sạn. Điều đó vừa làm tăng mức cung cấp dịch vụ trong khách sạn, tăng mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng lại vừa đem lại lợi ích kinh tế cho khách sạn. Mặt khác, chính khách sạn lại đi ký các hợp đồng cung ứng dịch vụ giặt là cho các tổ chức hay khách sạn khác ở bên ngoài để thu lợi nhuận và tận dụng tối đa công suất sử dụng của máy móc trang thiết bị giặt là.

Nhược điểm của việc tổ chức một trung tâm giặt là tại chỗ là:

- Đòi hỏi số lượng vốn đầu tư ban đầu cho mua sắm các trang thiết bị rất cao.

- Khó khăn trong việc bố trí địa điểm để xây dựng một khu giặt là trong khách sạn.

- Tăng các chi phí lao động và các chi phí khác của khách sạn cho công tác giặt là.

Do những ưu, nhược điểm trên của cả hai phương thức tổ chức hoạt động giặt là mà có nhiều khách sạn lựa chọn phương thức này, còn số khác lại lựa chọn phương thức kia. Việc lựa chọn là hoàn toàn tùy thuộc vào những điều kiện cụ thể của mỗi khách sạn.

Ví dụ: đối với những khách sạn nằm ở những vị trí quá xa, tách biệt hẳn với các khách sạn khác thì không có cách nào khác ngoài việc phải tự tổ chức một khu giặt là tại chỗ vì chi phí vận chuyển đồ giặt là quá lớn. Trong khi đó, một số khách sạn khác do sự hạn chế về diện tích, hoặc do thiết kế xây dựng đã có sẵn không thể khắc phục, hoặc do quy mô quá nhỏ, tính chất hoạt động theo mùa, hoặc do các nguyên nhân về tài chính.v.v..lại buộc phải sử dụng dịch vụ giặt là của bên ngoài.

Trong những trường hợp doanh nghiệp khách sạn tự tổ chức lấy dịch vụ giặt là, cần lưu ý một số vấn đề sau:

- Vị trí của một khu giặt là thích hợp là nên được bố trí gần khu vực lưu trú của khách sạn.

- Thiết kế khu vực giặt là của khách sạn nên có sự tham gia đóng góp ý kiến của các chuyên gia giặt là để đảm bảo tính hiệu quả và sự thuận tiện trong quá trình khai thác sử dụng. Ví dụ như phải xem xét các biến số như: tiếng ồn, độ nóng khi vận hành, diện tích dành cho việc gấp và chuyên chở đồ giặt là, khả năng cung cấp nước và thoát nước, vấn đề sử dụng điện hay khí gas... rất cần được cân nhắc kỹ.

- Về quy mô và công suất của các máy móc thiết bị lắp đặt cũng cần tính toán kỹ trên cơ sở xác định chính xác khối lượng đồ giặt là hàng ngày của khách sạn, nhu cầu giặt là của khách của khách sạn, và nhu cầu của thị trường giặt là bên ngoài khách sạn, v.v... để tránh lãng phí hoặc phải thay đổi sau một thời gian ngắn khi đã đưa vào sử dụng khu giặt là.

Các nhà quản lý bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn cần xây dựng quy trình giặt là tiêu chuẩn. Quy trình đó phải được thiết kế từ thời điểm nhận các đồ vải bần ra khỏi các khu vực tương ứng, đến khi chuyển qua các khu giặt, sấy khô, khu gấp và cuối cùng là vận chuyển sang kho chứa đồ vải sạch. Quy trình tổ chức hoạt động của bộ phận giặt là phải được

thực hiện một cách khoa học và nên tận dụng triệt để khả năng của con người và máy móc sẵn có của khách sạn.

Dương nhiên, để nâng cao hiệu quả kinh doanh cho hoạt động này, các nhà quản lý cần tính toán tỷ trọng của các chi phí trên tổng số chi phí cho hoạt động giặt là để cân nhắc các biện pháp giảm thiểu hợp lý chi phí mà không làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ giặt là của khách sạn. Thông thường tỷ trọng của các chi phí trong hoạt động giặt là đồ vải của khách sạn được tính xấp xỉ. (Xem bảng 6-3).

Dựa vào tỷ trọng của các chi phí giặt xác định được của mỗi khách sạn và mức chi phí cho hoá chất tẩy giặt chúng ta có thể tính được tổng chi phí giặt là cho khách sạn đó.

Bảng 6-3. Tỷ trọng tương đối của các chi phí giặt là đồ vải của các khách sạn

STT	Khoản mục chi phí giặt là	Tỷ trọng (%)
1.	Chi phí lao động (Labor cost)	36 - 55
2.	Chi phí thay thế (Linen Replacement cost)	13 - 25
3.	Chi phí năng lượng (Energy cost)	9 - 15
4.	Chi phí gián tiếp (Indirect cost)	4 - 19
5.	Chi phí hoá chất tẩy giặt (Chemical cost)	5 - 9

(Nguồn: theo V. Hoof, E. McDonald, L. Yu và K. Vallen - "A Host of Opportunities - An introduction to Hospitality Management, trang 259).

Ví dụ: Giả sử tiền mua bột giặt tẩy của khách sạn A theo hoá đơn mua vào trong một năm là: 3.600 USD. Nếu tỷ trọng của khoản chi phí này trên tổng số là 8% và tỷ trọng của các khoản chi phí khác đã được xác định, thì tổng chi phí giặt là của khách sạn trong năm sẽ bằng 45.000USD ($3.600 \div 0.08 = 45.000\text{USD}$) và ta có thể tính được các khoản chi phí giặt là khác theo bảng 6-4 như sau:

Bảng 6-4. Tính các chi phí giặt là của khách sạn A theo tỷ trọng trên tổng số

Stt	Khoản mục chi phí	Tỷ trọng (%)	Số tiền (USD)
1.	Chi phí lao động	46	$45.000 \times 0,46 = 20.700$
2.	Chi phí thay thế đồ vải giặt là	18	$45.000 \times 0,18 = 8.100$
3.	Chi phí năng lượng	13	$45.000 \times 0,13 = 5.900$
4.	Chi phí gián tiếp	15	$45.000 \times 0,15 = 6.700$
5.	Chi phí chất tẩy giặt	8	$45.000 \times 0,08 = 3.600$
	Tổng số	100	45.000

(Nguồn: theo V. Hoof, E. McDonald, L. Yu và K. Vallen - "A Host of Opportunities - An introduction to Hospitality Management, trang 259).

Tóm lại, muốn quản lý tốt hoạt động giặt là tại chỗ (tại khách sạn), các nhà quản lý cần phải quản lý tốt từ khâu đầu tư xây dựng, mua sắm, lắp đặt các trang thiết bị giặt là cho tới việc tổ chức quản lý quy trình hoạt động và kiểm soát các chi phí giặt là của khách sạn. Tất cả các công việc trên đều hết sức quan trọng cần được quan tâm đúng mức thì hoạt động giặt là của khách sạn mới đem lại hiệu quả cao.

6.3.3. Các phương pháp xác định giá cho thuê buồng ngủ của khách sạn

Giá cho thuê buồng ngủ của khách sạn được xác định theo hai nhóm phương pháp là phương pháp định tính và phương pháp định lượng.

a. Phương pháp định tính

Đây là các phương pháp xác định giá không dựa vào công thức mà dựa vào sự phân tích mang tính định tính của các chuyên gia xác định giá của khách sạn. Phương pháp xác định giá định tính trong kinh doanh lưu trú khách sạn bao gồm các phương pháp: xác định giá trên cơ sở cạnh tranh, xác định giá trên cơ sở nhu cầu.

- Phương pháp xác định giá trên cơ sở cạnh tranh

Dựa trên giá mà các khách sạn là đối thủ cạnh tranh đang cho thuê buồng ngủ để xác định giá cho thuê buồng ngủ của khách sạn. Để tránh tình

trạng xác định giá một cách "mò mẫm" không có cơ sở khoa học, người ta phải kết hợp:

- + Phân tích và so sánh các điểm mạnh, điểm yếu của các đối thủ cạnh tranh với điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn.
- + Cân nhắc với mức giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn.
- + Dựa trên định hướng chiến lược marketing của khách sạn trong giai đoạn đó.

Từ đó xác định mức giá cho thuê buồng của khách sạn cho hợp lý.

- Phương pháp xác định giá trên cơ sở nhu cầu

Theo phương pháp này người ta phải:

- + Dựa vào mức giá cho thuê buồng ngủ được khách hàng cho là hợp lý thông qua kết quả điều tra thị trường của khách sạn.
- + Kết hợp so sánh với giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn.

Để lựa chọn mức giá buồng ngủ cho thuê của khách sạn. Nếu giá được khách hàng sẵn sàng trả lớn hơn hoặc bằng với giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn được gọi là phương án có thể chấp nhận. Ngược lại, nếu giá được khách hàng sẵn sàng trả nhỏ hơn giá thành sản phẩm buồng ngủ của khách sạn gọi là phương án không thể chấp nhận.

b. Phương pháp xác định giá định lượng

Phương pháp xác định giá định lượng bao gồm các phương pháp xác định giá cho thuê buồng ngủ theo công thức tính chính xác.

Công thức 1: Tính giá bình quân cho thuê buồng ngủ theo doanh thu lưu trú của khách sạn

$$\overline{P} = \frac{D}{Q_{th}}$$

Trong đó:

- + $\overline{P}$: giá bình quân cho thuê buồng ngủ của khách sạn.
- + D : tổng doanh thu từ kinh doanh dịch vụ lưu trú của khách sạn.
- + Q_{th} : tổng số buồng cho thuê của khách sạn.

Công thức 2: Tính giá bình quân cho thuê buồng ngủ theo phương pháp bình quân gia quyền

$$\overline{P} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot Q_i}{\sum_{i=1}^n Q_i} \quad Q_i = Q_{TH}$$

Trong đó:

- + n là số loại buồng cho thuê của khách sạn
- + Q_i : tổng số buồng loại i cho khách thuê.
- + P_i : giá cho thuê loại buồng i.
- + $\overline{P}$: là giá bình quân cho thuê buồng ngủ của khách sạn.

Công thức 3: Tính giá thuê buồng ngủ cho các thị trường mục tiêu nhỏ của khách sạn.

$$P_{ch} = \frac{\overline{P}}{\sum_{j=1}^n T_j \cdot x_{tj}}$$

$$P_j = P_{ch} \times t_j$$

Trong đó:

- + P_j : giá thuê buồng ngủ cho thị trường mục tiêu J.
- + P_{ch} : giá chuẩn cho thuê buồng ngủ của khách sạn.
- + T_j : tỷ trọng của thị trường j trên tổng số.
- + t_j : tỷ trọng của giá thuê buồng cho thị trường j so với giá chuẩn.
- + $\overline{P}$: giá bình quân cho thuê buồng ngủ của khách sạn.
- + n: số đoạn thị trường mục tiêu nhỏ của khách sạn.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 6

1. Hãy cho biết tại sao kinh doanh lưu trú lại đóng vai trò quan trọng nhất đối với một khách sạn? Hãy phân tích rõ các lý do?

2. Anh (Chị) hãy thử xây dựng một bảng dự báo về buồng cho một khách sạn ở Hà Nội bằng các dữ liệu cho trước của bộ phận đăng ký buồng?

3. Hãy cho biết chức năng quan trọng nhất của người tổ trưởng lễ tân khách sạn là gì?

4. Trong ba chức danh quản lý cấp trung gian của bộ phận kinh doanh lưu trú trong khách sạn hãy cho biết chức danh nào quan trọng hơn? Tại sao?

5. Để tổ chức tốt hoạt động nhận đăng ký buồng khách sạn anh (chị) hãy cho biết người tổ trưởng cần lưu ý những vấn đề gì? Cho biết tại sao?

6. Trong tổ chức hoạt động của bộ phận lễ tân khách sạn, hãy cho biết những vấn đề chia khoá cần phải đặc biệt chú ý đối với nhà quản lý khách sạn là gì?

7. Hoạt động của bộ phận bảo vệ có ý nghĩa như thế nào đối với một khách sạn? Hãy giải thích rõ?

8. Để tổ chức hoạt động giặt là tại khách sạn một cách hiệu quả cần phải chú ý những vấn đề gì?

9. Hãy cho biết ý kiến của anh (chị) về khả năng phối hợp hoạt động của các bộ phận trong kinh doanh lưu trú của khách sạn?

10. Trình bày các phương pháp xác định giá cho thuê buồng khách sạn?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2005), "*Luật Du lịch*", Hà Nội tháng 9/2005
2. Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thị Lan Hương (2008), Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
3. Nguyễn Văn Đình, Hoàng Thị Lan Hương (2007), Công nghệ phục vụ trong khách sạn, NXB ĐHKTQD.
4. Hoàng Thị Lan Hương, Nguyễn Phương Anh, Lê Bích Thủy, Nguyễn Thị Thanh Thủy (2000), *Nghệp vụ lễ tân khách sạn*, đồng biên soạn tài liệu tham khảo, Tổng cục Du lịch Việt Nam, Hà Nội.
5. Hoàng Thị Lan Hương (1999), "*Vài suy nghĩ về lý luận và thực tiễn quản lý giá phòng khách sạn ở nước ta hiện nay*", Hội thảo khoa học về giá phòng khách sạn của Tổng cục Du lịch tháng 7/1999.
6. Lục Bội Minh, Quản lý khách sạn hiện đại, (bản dịch) NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội 1998.
7. Dự án VNM/B7-301/IB/97/0234, Tổng cục Du lịch Việt Nam phối hợp với ủy ban Châu Âu (2007), *Tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch Việt Nam, nghiệp vụ phục vụ buồng*.
8. Dự án phát triển nguồn nhân lực du lịch Việt Nam (2008), tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch (VITOS), "*Nghệp vụ quản lý khách sạn nhỏ*".
9. Dự án phát triển nguồn nhân lực du lịch Việt Nam (2008), tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch (VITOS), *Nghệp vụ lễ tân*.
10. Dự án phát triển nguồn nhân lực du lịch Việt Nam (2008), tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch (VITOS), *Nghệp vụ phục vụ bàn*.
11. Dự án phát triển nguồn nhân lực du lịch Việt Nam (2008), tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch (VITOS), *Nghệp vụ phục vụ buồng*.
12. Tổng cục Du lịch Việt Nam – Hiệp hội cấp chứng chỉ du lịch Việt Nam (2007), *Tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch Việt Nam – Nghệp vụ lễ tân*, NXB Lao động.
13. Dự án EU (2007-2008), *Tập tài liệu tại Hội thảo "Phát triển những kỹ năng giám sát khách sạn"*.
14. PGS.TS Trần Minh Đạo (1998), Marketing, Nhà Xuất bản Thống kê.

Tiếng Anh

1. John R. Walker (1996), *Introduction to Hospitality*, Prentice hall, New.
2. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen (1996.), *A Host of oportunities: An Introduction to Hospitality Management* - Irwin
3. K. Chon, R.T. Sparrowe (1995), *welcome to Hospitality, An Introduction* - South Western.
4. Eugene F. Brigham (2002), *Fundamentals of Management*, Sixth Edition, The Dryden Press- International Edition.
5. S.Medlik, H. Ingram (2006), *"The Business of Hotel"*, Butterworth Heinemann 2006.
6. Constantinos S. Verginis and Roy C. Wood (2002), *"Accommodaton Management: Perspectives for the International Hotel Industry"*, Thomson 2002.
7. David K. Hayes and Jack D. Ninemeier (2006), *"Foundation of Logging Management"*, Pearson - Prentice Hall 2006.
8. Robert Chritie Mill (2008), Chapter 7-8, *Resort Management and Operation*, 2nd, John Wiley and Sons, Inc
9. G. Raghubalan và Smritee Raghubalan (2007), *Hotel Housekeeping Operations and Management*, Oxford University Press.
10. James A. Bardi, Ed.D.,CHA,CHE (2007), *Hotel Front Office Management*, Fourth edition, John Wiley & Sons.
11. Michael L.Kasavana & Richard M.Brooks (1998), *Managing Front Office Operation*, 5th edition, Education Institute – American Hotel & Motel Association.
12. Raphael R.Kavanaugh & Jack D.Ninemeier (1993), *Superivision in the Hospitality Industry*, 2nd Edition, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
13. John R. Walker, McKibbon (2010), Jack E. Miller, *Supervision in the Hospitality Industry, Leading Human Resources*, JOHN WILEY & SONS, INC.
14. Leslie W.Rue & Lloyd L. Byars (1999), *Supervision: Key link to productivity*, 6th edition, The Mc Graw-Hill.



Chương 7

TỔ CHỨC KINH DOANH ĂN UỐNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong chương này, sinh viên có khả năng:

- Nắm vững các khái luận cơ bản về tổ chức kinh doanh ăn uống trong các nhà hàng nói chung và kinh doanh ăn uống trong các cơ sở lưu trú du lịch nói riêng;
- Giới thiệu một vòng khép kín của hoạt động tổ chức kinh doanh ăn uống trong nhà hàng từ đó giúp người học hiểu mối liên hệ và sự phụ thuộc giữa các giai đoạn của quá trình kinh doanh ăn uống của nhà hàng;
- Trình bày chi tiết nội dung, quy trình và các yêu cầu mang tính nguyên tắc tổ chức thực hiện từng giai đoạn của hoạt động kinh doanh ăn uống trong các cơ sở lưu trú du lịch;
- Đề tiến hành công việc xây dựng thực đơn của nhà hàng, nhà quản lý phải hiểu và phân biệt được các loại thực đơn và đặc điểm của mỗi loại để từ đó vận dụng vào việc xây dựng chính sách sản phẩm của nhà hàng và tạo ra các sản phẩm mới đáp ứng đúng nhu cầu của thị trường mục tiêu của nhà hàng;
- Chương 5 cũng cung cấp các kiến thức giúp các nhà quản trị khách sạn các căn cứ và các phương pháp xây dựng một thực đơn hiệu quả trong kinh doanh nhà hàng: từ xác định các món ăn phù hợp với nhu cầu đòi hỏi của khách đến tính toán giá bán, thiết kế mẫu mã của thực đơn;
- Chỉ ra tầm quan trọng của việc tổ chức tốt công tác mua các hàng hóa, nguyên vật liệu đầu vào để đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất cho nhà hàng; giúp trả lời các câu hỏi mua cái gì? mua của ai? mua ở đâu? mua bao nhiêu? với mức giá nào? và khi nào nên mua?;

- Giới thiệu nội dung, yêu cầu và quy trình tổ chức hoạt động nhập hàng hiệu quả trong nhà hàng, các nguyên tắc tổ chức khâu nhập hàng để tránh những sai sót và tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh ăn uống của nhà hàng;

- Cung cấp cho người học các kiến thức quan trọng về hoạt động tổ chức lưu kho, cất trữ, bảo quản hàng hoá trong kho; công tác kiểm kê, kiểm soát chất lượng của các hàng hóa, nguyên vật liệu trong kho và chất lượng của chúng khi xuất kho và trước khi chế biến. Điều đó có giá trị quyết định chất lượng và giá cả của các món ăn đồ uống sẽ đưa ra phục vụ khách tại nhà hàng nhằm tăng hiệu quả kinh doanh cho nhà hàng.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

- Các khái niệm cơ bản về kinh doanh ăn uống trong nhà hàng, khái niệm về nhà hàng và các điều kiện kinh doanh ăn uống của nhà hàng;

- Quy trình tổ chức kinh doanh ăn uống trong nhà hàng;
- Kế hoạch thực đơn;
- Tổ chức mua hàng hoá nguyên vật liệu;
- Tổ chức nhập hàng hoá nguyên vật liệu;
- Tổ chức lưu trữ và bảo quản hàng hoá trong kho;
- Tổ chức chế biến thức ăn;
- Tổ chức phục vụ trực tiếp tại nhà hàng.

7.1. KINH DOANH ĂN UỐNG CỦA NHÀ HÀNG TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ DU LỊCH

7.1.1. Khái niệm nhà hàng

Trước hết, cần nhận diện rõ về nhà hàng trong du lịch. Theo Thông tư liên bộ số 27/LB-TCDL ngày 10/01/1996 của Tổng cục Du lịch và Bộ Thương mại thì: *“Nhà hàng là nơi kinh doanh các món ăn, đồ uống có chất lượng cao và là cơ sở kinh doanh có mức vốn pháp định theo quy định của từng loại hình doanh nghiệp”*.

Theo đó có thể hiểu *“Nhà hàng trong du lịch là nơi cung cấp cho khách du lịch các món ăn, đồ uống và các dịch vụ đi kèm với chất lượng cao nhằm mục đích có lãi”*.

Nhà hàng có thể là một cơ sở kinh doanh dịch vụ ăn, uống cho khách nằm riêng biệt bên ngoài hệ thống cơ sở lưu trú du lịch hoặc cũng có thể là một bộ phận kinh doanh nằm trong các cơ sở lưu trú du lịch. Các nhà hàng không nằm trong các cơ sở lưu trú du lịch nhưng nếu hoạt động kinh doanh của nó nhằm vào thị trường khách du lịch thì vẫn được gọi là nhà hàng du lịch. Các nhà hàng thuộc các cơ sở lưu trú du lịch thực hiện chức năng cung cấp dịch vụ ăn uống và các dịch vụ giải trí khác cho khách du lịch trong thời gian lưu trú tạm thời tại cơ sở lưu trú du lịch cho nên đương nhiên đoạn thị trường khách du lịch vẫn là thị trường trọng tâm quan trọng nhất của họ. Trong chương 1 chúng ta đã đưa ra khái niệm về kinh doanh ăn uống trong du lịch *"bao gồm các hoạt động chế biến thức ăn, bán và phục vụ nhu cầu tiêu dùng các thức ăn, đồ uống và cung cấp các dịch vụ khác nhằm thỏa mãn các nhu cầu về ăn uống và giải trí tại các nhà hàng (khách sạn) cho khách nhằm mục đích có lãi."*

Trên thực tế hoạt động kinh doanh dịch vụ ăn uống được thực hiện ở nhiều địa điểm khác nhau (trong hoặc ngoài khách sạn), nhưng trong phạm vi nghiên cứu của chương này, chỉ đi sâu vào việc tìm hiểu công tác tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống ở một nhà hàng (Restaurant) nằm trong các cơ sở lưu trú du lịch.

Kinh doanh ăn uống là hoạt động chính quan trọng đứng hàng thứ hai trong kinh doanh khách sạn. Đó là hoạt động không thể thiếu của các cơ sở kinh doanh lưu trú du lịch hiện đại. Trong thời đại ngày nay, nhu cầu ăn uống ở bên ngoài (ngoài ngôi nhà của mình) của con người đã ngày càng đóng vai trò quan trọng và có xu hướng ngày càng tăng cả về số lượng và chất lượng ở hầu khắp các quốc gia trên thế giới, trong đó, nhà hàng trong các cơ sở lưu trú du lịch chính là nơi nhiều người muốn tìm đến để thỏa mãn nhu cầu đó của họ. Vì thế, khách hàng của các nhà hàng trong các cơ sở lưu trú du lịch không chỉ có khách sử dụng dịch vụ lưu trú mà phần đông còn bao gồm cả khách bên ngoài, là người địa phương đến sử dụng dịch vụ thường xuyên. Cũng chính vì lý do đó mà doanh thu từ kinh doanh ăn uống của các cơ sở lưu trú du lịch đang ngày càng có xu hướng tăng lên và chiếm ưu thế. Bảng cung cấp các số liệu thống kê về tỷ trọng của doanh thu từ kinh doanh ăn uống trên tổng doanh thu của các khách sạn ở một số khu vực trên thế giới.

Bảng 7-1. Tỷ trọng của doanh thu từ kinh doanh ăn uống trên tổng doanh thu của các khách sạn ở một số khu vực trên thế giới

Các khu vực	Tỷ trọng (%)		
	1995	1996	1997
Toàn thế giới	32.3	33.2	35.8
Châu Phi và Trung Đông	34.6	31.9	35.5
Châu Á	32.2	33.4	37.3
Australia	31.7	34.7	34.0c
Châu Âu	40.1	41.9	43.4
Bắc Mỹ	25.6	26.8	27.3
Nam Mỹ	27.2	28.7d	28.3e

Ghi chú: c: Bao gồm cả New Zealand; d: Châu Mỹ La tinh; e: Nam Mỹ).

Nguồn: Dựa trên Worldwide Hotel Industry, 1996, 1997, 1998.

7.1.2. Điều kiện kinh doanh ăn uống của nhà hàng

Những điều kiện kinh doanh ăn uống của nhà hàng du lịch cần phải đáp ứng là:

a. Về điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật

Các nhà hàng phục vụ khách du lịch đòi hỏi phải đáp ứng các điều kiện tối thiểu về cơ sở vật chất kỹ thuật như:

- Phòng ăn: phải có thiết kế đẹp, phù hợp với mục tiêu kinh doanh của nhà hàng; thị trường mục tiêu của nhà hàng; thiết kế chung của cơ sở lưu trú du lịch; đặc điểm của tài nguyên du lịch và môi trường tự nhiên - xã hội xung quanh...

- Trang thiết bị tiện nghi bên trong đầy đủ, tương ứng với thứ hạng của cơ sở lưu trú du lịch và tạo điều kiện thuận lợi cho thực khách, đó là các thiết bị đồ gỗ, đồ vải, các dụng cụ phục vụ và hệ thống các máy móc thiết bị trong nhà bếp và phòng ăn.

- Nhà bếp phải có hệ thống thông gió, hệ thống cấp thoát nước, hệ thống cách âm, khử mùi và các máy móc chuyên dụng khác.

- Nhà vệ sinh là điều kiện bắt buộc theo định mức: phòng ăn phải có 01 nhà vệ sinh riêng biệt cho tương ứng 50 chỗ ngồi thiết kế.

- Nhà hàng phải có hệ thống kho, bãi và các điều kiện bảo quản thực phẩm nhằm đảm bảo tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm theo quy định.

Bảng 7-2. Tiêu chuẩn về không gian của phòng ăn trong nhà hàng

Loại nhà hàng	Diện tích TB/chỗ ngồi (feet ²)	Hệ số quay vòng TB 1 chỗ/giờ
Cafeterias	13-18	1,5-2,5
Coffee shop	15-17	2.0-3.0
Deluxe Restaurant	13-18	0,5-1,25
Popular price Restaurant	11-15	1.0-2,5

Nguồn: Donald E. Lundberg, John R. Walker (1993) The Restaurant, From Concept to Operation - John Wiley & Son

b. Điều kiện về môi trường bên ngoài

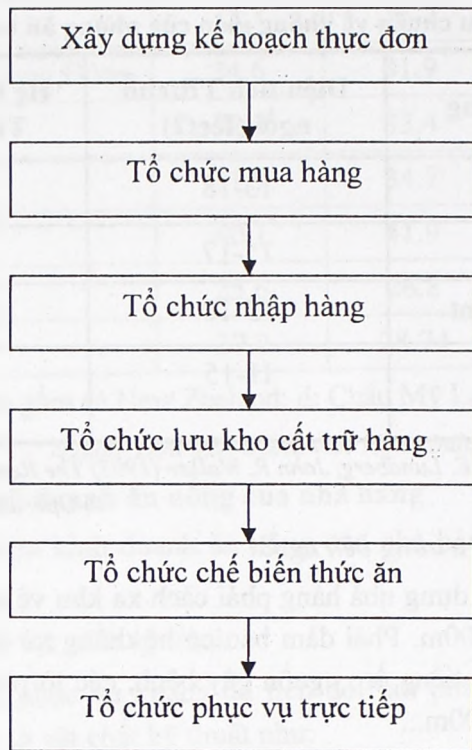
Địa điểm xây dựng nhà hàng phải cách xa khu vệ sinh công cộng, bãi rác, ao hồ ít nhất 100m. Phải đảm bảo có hệ thống xử lý rác thải, cách xa nguồn thải khí độc, tiếng ồn, nguồn gây bệnh, các lò phản ứng hạt nhân ít nhất từ 100m đến 500m...

c. Điều kiện về đội ngũ nhân viên phục vụ

Nhân viên phục vụ trong nhà hàng phải đảm bảo được đào tạo và có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, đủ yêu cầu về sức khỏe...

7.2. QUY TRÌNH TỔ CHỨC KINH DOANH ĂN UỐNG TRONG NHÀ HÀNG

Hình 7-1. Quy trình tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống



Trong nhà hàng, hoạt động tổ chức kinh doanh ăn uống được thực hiện theo một quy trình nhất định.

Các giai đoạn tiến hành hoạt động tổ chức kinh doanh ăn uống trong nhà hàng được thể hiện trong hình 7-1.

Hoạt động kinh doanh ăn uống trong các cơ sở lưu trú du lịch nhằm thoả mãn nhu cầu ăn uống tại điểm du lịch của khách du lịch và của số đông khách là người địa phương. Vì thế, việc tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống trong các cơ sở lưu trú du lịch đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao cả về công tác quản lý lẫn công tác thực hiện ở tất cả các khâu của quá trình hoạt động. Hiệu quả cuối cùng của hoạt động kinh doanh ăn uống hoàn toàn phụ

thuộc vào trình độ quản lý và tổ chức thực hiện trong tất cả các giai đoạn của quá trình đó.

7.2.1. Xây dựng kế hoạch thực đơn

a. Vai trò của kế hoạch thực đơn trong kinh doanh ăn uống

Kế hoạch thực đơn là bước đầu tiên của quy trình tổ chức kinh doanh ăn uống của nhà hàng và cũng là cơ sở quan trọng để tổ chức toàn bộ quá trình hoạt động của nhà hàng. Kế hoạch thực đơn là nhân tố quyết định khả năng cạnh tranh của một nhà hàng. Bởi vì thông qua thực đơn của một nhà hàng người ta có thể biết sản phẩm của nó có đa dạng, có phong phú hay không, chính sách sản phẩm của nhà hàng ra sao...

Mức độ cạnh tranh trên thị trường càng cao thì vai trò của công tác xây dựng kế hoạch thực đơn càng trở nên đặc biệt quan trọng. Kế hoạch thực đơn của nhà hàng sẽ cho phép các nhà quản lý xác định được: nhu cầu mua các sản phẩm hàng hoá, nguyên vật liệu đầu vào, từ đó giúp họ xác định được:

- Cần phải mua mặt hàng gì?
- Cần phải mua bao nhiêu cho mỗi loại?
- Mua như thế nào? của nhà cung cấp nào?
- Với mức chất lượng nào?
- Với mức giá cả bao nhiêu?
- Công thức chế biến thức ăn như thế nào?
- Cần phải bảo quản trong kho ra sao?...

Kế hoạch thực đơn chính là cơ sở giúp các nhà quản lý lập kế hoạch kinh doanh cho các giai đoạn khác nhau trong quy trình tổ chức hoạt động của nhà hàng. Có thể nói sự thành công trong kinh doanh của nhiều nhà hàng chịu sự phụ thuộc vào hoạt động xây dựng kế hoạch thực đơn của chúng.

Mặt khác, thực đơn của các nhà hàng cũng là công cụ quan trọng trong việc thu hút khách hàng đến tiêu dùng sản phẩm của chúng. Thông qua thực đơn, khách hàng có thể biết nhà hàng bán những sản phẩm gì?, có

hợp với "gu" hay xu hướng về khẩu vị và thói quen trong ăn uống của họ không?, có cho phép họ có được nhiều sự lựa chọn không?, các món ăn, đồ uống của nhà hàng có thực sự hấp dẫn đối với họ và có hơn các nhà hàng trước đó họ đã từng đến ăn không?..

b. Phân loại thực đơn

Thực đơn của nhà hàng bao gồm nhiều loại khác nhau như thực đơn cố định, thực đơn theo chu kỳ, thực đơn không có sự lựa chọn, thực đơn có nhiều sự lựa chọn, thực đơn trong ngày.

Thực đơn cố định (Static menu): là thực đơn không thay đổi.

Ưu điểm của loại thực đơn này là nhân viên nhà bếp rất quen thuộc với việc chế biến chúng. Họ đã có nhiều kinh nghiệm nên thường các món ăn đạt đến yêu cầu kỹ thuật cao. Những khách hàng đã từng ăn tại nhà hàng biết họ sẽ chờ đón gì ở nhà hàng và dễ dàng quyết định chọn món ăn mà mình ưa thích.

Tuy nhiên *nhược điểm* lớn nhất của việc sử dụng loại thực đơn này là khách hàng thường xuyên của nhà hàng dễ cảm thấy nhàm chán vì không có được những sự lựa chọn mới đối với họ.

Thực đơn theo chu kỳ (Cyclical menu): là thực đơn thay đổi theo định kỳ nhất định.

Thực đơn này thường thay đổi trong khoảng thời gian từ 1 đến 3 tháng tùy thuộc vào điều kiện kinh doanh của từng nhà hàng. Sự thay đổi định kỳ của thực đơn giúp khách có nhiều sự lựa chọn hơn và cho phép nhà hàng xây dựng kế hoạch cho việc tổ chức mua và nhập hàng cũng như lưu trữ trong kho.

Nhược điểm của loại thực đơn này là một số khách đã quen thuộc với những món ăn ưa thích của nhà hàng khi thực đơn thay đổi họ sẽ không đến nhà hàng nữa.

Thực đơn không có sự lựa chọn (Table d' Hôte menu or prix fixe menu): là thực đơn trong đó bao gồm tất cả các món ăn, đồ uống sẽ đưa ra phục vụ khách trong bữa ăn với một mức giá xác định.

Trong thực đơn, nhà hàng thiết kế sẵn một sự kết hợp hợp lý giữa các món ăn, đồ uống theo kinh nghiệm phục vụ khách hàng mục tiêu của mình.

Thực đơn này thường chỉ được sử dụng trong các bữa tiệc hoặc cho một số bữa ăn xác định trong tuần hoặc trong tháng.

Thực đơn có nhiều sự lựa chọn (À la Carte menu): là thực đơn bao gồm rất nhiều chủng loại món ăn và đồ uống được sắp xếp theo một trình tự nhất định. Mỗi món ăn, đồ uống trong thực đơn có nhiều mức định lượng và có một mức giá tương ứng được xác định riêng.

Khách hàng có thể chọn lựa món ăn theo sở thích trong sự kết hợp của nhiều chủng loại món ăn đồ uống khác nhau.

Khó khăn của các nhà hàng khi đưa ra loại thực đơn này là đòi hỏi phải có khả năng cung ứng và bảo quản nguyên vật liệu với số lượng lớn.

Thực đơn trong ngày (Du jour menu): là thực đơn thay đổi hàng ngày trong tuần.

Nhà hàng xác định thực đơn tùy thuộc vào tính tươi sống của nguyên liệu thực phẩm, khả năng kết hợp giá trị dinh dưỡng của các món ăn, phương pháp chế biến chúng, khả năng cung ứng của nhà hàng và trình độ tay nghề của đội ngũ đầu bếp.

Sự hấp dẫn của nhà hàng sẽ bị giảm đi khi sử dụng loại thực đơn này nếu tay nghề của đầu bếp bị hạn chế.

Tùy thuộc vào đối tượng khách hàng mục tiêu của mình mà mỗi nhà hàng có thể tự xây dựng những loại thực đơn riêng cho từng giai đoạn hoặc cho từng thị trường khách khác nhau trong sự kết hợp khéo léo của các loại thực đơn trên. Ví dụ nếu đối tượng khách chủ yếu của nhà hàng là người châu Âu thì thực đơn có thể là một trong số chủng loại thực đơn trên nhưng được kết cấu bởi các món ăn theo khẩu vị và cách chế biến phù hợp với người châu Âu. Khi đó người ta có thể gọi là thực đơn Âu. Tương tự như vậy, ta có thực đơn Á dành cho khách hàng là người có nguồn gốc từ châu Á với các món ăn đồ uống theo khẩu vị của các dân tộc Á và theo cách chế biến của người Á Đông. Ngoài ra, nhà hàng có thể cung cấp các loại thực

đơn cho những người ăn kiêng, thực đơn cho những người thích ăn chay... hoàn toàn tùy thuộc vào nhu cầu đòi hỏi và xu hướng tiêu dùng của đối tượng khách hàng mục tiêu của mỗi nhà hàng.

c. Yêu cầu đối với kế hoạch thực đơn của nhà hàng

Trước khi lên kế hoạch thực đơn cho một nhà hàng, người ta cần nắm thông tin đầy đủ về các vấn đề sau:

- Nhu cầu và sở thích của thị trường khách hàng mục tiêu của nhà hàng.
- Trình độ tay nghề của đội ngũ nhân viên bếp (đặc biệt là của người đầu bếp).
- Công suất của các loại máy móc thiết bị được sử dụng trong nhà bếp.
- Mục tiêu lợi nhuận và chính sách giá của nhà hàng tại mỗi thời điểm.
- Khả năng phục vụ tối ưu cho phép của nhà hàng.
- Yêu cầu về chế độ dinh dưỡng trong các bữa ăn cho các đối tượng khách.
- Các yêu cầu về thương phẩm học khác.
- Các loại thực đơn mà nhà hàng hiện đang sử dụng.
- Tình hình thực đơn của các nhà hàng là đối thủ cạnh tranh của nhà hàng trên thị trường...

Để có được những thực đơn hợp lý, mang lại hiệu quả kinh tế cao cho nhà hàng, khi xây dựng thực đơn các chuyên gia còn cần phải quan tâm tới những yêu cầu cơ bản của một thực đơn như:

- Phải phù hợp với thói quen ăn uống và khẩu vị dân tộc của thị trường khách hàng mục tiêu của nhà hàng.
- Phải cho phép khách hàng có nhiều sự lựa chọn nhất.
- Cơ cấu các món ăn cung cấp trong thực đơn phải thật phong phú, tránh gây cảm giác nhàm chán cho khách.
- Chi phí của các món ăn phải tương xứng với khả năng thanh toán của khách hàng mục tiêu.
- Phải đạt được yêu cầu marketing của nhà hàng.

- Phải đảm bảo yêu cầu về chất lượng của các món ăn.
- Phải chú ý tới yêu cầu về lợi nhuận của nhà hàng.
- Phải thoả mãn yêu cầu về thẩm mỹ của các món ăn đưa ra trong thực đơn về màu sắc, mùi vị và sự kết hợp của các nguyên vật liệu trong một món ăn.

d. Quy trình xây dựng thực đơn của nhà hàng

Quy trình xây dựng thực đơn của nhà hàng gồm có 4 bước:

Bước 1: *Xác định loại thực đơn và các món ăn trong thực đơn.*

Bước 2: *Xây dựng công thức tiêu chuẩn chế biến món ăn trong thực đơn (thẻ).*

Bước 3: *Xác định giá bán của món ăn trong thực đơn.*

Bước 4: *Thiết kế, in ấn thực đơn.*

Kế hoạch thực đơn của một nhà hàng là bằng chứng chứng minh có sức thuyết phục nhất thể mạnh và lợi thế của nhà hàng so với các đối thủ cạnh tranh. Nếu các món ăn, đồ uống được xây dựng trong thực đơn càng phong phú, hợp lý và tạo tính dị biệt cao về sản phẩm cho nhà hàng thì càng chứng tỏ ưu thế vượt trội của nhà hàng. Tuy nhiên, vấn đề giá cả của các món ăn đồ uống trong thực đơn lại là nhân tố quyết định đến khả năng cạnh tranh của mỗi nhà hàng (giả thiết rằng chất lượng của các món ăn đồ uống của các nhà hàng đã tốt ngang nhau). Việc xác định giá bán của thực đơn chịu sự phụ thuộc vào những nhân tố như:

- Chi phí cấu thành nên giá thành của món ăn.
- Tỷ lệ lãi mong muốn của nhà hàng.
- Độ co giãn đàn hồi của cầu theo giá của các đoạn thị trường mục tiêu.
- Mức độ cạnh tranh trên thị trường của loại sản phẩm này.
- Chất lượng của sản phẩm ăn uống của nhà hàng.
- Uy tín và danh tiếng của nhà hàng.
- Định hướng chiến lược marketing của nhà hàng trong từng giai đoạn.
- Vị trí địa lý và địa thế của nhà hàng thuận lợi hay không.
- Tính thời vụ tại thời điểm xác định giá...

Mẫu công thức tiêu chuẩn chế biến món ăn trong thực đơn

Nội dung

- | | |
|----------------------|---------------|
| - Tên món ăn: | - Định lượng: |
| - Thê loại: | - SL suất ăn: |
| - Số thê: | - Chi phí: |
| - Ngày tính chi phí: | - % CFNVL: |
| | - Giá bán: |

Nguyên liệu thành phần	Khối lượng	Đơn vị tính	Chi phí đơn vị	Tổng chi phí	Cách chế biến

Giá bán của thực đơn (menu selling price) được xác định theo một số phương pháp sau:

Phương pháp 1: Xác định giá bán của món ăn trên cơ sở tổng chi phí nguyên vật liệu và tỷ lệ lãi mong muốn.

Công thức:

Chi phí nguyên vật liệu	+	% các chi phí khác	+	% lãi mong muốn	=	100% giá bán của thực đơn
----------------------------	---	-----------------------	---	--------------------	---	------------------------------

Phương pháp 2: Xác định giá bán của món ăn theo tỷ lệ chi phí nguyên liệu trang trí, trình bày món ăn.

Công thức:

$\frac{\text{Tổng chi phí nguyên vật liệu trang trí của món ăn}}{\% \text{ mong muốn về chi phí nguyên vật liệu trên giá bán}} = \text{Giá bán của thực đơn}$

Phương pháp 3: Xác định giá bán của món ăn theo chi phí nguyên vật liệu.

Công thức:

$$\text{Giá bán của thực đơn} = \text{Chi phí nguyên vật liệu} \times \text{nhân tố giá}$$

Trong đó: Nhân tố giá = 100%/ % chi phí nguyên vật liệu

Phương pháp 4: Xác định giá bán của món ăn theo chi phí cơ bản.

Công thức:

$$\text{Giá bán của thực đơn} = (\text{CPNVL} + \text{CPLĐTT}) \times \text{NTG}$$

Trong đó:

CPNVL: chi phí nguyên vật liệu của món ăn.

CPLĐTT: chi phí lao động trực tiếp cho chế biến món ăn.

NTG: nhân tố giá.

Sau khi đã xác định chủng loại, cơ cấu các món ăn trong thực đơn trên cơ sở cân nhắc các điều kiện đặc thù của nhà hàng và cân đối với các mục tiêu trước mắt và mục tiêu lâu dài, các nhà quản lý hoạt động kinh doanh ăn uống phải chú ý tới việc thiết kế thực đơn sao cho phù hợp. Cấu trúc của một thực đơn thường bao gồm đầy đủ các món ăn cho các bước: món khai vị, món chuyển tiếp, món ăn chính và món tráng miệng. Tuy nhiên, thực đơn cho các bữa ăn khác nhau trong ngày (bữa điểm tâm, bữa trưa, bữa tối) sẽ đòi hỏi việc kết cấu và sắp xếp các món ăn cũng khác nhau. Kiểu ăn Âu hay ăn Á cũng quyết định cơ cấu, chủng loại và sự sắp xếp trình tự của các món ăn theo những yêu cầu riêng.

Việc trình bày một thực đơn cần phải tuân thủ một số yêu cầu cơ bản về thẩm mỹ và thiết kế như:

- Hình thức của thực đơn: phải đảm bảo đẹp mắt, hấp dẫn về cách trình bày và màu sắc sao cho phải gây ấn tượng tích cực đối với người đọc.

- Kiểu chữ: phải dùng phông chữ dễ xem, rõ ràng và gây sự chú ý, không dùng các phông chữ trông rối mắt.

- Bìa: thực đơn nên được đóng trong bìa cứng hoặc được bọc bìa ở bên ngoài.

- Kích cỡ của thực đơn: nên vừa phải, không nên sử dụng những kích thước quá to hoặc quá nhỏ.

- Giấy: nên sử dụng chất liệu giấy tốt, đảm bảo độ bền và đẹp.

- Đồ họa trang trí: phải độc đáo, sáng sủa và không được có màu tối, gây khó chịu mắt.

- Thực đơn nhất thiết phải có đề mục rõ ràng, gây ấn tượng và đem lại tác động marketing tích cực.

- Các thực đơn phải được thiết kế sao cho có những khoảng trống thích hợp, không nên bố trí quá dày, quá kín và tối.

- Ngôn ngữ được sử dụng trong thực đơn phải tùy thuộc vào thị trường khách hàng mục tiêu của nhà hàng. Có thể sử dụng song ngữ tiếng Việt và ngôn ngữ chính mà thị trường khách hàng mục tiêu sử dụng.

- Trong mỗi thực đơn nên dành một vài trang trống để có thể bổ sung thêm các món ăn đặc biệt và mới khi thấy cần thiết.

- Trên mỗi thực đơn cần phải in tên, địa chỉ và số điện thoại của nhà hàng một cách rõ ràng.

Công việc xây dựng kế hoạch thực đơn cho một nhà hàng phải do một nhóm những chuyên gia có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao tham gia như:

- Bếp trưởng

- Giám đốc nhà hàng

- Người phụ trách cung ứng hàng hoá

Ngoài ra có thể có sự tham gia của trường bộ phận lễ tân khách sạn hay hướng dẫn viên du lịch - những người hiểu biết sâu sắc về nhu cầu sở thích của khách hàng và là người đại diện cho khách hàng để đưa ra các yêu cầu cụ thể cho những thực đơn cho khách theo đoàn.

Thực đơn của nhà hàng có thể thay đổi theo định kỳ nếu nhà hàng kinh doanh ở những nơi có điều kiện thời tiết khí hậu theo mùa.

7.2.2. Tổ chức mua

Để tổ chức tốt hoạt động mua nguyên vật liệu hàng hoá của nhà hàng, đòi hỏi các nhà quản lý phải trả lời các câu hỏi sau:

- Cần phải mua những mặt hàng gì?
- Mua với số lượng bao nhiêu?
- Mua với mức giá nào?
- Mua với chất lượng ra sao?
- Khi nào cần mua? (Tần số của việc mua là bao lâu?)
- Khối lượng của mỗi lần mua?
- Mua ở đâu? Mua của ai?...

Để trả lời cho các câu hỏi trên, bộ phận phụ trách mua của nhà hàng cần phải dựa trên kế hoạch luân chuyển hàng hoá của nhà hàng.

a. Kế hoạch luân chuyển hàng hoá

Khi xây dựng kế hoạch luân chuyển hàng hoá trong kinh doanh ăn uống, cần thiết phải có nắm được các thông tin chính xác về các chỉ tiêu và định mức có liên quan của nhà hàng như:

- Mức chi tiêu bình quân về ăn uống của một lượt khách của nhà hàng.
- Lượng vốn lưu động thường xuyên của nhà hàng.
- Năng lực và công suất sử dụng của cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà

hàng như:

- + Khả năng sản xuất của nhà bếp.
- + Dung lượng lưu trữ và bảo quản của nhà kho.
- + Khả năng phục vụ tối ưu của nhà hàng.
- + Hệ số luân chuyển chỗ ngồi và công suất sử dụng chỗ ngồi của nhà hàng trong thời gian hoạt động và đặc biệt là thời gian nhà hàng sẵn sàng phục vụ khách....

Xây dựng kế hoạch luân chuyển hàng hoá là thiết lập sự cân bằng giữa nhu cầu về hàng hoá nguyên vật liệu, thức ăn, đồ uống và khả năng đáp ứng nhu cầu đó của nhà hàng.

Kế hoạch luân chuyển hàng hoá thường bao gồm các công việc lập kế hoạch về:

- Số lượng hàng bán ra của nhà hàng (cả thức ăn và đồ uống).
- Số lượng hàng nhập trong kỳ kế hoạch.
- Lượng dự trữ hàng hoá (định kỳ và theo mùa).
- Lãi gộp của nhà hàng.
- Lượng hàng hoá hao hụt.
- Số lượng hàng bán ra là biểu hiện về số lượng khả năng đáp ứng nhu cầu có khả năng thanh toán của khách hàng mục tiêu của nhà hàng (khách du lịch và người dân địa phương) trong một khoảng thời gian nhất định.

Muốn xác định khả năng đáp ứng nhu cầu về ăn uống của khách hàng của nhà hàng đòi hỏi phải thống kê được:

- Chi phí nguyên vật liệu của nhà hàng trong năm trước trên cơ sở định mức tiêu hao nguyên vật liệu cho một suất ăn.
- Lưu lượng khách lưu trú tại khách sạn có sử dụng dịch vụ ăn uống tại nhà hàng.
- Lưu lượng khách ăn là người địa phương.

Ngoài ra có thể dựa vào các hợp đồng mua hàng hoá nguyên vật liệu của các nhà cung ứng cho nhà hàng trong năm trước....

Kết hợp với kết quả nghiên cứu về xu hướng tiêu dùng dịch vụ ăn uống của thị trường khách mục tiêu của năm tiếp theo.

Tuy nhiên trong tổng chi phí nguyên vật liệu của nhà hàng còn phải tính đến lượng dự trữ hàng hoá phù hợp. Tuỳ thuộc vào điều kiện kinh doanh của mỗi nhà hàng mà dự báo lượng dự trữ hàng hoá phù hợp theo ngày và theo mùa vụ.

Lãi gộp trong kinh doanh ăn uống du lịch được xác định trên cơ sở cơ cấu hàng hoá bán ra và cơ cấu khách của nhà hàng.

Lượng hao hụt hàng hoá được xác định dựa trên các định mức kinh tế kỹ thuật về bảo quản và hao hụt hàng hoá do thời tiết khí hậu, thời hạn sử dụng như số hàng thiu, hỏng, thối rữa....

Các chỉ tiêu trên liên hệ với nhau bằng công thức:

$$Dd + N + Lg = B + H + Dc$$

Trong đó:

- Dd : Số dự trữ hàng hoá đầu kỳ
- N : Số hàng hoá nhập trong kỳ
- Lg : Mức lãi gộp trong kinh doanh ăn uống của nhà hàng
- B : Số bán hàng trong kỳ
- H : Mức hao hụt trong kỳ
- Dc : Mức dự trữ cuối kỳ

Tóm lại, mục tiêu của giai đoạn lập kế hoạch luân chuyển hàng hoá là để trả lời cho hai câu hỏi: mua cái gì và mua bao nhiêu là hợp lý và đem lại hiệu quả kinh tế tối ưu cho nhà hàng.

b. Tổ chức mua

Dựa trên kế hoạch luân chuyển hàng hoá và nhu cầu hàng nhập cần mua trong kỳ đã được xác định, bộ phận chịu trách nhiệm mua của nhà hàng phải trả lời các câu hỏi:

- Mua ở đâu?
- Mua như thế nào?
- Khi nào cần mua?
- Mua một lần bao nhiêu cho từng loại hàng?...

Trả lời tốt những câu hỏi trên sẽ giúp nhà hàng quản lý và kiểm soát tốt chi phí và chất lượng của các mặt hàng cần mua.

Quy trình tổ chức mua

Quy trình của việc tổ chức mua hàng hoá nguyên vật liệu trong kinh doanh ăn uống như sau:

- Xác định nhu cầu về số lượng cần mua đối với từng mặt hàng. Điều đó tùy thuộc vào:

+ Nhu cầu tiêu thụ hàng hoá của nhà hàng qua thực đơn và công thức chế biến các món ăn của nhà hàng.

- + Các hợp đồng đặt ăn của khách hàng đã được ký kết.
- + Số hàng còn tồn trong kho tại thời điểm hiện tại.
- + Thời hạn sử dụng của từng loại mặt hàng....
- Xác định yêu cầu tiêu chuẩn về điều kiện cung ứng cho từng loại mặt hàng cần mua như:
 - + Phẩm chất.
 - + Loại kiểu.
 - + Kích cỡ.
 - + Điều kiện vận chuyển.
 - + Giá cả....
- Tìm kiếm, lựa chọn nhà cung cấp phù hợp nhất cho từng loại mặt hàng cụ thể.
- Chuẩn bị đơn đặt hàng để gửi đến các nhà cung ứng đã lựa chọn.
- Tiến hành đặt mua hay ký hợp đồng với các nhà cung cấp. Các công việc cần làm là:
 - + Thỏa thuận điều kiện cung ứng với các nhà cung cấp.
 - + Chuẩn bị các bảng kê khai các yêu cầu tiêu chuẩn cung ứng cho từng loại nhóm hàng cần nhập.
 - + Thỏa thuận và ký kết hợp đồng với các nhà cung cấp.

7.2.3. Tổ chức nhập

Nhập hàng là một giai đoạn quan trọng trong quy trình tổ chức kinh doanh ăn uống. Nó bắt đầu từ thời điểm khi thời hạn thực hiện của hợp đồng mua hàng có hiệu lực.

Chất lượng của mặt hàng được nhập vào sẽ quyết định chất lượng của sản phẩm thức ăn đồ uống sẽ được sản xuất sau đó tại nhà hàng. Thông qua hoạt động nhập hàng, các nguyên vật liệu hàng hoá có thể được chấp nhận, có thể phải điều chỉnh, sửa chữa hoặc có thể bị từ chối trả lại cho nhà cung cấp. Quyết định cụ thể được lựa chọn là hoàn toàn phụ thuộc vào:

- Hệ thống tiêu chuẩn chất lượng đã được thiết lập.
- Tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm được quy định.

- Những thoả thuận trong hợp đồng mua cho từng loại mặt hàng riêng biệt đã ký với nhà cung cấp.

Do những yêu cầu đặt ra cho hoạt động quản lý nhập hàng đòi hỏi những người tham gia trực tiếp vào quá trình này như nhân viên chịu trách nhiệm nhập hàng, nhân viên thủ kho, các giám sát viên nhập hàng phải được tuyển chọn đáp ứng các yêu cầu:

- Có sự hiểu biết sâu sắc về các mặt hàng cần nhập của nhà hàng.

- Hiểu rõ về các tiêu chuẩn qui định vệ sinh an toàn thực phẩm đang được áp dụng tại Việt Nam.

- Phải có kiến thức về kinh tế, có khả năng kiểm soát chi phí và những phát sinh ngoài hợp đồng đã được thoả thuận.

Quản lý tốt quá trình nhập sẽ giúp các nhà hàng tiết kiệm được chi phí, nâng cao hiệu quả kinh tế và tăng chất lượng sản phẩm của nhà hàng.

Nếu quá trình xây dựng kế hoạch thực đơn và quá trình tổ chức mua đã thực hiện tốt mà việc nhập hàng không quản lý tốt sẽ phản tác dụng và không đem lại hiệu quả kinh tế cho cơ sở kinh doanh.

Quy trình tổ chức nhập hàng bao gồm 9 bước:

- Bước 1: Kiểm tra chủng loại, số lượng các hàng hóa nhập so với phiếu đặt mua.

- Bước 2: Kiểm tra chất lượng và các đặc tính khác của hàng nhập so với phiếu tiêu chuẩn sản phẩm.

- Bước 3: Kiểm tra số lượng, giá cả trên hoá đơn so với hợp đồng (thoả thuận) đã ký.

- Bước 4: Kiểm tra lại hàng hóa trước khi đưa vào kho bằng phương pháp như cân, đo, đếm, ngửi, nhìn (kinh nghiệm), thử, nếm...

- Bước 5: Lập biên bản nếu có những sai sót.

- Bước 6: Phân loại và gắn thẻ kho vào hàng hóa đã nhập.

- Bước 7: Chuyển hàng hóa vào kho.

- Bước 8: Vào sổ nhập hàng.

- Bước 9: Lưu thông tin nhập hàng.

7.2.4. Tổ chức lưu trữ và bảo quản trong kho

Lưu kho cất trữ hàng hoá là một giai đoạn vô cùng quan trọng nhằm đảm bảo cho các mặt hàng đã được nhập về và lưu trữ trong kho phải được đảm bảo duy trì chất lượng tốt nhất trong suốt thời gian lưu kho.

Mục đích của hoạt động quản lý lưu kho hàng hoá chính là nhằm giảm thiểu khả năng hàng lưu bị loại thải do hư hỏng, thiu thối hoặc mất mát, hao hụt do các lý do chủ quan và khách quan.

Những nguyên vật liệu hàng hoá bị hư hỏng và thối rữa sẽ bị giảm thiểu và có thể tiến tới bằng không nếu các tiêu chuẩn và quy trình kỹ thuật đảm bảo trong quá trình lưu kho được tuân thủ nghiêm ngặt về các vấn đề như:

- Điều kiện về vệ sinh.
- Điều kiện về nhiệt độ.
- Độ thông thoáng.
- Độ khô ráo.
- Điều kiện về ánh sáng.
- Bố trí sắp đặt hàng hoá theo chủng loại ...

Sự mất mát, hao hụt hàng hoá cất trữ trong kho cũng sẽ hoàn toàn được kiểm soát nếu các cơ sở kinh doanh ăn uống có hệ thống bảo vệ tốt từ trong ra ngoài.

Để đảm bảo các tiêu chuẩn bảo quản cho hàng hoá được cất trữ trong kho được thực hiện, mỗi nhà hàng cần phải đảm bảo xây dựng nhà kho đúng tiêu chuẩn về vị trí, độ lớn, an toàn và đặc biệt phải được trang bị đủ các thiết bị máy móc chuyên dùng như: tủ lạnh, tủ đá, các loại giá đỡ, các loại kệ để xếp và bốc dỡ hàng...

Bên cạnh đó, các nhân viên thủ kho phải tuân thủ việc tiến hành kiểm kê, thống kê và kiểm tra hàng hoá trong kho một cách định kỳ.

Bên cạnh đó, nguyên tắc "*vào trước, ra trước*" (FIFO) trong hoạt động nhập và xuất hàng trong kho phải được tôn trọng triệt để để đảm bảo chắc chắn rằng không có mặt hàng nào bị lưu lại quá lâu trong kho và sự lưu thông hàng hoá là nhanh nhất.

Thông thường trong suốt thời gian nhập và xuất hàng, các nhà hàng thường phải luôn có hai nhân viên nhà kho làm việc đồng thời trong một ca để đảm bảo kiểm soát tốt các yêu cầu về chất lượng hàng hoá được nhập cũng như đảm bảo tính khách quan trong hoạt động này.

7.2.5. Tổ chức chế biến thức ăn

Quy trình tổ chức chế biến thức ăn trong kinh doanh ăn uống của khách sạn được chia ra thành hai giai đoạn:

- Giai đoạn sơ chế thực phẩm
- Giai đoạn chế biến nóng

Thông thường thực phẩm cung cấp cho các cơ sở ăn uống du lịch không phải đã ở dạng phù hợp hoàn toàn ngay với yêu cầu nấu nướng, do vậy chúng cần phải qua sơ chế.

Thực chất *sơ chế* là giai đoạn chuẩn bị tổ chức các nguyên liệu thực phẩm sao cho sẵn sàng cho giai đoạn chế biến nóng.

Giai đoạn sơ chế thực phẩm bao gồm các hoạt động:

- Phân loại nguyên vật liệu.
- Nhặt, cắt.
- Làm tan đá (nếu là thực phẩm đông lạnh).
- Rửa sạch.
- Gọt, thái.
- Sắp xếp.
- Băm, trộn.
- Nhào nặn.
- Các nguyên liệu thực phẩm.

Yêu cầu đối với công việc sơ chế là phải có các khu vực chuyên dùng. Các loại thực phẩm phải được phân loại kỹ và được tổ chức sơ chế riêng để đảm bảo yêu cầu vệ sinh và không được làm ảnh hưởng tới chất lượng và hương vị của các nguyên liệu. Việc sơ chế cũng cần phải được thực hiện theo đúng các tiêu chuẩn về quy trình công nghệ và hệ thống tiêu chuẩn HACCP.

Chế biến nóng thực phẩm là một giai đoạn trung tâm của quá trình tổ chức sản xuất thức ăn trong nhà bếp. Đây là giai đoạn có ý nghĩa quan trọng nhất trong việc nâng cao chất lượng của sản phẩm thức ăn chế biến tại nhà hàng. Quản lý tốt giai đoạn này sẽ không chỉ làm tăng khả năng hấp thụ thức ăn cũng như trong việc tiêu diệt vi khuẩn gây bệnh cho khách hàng mà thông qua đó sẽ làm tăng uy tín và tín nhiệm của khách đối với nhà hàng. Từ đó tăng khả năng thu hút khách và khả năng cạnh tranh của nhà hàng.

Thông qua quá trình chế biến nóng, đặc tính sử dụng của các loại thực phẩm bị biến đổi về chất: chuyển hoá từ dạng nguyên liệu trở thành dạng thành phẩm thức ăn cho việc thoả mãn nhu cầu trực tiếp của khách.

Trong giai đoạn nấu nướng tùy thuộc vào đặc điểm của từng món ăn, khẩu vị dân tộc, thời tiết khí hậu và tính chất của mỗi loại thực phẩm được chế biến mà lựa chọn phương pháp chế biến sao cho phù hợp như: luộc, hầm, nấu, hấp, rán, nướng, xào

Có hai hình thức tổ chức lao động có thể áp dụng trong hoạt động chế biến thức ăn trong nhà hàng du lịch là:

- Hình thức chuyên môn hoá.
- Hình thức phi chuyên môn hoá.

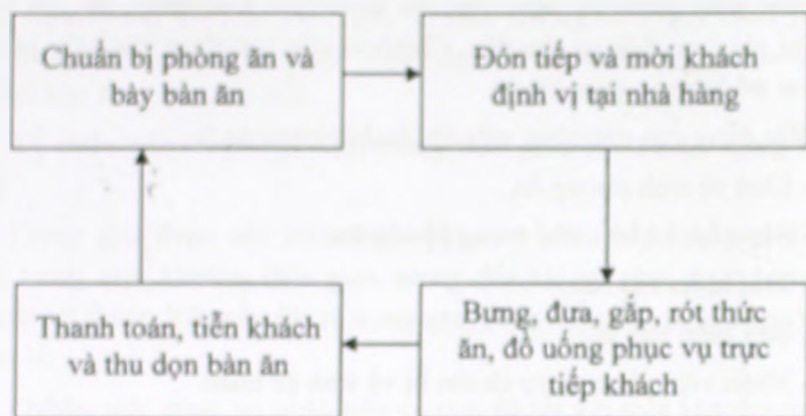
Mỗi cơ sở kinh doanh ăn uống du lịch tùy thuộc vào quy mô lớn hay nhỏ, vị trí, loại kiểu, thứ hạng mà lựa chọn hình thức tổ chức phân công lao động cho phù hợp với điều kiện đặc thù của mình để đem lại hiệu quả kinh tế cao nhất cho nhà hàng.

Để thực hiện mục tiêu năng suất, chất lượng, hiệu quả của nhà hàng, các nhà quản lý phải làm tốt công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bên cạnh đó công tác đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện thường xuyên nhân viên nhà bếp cũng phải được tiến hành một cách chủ động và thường xuyên. Đó là nhiệm vụ bắt buộc đối với người bếp trưởng của các nhà hàng.

7.2.6. Tổ chức phục vụ trực tiếp tại nhà hàng

Nhiệm vụ của hoạt động kinh doanh ăn uống trong khách sạn là thực hiện việc bán các sản phẩm cuối cùng (thức ăn, đồ uống đã được chế biến) cho khách hàng thông qua hình thức dịch vụ phục vụ trực tiếp tại nhà hàng.

Hình 7-2. Quy trình phục vụ ăn uống trực tiếp tại nhà hàng



Cũng tuân thủ theo quy trình khách chung của một khách sạn đã trình bày ở chương I, quá trình phục vụ trực tiếp tại nhà hàng của một doanh nghiệp khách sạn được tiến hành thông qua một quy trình gồm 4 giai đoạn sau đây:

- Giai đoạn 1: Chuẩn bị phòng ăn và bày bàn ăn (trước khi khách tới khách sạn).
- Giai đoạn 2: Đón tiếp và giúp khách định vị (khi khách tới nhà hàng).
- Giai đoạn 3: Phục vụ trực tiếp (trong thời gian khách ăn uống tại nhà hàng).
- Giai đoạn 4: Thanh toán, tiễn khách và thu dọn bàn ăn (khi khách rời nhà hàng).

Quá trình phục vụ một lượt khách ăn uống được lặp đi lặp lại cho các lượt khách khác nhau của nhà hàng.

Quy trình đó được mô tả trong sơ đồ số 7-2.

a Chuẩn bị phòng ăn, bày bàn ăn

Nhiệm vụ của nhân viên phục vụ bàn trong nhà hàng khách sạn là phải tạo ra một môi trường, khung cảnh, điều kiện đặc biệt sao cho khách đến nhà hàng ăn uống sẽ có cảm giác thư giãn, vui vẻ, thoải mái nhất. Mục đích của các nhà hàng là phải hấp dẫn, thu hút khách đến ăn uống không chỉ bằng chất lượng và sự đa dạng của các món ăn, đồ uống, mà còn bằng bầu không khí dễ chịu, thoải mái và sự phục vụ ân cần, chu đáo và nhiệt tình của những

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2005), *Luật Du lịch*, Hà Nội tháng 9/2005
2. Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thi Lan Hương (2008), Giáo trình *Quản trị kinh doanh khách sạn*, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
3. Giáo sư Alan School (2000), Bài giảng môn “*Phát triển vùng và du lịch*”, Chương trình đào tạo cao học Việt – Bỉ về Kinh tế và Quản trị công cộng, ĐH Solvay thuộc trường Đại học Tổng hợp Libre De Bruxelles tại ĐH KTQD.
4. Tập thể tác giả khoa du lịch và khách sạn Đại học Kinh tế quốc dân (2001), *Giải thích thuật ngữ du lịch và khách sạn*, ĐHKTQD.

Tiếng Anh

1. Francis Buttle (1995), *Hotel and Food Service Marketing*, Cassell.
2. Donald E. Lundberg, John R. Walker (1993), *The Restaurant, From Concept to Operation* - John Wiley & Son.
3. Roy S. Alonzo (1996), *The Upstart Guide To: owning and Managing A Restaurant*, Upstart Publishing.
4. Kack D.Ninemeier (2000), *Food and Beverage Management*, Third Edition, Educational Institute of American Hotel & Motel Association.
5. Donald Wade (2006), *Successful Restaurant Management- From vision to Execution*, Thomson Delmar Learning.
6. Raymond J. Goodman, Jr. (1996), *The Management of Service for the Restaurant Manager*, IRWIN.
7. Virginia F.Harger, Grace S.Shugart, June Payne-Palacio (1988), *Foodservice in Institutions*, Sixth Edition.
8. Donald E.Lundberg and John R.Walker (1993), *The restaurant from cencept to operation*, John Wiley & Sons.
9. Vietnam tourism certification board (2004), *Food and beverage service skill (practical approach)*, second edition, Thegioi Publishers.
10. John R. Walker (1996), *Introduction to Hospitality*, Prentice hall, New.
11. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen (1996.), *A Host of oportunities: An Introduction to Hospitality Management* - Irwin

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 7

1. Trình bày khái quát quy trình tổ chức kinh doanh ăn uống của nhà hàng trong khách sạn?
2. Anh (chị) hiểu thế nào là kế hoạch thực đơn của một nhà hàng? Hãy phân biệt các loại thực đơn của nhà hàng du lịch?
3. Xây dựng kế hoạch thực đơn đạt hiệu quả cao cho nhà hàng trong kinh doanh khách sạn cần đáp ứng những yêu cầu gì?
4. Hãy tự xây dựng một thực đơn cố định cho một nhà hàng ở Hà Nội?
5. Hãy tìm hiểu về công tác tổ chức mua hàng hoá của một nhà hàng tại địa phương của anh (chị)? So sánh với lý thuyết đã học?
6. Hãy xây dựng kế hoạch cho việc mua hàng cho một nhà hàng trong khách sạn mà anh (chị) biết rõ?
7. Với tư cách là nhà quản lý anh (chị) hãy cho biết cần phải làm gì để quản lý tốt công tác tổ chức nhập hàng hoá trong kinh doanh nhà hàng?
8. Quản lý hoạt động lưu kho cất trữ hàng hoá có ý nghĩa như thế nào đối với hiệu quả kinh doanh của một nhà hàng? Để quản lý hoạt động này cần phải làm như thế nào?
9. Tổ chức hoạt động chế biến thức ăn trong nhà hàng được thực hiện như thế nào?
10. Hãy cho biết mối quan hệ giữa công tác chế biến món ăn với công tác phục vụ trực tiếp trong nhà hàng?

12. K. Chon, R.T. Sparrowe (1995), *welcome to Hospitality, An Introduction* - South Western.
13. Eugene F. Brigham (2002), *Fundamentals of Management*, Sixth Edition, The Dryden Press- International Edition.
14. S.Medlik, H. Ingram (2006), *"The Business of Hotel"*, Butterworth Heinemann 2006.

Tiếng Bun:

S. Rakadziska, M. Neskov - Marketing v Tourisma, Varna, 1993.

Chương 8

QUẢN TRỊ MARKETING TRONG KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Sau khi học chương này, sinh viên có khả năng:

- Nắm được bản chất, vai trò và mục tiêu của hoạt động Marketing của doanh nghiệp.
- Xây dựng được mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của bộ phận Marketing trong một khách sạn.
- Nắm được những chức năng cơ bản của hoạt động Marketing của doanh nghiệp kinh doanh khách sạn.
- Nắm được nội dung cơ bản của hoạt động nghiên cứu thị trường và xác định thị trường mục tiêu trong kinh doanh lưu trú, trong kinh doanh ăn uống.
- Nắm được những nội dung cơ bản của công tác xây dựng chiến lược Marketing, phối thức Marketing (Marketing-Mix) trong kinh doanh lưu trú, trong kinh doanh ăn uống của khách sạn.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

Trong chương này đã thể hiện được những nội dung cơ bản sau:

- Bản chất, vai trò và mục tiêu của hoạt động Marketing trong kinh doanh du lịch nói chung, khách sạn nói riêng;
- Một số mô hình tổ chức bộ máy của bộ phận Marketing tiêu biểu trong kinh doanh khách sạn;
- Hệ thống các chức năng hoạt động của bộ phận Marketing của doanh nghiệp khách sạn;
- Bản chất và phương pháp nghiên cứu thị trường của doanh nghiệp khách sạn, xác định thị trường mục tiêu trong kinh doanh lưu trú và trong kinh doanh ăn uống của doanh nghiệp khách sạn;

- Nội dung của công tác xây dựng chiến lược Marketing, chiến lược Marketing hỗn hợp (Marketing-Mix) trong kinh doanh lưu trú và trong kinh doanh ăn uống của khách sạn.

8.1. BẢN CHẤT CỦA HOẠT ĐỘNG MARKETING KHÁCH SẠN

8.1.1. Khái niệm và đặc thù của Marketing du lịch

a. Khái niệm Marketing du lịch

Du lịch là một ngành kinh tế dịch vụ tổng hợp, đa dạng và phức tạp. Sản phẩm du lịch mang tính tổng hợp và đồng bộ cao bởi đặc điểm của tiêu dùng du lịch. Vì vậy, ngành du lịch cũng bao gồm tất cả các khái niệm, phạm trù về Marketing mà các ngành khác đang sử dụng thành công trên thị trường. Marketing du lịch có nghĩa là vận dụng lý thuyết Marketing trong lĩnh vực du lịch. Vì vậy, Marketing du lịch cũng bao gồm và tuân thủ các nguyên tắc chung, các nội dung cơ bản của lý thuyết Marketing. Tuy nhiên, việc áp dụng các nguyên lý các nội dung cơ bản của hoạt động Marketing phải phù hợp với đặc điểm của sản xuất và tiêu dùng du lịch. Cho đến nay cũng chưa có một định nghĩa thống nhất về Marketing du lịch. Sau đây là một số định nghĩa Marketing du lịch.

Từ giác độ quản lý du lịch và giác độ kinh doanh du lịch, Marketing du lịch có thể được hiểu như sau:

Từ giác độ quản lý du lịch, Marketing du lịch là một bộ phận của Marketing được ứng dụng trong lĩnh vực du lịch. Marketing du lịch là sự hội nhập các hoạt động của các nhà cung ứng du lịch hướng vào sự thỏa mãn của người tiêu dùng du lịch trên mỗi đoạn thị trường mục tiêu.

Từ giác độ kinh doanh du lịch, Marketing là chức năng quản trị của doanh nghiệp, nó bao gồm tất cả các hoạt động của doanh nghiệp đều phải hướng vào mong muốn của thị trường mục tiêu, đảm bảo rằng doanh nghiệp đưa ra thị trường loại sản phẩm phù hợp với mong muốn của thị trường mục tiêu và sớm hơn sản phẩm cùng loại của đối thủ cạnh tranh để đạt được mục đích của doanh nghiệp. Marketing là công việc của tất cả mọi người trong doanh nghiệp trong đó bộ phận Marketing đóng vai trò then chốt.

Mục đích của Marketing du lịch là làm vui lòng khách hàng, xây dựng lòng trung thành của khách hàng, thắng lợi trong cạnh tranh và lợi nhuận trong dài hạn.

Marketing có vai trò liên kết giữa mong muốn của người tiêu dùng trên thị trường mục tiêu với các nguồn lực bên trong doanh nghiệp. Để thể hiện vai trò này, Marketing có bốn chức năng cơ bản. Thứ nhất, làm cho sản phẩm luôn luôn thích ứng với thị trường. Thứ hai, định giá bán và điều chỉnh các mức giá bán cho phù hợp với quan hệ cung cầu và từng giai đoạn của chu kỳ sống sản phẩm. Thứ ba, đưa sản phẩm từ nơi sản xuất đến người tiêu dùng. Thứ tư, truyền tin về sản phẩm, thu hút người tiêu dùng về phía sản phẩm của doanh nghiệp.

b. Đặc thù của Marketing du lịch

Do đặc thù của ngành du lịch cũng như của sản phẩm du lịch đã dẫn đến sự khác biệt nhất định giữa các hoạt động Marketing của sản phẩm vật chất so với sản phẩm du lịch. Cụ thể là:

- Chú trọng vào việc tăng tính hữu hình của sản phẩm du lịch

Sản phẩm du lịch về cơ bản là một dịch vụ - đây là điểm khác biệt lớn nhất của nó so với các sản phẩm vật chất khác. Khách hàng không thể nhìn, thử và đánh giá trước khi mua sản phẩm vì tính vô hình của nó. Tuy nhiên, họ lại có thể nhìn thấy những yếu tố hữu hình gắn với sản phẩm du lịch. Do đó, quyết định mua của khách hàng phụ thuộc nhiều vào những yếu tố hữu hình cũng như sự kết hợp giữa chúng sẽ quyết định đến sự đánh giá về chất lượng và sự thích hợp đối với họ. Marketing du lịch phải chú ý đến các yếu tố sau:

- + Môi trường vật chất xung quanh: bao gồm thiết kế bên ngoài, các kiểu vật dụng, vật trang trí, biển hiệu, cảnh quan xung quanh... Chúng được sử dụng để tác động đến sự lựa chọn, sự mong đợi, sự hài lòng và các hành vi của khách hàng.

- + Giá cả: giá cả của sản phẩm hay dịch vụ có thể tạo nên niềm tin về sản phẩm, nó cũng có thể làm tăng hoặc giảm sự mong đợi của khách hàng về sản phẩm đó. Chẳng hạn như khi giá quá thấp thì có thể làm giảm giá trị dịch vụ đối với khách hàng, ngược lại khi giá quá cao thì khách hàng sẽ thay

đòi thái độ đối với sản phẩm hay dịch vụ đó vì họ cho rằng doanh nghiệp không quan tâm đến lợi ích của khách hàng.

+ Truyền thông: Trong lĩnh vực kinh doanh dịch vụ du lịch nói chung, khách sạn nói riêng thì truyền thông về dịch vụ có vai trò như một lời hứa, nó cũng góp phần tạo nên chất lượng mong đợi của khách hàng. Vì vậy, các thông điệp và các phương tiện sử dụng phải được hữu hình hóa bằng cách khuyến khích một sự truyền miệng tích cực hoặc làm cho các quảng cáo ít trừu tượng và đáng tin hơn. Nhấn mạnh hơn đến quảng cáo truyền miệng và bằng những gợi dẫn không mang tính cảm tính.

+ Khách hàng: kiểu khách hàng của khách sạn sẽ cung cấp một dấu hiệu cho những khách hàng tiềm năng. Số lượng, vẻ bề ngoài, hành vi của khách hàng đang tiêu dùng sản phẩm sẽ tác động đến nhận thức về sản phẩm của các khách hàng khác.

- Chính sách con người được xem như là P thứ năm trong Marketing – Mix của các doanh nghiệp du lịch.

Phần lớn sản phẩm du lịch được tạo ra trong mối quan hệ giữa con người với con người. Chất lượng của mối quan hệ đó sẽ ảnh hưởng rất nhiều về chất lượng sản phẩm du lịch. Do đó, ngoài 4P trong các chiến lược Marketing – Mix của sản phẩm vật chất, thì các nhà Marketing du lịch cần phải coi trọng yếu tố con người, đặc biệt là đội ngũ nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

- Hoạt động cổ động thường tập trung vào mùa trái vụ

Tính thời vụ của sản phẩm du lịch đã tạo nên nhiều bất lợi cho các doanh nghiệp kinh doanh du lịch nói chung và khách sạn nói riêng. Điều này là do nhu cầu du lịch là một nhu cầu thứ yếu, xuất hiện không ổn định. Chính vì thế hoạt động kinh doanh du lịch thường chia làm hai mùa là mùa cao điểm và mùa thấp điểm. Mùa cao điểm được thể hiện ở việc số khách đi du lịch với số lượng lớn và công suất sử dụng phòng của các khách sạn ở mức cao (thường > 70%). Tuy nhiên, chi tiêu này sẽ rất thấp vào mùa thấp điểm trong khi khách sạn không thể dự trữ sản phẩm hay ngừng hoạt động. Vì vậy, các hoạt động Marketing của một doanh nghiệp du lịch nói chung và khách sạn nói riêng phải đảm bảo lượng khách cần thiết cũng như kéo dài nhu cầu của khách du lịch, giảm áp lực cho mùa cao điểm và gia tăng công

suất sử dụng của các cơ sở vật chất kỹ thuật vào mùa thấp điểm bằng cách đẩy mạnh các hoạt động quảng cáo, khuyến mãi trong mùa thấp điểm.

- Coi trọng chính sách đối với trung gian

Trong hoạt động kinh doanh du lịch không có hệ thống phân phối vật chất. Thay vào đó là một mạng lưới trung gian gồm các đại lý du lịch và các công ty du lịch có thể cùng nhau tạo nên các chương trình du lịch trọn gói. Họ hợp tác trong việc đưa khách du lịch từ nơi cư trú của mình đến điểm du lịch, thực hiện chương trình du lịch và trở về nơi cư trú của họ. Thêm vào đó, tính phi vật chất của sản phẩm du lịch cũng gây không ít khó khăn cho du khách trong việc thẩm định, đánh giá hay thử sản phẩm trước khi mua. Vì thế, các trung gian du lịch thường đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định mua của khách hàng. Đây là lý do khiến cho trong Marketing du lịch, các chính sách đối với trung gian cần phải được coi trọng.

- Coi trọng sự hợp tác trong hoạt động Marketing

Sản phẩm du lịch là một sản phẩm tổng hợp của nhiều ngành nghề. Do đó, để đem đến một sản phẩm hoàn chỉnh, đòi hỏi phải có sự hợp tác chặt chẽ của các doanh nghiệp trong từng khâu tạo nên sản phẩm cũng như đưa sản phẩm ra thị trường.

8.1.2. Khái niệm Marketing khách sạn và vai trò của quản trị hoạt động Marketing trong kinh doanh khách sạn

a. Khái niệm

Với nền kinh tế thị trường hiện nay, sự cạnh tranh ngày càng trở nên khốc liệt và gay gắt, hoạt động Marketing ngày càng giữ vị trí then chốt trong việc giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu quản lý. Marketing được hình thành và ra đời từ sự phát triển liên tục của nền văn minh công nghiệp. Cách đây gần tám thập kỷ (vào đầu những năm 20), Marketing xuất hiện như là một ngành khoa học quản lý xí nghiệp. Cho tới ngày nay, Marketing được hiểu với quan niệm đầy đủ hơn, theo Phillip Kotler (chuyên gia hàng đầu về Marketing ở Mỹ) thì Marketing là sự phân tích, kế hoạch tổ chức và kiểm tra những khả năng thu hút khách của một công ty cũng như những chính sách hoạt động với nhu cầu thoả mãn mong muốn của nhóm khách hàng mục tiêu. Đúng trên góc độ kinh doanh khách sạn du lịch thì khái niệm Marketing mới được các chuyên gia ngành du lịch Châu Âu sử dụng

vào đầu những năm 50. Người ta quan niệm rằng Marketing khách sạn du lịch là sự tìm kiếm liên tục mối tương quan thích ứng giữa một khách sạn hay doanh nghiệp du lịch với thị trường của nó. Vì vậy, theo lý thuyết Marketing hiện đại thì bắt đầu một hoạt động kinh doanh không phải khâu sản xuất mà phải xuất phát từ thị trường và nhu cầu của thị trường. Một định nghĩa Marketing trong kinh doanh khách sạn du lịch trong những điều kiện trên có thể là: *Một phương pháp kỹ thuật, được hỗ trợ bằng một tinh thần đặc biệt và có phương pháp nhằm thỏa mãn một cách tốt nhất những nhu cầu có thể đề ra hoặc không đề ra của du khách, có thể là mục đích tiêu khiển (thăm quan, nghỉ mát, vui chơi, giải trí...) hoặc những mục đích khác (nghiên cứu, tìm hiểu, văn hoá lịch sử, công tác, gia đình...).*

Marketing dịch vụ là quá trình thu thập tìm hiểu, đánh giá và thỏa mãn nhu cầu của các bên tham gia. Nó được xem xét trong sự năng động của mối quan hệ qua lại giữa các sản phẩm dịch vụ của công ty và nhu cầu của người tiêu dùng với các hoạt động của đối thủ cạnh tranh.

Quản trị Marketing trong kinh doanh khách sạn là sự vận dụng của Marketing dịch vụ vào ngành khách sạn. *Nó là một quá trình liên tục nối tiếp nhau, trong đó các cơ quan tổ chức quản lý trong ngành khách sạn lập kế hoạch nghiên cứu thực hiện và kiểm soát các hoạt động nhằm thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng cũng như đạt được mục tiêu của khách sạn.* Marketing khách sạn tập trung vào nghiên cứu phân tích và sử dụng các thông tin về sự biến động của thị trường, những thông tin về thị hiếu, sở thích, nhu cầu, khả năng thanh toán, quỹ thời gian... để đề ra những biện pháp thích hợp nhằm hợp lý hóa các sản phẩm của khách sạn; nâng cao chất lượng phục vụ, đáp ứng ngày càng cao nhu cầu của khách du lịch và quan trọng là hoạt động Marketing trong chiến lược kinh doanh khách sạn phải đảm bảo được mục tiêu dài hạn.

b. Vai trò của quản trị hoạt động Marketing trong kinh doanh khách sạn

Ngày nay, sự phát triển rầm rộ của hệ thống các khách sạn làm cho cung về khách sạn vượt quá cầu, điều đó dẫn đến khách hàng có nhiều sự lựa chọn về dịch vụ lưu trú và khách sạn buộc phải có nhiều hoạt động Marketing hơn để thu hút khách hàng. Khách hàng lựa chọn sử dụng dịch vụ với những yêu cầu rất khác nhau về chất lượng sản phẩm, dịch vụ, giá cả...

Do vậy, để chiến thắng đối thủ cạnh tranh, các cơ sở kinh doanh lưu trú phải làm thỏa mãn đầy đủ nhất những yêu cầu của khách hàng mục tiêu. Những doanh nghiệp (khách sạn) đó xem Marketing là một triết lý của toàn doanh nghiệp chứ không chỉ là một chức năng riêng biệt ở riêng một bộ phận nào. Các khách sạn lấy thị trường làm trung tâm và công tác quản trị Marketing hướng tới việc thiết kế hệ thống các mối quan hệ tốt nhất để tìm kiếm và giữ khách hàng, từ đó đem lại doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Trước tình hình thị trường và môi trường kinh doanh biến đổi nhanh chóng, việc lập kế hoạch chiến lược là điều bắt buộc của mỗi khách sạn nhằm đạt được mục tiêu lâu dài. Vì thế mà bộ phận Marketing ngày càng đóng vai trò quan trọng trong khách sạn và người quản trị Marketing đóng vai trò quan trọng nhất. Hoạt động quản trị Marketing bao gồm việc lập kế hoạch chiến lược, phân tích thị trường, xây dựng các mục tiêu, mục đích và chiến lược; xác định các kế hoạch sản phẩm, thị trường, kênh phân phối và kiểm soát chất lượng sản phẩm. Hoạt động quản trị Marketing còn bao gồm việc mở rộng ra cả việc xây dựng những chương trình và kế hoạch hành động gắn liền với kế hoạch chiến lược.

Hoạt động Marketing trong kinh doanh khách sạn phải bắt đầu từ trước khi khởi công xây dựng một khách sạn, từ việc tìm hiểu nhu cầu thị trường khách (về khối lượng và phân đoạn thị trường), lựa chọn địa điểm xây dựng khách sạn với toàn bộ ý tưởng liên quan (về địa thế, tầm vóc, thời gian sử dụng, công suất sử dụng...); tìm hiểu các đối thủ cạnh tranh và các nhà cung ứng dịch vụ du lịch nói chung; phân tích và lựa chọn các thiết bị về cơ sở hạ tầng, cơ sở vật chất kỹ thuật phù hợp nhất.

Như vậy, có 3 nhân tố cơ bản làm tăng tính ưu tiên của hoạt động Marketing trong khách sạn là:

- Thứ nhất là việc gia tăng cạnh tranh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn thể hiện qua số lượng các khách sạn gia tăng theo mỗi năm và thể hiện qua việc xuất hiện thêm nhiều hình thức mới như hệ thống khách sạn tập đoàn và khách sạn hợp tác độc quyền. Chính vì thế, để tồn tại trong một thị trường cạnh tranh khốc liệt và có quá nhiều đối thủ cạnh tranh thì không còn cách nào khác tốt hơn để tồn tại và phát triển đó là tập trung công tác Marketing.

- Thứ hai là ngày nay nhiều thị trường bị đảo lộn và khó để mô tả. Hơn nữa, nhu cầu của khách hàng ngày càng thay đổi theo nhiều chiều, nhiều xu hướng khó dự đoán. Vì thế trên tổng thể, thị trường đã và đang được phân đoạn sâu và rộng hơn. Đây là nguyên nhân khiến cho hoạt động Marketing cần thiết phải được chú trọng nhiều hơn.

- Thứ ba là sự cạnh tranh giữa ngành kinh doanh khách sạn với các ngành khác đang diễn ra mạnh mẽ. Chẳng hạn như ngành truyền thông đang cạnh tranh bằng cách phát nhiều hơn các sự kiện, chương trình trực tiếp; điều này làm cho nhiều đối tượng khách hàng tiềm năng ở nhà xem vô tuyến hơn là đi du lịch.

Như vậy, quản trị Marketing với các công việc cụ thể liên quan đóng vai trò hết sức quan trọng trong sự thành công của hoạt động kinh doanh của khách sạn nói riêng và các doanh nghiệp nói chung. Nó trực tiếp ảnh hưởng đến nhu cầu cũng như quyết định sử dụng sản phẩm và dịch vụ của khách sạn, đồng thời nó ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng, từ đó tác động đến doanh thu và lợi nhuận của khách sạn.

8.1.3. Mục tiêu của hoạt động Marketing trong hoạt động kinh doanh lưu trú và ăn uống

Theo triết lý kinh doanh hiện đại thì mục tiêu tổng quát của hoạt động Marketing của các doanh nghiệp nói chung, của các khách sạn nói riêng là thiết lập và duy trì mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp. Xét một cách cụ thể hơn thì mục tiêu của hoạt động Marketing là duy trì sự cân đối giữa lợi nhuận của doanh nghiệp và sự thỏa mãn của khách hàng.

8.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ PHẬN MARKETING CỦA KHÁCH SẠN

8.2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy

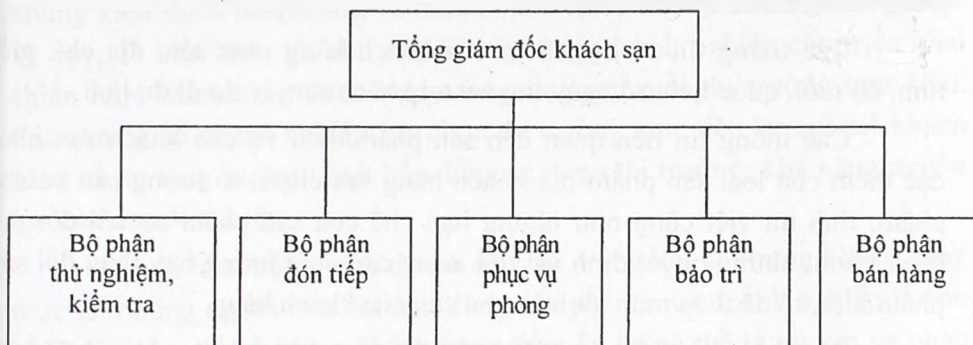
Trên thực tế, tùy thuộc vào phạm vi hoạt động, quy mô và đặc điểm của thị trường mà mỗi khách sạn có cơ cấu tổ chức bộ máy khác nhau. Theo tác giả Conrad N. Hilton (1996) thì những khách sạn nhỏ (có giới hạn dịch vụ) thường không có bộ phận Marketing chuyên biệt, còn những khách sạn có quy mô lớn hơn và cung cấp đủ dịch vụ kèm theo thì có bộ phận Marketing và Bán hàng (Thể hiện ở hình 8-2).

Theo một cách tiếp cận khác thì khách sạn với quy mô trên 300 buồng có thể có mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của hoạt động Marketing như hình 8-3.

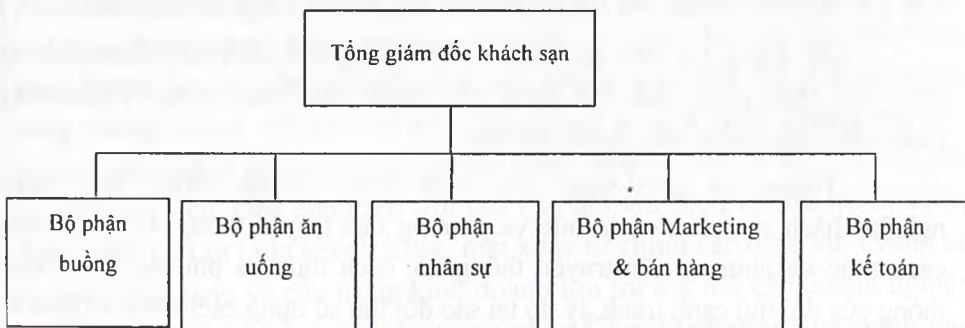
Hình 8-2. Cơ cấu tổ chức trong ngành công nghiệp khách sạn và lưu trú.

(a) Cơ cấu tổ chức của khách sạn có giới hạn dịch vụ.

(b) Cơ cấu tổ chức của khách sạn có đầy đủ dịch vụ (<500 phòng)



(a)



- Đặt phòng
- Đón tiếp
- Phục vụ phòng
- Giặt là
- Bảo vệ
- Kỹ thuật
- PBX

- Chế biến thức ăn
- Dịch vụ đồ ăn
- Phòng dịch vụ
- Phụ trách đồ uống
- Hội nghị và giải trí
- Phục vụ

- Tuyển dụng
- Quản lý tài chính
- Đào tạo

- Giám đốc bán hàng

- Kiểm soát viên
- Hoạt động tài chính
- Vật tư
- Lưu trữ
- Kiểm soát đồ uống
- Hệ thống tín dụng

(b)

8.2.2. Chức năng hoạt động của bộ phận Marketing trong khách sạn

Nếu xét về quan hệ chức năng thì hoạt động Marketing vừa chi phối, vừa bị chi phối bởi các chức năng của các hoạt động khác diễn ra trong doanh nghiệp. Nhìn chung chức năng hoạt động của bộ phận Marketing của khách sạn là phân tích, thống kê cho doanh nghiệp biết rõ những nội dung/thông tin cơ bản sau đây:

- Các thông tin về đặc điểm của khách hàng như: tên, địa chỉ, giới tính, độ tuổi, quốc tịch, số ngày lưu trú tại khách sạn, lý do đi du lịch...

- Các thông tin liên quan đến sản phẩm/dịch vụ của khách sạn như: đặc điểm của loại sản phẩm mà khách hàng lựa chọn, số lượng cầu về sản phẩm, tính ưu việt cũng như những hạn chế của sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh, những quyết định về việc nâng cao chất lượng hay thay đổi sản phẩm hiện có để thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

- Các thông tin liên quan đến giá của sản phẩm như: mức giá, lý giải về mức giá đưa ra, các chiến lược tăng hay giảm giá (tăng/giảm bao nhiêu? Khi nào thì tăng/giảm, đối tượng khách hàng là ai? Tổng số bao nhiêu...).

- Các thông tin liên quan đến hoạt động phân phối sản phẩm/dịch vụ như: cách thức phân phối, các trung gian phân phối, thực trạng về hoạt động phân phối sản phẩm của doanh nghiệp...

- Thông tin liên quan đến hoạt động truyền thông của doanh nghiệp/khách sạn như: cách thức và phương tiện truyền thông, lý do sử dụng cách thức và phương tiện truyền thông đó, cách thức và phương tiện truyền thông của đối thủ cạnh tranh, lý do tại sao đối thủ sử dụng cách thức và phương tiện truyền thông đó.

8.3. NỘI DUNG QUẢN TRỊ MARKETING KHÁCH SẠN

Việc nghiên cứu, xác định thị trường mục tiêu hay đưa ra các chiến lược Marketing cho khách sạn đều chịu sự ảnh hưởng của một số quan điểm ứng dụng đặc thù của Marketing dịch vụ là: định hướng Marketing nội bộ, dịch vụ hướng vào khách hàng, quản lý những yếu tố hữu hình của sản phẩm (quản lý môi trường vật chất của dịch vụ, dáng vẻ bên ngoài của nhân viên và giá dịch vụ), cách hữu hình hóa các dịch vụ, cách thức bình ổn cung - cầu.

8.3.1. Nghiên cứu và xác định thị trường mục tiêu

a. Nghiên cứu và xác định thị trường mục tiêu trong kinh doanh lưu trú

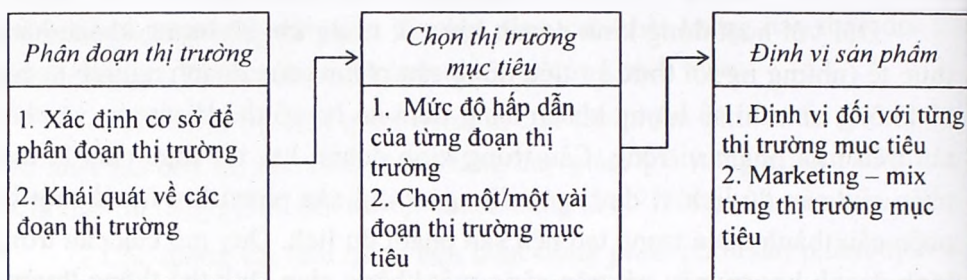
Từ việc phân tích đặc điểm nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp nêu rõ các đoạn thị trường mà doanh nghiệp hướng tới. Các đoạn thị trường này khác nhau về thị hiếu, sự phản ứng của khách hàng trước những kích thích Marketing và mức doanh lợi mang lại cho doanh nghiệp. Vì vậy, để khai thác tốt nhu cầu khách hàng, doanh nghiệp cần triển khai chiến lược Marketing thích hợp tương ứng với mỗi thị trường mục tiêu. Các căn cứ để doanh nghiệp lựa chọn thị trường mục tiêu là: qui mô khách hàng và sự tăng trưởng; tính hấp dẫn của đoạn thị trường; khả năng nguồn lực của doanh nghiệp.

Đối với hoạt động kinh doanh lưu trú, trong khi số lượng khách hàng thực tế (những người thực sự tiêu dùng sản phẩm) của doanh nghiệp là con số không lớn, thì số lượng khách hàng tiềm ẩn lại có thể là rất lớn và phân tán trên một phạm vi rộng. Cầu trong kinh doanh lưu trú thực chất là một phần của cầu du lịch vì dưới góc độ ngành thì sản phẩm lưu trú là một bộ phận cấu thành quan trọng tạo nên sản phẩm du lịch. Quy mô của cầu trong kinh doanh lưu trú nếu xét trên cùng một không gian lãnh thổ thông thường cũng tương đương với quy mô của cầu du lịch vì một trong những nhu cầu cơ bản của khách du lịch trong chuyến hành trình du lịch là nhu cầu lưu trú tại điểm du lịch. Đặc điểm nổi trội của cầu đối với dịch vụ lưu trú là sự đa dạng, một mặt từ phía khách hàng, mặt khác từ chính các dịch vụ. Chính sự đa dạng của cung và cầu trong kinh doanh lưu trú đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cần phải tập trung các nỗ lực Marketing của mình vào việc tìm ra những sản phẩm thích hợp cho từng đối tượng khách hàng nhất định. Mỗi doanh nghiệp không nên cố gắng phục vụ thị trường nói chung, mà phải xác định cho mình một phần cụ thể từ mỗi thị trường để phục vụ. Nói một cách khác, đối với mỗi đoạn thị trường, doanh nghiệp có thể đưa ra những sản phẩm/dịch vụ nhất định và sự phối hợp các yếu tố Marketing – mix khác nhau. Mỗi quan hệ giữa phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm được thể hiện cụ thể trong hình 8-4. Điều đó sẽ đạt được thông qua việc phân đoạn thị trường nhằm biến một thị trường đa dạng thành những đoạn thị trường với những đặc điểm đồng nhất cụ thể.

Các tiêu chí được thường dùng để phân đoạn thị trường trong kinh doanh lưu trú có thể là:

- Tiêu thức địa lí: Vùng, miền, tỉnh, khí hậu...
- Tiêu thức nhân khẩu học: Tuổi, giới tính, thu nhập, nghề nghiệp, tôn giáo...
- Tiêu thức tâm lí: Tầng lớp xã hội, đặc tính cá nhân, kiểu sống...
- Tiêu thức hành vi tiêu dùng: Tần suất mua, lợi ích tìm kiếm, giai đoạn sẵn sàng của người mua...

Hình 8-4. Mối quan hệ giữa phân đoạn thị trường, lựa chọn thị trường mục tiêu và định vị sản phẩm



Để đảm bảo tính hiệu quả, một đoạn thị trường cần đảm bảo các yêu cầu sau: đo lường được, quy mô đủ lớn, có thể tiếp cận được, có thể phân biệt được và tính khả thi (doanh nghiệp có đủ nguồn lực và điều kiện để khai thác đoạn thị trường).

Thực tế cho thấy, khi sử dụng sản phẩm lưu trú khách hàng thường nhằm đạt được 2 mục đích sau:

- Nhằm thoả mãn những nhu cầu của mình từ dịch vụ lưu trú và các dịch vụ bổ sung khác. Đặc điểm của những nhu cầu này phụ thuộc vào kinh nghiệm sống và trình độ dân trí của mỗi cá thể; phụ thuộc vào những sở thích cá nhân, hành vi, phong cách sống của mỗi con người, những nhân tố đó thay đổi theo thời gian. Do vậy, mục đích này của du khách là thay đổi.

- Nhằm xác định sự tương quan giữa giá trị mong đợi và giá trị cảm nhận của mình về sản phẩm lưu trú. Nói một cách khác, khách du lịch so

sánh giữa sự mong đợi và thực tế được phục vụ. Những sự so sánh đó của du khách cũng thường thay đổi theo thời gian.

Như vậy, những mục đích mà khách du lịch muốn đạt được từ việc sử dụng sản phẩm lưu trú mang tính chất tương đối và dễ thay đổi. Việc nghiên cứu và thích ứng với những mong muốn của du khách cần phải được coi là trọng tâm của hoạt động Marketing trong kinh doanh lưu trú.

Cho đến nay đã có rất nhiều quan điểm về nguồn gốc của cầu đối với sản phẩm lưu trú, cũng như về những tiêu thức chính để phân đoạn thị trường trong kinh doanh lưu trú. Quan điểm có tính phổ biến nhất là quan điểm cấu trúc. Theo quan điểm này thì cấu trúc của nền kinh tế của một quốc gia sẽ xác định quy mô và đặc điểm của cầu đối với sản phẩm lưu trú. Cầu đối với sản phẩm lưu trú sẽ nảy sinh từ du lịch nội địa với mục đích nghỉ dưỡng và công vụ, cũng như từ du lịch quốc tế với mục đích nghỉ dưỡng và công vụ. Một nền kinh tế càng có định hướng phát triển lĩnh vực dịch vụ bao nhiêu thì đoạn thị trường khách công vụ (cả nội địa và quốc tế) sẽ càng phát triển bấy nhiêu. Đối với một nền kinh tế chủ yếu phát triển lĩnh vực sản xuất công nghiệp thì hoàn toàn ngược lại. Những số liệu ở bảng sau sẽ minh họa cho những nhận định này (bảng số 8-1).

Bảng 8-1. Quan điểm "cấu trúc" về cầu đối với sản phẩm lưu trú

Nguồn gốc của cầu	đvt	Pháp	Đức	Ý	TBN	Anh
Du lịch nội địa với mục đích nghỉ dưỡng	%	43	44	46	21	28
Du lịch nội địa với mục đích công vụ	%	19	27	25	20	30
Du lịch quốc tế với mục đích nghỉ dưỡng	%	30	15	18	50	30
Du lịch quốc tế mục đích công vụ	%	8	14	11	9	12

Nguồn: Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2008)

Các kết quả nghiên cứu cho thấy sự phát triển của các chuỗi khách sạn và của khách sạn công nghiệp có quan hệ với sự phát triển của đoạn thị trường với mục đích công vụ.

Ví dụ 1: Tại Anh, quốc gia được coi là có định hướng phát triển lĩnh vực kinh tế dịch vụ mạnh nhất so với các nước Châu Âu khác, 23% số buồng khách sạn thuộc các chuỗi khách sạn. Trong khi đó, tại Trung Âu con số tương ứng chỉ là 10%. Tại Pháp và Đức cũng đang có xu hướng phát triển mạnh lĩnh vực kinh tế dịch vụ, vì vậy phát triển mạnh số lượng và quy mô các chuỗi khách sạn và cạnh tranh với du lịch công vụ với thời gian lưu lại ngắn ngày. Dựa trên cơ sở đó các chuỗi khách sạn sẽ lại phân đoạn thị trường khách công vụ nhằm mục đích định hướng sản phẩm cho chính xác.

Ví dụ 2: chuỗi khách sạn nổi tiếng “Hilton Hotels Corporation” đã thực hiện nghiên cứu và xác định 4 loại khách công vụ như sau: loại khách du lịch không có quan tâm gì đặc biệt chỉ cần là khách sạn của chuỗi “Hilton Hotels Corporation”; loại khách du lịch tìm điều kiện tốt nhất để lưu lại không cần quan tâm tới giá cả; loại khách du lịch thích được nhân viên khách sạn nhận ra mình và tỏ sự quan tâm đặc biệt; loại khách du lịch tin vào những khách sạn có cung ứng những chương trình giải trí tốt nhất.

Những chuyên viên của chuỗi khách sạn này nhận định rằng số lượng khách của 2 loại khách cuối cùng kể trên chiếm khoảng 2/3 trong tổng lượng khách du lịch của chuỗi. Vì vậy, họ đã xây dựng kế hoạch Marketing thích hợp để duy trì những loại khách đó.

Kinh nghiệm của “Hilton” chỉ ra rằng, sau khi đã nhận dạng được cầu và đã xác định được những đoạn thị trường mục tiêu cho doanh nghiệp, thì việc nghiên cứu đặc điểm của từng đoạn thị trường mục tiêu cần phải tiến hành riêng biệt. Điều quan trọng nhất đối với mỗi cơ sở kinh doanh lưu trú là phải nhận biết được những vấn đề cơ bản sau: các nhóm khách hàng sẽ phản ứng như thế nào đối với sự thay đổi về giá cả, đặc biệt là đối với những cơ sở kinh doanh có tính mùa vụ cao; khách hàng đánh giá như thế nào về chất lượng của sản phẩm nói chung, của từng thành phần nói riêng của sản phẩm; khách hàng thích những loại cơ sở lưu trú nào; họ có những sở thích và đòi hỏi gì đặc biệt không? Các kết quả nghiên cứu cụ thể thu được cho thấy tỷ lệ khách du lịch Đức thông thường khi sử dụng sản phẩm lưu trú thích nghỉ tại khách sạn (hotel) là 43%, tại camping là 20%; tại biệt thự và nhà trọ tư nhân là 16%. Nếu xét theo thứ hạng khách sạn thì 41% trong số họ thích nghỉ tại những khách sạn loại 3 sao, 25% trong số họ thích

nghe tại những khách sạn khiêm tốn hơn nhưng nếu khách du lịch Đức đòi hỏi những dịch vụ được cung ứng phải đáp ứng đúng với thứ hạng. Họ đánh giá cao sự sạch sẽ, yên tĩnh và không khí ấm cúng. Tỷ lệ những khách du lịch Anh thích nghỉ tại khách sạn là 36%, tại biệt thự là 19%. Họ thường thích nghỉ tại các khách sạn hạng trung bình và rất miễn cảm với sự giảm giá. Khách du lịch Pháp ít thích nghỉ tại khách sạn (chỉ có 20%). Họ thường thích các khách sạn hạng thấp nhưng hiện đại và thoải mái, phòng đôi. Họ rất nhạy cảm trong mối tương quan giữa chất lượng và giá cả, rất thích những cái mới lạ trong cung ứng dịch vụ.

Theo cách tương tự về dịch vụ lưu trú có thể tiến hành nghiên cứu đối với những khách du lịch đến từ các quốc gia khác. Với những đặc điểm được nghiên cứu theo cách trên đã bao hàm những vấn đề cơ bản nhất, đặc trưng nhất của một đoạn thị trường đã được lựa chọn và cho phép doanh nghiệp kinh doanh lưu trú có thể tạo ra được sản phẩm thích hợp. Tại rất nhiều quốc gia phát triển du lịch trên thế giới, nhiều cơ quan nghiên cứu Marketing cũng thực hiện những nghiên cứu tương tự như vậy và công bố không phải với mục đích để bán các kết quả nghiên cứu mà với mục đích tuyên truyền.

Đối với mỗi cơ sở kinh doanh lưu trú việc nghiên cứu chi tiết những mong đợi của khách du lịch khi họ lưu lại cơ sở có ý nghĩa hết sức quan trọng. Nhiều khi sự mong đợi của khách du lịch vượt quá những mức bình thường và khó có thể phát hiện được. Ví dụ: những người khách của một khách sạn bình dân lại có thể mong đợi rằng họ sẽ được đưa đến tận phòng, sẽ được phục vụ tại phòng; những người khách của một khách sạn hạng sang có thể mong một cuộc gặp cá nhân với giám đốc khách sạn v.v... Nếu những mong đợi đó không được đáp ứng có thể ảnh hưởng đến mức độ thoả mãn của sản phẩm lưu trú.

Đặc biệt, trong kinh doanh lưu trú, việc phân đoạn thị trường có thể được thực hiện dựa trên cơ sở sản phẩm. Ở đây cần xác định mối quan hệ giữa khách hàng thực tế hoặc là với tất cả các thành phần của sản phẩm lưu trú, hoặc là với một số thành phần nhất định đã được chọn sẵn theo mục đích (các trang trí nội thất, loại giường, điện thoại trong nhà tắm).

Việc nghiên cứu và thoả mãn cầu với tính chất rất đa dạng trong kinh doanh lưu trú là một vấn đề phức tạp đối với mỗi doanh nghiệp. Việc dự báo cầu là hết sức khó khăn, nhưng lại làm cơ sở cho việc dự báo công suất sử dụng buồng phòng và xác định các chỉ tiêu kinh tế khác. Từ đó có thể thấy chính những đặc điểm phức tạp của cầu đã làm cho nó trở thành nhân tố mang tính rủi ro ảnh hưởng đến sự tồn tại của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú.

b. Nghiên cứu và xác định thị trường mục tiêu trong kinh doanh ăn uống

Cho đến nay, trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống đã có rất nhiều công trình nghiên cứu Marketing về khách hàng. Nếu như trong kinh doanh lưu trú khách hàng phần lớn là những người từ các địa phương khác, các quốc gia khác đến, thì trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống khách hàng lại bao gồm cả những người dân địa phương. Do tính đa dạng về đặc điểm của khách hàng nên khó có thể xác định được một thể loại khách hàng đặc trưng cho doanh nghiệp kinh doanh ăn uống mà chỉ có thể xác định được một số loại khách hàng với những nét đặc trưng chung nhất định. Đó là tổ hợp của những đặc điểm tâm sinh lý và hành vi, phản ánh thói quen trong cuộc sống, thói quen trong tiêu dùng, những mong muốn, ý kiến và động cơ của người tiêu dùng. Ví dụ, Trung tâm nghiên cứu chuyên nghiệp về ăn uống và công nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm tại Pháp (CCA) đã thực hiện nghiên cứu những loại khách hàng là người châu Âu. Họ đã xác định được 9 loại khách hàng khác nhau mà hành vi của họ gây ảnh hưởng đến sản phẩm ăn uống.

1. Những người khách hàng không bị dao động - thông thường họ là những người trên 45 tuổi, có thu nhập khiêm tốn và thường thích ăn uống ở nhà.

2. Những người khách hàng tính toán - phần lớn là những người cao tuổi, họ thường tiết kiệm và ăn uống cẩn thận, tránh những đồ ăn nhiều ka-lo.

3. Những người đặc biệt quan tâm đến sức khoẻ - họ là những người có thu nhập cao, sẵn sàng trả bất cứ mức giá nào, miễn là được phục vụ sản phẩm chất lượng cao.

4. Những người sành ăn - phần lớn họ là những người với nghề nghiệp tự do, có thẩm mỹ cao và thích cái mới. Trong nhà hàng điều hấp dẫn

dựng các bộ phận khác của chiến lược chung. Chiến lược kinh doanh đúng đắn sẽ giúp doanh nghiệp tồn tại và nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường và ngược lại. Thực tế hiện nay, nhiều khách sạn tại Việt Nam nhầm lẫn giữa Marketing với bán hàng. Cần phải nhấn mạnh rằng trong Marketing thì nhu cầu của khách hàng là quan trọng còn trong bán hàng thì nhu cầu của người bán hàng được coi trọng hơn, điều quan trọng ở chỗ khách sạn phải nhận biết được nhu cầu của khách hàng như thế nào. Khách hàng của khách sạn rất đa dạng về nhu cầu, sở thích, khả năng chi trả, thói quen..., vì vậy khách sạn không thể đáp ứng được hết tất cả đối tượng khách hàng cùng với hiệu quả tương ứng mong muốn. Mỗi khách sạn cần phải nghiên cứu, tìm hiểu, xác định nhóm khách hàng hiện tại và tiềm năng cùng với nhu cầu của họ. Xác định được thị trường sẽ giúp doanh nghiệp tập trung mọi nguồn lực để phục vụ đoạn thị trường mục tiêu đó, nhờ vậy mà các chính sách tiếp thị sẽ đảm bảo được tính khả thi và có hiệu lực hơn. Bởi vì trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, kiến trúc và cơ sở vật chất của khách sạn thường được thiết kế theo một phong cách và tiêu chuẩn phù hợp với nhóm khách hàng mà khách sạn hướng tới. Từ đó, khách sạn xác định sản phẩm, giá cả, phân phối và hoạt động xúc tiến một cách chính xác, đáp ứng được thị trường mục tiêu đã lựa chọn.

Kinh doanh khách sạn là một ngành kinh doanh dịch vụ, bao gồm dịch vụ lưu trú và dịch vụ ăn uống với những nét đặc thù riêng có của nó. Nên khi xác định chiến lược Marketing, nhà quản trị Marketing cần phân biệt rõ các chiến lược cụ thể cho lưu trú và ăn uống.

a. Hệ thống chiến lược Marketing – mix trong kinh doanh lưu trú

Lý thuyết Marketing được nghiên cứu và ứng dụng trong các doanh nghiệp trực tiếp cung ứng các dịch vụ du lịch muộn hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành. Chính vì thế, đến những năm đầu của thập kỷ 80 (thế kỷ 20) trên thế giới mới xuất hiện thuật ngữ “*kinh doanh lưu trú mới*” (NEO – HOTELLERIE) để chỉ tất cả những hoạt động kinh doanh lưu trú có vận dụng các công cụ của Marketing. Mặc dù vậy, việc vận dụng Marketing trong kinh doanh lưu trú cũng chưa thực sự phổ biến đối với nhiều cơ sở kinh doanh lưu trú. Phần lớn cũng chỉ những tập đoàn khách sạn, chuỗi khách sạn mới thực sự vận dụng Marketing trong hoạt động kinh

gia tăng số lượng người ăn uống bên ngoài gia đình. Ví dụ: tại Pháp, trong một tuần, trung bình một người ăn uống 3 lần tại các nhà hàng, đặc biệt những người trẻ tuổi lên tới 5 lần. Xu hướng đó biểu hiện khác nhau phụ thuộc vào thu nhập của mỗi loại khách hàng.

Hiệp hội quốc gia của các nhà kinh doanh ăn uống và nhiều viện nghiên cứu khác của Mỹ liên tục nghiên cứu cầu đối với sản phẩm ăn uống. Các kết quả thu được cho thấy sự quan tâm đối với các sản phẩm sạch; không có cholesterol, sử dụng ít mỡ động vật, thay vào đó là dầu thực vật, sử dụng nước ngọt và rượu nho ngày càng gia tăng.

Theo tạp chí "Fortune" của Mỹ thì nữ giới từ 35 đến 50 tuổi và nam giới từ 35 đến 50 tuổi là những người chiếm tỷ trọng lớn nhất trong thị trường của các nhà hàng tại nước này. Đồng thời, các chuyên gia còn cho biết xu hướng có sự quay trở lại những giá trị cổ xưa như phong tục tập quán, gia đình, thiên nhiên, sự yên tĩnh. Những kết quả nghiên cứu đó giúp cho các nhà kinh doanh ăn uống định hướng phát triển hoạt động kinh doanh không chỉ theo hướng các nhà hàng phục vụ gia đình, mà còn cần đặc biệt quan tâm đến những yếu tố như: phòng ăn rộng và thoáng, màu sắc tự nhiên, nội thất gỗ, có nhân viên phục vụ chu đáo, khung cảnh yên tĩnh, ấm cúng.

Như vậy, các chuyên gia đã xác định được 2 quan điểm chính trong ăn uống của khách hàng vào những năm cuối thế kỷ 20. Đó chính là kết quả của những thay đổi trong cầu đối với dịch vụ ăn uống. Cụ thể:

- Quan điểm hiện đại: khách hàng thích ăn uống nhanh, nhẹ, cân đối, phục vụ đơn giản, chủ yếu là tự phục vụ.

- Quan điểm cổ điển: ăn uống theo những thực đơn có các món ăn truyền thống, có nhân viên phục vụ chu đáo, quay lại những giá trị cổ xưa.

Việc nghiên cứu kỹ lưỡng khách hàng để từ đó lựa chọn đối tượng thích hợp mà doanh nghiệp sẽ khai thác là công việc hết sức cần thiết, là bí quyết thành công của các nhà kinh doanh ăn uống.

8.3.2. Xây dựng chiến lược Marketing, Marketing hỗn hợp (Marketing-Mix) trong kinh doanh khách sạn

Trong kinh doanh khách sạn, chiến lược kinh doanh là bộ phận quan trọng nhất trong toàn bộ chiến lược của doanh nghiệp. Nó là căn cứ để xây

doanh của mình. Các chuyên gia xác định nguyên nhân chính là ở chỗ chi phí cho hoạt động rất cao (thông thường từ 5% - 10% của thu nhập). Các doanh nghiệp này thường thành lập riêng cho mình bộ phận Marketing, không sử dụng các dịch vụ tư vấn của các công ty khác. Như vậy, các tập đoàn, các chuỗi khách sạn có đầy đủ khả năng về tài chính và nhân sự để thực hiện toàn bộ hoạt động Marketing: từ việc nghiên cứu khách hàng, nghiên cứu thị trường, cho đến việc xây dựng chiến lược Marketing, đưa ra các chính sách Marketing hỗn hợp (Marketing - Mix). Tuy vậy, những doanh nghiệp này cũng gặp nhiều khó khăn do có nhiều cấp quản lý, lực lượng nhân viên đông đảo nên không phải lúc nào họ cũng chấp nhận và thực hiện chiến lược chính sách Marketing của hãng. Mặt khác, do quy mô hoạt động quá lớn (thường > 600 buồng, với trung tâm thể thao, hội nghị, trung tâm vật lý trị liệu trong một cơ sở, hàng trăm khách sạn trong một hãng) gây cản trở cho việc phân tích chi tiết các thành phần và đưa ra những dự báo phát triển chính xác. Đối với những cơ sở kinh doanh lưu trú riêng biệt thì hoàn toàn khác. Phần lớn các doanh nghiệp không vận dụng Marketing. Nguyên nhân có thể là rất khác nhau:

- Thứ nhất, trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú có nhiều ý kiến cho rằng kế hoạch Marketing chỉ nên được xây dựng đối với những chuỗi khách sạn lớn, còn việc vận dụng trong các doanh nghiệp nhỏ là lãng phí, không cần thiết. Hầu hết các doanh nghiệp, không phụ thuộc vào quy mô và thể loại, đều không cho rằng việc xây dựng kế hoạch Marketing bao gồm những chiến lược dài hạn và những chính sách ngắn hạn tốn nhiều chi phí lại có thể giúp họ thu hút và giữ chân được khách hàng. Mặc dù theo họ thì đối với những cơ sở kinh doanh lưu trú nhỏ kế hoạch Marketing rất dễ được thực hiện (do có ít bộ phận trực thuộc) và có thể dễ dàng giải thích được cho nhân viên.

- Thứ hai, những cơ sở kinh doanh lưu trú độc lập thường có khả năng tài chính hạn chế, cần phải có sự liên kết. Nhưng như vậy sẽ phát sinh mâu thuẫn trong quan điểm, lợi ích và khó có thể đánh giá được kết quả của hoạt động Marketing nếu như các doanh nghiệp có sản phẩm tương tự. Chiến lược đó chỉ thích hợp đối với những cơ sở có sản phẩm khác nhau, đặc biệt thích hợp với những cơ sở có uy tín và cạnh tranh không phải là vấn đề đối với doanh nghiệp. Các doanh nghiệp trên cùng một địa bàn cũng có thể áp dụng

chiến lược liên kết theo hướng mỗi doanh nghiệp sẽ tập trung vào một đoạn thị trường cụ thể. Như vậy, trên cùng một địa bàn sẽ tạo ra nhiều sản phẩm khác nhau với sự tập trung khách quan nỗ lực Marketing của các doanh nghiệp.

Nhìn chung, lý thuyết Marketing được vận dụng trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú cũng được dựa trên những nguyên tắc chung. Tuy vậy, một số tác giả đã đưa ra những thay đổi khác nhau. Ví dụ Poans và Bitner bổ sung thêm 3 thành phần cho Marketing-Mix trong kinh doanh lưu trú, đó là:

- Quan hệ giữa nhân viên và khách hàng được tách ra từ hệ thống truyền thông và trở thành một thành phần riêng biệt. Nguyên nhân là bởi đặc điểm đa dạng của khách hàng và đặc điểm đặc trưng của sản phẩm lưu trú là có mối quan hệ đặc biệt giữa nhân viên phục vụ và khách hàng.

- Môi trường vật chất: bao gồm những yếu tố vật chất trong sản phẩm lưu trú. Các tác giả cho rằng khi đề cập đến sản phẩm như là một thành phần của Marketing-Mix các doanh nghiệp thường chỉ quan tâm nhiều đến định hướng thị trường của sản phẩm, định vị sản phẩm mà ít quan tâm đến môi trường vật chất có thực, nên cần phải phân thành phần riêng biệt của Marketing-Mix.

- Quy trình bao gồm tất cả các lĩnh vực như: quản lý, bảo trì bảo dưỡng, phục vụ. Với mục đích liên kết toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp với các thành phần khác của hoạt động Marketing.

Theo quan điểm nêu trên thực chất là đã có sự thay đổi cấu trúc của Marketing-Mix nhằm nhấn mạnh nét đặc trưng của Marketing-Mix trong kinh doanh lưu trú. Một số yếu tố nằm trong các thành phần của Marketing-Mix truyền thống được đưa thành các thành phần riêng biệt của Marketing-Mix trong kinh doanh lưu trú.

Tác giả Renagham thì lại theo quan điểm thu hẹp các thành phần của Marketing-Mix. Theo tác giả thì Marketing-Mix trong kinh doanh lưu trú bao gồm 3 thành phần:

- Tổ hợp sản phẩm (Product-Mix): tập hợp những sản phẩm của hãng liên quan đến một thành phần thị trường cụ thể.

- Tổ hợp thực hiện (Performance-Mix): Tất cả những hoạt động liên quan đến chính sách sản phẩm, xúc tiến và tiêu thụ sản phẩm.

- Tổ hợp truyền thông (Communication – Mix): tất cả những hoạt động nhằm thuyết phục khách hàng mua sản phẩm lưu trú.

Theo quan điểm này cũng có sự thay đổi cấu trúc của Marketing-Mix truyền thông. Đặc biệt nhấn mạnh đối với sản phẩm và tổ hợp các hoạt động theo từng yếu tố. Nhìn chung thì quan điểm này đã đơn giản hoá cấu trúc của Marketing-Mix truyền thông, nhưng nhấn mạnh tính chất năng động của hoạt động kinh doanh lưu trú.

Mặc dù có thể tồn tại nhiều quan điểm khác nhau, nhưng luôn tồn tại một yêu cầu chung đối với hoạt động Marketing trong kinh doanh lưu trú là: tính thống nhất, sự liên kết giữa các thành phần, tránh sự giải thích và vận dụng không nhất quán. Các thành phần của Marketing đều phải trợ giúp cho hoạt động nói chung của doanh nghiệp. Tuy nhiên, các doanh nghiệp khác nhau sẽ nghiên cứu và vận dụng theo cách riêng của doanh nghiệp của mình.

Hoạt động Marketing trong kinh doanh lưu trú cần được bắt đầu từ lúc lựa chọn địa điểm để xây dựng, tức là ngay trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh ban đầu. Việc xây dựng kế hoạch kinh doanh ban đầu gồm: quan điểm, ý tưởng, thiết kế chung toàn cảnh, thiết kế chi tiết, thứ hạng, quy mô, hướng, độ cao, thời hạn thu hồi vốn, các khu chức năng và các mối quan hệ giữa chúng, diện tích, cơ sở hạ tầng. Để có thể xác định chính xác các yếu tố đó cần phân tích kỹ các nhân tố của môi trường vi mô và vĩ mô của doanh nghiệp. Một trong những khó khăn nhất trong việc xây dựng kế hoạch kinh doanh ban đầu là không thể thực hiện thử kế hoạch được, cũng không thể đánh giá được trước ý kiến của người tiêu dùng và cũng khó có thể thay đổi dễ dàng được (vì bao gồm nhiều yếu tố cố định). Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch ban đầu cần phải có sự lựa chọn, cần phải có các phương án giải quyết khác nhau và cần hình thành các quan điểm khác nhau.

Khi xây dựng cơ sở lưu trú (tức là sản phẩm hoàn toàn mới) trước hết cần nghiên cứu môi trường tự nhiên bao gồm 2 nhân tố chính:

- + Địa hình: nguồn nước, cấu trúc của đất.
- + Môi trường địa lý: khí hậu; động, thực vật.

Những yếu tố đó sẽ ảnh hưởng đến cấu trúc và sự phân bố của khách sạn, ảnh hưởng đến hướng, phong cách kiến trúc, thiết kế, độ cao.

Việc nghiên cứu tài nguyên du lịch (bao gồm cả tài nguyên tự nhiên và tài nguyên nhân văn) cũng đóng vai trò hết sức quan trọng. Sản phẩm lưu trú phụ thuộc rất lớn vào đặc điểm của tài nguyên du lịch. Các yếu tố thuộc sản phẩm như số lượng, chất lượng, giá trị đều bị ảnh hưởng bởi yếu tố tài nguyên du lịch. Trong nghiên cứu về tài nguyên và môi trường và đặc biệt là sự đánh giá mức độ ảnh hưởng đến chúng cũng như đưa ra các biện pháp bảo tồn chúng là công việc hết sức quan trọng. Thiếu hoạt động này doanh nghiệp khó có thể xây dựng được kế hoạch kinh doanh ban đầu cũng như xây dựng chiến lược phát triển trong tương lai.

Việc nghiên cứu môi trường vi mô đầy biến động của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú được tiến hành bắt đầu từ việc nghiên cứu hai bộ phận cấu thành của thị trường: cung và cầu. Khi tiến hành xây dựng kế hoạch kinh doanh ban đầu cần nghiên cứu cầu tiềm ẩn theo các chỉ tiêu sau: quy mô (số lượng khách tương đối), sự phân bố và các đoạn thị trường. Ở đây có thể sử dụng công cụ Marketing trực tiếp (gọi điện thoại, gửi thư) đối với những khách hàng tiềm ẩn đã được chọn trước; số liệu thống kê; quan sát, phiếu điều tra, phỏng vấn. Cũng có thể thu thập thông tin từ những nguồn tư liệu khác như: các ấn phẩm đại chúng, các ấn phẩm chuyên ngành nhằm xác định những đặc tính khác nhau của khách hàng đối với sản phẩm lưu trú. Cùng với đặc điểm của tài nguyên, cầu đối với sản phẩm lưu trú sẽ ảnh hưởng đến tất cả các thành phần của sản phẩm ban đầu.

Nghiên cứu cung trong kinh doanh lưu trú được tiến hành theo hướng nghiên cứu những nhà cung ứng khác, tỷ phần thị trường của họ, đặc biệt là những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn (cả trong và ngoài nước). Phân tích sản phẩm cạnh tranh theo các thành phần, chu kỳ sống, những khả năng phát triển, những đoạn thị trường chiếm lĩnh. Quy mô và định hướng nghiên cứu phụ thuộc vào quyết định của doanh nghiệp theo chiến lược sản phẩm phân biệt hay không phân biệt đối với sản phẩm cạnh tranh để thu hút khách hàng. Tiếp sau đó là nghiên cứu những khả năng về việc cung ứng nguyên vật liệu; những quan hệ thiết thực với những bạn hàng thích hợp; khả năng thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao.

- Chiến lược sản phẩm

Trên cơ sở chiến lược tổng quát, chiến lược sản phẩm cụ thể hóa sản

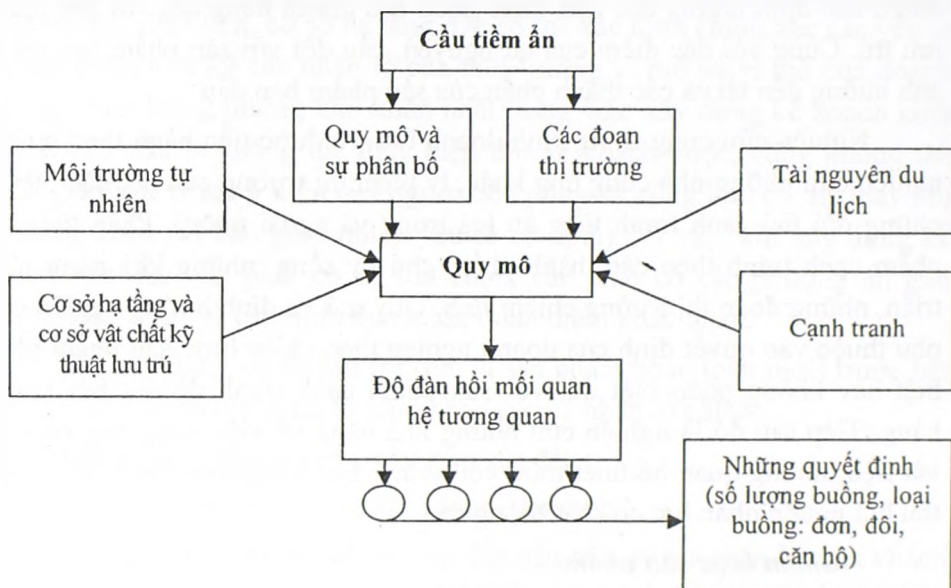
phẩm dịch vụ. Cụ thể trong chiến lược sản phẩm của khách sạn phải xác định rõ 3 kích thước của tập hợp sản phẩm mà khách sạn là: chiều rộng, chiều dài và chiều sâu của tập hợp sản phẩm.

Sản phẩm lưu trú có tính xác định về mặt không gian. Vì vậy, cần phải nghiên cứu những trang thiết bị hạ tầng (nếu có) và quy mô của chúng nhằm mục đích sử dụng đối với cơ sở kinh doanh mới được xây dựng. Tương tự như vậy cũng cần phải nghiên cứu cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch nói chung và của kinh doanh lưu trú nói riêng hiện có trên địa bàn. Một mặt là để thích ứng với những tiêu chuẩn đã có. Mặt khác, cũng cần phải tính đến sức chứa (sức chịu đựng) của tài nguyên du lịch. Nếu như đã xác định được rằng quỹ giường trên địa bàn đã đủ so với những khả năng quy mô cho phép thì cũng không nên xây dựng thêm cơ sở kinh doanh lưu trú mới nữa.

Trên cơ sở nghiên cứu những nhân tố từ môi trường vĩ mô và vi mô doanh nghiệp đưa ra những phương án khác nhau với những quyết định mang tính lựa chọn cho từng thành phần của một sản phẩm trong tương lai.

Một cách mô phỏng quá trình xác định quy mô của một cơ sở kinh doanh lưu trú được thể hiện theo sơ đồ sau (Hình 8-6):

Hình 8-6. Quá trình xác định quy mô của một cơ sở kinh doanh lưu trú



Nguồn: Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2008)

Theo cách tương tự, sẽ tiến hành nghiên cứu đối với các thành phần còn lại của sản phẩm tổng thể. Sau đó đưa ra các quan điểm tổng thể khác nhau nhằm mục đích lựa chọn về cơ sở kinh doanh. Sự lựa chọn sản phẩm tổng thể nào (cơ sở cho thiết kế xây dựng) được thực hiện bởi những chuyên gia Marketing. Các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú có thể đặt cho mình nhiệm vụ Marketing cụ thể về việc thay đổi hay thích ứng hoá sản phẩm do những sự thay đổi của cầu hay theo các giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống của sản phẩm. Cũng có trường hợp cần phải thay sản phẩm hiện có bằng sản phẩm mới và nhất thiết phải tu sửa cơ sở hiện có. Trong những tình huống đó, ngoài việc cần phải xem xét những nhân tố kể trên cần phải bổ sung nghiên cứu Marketing đối với khách hàng hiện có, cũng như phân tích đối với sản phẩm thực tế. Những thông số mang tính định lượng về những khách hàng hiện có được thu thập từ báo cáo kế toán, báo cáo thống kê của doanh nghiệp, còn những thông tin đánh giá cá nhân – từ phiếu trưng cầu ý kiến của khách (trong thời gian khách lưu lại hoặc lúc khách trả phòng), từ các cuộc phỏng vấn, quan sát. Tổ hợp của những thông số trên định hướng cho các chuyên gia trong việc xây dựng phương án thay đổi sản phẩm. Việc phân tích, đánh giá sản phẩm hiện tại bao gồm về cả những mặt mạnh, mặt yếu cho từng thành phần của sản phẩm. Ví dụ, việc đánh giá sản phẩm của chuỗi khách sạn “Công thức 1” – Formula 1” thuộc Tập đoàn “Accor” của Pháp được thực hiện như sau: những mặt mạnh của sản phẩm dưới góc độ cơ sở vật chất kỹ thuật là thiết kế hiện đại; phong cách kiến trúc chuẩn, trang trí nội thất đẹp; sử dụng nguyên vật liệu làm tường và sàn nhà dễ tẩy rửa; mức độ vệ sinh cao. Những mặt yếu là: diện tích buồng hẹp, không có nhà tắm ngay trong phòng.

Để phân tích đánh giá cũng cần phải nghiên cứu cả bầu không khí bên trong cơ sở kinh doanh, chủ đề của sản phẩm, mức độ phù hợp giữa môi trường vật chất và con người. Để phục vụ mục đích đó những phiếu nhận xét của khách hàng được sử dụng và thường được đặt trong từng buồng của khách sạn. Trong những phiếu nhận xét đó khách hàng có thể cho ý kiến đánh giá của họ về sản phẩm nói chung, hoặc có thể về một số thông số nhất định.

Nhiều doanh nghiệp kinh doanh lưu trú đặt việc đa dạng hoá sản phẩm như là chiến lược chính của mình. Câu lạc bộ Địa Trung I lai của Pháp (một tập đoàn lữ hành lớn nhất nước Pháp và là chủ nhân của nhiều làng du lịch)

hàng năm thay đổi các thành phần của sản phẩm hiện tại. Để thực hiện mục đích này các chuyên gia của Tập đoàn phân tích sản phẩm tại 150 điểm khác nhau và nghiên cứu khách hàng hiện có. Cũng trong thời gian đó Tập đoàn cung ứng ra thị trường một tổ hợp sản phẩm và liên tục phong toả các phương án mới (câu lạc bộ thành phố, làng du lịch trên tàu).

Thay đổi sản phẩm trong kinh doanh lưu trú tạo khả năng phân biệt đối với các đối thủ cạnh tranh và tạo cơ hội thu hút khách. Các chuỗi khách sạn lớn thường hay thay đổi sản phẩm nhằm mục đích tăng sự hấp dẫn cho sản phẩm thuần túy.

- Chiến lược giá cả

Giá cả - một thành phần quan trọng của phối thức Marketing (Marketing-Mix) trong kinh doanh lưu trú cũng tuân thủ theo những quy luật chung. Một chính sách giá cả phù hợp phải dựa trên những phân tích về sản phẩm, thị trường, tình hình cạnh tranh, vị trí của khách sạn trên thị trường, thị trường mục tiêu, chi phí và lợi nhuận của doanh nghiệp. Việc xác định giá được xem như là một quá trình nảy sinh trong những tình huống Marketing cụ thể của doanh nghiệp: khi xây dựng sản phẩm mới hoặc khi xâm nhập vào một thị trường mới. Một đặc điểm đặc trưng trong kinh doanh lưu trú là xác định các mức giá “xâm nhập”. Chúng được sử dụng với mục đích thu hút khách hàng mới cho một sản phẩm hiện có hoặc cho một cơ sở mới chưa có danh tiếng. Tùy thuộc vào đặc điểm của sản phẩm và của mỗi đoạn thị trường nhất định mà giá có thể được xác định chỉ cho dịch vụ lưu trú hoặc cho dịch vụ lưu trú và kèm theo các phương án khác nhau của dịch vụ ăn uống (ăn từng phần, ăn trọn gói).

Thứ hạng của cơ sở lưu trú là cơ sở khách quan cho việc có các mức giá khác nhau trong kinh doanh lưu trú. Trên thực tế, do sự cạnh tranh gay gắt và do nhiều khi cung vượt cầu, nên thường không xuất hiện sự khác nhau về giá quá lớn. Khó có khả năng có thể tồn tại sự khác biệt về giá quá lớn đối với những sản phẩm tương tự, đặc biệt là đối với những thị trường mà giá không phải là yếu tố chính trong cạnh tranh hơn nữa, Tổ chức Du lịch Thế giới (WTO) và nhiều tổ chức quốc tế khác đã xây dựng những tiêu chuẩn thống nhất cho việc xếp hạng cho các cơ sở kinh doanh lưu trú (chủ yếu là đối với các khách sạn). Một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến mục

tiêu Marketing của chính sách giá trong kinh doanh lưu trú là cầu đối với sản phẩm lưu trú. Trong kinh doanh lưu trú, việc đánh giá sự tương quan giữa chất lượng và giá cả thường mang tính chủ quan và sau khi đã tiêu dùng sản phẩm. Do những tính chất đặc thù của sản phẩm lưu trú hạn chế sự tham gia trực tiếp của cầu trong quá trình xác định giá. Điều quan trọng là việc xác định giá phải đảm bảo tính mềm dẻo vì nhiều khi giá cả quyết định rất lớn đến chu kỳ kinh doanh của những doanh nghiệp kinh doanh lưu trú bị ảnh hưởng bởi yếu tố mùa vụ. Dưới góc độ kinh tế các cơ sở kinh doanh lưu trú có thể hoạt động khi doanh thu thu được có thể dàn trải tất cả các chi phí cố định và một phần chi phí biến đổi. Nếu tổng những chi phí cố định trong trường hợp doanh nghiệp không hoạt động lớn hơn những khoản lỗ do công suất sử dụng thấp thì doanh nghiệp vẫn có thể hoạt động. Công suất sử dụng phụ thuộc vào độ đàn hồi của cầu. Nếu cầu không có phản ứng đối với những thay đổi về giá thì không nên áp dụng chính sách trên. Trong trường hợp đó doanh thu dự tính sẽ giảm đúng bằng những khoản giảm giá và như vậy doanh nghiệp chỉ đạt mức lãi giả, nên thực chất không nên hoạt động. Sự phụ thuộc nêu trên phản ánh mối quan hệ giữa giá cả và đặc điểm của chi phí trong kinh doanh lưu trú. Trong kinh doanh lưu trú các chi phí cố định chiếm tỷ trọng rất lớn (chi phí hao mòn tài sản cố định, chi phí quản lý, các khoản thuế, chi phí về điện, chi phí cho dịch vụ thông tin liên lạc). Điều đó dẫn đến hiện tượng giá của sản phẩm lưu trú thường cao. Trên thực tế, hiện tượng lạm phát cũng thường xuyên xảy ra làm cho giá của sản phẩm lưu trú cũng phải gia tăng. Trong kinh doanh lưu trú yêu cầu về chất lượng đối với sản phẩm là rất quan trọng nên không cho phép có sự cắt giảm nhiều về chi phí. Vì vậy, bắt buộc các doanh nghiệp cần phải có một chính sách giá thật là linh hoạt. Mặt khác, chính sách giá lại đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút khách gia tăng tiêu thụ để từ đó lại có thể giảm được chi phí cố định trên một đơn vị sản phẩm do số lượng ngày khách gia tăng.

Giá cả trong kinh doanh lưu trú cũng liên quan tới những đặc điểm của tài nguyên du lịch. Ở đâu có tài nguyên du lịch độc đáo thì ở đó có thể đặt mức giá cao hơn và ngược lại ở đâu tài nguyên du lịch càng mang tính phổ biến thì mức giá cũng giảm theo. Tính chu kỳ trong khai thác các tài nguyên du lịch được thể hiện ở các mức giá mùa vụ. Từ đó cho thấy để có thể kích thích việc tiêu thụ sản phẩm trong kinh doanh lưu trú cần phải có

những nỗ lực cần thiết trong việc giảm các yếu tố mùa vụ trong khai thác các tài nguyên du lịch. Thông thường sự gia tăng của cầu thường xuất hiện khi có sự giảm giá. Mục tiêu Marketing có thể được đặt ra là cần giá tăng tần suất tiêu thụ trong một giai đoạn ngắn hoặc là tạo sự cân đối ổn định của cầu đối với một sản phẩm nhất định. Trong trường hợp thứ nhất, sự giảm giá là nhất thời (giảm giá vào những cuối tuần, tuần lễ giảm giá, một ngày miễn phí v.v...). Trường hợp thứ hai được thực hiện trong một giai đoạn dài (giảm giá cho trẻ em, giảm giá cho những người về hưu vào thời gian ngoài mùa vụ). Những giá khuyến mại thường được áp dụng cho sản phẩm lưu trú trong trường hợp miễn giá cho một hoặc 2 trẻ em dưới 14 tuổi trong đoàn, tính giá cho buồng đơn theo giá của buồng đôi. Việc tổ hợp những biện pháp trên thường xuyên xảy ra, đặc biệt là đối với những chuỗi khách sạn do lo sợ bởi quy mô quá lớn và khả năng suy giảm của cầu. Việc sử dụng linh hoạt các dịch vụ bổ sung cũng là một biện pháp giúp cho việc duy trì và thúc đẩy cầu, ví dụ các dịch vụ vui chơi giải trí, dịch vụ thể thao, dịch vụ vật lý trị liệu.

Có nhiều cách để định giá phù hợp với những tình huống và thời điểm cụ thể cho dịch vụ lưu trú, sau đây là một số tình huống giảm giá được nhiều khách sạn trên thế giới áp dụng:

- Mùa vắng khách (off-season)

Vào mùa vắng khách, đường cầu giảm xuống mức thấp nhất trong khi các cơ sở kinh doanh lưu trú vẫn không thay đổi một cách tương đối. Trong tình huống này các cơ sở kinh doanh lưu trú nên giảm giá và kèm theo các chương trình đặc biệt dành cho khách như trang trí và tặng quà Noel vào dịp năm mới hay lễ giáng sinh; tặng thêm voucher spa, xem phim hay các thẻ giải trí khác cho khách đến với khách sạn...

- + Chu kỳ theo tuần (weekly cycle)

Số khách đến khách sạn theo chu kỳ tuần thường là những khách sạn ở trung tâm thủ đô hoặc các thành phố lớn – nơi thường đông khách vào cuối tuần nhưng vắng vẻ vào những ngày trong tuần. Các cơ sở lưu trú nên có các chính sách giảm giá vào thời điểm trong tuần, nhằm tác động vào nhu cầu tiết kiệm chi phí của khách, đồng thời làm tăng công suất sử dụng phòng của khách sạn.

+ Giá cho người đặc biệt (rate for special people)

Hầu hết các khách sạn đều giảm giá phòng cho một số loại khách đặc biệt như: người cao tuổi, trẻ em... đặc biệt là những “người của công chúng” như cầu thủ, diễn viên, người mẫu, nghệ sỹ nói chung...Điều này giúp khách sạn biết đến nhiều hơn và đây là cách quảng cáo rất hiệu quả.

+ Giảm giá dựa trên chi phí công tác (Perdiem)

Trường hợp này áp dụng cho khách du lịch công vụ. Mỗi nhân viên công vụ thường được nhận một số tiền nhất định để bù đắp vào công tác phí của mình. Sau đó chi phí thực tế thường được bồi hoàn sau mỗi chuyến đi thông qua hóa đơn thanh toán. Tuy nhiên, mức bồi hoàn thường không cao hơn mức tối đa cho phép. Đó chính là lý do vì sao nhân viên công vụ thường khá chặt chẽ trong việc chi tiêu tiền phòng. Vì thế, để thu hút đối tượng khách này, nhà quản trị Marketing của khách sạn cần thu thập những thông tin liên quan đến định mức chi tiêu của công vụ của từng đối tượng khách để đưa ra giá phù hợp.

+ Giá hợp tác (corporate rate)

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp có nhân viên đi công tác thường xuyên hay có xu hướng thỏa thuận với khách sạn để có mức giá phòng đặc biệt cho nhân viên của mình. Trong tình huống như vậy, khách sạn thường đưa ra mức giá ưu đãi. Mức giá này tùy thuộc vào mức độ thường xuyên của khách hàng để thực hiện chính sách giá hợp tác, đồng thời khách sạn sẽ tạo ra một lượng khách hàng thường xuyên tương đối ổn định.

+ Giá cho đoàn (Group rate)

Phần lớn các khách sạn đều có chính sách giảm giá cho các đoàn khách, mức giá đó tùy thuộc vào quy mô của đoàn khách cũng như khả năng riêng có của khách sạn. Thông thường các khách sạn có xu hướng giảm phổ biến 5% cho đoàn từ 25-49 khách, 10% cho đoàn từ 50-99 khách và 15% cho đoàn trên 100 khách.

+ Giá bán phòng ngày (Date rate)

Giá bán phòng ngày hay còn gọi là bán phòng một phần ngày (part-day rate) chủ yếu cho khách không đi qua đêm. Những khách chính của kiểu thuê phòng này là nhân viên hàng không hoặc lái xe đường dài. Mức giảm

có thể giảm một nửa tùy thuộc vào thời điểm đông khách hay vắng khách để đưa ra mức giá hợp lý.

- Chiến lược phân phối

Do những nét đặc trưng riêng biệt của sản phẩm lưu trú đòi hỏi cần có những kênh phân phối tương ứng cho sản phẩm này. Về nguyên tắc sản phẩm lưu trú cũng được phân phối theo hai loại kênh phân phối truyền thống: trực tiếp và gián tiếp. Trên thực tế, rất ít khi các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú lại có thể tự bán tất cả quỹ buồng của mình, mà không cần thông qua các nhà trung gian. Tất nhiên, cũng có trường hợp ngoại lệ đối với những cơ sở kinh doanh với quy mô nhỏ (với 5 đến 20 buồng), thường thuộc loại khách sạn ven đường. Thông thường mỗi doanh nghiệp kinh doanh lưu trú chia một tỷ lệ quỹ buồng của mình để tiêu thụ qua kênh trực tiếp (tỷ lệ này phụ thuộc vào những đặc tính của khách hàng, của thị trường và của sản phẩm và thường liên quan đến chiến lược Marketing của doanh nghiệp). Trung bình tỷ lệ này tại các doanh nghiệp dao động từ 5% đến 30% của quỹ buồng.

Các kênh phân phối gián tiếp hình thành nên mạng lưới kinh doanh rộng và đa dạng. Mạng lưới này bao gồm những khả năng giúp cho khách hàng đặt chỗ trong cơ sở lưu trú. Những nhà trung gian phân phối sản phẩm lưu trú thông thường bao gồm:

+ Các nhà kinh doanh lữ hành (tour – operators). Họ thường ký hợp đồng thuê buồng, có sử dụng hoặc không sử dụng các dịch vụ bổ sung trong một gian đoạn được định trước. Thống nhất với đối tác về buồng, thời gian sử dụng, cũng như ngày báo huỷ nếu như công ty lữ hành không bán được sản phẩm. Một thành phần rất quan trọng trong khi ký hợp đồng là giá cả của sản phẩm lưu trú. Thông thường nhà trung gian phân phối thường đề nghị mức giá thấp hơn giá bán chính thức từ 5% - 50%. Mức giá chênh lệch phụ thuộc vào các yếu tố như: quy mô và uy tín của cơ sở lưu trú, sự nổi tiếng của công ty lữ hành, đặc điểm của khách hàng, phương thức thanh toán, phương thức đặt phòng. Điểm ưu tiên quan trọng trong việc lựa chọn doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nào với tư cách nhà trung gian phân phối là ở chỗ nhà trung gian nào đảm bảo sự ổn định tương đối và đều đặn. Một

cơ sở lưu trú được đưa vào catalogue của công ty lữ hành là một hình thức quảng cáo rất tốt cho cơ sở nếu như công ty đó chiếm lĩnh những thị trường rộng lớn. Trong trường hợp công ty lữ hành đã lựa chọn được khẳng định trên thị trường thì đó là nhãn mác về chất lượng đối với sản phẩm lưu trú. Cầu nối với sản phẩm từ đó được gia tăng từ những khách hàng bổ sung và những nhà trung gian mới. Việc phân phối sản phẩm lưu trú thông qua các công ty lữ hành là quá trình có lợi cho cả hai phía. Doanh nghiệp kinh doanh lưu trú đảm bảo dịch vụ lưu trú mà thiếu nó sản phẩm du lịch không thể tồn tại. Sự có mặt của những cơ sở lưu trú nổi tiếng sẽ gia tăng sự quan tâm từ phía khách hàng và tạo sự hấp dẫn cho chương trình du lịch. Hơn nữa, sự khác biệt có được trong sản phẩm du lịch của các công ty lữ hành khác nhau phụ thuộc nhiều vào các cơ sở lưu trú.

+ Sản phẩm lưu trú có thể được bán thông qua rất nhiều thể loại đại lý lữ hành khác nhau: nhà bán buôn, nhà bán lẻ... Những đối tác này có thể có mối quan hệ trực tiếp với các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú thông qua việc ký hợp đồng trực tiếp (đối với nhà bán buôn) hoặc chỉ là để bán lại sản phẩm (đối với nhà bán lẻ) theo nguyên tắc hưởng hoa hồng.

+ Một kênh phân phối sản phẩm lưu trú gián tiếp khác là thông qua các hãng hàng không hay những doanh nghiệp kinh doanh vận chuyển khác. Về nguyên tắc, những đối tác này không đưa sản phẩm lưu trú vào như một sản phẩm độc lập, mà bán một phần nhất định của sản phẩm lưu trú cho những khách hàng có sử dụng dịch vụ của họ.

+ Sản phẩm lưu trú cũng có thể được phân phối thông qua các câu lạc bộ, các hiệp hội với mục đích tham quan, du lịch (câu lạc bộ thanh niên, câu lạc bộ thể thao); hoặc với mục đích khác (tôn giáo, từ thiện, sức khỏe...).

+ Sản phẩm lưu trú cũng có thể được phân phối thông qua một đối tác trung gian đặc thù chỉ được sử dụng để tiêu thụ sản phẩm lưu trú được gọi là “nhà ngoại giao của cơ sở lưu trú”. Phương án phân phối gián tiếp này được hình thành ở Mỹ và sau đó lan rộng trên thế giới và đặc biệt được phổ biến ở châu Âu. Những đối tác này là những đại diện đặc biệt của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và có thể bao phủ đến 300 doanh nghiệp khác nhau. Họ truyền thông cho các cơ sở lưu trú thông qua các kênh quảng cáo,

gặp gỡ các đối tác thuộc các đẳng cấp khác nhau, đại diện cho các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú tại các quốc gia khác. Những “*nhà ngoại giao của cơ sở lưu trú*” phát hành các phiếu đặt chỗ nhưng không trả tiền trực tiếp. Thông thường họ thu hoa hồng (khoảng 5%) trên tổng giá trị của các cuộc đặt chỗ. Họ tránh bán sản phẩm của các doanh nghiệp cạnh tranh. Sản phẩm được bán qua các đối tác này là biểu tượng của sản phẩm chất lượng, đồng thời vẫn đề chính trong hoạt động kinh doanh là uy tín. Nhiều khi các nhà đại diện này liên kết với nhau và không chấp nhận những cơ sở có chất lượng sản phẩm giảm sút.

Từ đó cho thấy một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú khó có thể lựa chọn một hay nhiều kênh phân phối gián tiếp. Doanh nghiệp phải nắm được một cách tốt nhất mạng lưới phân phối: thể loại và tình trạng của từng nhà trung gian phân phối, khả năng tài chính của đối tác, vị thế trên thị trường của đối tác để có thể phân phối sản phẩm của mình đạt hiệu quả nhất. Nếu sử dụng nhiều nhà trung gian khác nhau có thể dẫn đến sự trùng lặp hoặc là sự quá tải của khả năng đáp ứng. Nếu điều đó trở thành hiện tượng thường xuyên thì những thiệt hại còn lớn hơn là nếu không cho thuê được một số buồng. Nếu như có quá nhiều nhà trung gian phân phối trong kênh dẫn đến việc phải trả hoa hồng quá cao (có khi lớn hơn 13%). Vì vậy, khi lựa chọn kênh phân phối doanh nghiệp cần phải đặt ra câu hỏi: “*có cần phải trả lời khẳng định tất cả các cuộc đặt chỗ không?*”. Câu trả lời phụ thuộc vào chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp - nội dung chính của hoạt động nghiên cứu cầu. Chiến lược đó có thể là cần tăng hay giảm cầu hoặc cung, có thể là sự phân bổ lại khách hàng, v.v... Ví dụ, những chuỗi khách sạn trong trường hợp có sự quá tải của cầu đối với một cơ sở nhất định họ sẽ hướng khách hàng sang những khách sạn khác trong cùng chuỗi. Một số cơ sở kinh doanh lưu trú trên các trục đường giao thông có thể cho thuê buồng hai lần trong một ngày.

Các đơn vị bán lẻ thực hiện chức năng cung cấp cho du khách thông tin về chuyến đi, nơi ăn, nghỉ và các dịch vụ kèm theo, bảng giá, điều kiện phục vụ... Các đại lý bán buôn đứng trung gian giữa các hãng đại lý bán lẻ và tổ chức cung ứng thực hiện việc tổ chức chuyến đi theo kiểu “trọn gói” và bán trực tiếp cho các đại lý bán lẻ tại văn phòng của mình trước khi có

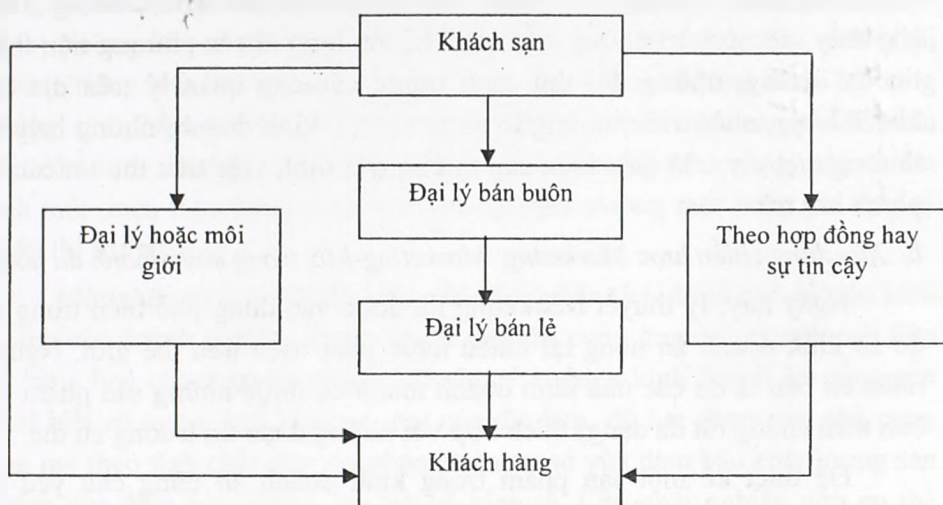
gặp gỡ các đối tác thuộc các đẳng cấp khác nhau, đại diện cho các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú tại các quốc gia khác. Những “nhà ngoại giao của cơ sở lưu trú” phát hành các phiếu đặt chỗ nhưng không trả tiền trực tiếp. Thông thường họ thu hoa hồng (khoảng 5%) trên tổng giá trị của các cuộc đặt chỗ. Họ tránh bán sản phẩm của các doanh nghiệp cạnh tranh. Sản phẩm được bán qua các đối tác này là biểu tượng của sản phẩm chất lượng, đồng thời vấn đề chính trong hoạt động kinh doanh là uy tín. Nhiều khi các nhà đại diện này liên kết với nhau và không chấp nhận những cơ sở có chất lượng sản phẩm giảm sút.

Từ đó cho thấy một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú khó có thể lựa chọn một hay nhiều kênh phân phối gián tiếp. Doanh nghiệp phải nắm được một cách tốt nhất mạng lưới phân phối: thể loại và tình trạng của từng nhà trung gian phân phối, khả năng tài chính của đối tác, vị thế trên thị trường của đối tác để có thể phân phối sản phẩm của mình đạt hiệu quả nhất. Nếu sử dụng nhiều nhà trung gian khác nhau có thể dẫn đến sự trùng lặp hoặc là sự quá tải của khả năng đáp ứng. Nếu điều đó trở thành hiện tượng thường xuyên thì những thiệt hại còn lớn hơn là nếu không cho thuê được một số buồng. Nếu như có quá nhiều nhà trung gian phân phối trong kênh dẫn đến việc phải trả hoa hồng quá cao (có khi lớn hơn 13%). Vì vậy, khi lựa chọn kênh phân phối doanh nghiệp cần phải đặt ra câu hỏi: “*có cần phải trả lời khẳng định tất cả các cuộc đặt chỗ không?*”. Câu trả lời phụ thuộc vào chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp - nội dung chính của hoạt động nghiên cứu cầu. Chiến lược đó có thể là cần tăng hay giảm cầu hoặc cung, có thể là sự phân bổ lại khách hàng, v.v... Ví dụ, những chuỗi khách sạn trong trường hợp có sự quá tải của cầu đối với một cơ sở nhất định họ sẽ hướng khách hàng sang những khách sạn khác trong cùng chuỗi. Một số cơ sở kinh doanh lưu trú trên các trục đường giao thông có thể cho thuê buồng hai lần trong một ngày.

Các đơn vị bán lẻ thực hiện chức năng cung cấp cho du khách thông tin về chuyến đi, nơi ăn, nghỉ và các dịch vụ kèm theo, bảng giá, điều kiện phục vụ... Các đại lý bán buôn đứng trung gian giữa các hãng đại lý bán lẻ và tổ chức cung ứng thực hiện việc tổ chức chuyến đi theo kiểu “trộn gói” và bán trực tiếp cho các đại lý bán lẻ tại văn phòng của mình trước khi có

nhu cầu của khách hàng. Xuất phát từ tính đặc thù của sản phẩm, khách sạn muốn tăng cường khả năng phân phối của mình đồng thời sử dụng thêm nhiều hệ thống kênh phân phối như sau:

Hình 8-7. Hệ thống kênh phân phối



- Chiến lược xúc tiến bán

Một biện pháp rất tốt cho việc gián tiếp kích thích tiêu thụ là ghi lại những động cơ, mong muốn của khách và hình thành lên hộp thẻ thông tin. Hình thức này cho phép khi khách quay trở lại lần hai doanh nghiệp có thể đáp ứng được những yêu cầu của họ và như vậy sẽ tạo ra được những khách hàng cố định cho doanh nghiệp.

Trong hệ thống truyền thông của phối thức Marketing (Marketing – Mix) đối với hoạt động kinh doanh lưu trú thì quan hệ đại chúng (Public Relations) là hoạt động kinh tế – xã hội có ý nghĩa nhất. Cơ sở kinh doanh lưu trú là nơi diễn ra các mối quan hệ xã hội và cần phải được thông tin rộng trong xã hội. Vì vậy, trong doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cần phải đảm bảo môi trường văn hoá, lịch sự. Điều đó có thể đạt được thông qua việc duy trì những mối quan hệ tương tác với những tổ chức xã hội khác nhau, với các phương tiện thông tin đại chúng.

Mặt khác, trong các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú luôn có các điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức những hội nghị, hội thảo về văn hoá, chính

trị, xã hội. Trên thực tế, những khách sạn đẳng cấp cao, có quy mô lớn, ở thành phố thường là nơi diễn ra cuộc sống kinh tế – xã hội sôi động. Tại những khách sạn này thường tổ chức các cuộc tiếp đãi ngoại giao, các cuộc gặp gỡ của giới kinh doanh, trưng bày, triển lãm, hoà nhạc, biểu diễn một thời trang. Đó là những hình thức quan trọng của quan hệ đại chúng. Từ đó cho thấy việc duy trì những mối quan hệ tốt đẹp với các phương tiện thông tin đại chúng; những đối thủ cạnh tranh; các cấp quản lý trên địa bàn; khách hàng; nhân viên; những tổ chức xã hội, kinh doanh; những hiệp hội thương mại v.v... là điều kiện cần thiết quyết định việc tiêu thụ tốt các sản phẩm lưu trú.

b. Xây dựng chiến lược Marketing, Marketing-Mix trong kinh doanh ăn uống

Ngày nay, lý thuyết Marketing đã được vận dụng phổ biến trong các cơ sở kinh doanh ăn uống tại nhiều nước phát triển trên thế giới. Nguyên nhân cơ bản là do các nhà kinh doanh muốn có được những sản phẩm (mà bản thân chúng rất đa dạng) thích hợp với những đoạn thị trường cụ thể.

Để thiết kế một sản phẩm trong kinh doanh ăn uống chủ yếu cần nghiên cứu các nhân tố thuộc môi trường vi mô. Trước tiên cần nghiên cứu chi tiết khách hàng tiềm ẩn. Chính quy mô và đặc điểm tiêu dùng của khách hàng tiềm ẩn sẽ có ảnh hưởng đến thể loại, quy mô, vị trí, thứ hạng của cơ sở kinh doanh. Doanh nghiệp cần phải dự báo trước quy mô tương đối của cầu (số lượng khách), sự phân bố và cơ cấu của khách. Khi nghiên cứu về cầu các tiêu chí mang tính định tính thể hiện thói quen ăn uống, phong cách sống đóng vai trò hết sức quan trọng. Đối với hoạt động kinh doanh ăn uống trong kinh doanh du lịch quốc tế cần thiết phải phân đoạn thị trường theo quốc tịch, bởi vì phong tục, tập quán trong ăn uống ảnh hưởng đến sở thích và hành vi của người tiêu dùng.

Sau khi đã nghiên cứu khách hàng, doanh nghiệp cần nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh. Vấn đề doanh nghiệp cần quan tâm nhất là những điểm mạnh và những điểm yếu của sản phẩm; khách hàng của các đối thủ cạnh tranh. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp sẽ cố gắng đưa ra một sản phẩm khác biệt đối với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh (bằng cách tạo ra một cái gì đó mới, độc đáo). Trong kinh doanh ăn uống các sản phẩm được tạo ra ngoài mục đích để phục vụ khách du lịch còn được phục vụ cả

dân cư địa phương. Đây chính là điểm thuận lợi của các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống. Thông thường số lượng khách hàng là cư dân địa phương chiếm một tỷ trọng lớn và dễ nghiên cứu. Hãng kinh doanh đồ ăn nhanh nổi tiếng của Mỹ “McDonald’s” rất chú trọng đặc điểm đó. Thành công của hãng này tại nhiều nước trên thế giới là nhờ vào nhận thức đúng đắn của họ là thị trường không bao giờ là đồng nhất mà chính là tổ hợp của những thị trường riêng biệt. Ví dụ, tại các nước theo đạo Hồi thì không được sử dụng những sản phẩm mà đạo Hồi không cho phép. Chiến lược sản phẩm phân biệt cần được áp dụng trong trường hợp có thị trường tiềm năng, cần chiếm lĩnh một đoạn thị trường cụ thể, thâm nhập thị trường mới hoặc gia tăng tỷ phần thị trường.

Một nhân tố quan trọng khác cần phải phân tích đó là các đối tác kinh doanh của doanh nghiệp, trước tiên là các nhà cung ứng các nguyên vật liệu và hàng hoá cho doanh nghiệp. Một doanh nghiệp kinh doanh ăn uống cần phải biết rõ mạng lưới thương mại của địa bàn, để lựa chọn các nhà cung ứng tùy theo tính chất của sản phẩm, trên cơ sở vừa đảm bảo chất lượng sản phẩm vừa đảm bảo những lợi ích về kinh tế. Cần phải nghiên cứu cụ thể chủng loại hàng hoá của các nhà kinh doanh, các mức giá của họ, khoảng cách từ doanh nghiệp đến chỗ họ, khả năng chuyên chở thuận tiện, thời gian và sự đều đặn trong cung ứng. Những nguyên vật liệu cần thiết cho kinh doanh cần phải được chọn lựa kỹ càng và theo những tiêu chuẩn hiện đại về an toàn, vệ sinh lương thực thực phẩm, và ít calo.

Khi thiết kế một sản phẩm mới trong kinh doanh ăn uống, ngoài việc đưa ra những ý tưởng chung, thể loại, thứ hạng, quy mô v.v... cần phải xây dựng kế hoạch chi tiết về thiết kế bên trong, trang trí nội thất của phòng ăn, quần áo đồng phục của nhân viên, chủng loại món ăn và sự phân bổ chúng theo thời gian trong phạm vi một ngày. Kế hoạch này được xây dựng dựa theo những thông số về ý tưởng chung, thể loại, thứ hạng, quy mô của doanh nghiệp, khách hàng và những nhân tố khác của môi trường vi mô. Điểm thuận lợi nhất của kinh doanh ăn uống so với kinh doanh lưu trú là sản phẩm cụ thể trong kinh doanh ăn uống là rất năng động, có thể dễ dàng thay đổi theo sự yêu cầu của người tiêu dùng. Ngoài ra, sản phẩm của kinh doanh ăn uống còn chứa đựng nhiều yếu tố giống như hàng hoá thiết yếu hàng ngày nên có thể xây dựng kế hoạch theo nhiều phương án khác nhau, có thể

thử được ngoài thị trường để theo dõi phản ứng của người tiêu dùng. Vì lẽ đó, sản phẩm trong kinh doanh ăn uống có tính linh hoạt hơn và dễ quản lý hơn đối với các chuyên gia Marketing. Hơn nữa, nó lại dễ cải tiến, dễ thay đổi bằng sản phẩm mới. Trong trường hợp thay đổi một sản phẩm hiện tại cần phải phân tích các yếu tố liên quan đến sản phẩm và khách hàng. Cụ thể cần phân tích những mặt mạnh và mặt yếu của sản phẩm.

Trong kinh doanh ăn uống việc nghiên cứu khách hàng hiện có thường được thực hiện theo phương pháp quan sát trực tiếp của nhân viên phục vụ trong phòng ăn. Thông tin chính xác về khách hàng hiện có còn được thu thập từ số lượng món ăn, đồ uống đã phục vụ. Liên quan đến đồ ăn, thức uống có thể dùng rất nhiều biện pháp khác nhau để nghiên cứu về khách hàng hiện có. Một phương pháp phổ biến là trưng bày đồ ăn uống để khách thử nhằm đánh giá sự ưa thích của khách hàng. Theo sự phản ứng của khách hàng sẽ đánh giá chất lượng, tính thẩm mỹ của đồ ăn, thức uống.

Một cách tương tự khác là triển lãm các món ăn (có thể tham gia ở các hội chợ, cuộc thi nấu ăn hoặc doanh nghiệp tự tổ chức). Mục đích là để trình diễn tài nghệ của đầu bếp và các nhân viên phục vụ. Những phương pháp kể trên không những phục vụ cho việc nghiên cứu nhu cầu mà còn làm tăng tính hấp dẫn cho các sản phẩm của các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống. Ngoài ra, chúng còn là biện pháp kích thích tiêu dùng, là hình thức quảng cáo và quan hệ đại chúng hữu hiệu. Những biện pháp đó có ý nghĩa về nhiều mặt và thông thường được các chuyên gia Marketing sử dụng để thực hiện nhiều mục đích khác nhau của họ.

Trong kinh doanh ăn uống một số hình thức phục vụ cũng được sử dụng như là biện pháp nghiên cứu khách hàng. Đó là các hình thức: ăn tự chọn, gọi các món ăn đã được bày sẵn trong tủ kính hoặc trên các xe đẩy chuyên dụng. Hình thức ăn tự chọn được tổ chức cho các bữa ăn chính (ăn sáng, bữa trưa, bữa tối) nhằm xác định những món ăn chính bắt buộc nào và những món ăn phụ tự chọn nào được khách hàng ưa thích nhất. Trong kinh doanh ăn uống việc nghiên cứu những khách hàng hiện có thường ít được thực hiện bằng phiếu trưng cầu ý kiến hay phỏng vấn mà phổ biến hơn là những phiếu góp ý, nhận xét đánh giá của khách hàng. Chúng thường được đặt trên mỗi bàn ăn đề nghị khách đánh giá về sản phẩm hoặc trả lời những

câu hỏi nhất định. Mục đích chính là để nghiên cứu mức độ thoả mãn của sản phẩm nói chung và của từng thành phần nói riêng của sản phẩm.

Trong kinh doanh ăn uống việc hoàn thiện, đa dạng hoá sản phẩm thường được thực hiện bằng sự thay đổi của các món ăn, đồ uống. Còn việc thay đổi sản phẩm, đưa ra sản phẩm mới thường thông qua việc nâng cấp nhà hàng. Ở đây lại phải nghiên cứu các nhân tố của môi trường vi mô. Trong kinh doanh ăn uống môi trường xung quanh là năng động hơn so với trong kinh doanh lưu trú. Từ yếu tố đó cộng với những khả năng có thể tự động hoá các quy trình và lao động trong bộ phận bếp làm cho sản phẩm ăn uống có chu kỳ sống ngắn hơn sản phẩm lưu trú. Đó cũng là xu hướng nói chung trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống hiện nay và đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống cần phải có chiến lược sản phẩm linh hoạt hơn. Nếu bộ phận kinh doanh ăn uống nằm trong khách sạn thì chu kỳ sống ngắn hơn của sản phẩm ăn uống có thể sinh ra sự mâu thuẫn đối với những bộ phận kinh doanh khác trong khách sạn. Nhưng nếu như được quản lý tài tình thì nhiều khi đó lại là điều kiện để đổi mới và nâng cao khả năng cạnh tranh cho sản phẩm khách sạn nói chung.

Không phụ thuộc vào chính sách sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh ăn uống lựa chọn, doanh nghiệp cần phải xác định rõ họ sẽ theo quan điểm kinh doanh nào (truyền thống hay hiện đại) và từ đó sẽ thực hiện đối với những thành phần còn lại của chiến lược kinh doanh. Ví dụ về sự lựa chọn thành công theo quan điểm kinh doanh hiện đại và thích ứng sản phẩm đối với quan điểm đó là trường hợp của các nhà hàng kinh doanh đồ ăn nhanh và của những chuỗi nhà hàng đó. Họ đã thành công trong việc bao phủ gần như toàn bộ thị trường “ăn nhẹ, ăn nhanh và ăn tiết kiệm” và tương ứng đã thoả mãn thể loại nhu cầu đó.

Quan điểm kinh doanh truyền thống về cơ bản vẫn có tính chất phổ biến hơn và được định hướng đối với nhiều đoạn thị trường. Theo nguyên lý Marketing các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống phải xác định đối tượng phục vụ chính xác. Vì thế đã hình thành nên những nhà hàng theo chuyên đề. Đó là những nhà hàng kinh doanh theo quan điểm truyền thống nhưng với sản phẩm chuyên môn hoá. Trong nhiều trường hợp chuyên đề bao gồm những sản phẩm tự chế; hải sản, thú rừng, các món ăn kiêng, các món ăn

dân tộc, các món ăn Âu, các món ăn Á. Trong những nhà hàng này thiết kế nội thất và đồng phục của nhân viên cũng phải tuân thủ theo chuyên đề của nhà hàng. Sự chuyên môn hoá của nhà hàng cũng có thể theo hướng những đặc điểm của khách hàng như: nhà hàng cho người cao tuổi, nhà hàng cho trẻ em, nhà hàng cho những người ăn kiêng; hoặc cũng có thể theo phong cách của nhà hàng như: quán nhậu, quán bình dân.

Những nhà hàng theo chuyên đề là sự kết hợp thành công giữa quan điểm kinh doanh truyền thống và Marketing. Chúng không phải dành cho những khách hàng đại chúng mà dành cho những khách hàng có tính riêng biệt và ổn định. Sản phẩm ăn uống nhìn chung có thể được đặt trước, cũng có thể được bán trực tiếp khi khách đến. Thời gian làm việc của nhà hàng, số chỗ ngồi, quy mô của các trang thiết bị nấu nướng là các yếu tố giúp cho việc xác định quy mô phục vụ.

Nếu sản phẩm ăn uống là một bộ phận của sản phẩm khách sạn nói chung thì nó cũng sẽ được phân phối theo những kênh tương tự cho sản phẩm khách sạn và còn lại một phần sẽ bán trực tiếp. Nếu là một sản phẩm độc lập có thể tham gia vào các sản phẩm du lịch chung được xây dựng bởi các công ty lữ hành hoặc các nhà bán buôn theo kênh phân phối gián tiếp. Thông qua lại kênh phân phối này đã tạo cơ hội cho những nhà kinh doanh ăn uống, vì sẽ đảm bảo cho họ có khách thường xuyên và cơ sở kinh doanh sẽ được đưa vào các phương tiện quảng cáo của các đối tác (catalogue, tập gấp).

Đối với các cơ sở kinh doanh ăn uống độc lập, việc sử dụng các ấn phẩm quảng cáo chất lượng là khó có thể thực hiện được (do những hạn chế về khả năng tài chính, do tính chất tổng hợp của sản phẩm du lịch). Họ có thể tham gia vào chương trình quảng cáo cho sản phẩm nói chung trên địa bàn nhưng phải đạt được sự thống nhất về lợi ích cho các chủ sở hữu. Vì lẽ đó, trên thực tế, các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống thường trông đợi vào hình thức quảng cáo truyền miệng.

Trong kinh doanh ăn uống, do các sản phẩm chủ yếu được tiêu thụ trực tiếp, nên các thành phần khác của tổ hợp Marketing (Marketing-Mix) cũng được vận dụng một cách trực tiếp. Đó chính là các hình thức quảng cáo trực tiếp (thông qua chất lượng của sản phẩm, tên tuổi và thương hiệu

của nhà hàng) và các hình thức xúc tiến trực tiếp để tiêu thụ sản phẩm. Sản phẩm ăn uống cho phép sử dụng rất nhiều cách để kích thích nhu cầu và thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Ngoài những hình thức như: trưng bày, triển lãm các món ăn, còn phổ biến các hình thức như: những ngày, tuần, tháng của các món ăn của các dân tộc khác nhau. Các hình thức độ có thể được thực hiện trong các khách sạn có đẳng cấp cao (ví dụ như trường hợp tại khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội). Đây vừa là hình thức kích thích tiêu thụ cho khách sạn vừa là hình thức quảng cáo cho nhà hàng.

Trong kinh doanh ăn uống việc giảm giá thường được thực hiện trong những trường hợp: phổ biến một sản phẩm mới, thu hút một đoạn thị trường cụ thể, gia tăng tiêu thụ. Đặc biệt, sự giảm giá thường thấy khi thị trường có hiện tượng bão hoà hay xuất hiện sự cạnh tranh về giá cả.

Trong kinh doanh ăn uống thực đơn của nhà hàng là một hình thức quảng cáo hữu hiệu nhằm xúc tiến tiêu thụ sản phẩm. Thực đơn cần phải được thiết kế khéo léo nhằm đạt được những mục tiêu Marketing của nhà hàng. Khi thiết kế thực đơn cần phải đảm bảo những yêu cầu cần thiết.

Thực tế cho thấy thực đơn được ghi trên giấy có nhiều lợi thế hơn là nếu được ghi trên bảng. Những món ăn đặc sản trong ngày theo nguyên tắc cần được đưa vào một thực đơn riêng. Việc nhận biết những đặc điểm tâm sinh lý của khách hàng là điều kiện quan trọng giúp cho việc thiết kế thành công một thực đơn. Ví dụ, người thiết kế thực đơn cần phải xác định ở vị trí nào thường được khách hàng chú ý nhất, ở vị trí nào món ăn có khả năng sẽ được đọc nhiều hơn một lần. Các kết quả điều tra cho thấy: nếu thực đơn được thiết kế gồm 2 tờ thì vị trí được chú ý nhiều nhất là góc trên bên phải; nếu thực đơn được thiết kế gồm 3 tờ thì vị trí đó là ở giữa tờ thứ 2. Ở những vị trí đó cần đưa tên các món ăn cần phải tiêu thụ với số lượng lớn theo chiến lược sản phẩm đã được đưa ra.

Nếu có một danh sách dài các món ăn thì 2 món ăn đầu và 2 món ăn cuối thường được nhớ nhất. Từ đó cho thấy các vị trí ở giữa thực đơn là vị trí thuận lợi nhất cho những sản phẩm được dự tính tiêu thụ với số lượng ít, phù hợp với các mục tiêu Marketing đã được đặt ra.

Từ khóa

Marketing, quản trị Marketing du lịch, quản trị Marketing khách sạn, chiến lược Marketing, chiến lược Marketing hỗn hợp (Mar-mix).

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 8

1. Hãy phân tích mục tiêu Marketing mà một doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần đạt được? Chứng minh qua một ví dụ thực tế ở Việt Nam?
2. Xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của bộ phận Marketing cho các doanh nghiệp khách sạn có quy mô khác nhau (theo sự lựa chọn của giáo viên)?
3. Lựa chọn tiêu chí và phân đoạn thị trường, xác định thị trường mục tiêu cho một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú nào đó tại địa phương?
4. Lựa chọn tiêu chí và phân đoạn thị trường, xác định thị trường mục tiêu cho một doanh nghiệp kinh doanh ăn uống nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên?
5. Phân tích các chính sách của chiến lược Marketing hỗn hợp (Marketing-mix) cho một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên?
6. Phân tích các chính sách của chiến lược Marketing hỗn hợp (Marketing-mix) cho một doanh nghiệp kinh doanh ăn uống nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Hà Thanh Hải (2003), *Bài giảng Marketing khách sạn*, Sở Du lịch Hà Nội
2. Phillip Kotler (1997), *Quản trị Marketing*, Nhà xuất bản Thống kê
3. Trần Minh Hạo (1998), *Marketing*, Nhà xuất bản Thống kê
4. Nguyễn Hồng Sơn (2010), *Phát triển ngành dịch vụ*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội
5. Nguyễn Mạnh Tuấn (2010), *Marketing – cơ sở lý luận và thực hành*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội
6. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2008), *Quản trị Kinh doanh khách sạn*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
7. Nguyễn Văn Mạnh, Nguyễn Đình Hòa (2008), *Marketing du lịch*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân

Tiếng Anh

1. Francis Buttle (1995), *Marketing trong khách sạn và dịch vụ ăn uống*.
2. Conrad N. Hilton (1996), *Cathleen Baird, Hospitality Industry Hall of Honor Archives*, Conrad N. Hilton College, University of Houston, Texas.
3. H.B Van Hoof, M.E. McDonald, L.Yu, G.K.Vallen (1996), *Quản trị ngành công nghiệp khách sạn*, Irwin.
4. Sheth, J. and Parvatuyar, A. (2000), *Giới thiệu các mối quan hệ trong hoạt động Marketing*, Sage, Thousand Oaks, CA.
5. Tinsley, R. and Lynch, P. (2001), *Mạng lưới kinh doanh khách sạn nhỏ và phát triển điểm đến du lịch*, Hospitality Management, No. 20, pp. 367-78.
6. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004a), "Evolving to a new dominant logic for marketing", Journal of Marketing, Vol. 68 No. 1, pp. 1-21.
7. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004b), *Bốn vấn đề chính của Marketing dịch vụ*, Journal of Service Research, Vol. 6 No. 4, pp. 324-35.
8. Yvonne von Friedrichs Gra (2005), *Mạng lưới khách sạn và nguồn vốn xã hội trong hoạt động Marketing điểm đến*, IJSSIM 17,1.

Chương 9

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong chương này, sinh viên có khả năng:

- Đưa ra các khái niệm cơ bản về chất lượng, chất lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn.
- Chỉ rõ các đặc điểm của chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn để từ đó vận dụng vào phân tích thực tế chất lượng dịch vụ của các khách sạn ở Việt Nam.
- Phân tích ý nghĩa và tầm quan trọng của việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch và qua đó giúp vận dụng phân tích vai trò của việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch trên thực tế.
- Giới thiệu các phương pháp đánh giá và đo lường chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn và vận dụng để đánh giá chất lượng dịch vụ cho các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch cụ thể ở Việt Nam.
- Cung cấp cơ sở lý luận về các biện pháp quản lý và hoàn thiện chất lượng dịch vụ trong các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

Nội dung chính của chương là tập trung nghiên cứu về các vấn đề:

- Khái niệm về chất lượng, chất lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ khách sạn.
- Đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn.
- Ý nghĩa của việc nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.
- Đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn.
- Quản lý chất lượng dịch vụ của khách sạn.

9.1. KHÁI NIỆM

9.1.1. Khái niệm chất lượng

a. Giới thiệu các cách tiếp cận về chất lượng

- Cách tiếp cận chất lượng theo sự tuyệt hảo (*Transcendence Approach*)

Chất lượng chính là sự hoàn hảo mang tính tuyệt đối và toàn thể. Cách tiếp cận này được các nhà triết học ủng hộ, nó thiếu thực tế và rất khó áp dụng trong quản trị kinh doanh.

- Tiếp cận chất lượng dựa trên sản phẩm (*Product Approach*)

Cách tiếp cận này dựa trên sự nhận dạng những thuộc tính hay đặc điểm của sản phẩm để chỉ ra chất lượng. Theo đó chất lượng là cái gì mang tính chính xác và có thể đo lường một cách khách quan được, ví dụ như tính bền hay độ chắc chắn của sản phẩm. Ngoài ra tiếp cận theo cách này cũng chỉ ra rằng số lượng đặc tính của sản phẩm càng cao thì nó càng được xem là có chất lượng cao. Mặc dù cung cấp một cách đánh giá khách quan, nhưng điểm yếu của cách tiếp cận này nằm ở chỗ chỉ dựa vào sự tồn tại của một số thuộc tính nào đó của sản phẩm để chỉ định chất lượng của nó là cao hay thấp. Cách tiếp cận này cũng không đánh giá được hết sự thay đổi và phức tạp trong nhu cầu của người tiêu dùng.

- Tiếp cận chất lượng trên góc độ sản xuất (*Production Approach*)

Cách tiếp cận này dựa trên sự hoàn hảo và sự phù hợp của hệ thống sản xuất ra sản phẩm tuân thủ theo những yêu cầu hoặc những đặc tính kỹ thuật định sẵn. Giảm các sai hỏng trong khi sản xuất là một phương pháp nâng cao chất lượng sản phẩm. Tiếp cận sản xuất khuyến khích các doanh nghiệp dùng phương pháp thống kê để kiểm tra chất lượng sản phẩm và dựa trên nguyên tắc phòng ngừa. Theo cách này chất lượng chỉ phản ánh xu hướng của người sản xuất mà lãng quên nhu cầu đòi hỏi đích thực của khách hàng.

- Tiếp cận chất lượng trên góc độ người sử dụng (*User Approach*)

Chất lượng của một sản phẩm hay dịch vụ là khả năng làm thoả mãn nhu cầu của người sử dụng sản phẩm đó, hay nói cách khác chất lượng sản phẩm là giá trị sử dụng của nó. Theo quan điểm này chất lượng sản phẩm là một phạm trù mang tính tương đối và chủ quan, chất lượng sản phẩm hoàn

toàn phụ thuộc vào cái nhìn của người sử dụng. Vì thế cách tốt nhất để nâng cao chất lượng sản phẩm là tìm mọi cách thoả mãn những yêu cầu đòi hỏi, mong đợi của người tiêu dùng và làm hài lòng họ. Cách tiếp cận này thường được các nhà marketing ứng dụng.

- Tiếp cận chất lượng theo quan điểm giá trị (Value Approach)

Tuỳ theo quan điểm của người tiêu dùng hay của người sản xuất mà chất lượng là quan hệ tỷ lệ giữa kết quả đạt được (hay lợi ích thu được) với chi phí bỏ ra. Như vậy chất lượng cũng là một phạm trù tương đối vì nó tuỳ thuộc vào khả năng chi trả của người mua và giá bán trở thành một chi tiêu chất lượng và luôn được so sánh với chất lượng sản phẩm (tiền nào của đấy).

Từ thập niên 80 trở lại đây, các doanh nghiệp luôn đi theo định hướng "hướng tới khách hàng" (Customer oriented) đã làm cho khái niệm về chất lượng sản phẩm tiến gần tới lý thuyết chất lượng theo cách tiếp cận giá trị và tiếp cận trên góc độ của người sử dụng.

Tuy nhiên, một hãng hay một doanh nghiệp thông thường có nhiều loại khách hàng khác nhau, do đó, để thoả mãn những yêu cầu khác nhau của khách chất lượng sản phẩm phải được xem như là một chiến lược kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp. Chiến lược này phải đảm bảo cung cấp những hàng hoá và dịch vụ thoả mãn hoàn toàn những mong đợi hiện tại và tiềm ẩn của cả khách hàng bên trong lẫn bên ngoài. Chiến lược này sử dụng tài năng của tất cả các thành viên nhằm đạt được những lợi ích cho tổ chức nói riêng, của cả xã hội nói chung và phải đem lại lợi tức cho các cổ đông.

Vậy chất lượng là gì?

Theo quan niệm cổ điển, người ta coi: *chất lượng là mức phù hợp với các quy định định sẵn về một số đặc tính của sản phẩm*. Tức là:



Theo quan điểm hiện đại thì: *"chất lượng là sự phù hợp với mục đích sử dụng và là mức độ làm thoả mãn khách hàng"*.

Tiêu chuẩn thuật ngữ ISO 8402 (TCVN 5814 - 94) đã định nghĩa: *"chất lượng là toàn bộ những đặc trưng của một sản phẩm hoặc của một dịch vụ có khả năng làm thoả mãn những yêu cầu đã đặt ra hoặc tiềm ẩn"*.

Những *"yêu cầu tiềm ẩn"* trên đây bao hàm nội dung chất lượng đối với xã hội của sản phẩm - sản phẩm làm ra không chỉ thoả mãn với khách hàng mua sản phẩm mà còn không gây ảnh hưởng đến xã hội và môi trường xung quanh.

b. Tiến trình phát triển tư duy về chất lượng và quản lý chất lượng sản phẩm

Quản lý chất lượng sản phẩm như ngày nay được áp dụng là kết quả của của một sự phát triển liên tục chưa dừng lại về khái niệm chất lượng. Tuy theo cách đánh giá và phân loại, lịch sử phát triển của *"chất lượng"* có thể được chia ra thành 5 bước sau:

- Gắn chất lượng với việc "Kiểm tra chất lượng" (Quality inspection)

Trong một thời gian dài kể từ khi diễn ra cuộc cách mạng công nghiệp, chất lượng sản phẩm chủ yếu là dựa trên việc kiểm tra.

"Kiểm tra chất lượng sản phẩm là quá trình đo, xem xét, thử nghiệm một hay nhiều đặc tính của đối tượng (sản phẩm hay dịch vụ) và so sánh kết quả với yêu cầu đã đặt ra nhằm xác định sự phù hợp".

Mục đích của kiểm tra là phát hiện các sản phẩm có khuyết tật và được tập trung vào khâu kiểm tra cuối cùng khi sản phẩm đã được tạo ra. Điều đó có nghĩa là để có những sản phẩm có chất lượng chỉ cần tăng cường công tác kiểm tra cuối cùng mà thôi. Cách nghĩ này đã không tìm được tận gốc nguyên nhân gây ra các lỗi của sản phẩm nên kết quả là càng tăng cường kiểm tra ở khâu cuối cùng thì số lượng sản phẩm mắc lỗi càng tăng lên và vì thế chi phí cũng càng tăng lên. Thực tế đòi hỏi cả quá trình trước, trong và sau khi tạo ra sản phẩm đều phải được kiểm tra để ngăn chặn các sai sót có thể xảy ra chứ không chỉ ở khâu cuối cùng. Cách tư duy này phổ biến ở các nước công nghiệp phát triển trong những năm 1920 của thế kỷ XX.

- Trong thời kỳ chiến tranh thế giới thứ II, người ta lại có chủ trương *gắn chất lượng sản phẩm với công tác kiểm soát chất lượng (Quality*

control). Theo cách tư duy này, không nên xem nhẹ việc kiểm tra chất lượng, song để đảm bảo rằng sản phẩm làm ra đạt yêu cầu phải tiến hành kiểm soát ở tất cả các khâu.

Tiến sĩ Juran đã khẳng định: *"chất lượng không được kiểm tra vào sản phẩm mà nó cần phải được sản xuất đúng ngay từ đầu"*.

Khi đó người ta đã nhận thấy chất lượng sản phẩm phụ thuộc rất nhiều vào những người thực hiện. Vì vậy, vai trò của những người nhân viên làm việc trực tiếp để tạo ra sản phẩm được đề cao và công tác kiểm soát trong quá trình tạo ra sản phẩm để phòng ngừa các lỗi của sản phẩm được tăng cường.

Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu về chất lượng lại nhận thấy hoạt động kiểm soát không chỉ được dừng lại ở các khâu của quá trình tạo ra sản phẩm mà phải bao trùm cả quá trình thiết kế, xây dựng kế hoạch, cung ứng vật tư hàng hoá và định hướng sản phẩm ứng với các thị trường mục tiêu cụ thể. Chính trong giai đoạn này, khái niệm về *"Vòng xoắn chất lượng"* đã ra đời ở Nhật Bản. Theo khái niệm này người ta quan niệm chất lượng sản phẩm luôn luôn biến động với chiều hướng đi lên theo một lộ trình xoắn bao gồm tất cả các giai đoạn:

- Nghiên cứu thị trường và nghiên cứu triển khai
- Mua vật liệu
- Sản xuất
- Kiểm tra
- Bán sản phẩm
- Bảo dưỡng
- Các dịch vụ sau bán hàng
- Thu thập thông tin phản hồi của khách hàng

Toàn bộ các khâu trên vòng xoắn dù được thực hiện ở đâu cũng đều đóng vai trò quan trọng đối với chất lượng sản phẩm, vì thế tại mỗi khâu đều phải tiến hành tốt việc kiểm soát.

Trong những năm 60, công tác kiểm soát chất lượng tổng thể (Company wide quality control) được phổ biến ở các doanh nghiệp của Nhật

Bản. Ở đó phương pháp thống kê kiểm tra chất lượng sản phẩm được áp dụng rộng rãi.

Như vậy, mỗi doanh nghiệp muốn cho sản phẩm của mình có chất lượng cần phải kiểm soát được 5 điều kiện cơ bản sau:

- Kiểm soát con người
- Kiểm soát phương pháp
- Kiểm soát trang thiết bị
- Kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào
- Kiểm soát thông tin.

Điều quan trọng là công tác kiểm soát chất lượng sản phẩm cần phải được tiến hành song song với việc kiểm tra chất lượng vì nó buộc sản phẩm tạo ra phải đạt mức yêu cầu nhất định và như vậy sẽ ngăn ngừa, giảm thiểu những sai sót có thể xảy ra. Nói cách khác, chiến lược kiểm soát chất lượng phải ôm cả chiến lược kiểm tra chất lượng.

- *Gắn chất lượng sản phẩm với đảm bảo chất lượng (Quality assurance)*

Nếu như mục đích của việc nâng cao chất lượng sản phẩm là để đem lại sự thoả mãn cho khách hàng thì mục đích của đảm bảo chất lượng là đem lại niềm tin cho khách hàng.

Khách hàng có thể đặt niềm tin lên người cung ứng một khi biết rằng người cung ứng sẽ đảm bảo chất lượng sản phẩm cung cấp ra thị trường. Niềm tin ấy dựa trên cơ sở khách hàng biết rõ về cơ cấu tổ chức, con người, phương tiện, cách quản lý của nhà cung ứng. Mặt khác các nhà cung ứng cũng phải có đầy đủ bằng chứng khách quan để chứng minh khả năng đảm bảo chất lượng của mình. Tư tưởng về đảm bảo chất lượng được áp dụng đầu tiên ở các ngành công nghiệp đòi hỏi độ tin cậy cao, sau đó phát triển rộng sang các ngành cung cấp dịch vụ như tài chính, ngân hàng, du lịch.... Niềm tin của khách hàng là vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp dịch vụ đặc biệt là doanh nghiệp dịch vụ du lịch vì ngoài niềm tin ra không có một biện pháp nào để người tiêu dùng kiểm chứng tại chỗ các sản phẩm dịch vụ trước khi mua.

Đảm bảo chất lượng được định nghĩa trong ISO 8402 (TCVN 5814 - 94) như sau: "*Đảm bảo chất lượng sản phẩm là toàn bộ các hoạt động có kế*

hoạch và có hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng để đảm bảo tin tưởng rằng sản phẩm hoặc dịch vụ thoả mãn đầy đủ các yêu cầu chất lượng".

- *Gắn chất lượng sản phẩm với Quản lý chất lượng (Quality management)*

Quản lý chất lượng sản phẩm là bước phát triển tiếp theo của đảm bảo chất lượng. Nó bao trùm tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Mục tiêu của quản lý chất lượng sản phẩm là lãnh đạo doanh nghiệp phải đề ra được những chính sách thích hợp nhằm giảm tới mức tối thiểu các chi phí và tăng lợi nhuận trong kinh doanh.

Quản lý chất lượng sản phẩm được định nghĩa trong ISO 8402 (TCVN 5814 - 94) như sau: "*Quản lý chất lượng sản phẩm là một tập hợp các hoạt động của chức năng quản lý chung nhằm xác định chính sách chất lượng, mục đích, trách nhiệm và thực hiện chúng bằng những biện pháp như lập kế hoạch chất lượng, điều khiển chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng*".

Đặc tính của quản lý chất lượng sản phẩm là:

- Việc kiểm soát các quá trình được coi trọng hơn kiểm tra.

- Các biện pháp phòng ngừa trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp là công việc quan trọng nhất của quản lý chất lượng.

Cách tư duy này về chất lượng đã cho ta thấy rằng không phải đầu tư vào chất lượng sản phẩm là tốn kém mà chính các sai lỗi trong việc tạo ra sản phẩm mới là nguyên nhân gây ra chi phí.

- *Gắn chất lượng sản phẩm với quản lý chất lượng toàn diện (Total quality management - TQM)*

Chất lượng toàn diện bao gồm nhiều chuẩn mực nghĩa là từ kiểm tra chất lượng đến quản lý chất lượng. Quản lý chất lượng toàn diện nhằm quản lý chất lượng trên quy mô tổng thể để thoả mãn các nhu cầu bên trong và bên ngoài. Nó bao gồm chất lượng của thông tin, đào tạo, thái độ tác phong, cách cư xử, mục tiêu, tổ chức, mối quan hệ nội bộ giữa các phòng ban, những phương tiện, công cụ, điều kiện để thực hiện công việc, sản phẩm dịch vụ ở bên trong và bên ngoài...

Quản lý chất lượng toàn diện là sự phối hợp chặt chẽ tất cả các biện pháp để quản lý mọi phương diện như: kỹ thuật, tài chính, văn bản, tài liệu, con người... mà những biện pháp này chắc chắn sẽ làm cho các sản phẩm dịch vụ làm ra đạt chất lượng (không phải bằng một sự ngẫu nhiên mà bằng các biện pháp thường xuyên kiểm soát, giám sát một cách chủ động của các doanh nghiệp).

Quản lý chất lượng toàn diện được định nghĩa trong ISO 8402 (TCVN 5814) như sau: *"Quản lý chất lượng toàn diện là cách quản lý của một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thoả mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội"*.

Tóm lại, trong vòng 50 năm trở lại đây, nhờ những bậc thầy về quản lý chất lượng như: Deming, Freigenbaum, Juran... người ta đã hiểu được rằng chất lượng là:

- Không chỉ được quyết định bởi những công nhân ở phân xưởng.
- Không chỉ được quyết định bởi các nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng.
- Không chỉ là trách nhiệm của bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm của một doanh nghiệp.

Mà chất lượng còn:

- Được quyết định bởi các nhà quản lý cấp cao, những người thiết lập lên hệ thống làm việc của doanh nghiệp.
- Là trách nhiệm của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.

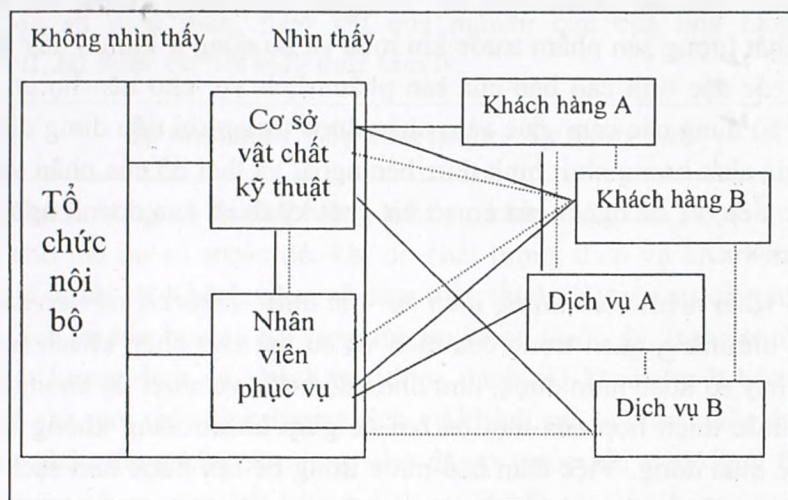
Thuật ngữ TQM đề cập tới nỗ lực của toàn bộ doanh nghiệp để đạt được chất lượng sản phẩm cao. Triết lý này đòi hỏi sự tham gia của mọi người từ trên xuống dưới. Triết lý này cũng gắn với sự tham gia của cả nhà cung cấp và cả khách hàng, trong đó khách hàng là điểm trung tâm, sự thoả mãn khách hàng là động lực thúc đẩy và mục tiêu của nó là cải thiện không ngừng chất lượng.

9.1.2. Khái niệm chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn

Trước khi đưa ra khái niệm về chất lượng dịch vụ khách sạn, chúng ta hãy bắt đầu từ khái niệm dịch vụ và chất lượng dịch vụ nói chung.

Dịch vụ thường được coi là kết quả của các mối quan hệ giữa nhân viên, khách hàng và cơ sở vật chất của một tổ chức theo quan điểm hệ thống. (Xem hình 9-1).

Hình 9-1. Cơ cấu của doanh nghiệp dịch vụ theo quan điểm hệ thống



Theo Donald M. Davidoff, nhà nghiên cứu về dịch vụ nổi tiếng của Mỹ thì: *"dịch vụ là cái gì đó như những giá trị (không phải là những hàng hoá vật chất), mà một người hay một tổ chức cung cấp cho những người hay những tổ chức khác thông qua trao đổi để thu được một cái gì đó"*. Trong định nghĩa này *"những giá trị"* thường phải được xác định bởi người tiêu dùng.

Đồng thời định nghĩa cũng chỉ ra sự cần thiết phải có mối quan hệ giữa người với người khi thực hiện dịch vụ. Tức là dịch vụ nhất thiết phải thông qua quá trình trao đổi để đổi lấy một cái gì đó. "Cái gì đó" ở đây có thể là tiền (hay lợi nhuận) như trong kinh doanh dịch vụ, cũng có thể là những lợi ích đối với cộng đồng và xã hội như các dịch vụ công cộng của nhà nước hay các dịch vụ mang tính chất từ thiện.

Chất lượng dịch vụ là một khái niệm khá trừu tượng và khó định nghĩa. Nó là một phạm trù mang tính tương đối và chủ quan. Do những đặc điểm của bản thân dịch vụ mà người ta có thể đưa ra khái niệm chất lượng dịch vụ theo những cách khác nhau, nhưng nhìn chung các tác giả thường

đứng trên quan điểm của người tiêu dùng dịch vụ: tức là chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào những sự cảm nhận của khách hàng. Ví dụ:

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ được cảm nhận* (*Perceived service quality*) là kết quả của một quá trình đánh giá dựa trên các tính chất bề ngoài (extrinsic) của sản phẩm dịch vụ. Vì người tiêu dùng không thể kiểm tra được chất lượng sản phẩm trước khi mua và họ cũng ít khi có đầy đủ thông tin về các đặc tính căn bản của sản phẩm dịch vụ, cho nên họ có khuynh hướng sử dụng các cảm giác cảm nhận được trong khi tiêu dùng dịch vụ để đánh giá chất lượng như: hình thức bên ngoài và thái độ của nhân viên phục vụ trực tiếp, về bề ngoài của cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ.

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ "tìm thấy"* (*Search service quality*) là những tính năng quan trọng của dịch vụ có thể cho phép khách hàng "tìm thấy", hay sờ hoặc nhìn được, như nhiệt độ nước và nhiệt độ không khí luôn giữ ở mức thích hợp của một bể bơi để giúp khách hàng không cảm thấy lạnh về mùa đông. Việc đảm bảo nước trong bể bơi được làm sạch và thay thường xuyên để không thấy đục hoặc có mùi khó chịu

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ "trải nghiệm"* (*Experience service quality*) là chất lượng mà khách hàng chỉ có thể đánh giá được sau khi đã sử dụng dịch vụ, hoặc đã tiếp xúc với những nhân viên phục vụ trực tiếp, tức là sau khi đã có sự trải nghiệm nhất định về việc cung cấp dịch vụ của một doanh nghiệp.

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ "tin tưởng"* (*Credence service quality*) đó là chất lượng của sản phẩm mà khách hàng phải dựa trên khả năng, uy tín, tiếng tăm của nhà cung cấp sản phẩm để đánh giá. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ càng có uy tín, danh tiếng tốt trên thị trường thì người tiêu dùng sẽ có xu hướng tin tưởng vào chất lượng dịch vụ của họ hơn.

Tóm lại, *chất lượng dịch vụ là kết quả của một quá trình đánh giá tích lũy của khách hàng dựa trên sự so sánh giữa chất lượng mong đợi (hay dự đoán) và mức độ chất lượng khách hàng đã nhận được.*

Hay có thể nói một cách khác: *Chất lượng dịch vụ luôn được so sánh với mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng sau khi đã tiêu dùng dịch vụ.*

Vậy chất lượng dịch vụ khách sạn, theo cách tiếp cận từ góc độ người tiêu dùng, chính là mức độ thoả mãn của khách hàng của khách sạn.

Tức là:

Chất lượng dịch vụ khách sạn = sự thoả mãn của khách hàng

Mà sự thoả mãn, theo kết quả nghiên cứu của ông Donald M. Davidoff, lại được đo bởi biểu thức tâm lý:

Sự thoả mãn = Sự cảm nhận - Sự mong chờ

Khách hàng sẽ bị thất vọng nếu sự cảm nhận của họ thấp hơn sự mong chờ mà họ có trước đó, khi đó chất lượng dịch vụ khách sạn sẽ bị đánh giá là tồi tệ. Khách hàng sẽ cảm thấy thích thú nếu sự cảm nhận của họ về dịch vụ lớn hơn sự kỳ vọng mà họ đã có trước đó, trong trường hợp này chất lượng dịch vụ khách sạn được đánh giá là rất tuyệt hảo. Khách hàng sẽ chỉ cảm thấy chất lượng dịch vụ khách sạn là chấp nhận được nếu sự cảm nhận đúng như sự mong chờ đã có trước khi tiêu dùng dịch vụ, trong trường hợp này chất lượng dịch vụ khách sạn chỉ được xem ở mức độ trung bình (tạm được).

Như vậy mục tiêu mà các doanh nghiệp khách sạn phải đạt được là thiết kế một mức cung cấp dịch vụ ở mức độ cao hơn so với những gì khách hàng của họ kỳ vọng. Vấn đề là ở chỗ, các khách sạn phải xác định chính xác những nhu cầu đòi hỏi của khách hàng mục tiêu để đưa vào thành những tiêu chuẩn bắt buộc cho toàn hệ thống (khách sạn) để mọi thành phần, mọi người trong hệ thống đó phải tuân thủ.

Theo cách này, chất lượng dịch vụ khách sạn cũng có thể được hiểu là mức cung cấp dịch vụ tối thiểu mà một doanh nghiệp khách sạn đã lựa chọn nhằm thoả mãn ở mức độ cao nhu cầu của thị trường khách hàng mục tiêu của mình. Đồng thời mức cung cấp dịch vụ đã được xác định đòi hỏi phải được duy trì nhất quán trong suốt quá trình kinh doanh.

9.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN

Để có thể đánh giá và quản lý chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn nhất thiết chúng ta cần phải làm rõ những đặc điểm đặc thù của nó. Chất lượng dịch vụ khách sạn có một số đặc điểm cơ bản sau:

9.2.1. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn khó đo lường và đánh giá

Đặc điểm này xuất phát từ chính bản chất và đặc điểm của sản phẩm khách sạn: Sản phẩm khách sạn như đã trình bày ở chương I là dịch vụ trọn gói, tức là sản phẩm khách sạn bao gồm 4 thành phần cơ bản: phương tiện thực hiện, hàng hoá bán kèm, dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn. Vì thế khi đánh giá chất lượng sản phẩm khách sạn người ta phải đánh giá chất lượng của cả bốn thành tố trên.

Trên thực tế đánh giá chất lượng của hai thành phần đầu tiên là phương tiện thực hiện dịch vụ và hàng hoá bán kèm có thể thực hiện dễ dàng hơn bởi đó là những vật cụ thể, hiện hữu. Người ta hoàn toàn có thể sờ mó, nhìn thấy, đo đếm được bằng các số đo có tính quy ước cao. Vì bản thân chúng đều có các tính chất hoá, lý cụ thể như độ dài, chiều rộng, kích cỡ, nặng, nhẹ, màu sắc, mùi vị ... Với hai thành phần sau là dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn ta không nhìn thấy, không sờ được và không có những thước đo cụ thể vì thế rất khó lượng hoá khi đánh giá. Có nghĩa là chúng chỉ phụ thuộc vào sự cảm nhận của người tiêu dùng. Tuy nhiên sự cảm nhận lại là một phạm trù tâm lý nên chịu sự phụ thuộc vào các nhân tố chủ quan của mỗi người khách, nó không có tính ổn định và không có những thước đo mang tính quy ước. Ví dụ sự cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào trạng thái tâm lý, tình trạng sức khoẻ, nguồn gốc dân tộc v.v... của mỗi người tiêu dùng khác nhau. Những yếu tố này luôn có thể thay đổi theo thời gian, vì vậy cùng một mức cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn sẽ được khách hàng cảm nhận rất khác nhau. Vào các thời điểm khác nhau, cùng một người khách cũng có những cảm nhận đánh giá về chất lượng dịch vụ khách sạn không giống nhau.

Khó khăn trong đánh giá và đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn đã khiến một số nhà quản lý khách sạn có xu hướng dựa vào những hoạt động có thể nhìn thấy và đo đếm được để đánh giá chất lượng sản phẩm dù đó không phải là chất lượng đích thực của sản phẩm khách sạn như: đếm số lượng khách hàng ngày ra, vào khách sạn. Hoặc dựa vào cách ứng xử của nhân viên phục vụ với nhà quản lý để suy ra thái độ của họ đối với khách hàng của khách sạn, v.v...

9.2.2. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn chỉ được đánh giá chính xác qua sự cảm nhận của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm của khách sạn

Đặc điểm này xuất phát từ các lý do sau:

- Đặc điểm thứ nhất của chất lượng dịch vụ khách sạn đã chứng minh rằng chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào sự cảm nhận của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm.

- Do đặc điểm của sản phẩm dịch vụ khách sạn: quá trình tạo ra và quá trình tiêu dùng của các dịch vụ khách sạn diễn ra gần như trùng nhau về thời gian và không gian đã khẳng định: khách hàng đóng vai trò quan trọng đối với sản phẩm dịch vụ khách sạn.

Khách hàng chính là một thành viên không thể thiếu và tham gia trực tiếp vào quá trình này. Họ là "nhân vật chính" trong hoạt động thực hiện dịch vụ khách sạn với tư cách là người tiêu dùng dịch vụ khách sạn. Vì vậy họ vừa có cái nhìn của người trong cuộc, vừa có cái nhìn của người bỏ tiền ra để mua sản phẩm của khách sạn. Đánh giá của họ về chất lượng dịch vụ của khách sạn được xem là chính xác nhất. Nếu sự cảm nhận của khách về việc cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn càng tốt thì tức là khách càng cảm thấy mức độ thoả mãn càng cao. Như vậy với những người không trực tiếp tiêu dùng sản phẩm của khách sạn sẽ không thể cảm nhận được một cách chính xác chất lượng của sản phẩm khách sạn.

Từ đặc điểm này các nhà quản lý khách sạn muốn đánh giá chính xác chất lượng dịch vụ của khách sạn phải luôn đứng trên cái nhìn của khách hàng, của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm. Phải cố gắng hiểu một cách chính xác những yêu cầu, mong muốn và đòi hỏi của khách chứ không phải dựa trên những nhận định hay sự cảm nhận chủ quan của riêng mình để xem xét. Đây cũng chính là sai lầm tương đối phổ biến của nhiều nhà quản lý khách sạn ở Việt Nam.

9.2.3. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào quá trình cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn

Một quá trình cung cấp dịch vụ khách sạn bao giờ cũng được thực hiện dựa trên hai nhân tố cơ bản, đó là: cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn và những nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình cung cấp dịch vụ.

Vì lẽ đó khi đánh giá chất lượng của dịch vụ khách sạn - chất lượng của một sản phẩm vô hình - khách hàng thường có xu hướng dựa vào chất lượng kỹ thuật (Technical quality) và chất lượng chức năng (Functional quality) để đánh giá về chất lượng dịch vụ.

Chất lượng kỹ thuật bao gồm chất lượng của các thành phần của cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp khách sạn hợp thành như: mức độ tiện nghi, hiện đại của các trang thiết bị, mức độ thẩm mỹ trong trang trí nội thất và thiết kế khách sạn, mức độ vệ sinh bên trong và bên ngoài khách sạn và mức độ đảm bảo an toàn trong thiết kế và lắp đặt các trang thiết bị máy móc trong khách sạn. Về vấn đề này chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn ở phần sau về các chỉ tiêu đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn. Chất lượng kỹ thuật thường giúp khách hàng trả lời câu hỏi *cái gì?* (What?) khi cảm nhận về chất lượng dịch vụ khách sạn.

Chất lượng chức năng bao gồm những yếu tố liên quan tới con người, đặc biệt là những nhân viên phục vụ trực tiếp tại khách sạn. Đó là thái độ, cách ứng xử, khả năng giao tiếp, hình thức bên ngoài của nhân viên, trình độ tay nghề, trình độ học vấn, tình trạng tâm lý, tình trạng sức khỏe, độ tuổi, giới tính v.v... của nhân viên phục vụ. Những yếu tố trên có tác động rất mạnh và trực tiếp đến sự cảm nhận của khách hàng khi tiêu dùng dịch vụ của khách sạn. Chúng cho phép khách hàng trả lời cho câu hỏi *như thế nào?* (How?) khi đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Cả hai thành phần chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng đều tác động tới hình ảnh của một khách sạn và quyết định đến chất lượng dịch vụ được cảm nhận của khách sạn. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý khách sạn là phải luôn quan tâm và tìm cách cải thiện cả hai: chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng của khách sạn một cách thường xuyên dựa trên những sự thay đổi trong nhu cầu sở thích và đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu của khách sạn.

9.2.4. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn đòi hỏi tính nhất quán cao

Tính nhất quán ở đây phải được hiểu theo hai góc độ:

- *Thứ nhất*, đó là sự thống nhất cao và thông suốt trong nhận thức và hành động của tất cả các bộ phận, tất cả các thành viên của khách sạn từ

trên xuống dưới về mục tiêu chất lượng cần đạt được của doanh nghiệp. Tính nhất quán vì thế cũng đòi hỏi các chủ trương chính sách kinh doanh của khách sạn phải đồng bộ với nhau. Nhiều khách sạn ở Việt Nam hiện nay khi thực hiện các biện pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ lại thiếu sự nhất quán này.

- *Thứ hai*, đó là sự đồng bộ, toàn diện, trước sau như một và đúng như lời hứa mà khách sạn đã công bố với khách hàng. Chất lượng dịch vụ khách sạn đòi hỏi phải tốt ở mọi lúc, mọi nơi, cho mọi khách hàng, đòi hỏi đối với mọi nhân viên ở tất cả các bộ phận trong khách sạn. Điều đó có nghĩa là không thể cho phép tồn tại thứ chất lượng dịch vụ chỉ chú trọng áp dụng cho một vài khu vực "*mặt tiền*" quan trọng nào đó mà nhà quản lý khách sạn cho rằng khách hàng dễ dàng nhìn thấy nhất để "*che mắt thiên hạ*" có tính chất đối phó. Cũng không thể chấp nhận việc các nhân viên phục vụ trực tiếp trong khách sạn chỉ cố gắng "*để mắt*" và "*chăm sóc kỹ*" những khách hàng mà họ cho là "*VIP*" (những người trông có vẻ bề ngoài sang trọng hoặc có nhiều tiền...). Chất lượng dịch vụ khách sạn cũng không thể chỉ tốt vào lúc đầu khi khách hàng mới tới sử dụng dịch vụ của khách sạn, còn những lần sau thì không cần thiết nữa (trước sau bất nhất). Chất lượng dịch vụ khách sạn không thể chỉ nằm trong những lời hứa hẹn suông rất hay mà khách sạn đã công bố để "*cạnh tranh*" một cách không lành mạnh với các đối thủ trên các phương tiện quảng cáo...

Tuy nhiên tính nhất quán của chất lượng dịch vụ khách sạn không được đánh đồng với tính cố định bất biến của khái niệm này. Chất lượng dịch vụ khách sạn không phải chỉ được diễn ra trong một thời điểm nhất định nào đó, cốt chỉ để "*gắn*" lên ngực áo một chiếc "*huy chương*" theo kiểu "*bệnh thành tích*" thường thấy. Chất lượng dịch vụ khách sạn cũng không thể được xây dựng một lần rồi cứ thế áp dụng mãi mãi không cần thay đổi. Chất lượng dịch vụ khách sạn đòi hỏi phải được hoàn thiện không ngừng và phải được điều chỉnh nếu thấy cần thiết cho phù hợp với yêu cầu thực tế thay đổi của thị trường (yêu cầu của thị trường khách hàng mục tiêu và thách thức của các đối thủ cạnh tranh).

9.3. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM

Chất lượng và quản lý chất lượng sản phẩm dù chưa thật sự trở thành sự quan tâm hàng đầu của nhiều doanh nghiệp khách sạn ở Việt Nam, song thực tế đã chứng minh rằng đó không còn là vấn đề quá mới mẻ. Ngay từ những năm đầu của thời kỳ mở cửa nền kinh tế đã có một số doanh nghiệp khách sạn ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh đã tiến hành nhiều biện pháp cần thiết nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ của mình để làm hài lòng khách hàng và tăng uy tín của khách sạn như đầu tư cho việc đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên, đầu tư nâng cấp, sửa chữa, hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn. Tuy nhiên việc làm đó chủ yếu mới chỉ dừng lại ở mức bột phát theo nhu cầu nhất thời của mỗi doanh nghiệp. Nó không thường xuyên, quy mô tiến hành cũng chưa lớn và chưa đồng bộ. Khi đó chất lượng dịch vụ chưa được xem là chiến lược kinh doanh chi phối đời sống của các doanh nghiệp khách sạn.

Những năm cuối thập kỷ 90 đã bắt đầu một thời kỳ khó khăn trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam, thời kỳ mà nhiều khách sạn (đặc biệt là các khách sạn nhà nước và các doanh nghiệp khách sạn tư nhân có quy mô vừa và nhỏ) đều chịu sức ép mạnh của sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường.

Trước tình hình đó, *câu hỏi thứ nhất* được đặt ra ở đây là: Các khách sạn ở Việt Nam có nhất thiết phải quan tâm tới chất lượng dịch vụ không?

Câu trả lời đương nhiên là cần thiết. Lý giải cho vấn đề này chúng ta có thể liệt kê một số lý do mang tính khách quan đã làm cho chất lượng sản phẩm trở thành vấn đề ngày càng được nhiều doanh nghiệp khách sạn ở Việt Nam quan tâm. Đó là:

- Môi trường kinh doanh đã có sự thay đổi mạnh, chuyển từ tình trạng cầu lớn hơn cung ở thời kỳ đầu mở cửa nền kinh tế sang tình trạng dư cung ở hầu khắp các điểm du lịch trong cả nước những năm cuối thập kỷ 90.

- Xu hướng hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Việt Nam muốn trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới, Tổ chức Du lịch thế giới, Khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) và là đối tác, bạn hàng của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch nước ngoài. Để đạt được mục

tiêu đó các khách sạn Việt Nam chỉ có sự lựa chọn duy nhất là phải nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

- Yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng, đặc biệt là khách du lịch quốc tế đến Việt Nam. Họ không chỉ có khả năng thanh toán cao mà còn là những khách hàng có nhiều kinh nghiệm đi du lịch. Họ luôn có sự so sánh chất lượng dịch vụ của các khách sạn Việt Nam với chất lượng dịch vụ của các khách sạn ở các nước phát triển khác nơi họ đã đi qua.

- Nhu cầu đăng ký, bảo vệ và khẳng định *thương hiệu* của các khách sạn trong nước trước sự "bành trướng" của các doanh nghiệp khách sạn liên doanh với các tập đoàn khách sạn lớn của nước ngoài...

Như vậy, chất lượng sản phẩm đã trở thành vấn đề cần thiết mang tính sống còn của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Vậy *câu hỏi thứ hai* đặt ra cho mỗi khách sạn Việt Nam phải trả lời là: Tại sao lại phải không ngừng nâng cao (cải thiện) chất lượng dịch vụ và phải quản lý ngày càng tốt hơn chất lượng dịch vụ khách sạn? Câu trả lời đầy đủ cho vấn đề này phải được nhìn nhận trên các góc độ khác nhau:

9.3.1. Chất lượng dịch vụ cao giúp gia tăng lợi nhuận cho cơ sở lưu trú du lịch

Chất lượng dịch vụ cao giúp khách sạn giữ chân các khách hàng cũ, tạo ra nhiều khách hàng chung thủy và thu hút thêm nhiều khách hàng mới.

Chúng ta đều biết dịch vụ khách sạn rất khó đo lường và đánh giá chất lượng trước khi mua. Người tiêu dùng sản phẩm này thường hay dựa vào những căn cứ có độ tin cậy như thông tin truyền miệng hoặc kinh nghiệm đã có của bản thân để đưa ra quyết định lựa chọn sản phẩm của các khách sạn họ sắp tới. Như vậy chất lượng dịch vụ cao không chỉ có tác dụng giữ khách cũ mà còn kéo thêm khách hàng mới đến với khách sạn mà không hề làm cho khách sạn tốn thêm các chi phí cho hoạt động marketing, quảng cáo. Các nghiên cứu về chất lượng dịch vụ khách sạn của Philip Kotler, John Bowen và James Makens đã chỉ ra rằng chi phí chất lượng hiệu quả hơn chi phí phi chất lượng trong kinh doanh khách sạn là từ bốn đến sáu lần. Khi khách sạn không quan tâm tới chất lượng dịch vụ hoặc quản lý chất lượng dịch vụ kém sẽ làm khách hàng không hài lòng với việc cung cấp dịch vụ

của khách sạn. Họ sẽ dễ dàng quyết định chuyển sang tiêu dùng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Khách hàng sẽ thông tin tiêu cực, không tốt về khách sạn cho những người khác chưa biết hoặc chưa tiêu dùng sản phẩm của khách sạn. Kết quả là khách sạn mất cả khách hàng cũ đã có và cả những khách hàng tiềm năng chưa từng tới khách sạn nhưng đã có ấn tượng xấu về nó vào tay các đối thủ cạnh tranh. Để có được những người khách hàng tiềm năng này hoặc là chúng ta phải đợi đến khi nào đối thủ cạnh tranh mắc lỗi, hoặc không quan tâm tới chất lượng dịch vụ (điều này thật khó có được trong một thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay). Nếu không khách sạn sẽ phải tốn rất nhiều chi phí và nỗ lực cho hoạt động marketing và còn phải mất rất nhiều thời gian nữa mới lấy lại được lòng tin của khách hàng.

Như vậy việc nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn sẽ giúp cho các khách sạn giữ chân được khách hàng cũ đã có (làm cho họ phải quay lại sử dụng sản phẩm của khách sạn nhiều lần) và thuyết phục thêm những khách hàng mới (tiềm năng). Điều đó tạo ra nhiều lợi ích cho doanh nghiệp khách sạn như:

- Giảm thiểu các chi phí marketing, chi phí quảng cáo, tức là làm giảm giá thành của sản phẩm cho khách sạn.

- Tăng thị phần và duy trì tốc độ tăng trưởng cao về chỉ tiêu khách của khách sạn sẽ làm tăng doanh thu cho khách sạn.

- Tăng khách hàng chung thủy cho khách sạn chính là biện pháp nhằm làm khuếch trương uy tín cho thương hiệu của khách sạn - điều mà mọi nhà quản lý khách sạn mong muốn đạt được trong thị trường cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay ở Việt Nam.

Cả ba vấn đề trên đều dẫn đến kết quả là làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp khách sạn.

9.3.2. Tăng khả năng cạnh tranh và tăng giá bán một cách hợp lý trên thị trường

Thị trường khách du lịch là thị trường khách chính, quan trọng nhất của các doanh nghiệp khách sạn như đã chứng minh ở chương I. Đây cũng là thị trường khách khó tính nhất, có khả năng thanh toán cao và cũng luôn có đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm mà họ mua.

9.4. ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Đối với những sản phẩm hữu hình, chất lượng được đo lường bởi các tiêu chí mang tính chất định lượng như: độ bền, tính năng kỹ thuật, các số đo như độ dài, ngắn, nặng nhẹ, màu sắc hay số lượng phế phẩm.v.v...

Đối với sản phẩm dịch vụ nói chung và dịch vụ khách sạn nói riêng, chúng ta khó có thể đo lường chất lượng dịch vụ bằng những khía cạnh mang tính định lượng bởi những đặc điểm riêng biệt của sản phẩm dịch vụ khách sạn như tính vô hình, tính không đồng nhất, sản xuất và tiêu dùng đồng thời....

Ông Parasuraman đã đưa ra một cách tiếp cận mới - mô hình Servqual để đo lường chất lượng dịch vụ một cách gián tiếp.

Trọng tâm của mô hình này là khoảng cách hay sự chênh lệch (GAP) giữa sự mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ về dịch vụ. Dựa trên sự chênh lệch này, khách hàng sẽ có cảm giác hài lòng hay không hài lòng về dịch vụ mà họ nhận được.

Theo mô hình Servqual, chất lượng dịch vụ dựa trên khoảng cách giữa sự mong đợi của khách hàng về dịch vụ và sự cảm nhận thực tế khách hàng nhận được sau khi tiêu dùng sản phẩm. Khoảng cách này thể hiện trên GAP 5 của mô hình, là khoảng cách giữa sự mong đợi và sự cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn. (Xem hình 9-2).

Mục tiêu của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khách sạn là xoá bỏ hoặc ít nhất là thu hẹp khoảng cách này đến mức nhỏ nhất có thể. Việc áp dụng mô hình này cũng chỉ ra nhiều thách thức đối với các nhà quản lý khách sạn khi muốn đánh giá chính xác mức độ làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, lỗ hổng mà doanh nghiệp đang có trong quản lý chất lượng dịch vụ để từ đó tìm ra các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

- Chất lượng dịch vụ được đảm bảo sẽ giảm khả năng mắc lỗi trong quá trình cung cấp dịch vụ. Điều đó sẽ giúp:

+ Tối thiểu hoá các hao phí về thời gian và chi phí cho hoạt động kiểm tra, giám sát quá trình cung cấp dịch vụ.

+ Giảm các chi phí cho việc sửa chữa các sai sót như: chi phí đền bù thiệt hại cho khách; chi phí đối phó với các dư luận không tốt về khách sạn; chi phí xử lý phản nản của khách hàng

- Chất lượng dịch vụ cao sẽ làm giảm các chi phí bất hợp lý về nhân lực vì:

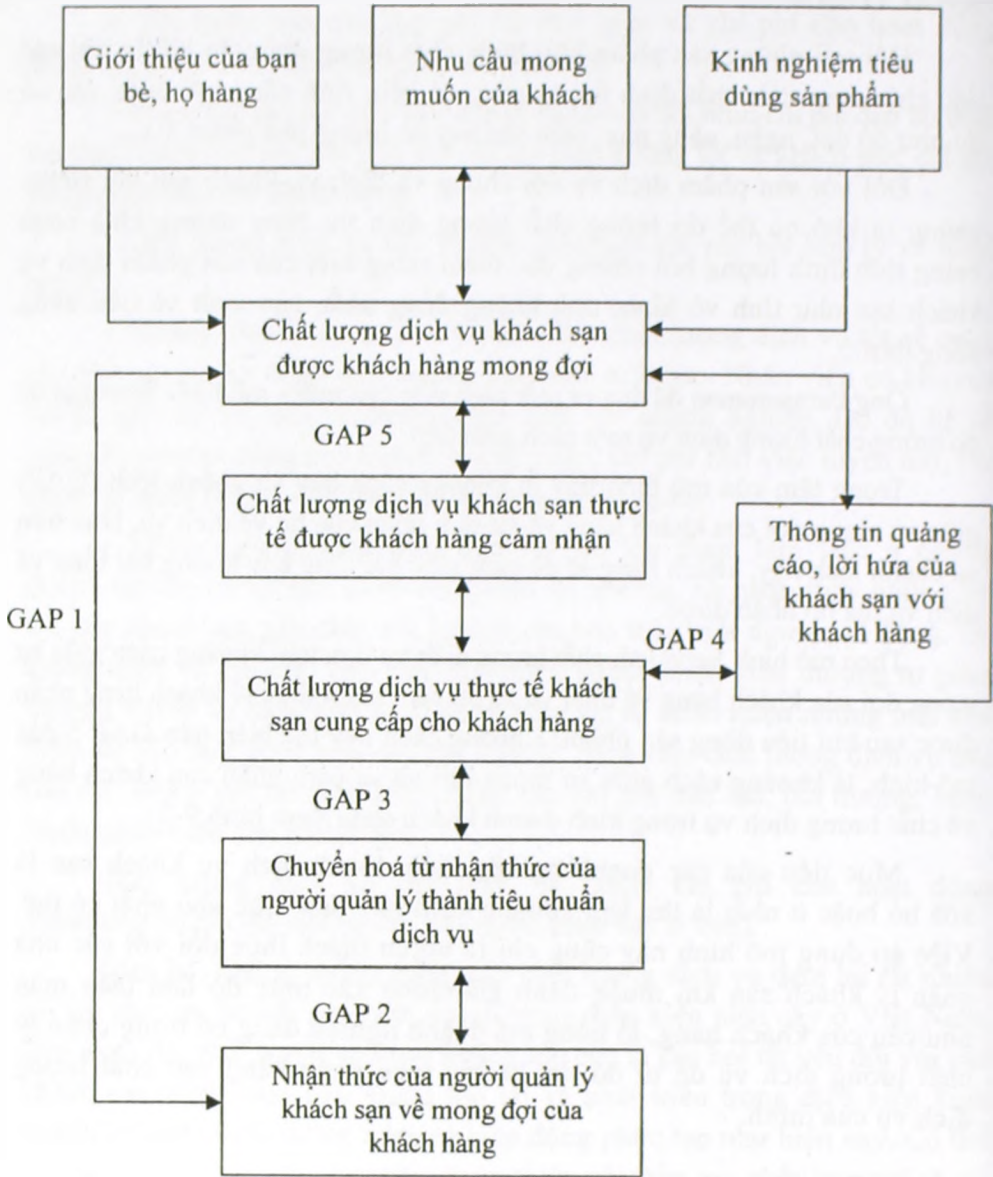
+ Những khách sạn duy trì và đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt sẽ cung cấp cho người lao động môi trường làm việc tích cực. Nhân viên có khuynh hướng gắn bó lâu dài và trung thành hơn với doanh nghiệp. Do đó hệ số luân chuyển lao động của khách sạn sẽ giảm, chi phí cho việc tuyển mộ, lựa chọn lại nhân viên do sự xáo trộn thường xuyên giảm.

+ Nhân viên thường cảm thấy tự hào khi được làm việc ở những doanh nghiệp có uy tín, danh tiếng trên thị trường, họ nhận thấy những lợi ích của khách sạn gắn chặt với lợi ích của bản thân mỗi người lao động. Đề kháng định và giữ chỗ làm việc của mình người nhân viên thường tự giác, thường xuyên tự nâng cao trình độ nghiệp vụ, tự hoàn thiện những mặt còn thiếu để đáp ứng được yêu cầu của thực tế. Như vậy, chất lượng dịch vụ cao của các khách sạn đã giúp giảm thiểu các chi phí đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện nhân viên cho khách sạn.

Chất lượng dịch vụ cao giúp tiết kiệm chi phí cho hoạt động marketing và chi phí quảng cáo (đã được trình bày ở trên).

Tóm lại, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ đem lại rất nhiều lợi ích cho các khách sạn kinh doanh trong điều kiện hiện nay ở Việt Nam. Bên cạnh đó, chất lượng dịch vụ khách sạn còn là đòi hỏi tất yếu đối với các khách sạn Việt Nam nếu muốn tồn tại và phát triển trong điều kiện kinh doanh có quá nhiều thăng trầm và biến động phức tạp như hiện nay. Có thể nói một cách khác: đầu tư nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ phải trở thành "*sự lựa chọn bắt buộc*" đối với các khách sạn ở nước ta trong giai đoạn phát triển hiện nay.

Hình 9-2. Mô hình servqual về năm khoảng cách của chất lượng dịch vụ khách sạn



Trong mô hình Servqual, các biện pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ được thể hiện ở những nỗ lực để xoá bỏ hoặc thu hẹp các khoảng cách 1, 2, 3 và 4. Điều đó sẽ giúp các doanh nghiệp khách sạn giảm bớt khoảng cách thứ 5 (GAP 5). Vậy bốn khoảng cách đó là:

- *Khoảng cách 1 (GAP 1)* là khoảng cách giữa sự mong đợi thật sự của khách hàng và nhận thức của nhà quản lý khách sạn về điều đó. Nếu khoảng cách này lớn tức là nhà quản lý khách sạn không biết khách hàng mong đợi gì. Vì vậy, hiểu chính xác khách hàng mong đợi gì là bước đầu tiên và là quan trọng nhất trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng đối với một khách sạn. Tuy nhiên, doanh nghiệp biết về sự mong đợi của khách hàng có thể khác với những cái mà khách hàng thực sự mong đợi. Do đó tạo nên GAP 1: “*không biết khách hàng mong đợi gì*”, có 3 nguyên nhân:

+ Nguyên nhân thứ 1 là thiếu định hướng nghiên cứu Marketing. Có nghĩa là doanh nghiệp có hoạt động nghiên cứu Marketing không hiệu quả, không sử dụng hợp lý các kết quả nghiên cứu.

+ Nguyên nhân thứ 2 là kênh thông tin từ dưới lên không hiệu quả.

+ Nguyên nhân thứ 3 là doanh nghiệp có quá nhiều cấp bậc quản lý và thông tin sau khi đi qua quá nhiều cấp bậc quản lý có thể bị bóp méo hoặc bị làm sai lệch hay bị thất lạc (mất).

- *Khoảng cách 2(GAP 2)* là khoảng cách giữa sự hiểu biết của nhà quản lý khách sạn về những gì khách hàng mong chờ với việc chuyển hoá chúng vào trong các tiêu chuẩn của dịch vụ (hay không lựa chọn đúng tiêu chuẩn dịch vụ). Khoảng cách này sẽ là rất lớn nếu như người quản lý khách sạn cho rằng mong đợi của khách hàng là không thể đáp ứng. Nhận thức này có thể là do suy nghĩ hẹp, nông cạn, ngắn hạn của một bộ phận các nhà quản lý. Điều này cũng thể hiện sự thụ động, không chịu tư duy theo hướng tích cực, sáng tạo và lạc quan của các nhà quản lý khách sạn về khả năng tìm các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

- *Khoảng cách 3 (GAP 3)* là khoảng cách giữa các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được thiết lập của doanh nghiệp khách sạn với chất lượng dịch vụ thực tế khách sạn cung cấp ra thị trường (hay không cung cấp dịch

vụ theo đúng các tiêu chuẩn đã xác định). Khoảng cách này tập trung vào nhân viên phục vụ trực tiếp, những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Họ là một phần của dịch vụ và có ảnh hưởng rất lớn đến sự đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ của khách sạn. Chất lượng dịch vụ cao không thể do những nhân viên tồi cung cấp. Tuy nhiên nhân viên cũng cần có sự hỗ trợ phù hợp từ phía doanh nghiệp để thực hiện công việc. Chất lượng dịch vụ vì thế cũng chịu sự tác động bởi chính khách sạn. Ví dụ, bảng mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc không rõ ràng, không phù hợp, công nghệ hỗ trợ công việc nghèo nàn, hệ thống kiểm soát quản lý lộn xộn khó hiểu, v.v.. là những nguyên nhân dẫn đến sự thực hiện công việc tồi tệ, ảnh hưởng đến khả năng và kỹ năng thực hiện công việc của nhân viên phục vụ, vì thế sẽ tác động đến chất lượng dịch vụ khách sạn.

- *Khoảng cách 4 (GAP 4)*: là khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ được cung cấp với những thông tin, quảng cáo hay lời hứa mà doanh nghiệp khách sạn đem đến cho khách hàng (hay khách sạn không thực hiện lời hứa). Khoảng cách 4 sinh ra do những nguyên nhân như truyền thông theo chiều ngang (giữa các bộ phận trong doanh nghiệp) không phù hợp. Truyền thông giữa các phòng ban và trong bộ phận của doanh nghiệp là cần thiết để đạt được mục tiêu chung. Khoảng cách này là do lỗi trong truyền thông tin. Ví dụ: Nhân viên Marketing biết chính xác mong đợi của khách hàng. Tuy nhiên thông tin này không được thông tin chính xác đến bộ phận lễ tân của khách sạn hoặc các bộ phận cung cấp dịch vụ khác trong khách sạn, do đó không thể cung cấp dịch vụ có chất lượng tốt cho khách. Truyền thông bên ngoài là một nhân tố quan trọng khác, khách hàng có thể được nhận biết về khách sạn qua các thông tin quảng cáo, lời hứa mà doanh nghiệp muốn gửi đến họ như một biện pháp thu hút khách và để cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh của mình. Vì thế khi các thông tin, lời hứa được đưa ra thì đòi hỏi nhất thiết nó phải được thực hiện bằng mọi giá. Nếu doanh nghiệp khách sạn cung cấp những thông tin không chính xác, có xu hướng phóng đại để lừa dối khách hàng thì sẽ tác động xấu đến lòng tin của khách. Khi đó người tiêu dùng bị thất vọng và chất lượng dịch vụ khách sạn đương nhiên bị giảm sút một cách tồi tệ ngoài ý muốn. Thực tế đã chứng minh rằng các doanh

nghiệp kinh doanh dịch vụ, đặc biệt là khách sạn không nên đưa ra cung cấp những thông tin, thông điệp quá xa so với thực tế vì hứa bao giờ cũng dễ hơn là thực hiện lời hứa.

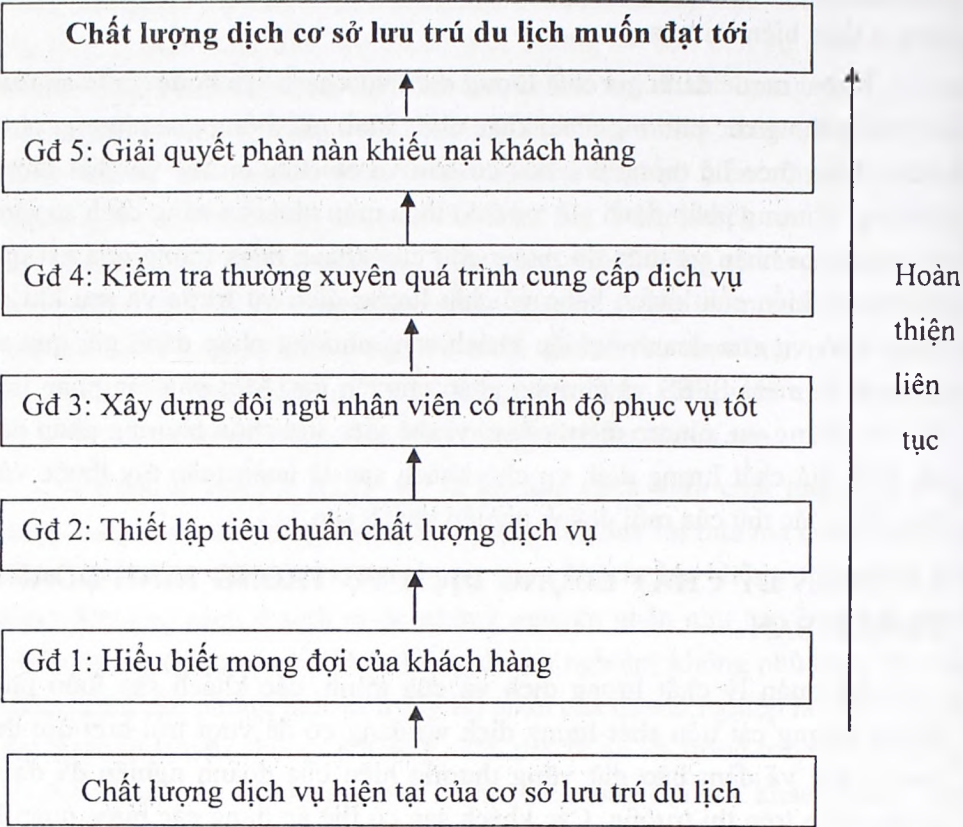
Ngoài ra, để đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn người ta hoàn toàn có thể áp dụng các phương pháp khác như: đánh giá thông qua phương pháp chấm điểm theo hệ thống chỉ tiêu cơ bản và chỉ tiêu cụ thể về chất lượng dịch vụ; phương pháp đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu bằng cách so sánh mức độ cảm nhận và mức độ mong chờ của khách hàng thông qua kết quả điều tra ý kiến của khách hàng về chất lượng dịch vụ trước và sau khi sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn; phương pháp đánh giá qua sử dụng phần mềm SPSS và phương pháp chuyên gia. Mỗi phương pháp trên đều có những ưu, nhược điểm riêng, vì thế việc lựa chọn phương pháp nào để đánh giá chất lượng dịch vụ cho khách sạn là hoàn toàn tùy thuộc vào điều kiện đặc thù của mỗi doanh nghiệp khách sạn.

9.5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Để quản lý chất lượng dịch vụ của mình, các khách sạn luôn phải không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ đang có để vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh và đảm bảo giữ vững thương hiệu của doanh nghiệp đã được khẳng định trên thị trường. Các khách sạn có thể áp dụng các bước quản lý chất lượng dịch vụ sao cho phù hợp với điều kiện đặc thù của mình theo sơ đồ quy trình quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn dưới đây (Hình 9-3).

Đây là một quy trình khép kín và được và đòi hỏi phải được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục và đồng bộ. Nguyên tắc quan trọng là quản lý và hoàn thiện chất lượng dịch vụ khách sạn phải được tiến hành từ trên xuống, ngược lại với quy trình từ dưới lên của sơ đồ quy trình quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn sau đây.

Hình 9-3. Quy trình quản lý chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn



9.5.1. Hiểu biết nhu cầu mong đợi của khách hàng

Theo quan điểm Marketing hiện đại, hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải bắt đầu từ khách hàng và nhu cầu khách hàng. Các doanh nghiệp phải quan tâm và trả lời câu hỏi: khách hàng hiện tại và thị trường tiềm năng của mình là ai? Có những doanh nghiệp tập trung thu hút nhiều nhóm khách hàng trong một đoạn thị trường nào đó mà mình đang hướng tới, có doanh nghiệp chỉ tập trung vào thị trường khá chuyên biệt, thị trường ngách. Dù nhằm vào thị trường nào thì việc hiểu được rõ thị trường mục tiêu, nhu cầu đòi hỏi của khách hàng hiện tại và thị trường tiềm năng cũng sẽ giúp cho khách sạn dễ dàng thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng, giúp doanh nghiệp xác định chính xác tiêu chuẩn dịch vụ họ sẽ

cung cấp. Điều đó cũng giúp cho doanh nghiệp khách sạn biết phải làm thế nào để trở nên thân quen hơn với khách hàng của họ. Một nghiên cứu của John E.G. Bateson đã chỉ ra rằng doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ không thể quản lý chất lượng dịch vụ của mình nếu doanh nghiệp đó không hiểu rõ bản chất của dịch vụ mà họ cung cấp, họ phải nhận thức một cách đầy đủ được khách hàng của họ thực sự muốn gì từ họ? Làm thế nào để khách hàng cảm nhận được chất lượng dịch vụ từ khi mới bắt đầu có ý định lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp.

Mục đích của việc tìm hiểu nhu cầu đòi hỏi của khách hàng là các khách sạn phải trả lời các câu hỏi sau:

- Khách hàng biết gì về những đặc trưng của dịch vụ mà khách sạn sẽ cung cấp?
- Ai là khách hàng của khách sạn và khách hàng mong muốn gì?
- Khách hàng nhìn nhận về khách sạn như thế nào? (hình ảnh của doanh nghiệp trong con mắt của khách hàng như thế nào?)

Việc tìm hiểu mong đợi thực sự của khách hàng mục tiêu là điều cần thiết nhằm giúp các khách sạn cung cấp dịch vụ có chất lượng cao cho người tiêu dùng và nghiên cứu Marketing chính là chìa khoá để giúp các khách sạn hiểu biết mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ về chất lượng dịch vụ mà khách sạn đang cung cấp trên thị trường. Thông qua hoạt động nghiên cứu nhu cầu khách hàng, các khách sạn có thể đạt được các mục đích sau:

1. Nhận ra những điều đã làm khách hàng không hài lòng và những thiếu sót của dịch vụ cần phải được khắc phục.
2. Nhận ra những yêu cầu mong đợi thực sự của khách hàng về dịch vụ.
3. Kiểm tra và theo dõi quá trình thực hiện dịch vụ tại khách sạn.
4. So sánh sự thực hiện cung cấp dịch vụ của khách sạn với đối thủ cạnh tranh.
5. Đo lường hiệu quả của những thay đổi trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.
6. Đánh giá sự thực hiện công việc của các nhân viên, của các bộ phận để ghi nhận và khen thưởng.

7. Tìm hiểu mong đợi của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ mới.
8. Theo dõi những thay đổi trong sự mong đợi của khách hàng.
9. Dự đoán những mong đợi của khách hàng trong tương lai.

9.5.2. Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ

Trong ngành kinh doanh khách sạn, hoàn thiện quy trình thực hiện công việc và quy trình công nghệ phục vụ giúp các khách sạn chuẩn hoá dịch vụ để cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhất quán cho khách hàng. Doanh nghiệp phải thiết kế quy trình cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực và quản lý tốt những vấn đề có thể xảy ra làm ảnh hưởng tới quy trình công nghệ phục vụ của các bộ phận trong kinh doanh khách sạn. Nhờ đó, các khách sạn thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ phù hợp với những yêu cầu đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu. Rất quan trọng nếu các khách sạn nhận ra rằng chuẩn hoá dịch vụ không có nghĩa là dịch vụ được thực hiện một cách cứng nhắc. Tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng là phải đảm bảo hầu hết các khía cạnh quan trọng của dịch vụ được thực hiện cao hơn hoặc chí ít ngang bằng so với mong đợi của khách hàng. Điều đó không có nghĩa rằng tất cả các hoạt động cung cấp dịch vụ đều được kiểm tra theo một cách thống nhất. Sử dụng tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng cho phép và có xu hướng tăng sự uỷ quyền cho nhân viên khách sạn trong quá trình thực hiện công việc cụ thể. Sự thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng nhất quán được thực hiện dựa trên cơ sở của việc xây dựng tiêu chuẩn để hướng dẫn nhân viên cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực. Nhân viên có thể cảm nhận chính xác họ cung cấp dịch vụ tốt như thế nào? Mất bao nhiêu thời gian để thực hiện các hoạt động phục vụ? Số lần cung cấp dịch vụ mắc lỗi? Giải quyết phàn nàn của khách nhanh như thế nào? .v.v.. Nhờ đó họ sẽ cố gắng để hoàn thiện hoạt động phục vụ khách bằng việc xác định mục tiêu để đáp ứng và vượt quá mong đợi của khách hàng.

Tất cả các tiêu chuẩn dịch vụ của các khách sạn được xây dựng là nhằm đạt được mục tiêu ngày càng nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả kinh tế, giảm thiểu các chi phí bất hợp lý và cuối cùng là nâng cao chất lượng dịch vụ, làm hài lòng khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Dịch vụ tạo ra là để phục vụ khách hàng, do đó tiêu chuẩn dịch vụ của các

khách sạn phải dựa trên cơ sở những yêu cầu đòi hỏi và mong đợi của khách và vì thế nó cũng phải được đo lường bởi khách hàng. Tiêu chuẩn này phải được lựa chọn một cách thận trọng để phù hợp với mong đợi của khách hàng mục tiêu của mỗi khách sạn.

9.5.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động

Trong doanh nghiệp dịch vụ khách sạn, nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ và chính nó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng trong quá trình tiêu dùng dịch vụ của họ. Vì vậy đầu tư vào con người để nâng cao chất lượng dịch vụ là hoạt động đầu tư trực tiếp để hoàn thiện chất lượng dịch vụ của khách sạn. Tất cả nhân viên khách sạn từ người quản lý đến những nhân viên cung cấp dịch vụ cụ thể trực tiếp cho khách hàng, tất cả những gì họ làm và những gì họ nói đều ảnh hưởng đến nhận thức của khách hàng về dịch vụ, về doanh nghiệp. Nhân viên trực tiếp phục vụ khách đại diện cho doanh nghiệp và ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng. Họ đóng vai trò như một người bán hàng, một nhân viên Marketing. Đó cũng chính là một bằng chứng xác thực chỉ ra rằng trong khách sạn nhân viên hài lòng với công việc, với doanh nghiệp sẽ luôn sẵn lòng làm cho khách hàng hài lòng.

Bản chất của công việc cung cấp dịch vụ khách sạn chỉ ra rằng sự hài lòng của khách hàng sẽ tăng lên khi nhân viên làm việc theo nhóm hiệu quả. Nhân viên có cảm giác được hỗ trợ khi làm việc theo nhóm, họ có thể làm tốt hơn nếu được sự cảm thông và sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn. Bằng việc khuyến khích làm việc theo nhóm, các doanh nghiệp khách sạn có thể tăng cường khả năng của nhân viên để cung cấp dịch vụ tuyệt vời.

9.5.4. Kiểm tra điều đặn thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của cơ sở lưu trú du lịch

Mục tiêu của giai đoạn này là sử dụng kết quả đo lường để chọn lọc ra những điểm ngắc trong quy trình và vạch ra tiêu chuẩn dịch vụ. Quy trình tiêu chuẩn và đo lường cần được kiểm soát để đảm bảo rằng doanh nghiệp khách sạn đang phục vụ tốt khách hàng và khuyến khích nhân viên cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách.

Đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn cho phép người quản lý kiểm soát thực tế hơn là trừng phạt và dựa trên tầm nhìn, mục tiêu chiến lược mong

muốn của khách sạn. Người quản lý có thể sử dụng những số liệu thực tế để phân tích và ra quyết định.

9.5.5. Giải quyết phàn nàn của khách

Khách sạn có thể nhận nhiều lời phàn nàn khác nhau từ khách hàng, qua đó giúp khách sạn hiểu đúng những nguyên nhân có thể đã làm khách hàng mất lòng như:

- Do kiểm soát hoạt động phục vụ của nhân viên lỏng lẻo, không tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ đã được quy định của khách sạn.
- Có thể do sự phục vụ không đúng như đã hứa.
- Hoặc do nhân viên không quan tâm đến khách hoặc thô lỗ, không lịch sự với họ.....

Tất cả thiếu sót này mang lại cảm giác tiêu cực và những phản ứng không mong đợi của khách hàng, khách có thể rời bỏ khách sạn hoặc nói với khách hàng khác về những cảm giác, kinh nghiệm không tốt và thậm chí họ còn kiện lên hội bảo vệ người tiêu dùng... Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng giải quyết phàn nàn của khách tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng, sự trung thành của khách hàng. Khi khách hàng phàn nàn, là do họ thường có mong đợi cao hơn mức phục vụ của khách sạn. Họ mong đợi được giúp đỡ một cách nhanh chóng, được đền bù xứng đáng cho những sự cố đã xảy ra hoặc sự phiền toái đã gặp phải. Họ cũng luôn mong muốn được đối xử tử tế. Khách hàng hiện nay muốn khách sạn đền bù cho những lỗi lầm đã mắc của khách sạn bằng các hình thức như: bằng tiền, bằng lời xin lỗi, bằng một dịch vụ trong tương lai, bằng những hình thức giảm giá, bằng cách sửa chữa hay thay đổi. Họ luôn đánh giá cao nếu khách sạn cho họ cơ hội lựa chọn sự đền bù. Khách hàng luôn mong đợi sự công bằng trong chính sách, nguyên tắc và thời gian của quy trình xử lý phàn nàn. Họ muốn dễ dàng tiếp cận quy trình, muốn được giải quyết nhanh chóng. Họ thích được giải quyết ngay khi gặp những rắc rối lần đầu tiên, thích được đối xử lịch sự, trung thực và được quan tâm.

Làm tốt những điều trên chính là những biện pháp hiệu quả nhất nhằm hoàn thiện liên tục chất lượng dịch vụ của các khách sạn. Nhờ đó các khách sạn sẽ giữ chân được khách hàng và làm cho họ tình nguyện trở thành các khách hàng trung thành lâu dài của khách sạn.

Vấn đề đặt ra đối với các khách sạn là phải **liên tục hoàn thiện chất lượng dịch vụ** của mình. Không bao giờ chấm dứt việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ được thừa nhận là cần thiết đối với bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tồn tại và thành công trên thị trường. Thực tế đã chỉ ra rằng, hoàn thiện chất lượng dịch vụ sẽ góp phần tăng lợi nhuận, giảm chi phí và nâng cao vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khách sạn trên thị trường.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 9

1. Trình bày khái niệm về chất lượng theo các cách tiếp cận khác nhau?
2. Quá trình phát triển tư duy về chất lượng có ảnh hưởng như thế nào tới quản lý chất lượng sản phẩm? Hãy trình bày khái niệm và những đặc điểm của từng hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm mà anh (chị) biết?
3. Anh (chị) hiểu thế nào là chất lượng, chất lượng dịch vụ, chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn?
4. Hãy phân tích các đặc điểm của chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn?
5. Hãy phân tích các ý nghĩa kinh tế quan trọng của việc nâng cao chất lượng dịch vụ của các khách sạn? Hãy chứng minh qua thực tế ở một số khách sạn ở Việt Nam mà anh (chị) nắm rõ?
6. Đánh giá chất lượng dịch vụ ở một khách sạn được tiến hành bằng cách nào?
7. Hãy vận dụng những lý thuyết đã học để đưa ra các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ cho một khách sạn cụ thể trên địa bàn địa phương của anh (chị)?
8. Vận dụng những lý thuyết đã được học, anh (chị) hãy lựa chọn một khách sạn 3 sao tại Hà Nội để khảo sát và đánh giá chất lượng dịch vụ lưu trú theo phương pháp sử dụng công cụ SERVQUAL? Hãy xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ lưu trú cho khách sạn này và đưa ra các giải pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ lưu trú cho nó?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2005), "*Luật Du lịch*", Hà Nội tháng 9/2005
2. Tập bài giảng *Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn du lịch* Khoa Du lịch và Khách sạn - Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội 1988.
3. Hà Thanh Hải, Trương Nam Thắng (1991), Hai tập bài giảng *Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn* - Vũng Tàu.
4. Trịnh Xuân Dũng (1999), *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà nội.
5. Nguyễn Văn Lưu (1998), *Thị trường du lịch*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội.
6. Pháp lệnh du lịch (1999), Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
7. Trương Sĩ Quý (1996), *Tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn nhà hàng*, Trung tâm đào tạo từ xa Đại học Huế.
8. Thông tư số 01/2001/TT - TCDL ngày 27/4/2001 của Tổng cục Du lịch hướng dẫn thực hiện Nghị định số 39/2000/NĐ-CP ngày 24/6/2000 của Chính phủ về cơ sở lưu trú du lịch.
9. Quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL ngày 27-4-2001 của Tổng cục Du lịch về việc bổ sung, sửa đổi, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn.
10. Hiệp hội du lịch thành phố Hồ Chí Minh (1997), *Quản lý khách sạn*, Nhà xuất bản Tuổi trẻ.
11. Đào Hữu Hoà (1996), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Huế
12. Lục Bội Minh (1998), *Quản lý khách sạn hiện đại*, (bản dịch), Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
13. TS Nguyễn Văn Đính, Th.S Hoàng Thị Lan Hương (2003), *Giáo trình công nghệ phục vụ khách sạn nhà hàng*, Nhà xuất bản Thống kê.
14. Roy Hayter (2001), *Phục vụ ăn uống trong du lịch*, tài liệu dịch của trường Trung học nghiệp vụ du lịch Hà Nội, Nhà xuất bản Thống kê.
15. Philip Cotler (1997), *Quản trị marketing*, Nhà xuất bản Thống kê.
16. PGS.TS Trần Minh Đạo (1998), *Marketing*, Nhà xuất bản Thống kê.
17. TS Lưu Văn Nghiêm (1997), *Quản trị marketing dịch vụ*, Nhà xuất bản Lao động.

18. Hệ thống kế toán Việt Nam, Hệ thống kế toán doanh nghiệp, (1995), Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
19. Phạm thị Gái (1997), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*, Nhà xuất bản Giáo dục.
20. Lưu Thị Hương và Dương Đức Lân (1996), *Tài chính doanh nghiệp*, Hà Nội
21. Giáo sư Alarí School (2000), "*Bài giảng môn Phát triển vùng và du lịch*", Chương trình đào tạo cao học Việt – Bỉ về Kinh tế và Quản trị công cộng, ĐH Solvay thuộc trường Đại học Tổng hợp Libre De Bruxelles tại ĐH KTQD.
22. Hoàng Thị Lan Hương (1998), "*Giới thiệu về hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn*", Tạp chí Du lịch số tháng 6/1998.
23. Hoàng Thị Lan Hương (1998), "*Đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn*", Tạp chí Du lịch số tháng 7/1998.
24. Hoàng Thị Lan Hương (1999), "*Vài suy nghĩ về lý luận và thực tiễn quản lý giá phòng khách sạn ở nước ta hiện nay*", Hội thảo khoa học về giá phòng khách sạn của Tổng cục Du lịch Việt Nam tháng 7/1999.
25. Hoàng Thị Lan Hương (2004), "*Phối hợp nguồn lực của hai quốc gia để phát triển các tuyến du lịch trọng điểm Việt – Trung*" Hội thảo khoa học quốc tế tại Bằng Tường Trung Quốc năm 2004.
26. Tập thể tác giả Khoa Du lịch và Khách sạn Đại học Kinh tế quốc dân (2001), *Giải thích thuật ngữ du lịch và khách sạn* - Hà Nội.
27. Hà Thanh Hải (2003), Phó tổng Giám đốc khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội, Bài giảng Marketing khách sạn dành cho lớp bồi dưỡng nghiệp vụ khách sạn - Sở du lịch Hà Nội.
28. Jacques Horovitz (1993), *Thuật chinh phục khách hàng*, Nhà xuất bản Thống kê.
29. Vũ Quế Hương (1999), *Quản lý chất lượng toàn diện*, Trung tâm thông tin khoa học kỹ thuật hoá chất.
30. TS Đặng Minh Trang (1998), *chất lượng dịch vụ*, Trung tâm đào tạo Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng.
31. Các tài liệu của khoá đào tạo về chất lượng của mạng lưới huấn luyện quản lý chất lượng (Qualiment) (1997), Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Trung tâm năng suất Việt Nam.
32. TS Trần Phương Trinh (1998), *Những khái niệm về quản lý chất lượng toàn diện (TQM)*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.

33. TS Trần Phương Trình (1998), *Quản lý chất lượng trong ngành kinh doanh dịch vụ*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
34. TS Trần Phương Trình (1998), *Chi phí chất lượng*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
35. TS Trần Phương Trình (1998), *Những công cụ quản lý chất lượng*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
36. TS Trần Phương Trình (1998), *Giới thiệu các hệ thống chất lượng*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
37. Đánh giá chất lượng nội bộ theo tiêu chuẩn ISO 9000 - Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Trung tâm Năng suất Việt Nam, 1999.
38. Những vấn đề về quản lý chất lượng - Thông tin chuyên đề - Viện Thông tin khoa học Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, 1997.
39. Hệ thống quản lý chất lượng, các yêu cầu TCVN ISO 9001 - 2000 - Tiêu chuẩn Việt Nam, 2000.

Tiếng Anh

1. John R. Walker (1996), *Introduction to Hospitality*, Prentice hall, New.
2. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen (1996.), *A Host of oportunities: An Introduction to Hospitality Management* - Irwin
3. K. Chon, R.T. Sparrowe (1995), *welcome to Hospitality, An Introduction* - South Western.
4. Eugene F. Brigham (2002), *Fundamentals of Management*, Sixth Edition, The Dryden Press- International Edition.
5. S.Medlik, H. Ingram (2006), *"The Business of Hotel"*, Butterworth Heinemann 2006.
6. Constantinos S. Verginis and Roy C. Wood (2002), *"Accommodaton Management: Perspectives for the International Hotel Industry"*, Thomson 2002.
7. David K. Hayes and Jack D. Ninemeier (2006), *"Foundation of Logging Management"*, Pearson - Prentice Hall 2006.
8. Chuck Y.Gee (1996), Part IV, *Resort Development and Management*, 2nd, American Hotel and Lodging Educational Institute.
9. Robert Chritie Mill (2008), Chapter 7-8, *Resort Management and Operation*, 2nd, John Wiley and Sons, Inc

10. Raphael R.Kavanaugh & Jack D.Ninemeier (1993), *Supervision in the Hospitality Industry*, 2nd Edition, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
11. John R. Walker, McKibbin (2010), Jack E. Miller, *Supervision in the Hospitality Industry, Leading Human Resources*, JOHN WILEY & SONS, INC.
12. Leslie W.Rue & Lloyd L. Byars (1999), *Supervision: Key link to productivity*, 6th edition, The Mc Graw-Hill.
13. M. J. Boella (1992), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, fifth edition, Stanley Thornes (Publishers) Ltd.
14. Roland T. Rust and Richard L. Oliver (1994), *Service Quality (New directions in Theory and Practice)*, Sage.
15. John E.G. Bateson (1995), *Managing Service Marketing*, Dryden.
16. Philip Kotler, John Bowen and James Makens (1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall.
17. James R. Evant and William M. Lindsay (1989), *The Management and control of quality*, West.
18. Kotler, P, Bowen, J.Makens, J. Upper Saddle River N.J (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Higher Education.
19. Abbey, J.Education Institute (2003), *Hospitality Sales and Marketing*, American Hotel and Hotel Association.
20. Mawson S, Continuum (2000), *The Fundamentals of Hospitality Marketing*.
21. Beaudry, Mark. (1996), *Contemporary Lodging Security: Modern Hotel Security Management*, Butterworth-Heiemann.
22. Burstein, Harvey (2001), *Hotel and Motel Loss Prevention: A management Perspective*, Prentice Hall.
23. Ellis, C.Raymond, OSHA (2005), *A guide to Occupational Safety and Health standards Compliance for the lodging industry*, Washington D.C: American Hotel Foundation.
24. J.R. Brent and Charles R. Goeldner (1997), *"Travel, tourism and hospitality research"*, John Wiley and Sons inc. 1997.

Tiếng Bun

1. S. Rakadziska, M. Neskov (1993), *Marketing v Tourisma*, Varna.

Thứ nhất, kiểm soát là chức năng quản lý quan trọng cuối cùng để đảm bảo cho những mục đích và tiêu chuẩn của khách sạn được thực hiện.

Thứ hai, kiểm soát là hành động vừa mang tính giám sát hoạt động hiện tại vừa mang tính định hướng cho hoạt động tương lai.

Kiểm soát phản hồi

Kiểm soát phản hồi là một dạng hoạt động quản lý tích cực và trừ bị. Thông qua hoạt động kiểm soát người quản lý sẽ có những quyết định đúng đắn trong trường hợp thực hiện kế hoạch không đạt được mục tiêu. Do công tác kiểm soát thường sử dụng nhiều những thông tin kế toán nên đôi khi người ta đồng nhất chức năng kiểm soát với chức năng kế toán. Chức năng kế toán là thực hiện những gì đã xảy ra. Chức năng của kiểm soát là giúp cho khách sạn thực hiện những công việc cần thiết để đạt được mục đích đã định trước.

Trong lúc điều hành nhà quản trị khách sạn giải thích cho nhân viên dưới quyền những gì họ phải làm và giúp cho họ hoàn tất công việc đúng với năng lực của họ. Trong khi kiểm soát, nhà quản trị này cần xác định làm thế nào để tiến đến kết quả trong công việc được giao và những tiến bộ nào đưa đến việc hoàn tất mục tiêu. Nhà quản trị phải hiểu rõ những sự việc xảy ra, đề hướng dẫn công việc hoặc nếu cần thay đổi chiều hướng để công việc không đi sai mục tiêu đã định.

Phương tiện kiểm soát hữu hiệu nhất là báo cáo kết quả. Bản báo cáo kết quả đầy đủ rõ ràng sẽ giúp cho nhà quản trị và các cộng sự có thể nhận biết được những gì đã tiến triển/trì trệ trong công việc. Nếu cần có thể thay đổi lề lối làm việc hay chiều hướng của công việc.

Các tỷ lệ dùng để phân tích hoạt động tác nghiệp của khách sạn bao gồm các tỷ lệ chi phí trong tổng doanh thu, tỷ lệ lợi nhuận gộp và lợi nhuận thuần trong tổng doanh thu và đặc biệt là các hệ số sử dụng buồng, giường và chỗ ngồi, ăn trong nhà hàng.

Phân tích các tỷ lệ tài chính của khách sạn là căn cứ vào bảng cân đối tài sản và bảng báo cáo kết quả kinh doanh của khách sạn. Phương pháp truyền thống được áp dụng trong phân tích tài chính trong khách sạn là phương pháp tỷ lệ, phương pháp phân tích diễn biến nguồn vốn, phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian. Nội dung phân tích tài chính của khách sạn bao gồm phân tích các tỷ lệ tài chính. Các tỷ lệ tài chính bao gồm các tỷ lệ về khả năng thanh toán, các tỷ lệ về khả năng cân đối vốn các tỷ lệ về khả năng hoạt động và tỷ lệ về khả năng sinh lãi. Phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng vốn của khách sạn bằng cách lập bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn. Phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian như là chênh lệch thương mại, giá trị gia tăng, tổng lãi kinh doanh, kết quả kinh doanh, kết quả kinh doanh trước thuế, kết quả kinh doanh sau thuế.

Nội dung của chương bao gồm:

1. Kiểm soát hoạt động trong khách sạn
2. Kiểm tra kết quả và nguồn thu chi của khách sạn khách

10.1. KIỂM SOÁT (CONTROLLING) HOẠT ĐỘNG TRONG KHÁCH SẠN

Tầm quan trọng của hoạt động kiểm soát

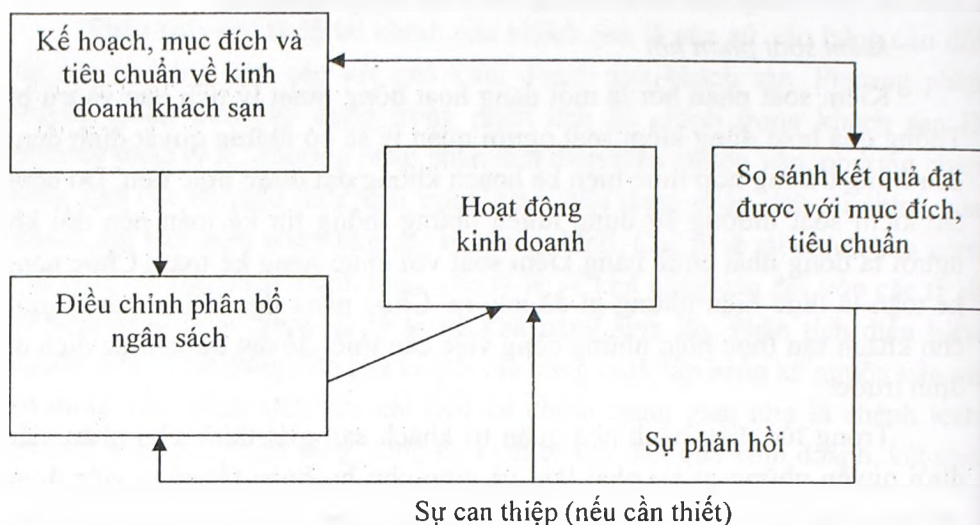
Kiểm soát là trong phạm vi quyền hạn của mình xem xét để phát hiện, ngăn chặn những gì trái với quy định.

Kiểm soát là chức năng quản trị liên quan đến việc giám sát các hoạt động của nhân viên giữ cho khách sạn đi đúng đường dẫn đến mục tiêu của khách sạn đề ra và sửa sai khi cần thiết.

Chức năng kiểm soát trong quản lý sẽ giúp cho khách sạn đạt được mục đích kinh doanh và làm thỏa mãn khách. Không thực hiện tốt chức năng này thì khách sạn khó hoặc không thể đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra.

Quá trình kiểm soát phản hồi đơn giản.

Hình 10-1. Quá trình kiểm soát phản hồi



Quá trình này được bắt đầu bằng một kế hoạch xác định mục đích, tiêu chuẩn của hoạt động kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh cũng chỉ rõ nguồn lực được phân bổ cho hoạt động kinh doanh. Kiểm soát là đánh giá việc thực hiện và so sánh việc thực hiện có đạt mục đích và tiêu chuẩn như đã đề ra hay không. Kết quả này là cơ sở để ra quyết định điều chỉnh hay không điều chỉnh mục tiêu của kế hoạch kinh doanh đã đề ra. Việc so sánh kết quả với tiêu chuẩn và sự can thiệp nếu sự chênh lệch không thể chấp nhận được gọi là quá trình phản hồi. Quá trình phản hồi chỉ có hiệu quả trong những tình huống có tính lặp đi lặp lại và khi kết quả của hoạt động được đánh giá và so sánh với mục đích và tiêu chuẩn.

Những trường hợp không thể sử dụng kiểm soát phản hồi.

Đối với các tình huống chỉ xảy ra một lần như việc ra quyết định chọn vị trí của khách sạn vì khi biết được kết quả của việc trên thì mọi việc đã rồi không thể can thiệp bằng cách chuyển khách sạn đến vị trí khác. Không thể sử dụng kiểm soát phản hồi khi không thể đánh giá một cách khách quan và chính xác kết quả của hoạt động.

Ví dụ sự *hấp dẫn* của phòng khách được nâng cấp hoặc hiệu quả của việc *xúc tiến* trong khách sạn là không thể đánh giá và tính toán khách quan. Ảnh hưởng từ các yếu tố bên ngoài cũng gây sự khó khăn cho sự kiểm soát phản hồi. Ví dụ khi xem xét hoạt động của bộ phận nhân lực ở khách sạn, chất lượng của người lao động trong thị trường lao động tại địa phương là yếu tố môi trường ảnh hưởng đến người xin việc ở khách sạn, yếu tố này bộ phận nhân lực ít hoặc không thể kiểm soát được.

Các hoạt động trong khách sạn thích hợp với kiểm soát phản hồi.

Hoạt động nào ít nhiều có tính lặp đi lặp lại và có thể đánh giá kết quả của hoạt động một cách khách quan thì đều có thể áp dụng kiểm soát phản hồi. Hầu hết các hoạt động trong khách sạn là hoạt động mang tính lặp đi lặp lại và đo lường được. Ví dụ hoạt động đặt phòng, làm vệ sinh phòng, phục vụ bữa ăn và những than phiền của khách luôn xảy ra và phải giải quyết hàng ngày. Các hoạt động như tổ chức hội thảo, đại tiệc, hoạt động đón tiếp đặc biệt khác.

Các bước thiết lập hệ thống kiểm soát

Bước 1, thiết lập các tiêu chuẩn;

Bước 2, đo lường đánh giá những hoạt động, lấy kết quả để so sánh với tiêu chuẩn đề ra;

Bước 3, các biện pháp của ban quản lý cần sử dụng nếu sự chênh lệch giữa kết quả hoạt động và tiêu chuẩn định mức quá lớn.

Sự can thiệp của ban quản lý sẽ xảy ra bất cứ lúc nào có sự chênh lệch quá lớn không thể chấp nhận được giữa kết quả và tiêu chuẩn.

Hai cách cơ bản mà ban quản lý khách sạn có thể sử dụng:

Thứ nhất, gia tăng hoặc tái phân phối các nguồn lực có được cho hoạt động;

Thứ hai, thay đổi cách thực hiện hoạt động.

Cả hai phương pháp trên đều phải kiểm tra liên tục ảnh hưởng của việc tác động đối với kết quả.

Bảng 10-1. Nội dung của ba hình thức kiểm soát

Kiểm soát kết quả trách nhiệm	Kiểm soát hoạt động chuyên biệt	Kiểm soát nhân sự
Kế hoạch mục dịch mục tiêu	Các điều kiện bắt buộc Thủ tục hành chính	Nâng cấp khả năng Chọn lọc Huấn luyện Phân bổ công việc
Ngân sách	Trách nhiệm Quy định làm việc Các chính sách và thủ tục Quy chế cách cư xử	Trau dồi kỹ năng giao tiếp Hợp thức hóa các dự tính Kỹ năng điều phối Đánh giá quá trình thực hiện
Tiêu chuẩn	Hiệu chỉnh trước kết thúc Giám sát trực tiếp Quản lý sự kiện thực tế phát sinh Giới hạn chấp nhận Hiệu chỉnh ngân sách	Tăng cường kiểm tra chéo Nâng cao làm việc nhóm Hình thành những mục tiêu riêng từ những mục tiêu chung
Quản lý theo mục tiêu		

Quá trình kiểm soát phản hồi, một mặt giúp cho nhà quản lý nắm được kết quả hoạt động, bố trí các hoạt động ở mức hoàn thiện nhất trong mọi tình huống, lập quy trình cho những công việc có hoạt động quay vòng và khép kín. Mặt khác giúp nhà quản lý nâng cao năng lực mà không phụ thuộc vào thâm niên công tác.

Các phương thức kiểm soát khác

Các khách sạn kiểm soát các hoạt động cụ thể của nhân viên thông qua kiểm soát kết quả của hoạt động, kiểm tra các hoạt động cụ thể của nhân viên thông qua thái độ và động lực của họ.

Kiểm soát trách nhiệm dựa trên kết quả

Từng cá nhân, hoặc từng nhóm phải chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của một hoạt động cụ thể. Do đó, kết quả cuối cùng của hoạt động phải xác định và đo lường được để đem so sánh với mục đích và tiêu chuẩn định trước. Ví dụ, đối với nhân viên làm buồng họ phải đạt được chỉ tiêu 14 phòng/ca làm việc. Đối với nhân viên quản lý các quầy uống thì chi phí cho thức uống không vượt quá 18% doanh số.

Kiểm soát những hoạt động chuyên biệt

Kiểm soát chuyên biệt là loại kiểm soát dành cho các hoạt động chuyên biệt. Ví dụ kiểm soát hiệu quả của các bảng cấm, các quy định, nội quy trong khách sạn.

Trong khách sạn, đối với giám đốc hay trưởng các bộ phận kiểm soát theo định mức chỉ tiêu tài chính để đánh giá. Đối với quản lý cấp thấp thì có thể theo thời gian hoàn thành một lượt phục vụ khách.

Kiểm tra những việc trên là kiểm tra những hành động chuyên biệt được quy định bởi khách sạn. Kiểm soát những hành động chuyên biệt tức kiểm soát cách cư xử của nhân viên theo quy định của khách sạn để thực thi khen thưởng hoặc kỷ luật.

Về hệ thống kiểm soát hành động cụ thể. Ví dụ, thưởng 100.000 đồng cho nhân viên không vắng mặt và đi muộn về sớm trong tháng. Muốn theo dõi được nhân viên đạt được phải dựa vào kiểm diện (Điểm danh, bấm thẻ, lấy vân tay..).

Xem xét lại công việc trước khi hoàn thành là một hình thức kiểm soát hành động cụ thể. Muốn như vậy phải xem xét trước khi hoạt động được thực hiện và trước khi nó được hoàn thành. Xem xét trước khi công việc được hoàn thành là trực tiếp giám sát cấp dưới. Mục đích của việc giám sát trực tiếp là để phát hiện những hành động đặc thù của cấp dưới để điều chỉnh, giúp nhân viên hành động theo ý muốn của ban quản lý. Đây là một trong các chức năng của quản lý theo các sự kiện thực tế phát sinh. Việc kiểm tra mang tính giám sát và quản lý theo các sự kiện thực tế phát sinh thường gồm hai hệ thống. Thứ nhất là kiểm soát nhân sự và kiểm tra trách nhiệm dựa trên kết quả.

Việc kiểm soát này có những giới hạn được chấp nhận như: quy định số tiền mặt tối đa mà nhân viên quầy có thể thanh toán trực tiếp với khách không cần sự phê duyệt của cấp cao hơn. Để đề phòng những hành vi có hại cho khách sạn đòi hỏi cấp dưới phải báo cáo những điều họ dự định thực hiện. Cấp trên muốn kiểm soát càng nhiều thì sự ủy quyền càng bị thu hẹp và việc xem xét trước khi hành động càng kỹ lưỡng và chặt chẽ.

Kiểm soát nhân sự

Kiểm soát nhân sự và kiểm soát hoạt động chuyên biệt khác nhau. Cụ thể là kiểm soát hoạt động chuyên biệt xác định rõ ràng cách cư xử, trong khi kiểm soát nhân sự thì nhấn mạnh vào việc sử dụng chiến lược và thúc đẩy nhân viên được giao trách nhiệm, hoạt động có lợi cho khách sạn theo cách riêng của họ. Loại kiểm soát này khởi đầu bằng cách lựa chọn người có năng lực và đào tạo họ, có nghĩa là thuê người lao động đúng với công việc, đào tạo họ nghiêm túc, giao việc và tạo cơ hội cho họ hoàn thành tốt công việc. Muốn kiểm soát được thực hiện tốt phải làm công tác truyền đạt và giao việc cho nhân viên tốt, tức là phải làm cho nhân viên biết họ phải làm gì và điều họ phải làm sẽ đem lại sự thành công cho khách sạn. Để động viên, Ban quản lý phải áp dụng tốt biện pháp khen thưởng kịp thời. Đề bạt, nâng lương, khen thưởng chỉ được xét trên căn cứ duy nhất vào tiêu chuẩn của kết quả hoạt động và phong cách hành xử chuẩn mực của nhân viên khách sạn. Nếu tiêu chuẩn áp dụng cho việc nâng lương và đề bạt không rõ ràng hoặc không nhất quán thì sẽ làm cho nhân viên mất định hướng và gây khó khăn cho họ trong việc nhận biết loại hình hành xử nào được ban quản lý khách sạn xem là loại hành xử tốt trong khách sạn.

Lựa chọn chiến lược kiểm soát trong khách sạn

Nhìn chung không thể điều khiển hoạt động khách sạn chỉ bằng một chiến lược kiểm soát. Trên thực tế những khách sạn được quản lý tốt là đã sử dụng nhiều chiến lược, đan xen giữa các chiến lược để đạt mục đích. Tất cả các khách sạn đều cho rằng *sử dụng chiến lược kiểm soát nhân sự là số một và quan trọng nhất*, tuy nhiên sự kiểm soát dựa trên kết quả và kiểm soát hoạt động chuyên biệt cũng rất cần thiết và quan trọng không kém. Do đó, điều quan trọng là Ban lãnh đạo khách sạn phải có năng lực quản lý, tức là biết chọn chiến lược nào phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện để đạt kết quả cao.

Kiểm soát hoạt động chuyên biệt

Ưu điểm: Bất cứ lúc nào ban quản lý cũng biết được một cách chính xác các loại hành động và lỗi hành xử chuẩn cho từng công việc cụ thể đang diễn ra trong khách sạn.

Ban quản lý càng biết làm sao để có hành động chuẩn thì họ càng dễ yêu cầu nhân viên theo những thủ tục, quy trình để tạo ra những hành động chuẩn. Những quy định trong công việc và những thủ tục cần thiết buộc các hoạt động chuyên biệt phải tuân theo hoặc một số đặc tính quan trọng của sản phẩm để đánh giá kết quả. Ví dụ mùi vị của bát phở gà, thời gian làm thủ tục thuê phòng cho một khách. Trong trường hợp khó đánh giá kết quả, ban quản lý phải dùng sự giám sát trực tiếp để bảo đảm những hành động đặc thù đang được tiến hành. Theo Zaccarelli (1990) việc kiểm soát những hoạt động chuyên biệt đòi hỏi phải có sự kết hợp việc giám sát trực tiếp với một hệ thống báo cáo để đảm bảo những hành động chuẩn đang được thực hiện.

Hạn chế

Gây ra sự chậm trễ trong guồng máy hoạt động, mất thời gian của nhân viên;

Gây ra sự khó chịu bởi sự kiểm tra quá cứng nhắc, quá gắt gao;

Chế độ kiểm soát từng mặt hoạt động đôi khi tạo ra lỗ hổng làm thui chột tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của nhân viên;

Có nhiều trường hợp Ban quản lý không thể biết được cái gì có thể tạo ra những hành động chuẩn. Ví dụ khó kiểm soát sự sáng tạo của người đầu bếp hoặc cuộc giao tiếp thường nhật giữa nhân viên với khách. Nếu kiểm soát gắt gao việc tiếp xúc với khách có thể dẫn đến những tình huống không hài, hoặc sẽ can thiệp thô bạo đến phong cách hành xử của nhân viên. Để không biến nhân viên hành động như một cái máy thì *không nên kiểm soát chặt chẽ các mặt hành động tiếp xúc tương hỗ giữa nhân viên với khách.*

Kiểm soát hoạt động đặc thù khó khăn và không thích hợp với các cấp điều hành. Địa vị càng cao trong hệ thống cấp bậc quản lý thì việc kiểm soát càng khó khăn.

Tuy nhiên khi phát hiện mối quan hệ giữa số lượng hoạt động và kết quả hoạt động có sự chênh lệch nhiều thì phải kiểm soát các hành động đặc thù cụ thể.

Kiểm tra trên kết quả

Kiểm tra trên kết quả có giá trị cao khi có các điều kiện sau: Những ưu điểm thực hiện có thể đánh giá được; khả năng thực hiện công việc có thể đánh giá được một cách chính xác; các biện pháp đánh giá phải đúng lúc và thích hợp; những biện pháp đánh giá phải khách quan.

Trong hoạt động khách sạn có một số đáp ứng được bốn điều kiện trên. Ví dụ kiểm tra giá thành và doanh thu, hoạt động giải trí trong khách sạn, hoạt động của đầu bếp, hoạt động giám đốc kinh doanh...

Tuy nhiên hệ thống phải kiểm soát dựa trên kết quả chứa đựng các vấn nạn tiềm ẩn, một khi ban lãnh đạo không xác định được rõ mục tiêu.

Ví dụ như khách sạn đề ra mục tiêu tăng doanh thu ở nhà hàng và quầy rượu lên 40%. Tuy nhiên có thể chỉ đạt được mục tiêu trong ngắn hạn là tăng doanh thu, mà bỏ qua giám sát chất lượng phục vụ thì lợi nhuận trong dài hạn khó có thể bảo đảm.

Hệ thống kiểm soát trách nhiệm dựa trên kết quả phải được thực hiện kiểm soát tất cả các khía cạnh quan trọng của quá trình thực thi công việc.

Kiểm soát nhân sự

Kiểm soát nhân sự là kiểm soát khó khăn nhất nhưng lại thường xuyên và áp dụng phổ biến trong khách sạn. Dù cho ban quản lý có thiết lập những chế độ kiểm soát về kết quả và về những hoạt động đặc thù một cách nghiêm ngặt cũng khó có thể thành công vì hoạt động kinh doanh khách sạn sản phẩm chính là dịch vụ. Do đó Ban quản lý cần phải đặc biệt chú đến chiến lược kiểm soát nhân sự để đảm bảo động cơ thái độ cho người lao động làm cho họ luôn trong tâm thế làm vui lòng khách, đáp ứng các yêu cầu của khách theo cách riêng của từng nhân viên.

Tóm lại, kiểm soát là chức năng quản lý quan trọng cuối cùng để bảo đảm cho những mục tiêu và tiêu chuẩn của khách sạn được thực hiện. Như vậy, kiểm soát là hành động có định hướng. Trong quản lý khách sạn có thể áp dụng kiểm soát phản hồi đối với các hoạt động được lập đi lập lại nhiều

lần và kết quả của hoạt động đã xác định được thì đem so sánh với mục tiêu đã đề ra của khách sạn. Nếu có sự chênh lệch quá lớn giữa kết quả thực hiện và mục tiêu đề ra thì ban quản lý phải có ngay hành động can thiệp, uốn nắn lại để hoạt động đó trở lại trọng tâm kiểm soát. Kiểm soát phản hồi có thể là một chiến lược hiệu quả, khi bản thân hoạt động kinh doanh được lặp đi lặp lại và khi những kết quả của hoạt động được đánh giá một cách khách quan.

Hoạt động có thể được phân loại theo mục đích của chế độ kiểm soát. Trong hệ thống kiểm soát phản hồi mục đích của kiểm soát là kết quả của hoạt động. Một chiến lược kiểm soát hoạt động chuyên biệt, nhằm kiểm soát những hành động cụ thể mang tính đặc thù của nhân viên khách sạn. Chiến lược kiểm soát nhân sự nhằm quản lý những hành động của nhân viên bằng cách kiểm soát quá trình tuyển chọn, đào tạo, thái độ và động cơ của người lao động.

Tùy trong từng điều kiện và hoàn cảnh trong khách sạn để chọn chiến lược kiểm soát cho thích hợp. Vì mỗi chiến lược đều có những ưu điểm và hạn chế của nó. Điều quan trọng bậc nhất đối với Ban quản lý là biết rõ ràng loại hoạt động nào? Hoạt động đó dẫn đến kết quả gì? Khi đó việc kiểm soát hành động đặc thù sẽ mang lại kết quả rõ rệt. Chiến lược kiểm soát nhân sự phải rõ ràng để nhân viên có thể dựa vào đó mà thực hiện công việc để đồng thời mang lại thành công cho chính bản thân họ và cho khách sạn.

Các khách sạn được quản lý tốt đều kết hợp cả ba chiến lược kiểm soát nói trên để bảo đảm thực hiện những mục tiêu và mục đích của khách sạn.

10.2. KIỂM TRA KẾT QUẢ NGUỒN THU VÀ CHI CỦA KHÁCH SẠN

Kiểm tra là tra xét kỹ lưỡng xem việc làm có đúng hay không. Xem xét tình hình thực tế để đánh giá nhận xét.

Hiện nay nhiều khách sạn sử dụng hệ thống kiểm soát nguồn thu của khách sạn bao gồm ba thành phần:

Kế hoạch hàng năm của khách sạn;

Dự đoán hàng tháng của khách sạn;

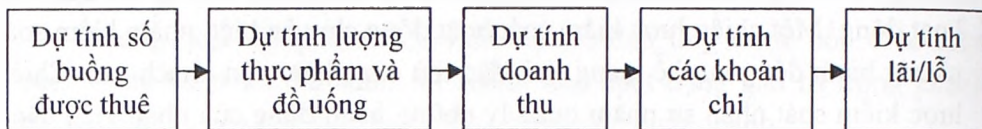
Chu kỳ lập kế hoạch 10 ngày của khách sạn.

Tiến trình lên kế hoạch và kiểm soát được áp dụng trong khách sạn là một trong những chiến lược kiểm soát về khả năng đánh giá kết quả rất quan

trọng. Những yếu tố cần thiết của hệ thống kiểm soát khả năng đánh giá kết quả bao gồm: kế hoạch; mục đích và mục tiêu; ngân sách; tiêu chuẩn; quản lý dựa trên mục tiêu.

Tiến trình kiểm soát khả năng đánh giá kết quả kinh doanh của khách sạn được thể hiện bằng hình dưới đây:

Hình 10-2. Tiến trình kiểm soát khả năng đánh giá kết quả kinh doanh của khách sạn



Việc cho thuê buồng là điều hiển nhiên cho sự tồn tại của khách sạn; việc ước tính và kiểm soát việc cho thuê phòng là mục tiêu chính của công tác quản lý khách sạn. Số lượng phòng được thuê, số lượng khách và cơ cấu khách trong khách sạn là động lực chính ảnh hưởng hầu hết đến các lĩnh vực hoạt động của khách sạn.

Dự kiến chính xác về lượng lương thực phẩm & đồ uống đòi hỏi phải dự kiến thật chính xác về số khách, đặc điểm tiêu dùng của khách và số phòng được thuê. Khi đã dự tính được số phòng cho thuê, và số lượng khách thì doanh thu có thể ước tính được bằng cách nhân số phòng được thuê với mức giá trung bình cho mỗi phòng và nhân số khẩu phần ăn với giá ước tính cho mỗi phần.

Giá nhân công và giá thực phẩm, nguyên liệu điện, nước ảnh hưởng quan trọng đến chi phí khách sạn. Ba khoản chi phí lớn nhất trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam là: chi phí điện nước, chi phí nhân công và chi phí thực phẩm. Một khi nguồn thu được dự tính trước khách sạn có thể ước tính những khoản chi thường xuyên khác và cộng thêm với các khoản chi phí cố định.

Mặt khác yêu cầu đặt buồng cho hội nghị (MICE) cũng phải được dự tính trước cho từng ngày trong năm. Số buồng cho khách hội nghị thuê được ước tính thì giá buồng cũng được ước tính.

Ngoài ra cũng phải ước tính tỷ lệ % của khách thuê buồng đôi để ước tính số lượng khách từng ngày trong khách sạn.

Kết luận cuối cùng là sự thống nhất của tập thể lãnh đạo và chuyên gia về tình hình năm tới, về số lượng buồng được thuê và giá buồng trung bình. Sự chính xác của kết luận này tùy thuộc vào kết quả phân tích môi trường kinh doanh, kinh nghiệm và dữ liệu thống kê từ năm trước.

Dự tính của các bộ phận

Sự dự tính được thông báo cho từng bộ phận trong khách sạn. Sau đó mỗi bộ phận lần lượt có trách nhiệm lập kế hoạch năm cho mình. Đối với các bộ phận không tạo ra được doanh thu trực tiếp như bộ phận bảo vệ, kế toán, an ninh thì sẽ được tính các khoản chi phí hoạt động của bộ phận dựa trên sản lượng kinh doanh của năm tới. Chi phí nhân công và trang thiết bị là hai khoản lớn nhất trong chi phí của các bộ phận. Mỗi khoản chi phí này thay đổi tùy theo sản lượng kinh doanh, do đó phải cân nhắc kỹ lưỡng từng khoản một.

Bộ phận kinh doanh ăn uống phải đương đầu với nhiều khó khăn và phức tạp hơn trong việc ước tính. Trước hết phải ước tính được số lượng khẩu phần ăn cho bộ phận quản lý phòng tiệc, phục vụ tại buồng và các nhà hàng (nếu có). Ngoài ra, sản lượng kinh doanh cũng phải dự tính trước như nhu cầu tiếp khách của phòng ban, các sự kiện nội bộ của khách sạn. Vì vậy nhà lập kế hoạch này phải có nhiều thông tin và phải căn cứ vào nhiều nguồn dữ liệu.

Khi đã ước tính được sản lượng kinh doanh (số lượng buồng cho thuê, số lượt khách, khẩu phần ăn), dựa vào sản lượng này để tính toán các khoản chi. Bộ phận kế toán phải cập nhật chi tiết cụ thể đầy đủ về các khoản chi của từng bộ phận. Phải tính toán thường xuyên các khoản chi chính theo tỷ lệ % của các khoản thu.

lấy giá cao cho khoảng 50% số lượng khách thuê ngắn ngày nhưng đến mùa thấp điểm có khi chỉ đạt 20% số buồng cho thuê với giá cao.

Sự biến thiên tỷ lệ khách thuê ngắn hạn ảnh hưởng rất lớn đến giá buồng trung bình của khách sạn. Giá buồng trung bình của khách sạn sẽ giảm nếu số lượng khách thuê với giá công bố giảm xuống và tăng loại khách thanh toán theo đại lý và sự sắp đặt trọn gói. Vì vậy, khách sạn phải có nhiều nỗ lực để ước tính giá buồng trung bình cho thuê ngắn hạn và số buồng cho thuê ngắn hạn.

Các nguồn thông tin cần tham khảo để ước tính:

Dựa vào số đặt phòng ngắn ngày trong hai ba năm gần nhất

Các sự kiện xảy ra trong nền kinh tế địa phương

Các đối thủ cạnh tranh của khách sạn

Cách thức marketing

Thời gian đặt buồng cho khách hội nghị.

Công việc thứ hai phải tiến hành là tính toán trước của việc cho thuê phòng khách hội nghị (MICE). Cần cập nhật chi tiết cho từng nhóm chắc chắn đã đặt buồng, các nhóm mới đang trong quá trình tìm kiếm.

Giả định rằng đến tháng 9 bắt đầu thời gian lập kế hoạch cho năm sau bộ phận lập kế hoạch đã có được số liệu tương đối chắc chắn là đã có 30.000 đêm buồng đặt trước cho hội nghị và 15.000 đêm buồng chưa chắc chắn. Tổng số là 45.000 đêm buồng. Dựa trên các nguồn dữ liệu thống kê của ba năm trước là 60.000; 59.800; 61.000. Dựa vào một số căn cứ khác và sử dụng phương pháp bình quân giản đơn Ban quản lý quyết lấy số 60.200 đêm buồng là chỉ tiêu cho năm tới. Như vậy việc đặt buồng chắc chắn vào thời điểm lập kế hoạch mới đạt khoảng $30.000/60200 = 50\%$. Nếu tính cả 15.000 đêm chưa chắc chắn thì khách sạn đạt $45.000/60200 = 75\%$. Như vậy, mọi cố gắng khách sạn phải cho thuê thêm 15.200 đêm buồng trong khoảng 15 tháng từ tháng 10 năm trước đến tháng 12 năm sau. Tất nhiên phải làm thế nào để chuyển 15.000 đêm buồng từ tình trạng không chắc chắn về tình trạng chắc chắn.

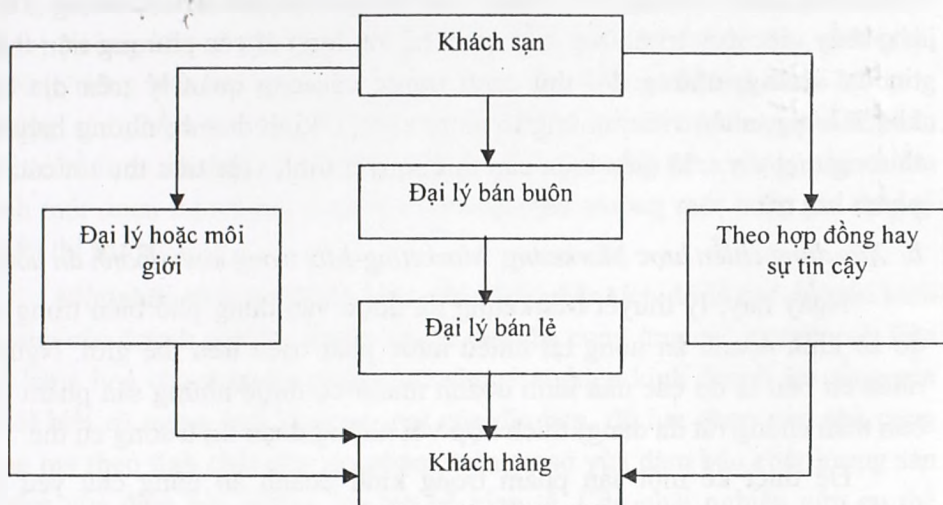
gặp gỡ các đối tác thuộc các đẳng cấp khác nhau, đại diện cho các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú tại các quốc gia khác. Những “*nhà ngoại giao của cơ sở lưu trú*” phát hành các phiếu đặt chỗ nhưng không trả tiền trực tiếp. Thông thường họ thu hoa hồng (khoảng 5%) trên tổng giá trị của các cuộc đặt chỗ. Họ tránh bán sản phẩm của các doanh nghiệp cạnh tranh. Sản phẩm được bán qua các đối tác này là biểu tượng của sản phẩm chất lượng, đồng thời vấn đề chính trong hoạt động kinh doanh là uy tín. Nhiều khi các nhà đại diện này liên kết với nhau và không chấp nhận những cơ sở có chất lượng sản phẩm giảm sút.

Từ đó cho thấy một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú khó có thể lựa chọn một hay nhiều kênh phân phối gián tiếp. Doanh nghiệp phải nắm được một cách tốt nhất mạng lưới phân phối: thể loại và tình trạng của từng nhà trung gian phân phối, khả năng tài chính của đối tác, vị thế trên thị trường của đối tác để có thể phân phối sản phẩm của mình đạt hiệu quả nhất. Nếu sử dụng nhiều nhà trung gian khác nhau có thể dẫn đến sự trùng lặp hoặc là sự quá tải của khả năng đáp ứng. Nếu điều đó trở thành hiện tượng thường xuyên thì những thiệt hại còn lớn hơn là nếu không cho thuê được một số buồng. Nếu như có quá nhiều nhà trung gian phân phối trong kênh dẫn đến việc phải trả hoa hồng quá cao (có khi lớn hơn 13%). Vì vậy, khi lựa chọn kênh phân phối doanh nghiệp cần phải đặt ra câu hỏi: “*có cần phải trả lời khẳng định tất cả các cuộc đặt chỗ không?*”. Câu trả lời phụ thuộc vào chiến lược sản phẩm của doanh nghiệp - nội dung chính của hoạt động nghiên cứu cầu. Chiến lược đó có thể là cần tăng hay giảm cầu hoặc cung, có thể là sự phân bổ lại khách hàng, v.v... Ví dụ, những chuỗi khách sạn trong trường hợp có sự quá tải của cầu đối với một cơ sở nhất định họ sẽ hướng khách hàng sang những khách sạn khác trong cùng chuỗi. Một số cơ sở kinh doanh lưu trú trên các trục đường giao thông có thể cho thuê buồng hai lần trong một ngày.

Các đơn vị bán lẻ thực hiện chức năng cung cấp cho du khách thông tin về chuyến đi, nơi ăn, nghỉ và các dịch vụ kèm theo, bảng giá, điều kiện phục vụ... Các đại lý bán buôn đứng trung gian giữa các hãng đại lý bán lẻ và tổ chức cung ứng thực hiện việc tổ chức chuyến đi theo kiểu “trộn gói” và bán trực tiếp cho các đại lý bán lẻ tại văn phòng của mình trước khi có

nhu cầu của khách hàng. Xuất phát từ tính đặc thù của sản phẩm, khách sạn muốn tăng cường khả năng phân phối của mình đồng thời sử dụng thêm nhiều hệ thống kênh phân phối như sau:

Hình 8-7. Hệ thống kênh phân phối



- Chiến lược xúc tiến bán

Một biện pháp rất tốt cho việc gián tiếp kích thích tiêu thụ là ghi lại những động cơ, mong muốn của khách và hình thành lên hộp thẻ thông tin. Hình thức này cho phép khi khách quay trở lại lần hai doanh nghiệp có thể đáp ứng được những yêu cầu của họ và như vậy sẽ tạo ra được những khách hàng cố định cho doanh nghiệp.

Trong hệ thống truyền thông của phối thức Marketing (Marketing – Mix) đối với hoạt động kinh doanh lưu trú thì quan hệ đại chúng (Public Relations) là hoạt động kinh tế – xã hội có ý nghĩa nhất. Cơ sở kinh doanh lưu trú là nơi diễn ra các mối quan hệ xã hội và cần phải được thông tin rộng trong xã hội. Vì vậy, trong doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cần phải đảm bảo môi trường văn hoá, lịch sự. Điều đó có thể đạt được thông qua việc duy trì những mối quan hệ tương tác với những tổ chức xã hội khác nhau, với các phương tiện thông tin đại chúng.

Mặt khác, trong các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú luôn có các điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức những hội nghị, hội thảo về văn hoá, chính

trị, xã hội. Trên thực tế, những khách sạn đẳng cấp cao, có quy mô lớn, ở thành phố thường là nơi diễn ra cuộc sống kinh tế – xã hội sôi động. Tại những khách sạn này thường tổ chức các cuộc tiếp đãi ngoại giao, các cuộc gặp gỡ của giới kinh doanh, trưng bày, triển lãm, hoà nhạc, biểu diễn một thời trang. Đó là những hình thức quan trọng của quan hệ đại chúng. Từ đó cho thấy việc duy trì những mối quan hệ tốt đẹp với các phương tiện thông tin đại chúng; những đối thủ cạnh tranh; các cấp quản lý trên địa bàn; khách hàng; nhân viên; những tổ chức xã hội, kinh doanh; những hiệp hội thương mại v.v... là điều kiện cần thiết quyết định việc tiêu thụ tốt các sản phẩm lưu trú.

b. Xây dựng chiến lược Marketing, Marketing-Mix trong kinh doanh ăn uống

Ngày nay, lý thuyết Marketing đã được vận dụng phổ biến trong các cơ sở kinh doanh ăn uống tại nhiều nước phát triển trên thế giới. Nguyên nhân cơ bản là do các nhà kinh doanh muốn có được những sản phẩm (mà bản thân chúng rất đa dạng) thích hợp với những đoạn thị trường cụ thể.

Để thiết kế một sản phẩm trong kinh doanh ăn uống chủ yếu cần nghiên cứu các nhân tố thuộc môi trường vi mô. Trước tiên cần nghiên cứu chi tiết khách hàng tiềm ẩn. Chính quy mô và đặc điểm tiêu dùng của khách hàng tiềm ẩn sẽ có ảnh hưởng đến thể loại, quy mô, vị trí, thứ hạng của cơ sở kinh doanh. Doanh nghiệp cần phải dự báo trước quy mô tương đối của cầu (số lượng khách), sự phân bố và cơ cấu của khách. Khi nghiên cứu về cầu các tiêu chí mang tính định tính thể hiện thói quen ăn uống, phong cách sống đóng vai trò hết sức quan trọng. Đối với hoạt động kinh doanh ăn uống trong kinh doanh du lịch quốc tế cần thiết phải phân đoạn thị trường theo quốc tịch, bởi vì phong tục, tập quán trong ăn uống ảnh hưởng đến sở thích và hành vi của người tiêu dùng.

Sau khi đã nghiên cứu khách hàng, doanh nghiệp cần nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh. Vấn đề doanh nghiệp cần quan tâm nhất là những điểm mạnh và những điểm yếu của sản phẩm; khách hàng của các đối thủ cạnh tranh. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp sẽ cố gắng đưa ra một sản phẩm khác biệt đối với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh (bằng cách tạo ra một cái gì đó mới, độc đáo). Trong kinh doanh ăn uống các sản phẩm được tạo ra ngoài mục đích để phục vụ khách du lịch còn được phục vụ cả

dân cư địa phương. Đây chính là điểm thuận lợi của các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống. Thông thường số lượng khách hàng là cư dân địa phương chiếm một tỷ trọng lớn và dễ nghiên cứu. Hãng kinh doanh đồ ăn nhanh nổi tiếng của Mỹ “McDonald’s” rất chú trọng đặc điểm đó. Thành công của hãng này tại nhiều nước trên thế giới là nhờ vào nhận thức đúng đắn của họ là thị trường không bao giờ là đồng nhất mà chính là tổ hợp của những thị trường riêng biệt. Ví dụ, tại các nước theo đạo Hồi thì không được sử dụng những sản phẩm mà đạo Hồi không cho phép. Chiến lược sản phẩm phân biệt cần được áp dụng trong trường hợp có thị trường tiềm năng, cần chiếm lĩnh một đoạn thị trường cụ thể, thâm nhập thị trường mới hoặc gia tăng tỷ phần thị trường.

Một nhân tố quan trọng khác cần phải phân tích đó là các đối tác kinh doanh của doanh nghiệp, trước tiên là các nhà cung ứng các nguyên vật liệu và hàng hoá cho doanh nghiệp. Một doanh nghiệp kinh doanh ăn uống cần phải biết rõ mạng lưới thương mại của địa bàn, để lựa chọn các nhà cung ứng tùy theo tính chất của sản phẩm, trên cơ sở vừa đảm bảo chất lượng sản phẩm vừa đảm bảo những lợi ích về kinh tế. Cần phải nghiên cứu cụ thể chủng loại hàng hoá của các nhà kinh doanh, các mức giá của họ, khoảng cách từ doanh nghiệp đến chỗ họ, khả năng chuyên chở thuận tiện, thời gian và sự đều đặn trong cung ứng. Những nguyên vật liệu cần thiết cho kinh doanh cần phải được chọn lựa kỹ càng và theo những tiêu chuẩn hiện đại về an toàn, vệ sinh lương thực thực phẩm, và ít calo.

Khi thiết kế một sản phẩm mới trong kinh doanh ăn uống, ngoài việc đưa ra những ý tưởng chung, thể loại, thứ hạng, quy mô v.v... cần phải xây dựng kế hoạch chi tiết về thiết kế bên trong, trang trí nội thất của phòng ăn, quần áo đồng phục của nhân viên, chủng loại món ăn và sự phân bổ chúng theo thời gian trong phạm vi một ngày. Kế hoạch này được xây dựng dựa theo những thông số về ý tưởng chung, thể loại, thứ hạng, quy mô của doanh nghiệp, khách hàng và những nhân tố khác của môi trường vi mô. Điểm thuận lợi nhất của kinh doanh ăn uống so với kinh doanh lưu trú là sản phẩm cụ thể trong kinh doanh ăn uống là rất năng động, có thể dễ dàng thay đổi theo sự yêu cầu của người tiêu dùng. Ngoài ra, sản phẩm của kinh doanh ăn uống còn chứa đựng nhiều yếu tố giống như hàng hoá thiết yếu hàng ngày nên có thể xây dựng kế hoạch theo nhiều phương án khác nhau, có thể

thử được ngoài thị trường để theo dõi phản ứng của người tiêu dùng. Vì lẽ đó, sản phẩm trong kinh doanh ăn uống có tính linh hoạt hơn và dễ quản lý hơn đối với các chuyên gia Marketing. Hơn nữa, nó lại dễ cải tiến, dễ thay đổi bằng sản phẩm mới. Trong trường hợp thay đổi một sản phẩm hiện tại cần phải phân tích các yếu tố liên quan đến sản phẩm và khách hàng. Cụ thể cần phân tích những mặt mạnh và mặt yếu của sản phẩm.

Trong kinh doanh ăn uống việc nghiên cứu khách hàng hiện có thường được thực hiện theo phương pháp quan sát trực tiếp của nhân viên phục vụ trong phòng ăn. Thông tin chính xác về khách hàng hiện có còn được thu thập từ số lượng món ăn, đồ uống đã phục vụ. Liên quan đến đồ ăn, thức uống có thể dùng rất nhiều biện pháp khác nhau để nghiên cứu về khách hàng hiện có. Một phương pháp phổ biến là trưng bày đồ ăn uống để khách thử nhằm đánh giá sự ưa thích của khách hàng. Theo sự phản ứng của khách hàng sẽ đánh giá chất lượng, tính thẩm mỹ của đồ ăn, thức uống.

Một cách tương tự khác là triển lãm các món ăn (có thể tham gia ở các hội chợ, cuộc thi nấu ăn hoặc doanh nghiệp tự tổ chức). Mục đích là để trình diễn tài nghệ của đầu bếp và các nhân viên phục vụ. Những phương pháp kể trên không những phục vụ cho việc nghiên cứu nhu cầu mà còn làm tăng tính hấp dẫn cho các sản phẩm của các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống. Ngoài ra, chúng còn là biện pháp kích thích tiêu dùng, là hình thức quảng cáo và quan hệ đại chúng hữu hiệu. Những biện pháp đó có ý nghĩa về nhiều mặt và thông thường được các chuyên gia Marketing sử dụng để thực hiện nhiều mục đích khác nhau của họ.

Trong kinh doanh ăn uống một số hình thức phục vụ cũng được sử dụng như là biện pháp nghiên cứu khách hàng. Đó là các hình thức: ăn tự chọn, gọi các món ăn đã được bày sẵn trong tủ kính hoặc trên các xe đẩy chuyên dụng. Hình thức ăn tự chọn được tổ chức cho các bữa ăn chính (ăn sáng, bữa trưa, bữa tối) nhằm xác định những món ăn chính bắt buộc nào và những món ăn phụ tự chọn nào được khách hàng ưa thích nhất. Trong kinh doanh ăn uống việc nghiên cứu những khách hàng hiện có thường ít được thực hiện bằng phiếu trưng cầu ý kiến hay phỏng vấn mà phổ biến hơn là những phiếu góp ý, nhận xét đánh giá của khách hàng. Chúng thường được đặt trên mỗi bàn ăn đề nghị khách đánh giá về sản phẩm hoặc trả lời những

câu hỏi nhất định. Mục đích chính là để nghiên cứu mức độ thoả mãn của sản phẩm nói chung và của từng thành phần nói riêng của sản phẩm.

Trong kinh doanh ăn uống việc hoàn thiện, đa dạng hoá sản phẩm thường được thực hiện bằng sự thay đổi của các món ăn, đồ uống. Còn việc thay đổi sản phẩm, đưa ra sản phẩm mới thường thông qua việc nâng cấp nhà hàng. Ở đây lại phải nghiên cứu các nhân tố của môi trường vi mô. Trong kinh doanh ăn uống môi trường xung quanh là năng động hơn so với trong kinh doanh lưu trú. Từ yếu tố đó cộng với những khả năng có thể tự động hoá các quy trình và lao động trong bộ phận bếp làm cho sản phẩm ăn uống có chu kỳ sống ngắn hơn sản phẩm lưu trú. Đó cũng là xu hướng nói chung trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống hiện nay và đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống cần phải có chiến lược sản phẩm linh hoạt hơn. Nếu bộ phận kinh doanh ăn uống nằm trong khách sạn thì chu kỳ sống ngắn hơn của sản phẩm ăn uống có thể sinh ra sự mâu thuẫn đối với những bộ phận kinh doanh khác trong khách sạn. Nhưng nếu như được quản lý tài tình thì nhiều khi đó lại là điều kiện để đổi mới và nâng cao khả năng cạnh tranh cho sản phẩm khách sạn nói chung.

Không phụ thuộc vào chính sách sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh ăn uống lựa chọn, doanh nghiệp cần phải xác định rõ họ sẽ theo quan điểm kinh doanh nào (truyền thống hay hiện đại) và từ đó sẽ thực hiện đối với những thành phần còn lại của chiến lược kinh doanh. Ví dụ về sự lựa chọn thành công theo quan điểm kinh doanh hiện đại và thích ứng sản phẩm đối với quan điểm đó là trường hợp của các nhà hàng kinh doanh đồ ăn nhanh và của những chuỗi nhà hàng đó. Họ đã thành công trong việc bao phủ gần như toàn bộ thị trường “ăn nhẹ, ăn nhanh và ăn tiết kiệm” và tương ứng đã thoả mãn thể loại nhu cầu đó.

Quan điểm kinh doanh truyền thống về cơ bản vẫn có tính chất phổ biến hơn và được định hướng đối với nhiều đoạn thị trường. Theo nguyên lý Marketing các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống phải xác định đối tượng phục vụ chính xác. Vì thế đã hình thành nên những nhà hàng theo chuyên đề. Đó là những nhà hàng kinh doanh theo quan điểm truyền thống nhưng với sản phẩm chuyên môn hoá. Trong nhiều trường hợp chuyên đề bao gồm những sản phẩm tự chế; hải sản, thú rừng, các món ăn kiêng, các món ăn

dân tộc, các món ăn Âu, các món ăn Á. Trong những nhà hàng này thiết kế nội thất và đồng phục của nhân viên cũng phải tuân thủ theo chuyên đề của nhà hàng. Sự chuyên môn hoá của nhà hàng cũng có thể theo hướng những đặc điểm của khách hàng như: nhà hàng cho người cao tuổi, nhà hàng cho trẻ em, nhà hàng cho những người ăn kiêng; hoặc cũng có thể theo phong cách của nhà hàng như: quán nhậu, quán bình dân.

Những nhà hàng theo chuyên đề là sự kết hợp thành công giữa quan điểm kinh doanh truyền thống và Marketing. Chúng không phải dành cho những khách hàng đại chúng mà dành cho những khách hàng có tính riêng biệt và ổn định. Sản phẩm ăn uống nhìn chung có thể được đặt trước, cũng có thể được bán trực tiếp khi khách đến. Thời gian làm việc của nhà hàng, số chỗ ngồi, quy mô của các trang thiết bị nấu nướng là các yếu tố giúp cho việc xác định quy mô phục vụ.

Nếu sản phẩm ăn uống là một bộ phận của sản phẩm khách sạn nói chung thì nó cũng sẽ được phân phối theo những kênh tương tự cho sản phẩm khách sạn và còn lại một phần sẽ bán trực tiếp. Nếu là một sản phẩm độc lập có thể tham gia vào các sản phẩm du lịch chung được xây dựng bởi các công ty lữ hành hoặc các nhà bán buôn theo kênh phân phối gián tiếp. Thông qua lại kênh phân phối này đã tạo cơ hội cho những nhà kinh doanh ăn uống, vì sẽ đảm bảo cho họ có khách thường xuyên và cơ sở kinh doanh sẽ được đưa vào các phương tiện quảng cáo của các đối tác (catalogue, tập gấp).

Đối với các cơ sở kinh doanh ăn uống độc lập, việc sử dụng các ấn phẩm quảng cáo chất lượng là khó có thể thực hiện được (do những hạn chế về khả năng tài chính, do tính chất tổng hợp của sản phẩm du lịch). Họ có thể tham gia vào chương trình quảng cáo cho sản phẩm nói chung trên địa bàn nhưng phải đạt được sự thống nhất về lợi ích cho các chủ sở hữu. Vì lẽ đó, trên thực tế, các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống thường trông đợi vào hình thức quảng cáo truyền miệng.

Trong kinh doanh ăn uống, do các sản phẩm chủ yếu được tiêu thụ trực tiếp, nên các thành phần khác của tổ hợp Marketing (Marketing-Mix) cũng được vận dụng một cách trực tiếp. Đó chính là các hình thức quảng cáo trực tiếp (thông qua chất lượng của sản phẩm, tên tuổi và thương hiệu

của nhà hàng) và các hình thức xúc tiến trực tiếp để tiêu thụ sản phẩm. Sản phẩm ăn uống cho phép sử dụng rất nhiều cách để kích thích nhu cầu và thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Ngoài những hình thức như: trưng bày, triển lãm các món ăn, còn phổ biến các hình thức như: những ngày, tuần, tháng của các món ăn của các dân tộc khác nhau. Các hình thức độ có thể được thực hiện trong các khách sạn có đẳng cấp cao (ví dụ như trường hợp tại khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội). Đây vừa là hình thức kích thích tiêu thụ cho khách sạn vừa là hình thức quảng cáo cho nhà hàng.

Trong kinh doanh ăn uống việc giảm giá thường được thực hiện trong những trường hợp: phổ biến một sản phẩm mới, thu hút một đoạn thị trường cụ thể, gia tăng tiêu thụ. Đặc biệt, sự giảm giá thường thấy khi thị trường có hiện tượng bão hoà hay xuất hiện sự cạnh tranh về giá cả.

Trong kinh doanh ăn uống thực đơn của nhà hàng là một hình thức quảng cáo hữu hiệu nhằm xúc tiến tiêu thụ sản phẩm. Thực đơn cần phải được thiết kế khéo léo nhằm đạt được những mục tiêu Marketing của nhà hàng. Khi thiết kế thực đơn cần phải đảm bảo những yêu cầu cần thiết.

Thực tế cho thấy thực đơn được ghi trên giấy có nhiều lợi thế hơn là nếu được ghi trên bảng. Những món ăn đặc sản trong ngày theo nguyên tắc cần được đưa vào một thực đơn riêng. Việc nhận biết những đặc điểm tâm sinh lý của khách hàng là điều kiện quan trọng giúp cho việc thiết kế thành công một thực đơn. Ví dụ, người thiết kế thực đơn cần phải xác định ở vị trí nào thường được khách hàng chú ý nhất, ở vị trí nào món ăn có khả năng sẽ được đọc nhiều hơn một lần. Các kết quả điều tra cho thấy: nếu thực đơn được thiết kế gồm 2 tờ thì vị trí được chú ý nhiều nhất là góc trên bên phải; nếu thực đơn được thiết kế gồm 3 tờ thì vị trí đó là ở giữa tờ thứ 2. Ở những vị trí đó cần đưa tên các món ăn cần phải tiêu thụ với số lượng lớn theo chiến lược sản phẩm đã được đưa ra.

Nếu có một danh sách dài các món ăn thì 2 món ăn đầu và 2 món ăn cuối thường được nhớ nhất. Từ đó cho thấy các vị trí ở giữa thực đơn là vị trí thuận lợi nhất cho những sản phẩm được dự tính tiêu thụ với số lượng ít, phù hợp với các mục tiêu Marketing đã được đặt ra.

Từ khóa

Marketing, quản trị Marketing du lịch, quản trị Marketing khách sạn, chiến lược Marketing, chiến lược Marketing hỗn hợp (Mar-mix).

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 8

1. Hãy phân tích mục tiêu Marketing mà một doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần đạt được? Chứng minh qua một ví dụ thực tế ở Việt Nam?
2. Xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của bộ phận Marketing cho các doanh nghiệp khách sạn có quy mô khác nhau (theo sự lựa chọn của giáo viên)?
3. Lựa chọn tiêu chí và phân đoạn thị trường, xác định thị trường mục tiêu cho một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú nào đó tại địa phương?
4. Lựa chọn tiêu chí và phân đoạn thị trường, xác định thị trường mục tiêu cho một doanh nghiệp kinh doanh ăn uống nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên?
5. Phân tích các chính sách của chiến lược Marketing hỗn hợp (Marketing-mix) cho một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên?
6. Phân tích các chính sách của chiến lược Marketing hỗn hợp (Marketing-mix) cho một doanh nghiệp kinh doanh ăn uống nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Hà Thanh Hải (2003), *Bài giảng Marketing khách sạn*, Sở Du lịch Hà Nội
2. Phillip Kotler (1997), *Quản trị Marketing*, Nhà xuất bản Thống kê
3. Trần Minh Hạo (1998), *Marketing*, Nhà xuất bản Thống kê
4. Nguyễn Hồng Sơn (2010), *Phát triển ngành dịch vụ*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội
5. Nguyễn Mạnh Tuấn (2010), *Marketing – cơ sở lý luận và thực hành*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội
6. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương (2008), *Quản trị Kinh doanh khách sạn*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân
7. Nguyễn Văn Mạnh, Nguyễn Đình Hòa (2008), *Marketing du lịch*, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân

Tiếng Anh

1. Francis Buttle (1995), *Marketing trong khách sạn và dịch vụ ăn uống*.
2. Conrad N. Hilton (1996), *Cathleen Baird, Hospitality Industry Hall of Honor Archives*, Conrad N. Hilton College, University of Houston, Texas.
3. H.B Van Hoof, M.E. McDonald, L.Yu, G.K.Vallen (1996), *Quản trị ngành công nghiệp khách sạn*, Irwin.
4. Sheth, J. and Parvatuyar, A. (2000), *Giới thiệu các mối quan hệ trong hoạt động Marketing*, Sage, Thousand Oaks, CA.
5. Tinsley, R. and Lynch, P. (2001), *Mạng lưới kinh doanh khách sạn nhỏ và phát triển điểm đến du lịch*, Hospitality Management, No. 20, pp. 367-78.
6. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004a), "Evolving to a new dominant logic for marketing", Journal of Marketing, Vol. 68 No. 1, pp. 1-21.
7. Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004b), *Bốn vấn đề chính của Marketing dịch vụ*, Journal of Service Research, Vol. 6 No. 4, pp. 324-35.
8. Yvonne von Friedrichs Gra (2005), *Mạng lưới khách sạn và nguồn vốn xã hội trong hoạt động Marketing điểm đến*, IJSSIM 17,1.

Chương 9

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

Sau khi học xong chương này, sinh viên có khả năng:

- Đưa ra các khái niệm cơ bản về chất lượng, chất lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn.
- Chỉ rõ các đặc điểm của chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn để từ đó vận dụng vào phân tích thực tế chất lượng dịch vụ của các khách sạn ở Việt Nam.
- Phân tích ý nghĩa và tầm quan trọng của việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch và qua đó giúp vận dụng phân tích vai trò của việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch trên thực tế.
- Giới thiệu các phương pháp đánh giá và đo lường chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn và vận dụng để đánh giá chất lượng dịch vụ cho các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch cụ thể ở Việt Nam.
- Cung cấp cơ sở lý luận về các biện pháp quản lý và hoàn thiện chất lượng dịch vụ trong các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

Nội dung chính của chương là tập trung nghiên cứu về các vấn đề:

- Khái niệm về chất lượng, chất lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ khách sạn.
- Đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn.
- Ý nghĩa của việc nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.
- Đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn.
- Quản lý chất lượng dịch vụ của khách sạn.

9.1. KHÁI NIỆM

9.1.1. Khái niệm chất lượng

a. Giới thiệu các cách tiếp cận về chất lượng

- Cách tiếp cận chất lượng theo sự tuyệt hảo (*Transcendence Approach*)

Chất lượng chính là sự hoàn hảo mang tính tuyệt đối và toàn thể. Cách tiếp cận này được các nhà triết học ủng hộ, nó thiếu thực tế và rất khó áp dụng trong quản trị kinh doanh.

- Tiếp cận chất lượng dựa trên sản phẩm (*Product Approach*)

Cách tiếp cận này dựa trên sự nhận dạng những thuộc tính hay đặc điểm của sản phẩm để chỉ ra chất lượng. Theo đó chất lượng là cái gì mang tính chính xác và có thể đo lường một cách khách quan được, ví dụ như tính bền hay độ chắc chắn của sản phẩm. Ngoài ra tiếp cận theo cách này cũng chỉ ra rằng số lượng đặc tính của sản phẩm càng cao thì nó càng được xem là có chất lượng cao. Mặc dù cung cấp một cách đánh giá khách quan, nhưng điểm yếu của cách tiếp cận này nằm ở chỗ chỉ dựa vào sự tồn tại của một số thuộc tính nào đó của sản phẩm để chỉ định chất lượng của nó là cao hay thấp. Cách tiếp cận này cũng không đánh giá được hết sự thay đổi và phức tạp trong nhu cầu của người tiêu dùng.

- Tiếp cận chất lượng trên góc độ sản xuất (*Production Approach*)

Cách tiếp cận này dựa trên sự hoàn hảo và sự phù hợp của hệ thống sản xuất ra sản phẩm tuân thủ theo những yêu cầu hoặc những đặc tính kỹ thuật định sẵn. Giảm các sai hỏng trong khi sản xuất là một phương pháp nâng cao chất lượng sản phẩm. Tiếp cận sản xuất khuyến khích các doanh nghiệp dùng phương pháp thống kê để kiểm tra chất lượng sản phẩm và dựa trên nguyên tắc phòng ngừa. Theo cách này chất lượng chỉ phản ánh xu hướng của người sản xuất mà lãng quên nhu cầu đòi hỏi đích thực của khách hàng.

- Tiếp cận chất lượng trên góc độ người sử dụng (*User Approach*)

Chất lượng của một sản phẩm hay dịch vụ là khả năng làm thoả mãn nhu cầu của người sử dụng sản phẩm đó, hay nói cách khác chất lượng sản phẩm là giá trị sử dụng của nó. Theo quan điểm này chất lượng sản phẩm là một phạm trù mang tính tương đối và chủ quan, chất lượng sản phẩm hoàn

toàn phụ thuộc vào cái nhìn của người sử dụng. Vì thế cách tốt nhất để nâng cao chất lượng sản phẩm là tìm mọi cách thoả mãn những yêu cầu đòi hỏi, mong đợi của người tiêu dùng và làm hài lòng họ. Cách tiếp cận này thường được các nhà marketing ứng dụng.

- Tiếp cận chất lượng theo quan điểm giá trị (Value Approach)

Tuỳ theo quan điểm của người tiêu dùng hay của người sản xuất mà chất lượng là quan hệ tỷ lệ giữa kết quả đạt được (hay lợi ích thu được) với chi phí bỏ ra. Như vậy chất lượng cũng là một phạm trù tương đối vì nó tuỳ thuộc vào khả năng chi trả của người mua và giá bán trở thành một chỉ tiêu chất lượng và luôn được so sánh với chất lượng sản phẩm (tiền nào của đấy).

Từ thập niên 80 trở lại đây, các doanh nghiệp luôn đi theo định hướng "hướng tới khách hàng" (Customer oriented) đã làm cho khái niệm về chất lượng sản phẩm tiến gần tới lý thuyết chất lượng theo cách tiếp cận giá trị và tiếp cận trên góc độ của người sử dụng.

Tuy nhiên, một hãng hay một doanh nghiệp thông thường có nhiều loại khách hàng khác nhau, do đó, để thoả mãn những yêu cầu khác nhau của khách chất lượng sản phẩm phải được xem như là một chiến lược kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp. Chiến lược này phải đảm bảo cung cấp những hàng hoá và dịch vụ thoả mãn hoàn toàn những mong đợi hiện tại và tiềm ẩn của cả khách hàng bên trong lẫn bên ngoài. Chiến lược này sử dụng tài năng của tất cả các thành viên nhằm đạt được những lợi ích cho tổ chức nói riêng, của cả xã hội nói chung và phải đem lại lợi tức cho các cổ đông.

Vậy chất lượng là gì?

Theo quan niệm cổ điển, người ta coi: *chất lượng là mức phù hợp với các quy định định sẵn về một số đặc tính của sản phẩm*. Tức là:



Theo quan điểm hiện đại thì: *"chất lượng là sự phù hợp với mục đích sử dụng và là mức độ làm thoả mãn khách hàng"*.

Tiêu chuẩn thuật ngữ ISO 8402 (TCVN 5814 - 94) đã định nghĩa: *"chất lượng là toàn bộ những đặc trưng của một sản phẩm hoặc của một dịch vụ có khả năng làm thoả mãn những yêu cầu đã đặt ra hoặc tiềm ẩn"*.

Những *"yêu cầu tiềm ẩn"* trên đây bao hàm nội dung chất lượng đối với xã hội của sản phẩm - sản phẩm làm ra không chỉ thoả mãn với khách hàng mua sản phẩm mà còn không gây ảnh hưởng đến xã hội và môi trường xung quanh.

b. Tiến trình phát triển tư duy về chất lượng và quản lý chất lượng sản phẩm

Quản lý chất lượng sản phẩm như ngày nay được áp dụng là kết quả của của một sự phát triển liên tục chưa dừng lại về khái niệm chất lượng. Tuy theo cách đánh giá và phân loại, lịch sử phát triển của *"chất lượng"* có thể được chia ra thành 5 bước sau:

- Gắn chất lượng với việc "Kiểm tra chất lượng" (Quality inspection)

Trong một thời gian dài kể từ khi diễn ra cuộc cách mạng công nghiệp, chất lượng sản phẩm chủ yếu là dựa trên việc kiểm tra.

"Kiểm tra chất lượng sản phẩm là quá trình đo, xem xét, thử nghiệm một hay nhiều đặc tính của đối tượng (sản phẩm hay dịch vụ) và so sánh kết quả với yêu cầu đã đặt ra nhằm xác định sự phù hợp".

Mục đích của kiểm tra là phát hiện các sản phẩm có khuyết tật và được tập trung vào khâu kiểm tra cuối cùng khi sản phẩm đã được tạo ra. Điều đó có nghĩa là để có những sản phẩm có chất lượng chỉ cần tăng cường công tác kiểm tra cuối cùng mà thôi. Cách nghĩ này đã không tìm được tận gốc nguyên nhân gây ra các lỗi của sản phẩm nên kết quả là càng tăng cường kiểm tra ở khâu cuối cùng thì số lượng sản phẩm mắc lỗi càng tăng lên và vì thế chi phí cũng càng tăng lên. Thực tế đòi hỏi cả quá trình trước, trong và sau khi tạo ra sản phẩm đều phải được kiểm tra để ngăn chặn các sai sót có thể xảy ra chứ không chỉ ở khâu cuối cùng. Cách tư duy này phổ biến ở các nước công nghiệp phát triển trong những năm 1920 của thế kỷ XX.

- Trong thời kỳ chiến tranh thế giới thứ II, người ta lại có chủ trương *gắn chất lượng sản phẩm với công tác kiểm soát chất lượng (Quality*

control). Theo cách tư duy này, không nên xem nhẹ việc kiểm tra chất lượng, song để đảm bảo rằng sản phẩm làm ra đạt yêu cầu phải tiến hành kiểm soát ở tất cả các khâu.

Tiến sĩ Juran đã khẳng định: *"chất lượng không được kiểm tra vào sản phẩm mà nó cần phải được sản xuất đúng ngay từ đầu"*.

Khi đó người ta đã nhận thấy chất lượng sản phẩm phụ thuộc rất nhiều vào những người thực hiện. Vì vậy, vai trò của những người nhân viên làm việc trực tiếp để tạo ra sản phẩm được đề cao và công tác kiểm soát trong quá trình tạo ra sản phẩm để phòng ngừa các lỗi của sản phẩm được tăng cường.

Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu về chất lượng lại nhận thấy hoạt động kiểm soát không chỉ được dừng lại ở các khâu của quá trình tạo ra sản phẩm mà phải bao trùm cả quá trình thiết kế, xây dựng kế hoạch, cung ứng vật tư hàng hoá và định hướng sản phẩm ứng với các thị trường mục tiêu cụ thể. Chính trong giai đoạn này, khái niệm về *"Vòng xoắn chất lượng"* đã ra đời ở Nhật Bản. Theo khái niệm này người ta quan niệm chất lượng sản phẩm luôn luôn biến động với chiều hướng đi lên theo một lộ trình xoắn bao gồm tất cả các giai đoạn:

- Nghiên cứu thị trường và nghiên cứu triển khai
- Mua vật liệu
- Sản xuất
- Kiểm tra
- Bán sản phẩm
- Bảo dưỡng
- Các dịch vụ sau bán hàng
- Thu thập thông tin phản hồi của khách hàng

Toàn bộ các khâu trên vòng xoắn dù được thực hiện ở đâu cũng đều đóng vai trò quan trọng đối với chất lượng sản phẩm, vì thế tại mỗi khâu đều phải tiến hành tốt việc kiểm soát.

Trong những năm 60, công tác kiểm soát chất lượng tổng thể (Company wide quality control) được phổ biến ở các doanh nghiệp của Nhật

Bản. Ở đó phương pháp thống kê kiểm tra chất lượng sản phẩm được áp dụng rộng rãi.

Như vậy, mỗi doanh nghiệp muốn cho sản phẩm của mình có chất lượng cần phải kiểm soát được 5 điều kiện cơ bản sau:

- Kiểm soát con người
- Kiểm soát phương pháp
- Kiểm soát trang thiết bị
- Kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào
- Kiểm soát thông tin.

Điều quan trọng là công tác kiểm soát chất lượng sản phẩm cần phải được tiến hành song song với việc kiểm tra chất lượng vì nó buộc sản phẩm tạo ra phải đạt mức yêu cầu nhất định và như vậy sẽ ngăn ngừa, giảm thiểu những sai sót có thể xảy ra. Nói cách khác, chiến lược kiểm soát chất lượng phải ôm cả chiến lược kiểm tra chất lượng.

- *Gắn chất lượng sản phẩm với đảm bảo chất lượng (Quality assurance)*

Nếu như mục đích của việc nâng cao chất lượng sản phẩm là để đem lại sự thoả mãn cho khách hàng thì mục đích của đảm bảo chất lượng là đem lại niềm tin cho khách hàng.

Khách hàng có thể đặt niềm tin lên người cung ứng một khi biết rằng người cung ứng sẽ đảm bảo chất lượng sản phẩm cung cấp ra thị trường. Niềm tin ấy dựa trên cơ sở khách hàng biết rõ về cơ cấu tổ chức, con người, phương tiện, cách quản lý của nhà cung ứng. Mặt khác các nhà cung ứng cũng phải có đầy đủ bằng chứng khách quan để chứng minh khả năng đảm bảo chất lượng của mình. Tư tưởng về đảm bảo chất lượng được áp dụng đầu tiên ở các ngành công nghiệp đòi hỏi độ tin cậy cao, sau đó phát triển rộng sang các ngành cung cấp dịch vụ như tài chính, ngân hàng, du lịch.... Niềm tin của khách hàng là vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp dịch vụ đặc biệt là doanh nghiệp dịch vụ du lịch vì ngoài niềm tin ra không có một biện pháp nào để người tiêu dùng kiểm chứng tại chỗ các sản phẩm dịch vụ trước khi mua.

Đảm bảo chất lượng được định nghĩa trong ISO 8402 (TCVN 5814 - 94) như sau: "*Đảm bảo chất lượng sản phẩm là toàn bộ các hoạt động có kế*

hoạch và có hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng để đảm bảo tin tưởng rằng sản phẩm hoặc dịch vụ thoả mãn đầy đủ các yêu cầu chất lượng".

- *Gắn chất lượng sản phẩm với Quản lý chất lượng (Quality management)*

Quản lý chất lượng sản phẩm là bước phát triển tiếp theo của đảm bảo chất lượng. Nó bao trùm tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp.

Mục tiêu của quản lý chất lượng sản phẩm là lãnh đạo doanh nghiệp phải đề ra được những chính sách thích hợp nhằm giảm tới mức tối thiểu các chi phí và tăng lợi nhuận trong kinh doanh.

Quản lý chất lượng sản phẩm được định nghĩa trong ISO 8402 (TCVN 5814 - 94) như sau: "*Quản lý chất lượng sản phẩm là một tập hợp các hoạt động của chức năng quản lý chung nhằm xác định chính sách chất lượng, mục đích, trách nhiệm và thực hiện chúng bằng những biện pháp như lập kế hoạch chất lượng, điều khiển chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ một hệ thống chất lượng*".

Đặc tính của quản lý chất lượng sản phẩm là:

- Việc kiểm soát các quá trình được coi trọng hơn kiểm tra.

- Các biện pháp phòng ngừa trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp là công việc quan trọng nhất của quản lý chất lượng.

Cách tư duy này về chất lượng đã cho ta thấy rằng không phải đầu tư vào chất lượng sản phẩm là tốn kém mà chính các sai lỗi trong việc tạo ra sản phẩm mới là nguyên nhân gây ra chi phí.

- *Gắn chất lượng sản phẩm với quản lý chất lượng toàn diện (Total quality management - TQM)*

Chất lượng toàn diện bao gồm nhiều chuẩn mực nghĩa là từ kiểm tra chất lượng đến quản lý chất lượng. Quản lý chất lượng toàn diện nhằm quản lý chất lượng trên quy mô tổng thể để thoả mãn các nhu cầu bên trong và bên ngoài. Nó bao gồm chất lượng của thông tin, đào tạo, thái độ tác phong, cách cư xử, mục tiêu, tổ chức, mối quan hệ nội bộ giữa các phòng ban, những phương tiện, công cụ, điều kiện để thực hiện công việc, sản phẩm dịch vụ ở bên trong và bên ngoài...

Quản lý chất lượng toàn diện là sự phối hợp chặt chẽ tất cả các biện pháp để quản lý mọi phương diện như: kỹ thuật, tài chính, văn bản, tài liệu, con người... mà những biện pháp này chắc chắn sẽ làm cho các sản phẩm dịch vụ làm ra đạt chất lượng (không phải bằng một sự ngẫu nhiên mà bằng các biện pháp thường xuyên kiểm soát, giám sát một cách chủ động của các doanh nghiệp).

Quản lý chất lượng toàn diện được định nghĩa trong ISO 8402 (TCVN 5814) như sau: *"Quản lý chất lượng toàn diện là cách quản lý của một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thoả mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội"*.

Tóm lại, trong vòng 50 năm trở lại đây, nhờ những bậc thầy về quản lý chất lượng như: Deming, Freigenbaum, Juran... người ta đã hiểu được rằng chất lượng là:

- Không chỉ được quyết định bởi những công nhân ở phân xưởng.
- Không chỉ được quyết định bởi các nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng.
- Không chỉ là trách nhiệm của bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm của một doanh nghiệp.

Mà chất lượng còn:

- Được quyết định bởi các nhà quản lý cấp cao, những người thiết lập lên hệ thống làm việc của doanh nghiệp.
- Là trách nhiệm của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.

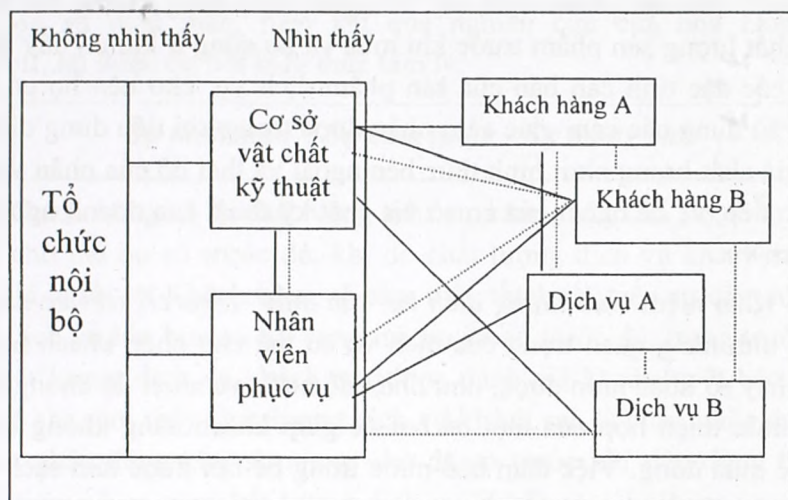
Thuật ngữ TQM đề cập tới nỗ lực của toàn bộ doanh nghiệp để đạt được chất lượng sản phẩm cao. Triết lý này đòi hỏi sự tham gia của mọi người từ trên xuống dưới. Triết lý này cũng gắn với sự tham gia của cả nhà cung cấp và cả khách hàng, trong đó khách hàng là điểm trung tâm, sự thoả mãn khách hàng là động lực thúc đẩy và mục tiêu của nó là cải thiện không ngừng chất lượng.

9.1.2. Khái niệm chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn

Trước khi đưa ra khái niệm về chất lượng dịch vụ khách sạn, chúng ta hãy bắt đầu từ khái niệm dịch vụ và chất lượng dịch vụ nói chung.

Dịch vụ thường được coi là kết quả của các mối quan hệ giữa nhân viên, khách hàng và cơ sở vật chất của một tổ chức theo quan điểm hệ thống. (Xem hình 9-1).

Hình 9-1. Cơ cấu của doanh nghiệp dịch vụ theo quan điểm hệ thống



Theo Donald M. Davidoff, nhà nghiên cứu về dịch vụ nổi tiếng của Mỹ thì: *"dịch vụ là cái gì đó như những giá trị (không phải là những hàng hoá vật chất), mà một người hay một tổ chức cung cấp cho những người hay những tổ chức khác thông qua trao đổi để thu được một cái gì đó"*. Trong định nghĩa này *"những giá trị"* thường phải được xác định bởi người tiêu dùng.

Đồng thời định nghĩa cũng chỉ ra sự cần thiết phải có mối quan hệ giữa người với người khi thực hiện dịch vụ. Tức là dịch vụ nhất thiết phải thông qua quá trình trao đổi để đổi lấy một cái gì đó. "Cái gì đó" ở đây có thể là tiền (hay lợi nhuận) như trong kinh doanh dịch vụ, cũng có thể là những lợi ích đối với cộng đồng và xã hội như các dịch vụ công cộng của nhà nước hay các dịch vụ mang tính chất từ thiện.

Chất lượng dịch vụ là một khái niệm khá trừu tượng và khó định nghĩa. Nó là một phạm trù mang tính tương đối và chủ quan. Do những đặc điểm của bản thân dịch vụ mà người ta có thể đưa ra khái niệm chất lượng dịch vụ theo những cách khác nhau, nhưng nhìn chung các tác giả thường

đứng trên quan điểm của người tiêu dùng dịch vụ: tức là chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào những sự cảm nhận của khách hàng. Ví dụ:

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ được cảm nhận* (*Perceived service quality*) là kết quả của một quá trình đánh giá dựa trên các tính chất bề ngoài (extrinsic) của sản phẩm dịch vụ. Vì người tiêu dùng không thể kiểm tra được chất lượng sản phẩm trước khi mua và họ cũng ít khi có đầy đủ thông tin về các đặc tính căn bản của sản phẩm dịch vụ, cho nên họ có khuynh hướng sử dụng các cảm giác cảm nhận được trong khi tiêu dùng dịch vụ để đánh giá chất lượng như: hình thức bên ngoài và thái độ của nhân viên phục vụ trực tiếp, về bề ngoài của cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ.

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ "tìm thấy"* (*Search service quality*) là những tính năng quan trọng của dịch vụ có thể cho phép khách hàng "tìm thấy", hay sờ hoặc nhìn được, như nhiệt độ nước và nhiệt độ không khí luôn giữ ở mức thích hợp của một bể bơi để giúp khách hàng không cảm thấy lạnh về mùa đông. Việc đảm bảo nước trong bể bơi được làm sạch và thay thường xuyên để không thấy đục hoặc có mùi khó chịu

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ "trải nghiệm"* (*Experience service quality*) là chất lượng mà khách hàng chỉ có thể đánh giá được sau khi đã sử dụng dịch vụ, hoặc đã tiếp xúc với những nhân viên phục vụ trực tiếp, tức là sau khi đã có sự trải nghiệm nhất định về việc cung cấp dịch vụ của một doanh nghiệp.

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ "tin tưởng"* (*Credence service quality*) đó là chất lượng của sản phẩm mà khách hàng phải dựa trên khả năng, uy tín, tiếng tăm của nhà cung cấp sản phẩm để đánh giá. Các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ càng có uy tín, danh tiếng tốt trên thị trường thì người tiêu dùng sẽ có xu hướng tin tưởng vào chất lượng dịch vụ của họ hơn.

Tóm lại, *chất lượng dịch vụ là kết quả của một quá trình đánh giá tích lũy của khách hàng dựa trên sự so sánh giữa chất lượng mong đợi (hay dự đoán) và mức độ chất lượng khách hàng đã nhận được.*

Hay có thể nói một cách khác: *Chất lượng dịch vụ luôn được so sánh với mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng sau khi đã tiêu dùng dịch vụ.*

Vậy chất lượng dịch vụ khách sạn, theo cách tiếp cận từ góc độ người tiêu dùng, chính là mức độ thoả mãn của khách hàng của khách sạn.

Tức là:

Chất lượng dịch vụ khách sạn = sự thoả mãn của khách hàng

Mà sự thoả mãn, theo kết quả nghiên cứu của ông Donald M. Davidoff, lại được đo bởi biểu thức tâm lý:

Sự thoả mãn = Sự cảm nhận - Sự mong chờ

Khách hàng sẽ bị thất vọng nếu sự cảm nhận của họ thấp hơn sự mong chờ mà họ có trước đó, khi đó chất lượng dịch vụ khách sạn sẽ bị đánh giá là tồi tệ. Khách hàng sẽ cảm thấy thích thú nếu sự cảm nhận của họ về dịch vụ lớn hơn sự kỳ vọng mà họ đã có trước đó, trong trường hợp này chất lượng dịch vụ khách sạn được đánh giá là rất tuyệt hảo. Khách hàng sẽ chỉ cảm thấy chất lượng dịch vụ khách sạn là chấp nhận được nếu sự cảm nhận đúng như sự mong chờ đã có trước khi tiêu dùng dịch vụ, trong trường hợp này chất lượng dịch vụ khách sạn chỉ được xem ở mức độ trung bình (tạm được).

Như vậy mục tiêu mà các doanh nghiệp khách sạn phải đạt được là thiết kế một mức cung cấp dịch vụ ở mức độ cao hơn so với những gì khách hàng của họ kỳ vọng. Vấn đề là ở chỗ, các khách sạn phải xác định chính xác những nhu cầu đòi hỏi của khách hàng mục tiêu để đưa vào thành những tiêu chuẩn bắt buộc cho toàn hệ thống (khách sạn) để mọi thành phần, mọi người trong hệ thống đó phải tuân thủ.

Theo cách này, chất lượng dịch vụ khách sạn cũng có thể được hiểu là mức cung cấp dịch vụ tối thiểu mà một doanh nghiệp khách sạn đã lựa chọn nhằm thoả mãn ở mức độ cao nhu cầu của thị trường khách hàng mục tiêu của mình. Đồng thời mức cung cấp dịch vụ đã được xác định đòi hỏi phải được duy trì nhất quán trong suốt quá trình kinh doanh.

9.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN

Để có thể đánh giá và quản lý chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn nhất thiết chúng ta cần phải làm rõ những đặc điểm đặc thù của nó. Chất lượng dịch vụ khách sạn có một số đặc điểm cơ bản sau:

9.2.1. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn khó đo lường và đánh giá

Đặc điểm này xuất phát từ chính bản chất và đặc điểm của sản phẩm khách sạn: Sản phẩm khách sạn như đã trình bày ở chương I là dịch vụ trọn gói, tức là sản phẩm khách sạn bao gồm 4 thành phần cơ bản: phương tiện thực hiện, hàng hoá bán kèm, dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn. Vì thế khi đánh giá chất lượng sản phẩm khách sạn người ta phải đánh giá chất lượng của cả bốn thành tố trên.

Trên thực tế đánh giá chất lượng của hai thành phần đầu tiên là phương tiện thực hiện dịch vụ và hàng hoá bán kèm có thể thực hiện dễ dàng hơn bởi đó là những vật cụ thể, hiện hữu. Người ta hoàn toàn có thể sờ mó, nhìn thấy, đo đếm được bằng các số đo có tính quy ước cao. Vì bản thân chúng đều có các tính chất hoá, lý cụ thể như độ dài, chiều rộng, kích cỡ, nặng, nhẹ, màu sắc, mùi vị ... Với hai thành phần sau là dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn ta không nhìn thấy, không sờ được và không có những thước đo cụ thể vì thế rất khó lượng hoá khi đánh giá. Có nghĩa là chúng chỉ phụ thuộc vào sự cảm nhận của người tiêu dùng. Tuy nhiên sự cảm nhận lại là một phạm trù tâm lý nên chịu sự phụ thuộc vào các nhân tố chủ quan của mỗi người khách, nó không có tính ổn định và không có những thước đo mang tính quy ước. Ví dụ sự cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào trạng thái tâm lý, tình trạng sức khoẻ, nguồn gốc dân tộc v.v... của mỗi người tiêu dùng khác nhau. Những yếu tố này luôn có thể thay đổi theo thời gian, vì vậy cùng một mức cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn sẽ được khách hàng cảm nhận rất khác nhau. Vào các thời điểm khác nhau, cùng một người khách cũng có những cảm nhận đánh giá về chất lượng dịch vụ khách sạn không giống nhau.

Khó khăn trong đánh giá và đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn đã khiến một số nhà quản lý khách sạn có xu hướng dựa vào những hoạt động có thể nhìn thấy và đo đếm được để đánh giá chất lượng sản phẩm dù đó không phải là chất lượng đích thực của sản phẩm khách sạn như: đếm số lượng khách hàng ngày ra, vào khách sạn. Hoặc dựa vào cách ứng xử của nhân viên phục vụ với nhà quản lý để suy ra thái độ của họ đối với khách hàng của khách sạn, v.v...

9.2.2. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn chỉ được đánh giá chính xác qua sự cảm nhận của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm của khách sạn

Đặc điểm này xuất phát từ các lý do sau:

- Đặc điểm thứ nhất của chất lượng dịch vụ khách sạn đã chứng minh rằng chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào sự cảm nhận của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm.

- Do đặc điểm của sản phẩm dịch vụ khách sạn: quá trình tạo ra và quá trình tiêu dùng của các dịch vụ khách sạn diễn ra gần như trùng nhau về thời gian và không gian đã khẳng định: khách hàng đóng vai trò quan trọng đối với sản phẩm dịch vụ khách sạn.

Khách hàng chính là một thành viên không thể thiếu và tham gia trực tiếp vào quá trình này. Họ là "nhân vật chính" trong hoạt động thực hiện dịch vụ khách sạn với tư cách là người tiêu dùng dịch vụ khách sạn. Vì vậy họ vừa có cái nhìn của người trong cuộc, vừa có cái nhìn của người bỏ tiền ra để mua sản phẩm của khách sạn. Đánh giá của họ về chất lượng dịch vụ của khách sạn được xem là chính xác nhất. Nếu sự cảm nhận của khách về việc cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn càng tốt thì tức là khách càng cảm thấy mức độ thoả mãn càng cao. Như vậy với những người không trực tiếp tiêu dùng sản phẩm của khách sạn sẽ không thể cảm nhận được một cách chính xác chất lượng của sản phẩm khách sạn.

Từ đặc điểm này các nhà quản lý khách sạn muốn đánh giá chính xác chất lượng dịch vụ của khách sạn phải luôn đứng trên cái nhìn của khách hàng, của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm. Phải cố gắng hiểu một cách chính xác những yêu cầu, mong muốn và đòi hỏi của khách chứ không phải dựa trên những nhận định hay sự cảm nhận chủ quan của riêng mình để xem xét. Đây cũng chính là sai lầm tương đối phổ biến của nhiều nhà quản lý khách sạn ở Việt Nam.

9.2.3. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào quá trình cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn

Một quá trình cung cấp dịch vụ khách sạn bao giờ cũng được thực hiện dựa trên hai nhân tố cơ bản, đó là: cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn và những nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình cung cấp dịch vụ.

Vì lẽ đó khi đánh giá chất lượng của dịch vụ khách sạn - chất lượng của một sản phẩm vô hình - khách hàng thường có xu hướng dựa vào chất lượng kỹ thuật (Technical quality) và chất lượng chức năng (Functional quality) để đánh giá về chất lượng dịch vụ.

Chất lượng kỹ thuật bao gồm chất lượng của các thành phần của cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp khách sạn hợp thành như: mức độ tiện nghi, hiện đại của các trang thiết bị, mức độ thẩm mỹ trong trang trí nội thất và thiết kế khách sạn, mức độ vệ sinh bên trong và bên ngoài khách sạn và mức độ đảm bảo an toàn trong thiết kế và lắp đặt các trang thiết bị máy móc trong khách sạn. Về vấn đề này chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn ở phần sau về các chỉ tiêu đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn. Chất lượng kỹ thuật thường giúp khách hàng trả lời câu hỏi *cái gì?* (What?) khi cảm nhận về chất lượng dịch vụ khách sạn.

Chất lượng chức năng bao gồm những yếu tố liên quan tới con người, đặc biệt là những nhân viên phục vụ trực tiếp tại khách sạn. Đó là thái độ, cách ứng xử, khả năng giao tiếp, hình thức bên ngoài của nhân viên, trình độ tay nghề, trình độ học vấn, tình trạng tâm lý, tình trạng sức khỏe, độ tuổi, giới tính v.v... của nhân viên phục vụ. Những yếu tố trên có tác động rất mạnh và trực tiếp đến sự cảm nhận của khách hàng khi tiêu dùng dịch vụ của khách sạn. Chúng cho phép khách hàng trả lời cho câu hỏi *như thế nào?* (How?) khi đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Cả hai thành phần chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng đều tác động tới hình ảnh của một khách sạn và quyết định đến chất lượng dịch vụ được cảm nhận của khách sạn. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản lý khách sạn là phải luôn quan tâm và tìm cách cải thiện cả hai: chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng của khách sạn một cách thường xuyên dựa trên những sự thay đổi trong nhu cầu sở thích và đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu của khách sạn.

9.2.4. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn đòi hỏi tính nhất quán cao

Tính nhất quán ở đây phải được hiểu theo hai góc độ:

- *Thứ nhất*, đó là sự thống nhất cao và thông suốt trong nhận thức và hành động của tất cả các bộ phận, tất cả các thành viên của khách sạn từ

trên xuống dưới về mục tiêu chất lượng cần đạt được của doanh nghiệp. Tính nhất quán vì thế cũng đòi hỏi các chủ trương chính sách kinh doanh của khách sạn phải đồng bộ với nhau. Nhiều khách sạn ở Việt Nam hiện nay khi thực hiện các biện pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ lại thiếu sự nhất quán này.

- *Thứ hai*, đó là sự đồng bộ, toàn diện, trước sau như một và đúng như lời hứa mà khách sạn đã công bố với khách hàng. Chất lượng dịch vụ khách sạn đòi hỏi phải tốt ở mọi lúc, mọi nơi, cho mọi khách hàng, đòi hỏi đối với mọi nhân viên ở tất cả các bộ phận trong khách sạn. Điều đó có nghĩa là không thể cho phép tồn tại thứ chất lượng dịch vụ chỉ chú trọng áp dụng cho một vài khu vực "*mặt tiền*" quan trọng nào đó mà nhà quản lý khách sạn cho rằng khách hàng dễ dàng nhìn thấy nhất để "*che mắt thiên hạ*" có tính chất đối phó. Cũng không thể chấp nhận việc các nhân viên phục vụ trực tiếp trong khách sạn chỉ cố gắng "*để mắt*" và "*chăm sóc kỹ*" những khách hàng mà họ cho là "*VIP*" (những người trông có vẻ bề ngoài sang trọng hoặc có nhiều tiền...). Chất lượng dịch vụ khách sạn cũng không thể chỉ tốt vào lúc đầu khi khách hàng mới tới sử dụng dịch vụ của khách sạn, còn những lần sau thì không cần thiết nữa (trước sau bất nhất). Chất lượng dịch vụ khách sạn không thể chỉ nằm trong những lời hứa hẹn suông rất hay mà khách sạn đã công bố để "*cạnh tranh*" một cách không lành mạnh với các đối thủ trên các phương tiện quảng cáo...

Tuy nhiên tính nhất quán của chất lượng dịch vụ khách sạn không được đánh đồng với tính cố định bất biến của khái niệm này. Chất lượng dịch vụ khách sạn không phải chỉ được diễn ra trong một thời điểm nhất định nào đó, cốt chỉ để "*gắn*" lên ngực áo một chiếc "*huy chương*" theo kiểu "*bệnh thành tích*" thường thấy. Chất lượng dịch vụ khách sạn cũng không thể được xây dựng một lần rồi cứ thế áp dụng mãi mãi không cần thay đổi. Chất lượng dịch vụ khách sạn đòi hỏi phải được hoàn thiện không ngừng và phải được điều chỉnh nếu thấy cần thiết cho phù hợp với yêu cầu thực tế thay đổi của thị trường (yêu cầu của thị trường khách hàng mục tiêu và thách thức của các đối thủ cạnh tranh).

9.3. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM

Chất lượng và quản lý chất lượng sản phẩm dù chưa thật sự trở thành sự quan tâm hàng đầu của nhiều doanh nghiệp khách sạn ở Việt Nam, song thực tế đã chứng minh rằng đó không còn là vấn đề quá mới mẻ. Ngay từ những năm đầu của thời kỳ mở cửa nền kinh tế đã có một số doanh nghiệp khách sạn ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh đã tiến hành nhiều biện pháp cần thiết nhằm cải thiện chất lượng dịch vụ của mình để làm hài lòng khách hàng và tăng uy tín của khách sạn như đầu tư cho việc đào tạo nâng cao trình độ nghiệp vụ chuyên môn cho cán bộ công nhân viên, đầu tư nâng cấp, sửa chữa, hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn. Tuy nhiên việc làm đó chủ yếu mới chỉ dừng lại ở mức bột phát theo nhu cầu nhất thời của mỗi doanh nghiệp. Nó không thường xuyên, quy mô tiến hành cũng chưa lớn và chưa đồng bộ. Khi đó chất lượng dịch vụ chưa được xem là chiến lược kinh doanh chi phối đời sống của các doanh nghiệp khách sạn.

Những năm cuối thập kỷ 90 đã bắt đầu một thời kỳ khó khăn trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam, thời kỳ mà nhiều khách sạn (đặc biệt là các khách sạn nhà nước và các doanh nghiệp khách sạn tư nhân có quy mô vừa và nhỏ) đều chịu sức ép mạnh của sự cạnh tranh gay gắt trên thị trường.

Trước tình hình đó, *câu hỏi thứ nhất* được đặt ra ở đây là: Các khách sạn ở Việt Nam có nhất thiết phải quan tâm tới chất lượng dịch vụ không?

Câu trả lời đương nhiên là cần thiết. Lý giải cho vấn đề này chúng ta có thể liệt kê một số lý do mang tính khách quan đã làm cho chất lượng sản phẩm trở thành vấn đề ngày càng được nhiều doanh nghiệp khách sạn ở Việt Nam quan tâm. Đó là:

- Môi trường kinh doanh đã có sự thay đổi mạnh, chuyển từ tình trạng cầu lớn hơn cung ở thời kỳ đầu mở cửa nền kinh tế sang tình trạng dư cung ở hầu khắp các điểm du lịch trong cả nước những năm cuối thập kỷ 90.

- Xu hướng hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Việt Nam muốn trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới, Tổ chức Du lịch thế giới, Khu vực mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) và là đối tác, bạn hàng của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch nước ngoài. Để đạt được mục

tiêu đó các khách sạn Việt Nam chỉ có sự lựa chọn duy nhất là phải nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

- Yêu cầu đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng, đặc biệt là khách du lịch quốc tế đến Việt Nam. Họ không chỉ có khả năng thanh toán cao mà còn là những khách hàng có nhiều kinh nghiệm đi du lịch. Họ luôn có sự so sánh chất lượng dịch vụ của các khách sạn Việt Nam với chất lượng dịch vụ của các khách sạn ở các nước phát triển khác nơi họ đã đi qua.

- Nhu cầu đăng ký, bảo vệ và khẳng định *thương hiệu* của các khách sạn trong nước trước sự "bành trướng" của các doanh nghiệp khách sạn liên doanh với các tập đoàn khách sạn lớn của nước ngoài...

Như vậy, chất lượng sản phẩm đã trở thành vấn đề cần thiết mang tính sống còn của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Vậy *câu hỏi thứ hai* đặt ra cho mỗi khách sạn Việt Nam phải trả lời là: Tại sao lại phải không ngừng nâng cao (cải thiện) chất lượng dịch vụ và phải quản lý ngày càng tốt hơn chất lượng dịch vụ khách sạn? Câu trả lời đầy đủ cho vấn đề này phải được nhìn nhận trên các góc độ khác nhau:

9.3.1. Chất lượng dịch vụ cao giúp gia tăng lợi nhuận cho cơ sở lưu trú du lịch

Chất lượng dịch vụ cao giúp khách sạn giữ chân các khách hàng cũ, tạo ra nhiều khách hàng chung thủy và thu hút thêm nhiều khách hàng mới.

Chúng ta đều biết dịch vụ khách sạn rất khó đo lường và đánh giá chất lượng trước khi mua. Người tiêu dùng sản phẩm này thường hay dựa vào những căn cứ có độ tin cậy như thông tin truyền miệng hoặc kinh nghiệm đã có của bản thân để đưa ra quyết định lựa chọn sản phẩm của các khách sạn họ sắp tới. Như vậy chất lượng dịch vụ cao không chỉ có tác dụng giữ khách cũ mà còn kéo thêm khách hàng mới đến với khách sạn mà không hề làm cho khách sạn tốn thêm các chi phí cho hoạt động marketing, quảng cáo. Các nghiên cứu về chất lượng dịch vụ khách sạn của Philip Kotler, John Bowen và James Makens đã chỉ ra rằng chi phí chất lượng hiệu quả hơn chi phí phi chất lượng trong kinh doanh khách sạn là từ bốn đến sáu lần. Khi khách sạn không quan tâm tới chất lượng dịch vụ hoặc quản lý chất lượng dịch vụ kém sẽ làm khách hàng không hài lòng với việc cung cấp dịch vụ

của khách sạn. Họ sẽ dễ dàng quyết định chuyển sang tiêu dùng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Khách hàng sẽ thông tin tiêu cực, không tốt về khách sạn cho những người khác chưa biết hoặc chưa tiêu dùng sản phẩm của khách sạn. Kết quả là khách sạn mất cả khách hàng cũ đã có và cả những khách hàng tiềm năng chưa từng tới khách sạn nhưng đã có ấn tượng xấu về nó vào tay các đối thủ cạnh tranh. Để có được những người khách hàng tiềm năng này hoặc là chúng ta phải đợi đến khi nào đối thủ cạnh tranh mắc lỗi, hoặc không quan tâm tới chất lượng dịch vụ (điều này thật khó có được trong một thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay). Nếu không khách sạn sẽ phải tốn rất nhiều chi phí và nỗ lực cho hoạt động marketing và còn phải mất rất nhiều thời gian nữa mới lấy lại được lòng tin của khách hàng.

Như vậy việc nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn sẽ giúp cho các khách sạn giữ chân được khách hàng cũ đã có (làm cho họ phải quay lại sử dụng sản phẩm của khách sạn nhiều lần) và thuyết phục thêm những khách hàng mới (tiềm năng). Điều đó tạo ra nhiều lợi ích cho doanh nghiệp khách sạn như:

- Giảm thiểu các chi phí marketing, chi phí quảng cáo, tức là làm giảm giá thành của sản phẩm cho khách sạn.
- Tăng thị phần và duy trì tốc độ tăng trưởng cao về chỉ tiêu khách của khách sạn sẽ làm tăng doanh thu cho khách sạn.
- Tăng khách hàng chung thủy cho khách sạn chính là biện pháp nhằm làm khuếch trương uy tín cho thương hiệu của khách sạn - điều mà mọi nhà quản lý khách sạn mong muốn đạt được trong thị trường cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay ở Việt Nam.

Cả ba vấn đề trên đều dẫn đến kết quả là làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp khách sạn.

9.3.2. Tăng khả năng cạnh tranh và tăng giá bán một cách hợp lý trên thị trường

Thị trường khách du lịch là thị trường khách chính, quan trọng nhất của các doanh nghiệp khách sạn như đã chứng minh ở chương I. Đây cũng là thị trường khách khó tính nhất, có khả năng thanh toán cao và cũng luôn có đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm mà họ mua.

9.4. ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Đối với những sản phẩm hữu hình, chất lượng được đo lường bởi các tiêu chí mang tính chất định lượng như: độ bền, tính năng kỹ thuật, các số đo như độ dài, ngắn, nặng nhẹ, màu sắc hay số lượng phế phẩm.v.v...

Đối với sản phẩm dịch vụ nói chung và dịch vụ khách sạn nói riêng, chúng ta khó có thể đo lường chất lượng dịch vụ bằng những khía cạnh mang tính định lượng bởi những đặc điểm riêng biệt của sản phẩm dịch vụ khách sạn như tính vô hình, tính không đồng nhất, sản xuất và tiêu dùng đồng thời....

Ông Parasuraman đã đưa ra một cách tiếp cận mới - mô hình Servqual để đo lường chất lượng dịch vụ một cách gián tiếp.

Trọng tâm của mô hình này là khoảng cách hay sự chênh lệch (GAP) giữa sự mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ về dịch vụ. Dựa trên sự chênh lệch này, khách hàng sẽ có cảm giác hài lòng hay không hài lòng về dịch vụ mà họ nhận được.

Theo mô hình Servqual, chất lượng dịch vụ dựa trên khoảng cách giữa sự mong đợi của khách hàng về dịch vụ và sự cảm nhận thực tế khách hàng nhận được sau khi tiêu dùng sản phẩm. Khoảng cách này thể hiện trên GAP 5 của mô hình, là khoảng cách giữa sự mong đợi và sự cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn. (Xem hình 9-2).

Mục tiêu của các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khách sạn là xoá bỏ hoặc ít nhất là thu hẹp khoảng cách này đến mức nhỏ nhất có thể. Việc áp dụng mô hình này cũng chỉ ra nhiều thách thức đối với các nhà quản lý khách sạn khi muốn đánh giá chính xác mức độ làm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, lỗ hổng mà doanh nghiệp đang có trong quản lý chất lượng dịch vụ để từ đó tìm ra các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

- Chất lượng dịch vụ được đảm bảo sẽ giảm khả năng mắc lỗi trong quá trình cung cấp dịch vụ. Điều đó sẽ giúp:

+ Tối thiểu hoá các hao phí về thời gian và chi phí cho hoạt động kiểm tra, giám sát quá trình cung cấp dịch vụ.

+ Giảm các chi phí cho việc sửa chữa các sai sót như: chi phí đền bù thiệt hại cho khách; chi phí đối phó với các dư luận không tốt về khách sạn; chi phí xử lý phản nản của khách hàng

- Chất lượng dịch vụ cao sẽ làm giảm các chi phí bất hợp lý về nhân lực vì:

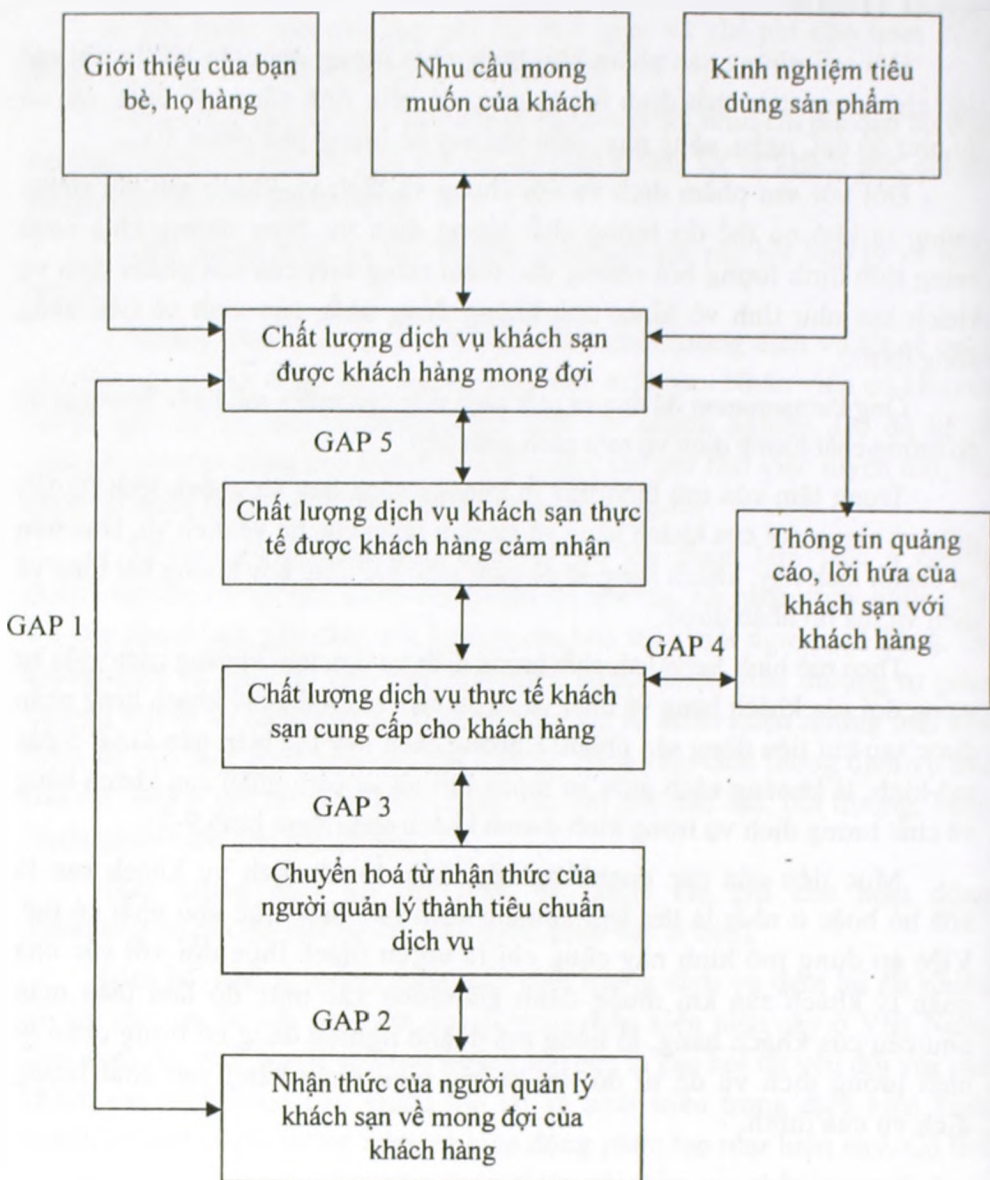
+ Những khách sạn duy trì và đảm bảo chất lượng dịch vụ tốt sẽ cung cấp cho người lao động môi trường làm việc tích cực. Nhân viên có khuynh hướng gắn bó lâu dài và trung thành hơn với doanh nghiệp. Do đó hệ số luân chuyển lao động của khách sạn sẽ giảm, chi phí cho việc tuyển mộ, lựa chọn lại nhân viên do sự xáo trộn thường xuyên giảm.

+ Nhân viên thường cảm thấy tự hào khi được làm việc ở những doanh nghiệp có uy tín, danh tiếng trên thị trường, họ nhận thấy những lợi ích của khách sạn gắn chặt với lợi ích của bản thân mỗi người lao động. Để khẳng định và giữ chỗ làm việc của mình người nhân viên thường tự giác, thường xuyên tự nâng cao trình độ nghiệp vụ, tự hoàn thiện những mặt còn thiếu để đáp ứng được yêu cầu của thực tế. Như vậy, chất lượng dịch vụ cao của các khách sạn đã giúp giảm thiểu các chi phí đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện nhân viên cho khách sạn.

Chất lượng dịch vụ cao giúp tiết kiệm chi phí cho hoạt động marketing và chi phí quảng cáo (đã được trình bày ở trên).

Tóm lại, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ đem lại rất nhiều lợi ích cho các khách sạn kinh doanh trong điều kiện hiện nay ở Việt Nam. Bên cạnh đó, chất lượng dịch vụ khách sạn còn là đòi hỏi tất yếu đối với các khách sạn Việt Nam nếu muốn tồn tại và phát triển trong điều kiện kinh doanh có quá nhiều thăng trầm và biến động phức tạp như hiện nay. Có thể nói một cách khác: đầu tư nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ phải trở thành "*sự lựa chọn bắt buộc*" đối với các khách sạn ở nước ta trong giai đoạn phát triển hiện nay.

Hình 9-2. Mô hình servqual về năm khoảng cách của chất lượng dịch vụ khách sạn



Trong mô hình Servqual, các biện pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ được thể hiện ở những nỗ lực để xoá bỏ hoặc thu hẹp các khoảng cách 1, 2, 3 và 4. Điều đó sẽ giúp các doanh nghiệp khách sạn giảm bớt khoảng cách thứ 5 (GAP 5). Vậy bốn khoảng cách đó là:

- *Khoảng cách 1 (GAP 1)* là khoảng cách giữa sự mong đợi thật sự của khách hàng và nhận thức của nhà quản lý khách sạn về điều đó. Nếu khoảng cách này lớn tức là nhà quản lý khách sạn không biết khách hàng mong đợi gì. Vì vậy, hiểu chính xác khách hàng mong đợi gì là bước đầu tiên và là quan trọng nhất trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng đối với một khách sạn. Tuy nhiên, doanh nghiệp biết về sự mong đợi của khách hàng có thể khác với những cái mà khách hàng thực sự mong đợi. Do đó tạo nên GAP 1: “*không biết khách hàng mong đợi gì*”, có 3 nguyên nhân:

+ Nguyên nhân thứ 1 là thiếu định hướng nghiên cứu Marketing. Có nghĩa là doanh nghiệp có hoạt động nghiên cứu Marketing không hiệu quả, không sử dụng hợp lý các kết quả nghiên cứu.

+ Nguyên nhân thứ 2 là kênh thông tin từ dưới lên không hiệu quả.

+ Nguyên nhân thứ 3 là doanh nghiệp có quá nhiều cấp bậc quản lý và thông tin sau khi đi qua quá nhiều cấp bậc quản lý có thể bị bóp méo hoặc bị làm sai lệch hay bị thất lạc (mất).

- *Khoảng cách 2 (GAP 2)* là khoảng cách giữa sự hiểu biết của nhà quản lý khách sạn về những gì khách hàng mong chờ với việc chuyển hoá chúng vào trong các tiêu chuẩn của dịch vụ (hay không lựa chọn đúng tiêu chuẩn dịch vụ). Khoảng cách này sẽ là rất lớn nếu như người quản lý khách sạn cho rằng mong đợi của khách hàng là không thể đáp ứng. Nhận thức này có thể là do suy nghĩ hẹp, nông cạn, ngắn hạn của một bộ phận các nhà quản lý. Điều này cũng thể hiện sự thụ động, không chịu tư duy theo hướng tích cực, sáng tạo và lạc quan của các nhà quản lý khách sạn về khả năng tìm các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

- *Khoảng cách 3 (GAP 3)* là khoảng cách giữa các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được thiết lập của doanh nghiệp khách sạn với chất lượng dịch vụ thực tế khách sạn cung cấp ra thị trường (hay không cung cấp dịch

vụ theo đúng các tiêu chuẩn đã xác định). Khoảng cách này tập trung vào nhân viên phục vụ trực tiếp, những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng. Họ là một phần của dịch vụ và có ảnh hưởng rất lớn đến sự đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ của khách sạn. Chất lượng dịch vụ cao không thể do những nhân viên tồi cung cấp. Tuy nhiên nhân viên cũng cần có sự hỗ trợ phù hợp từ phía doanh nghiệp để thực hiện công việc. Chất lượng dịch vụ vì thế cũng chịu sự tác động bởi chính khách sạn. Ví dụ, bảng mô tả công việc, tiêu chuẩn thực hiện công việc không rõ ràng, không phù hợp, công nghệ hỗ trợ công việc nghèo nàn, hệ thống kiểm soát quản lý lộn xộn khó hiểu, v.v.. là những nguyên nhân dẫn đến sự thực hiện công việc tồi tệ, ảnh hưởng đến khả năng và kỹ năng thực hiện công việc của nhân viên phục vụ, vì thế sẽ tác động đến chất lượng dịch vụ khách sạn.

- *Khoảng cách 4 (GAP 4)*: là khoảng cách giữa chất lượng dịch vụ được cung cấp với những thông tin, quảng cáo hay lời hứa mà doanh nghiệp khách sạn đem đến cho khách hàng (hay khách sạn không thực hiện lời hứa). Khoảng cách 4 sinh ra do những nguyên nhân như truyền thông theo chiều ngang (giữa các bộ phận trong doanh nghiệp) không phù hợp. Truyền thông giữa các phòng ban và trong bộ phận của doanh nghiệp là cần thiết để đạt được mục tiêu chung. Khoảng cách này là do lỗi trong truyền thông tin. Ví dụ: Nhân viên Marketing biết chính xác mong đợi của khách hàng. Tuy nhiên thông tin này không được thông tin chính xác đến bộ phận lễ tân của khách sạn hoặc các bộ phận cung cấp dịch vụ khác trong khách sạn, do đó không thể cung cấp dịch vụ có chất lượng tốt cho khách. Truyền thông bên ngoài là một nhân tố quan trọng khác, khách hàng có thể được nhận biết về khách sạn qua các thông tin quảng cáo, lời hứa mà doanh nghiệp muốn gửi đến họ như một biện pháp thu hút khách và để cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh của mình. Vì thế khi các thông tin, lời hứa được đưa ra thì đòi hỏi nhất thiết nó phải được thực hiện bằng mọi giá. Nếu doanh nghiệp khách sạn cung cấp những thông tin không chính xác, có xu hướng phóng đại để lừa dối khách hàng thì sẽ tác động xấu đến lòng tin của khách. Khi đó người tiêu dùng bị thất vọng và chất lượng dịch vụ khách sạn đương nhiên bị giảm sút một cách tồi tệ ngoài ý muốn. Thực tế đã chứng minh rằng các doanh

nghiệp kinh doanh dịch vụ, đặc biệt là khách sạn không nên đưa ra cung cấp những thông tin, thông điệp quá xa so với thực tế vì hứa bao giờ cũng dễ hơn là thực hiện lời hứa.

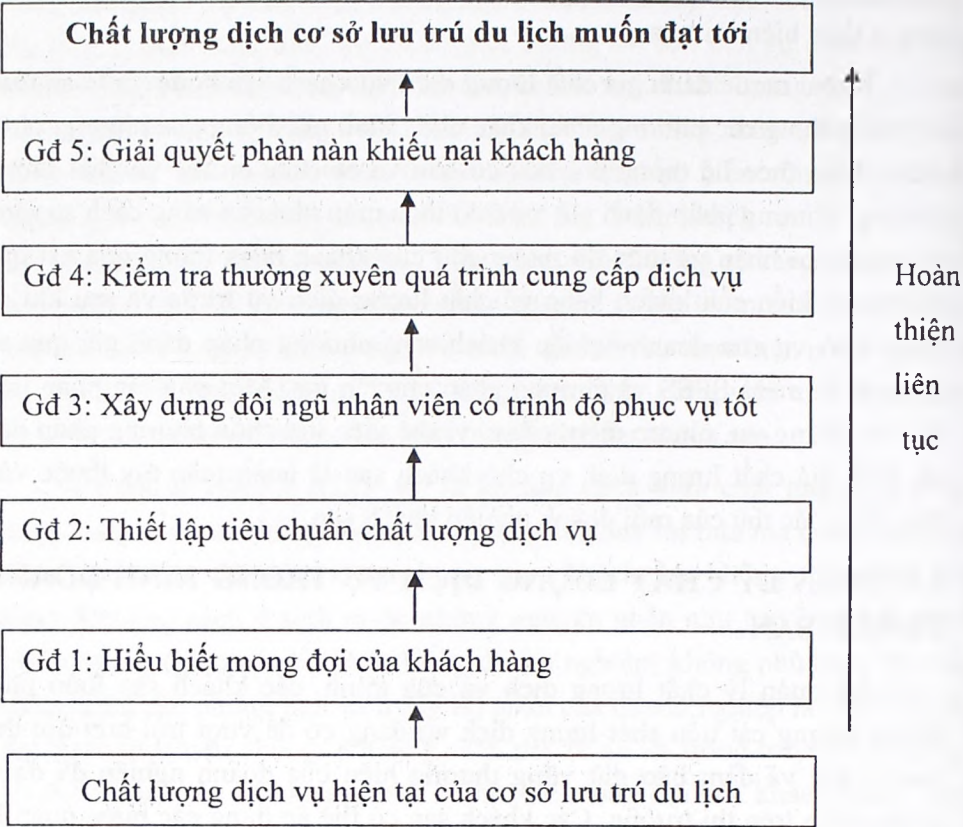
Ngoài ra, để đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn người ta hoàn toàn có thể áp dụng các phương pháp khác như: đánh giá thông qua phương pháp chấm điểm theo hệ thống chỉ tiêu cơ bản và chỉ tiêu cụ thể về chất lượng dịch vụ; phương pháp đánh giá mức độ thỏa mãn nhu cầu bằng cách so sánh mức độ cảm nhận và mức độ mong chờ của khách hàng thông qua kết quả điều tra ý kiến của khách hàng về chất lượng dịch vụ trước và sau khi sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn; phương pháp đánh giá qua sử dụng phần mềm SPSS và phương pháp chuyên gia. Mỗi phương pháp trên đều có những ưu, nhược điểm riêng, vì thế việc lựa chọn phương pháp nào để đánh giá chất lượng dịch vụ cho khách sạn là hoàn toàn tùy thuộc vào điều kiện đặc thù của mỗi doanh nghiệp khách sạn.

9.5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Để quản lý chất lượng dịch vụ của mình, các khách sạn luôn phải không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ đang có để vượt trội hơn đối thủ cạnh tranh và đảm bảo giữ vững thương hiệu của doanh nghiệp đã được khẳng định trên thị trường. Các khách sạn có thể áp dụng các bước quản lý chất lượng dịch vụ sao cho phù hợp với điều kiện đặc thù của mình theo sơ đồ quy trình quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn dưới đây (Hình 9-3).

Đây là một quy trình khép kín và được và đòi hỏi phải được thực hiện một cách thường xuyên, liên tục và đồng bộ. Nguyên tắc quan trọng là quản lý và hoàn thiện chất lượng dịch vụ khách sạn phải được tiến hành từ trên xuống, ngược lại với quy trình từ dưới lên của sơ đồ quy trình quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn sau đây.

Hình 9-3. Quy trình quản lý chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn



9.5.1. Hiểu biết nhu cầu mong đợi của khách hàng

Theo quan điểm Marketing hiện đại, hoạt động sản xuất kinh doanh của bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải bắt đầu từ khách hàng và nhu cầu khách hàng. Các doanh nghiệp phải quan tâm và trả lời câu hỏi: khách hàng hiện tại và thị trường tiềm năng của mình là ai? Có những doanh nghiệp tập trung thu hút nhiều nhóm khách hàng trong một đoạn thị trường nào đó mà mình đang hướng tới, có doanh nghiệp chỉ tập trung vào thị trường khá chuyên biệt, thị trường ngách. Dù nhằm vào thị trường nào thì việc hiểu được rõ thị trường mục tiêu, nhu cầu đòi hỏi của khách hàng hiện tại và thị trường tiềm năng cũng sẽ giúp cho khách sạn dễ dàng thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng, giúp doanh nghiệp xác định chính xác tiêu chuẩn dịch vụ họ sẽ

cung cấp. Điều đó cũng giúp cho doanh nghiệp khách sạn biết phải làm thế nào để trở nên thân quen hơn với khách hàng của họ. Một nghiên cứu của John E.G. Bateson đã chỉ ra rằng doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ không thể quản lý chất lượng dịch vụ của mình nếu doanh nghiệp đó không hiểu rõ bản chất của dịch vụ mà họ cung cấp, họ phải nhận thức một cách đầy đủ được khách hàng của họ thực sự muốn gì từ họ? Làm thế nào để khách hàng cảm nhận được chất lượng dịch vụ từ khi mới bắt đầu có ý định lựa chọn sản phẩm của doanh nghiệp.

Mục đích của việc tìm hiểu nhu cầu đòi hỏi của khách hàng là các khách sạn phải trả lời các câu hỏi sau:

- Khách hàng biết gì về những đặc trưng của dịch vụ mà khách sạn sẽ cung cấp?
- Ai là khách hàng của khách sạn và khách hàng mong muốn gì?
- Khách hàng nhìn nhận về khách sạn như thế nào? (hình ảnh của doanh nghiệp trong con mắt của khách hàng như thế nào?)

Việc tìm hiểu mong đợi thực sự của khách hàng mục tiêu là điều cần thiết nhằm giúp các khách sạn cung cấp dịch vụ có chất lượng cao cho người tiêu dùng và nghiên cứu Marketing chính là chìa khoá để giúp các khách sạn hiểu biết mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ về chất lượng dịch vụ mà khách sạn đang cung cấp trên thị trường. Thông qua hoạt động nghiên cứu nhu cầu khách hàng, các khách sạn có thể đạt được các mục đích sau:

1. Nhận ra những điều đã làm khách hàng không hài lòng và những thiếu sót của dịch vụ cần phải được khắc phục.
2. Nhận ra những yêu cầu mong đợi thực sự của khách hàng về dịch vụ.
3. Kiểm tra và theo dõi quá trình thực hiện dịch vụ tại khách sạn.
4. So sánh sự thực hiện cung cấp dịch vụ của khách sạn với đối thủ cạnh tranh.
5. Đo lường hiệu quả của những thay đổi trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.
6. Đánh giá sự thực hiện công việc của các nhân viên, của các bộ phận để ghi nhận và khen thưởng.

7. Tìm hiểu mong đợi của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ mới.
8. Theo dõi những thay đổi trong sự mong đợi của khách hàng.
9. Dự đoán những mong đợi của khách hàng trong tương lai.

9.5.2. Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ

Trong ngành kinh doanh khách sạn, hoàn thiện quy trình thực hiện công việc và quy trình công nghệ phục vụ giúp các khách sạn chuẩn hoá dịch vụ để cung cấp các sản phẩm dịch vụ nhất quán cho khách hàng. Doanh nghiệp phải thiết kế quy trình cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực và quản lý tốt những vấn đề có thể xảy ra làm ảnh hưởng tới quy trình công nghệ phục vụ của các bộ phận trong kinh doanh khách sạn. Nhờ đó, các khách sạn thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ phù hợp với những yêu cầu đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu. Rất quan trọng nếu các khách sạn nhận ra rằng chuẩn hoá dịch vụ không có nghĩa là dịch vụ được thực hiện một cách cứng nhắc. Tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng là phải đảm bảo hầu hết các khía cạnh quan trọng của dịch vụ được thực hiện cao hơn hoặc chỉ ít ngang bằng so với mong đợi của khách hàng. Điều đó không có nghĩa rằng tất cả các hoạt động cung cấp dịch vụ đều được kiểm tra theo một cách thống nhất. Sử dụng tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng cho phép và có xu hướng tăng sự uỷ quyền cho nhân viên khách sạn trong quá trình thực hiện công việc cụ thể. Sự thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng nhất quán được thực hiện dựa trên cơ sở của việc xây dựng tiêu chuẩn để hướng dẫn nhân viên cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực. Nhân viên có thể cảm nhận chính xác họ cung cấp dịch vụ tốt như thế nào? Mất bao nhiêu thời gian để thực hiện các hoạt động phục vụ? Số lần cung cấp dịch vụ mắc lỗi? Giải quyết phàn nàn của khách nhanh như thế nào? .v.v.. Nhờ đó họ sẽ cố gắng để hoàn thiện hoạt động phục vụ khách bằng việc xác định mục tiêu để đáp ứng và vượt quá mong đợi của khách hàng.

Tất cả các tiêu chuẩn dịch vụ của các khách sạn được xây dựng là nhằm đạt được mục tiêu ngày càng nâng cao năng suất lao động, tăng hiệu quả kinh tế, giảm thiểu các chi phí bất hợp lý và cuối cùng là nâng cao chất lượng dịch vụ, làm hài lòng khách hàng và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp. Dịch vụ tạo ra là để phục vụ khách hàng, do đó tiêu chuẩn dịch vụ của các

khách sạn phải dựa trên cơ sở những yêu cầu đòi hỏi và mong đợi của khách và vì thế nó cũng phải được đo lường bởi khách hàng. Tiêu chuẩn này phải được lựa chọn một cách thận trọng để phù hợp với mong đợi của khách hàng mục tiêu của mỗi khách sạn.

9.5.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động

Trong doanh nghiệp dịch vụ khách sạn, nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ và chính nó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng trong quá trình tiêu dùng dịch vụ của họ. Vì vậy đầu tư vào con người để nâng cao chất lượng dịch vụ là hoạt động đầu tư trực tiếp để hoàn thiện chất lượng dịch vụ của khách sạn. Tất cả nhân viên khách sạn từ người quản lý đến những nhân viên cung cấp dịch vụ cụ thể trực tiếp cho khách hàng, tất cả những gì họ làm và những gì họ nói đều ảnh hưởng đến nhận thức của khách hàng về dịch vụ, về doanh nghiệp. Nhân viên trực tiếp phục vụ khách đại diện cho doanh nghiệp và ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng. Họ đóng vai trò như một người bán hàng, một nhân viên Marketing. Đó cũng chính là một bằng chứng xác thực chỉ ra rằng trong khách sạn nhân viên hài lòng với công việc, với doanh nghiệp sẽ luôn sẵn lòng làm cho khách hàng hài lòng.

Bản chất của công việc cung cấp dịch vụ khách sạn chỉ ra rằng sự hài lòng của khách hàng sẽ tăng lên khi nhân viên làm việc theo nhóm hiệu quả. Nhân viên có cảm giác được hỗ trợ khi làm việc theo nhóm, họ có thể làm tốt hơn nếu được sự cảm thông và sẽ cung cấp dịch vụ tốt hơn. Bằng việc khuyến khích làm việc theo nhóm, các doanh nghiệp khách sạn có thể tăng cường khả năng của nhân viên để cung cấp dịch vụ tuyệt vời.

9.5.4. Kiểm tra điều đặn thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của cơ sở lưu trú du lịch

Mục tiêu của giai đoạn này là sử dụng kết quả đo lường để chọn lọc ra những điểm ngắc trong quy trình và vạch ra tiêu chuẩn dịch vụ. Quy trình tiêu chuẩn và đo lường cần được kiểm soát để đảm bảo rằng doanh nghiệp khách sạn đang phục vụ tốt khách hàng và khuyến khích nhân viên cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách.

Đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn cho phép người quản lý kiểm soát thực tế hơn là trừng phạt và dựa trên tầm nhìn, mục tiêu chiến lược mong

muốn của khách sạn. Người quản lý có thể sử dụng những số liệu thực tế để phân tích và ra quyết định.

9.5.5. Giải quyết phàn nàn của khách

Khách sạn có thể nhận nhiều lời phàn nàn khác nhau từ khách hàng, qua đó giúp khách sạn hiểu đúng những nguyên nhân có thể đã làm khách hàng mất lòng như:

- Do kiểm soát hoạt động phục vụ của nhân viên lỏng lẻo, không tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ đã được quy định của khách sạn.
- Có thể do sự phục vụ không đúng như đã hứa.
- Hoặc do nhân viên không quan tâm đến khách hoặc thô lỗ, không lịch sự với họ.....

Tất cả thiếu sót này mang lại cảm giác tiêu cực và những phản ứng không mong đợi của khách hàng, khách có thể rời bỏ khách sạn hoặc nói với khách hàng khác về những cảm giác, kinh nghiệm không tốt và thậm chí họ còn kiện lên hội bảo vệ người tiêu dùng... Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng giải quyết phàn nàn của khách tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng, sự trung thành của khách hàng. Khi khách hàng phàn nàn, là do họ thường có mong đợi cao hơn mức phục vụ của khách sạn. Họ mong đợi được giúp đỡ một cách nhanh chóng, được đền bù xứng đáng cho những sự cố đã xảy ra hoặc sự phiền toái đã gặp phải. Họ cũng luôn mong muốn được đối xử tử tế. Khách hàng hiện nay muốn khách sạn đền bù cho những lỗi lầm đã mắc của khách sạn bằng các hình thức như: bằng tiền, bằng lời xin lỗi, bằng một dịch vụ trong tương lai, bằng những hình thức giảm giá, bằng cách sửa chữa hay thay đổi. Họ luôn đánh giá cao nếu khách sạn cho họ cơ hội lựa chọn sự đền bù. Khách hàng luôn mong đợi sự công bằng trong chính sách, nguyên tắc và thời gian của quy trình xử lý phàn nàn. Họ muốn dễ dàng tiếp cận quy trình, muốn được giải quyết nhanh chóng. Họ thích được giải quyết ngay khi gặp những rắc rối lần đầu tiên, thích được đối xử lịch sự, trung thực và được quan tâm.

Làm tốt những điều trên chính là những biện pháp hiệu quả nhất nhằm hoàn thiện liên tục chất lượng dịch vụ của các khách sạn. Nhờ đó các khách sạn sẽ giữ chân được khách hàng và làm cho họ tình nguyện trở thành các khách hàng trung thành lâu dài của khách sạn.

Vấn đề đặt ra đối với các khách sạn là phải *liên tục hoàn thiện chất lượng dịch vụ* của mình. Không bao giờ chấm dứt việc hoàn thiện chất lượng dịch vụ được thừa nhận là cần thiết đối với bất kỳ doanh nghiệp nào muốn tồn tại và thành công trên thị trường. Thực tế đã chỉ ra rằng, hoàn thiện chất lượng dịch vụ sẽ góp phần tăng lợi nhuận, giảm chi phí và nâng cao vị thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khách sạn trên thị trường.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 9

1. Trình bày khái niệm về chất lượng theo các cách tiếp cận khác nhau?
2. Quá trình phát triển tư duy về chất lượng có ảnh hưởng như thế nào tới quản lý chất lượng sản phẩm? Hãy trình bày khái niệm và những đặc điểm của từng hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm mà anh (chị) biết?
3. Anh (chị) hiểu thế nào là chất lượng, chất lượng dịch vụ, chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn?
4. Hãy phân tích các đặc điểm của chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn?
5. Hãy phân tích các ý nghĩa kinh tế quan trọng của việc nâng cao chất lượng dịch vụ của các khách sạn? Hãy chứng minh qua thực tế ở một số khách sạn ở Việt Nam mà anh (chị) nắm rõ?
6. Đánh giá chất lượng dịch vụ ở một khách sạn được tiến hành bằng cách nào?
7. Hãy vận dụng những lý thuyết đã học để đưa ra các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ cho một khách sạn cụ thể trên địa bàn địa phương của anh (chị)?
8. Vận dụng những lý thuyết đã được học, anh (chị) hãy lựa chọn một khách sạn 3 sao tại Hà Nội để khảo sát và đánh giá chất lượng dịch vụ lưu trú theo phương pháp sử dụng công cụ SERVQUAL? Hãy xây dựng hệ thống tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ lưu trú cho khách sạn này và đưa ra các giải pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ lưu trú cho nó?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Ủy ban Thường vụ Quốc hội (2005), "*Luật Du lịch*", Hà Nội tháng 9/2005
2. Tập bài giảng *Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn du lịch* Khoa Du lịch và Khách sạn - Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội 1988.
3. Hà Thanh Hải, Trương Nam Thắng (1991), Hai tập bài giảng *Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn* - Vũng Tàu.
4. Trịnh Xuân Dũng (1999), *Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà nội.
5. Nguyễn Văn Lưu (1998), *Thị trường du lịch*, Nhà xuất bản Đại học quốc gia Hà Nội.
6. Pháp lệnh du lịch (1999), Nhà xuất bản Chính trị quốc gia.
7. Trương Sĩ Quý (1996), *Tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn nhà hàng*, Trung tâm đào tạo từ xa Đại học Huế.
8. Thông tư số 01/2001/TT - TCDL ngày 27/4/2001 của Tổng cục Du lịch hướng dẫn thực hiện Nghị định số 39/2000/NĐ-CP ngày 24/6/2000 của Chính phủ về cơ sở lưu trú du lịch.
9. Quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL ngày 27-4-2001 của Tổng cục Du lịch về việc bổ sung, sửa đổi, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn.
10. Hiệp hội du lịch thành phố Hồ Chí Minh (1997), *Quản lý khách sạn*, Nhà xuất bản Tuổi trẻ.
11. Đào Hữu Hoà (1996), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Huế
12. Lục Bội Minh (1998), *Quản lý khách sạn hiện đại*, (bản dịch), Nhà xuất bản Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
13. TS Nguyễn Văn Đính, Th.S Hoàng Thị Lan Hương (2003), *Giáo trình công nghệ phục vụ khách sạn nhà hàng*, Nhà xuất bản Thống kê.
14. Roy Hayter (2001), *Phục vụ ăn uống trong du lịch*, tài liệu dịch của trường Trung học nghiệp vụ du lịch Hà Nội, Nhà xuất bản Thống kê.
15. Philip Cotler (1997), *Quản trị marketing*, Nhà xuất bản Thống kê.
16. PGS.TS Trần Minh Đạo (1998), *Marketing*, Nhà xuất bản Thống kê.
17. TS Lưu Văn Nghiêm (1997), *Quản trị marketing dịch vụ*, Nhà xuất bản Lao động.

18. Hệ thống kế toán Việt Nam, Hệ thống kế toán doanh nghiệp, (1995), Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
19. Phạm thị Gái (1997), *Giáo trình phân tích hoạt động kinh doanh*, Nhà xuất bản Giáo dục.
20. Lưu Thị Hương và Dương Đức Lân (1996), *Tài chính doanh nghiệp*, Hà Nội
21. Giáo sư Alarí School (2000), "*Bài giảng môn Phát triển vùng và du lịch*", Chương trình đào tạo cao học Việt – Bỉ về Kinh tế và Quản trị công cộng, ĐH Solvay thuộc trường Đại học Tổng hợp Libre De Bruxelles tại ĐH KTQD.
22. Hoàng Thị Lan Hương (1998), "*Giới thiệu về hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn*", Tạp chí Du lịch số tháng 6/1998.
23. Hoàng Thị Lan Hương (1998), "*Đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn*", Tạp chí Du lịch số tháng 7/1998.
24. Hoàng Thị Lan Hương (1999), "*Vài suy nghĩ về lý luận và thực tiễn quản lý giá phòng khách sạn ở nước ta hiện nay*", Hội thảo khoa học về giá phòng khách sạn của Tổng cục Du lịch Việt Nam tháng 7/1999.
25. Hoàng Thị Lan Hương (2004), "*Phối hợp nguồn lực của hai quốc gia để phát triển các tuyến du lịch trọng điểm Việt – Trung*" Hội thảo khoa học quốc tế tại Bằng Tường Trung Quốc năm 2004.
26. Tập thể tác giả Khoa Du lịch và Khách sạn Đại học Kinh tế quốc dân (2001), *Giải thích thuật ngữ du lịch và khách sạn* - Hà Nội.
27. Hà Thanh Hải (2003), Phó tổng Giám đốc khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội, Bài giảng Marketing khách sạn dành cho lớp bồi dưỡng nghiệp vụ khách sạn - Sở du lịch Hà Nội.
28. Jacques Horovitz (1993), *Thuật chinh phục khách hàng*, Nhà xuất bản Thống kê.
29. Vũ Quế Hương (1999), *Quản lý chất lượng toàn diện*, Trung tâm thông tin khoa học kỹ thuật hoá chất.
30. TS Đặng Minh Trang (1998), *chất lượng dịch vụ*, Trung tâm đào tạo Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng.
31. Các tài liệu của khoá đào tạo về chất lượng của mạng lưới huấn luyện quản lý chất lượng (Qualiment) (1997), Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Trung tâm năng suất Việt Nam.
32. TS Trần Phương Trinh (1998), *Những khái niệm về quản lý chất lượng toàn diện (TQM)*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.

33. TS Trần Phương Trình (1998), *Quản lý chất lượng trong ngành kinh doanh dịch vụ*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
34. TS Trần Phương Trình (1998), *Chi phí chất lượng*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
35. TS Trần Phương Trình (1998), *Những công cụ quản lý chất lượng*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
36. TS Trần Phương Trình (1998), *Giới thiệu các hệ thống chất lượng*, Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội.
37. Đánh giá chất lượng nội bộ theo tiêu chuẩn ISO 9000 - Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Trung tâm Năng suất Việt Nam, 1999.
38. Những vấn đề về quản lý chất lượng - Thông tin chuyên đề - Viện Thông tin khoa học Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, 1997.
39. Hệ thống quản lý chất lượng, các yêu cầu TCVN ISO 9001 - 2000 - Tiêu chuẩn Việt Nam, 2000.

Tiếng Anh

1. John R. Walker (1996), *Introduction to Hospitality*, Prentice hall, New.
2. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen (1996.), *A Host of oportunities: An Introduction to Hospitality Management* - Irwin
3. K. Chon, R.T. Sparrowe (1995), *welcome to Hospitality, An Introduction* - South Western.
4. Eugene F. Brigham (2002), *Fundamentals of Management*, Sixth Edition, The Dryden Press- International Edition.
5. S.Medlik, H. Ingram (2006), *"The Business of Hotel"*, Butterworth Heinemann 2006.
6. Constantinos S. Verginis and Roy C. Wood (2002), *"Accommodaton Management: Perspectives for the International Hotel Industry"*, Thomson 2002.
7. David K. Hayes and Jack D. Ninemeier (2006), *"Foundation of Logging Management"*, Pearson - Prentice Hall 2006.
8. Chuck Y.Gee (1996), Part IV, *Resort Development and Management*, 2nd, American Hotel and Lodging Educational Institute.
9. Robert Chritie Mill (2008), Chapter 7-8, *Resort Management and Operation*, 2nd, John Wiley and Sons, Inc

10. Raphael R.Kavanaugh & Jack D.Ninemeier (1993), *Supervision in the Hospitality Industry*, 2nd Edition, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
11. John R. Walker, McKibbin (2010), Jack E. Miller, *Supervision in the Hospitality Industry, Leading Human Resources*, JOHN WILEY & SONS, INC.
12. Leslie W.Rue & Lloyd L. Byars (1999), *Supervision: Key link to productivity*, 6th edition, The Mc Graw-Hill.
13. M. J. Boella (1992), *Human Resource Management in the Hospitality Industry*, fifth edition, Stanley Thornes (Publishers) Ltd.
14. Roland T. Rust and Richard L. Oliver (1994), *Service Quality (New directions in Theory and Practice)*, Sage.
15. John E.G. Bateson (1995), *Managing Service Marketing*, Dryden.
16. Philip Kotler, John Bowen and James Makens (1996), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall.
17. James R. Evant and William M. Lindsay (1989), *The Management and control of quality*, West.
18. Kotler, P, Bowen, J.Makens, J. Upper Saddle River N.J (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Higher Education.
19. Abbey, J.Education Institute (2003), *Hospitality Sales and Marketing*, American Hotel and Hotel Association.
20. Mawson S, Continuum (2000), *The Fundamentals of Hospitality Marketing*.
21. Beaudry, Mark. (1996), *Contemporary Lodging Security: Modern Hotel Security Management*, Butterworth-Heiemann.
22. Burstein, Harvey (2001), *Hotel and Motel Loss Prevention: A management Perspective*, Prentice Hall.
23. Ellis, C.Raymond, OSHA (2005), *A guide to Occupational Safety and Health standards Compliance for the lodging industry*, Washington D.C: American Hotel Foundation.
24. J.R. Brent and Charles R. Goeldner (1997), *"Travel, tourism and hospitality research"*, John Wiley and Sons inc. 1997.

Tiếng Bun

1. S. Rakadziska, M. Neskov (1993), *Marketing v Tourisma*, Varna.

Thứ nhất, kiểm soát là chức năng quản lý quan trọng cuối cùng để đảm bảo cho những mục đích và tiêu chuẩn của khách sạn được thực hiện.

Thứ hai, kiểm soát là hành động vừa mang tính giám sát hoạt động hiện tại vừa mang tính định hướng cho hoạt động tương lai.

Kiểm soát phản hồi

Kiểm soát phản hồi là một dạng hoạt động quản lý tích cực và trừ bị. Thông qua hoạt động kiểm soát người quản lý sẽ có những quyết định đúng đắn trong trường hợp thực hiện kế hoạch không đạt được mục tiêu. Do công tác kiểm soát thường sử dụng nhiều những thông tin kế toán nên đôi khi người ta đồng nhất chức năng kiểm soát với chức năng kế toán. Chức năng kế toán là thực hiện những gì đã xảy ra. Chức năng của kiểm soát là giúp cho khách sạn thực hiện những công việc cần thiết để đạt được mục đích đã định trước.

Trong lúc điều hành nhà quản trị khách sạn giải thích cho nhân viên dưới quyền những gì họ phải làm và giúp cho họ hoàn tất công việc đúng với năng lực của họ. Trong khi kiểm soát, nhà quản trị này cần xác định làm thế nào để tiến đến kết quả trong công việc được giao và những tiến bộ nào đưa đến việc hoàn tất mục tiêu. Nhà quản trị phải hiểu rõ những sự việc xảy ra, đề hướng dẫn công việc hoặc nếu cần thay đổi chiều hướng để công việc không đi sai mục tiêu đã định.

Phương tiện kiểm soát hữu hiệu nhất là báo cáo kết quả. Bản báo cáo kết quả đầy đủ rõ ràng sẽ giúp cho nhà quản trị và các cộng sự có thể nhận biết được những gì đã tiến triển/trì trệ trong công việc. Nếu cần có thể thay đổi lề lối làm việc hay chiều hướng của công việc.

Các tỷ lệ dùng để phân tích hoạt động tác nghiệp của khách sạn bao gồm các tỷ lệ chi phí trong tổng doanh thu, tỷ lệ lợi nhuận gộp và lợi nhuận thuần trong tổng doanh thu và đặc biệt là các hệ số sử dụng buồng, giường và chỗ ngồi, ăn trong nhà hàng.

Phân tích các tỷ lệ tài chính của khách sạn là căn cứ vào bảng cân đối tài sản và bảng báo cáo kết quả kinh doanh của khách sạn. Phương pháp truyền thống được áp dụng trong phân tích tài chính trong khách sạn là phương pháp tỷ lệ, phương pháp phân tích diễn biến nguồn vốn, phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian. Nội dung phân tích tài chính của khách sạn bao gồm phân tích các tỷ lệ tài chính. Các tỷ lệ tài chính bao gồm các tỷ lệ về khả năng thanh toán, các tỷ lệ về khả năng cân đối vốn các tỷ lệ về khả năng hoạt động và tỷ lệ về khả năng sinh lãi. Phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng vốn của khách sạn bằng cách lập bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn. Phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian như là chênh lệch thương mại, giá trị gia tăng, tổng lãi kinh doanh, kết quả kinh doanh, kết quả kinh doanh trước thuế, kết quả kinh doanh sau thuế.

Nội dung của chương bao gồm:

1. Kiểm soát hoạt động trong khách sạn
2. Kiểm tra kết quả và nguồn thu chi của khách sạn khách

10.1. KIỂM SOÁT (CONTROLLING) HOẠT ĐỘNG TRONG KHÁCH SẠN

Tầm quan trọng của hoạt động kiểm soát

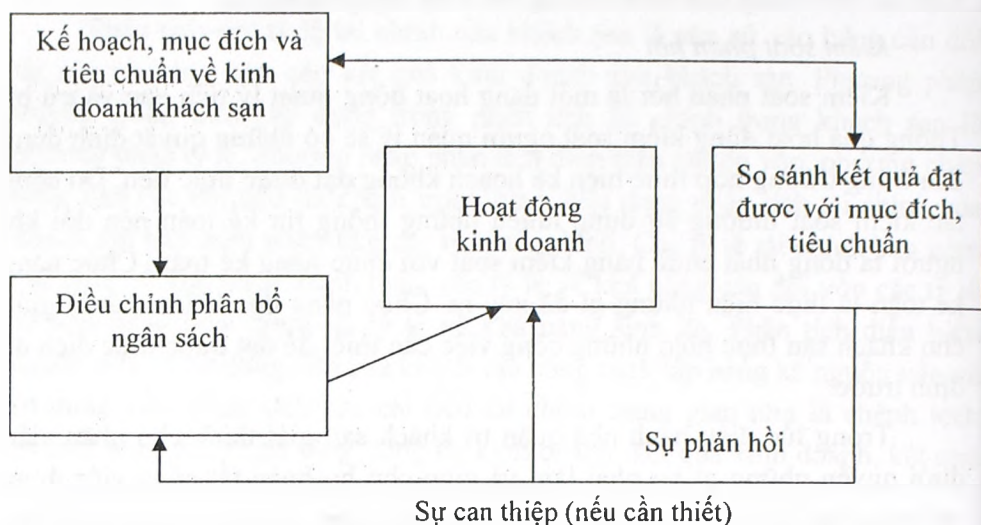
Kiểm soát là trong phạm vi quyền hạn của mình xem xét để phát hiện, ngăn chặn những gì trái với quy định.

Kiểm soát là chức năng quản trị liên quan đến việc giám sát các hoạt động của nhân viên giữ cho khách sạn đi đúng đường dẫn đến mục tiêu của khách sạn đề ra và sửa sai khi cần thiết.

Chức năng kiểm soát trong quản lý sẽ giúp cho khách sạn đạt được mục đích kinh doanh và làm thỏa mãn khách. Không thực hiện tốt chức năng này thì khách sạn khó hoặc không thể đạt được mục tiêu chiến lược đã đề ra.

Quá trình kiểm soát phản hồi đơn giản.

Hình 10-1. Quá trình kiểm soát phản hồi



Quá trình này được bắt đầu bằng một kế hoạch xác định mục đích, tiêu chuẩn của hoạt động kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh cũng chỉ rõ nguồn lực được phân bổ cho hoạt động kinh doanh. Kiểm soát là đánh giá việc thực hiện và so sánh việc thực hiện có đạt mục đích và tiêu chuẩn như đã đề ra hay không. Kết quả này là cơ sở để ra quyết định điều chỉnh hay không điều chỉnh mục tiêu của kế hoạch kinh doanh đã đề ra. Việc so sánh kết quả với tiêu chuẩn và sự can thiệp nếu sự chênh lệch không thể chấp nhận được gọi là quá trình phản hồi. Quá trình phản hồi chỉ có hiệu quả trong những tình huống có tính lặp đi lặp lại và khi kết quả của hoạt động được đánh giá và so sánh với mục đích và tiêu chuẩn.

Những trường hợp không thể sử dụng kiểm soát phản hồi.

Đối với các tình huống chỉ xảy ra một lần như việc ra quyết định chọn vị trí của khách sạn vì khi biết được kết quả của việc trên thì mọi việc đã rồi không thể can thiệp bằng cách chuyển khách sạn đến vị trí khác. Không thể sử dụng kiểm soát phản hồi khi không thể đánh giá một cách khách quan và chính xác kết quả của hoạt động.

Ví dụ sự *hấp dẫn* của phòng khách được nâng cấp hoặc hiệu quả của việc *xúc tiến* trong khách sạn là không thể đánh giá và tính toán khách quan. Ảnh hưởng từ các yếu tố bên ngoài cũng gây sự khó khăn cho sự kiểm soát phản hồi. Ví dụ khi xem xét hoạt động của bộ phận nhân lực ở khách sạn, chất lượng của người lao động trong thị trường lao động tại địa phương là yếu tố môi trường ảnh hưởng đến người xin việc ở khách sạn, yếu tố này bộ phận nhân lực ít hoặc không thể kiểm soát được.

Các hoạt động trong khách sạn thích hợp với kiểm soát phản hồi.

Hoạt động nào ít nhiều có tính lặp đi lặp lại và có thể đánh giá kết quả của hoạt động một cách khách quan thì đều có thể áp dụng kiểm soát phản hồi. Hầu hết các hoạt động trong khách sạn là hoạt động mang tính lặp đi lặp lại và đo lường được. Ví dụ hoạt động đặt phòng, làm vệ sinh phòng, phục vụ bữa ăn và những than phiền của khách luôn xảy ra và phải giải quyết hàng ngày. Các hoạt động như tổ chức hội thảo, đại tiệc, hoạt động đón tiếp đặc biệt khác.

Các bước thiết lập hệ thống kiểm soát

Bước 1, thiết lập các tiêu chuẩn;

Bước 2, đo lường đánh giá những hoạt động, lấy kết quả để so sánh với tiêu chuẩn đề ra;

Bước 3, các biện pháp của ban quản lý cần sử dụng nếu sự chênh lệch giữa kết quả hoạt động và tiêu chuẩn định mức quá lớn.

Sự can thiệp của ban quản lý sẽ xảy ra bất cứ lúc nào có sự chênh lệch quá lớn không thể chấp nhận được giữa kết quả và tiêu chuẩn.

Hai cách cơ bản mà ban quản lý khách sạn có thể sử dụng:

Thứ nhất, gia tăng hoặc tái phân phối các nguồn lực có được cho hoạt động;

Thứ hai, thay đổi cách thực hiện hoạt động.

Cả hai phương pháp trên đều phải kiểm tra liên tục ảnh hưởng của việc tác động đối với kết quả.

Bảng 10-1. Nội dung của ba hình thức kiểm soát

Kiểm soát kết quả trách nhiệm	Kiểm soát hoạt động chuyên biệt	Kiểm soát nhân sự
Kế hoạch mục dích mục tiêu	Các điều kiện bắt buộc Thủ tục hành chính	Nâng cấp khả năng Chọn lọc Huấn luyện Phân bổ công việc
Ngân sách	Trách nhiệm Quy định làm việc Các chính sách và thủ tục Quy chế cách cư xử	Trau dồi kỹ năng giao tiếp Hợp thức hóa các dự tính Kỹ năng điều phối Đánh giá quá trình thực hiện
Tiêu chuẩn	Hiệu chỉnh trước kết thúc Giám sát trực tiếp Quản lý sự kiện thực tế phát sinh Giới hạn chấp nhận Hiệu chỉnh ngân sách	Tăng cường kiểm tra chéo Nâng cao làm việc nhóm Hình thành những mục tiêu riêng từ những mục tiêu chung
Quản lý theo mục tiêu		

Quá trình kiểm soát phản hồi, một mặt giúp cho nhà quản lý nắm được kết quả hoạt động, bố trí các hoạt động ở mức hoàn thiện nhất trong mọi tình huống, lập quy trình cho những công việc có hoạt động quay vòng và khép kín. Mặt khác giúp nhà quản lý nâng cao năng lực mà không phụ thuộc vào thâm niên công tác.

Các phương thức kiểm soát khác

Các khách sạn kiểm soát các hoạt động cụ thể của nhân viên thông qua kiểm soát kết quả của hoạt động, kiểm tra các hoạt động cụ thể của nhân viên thông qua thái độ và động lực của họ.

Kiểm soát trách nhiệm dựa trên kết quả

Từng cá nhân, hoặc từng nhóm phải chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của một hoạt động cụ thể. Do đó, kết quả cuối cùng của hoạt động phải xác định và đo lường được để đem so sánh với mục đích và tiêu chuẩn định trước. Ví dụ, đối với nhân viên làm buồng họ phải đạt được chỉ tiêu 14 phòng/ca làm việc. Đối với nhân viên quản lý các quầy uống thì chi phí cho thức uống không vượt quá 18% doanh số.

Kiểm soát những hoạt động chuyên biệt

Kiểm soát chuyên biệt là loại kiểm soát dành cho các hoạt động chuyên biệt. Ví dụ kiểm soát hiệu quả của các bảng cấm, các quy định, nội quy trong khách sạn.

Trong khách sạn, đối với giám đốc hay trưởng các bộ phận kiểm soát theo định mức chỉ tiêu tài chính để đánh giá. Đối với quản lý cấp thấp thì có thể theo thời gian hoàn thành một lượt phục vụ khách.

Kiểm tra những việc trên là kiểm tra những hành động chuyên biệt được quy định bởi khách sạn. Kiểm soát những hành động chuyên biệt tức kiểm soát cách cư xử của nhân viên theo quy định của khách sạn để thực thi khen thưởng hoặc kỷ luật.

Về hệ thống kiểm soát hành động cụ thể. Ví dụ, thưởng 100.000 đồng cho nhân viên không vắng mặt và đi muộn về sớm trong tháng. Muốn theo dõi được nhân viên đạt được phải dựa vào kiểm diện (Điểm danh, bấm thẻ, lấy vân tay..).

Xem xét lại công việc trước khi hoàn thành là một hình thức kiểm soát hành động cụ thể. Muốn như vậy phải xem xét trước khi hoạt động được thực hiện và trước khi nó được hoàn thành. Xem xét trước khi công việc được hoàn thành là trực tiếp giám sát cấp dưới. Mục đích của việc giám sát trực tiếp là để phát hiện những hành động đặc thù của cấp dưới để điều chỉnh, giúp nhân viên hành động theo ý muốn của ban quản lý. Đây là một trong các chức năng của quản lý theo các sự kiện thực tế phát sinh. Việc kiểm tra mang tính giám sát và quản lý theo các sự kiện thực tế phát sinh thường gồm hai hệ thống. Thứ nhất là kiểm soát nhân sự và kiểm tra trách nhiệm dựa trên kết quả.

Việc kiểm soát này có những giới hạn được chấp nhận như: quy định số tiền mặt tối đa mà nhân viên quầy có thể thanh toán trực tiếp với khách không cần sự phê duyệt của cấp cao hơn. Để đề phòng những hành vi có hại cho khách sạn đòi hỏi cấp dưới phải báo cáo những điều họ dự định thực hiện. Cấp trên muốn kiểm soát càng nhiều thì sự ủy quyền càng bị thu hẹp và việc xem xét trước khi hành động càng kỹ lưỡng và chặt chẽ.

Kiểm soát nhân sự

Kiểm soát nhân sự và kiểm soát hoạt động chuyên biệt khác nhau. Cụ thể là kiểm soát hoạt động chuyên biệt xác định rõ ràng cách cư xử, trong khi kiểm soát nhân sự thì nhấn mạnh vào việc sử dụng chiến lược và thúc đẩy nhân viên được giao trách nhiệm, hoạt động có lợi cho khách sạn theo cách riêng của họ. Loại kiểm soát này khởi đầu bằng cách lựa chọn người có năng lực và đào tạo họ, có nghĩa là thuê người lao động đúng với công việc, đào tạo họ nghiêm túc, giao việc và tạo cơ hội cho họ hoàn thành tốt công việc. Muốn kiểm soát được thực hiện tốt phải làm công tác truyền đạt và giao việc cho nhân viên tốt, tức là phải làm cho nhân viên biết họ phải làm gì và điều họ phải làm sẽ đem lại sự thành công cho khách sạn. Để động viên, Ban quản lý phải áp dụng tốt biện pháp khen thưởng kịp thời. Đề bạt, nâng lương, khen thưởng chỉ được xét trên căn cứ duy nhất vào tiêu chuẩn của kết quả hoạt động và phong cách hành xử chuẩn mực của nhân viên khách sạn. Nếu tiêu chuẩn áp dụng cho việc nâng lương và đề bạt không rõ ràng hoặc không nhất quán thì sẽ làm cho nhân viên mất định hướng và gây khó khăn cho họ trong việc nhận biết loại hình hành xử nào được ban quản lý khách sạn xem là loại hành xử tốt trong khách sạn.

Lựa chọn chiến lược kiểm soát trong khách sạn

Nhìn chung không thể điều khiển hoạt động khách sạn chỉ bằng một chiến lược kiểm soát. Trên thực tế những khách sạn được quản lý tốt là đã sử dụng nhiều chiến lược, đan xen giữa các chiến lược để đạt mục đích. Tất cả các khách sạn đều cho rằng *sử dụng chiến lược kiểm soát nhân sự là số một và quan trọng nhất*, tuy nhiên sự kiểm soát dựa trên kết quả và kiểm soát hoạt động chuyên biệt cũng rất cần thiết và quan trọng không kém. Do đó, điều quan trọng là Ban lãnh đạo khách sạn phải có năng lực quản lý, tức là biết chọn chiến lược nào phù hợp với hoàn cảnh, điều kiện để đạt kết quả cao.

Kiểm soát hoạt động chuyên biệt

Ưu điểm: Bất cứ lúc nào ban quản lý cũng biết được một cách chính xác các loại hành động và lỗi hành xử chuẩn cho từng công việc cụ thể đang diễn ra trong khách sạn.

Ban quản lý càng biết làm sao để có hành động chuẩn thì họ càng dễ yêu cầu nhân viên theo những thủ tục, quy trình để tạo ra những hành động chuẩn. Những quy định trong công việc và những thủ tục cần thiết buộc các hoạt động chuyên biệt phải tuân theo hoặc một số đặc tính quan trọng của sản phẩm để đánh giá kết quả. Ví dụ mùi vị của bát phở gà, thời gian làm thủ tục thuê phòng cho một khách. Trong trường hợp khó đánh giá kết quả, ban quản lý phải dùng sự giám sát trực tiếp để bảo đảm những hành động đặc thù đang được tiến hành. Theo Zaccarelli (1990) việc kiểm soát những hoạt động chuyên biệt đòi hỏi phải có sự kết hợp việc giám sát trực tiếp với một hệ thống báo cáo để đảm bảo những hành động chuẩn đang được thực hiện.

Hạn chế

Gây ra sự chậm trễ trong guồng máy hoạt động, mất thời gian của nhân viên;

Gây ra sự khó chịu bởi sự kiểm tra quá cứng nhắc, quá gắt gao;

Chế độ kiểm soát từng mặt hoạt động đôi khi tạo ra lỗ hổng làm thui chột tính sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của nhân viên;

Có nhiều trường hợp Ban quản lý không thể biết được cái gì có thể tạo ra những hành động chuẩn. Ví dụ khó kiểm soát sự sáng tạo của người đầu bếp hoặc cuộc giao tiếp thường nhật giữa nhân viên với khách. Nếu kiểm soát gắt gao việc tiếp xúc với khách có thể dẫn đến những tình huống không hài, hoặc sẽ can thiệp thô bạo đến phong cách hành xử của nhân viên. Để không biến nhân viên hành động như một cái máy thì *không nên kiểm soát chặt chẽ các mặt hành động tiếp xúc tương hỗ giữa nhân viên với khách.*

Kiểm soát hoạt động đặc thù khó khăn và không thích hợp với các cấp điều hành. Địa vị càng cao trong hệ thống cấp bậc quản lý thì việc kiểm soát càng khó khăn.

Tuy nhiên khi phát hiện mối quan hệ giữa số lượng hoạt động và kết quả hoạt động có sự chênh lệch nhiều thì phải kiểm soát các hành động đặc thù cụ thể.

Kiểm tra trên kết quả

Kiểm tra trên kết quả có giá trị cao khi có các điều kiện sau: Những ưu điểm thực hiện có thể đánh giá được; khả năng thực hiện công việc có thể đánh giá được một cách chính xác; các biện pháp đánh giá phải đúng lúc và thích hợp; những biện pháp đánh giá phải khách quan.

Trong hoạt động khách sạn có một số đáp ứng được bốn điều kiện trên. Ví dụ kiểm tra giá thành và doanh thu, hoạt động giải trí trong khách sạn, hoạt động của đầu bếp, hoạt động giám đốc kinh doanh...

Tuy nhiên hệ thống phải kiểm soát dựa trên kết quả chứa đựng các vấn nạn tiềm ẩn, một khi ban lãnh đạo không xác định được rõ mục tiêu.

Ví dụ như khách sạn đề ra mục tiêu tăng doanh thu ở nhà hàng và quầy rượu lên 40%. Tuy nhiên có thể chỉ đạt được mục tiêu trong ngắn hạn là tăng doanh thu, mà bỏ qua giám sát chất lượng phục vụ thì lợi nhuận trong dài hạn khó có thể bảo đảm.

Hệ thống kiểm soát trách nhiệm dựa trên kết quả phải được thực hiện kiểm soát tất cả các khía cạnh quan trọng của quá trình thực thi công việc.

Kiểm soát nhân sự

Kiểm soát nhân sự là kiểm soát khó khăn nhất nhưng lại thường xuyên và áp dụng phổ biến trong khách sạn. Dù cho ban quản lý có thiết lập những chế độ kiểm soát về kết quả và về những hoạt động đặc thù một cách nghiêm ngặt cũng khó có thể thành công vì hoạt động kinh doanh khách sạn sản phẩm chính là dịch vụ. Do đó Ban quản lý cần phải đặc biệt chú đến chiến lược kiểm soát nhân sự để đảm bảo động cơ thái độ cho người lao động làm cho họ luôn trong tâm thế làm vui lòng khách, đáp ứng các yêu cầu của khách theo cách riêng của từng nhân viên.

Tóm lại, kiểm soát là chức năng quản lý quan trọng cuối cùng để bảo đảm cho những mục tiêu và tiêu chuẩn của khách sạn được thực hiện. Như vậy, kiểm soát là hành động có định hướng. Trong quản lý khách sạn có thể áp dụng kiểm soát phản hồi đối với các hoạt động được lập đi lập lại nhiều

lần và kết quả của hoạt động đã xác định được thì đem so sánh với mục tiêu đã đề ra của khách sạn. Nếu có sự chênh lệch quá lớn giữa kết quả thực hiện và mục tiêu đề ra thì ban quản lý phải có ngay hành động can thiệp, uốn nắn lại để hoạt động đó trở lại trọng tâm kiểm soát. Kiểm soát phản hồi có thể là một chiến lược hiệu quả, khi bản thân hoạt động kinh doanh được lặp đi lặp lại và khi những kết quả của hoạt động được đánh giá một cách khách quan.

Hoạt động có thể được phân loại theo mục đích của chế độ kiểm soát. Trong hệ thống kiểm soát phản hồi mục đích của kiểm soát là kết quả của hoạt động. Một chiến lược kiểm soát hoạt động chuyên biệt, nhằm kiểm soát những hành động cụ thể mang tính đặc thù của nhân viên khách sạn. Chiến lược kiểm soát nhân sự nhằm quản lý những hành động của nhân viên bằng cách kiểm soát quá trình tuyển chọn, đào tạo, thái độ và động cơ của người lao động.

Tùy trong từng điều kiện và hoàn cảnh trong khách sạn để chọn chiến lược kiểm soát cho thích hợp. Vì mỗi chiến lược đều có những ưu điểm và hạn chế của nó. Điều quan trọng bậc nhất đối với Ban quản lý là biết rõ ràng loại hoạt động nào? Hoạt động đó dẫn đến kết quả gì? Khi đó việc kiểm soát hành động đặc thù sẽ mang lại kết quả rõ rệt. Chiến lược kiểm soát nhân sự phải rõ ràng để nhân viên có thể dựa vào đó mà thực hiện công việc để đồng thời mang lại thành công cho chính bản thân họ và cho khách sạn.

Các khách sạn được quản lý tốt đều kết hợp cả ba chiến lược kiểm soát nói trên để bảo đảm thực hiện những mục tiêu và mục đích của khách sạn.

10.2. KIỂM TRA KẾT QUẢ NGUỒN THU VÀ CHI CỦA KHÁCH SẠN

Kiểm tra là tra xét kỹ lưỡng xem việc làm có đúng hay không. Xem xét tình hình thực tế để đánh giá nhận xét.

Hiện nay nhiều khách sạn sử dụng hệ thống kiểm soát nguồn thu của khách sạn bao gồm ba thành phần:

Kế hoạch hàng năm của khách sạn;

Dự đoán hàng tháng của khách sạn;

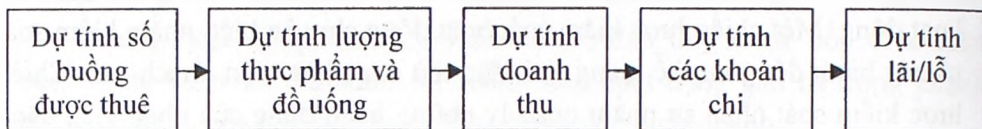
Chu kỳ lập kế hoạch 10 ngày của khách sạn.

Tiến trình lên kế hoạch và kiểm soát được áp dụng trong khách sạn là một trong những chiến lược kiểm soát về khả năng đánh giá kết quả rất quan

trọng. Những yếu tố cần thiết của hệ thống kiểm soát khả năng đánh giá kết quả bao gồm: kế hoạch; mục đích và mục tiêu; ngân sách; tiêu chuẩn; quản lý dựa trên mục tiêu.

Tiến trình kiểm soát khả năng đánh giá kết quả kinh doanh của khách sạn được thể hiện bằng hình dưới đây:

Hình 10-2. Tiến trình kiểm soát khả năng đánh giá kết quả kinh doanh của khách sạn



Việc cho thuê buồng là điều hiển nhiên cho sự tồn tại của khách sạn; việc ước tính và kiểm soát việc cho thuê phòng là mục tiêu chính của công tác quản lý khách sạn. Số lượng phòng được thuê, số lượng khách và cơ cấu khách trong khách sạn là động lực chính ảnh hưởng hầu hết đến các lĩnh vực hoạt động của khách sạn.

Dự kiến chính xác về lượng lương thực phẩm & đồ uống đòi hỏi phải dự kiến thật chính xác về số khách, đặc điểm tiêu dùng của khách và số phòng được thuê. Khi đã dự tính được số phòng cho thuê, và số lượng khách thì doanh thu có thể ước tính được bằng cách nhân số phòng được thuê với mức giá trung bình cho mỗi phòng và nhân số khẩu phần ăn với giá ước tính cho mỗi phần.

Giá nhân công và giá thực phẩm, nguyên liệu điện, nước ảnh hưởng quan trọng đến chi phí khách sạn. Ba khoản chi phí lớn nhất trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam là: chi phí điện nước, chi phí nhân công và chi phí thực phẩm. Một khi nguồn thu được dự tính trước khách sạn có thể ước tính những khoản chi thường xuyên khác và cộng thêm với các khoản chi phí cố định.

lấy giá cao cho khoảng 50% số lượng khách thuê ngắn ngày nhưng đến mùa thấp điểm có khi chỉ đạt 20% số buồng cho thuê với giá cao.

Sự biến thiên tỷ lệ khách thuê ngắn hạn ảnh hưởng rất lớn đến giá buồng trung bình của khách sạn. Giá buồng trung bình của khách sạn sẽ giảm nếu số lượng khách thuê với giá công bố giảm xuống và tăng loại khách thanh toán theo đại lý và sự sắp đặt trọn gói. Vì vậy, khách sạn phải có nhiều nỗ lực để ước tính giá buồng trung bình cho thuê ngắn hạn và số buồng cho thuê ngắn hạn.

Các nguồn thông tin cần tham khảo để ước tính:

Dựa vào số đặt phòng ngắn ngày trong hai ba năm gần nhất

Các sự kiện xảy ra trong nền kinh tế địa phương

Các đối thủ cạnh tranh của khách sạn

Cách thức marketing

Thời gian đặt buồng cho khách hội nghị.

Công việc thứ hai phải tiến hành là tính toán trước của việc cho thuê phòng khách hội nghị (MICE). Cần cập nhật chi tiết cho từng nhóm chắc chắn đã đặt buồng, các nhóm mới đang trong quá trình tìm kiếm.

Giả định rằng đến tháng 9 bắt đầu thời gian lập kế hoạch cho năm sau bộ phận lập kế hoạch đã có được số liệu tương đối chắc chắn là đã có 30.000 đêm buồng đặt trước cho hội nghị và 15.000 đêm buồng chưa chắc chắn. Tổng số là 45.000 đêm buồng. Dựa trên các nguồn dữ liệu thống kê của ba năm trước là 60.000; 59.800; 61.000. Dựa vào một số căn cứ khác và sử dụng phương pháp bình quân giản đơn Ban quản lý quyết lấy số 60.200 đêm buồng là chỉ tiêu cho năm tới. Như vậy việc đặt buồng chắc chắn vào thời điểm lập kế hoạch mới đạt khoảng $30.000/60200 = 50\%$. Nếu tính cả 15.000 đêm chưa chắc chắn thì khách sạn đạt $45.000/60200 = 75\%$. Như vậy, mọi cố gắng khách sạn phải cho thuê thêm 15.200 đêm buồng trong khoảng 15 tháng từ tháng 10 năm trước đến tháng 12 năm sau. Tất nhiên phải làm thế nào để chuyển 15.000 đêm buồng từ tình trạng không chắc chắn về tình trạng chắc chắn.

Mặt khác yêu cầu đặt buồng cho hội nghị (MICE) cũng phải được dự tính trước cho từng ngày trong năm. Số buồng cho khách hội nghị thuê được ước tính thì giá buồng cũng được ước tính.

Ngoài ra cũng phải ước tính tỷ lệ % của khách thuê buồng đôi để ước tính số lượng khách từng ngày trong khách sạn.

Kết luận cuối cùng là sự thống nhất của tập thể lãnh đạo và chuyên gia về tình hình năm tới, về số lượng buồng được thuê và giá buồng trung bình. Sự chính xác của kết luận này tùy thuộc vào kết quả phân tích môi trường kinh doanh, kinh nghiệm và dữ liệu thống kê từ năm trước.

Dự tính của các bộ phận

Sự dự tính được thông báo cho từng bộ phận trong khách sạn. Sau đó mỗi bộ phận lần lượt có trách nhiệm lập kế hoạch năm cho mình. Đối với các bộ phận không tạo ra được doanh thu trực tiếp như bộ phận bảo vệ, kế toán, an ninh thì sẽ được tính các khoản chi phí hoạt động của bộ phận dựa trên sản lượng kinh doanh của năm tới. Chi phí nhân công và trang thiết bị là hai khoản lớn nhất trong chi phí của các bộ phận. Mỗi khoản chi phí này thay đổi tùy theo sản lượng kinh doanh, do đó phải cân nhắc kỹ lưỡng từng khoản một.

Bộ phận kinh doanh ăn uống phải đương đầu với nhiều khó khăn và phức tạp hơn trong việc ước tính. Trước hết phải ước tính được số lượng khẩu phần ăn cho bộ phận quản lý phòng tiệc, phục vụ tại buồng và các nhà hàng (nếu có). Ngoài ra, sản lượng kinh doanh cũng phải dự tính trước như nhu cầu tiếp khách của phòng ban, các sự kiện nội bộ của khách sạn. Vì vậy nhà lập kế hoạch này phải có nhiều thông tin và phải căn cứ vào nhiều nguồn dữ liệu.

Khi đã ước tính được sản lượng kinh doanh (số lượng buồng cho thuê, số lượt khách, khẩu phần ăn), dựa vào sản lượng này để tính toán các khoản chi. Bộ phận kế toán phải cập nhật chi tiết cụ thể đầy đủ về các khoản chi của từng bộ phận. Phải tính toán thường xuyên các khoản chi chính theo tỷ lệ % của các khoản thu.

Bảng 10-3. Ví dụ về các hạng mục chi so với tỷ lệ % trung bình của doanh thu khách sạn trong ba năm liền kề

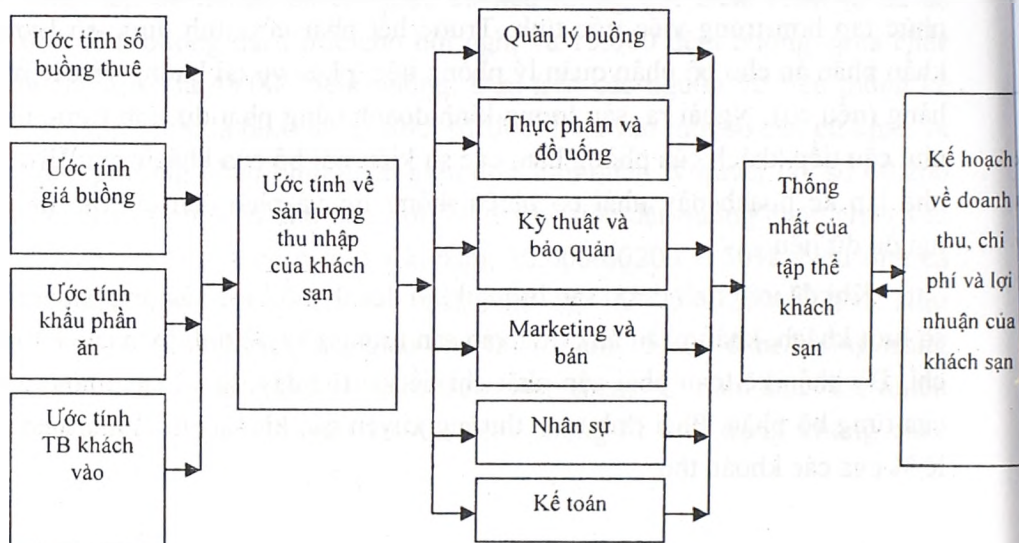
TT	Các hạng mục chi	Tỷ lệ % so với doanh thu	
1	Bộ phận kinh doanh buồng Lương	11%	
2	Bộ phận kinh doanh ăn uống Lương	31,8%	
	Thực phẩm	29.5%	
	Đồ uống	20%	

Nếu khách sạn đã dùng tỷ lệ chi tiêu trong những năm đã qua để ước tính chi tiêu cho thời gian tới thì mục tiêu đặt ra cho năm tới có cơ sở để thực hiện. Kết quả của hoạt động kinh doanh khách sạn phải có những hoạt động tích cực quản lý dựa trên mức độ chính xác của dự báo chứ không hoàn toàn dựa vào sự may rủi.

Lập kế hoạch kinh doanh hàng năm

Tiến trình lập kế hoạch thu chi hàng năm được thể hiện bằng hình sau:

Hình 10-3. Hình hệ thống kế hoạch hàng năm của từng bộ phận



Tiến trình ước tính được bắt đầu từ tháng 9 và bảng dự thảo kế hoạch năm sau được nộp cho cấp có thẩm quyền vào giữa tháng 10. Trong khoảng thời gian 6 tuần những người có trách nhiệm phải cùng nhau tập hợp những tư liệu cần thiết cho bảng kế hoạch chính thức. Sẽ có nhiều cuộc họp được sắp xếp trước hoặc không được sắp xếp trước diễn ra trong thời gian này. Kế hoạch kinh doanh hàng năm phải được đại đa số những người có thẩm quyền tham gia tán thành.

Vào khoảng nửa đầu tháng 11 kế hoạch kinh doanh của năm sau được phê duyệt. Từ kế hoạch kinh doanh năm chuyển sang lập kế hoạch kinh doanh tháng.

Dự tính từ 30 ngày đến 90 ngày.

- Dự tính về số buồng được thuê hàng tháng

Số buồng được cho thuê từng ngày

Số buồng được cho thuê đối với từng loại khách

Tổng số buồng cho thuê và giá cả của từng loại

Sự chênh lệch giữa dự tính và khả năng thực hiện

- Dự tính về thực phẩm và đồ uống hàng tháng

Cho mỗi ngày trong tháng

Cho mỗi hạng khách tiêu dùng

Số lượng khẩu phần ăn theo từng hạng khách

Các khoản thu theo từng hạng khách

So sánh dự kiến với kế hoạch và năm trước

- Lợi nhuận từ các bộ phận hoạt động trực tiếp kinh doanh

Doanh thu của từng bộ phận

Chi phí trực tiếp của từng bộ phận

Lợi nhuận của từng bộ phận

Dự kiến lãi/lỗ của cả khách sạn

Tổng doanh thu

Các khoản trích từ doanh thu

Tổng lợi nhuận cho thuê buồng

Các khoản chi khác

Lợi nhuận trước thuế

So sánh với kế hoạch và năm trước

Bảng dự tính tháng tiếp theo phải được hoàn tất vào tuần thứ ba trong tháng hiện tại. Yêu cầu bảng dự tính hàng tháng phải trình bày rõ những gì mà khách sạn phải thực hiện trong tháng kế tiếp và có thể sử dụng để so sánh với bảng dự tính cùng kỳ của năm trước và so sánh với bảng dự tính mục tiêu đề ra trong kế hoạch kinh doanh năm.

Bảng 10-4. Ví dụ về dự tính số buồng cho thuê hàng tháng

Ngày	Kế hoạch				Dự/ước tính				Chênh lệch	
	Ngắn ngày	Hội nghị	Tổng							

Dự tính về lãi lỗ giữa kế hoạch và dự tính

Kế hoạch 10 ngày và chu kỳ kiểm soát

10.3. QUẢN TRỊ TỐI ƯU DOANH THU KHÁCH SẠN (YIELD MANAGEMENT)

Quản trị doanh thu tối ưu là một phương pháp thường được các công ty áp dụng nhằm mục đích tối ưu hóa doanh thu hoạt động kinh doanh thông qua việc tính toán định giá sản phẩm dịch vụ của mình một cách hợp lý nhất cho các phân đoạn thị trường khác nhau dựa trên thống kê cầu thực tế theo thời gian thực và các thuật toán tối ưu hóa. Phương pháp tính toán định giá nhằm tối ưu hóa nguồn thu này áp dụng đầu tiên trong ngành hàng không Hoa Kỳ từ đầu thập niên 80 của thế kỷ trước. Các hãng hàng không lớn

của Hoa Kỳ vào thời điểm đó phải hoạt động trong môi trường cạnh tranh khốc liệt do nhiều hãng hàng không giá rẻ như PeopleExpress với giá vé chỉ bằng một nửa so với các hãng hàng không như Deltal, American, United, TWA ... gia nhập thị trường cũng như sự phát triển của hệ thống phân phối chỗ toàn cầu GDS nối kết với hơn 500,000 đại lý lữ hành khác nhau trên toàn thế giới.

Các công ty áp dụng các phương pháp tính toán tối ưu hóa với các biến tham số như biến động về cầu –cung thời gian thực, tỷ lệ hủy chuyến, hủy phòng... và các biến tham số khác lên tới hàng trăm triệu tham số khác nhau để đưa ra các quyết định định giá phân biệt cho các đoạn thị trường khác nhau nhằm tạo ra doanh thu lớn nhất. Nhờ việc áp dụng hệ thống định giá này, hãng hàng không, khách sạn sẽ tăng doanh thu và hành khách cũng được hưởng lợi từ việc mua được vé cho các chuyến bay hoặc phòng ngủ trong khách sạn với giá rẻ hơn cho cùng một chất lượng dịch vụ.

Nhờ vào sự tiến bộ của công nghệ thông tin đặc biệt là internet, giờ đây phương pháp quản lý tối ưu hóa nguồn thu đã được ứng dụng ở hầu hết các hãng dịch vụ, đặc biệt là dịch vụ du lịch lữ hành, khách sạn. Bởi vì phương pháp quản trị tối ưu hoá doanh thu chỉ có hiệu quả đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ như hàng không, khách sạn với các đặc điểm sau:

- Sản phẩm không thể lưu kho cất trữ hoặc chi phí cho việc lưu giữ rất cao (ví dụ một khi một chuyến bay cất cánh thì những ghế trống trên chuyến máy bay đó vĩnh viễn không còn)

- Công suất cung cấp sản phẩm, dịch vụ tương đối cố định và khó mở rộng công suất vì chi phí mở rộng công suất cao, chi phí biên cho một sản phẩm dịch vụ tăng thêm thấp.

- Doanh nghiệp có khả năng phân đoạn và tiếp cận được các phân đoạn thị trường có đường cầu sản phẩm dịch vụ khác nhau (do đặc điểm của từng thị trường hay do doanh nghiệp áp dụng các chính sách bán khác nhau cho mỗi đoạn thị trường).

- Doanh nghiệp có khả năng bán trước được sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng

- Cầu thị trường cho sản phẩm dịch vụ luôn biến động theo từng thời điểm

Như đã biết, hầu hết các sản phẩm du lịch, dịch vụ cấu thành nên chương trình du lịch trọn gói thì có các đặc điểm kể trên. Nên việc áp dụng phương pháp quản trị tối ưu hoá doanh thu trong ngành kinh doanh lữ hành tương đối phổ biến. Hầu hết các công ty cung cấp dịch vụ du lịch, các công ty lữ hành trực tuyến như www.travelocity.com, www.priceline.com, www.expedia.com, www.ozbit.com đều sử dụng các phần mềm tính toán doanh thu tối ưu dựa trên dự báo đường cầu cho từng sản phẩm vào các thời điểm khác nhau. Các thủ pháp mà các công ty áp dụng phương pháp quản trị tối ưu hoá doanh thu thường hay sử dụng là:

• Chính sách phân biệt giá (điều tiết giá)

Doanh nghiệp sẽ tiến hành áp dụng các mức giá khác nhau cho các sản phẩm dịch vụ của mình vào các thời điểm và đối tượng khách hàng khác nhau. Dựa trên dự báo lượng cầu sản phẩm vào mỗi thời điểm khác nhau, công ty áp dụng các loại giá khác nhau để tăng tối đa doanh thu như tăng giá vào các thời điểm cầu cao hay giảm giá cho những thời điểm cầu thấp. Hơn nữa, nỗ lực tối ưu hóa doanh thu của các doanh nghiệp sử dụng kỹ thuật yield management thông thường tập trung vào việc tìm ra được mức độ co giãn của đường cầu vào các thời điểm khác nhau. Từ đó, doanh nghiệp xác định tỷ lệ hàng hóa sản phẩm phù hợp, để thực hiện các chiến lược định giá (giảm giá hay tăng giá) khác nhau, nhằm thu được lợi nhuận tốt nhất trong từng thời điểm. Bằng sự trợ giúp của các phần mềm máy tính và thuật toán tối ưu sẽ cho phép doanh nghiệp xác định giá cho một sản phẩm dịch vụ, một nhóm sản phẩm dịch vụ, một thị trường hay trên tất cả thị trường khác nhau để thu được doanh thu lớn nhất.

Để hiểu rõ hơn việc áp dụng phương pháp quản lý tối ưu doanh thu bằng phương pháp toán học như thế nào, ta xem xét ví dụ sau:

Giả sử khách sạn Metropole có 210 phòng định bán vào 24 tháng 12 năm 2005. Khách sạn áp dụng chính sách 2 giá cho các phòng này: (i) giá công bố của khách sạn là 159 đô-la Mỹ dành cho khách hàng đặt hàng trực tiếp và (ii) giá nội bộ cho các hãng lữ hành mua là 105 đô-la Mỹ. Câu hỏi

Suy ra, $F(Q)=0.339$ (cột thứ ba bảng trên)

Từ cột thứ ba ở bảng trên, giá trị nhỏ nhất của Q với $F(Q)$ lớn hơn hoặc bằng 0.339. Dễ thấy, giá trị Q^* là 79 với $F(Q)=0.341$. Từ giá trị này, khách sạn Metropole nên giữ lại 79 phòng để bán với giá công bố và dành 131 phòng bán với giá nội bộ cho hãng lữ hành để có doanh thu lớn nhất.

Phương pháp tính toán ở trên, còn gọi là phương pháp “doanh thu cận biên kỳ vọng cho một sản phẩm bán thêm (EMRS-Expected Marginal Seat Revenue)” đã được áp dụng cho ngành hàng không từ nhiều thập kỷ qua nhằm giúp cho các hãng hàng không xác định các loại vé với giá bán khác nhau cho các loại khách khác nhau đi cùng một chuyến bay, một tuyến đường bay để thu được doanh thu cao nhất. Phương pháp này được phát triển bởi nhà toán học là Peter Belobaba tại Viện công nghệ Massachusets (Hoa Kỳ) và có thể dùng công thức để tìm ra các tham số Q^* và $F(Q)$ ở trên như sau.

- Gọi P_h là giá công bố và P_l là giá nội bộ
- Gọi D là biến ngẫu nhiên đại diện cho phân bố của hàm cầu phòng khách sạn
- Q^* là số phòng tối ưu dành để bán với giá công bố
- C là tổn thất mà khách sạn gánh chịu do việc dành nhiều phòng cho giá công bố nhưng không bán được vì $D < Q$ (tổn thất mỗi phòng là R_1)
- B là tổn thất do việc mất đi phần doanh thu chênh lệch giữa giá phòng công bố và giá phòng nội bộ vì khách sạn thay vì bán được phòng với giá công bố thì chỉ bán được phòng với giá nội bộ (tổn thất mỗi phòng = $(P_h - P_l)$)

$$\frac{B}{B + C} = \frac{P_h - P_l}{P_h + P_l - P_l} = \frac{P_h - P_l}{P_h}$$

$$F(Q^*) \geq \frac{B}{B + C} = \frac{P_h - P_l}{P_h}$$

Một ví dụ khác: Hãng hàng không Việt Nam Airlines muốn thu hút nhiều khách hàng đi máy bay của hãng trên tuyến TP Hồ Chí Minh- Đà Lạt, Việt Nam Airlines quyết định dùng chính sách hai giá cho chuyến bay này.

Giả sử nhờ vào thống kê quá trình đặt phòng của khách sạn trong bốn tháng (123 ngày) trong quá khứ cho loại giá phòng nội bộ và giá phòng công bố, khách sạn tìm ra số liệu đường cầu và phân bố xác suất như bảng sau:

Bảng 10-5. Số liệu đường cầu và phân bố xác suất

Cầu cho loại phòng bán với giá công bố	Số ngày	Phân bố xác suất $F(Q)=P(D\leq Q)$	Cầu cho loại phòng bán với giá công bố	Số ngày	Phân bố xác suất $F(Q)=P(D\leq Q)$
0-70	12	0.098	80	4	0.374
71	3	0.122	81	10	0.455
72	3	0.146	82	13	0.561
73	2	0.163	83	12	0.659
74	0	0.163	84	4	0.691
75	4	0.195	85	9	0.764
76	4	0.228	86	10	0.846
77	5	0.268	Trên 86	19	1.000
78	2	0.285	Tổng số	123	1.000
<u>79</u>	<u>7</u>	<u>0.341</u>			

Nhìn vào cây quyết định ở hình trên, dễ thấy rằng nếu khách sạn Metropole quyết định không bán thêm phòng thứ Q+1 với giá nội bộ với hy vọng sẽ bán được với giá công bố thì phòng này sẽ bán được khi mà cầu phòng khách sạn cao hơn hoặc bằng Q+1. Gọi xác suất khi số lượng cầu phòng với giá công bố cao hơn hoặc bằng Q là F(Q), suy ra xác suất cho việc phòng này không được bán với giá công bố là 1-F(Q) khi mà cầu phòng nhỏ hơn hoặc bằng Q.

Doanh thu kỳ vọng cho việc khách sạn không bán phòng thứ Q+1 mà giữ lại để bán với giá công bố là:

$$(1-F(Q))(\$159)+F(Q)(\$0)=(1-F(Q))(\$159)$$

Vì vậy, khách sạn nên hạ thấp số phòng dành để bán với giá công bố khi và chỉ khi:

$$(1-F(Q))(\$159)\leq \$105$$

Việt Nam Airlines áp dụng giá bán cho loại vé thông thường tuyến bay TP Hồ Chí Minh-Đà Lạt là 650 nghìn đồng và áp dụng giá bán 450 nghìn đồng cho loại vé không được đổi lại, không chuyển nhượng và khách phải mua trước một tháng. Việt Nam Airlines dùng loại máy bay Fokker 150 chỗ ngồi. Các số liệu thống kê cho thấy thông thường cầu cho loại vé tuân theo phân bố chuẩn của thống kê với giá trị trung bình là 60 và độ lệch chuẩn là 15. Tổn thất cho việc bán vé giảm giá thay vì bán vé thông thường là 200 nghìn và tổn thất cho việc để dành vé để bán mức giá bình thường nhưng không bán được là 450 nghìn.

$$F(Q^*) \geq \frac{200}{(200+450)} = 0.31$$

Từ bảng phân bố chuẩn ta có $\Phi(-0.5)=0.31$, vì vậy $z^*=-0.5$. Từ đó số ghế dành cho loại vé thông thường mà Việt Nam Airlines giữ lại không bán với giá 450 nghìn là:

$$Q^* = \mu + z\sigma = 60 + (-0.50)(15) = 53 \text{ (ghế)}$$

• Chính sách bán vé/chỗ nhiều hơn so với công suất hiện tại (overbooking):

Biện pháp này các công ty áp dụng để tránh những tổn thất do khách hàng hoãn, hủy việc sử dụng dịch vụ. Chẳng hạn như các hãng hàng không bán số vé nhiều hơn số ghế hiện có trong mỗi chuyến bay để tránh trường hợp một số khách hoãn hoặc hủy chuyến bay hoặc khách sạn sẽ cho phép khách hàng đặt nhiều hơn số phòng hiện có trong khách sạn để bù đắp lại những khách hàng đặt phòng trước mà không đến. Tuy nhiên, chính sách này chỉ có thể áp dụng khi đã có những tính toán, thống kê dự báo thích hợp để tránh trường hợp bồi thường nhiều hơn số doanh thu thu được từ việc bán phòng hoặc bán vé thêm. Hơn nữa, trong một số trường hợp chỉ được áp dụng khi được pháp luật cho phép vì việc bán vé nhiều hơn số ghế có thể vi phạm pháp luật và công ty đứng trước khả năng bị kiện bồi thường. Mục đích của chính sách này là việc làm sao khai thác doanh thu lớn nhất trên cơ sở cân nhắc các yếu tố sau một cách hợp lý: (i) doanh thu bị tổn thất do việc khách bỏ, hoãn, hủy chuyến; (ii) chi phí bồi thường cho khách hàng trong trường hợp khách đã đặt chỗ trước mà không được tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ; (iii) uy tín bị ảnh hưởng do việc cầu vượt quá công suất hiện có của

doanh nghiệp. Hai ví dụ sau đây chỉ rõ việc một khách sạn và hãng hàng không áp dụng chính sách này để tối ưu hoa doanh thu như thế nào.

Giả sử khách sạn Metropole áp dụng thủ pháp cho phép đặt phòng nhiều hơn số phòng thực tế của khách sạn có vào đêm 25/12/2005 vì trong quá khứ tình trạng khách đặt phòng nhưng không đến nhận phòng tuân theo quy luật chuẩn với giá trị trung bình là 20 và độ lệch chuẩn là 10. Khách sạn Metropole sẽ chịu tổn thất chi phí 300USD cho việc đền bù thiệt hại một khách đã đặt phòng mà không có phòng ở. Mặt khác, khách sạn cũng sẽ tổn thất doanh thu với giá nội bộ khi mà dành nhiều phòng cho giá công bố mà không bán được. Trong ví dụ này tỷ số $B/(B+C)=105/(105+300) = 0.2592$ Từ bảng tra cứu phân phối chuẩn ta có.

$$\phi(-0.65)=0.2578 \text{ và } \phi(-0.64)=0.2611$$

Vì vậy $z^* \approx -0.645$ và số lượng phòng tối đa mà khách sạn Metropole cho phép đặt quá số phòng mà khách sạn có là: $Q^* = \mu + z\sigma = 20 + (-0.645 \cdot 10) = 13.5$ (làm tròn là 14 phòng).

Một cách tính toán nhanh hơn, có thể dùng bảng tính Excel tính toán để tìm ra giá trị ở trên bằng câu lệnh:

$$[=norminv(0.2592,20,10)=13.5]$$

Một điều lưu ý là để áp dụng được các phương pháp tính toán ở trên một cách có hiệu quả nhằm đưa lại doanh thu lớn nhất thì điều quan trọng là các doanh nghiệp lữ hành, các nhà cung cấp sản phẩm du lịch phải dự báo đường cầu và hàm phân phối của đường cầu sản phẩm dịch vụ trong tương lai một cách chính xác. Chỉ với sự trợ giúp của máy tính và các phần mềm chuyên dụng thì doanh nghiệp mới có khả năng tính toán, dự báo cầu và hàm phân phối của cầu sản phẩm dịch vụ với hàng nghìn tham số khác nhau một cách nhanh chóng. Bên cạnh đó doanh nghiệp cũng phải có khả năng áp dụng chính sách định giá khác nhau cho các đoạn thị trường mà khách hàng ở các đoạn thị trường đó không thể trao đổi, mua đi bán lại sản phẩm dịch vụ lẫn nhau được.

• Chính sách bán sản phẩm dịch vụ với điều kiện và quản lý sản phẩm thay thế.

Các doanh nghiệp lữ hành thường hay áp dụng chính sách này trong

giai đoạn cầu thị trường cao, đặc biệt trong mùa cao điểm. Doanh nghiệp bán sản phẩm dịch vụ với điều kiện khách hàng phải mua hoặc sử dụng sản phẩm dịch vụ khác của doanh nghiệp. Lý do để áp dụng chính sách này là do đường cầu của các sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp có dạng khác nhau trong cùng một thời điểm. Một số sản phẩm ở một số thời điểm nhất định có đường cầu sản phẩm hầu như không co giãn. Do vậy, bằng cách áp dụng biện pháp này, doanh nghiệp có thể tối đa hóa nguồn thu của mình bằng việc bán kèm thêm sản phẩm dịch vụ khác nhau. Hơn nữa, đối với những trường hợp cầu thị trường cao hơn cung sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp thì doanh nghiệp lưu hành sẽ phải có những kế hoạch cung cấp các sản phẩm, dịch vụ thay thế tương đương với sản phẩm dịch vụ của mình để giữ khách hàng. Doanh nghiệp sẽ phải áp dụng phương pháp quản lý sản phẩm, dịch vụ thay thế, kết nối và chia sẻ dữ liệu với các nhà cung cấp, các doanh nghiệp khác nhằm đưa ra được những đề xuất hợp lý cho khách hàng của mình và tối đa hóa doanh thu từ việc giới thiệu khách hàng cho doanh nghiệp khác.

10.4. PHÂN TÍCH KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN

Với tư cách là một phòng chức năng, việc quản lý tài chính của một khách sạn được gọi bằng nhiều tên khác nhau. Tên thường dùng nhất là người giám sát. Tại các khách sạn lớn, trong hệ thống thứ bậc của khách sạn, người giám sát tài chính có vị trí thứ hai hoặc thứ ba trong việc ra quyết định. Trong quá trình phát triển càng có nhiều khách sạn chuyển giao trách nhiệm kiểm tra ban đêm và thủ quỹ cho phòng tài chính kế toán. Trách nhiệm cuối cùng về các chức năng thu thập thông tin và giám sát là của người giám sát. Tổ chức quy trình phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn bao gồm:

- Hội đồng phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn. Thành viên của hội đồng chính là các thành viên trong ban điều hành của khách sạn do Giám đốc làm chủ tịch. Hội đồng này có nhiệm vụ giúp Giám đốc toàn bộ công tác tổ chức thực hiện phân tích kết quả kinh doanh

- Các bộ phận kinh doanh buồng ngủ, kinh doanh ăn uống và kinh doanh dịch vụ bổ sung (làm hàng ngày, hàng tuần).

- Các bộ phận chức năng thực hiện các công việc tác nghiệp (làm hàng ngày, hàng tuần).

10.4.1. Phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn

Nguồn dữ liệu

Nguồn dữ liệu để phân tích, kiểm soát kết quả kinh doanh của khách sạn được tập hợp từ nguồn ghi chép nội bộ của các bộ phận: Kinh doanh buồng ngủ (Rooms Division), đón tiếp phục vụ buồng; Kinh doanh dịch vụ ăn uống (Food and Beverage Division): bếp, nhà hàng, quầy bar; Kinh doanh dịch vụ bổ sung (Supplement Division): giặt giũ, hội nghị, triển lãm, giải trí, tiêu khiển. Nguồn dữ liệu này được thực hiện bởi nghiệp vụ chuyên môn thường ngày của kiểm toán viên ban đêm (night auditor) và báo cáo của trưởng các bộ phận kế toán, kinh doanh buồng ngủ, kinh doanh ăn uống, kinh doanh dịch vụ bổ sung và marketing.

Phương pháp phân tích kết quả kinh doanh

Phân tích kiểm soát kết quả kinh doanh của khách sạn thường sử dụng kết hợp các phương pháp: Phương pháp chi tiết, phương pháp so sánh, phương pháp loại trừ, phương pháp liên hệ.

- **Phương pháp chi tiết**

Việc phân tích chi tiết cần được thực hiện theo các nội dung cụ thể:

Thứ nhất, phân tích chi tiết theo các bộ phận cấu thành tổng thể để xác định cơ cấu: khách, doanh thu, chi phí, lợi nhuận của khách sạn nhà hàng trong kỳ phân tích. Ví dụ: Trong tổng ngày khách tiêu dùng dịch vụ buồng ngủ thì trong đó khách tiêu dùng thông qua các tổ chức lữ hành là bao nhiêu? Khách tiêu dùng không qua các tổ chức lữ hành là bao nhiêu? Khách là người nước ngoài bao nhiêu? Khách là người trong nước là bao nhiêu? Khách công vụ? Khách du lịch? Khách là người địa phương? Tổng lượt khách tiêu dùng dịch vụ ăn uống? Trong đó khách tiêu dùng có đặt trước? Khách tiêu dùng không đặt trước? Khách du lịch? Khách là người địa phương?...
u

Thứ hai, phân tích chi tiết theo thời gian: hàng ngày, hàng tuần hàng quý và hàng năm hoặc theo mùa vụ.

Thứ ba, phân tích chi tiết theo không gian: nhà hàng trong khách sạn, nhà hàng ở bên ngoài khách sạn, khách sạn ở điểm A? điểm B?...

- Phương pháp so sánh

Yêu cầu của phương pháp này là:

Thứ nhất, phải xác định được số gốc để so sánh, xác định điều kiện so sánh và mục tiêu so sánh.

Thứ hai, so sánh theo thời gian và so sánh theo không gian. Khi so sánh theo thời gian cần bảo đảm các điều kiện sau:

- Bảo đảm thống nhất về nội dung kinh tế của chỉ tiêu có tính ổn định và được quy định thống nhất.

- Bảo đảm tính thống nhất về phương pháp tính các chỉ tiêu.

- Bảo đảm tính thống nhất về đơn vị tính các chỉ tiêu cả về số lượng, thời gian và giá trị.

- Bảo đảm các điều kiện tương đồng tức là có thể so sánh được của các chỉ tiêu phân tích.

- Phương pháp loại trừ

Trong phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn nhiều trường hợp cần nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến kết quả kinh doanh nhờ phương pháp loại trừ. Đây là phương pháp xác định mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến kết quả kinh doanh bằng cách loại trừ ảnh hưởng của các nhân tố khác.

- Phương pháp liên hệ

Mọi kết quả kinh doanh của khách sạn đều có mối liên hệ mật thiết với nhau giữa các mặt, các bộ phận. Để lượng hoá các mối liên hệ đó trong phân tích kết quả kinh doanh còn sử dụng phổ biến các cách nghiên cứu liên hệ như: liên hệ cân đối, liên hệ trực tuyến và liên hệ phi tuyến.

- Phương pháp hồi quy và phương pháp tương quan

Hồi quy và tương quan là các phương pháp của toán học được vận dụng trong phân tích kinh doanh nhằm thể hiện và đánh giá mối liên hệ tương quan giữa các chỉ tiêu kinh tế.

- Phương pháp tương quan là quan sát mối liên hệ giữa một tiêu thức kết quả với một hoặc nhiều hơn một tiêu thức nguyên nhân nhưng ở dạng liên hệ thực.

- Phương pháp hồi quy là xác định độ biến thiên của tiêu thức nguyên nhân.

Giữa hai phương pháp tương quan và hồi quy có liên quan chặt chẽ với nhau, không thể tách rời nhau do đó gọi tắt là phương pháp tương quan.

Nếu quan sát, đánh giá mối liên hệ giữa một tiêu thức kết quả với một tiêu thức nguyên nhân thì gọi là tương quan đơn. Nếu quan sát, đánh giá mối liên hệ giữa một tiêu thức kết quả với nhiều tiêu thức nguyên nhân thì gọi là tương quan bội.

Các chỉ tiêu chính thường dùng trong phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn.

- Nhóm các chỉ tiêu tuyệt đối
- Nhóm các chỉ tiêu tương đối
- Nhóm các chỉ tiêu bình quân

Nhóm các chỉ tiêu tuyệt đối.

Nhóm các chỉ tiêu này phản ánh kết quả cuối cùng của quá trình kinh doanh, thường dùng để đánh giá kết quả cụ thể trong kinh doanh của khách sạn trong một kỳ nhất định. Ví dụ như: lượng khách, doanh thu, chi phí, lợi nhuận.

Nhóm các chỉ tiêu tương đối.

Nhóm các chỉ tiêu này phản ánh hiệu suất kinh doanh, thường dùng trong phân tích các quan hệ kinh tế giữa các bộ phận trong tổng doanh thu hay tổng chi phí hay tổng lợi nhuận hoặc xu hướng phát triển, thị phần của khách sạn.

Nhóm các chỉ tiêu bình quân.

Nhóm các chỉ tiêu này phản ánh trình độ phổ biến của hiện tượng nghiên cứu kết quả kinh doanh của khách sạn. Ví dụ: doanh thu bình quân một buồng, doanh thu bình quân một khách, năng suất lao động bình quân một người ...

Các loại phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn.

- Trong kinh doanh của khách sạn các loại phân tích kiểm soát kết quả kinh doanh được xác định theo thời gian. Bao gồm:

- + Phân tích, kiểm soát hàng ngày, hàng tuần
- + Phân tích, kiểm soát định kỳ hàng tháng, hàng quý và hàng năm.

Phân tích kết quả kinh doanh hàng ngày của khách sạn. Khách sạn là một trong số ít các loại kinh doanh khó cân đối kế toán về công việc kinh doanh hàng ngày.

Do đặc điểm của hoạt động khách sạn mở cửa 24 giờ hàng ngày, thường xuyên có các hoạt động giao dịch vì thế rất khó khăn trong việc dùng các giao dịch để làm sổ sách kinh doanh. Nhân viên kiểm toán phải chờ cho đến khi khách sạn về đêm yên tĩnh khoảng 1 giờ sáng lúc đó mới thực hiện công việc cân đối khoản thu của khách. Thông qua báo cáo hàng ngày để phân tích một số tỷ lệ hoạt động của khách sạn: tỷ lệ sử dụng buồng, tỷ lệ các loại trong số buồng được sử dụng, tỷ lệ doanh thu của từng loại dịch vụ trong ngày kinh doanh của khách sạn (dịch vụ buồng ngủ, dịch vụ ăn uống, dịch vụ bổ sung). Càng phân chi tiết bao nhiêu càng làm rõ được khả năng kinh doanh của từng loại dịch vụ. Đối với dịch vụ ăn trong khách sạn cần phân tích dịch vụ ăn theo các nhóm: ăn thường (số suất ăn sáng, ăn trưa, ăn tối), ăn tiệc (số suất ăn ăn sáng, ăn giữa giờ, ăn trưa, ăn tối), phục vụ ăn tại buồng (số suất ăn sáng, ăn trưa, ăn tối). Ví dụ mẫu báo cáo kinh doanh hàng ngày của khách sạn (Xem bảng 11-6).

Phân tích kết quả kinh doanh hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Do đặc điểm kinh doanh của khách sạn một mặt có tính thời vụ cao, một mặt khi tiêu dùng phải đăng ký đặt chỗ trước với thời gian khá dài (khách hội nghị), tuy nhiên khi đăng ký đặt chỗ trước tỷ lệ huỷ bỏ khá cao thường xuyên xảy ra.

Do vậy việc phân tích kiểm soát kết quả kinh doanh hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và năm có ý nghĩa hết sức quan trọng. Nó giúp cho nhà quản lý kịp thời đưa ra các biện pháp để thực hiện kế hoạch hoặc điều chỉnh kế hoạch tuần, tháng, quý, năm, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch kinh

Phục vụ ăn gọi món			
Số suất ăn sáng			
Số suất ăn trưa			
Số suất ăn tối			
<i>Tổng số suất ăn gọi món</i>			
Doanh thu từ các suất ăn sáng			
Doanh thu từ các suất ăn trưa			
Doanh thu từ các suất ăn tối			
<i>Tổng doanh thu từ ăn uống, giá trung bình/Suất ăn</i>			
Phục vụ tiệc			
Tiệc sáng			
Tiệc trưa			
Tiệc tối			
Tiệc giữa giờ (giải lao)			
<i>Tổng các bữa tiệc</i>			
Doanh thu từ tiệc sáng			
Doanh thu từ tiệc trưa			
Doanh thu từ tiệc tối			
Doanh thu từ tiệc giữa giờ			
<i>Tổng doanh thu từ ăn tiệc, giá trung bình/tiệc</i>			
Phục vụ ăn tại buồng			
Phục vụ ăn tại buồng			
Phục ăn sáng tại buồng			
Phục ăn trưa tại buồng			
Phục ăn tối tại buồng			
Tổng suất ăn phục vụ tại buồng			
Doanh thu từ phục vụ ăn sáng tại buồng			
Doanh thu từ phục vụ ăn trưa tại buồng			
Doanh thu từ phục vụ ăn tối tại buồng			
<i>Tổng doanh thu từ phục vụ ăn tại buồng, giá trung bình/suất</i>			

doanh cho năm tiếp theo. Việc phân tích các kết quả kinh doanh này dựa vào sự tổng hợp các báo cáo kết quả kinh doanh hàng ngày của khách sạn.

Bảng 10-6. Báo cáo hàng ngày của khách sạn Hải Yến

Ngày tháng năm

Nội dung	Đơn vị tính	Số lượng	Tỷ lệ
Loại bù đắp cho thuế			
Bù đắp giá công bố			
Bù đắp liên kết			
Bù đắp theo nhóm			
Bù đắp giải trí			
Bù đắp bình dân			
Bù đắp quan chức Chính phủ			
Bù đắp bán buôn			
<i>Tổng hưởng sử dụng và tỷ lệ % hưởng sử dụng</i>			
Doanh thu từ các loại bù đắp cho thuế			
Doanh thu bù đắp theo giá công bố			
Doanh thu bù đắp liên kết			
Doanh thu bù đắp theo nhóm			
Doanh thu bù đắp giải trí			
Doanh thu bù đắp bình dân			
Doanh thu bù đắp quan chức Chính phủ			
Doanh thu bù đắp bán buôn			
<i>Tổng doanh thu bù đắp và giá trung bình</i>			
Doanh thu dịch vụ bù đắp			
Doanh thu dịch vụ ăn			
Doanh thu dịch vụ uống			
Doanh thu dịch vụ bưu chính			
Doanh thu dịch vụ đậu xe			
Doanh thu dịch vụ phục vụ ăn tại bù đắp			
Doanh thu dịch vụ khác			
<i>Tổng doanh thu của khách sạn</i>			

10.4.2. Nội dung phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn

Phân tích nguồn khách của khách sạn

Ý nghĩa của việc phân tích chỉ tiêu khách

Việc phân tích chỉ tiêu khách của khách sạn giúp cho nhà quản lý:

Thứ nhất, xác định được vị thế của doanh nghiệp trên thị trường khách sạn trong kỳ phân tích thông qua chỉ tiêu thị phần.

Thứ hai, xác định được các đoạn thị trường mục tiêu của khách sạn, xây dựng và hoàn thiện chính sách marketing hỗn hợp cho từng đoạn thị trường mục tiêu, làm kế hoạch cho dạng khách thuê buồng đặt trước với thời hạn ngắn (khách đi lẻ) và khách thuê buồng đặt trước với thời hạn dài hơn (Khách tham gia các cuộc hội họp thương mại, hội thảo, khách theo Tour do các doanh nghiệp lữ hành tổ chức).

Thứ ba, xây dựng kế hoạch kinh doanh chung của khách sạn và cho từng bộ phận kinh doanh trong khách sạn. Việc cho thuê buồng là một điều hiển nhiên cho sự tồn tại của khách sạn. Sự ước tính và kiểm soát việc cho thuê buồng là mục tiêu chính của công tác quản lý. Số lượng buồng được thuê và số lượng khách ở trong khách sạn là cơ sở chính ảnh hưởng hầu hết đến các hoạt động kinh doanh của khách sạn. Một khi nguồn thu được dự báo trước khách sạn có thể áp dụng những nguyên tắc chi phí theo tỷ lệ % trong doanh thu và những chi phí cố định (thuế, khấu hao tài sản, lãi vay, bảo hiểm, bảo hành) và từ đó dự tính được lãi hoặc lỗ cho thời gian kế tiếp.

Các chỉ tiêu về khách bao gồm:

Các chỉ tiêu chung về ngày khách thực hiện trong kỳ phân tích

- Chỉ tiêu về ngày khách tiêu dùng dịch vụ buồng ngủ
- Chỉ tiêu về lượt khách tiêu dùng dịch vụ ăn uống
- Chỉ tiêu về lượt khách tiêu dùng dịch vụ bổ sung.

Cơ cấu khách theo từng loại dịch vụ

Cơ cấu khách tiêu dùng dịch vụ buồng:

Khách quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách nội địa: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đến qua các doanh nghiệp lữ hành: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đến không thông qua tổ chức: Số lượng? Tỷ lệ?

(trong đó tỷ lệ khách vắng lai?)

Khách công vụ: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách nghỉ ngơi, tham quan: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đi với mục đích khác: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt buồng có đảm bảo chắc chắn của khách sạn với thời hạn dài: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt buồng có đảm bảo khác không chắc chắn của khách sạn với thời hạn dài: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt buồng không có đảm bảo của khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt buồng không đến và không báo hủy của khách (No-show): Số lượng? Tỷ lệ?

Cơ cấu khách tiêu dùng dịch vụ ăn uống.

Khách ở trong khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách ở ngoài khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt tiệc hội nghị, các sự kiện khác: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt tiệc cưới, sinh nhật... Số lượng? Tỷ lệ?

Khách lẻ: Số lượng? Tỷ lệ?

Cơ cấu khách tiêu dùng dịch vụ bổ sung.

Khách ở trong khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách ở ngoài khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Trong đó:

Khách là cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách gia đình: Số lượng? Tỷ lệ?,

Khách lẻ: Số lượng? Tỷ lệ?

Phân tích doanh thu của khách sạn.

Một trong những đặc điểm chính của kinh doanh khách sạn là Tổng Giám đốc phải xem xét để giải quyết đầy đủ nhu cầu buồng cho khách. Khách sạn không thể điều chỉnh những thay đổi nhu cầu về buồng mà chỉ có thể thay đổi nguồn cung cấp hoặc điều chỉnh về mức độ hàng hoá và dịch vụ

cung cấp trong khách sạn. Vì vậy khách sạn phải thiết lập và sử dụng hệ thống kiểm soát nguồn thu. Các yếu tố chính cấu thành hệ thống kiểm soát bao gồm: kế hoạch, mục đích và mục tiêu, ngân sách, tiêu chuẩn, quản lý dựa trên mục tiêu. Việc kiểm tra kết quả nguồn thu chi của khách sạn được thực hiện thông qua hệ thống kiểm soát nguồn thu chi của khách sạn. Các bước kiểm soát đánh giá khả năng kết quả kinh doanh của khách sạn:

Dự tính số buồng được thuê → Dự tính khối lượng thức ăn và đồ uống → Dự tính thu nhập của khách sạn → Dự tính các khoản chi → Dự tính lãi hoặc lỗ.

Dự tính số buồng được thuê phải căn cứ vào:

- Số thuê buồng có thời hạn ngắn (nghĩa là từ khi đặt cho đến khi nhận buồng có thời hạn ngắn) trong các năm trước,
- Sự hiểu biết về những sự kiện xảy ra trong nền kinh tế địa phương,
- Các đối thủ cạnh tranh,
- Cách thức tiếp thị, kéo dài việc đặt buồng trước cho hội nghị (đặc biệt là đặt trước không chắc chắn) gây ảnh hưởng lớn đến việc đăng ký thuê buồng với thời hạn ngắn,
- Căn cứ vào các dữ liệu trên để dự báo được số lượng buồng thuê và giá buồng trung bình khác nhau cho từng ngày trong năm tới,
- Dự tính của từng bộ phận.

Chu kỳ phân tích kiểm soát bao gồm: ngày, tuần, tháng, quý và năm.

Phân tích chi tiêu tổng doanh thu (TR_{KS})

Khái niệm về chi tiêu tổng doanh thu của khách sạn. Tổng doanh thu của khách sạn bao gồm tất cả các khoản tiền thu từ việc tiêu thụ sản phẩm của khách sạn trong kỳ phân tích (kỳ phân tích có thể là hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng quý, hàng năm).

$$D_{KS} = D_1 + D_2 + D_3$$

Trong đó:

D_{KS} : Tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích

D_1 : Doanh thu dịch vụ buồng

D_2 : Doanh thu dịch vụ ăn uống

D_3 Doanh thu dịch vụ bổ sung

Doanh thu từ dịch vụ cho thuê buồng (D_1) được tính bằng công thức:

$$D_1 = n * [\sum S_{ij} * G_{ij} * h_{ij}]$$

n là số ngày của kỳ phân tích.

S_{ij} là số lượng buồng loại i hạng j

G_{ij} là giá buồng loại i hạng j

h_{ij} là hệ số buồng được sử dụng loại i hạng j

Như vậy, doanh thu buồng phụ thuộc vào số lượng, chất lượng và công suất buồng theo thiết kế, số ngày kinh doanh trong năm, đơn giá từng loại buồng, hệ số sử dụng buồng, số buồng bình thường đang sử dụng. Số buồng phải sửa chữa, cải tạo và số buồng mới sẽ đưa vào sử dụng.

Doanh thu từ dịch vụ ăn uống (D_2)

Doanh thu theo định mức kế hoạch từ dịch vụ ăn uống (D_{2kh}) được tính bằng công thức:

$$D_{2kh} = S_n * H * T_d$$

D_{2kh} là doanh thu được theo định mức (kế hoạch) trên một chỗ ngồi.

S_n là số chỗ ngồi theo thiết kế của nhà hàng

H là hệ số sử dụng chỗ ngồi của nhà hàng

T_d là số tiền thu được theo định mức trên một chỗ ngồi theo thiết kế của nhà hàng.

Doanh thu thực tế từ dịch vụ ăn uống (D_{2tt}) cũng có thể được tính bằng công thức:

$$D_{2tt} = \sum S_{ij} * G_{ij}$$

D_{2tt} là doanh thu thực tế từ dịch vụ ăn uống

S_{ij} là suất ăn thứ i loại j

G_{ij} là giá suất ăn thứ i loại j

Doanh thu dịch vụ bổ sung (D_3) được tính bằng công thức:

$$D_3 = \sum B_{ij} * G_{ij}$$

D_3 là doanh thu thực tế từ dịch vụ bổ sung

Bij là dịch vụ thứ i loại j

Gij là giá dịch vụ thứ i loại j

Doanh thu từ dịch vụ bổ sung của khách sạn phụ thuộc vào khách tiêu dùng dịch vụ, chủng loại dịch vụ và giá cả của từng loại dịch vụ.

Cơ cấu của tổng doanh thu theo sản phẩm của khách sạn bao gồm

Doanh thu từ dịch vụ buồng ngủ: Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ dịch vụ: Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ dịch vụ bổ sung: Số lượng? Tỷ lệ?

Thông qua cơ cấu doanh thu của mỗi chủng loại dịch vụ để đánh giá khả năng kinh doanh của khách sạn, hoạch định chiến lược kinh doanh, hoàn thiện chính sách sản phẩm, định hướng thay đổi cơ cấu dịch vụ của khách sạn theo hướng nâng cao tỷ trọng dịch vụ bổ sung và dịch vụ ăn uống trong kinh doanh của khách sạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo lợi thế cạnh tranh.

Cơ cấu của tổng doanh thu theo các đối tượng khách

Doanh thu từ khách quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ? Tỷ lệ %

Doanh thu từ khách nội địa: Số lượng? Tỷ lệ? Tỷ lệ %

Doanh thu từ khách của doanh nghiệp lữ hành: Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ khách hội họp của các tổ chức: Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ khách tự tổ chức tiêu dùng (đi lẻ): Số lượng? Tỷ lệ?

Phân tích cơ cấu doanh thu theo đối tượng khách giúp cho nhà quản lý khách sạn lựa chọn các đoạn thị trường mục tiêu phù hợp để từ đó hoàn thiện chiến lược kinh doanh của khách sạn và sử dụng hữu hiệu các công cụ của marketing hỗn hợp.

Tuỳ vào mục tiêu, nhiệm vụ và nguồn lực có thể phân tích chi tiết hơn theo các đối tượng trong từng phần cơ cấu doanh thu từ dịch vụ lưu trú, ăn uống và bổ sung.

Phân tích chi phí của khách sạn

Hoạt động kinh doanh của khách sạn hàng ngày hàng giờ luôn gắn liền với các chi phí như làm vệ sinh, giặt đồ vải, ánh sáng bảo dưỡng, chi

phí lương thực, thực phẩm, đồ uống, phục vụ... Lượng chi phí nhiều hay ít còn phụ thuộc vào quy mô, khối lượng công việc, tổ chức lao động hợp lý, đặc điểm tiêu dùng của thị trường mục tiêu, tính hoàn thiện trong công tác quản lý và thực hành tiết kiệm của khách sạn. Nét đặc trưng khi xây dựng kế hoạch chi phí là tổng chi phí được xác định trong kế hoạch phải là tối đa. Mức chi phí tối đa này chỉ được phép vượt khi mà thực hiện vượt mức kế hoạch về doanh thu. Chi phí kinh doanh của khách sạn được hiểu là toàn bộ các chi phí mà khách sạn phải bỏ ra để thực hiện hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm chi phí về đối tượng lao động, tư liệu lao động, thù lao lao động và các chi phí bằng tiền khác. Trong kinh doanh khách sạn xác định đối tượng phản ánh chi phí phải căn cứ vào loại dịch vụ, hàng hoá và đơn vị tính của giá. Giá buồng là giá tính cho 1 ngày đêm cho số khách ở, giá giường là giá một 1 ngày đêm tính cho một khách, giá ăn là giá tính cho 1 suất ăn ở mức độ nào (Định lượng, hình thức ăn), giá dịch vụ là giá tính cho một lần phục vụ (Theo đơn vị thời gian quy định). Mặt khác nhà quản lý phải xác định được tổng chi phí kinh doanh của khách sạn mình trong kỳ phân tích và chi phí cho từng loại dịch vụ (buồng ngủ, ăn uống và dịch vụ bổ sung). Việc xác định chi phí cần làm rõ và xếp chúng thành 2 nhóm chi phí cố định và chi phí biến đổi.

Chi tiêu tổng quát về chi phí của khách sạn (giá trị tuyệt đối).

$$TC = C_1 + C_2 + C_3$$

Trong đó:

TC: Tổng chi phí kinh doanh của khách sạn trong kỳ phân tích.

C_1 : Chi phí cho kinh doanh lưu trú

C_2 : Chi phí cho kinh doanh ăn uống

C_3 : Chi phí cho kinh doanh các dịch vụ bổ sung.

Chi phí cho kinh doanh lưu trú (C_1)

Chi phí cho kinh doanh lưu trú bao gồm tất cả các chi phí để thực hiện dịch vụ lưu trú cho khách.

C_1 = Chi phí cố định cho kinh doanh lưu trú + chi phí thường xuyên (biến đổi) cho kinh doanh lưu trú.

Chi phí cho kinh doanh ăn uống (C2)

Chi phí cho kinh doanh ăn uống bao gồm tất cả các chi phí để thực hiện dịch vụ ăn uống cho khách.

$C2 = \text{Chi phí cố định cho kinh doanh ăn uống} + \text{chi phí thường xuyên (biến đổi) cho kinh doanh ăn uống}$

Chi phí cho kinh doanh dịch vụ bổ sung (C3)

Chi phí cho kinh doanh dịch vụ bổ sung bao gồm tất cả các chi phí để thực hiện dịch vụ bổ sung cho khách.

$C3 = \text{Chi phí cố định cho kinh doanh dịch vụ bổ sung} + \text{chi phí thường xuyên (biến đổi) cho kinh doanh dịch vụ bổ sung}$

Cơ cấu của tổng chi phí theo các dịch vụ chính của khách sạn

Chi phí cho kinh doanh lưu trú: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí cho kinh doanh ăn uống: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí cho kinh doanh dịch vụ bổ sung: Số lượng? Tỷ lệ?

Cơ cấu chi phí của từng loại dịch vụ cho từng đối tượng khách.

Chi phí kinh doanh lưu trú cho khách quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí kinh doanh lưu trú cho khách du lịch nội địa: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí kinh doanh ăn uống cho khách du lịch quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí kinh doanh ăn uống cho khách du lịch nội địa: Số lượng? Tỷ lệ?

Xác định suất chi phí (Mp)

Suất chi phí là một chỉ tiêu tổng hợp làm căn cứ cho việc đánh giá, kết luận, thể hiện chi phí trên 100 đơn vị tiền tệ doanh thu. Suất chi phí được xác định bằng phần trăm giữa tổng chi phí trên tổng doanh thu.

$$Mp = \frac{\text{Tổng chi phí}}{\text{Tổng doanh thu}} \times 100$$

Suất chi phí cần được tính toán cụ thể cho từng loại dịch vụ để làm cơ sở cho việc so sánh tính hiệu quả kinh doanh đối với từng loại.

Qua bảng 10-7 ta thấy suất chi phí của dịch vụ bổ sung là nhỏ nhất so với hai loại dịch vụ buồng ngủ và ăn uống. Như vậy, kinh doanh dịch vụ bổ sung có hiệu quả cao hơn so với kinh doanh hai loại dịch vụ nói trên.

Bảng 10-7. Ví dụ giả định Khách sạn A trong tháng 10 năm 2008

Đơn vị tính: Triệu đồng

Stt	Khoản mục	Số tiền	Suất chi phí (%)
1	Doanh thu từ dịch vụ buồng ngủ	900	
2	Chi phí cho dịch vụ buồng ngủ	810	90
3	Doanh thu từ dịch vụ ăn uống	550	
4	Chi phí cho dịch vụ ăn uống	465	84.5
5	Doanh thu từ dịch vụ bổ sung	385	
6	Chi phí cho dịch vụ bổ sung	215	55.8

Phân tích lợi nhuận của khách sạn

Khái niệm lợi nhuận thuần của khách sạn

Bản chất hạch toán kinh doanh là tìm ra lợi nhuận thuần. Lợi nhuận thuần là phần còn lại cho khách sạn sau khi trừ tất cả các khoản chi phí. Công thức tính:

$$P = TD - TC$$

Trong đó:

P là lợi nhuận thuần của khách sạn trong kỳ phân tích

TD là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích

TC là tổng chi phí của khách sạn trong kỳ phân tích

Đây là chỉ tiêu quan trọng nhất phản ánh toàn bộ kết quả mà nhà kinh doanh khách sạn mong đợi cũng như mục đích hướng tới của họ

Phân tích cơ cấu lợi nhuận theo từng bộ phận kinh doanh

Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ buồng ngủ: Số lượng? Tỷ lệ?

Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ ăn uống: Số lượng? Tỷ lệ?

Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ bổ sung: Số lượng? Tỷ lệ?

Phân tích lợi nhuận theo tổng chi phí của khách sạn

Phân tích lợi nhuận của dịch vụ buồng theo tổng chi phí và chi phí cho dịch vụ đó

Phân tích lợi nhuận của dịch vụ ăn uống theo tổng chi phí và chi phí cho dịch vụ đó

Phân tích lợi nhuận từ dịch vụ bổ sung theo tổng chi phí và chi phí cho dịch vụ đó.

Các chỉ tiêu tương đối mang tính đặc trưng trong hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Các chỉ tiêu tương đối mang tính đặc trưng của khách sạn là các tỷ lệ % phản ánh chi phí tác nghiệp, lợi nhuận gộp và lợi nhuận thuần trong tổng doanh thu của kinh doanh khách sạn. Các tỷ lệ % chi phí cho các hoạt động tác nghiệp và tỷ lệ lợi nhuận trong tổng doanh thu giúp cho các nhà quản lý của khách sạn ra các quyết định đúng kịp thời.

Thứ nhất, đánh giá được hiệu quả của việc sử dụng chi phí (% chi phí của từng hoạt động trong tổng doanh thu của khách sạn).

Thứ hai, dùng kết quả tính toán được ở từng loại chi phí, lợi nhuận để so sánh với kết quả tương ứng của đối thủ cạnh tranh, với cùng kỳ của năm trước, hoặc kỳ trước đó và kết quả trung bình của toàn ngành nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu, tìm ra nguyên nhân để có giải pháp phù hợp.

Các tỷ lệ chi phí tác nghiệp bao gồm:

$$\text{Tỷ lệ chi phí quản lý điều hành} = \frac{\text{Chi phí quản lý}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí tiền công} = \frac{\text{Chi phí tiền công}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí các khoản thuế} = \frac{\text{Chi phí các khoản thuế}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí quảng cáo} = \frac{\text{Chi phí quảng cáo}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí marketing} = \frac{\text{Chi phí nghiên cứu marketing}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

Các tỷ lệ lợi nhuận bao gồm:

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận gộp} = \frac{\text{Lợi nhuận gộp}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận thuần} = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

Các hệ số quay vòng kho và sử dụng buồng hoặc giường, chỗ ngồi ăn bao gồm:

$$\text{Hệ số quay vòng kho} = \frac{\text{Chi phí vốn}}{\text{Chi phí tồn kho trung bình}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng buồng} = \frac{\text{Số buồng được thuê}}{\text{Tổng số buồng theo thiết kế}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng giường} = \frac{\text{Số giường được thuê}}{\text{Tổng số giường theo thiết kế}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng chỗ ngồi ăn} = \frac{\text{Số chỗ ngồi được sử dụng}}{\text{Tổng số chỗ ngồi theo thiết kế}}$$

Thông qua các chỉ tiêu phân tích, kiểm soát kết quả trên đây để nhà quản lý khách sạn tập trung vào hai giải pháp có tính nguyên tắc để nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Hai giải pháp đó là: tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí, một mặt chuyển dịch cơ cấu dịch vụ trong kinh doanh khách sạn theo hướng dịch vụ bổ sung, dịch vụ ăn uống và dịch vụ buồng. Mặt khác nâng cao chất lượng của các loại dịch vụ.

10.5. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH CỦA KHÁCH SẠN

Nguồn dữ liệu

Phân tích tài chính được thực hiện trên cơ sở các báo cáo tài chính thông qua việc xử lý các báo cáo kế toán như là: Bảng cân đối tài sản của khách sạn A (bảng 10.8) và bảng báo cáo kết quả kinh doanh của khách sạn A (bảng 10.9)

Bảng 10-8: Bảng cân đối tài sản

Đơn vị: Khách sạn A

Ngày 31 tháng 12 năm x

Đơn vị tính: Triệu đồng

TT	Tài sản	Số hiệu tài khoản	Số đầu năm	Số cuối năm
	2	3	4	5
	Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn	100	3504,5	3153,6
	Tiền	110	345,5	256,0
	1. Tiền mặt tại quỹ (gồm cả ngân phiếu)	111	32,4	105,2
	2. Tiền gửi ngân hàng	112	120,0	75,0
	3. Tiền đang chuyển	113	-	-
I	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120	457,0	97,0
	1. Đầu tư chứng khoán ngắn hạn	121	210,0	48,5
	2. Đầu tư ngắn hạn khác		-	-
	3. Dự phòng giảm giá đầu tư ngắn hạn (*)	129	(80)	(20)
II	Các khoản phải thu	130	904,5	985,7
	1. Phải thu của khách hàng	131	546,5	765,8
	2. Trả trước cho người bán	132	125,5	96,5
	3. Phải thu nội bộ	133	-	-
	- Vốn kinh doanh ở các đơn vị trực thuộc	134	-	-
	- Phải thu nội bộ khác	135	-	-
	4. Các khoản phải thu khác	138	107,8	108,2
	5. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi*	139	(45,8)	(64,2)
V	Hàng tồn kho	140	435,7	457,6
	1. Hàng mua đang đi trên đường	141	-	-
	2. Nguyên liệu, vật liệu tồn kho	142	354,2	385,4
	3. Công cụ, dụng cụ trong kho	143	102,7	152,8
	4. Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang	144	57,8	54,5

	5. Thành phần tồn kho	145	245,6	215,8
	6. Hàng hoá tồn kho	146	128,6	145,9
	7. Hàng gửi đi bán	147	-	-
	8. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	149	(55,8)	(55,8)
	Tài sản lưu động khác	150	105,0	102,8
	1. Tạm ứng	151	55,5	46,9
	2. Chi phí trả trước	152	45,8	54,2
	3. Chi phí chờ kết chuyển	153	-	-
	4. Tài sản thiếu chờ xử lý	154	-	-
	5. Các khoản thế chấp, ký cược, ký quỹ ngắn hạn	155	-	-
I	Chi sự nghiệp	160	219,0	201,2
	1. Chi sự nghiệp năm trước	161	219,0	
	2. Chi sự nghiệp năm nay	162		201,2
	Tài sản cố định và đầu tư dài hạn	200	5.785,6	10.627
	Tài sản cố định	210	4785,2	6785,4
	1. TSCĐ hữu hình	211	4785,2	6574,5
	- Nguyên giá	212	3457,8	9006,0
	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	213	(1700)	(2000)
	2. TSCĐ thuê tài chính	214	-	-
	- Nguyên giá	215	-	-
	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	216	-	-
	3. TSCĐ vô hình	217		540,0
	- Nguyên giá	218		580
	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	219	-	(50,0)
I	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	220	765,0	780,0
	1. Đầu tư chứng khoán dài hạn	221	95,0	95,0
	2. Góp vốn liên doanh	222	859,0	685,0
	3. Các khoản đầu tư dài hạn khác	228	200,0	200,0

	4. Dự phòng giảm giá đầu tư dài hạn	229	-	-
II	Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230	-	699,0
V	Các khoản ký quỹ ký cược dài hạn	240	-	-
	Tổng cộng tài sản	250		
	Nợ phải trả	300	1457,8	1906,5
	Nợ ngắn hạn	310	1.456,4	1200,4
	1. Vay ngắn hạn	311	350,0	300,0
	2. Nợ dài hạn đến hạn trả	312	-	-
	3. Phải trả cho người bán	313	120,6	115,5
	4. Người mua trả tiền trước	314	453,2	357,8
	5. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	315	215,0	104,6
	6. Phải trả công nhân viên	316	55,8	30,5
	7. Phải trả cho các đơn vị nội bộ	317	-	-
	8. Các khoản phải trả, phải nộp khác	318	320,5	250,0
I	Nợ dài hạn	320	250,0	950,0
	1. Vay dài hạn	321	250,0	950,0
	2. Nợ dài hạn	322	-	-
II	Nợ khác	330	215,0	360,0
	1. Chi phí phải trả	331	-	-
	2. Tài sản thừa chờ xử lý	332	-	-
	3. Nhận ký quỹ, ký cược dài hạn	333	456,0	570,0
	Nguồn vốn chủ sở hữu	400	4.567,9	4873,8
	Nguồn vốn – quỹ	410	4.478,5	4357,6
	1. Nguồn vốn kinh doanh	411	2346,8	3576,0
	2. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	412	-	-
	3. Chênh lệch tỷ giá	413	-	-
	4. Quỹ phát triển kinh doanh	414	556,7	498,5
	5. Quỹ dự trữ	415	-	-
	6. Lãi chưa phân phối	416	208,6	258,9

	7. Quỹ khen thưởng phúc lợi	417	153,5	205,6
	8. Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản	418	516,5	357,9
I	Nguồn kinh phí	420	254,8	242,1
	1. Quỹ quản lý của cấp trên	421	-	-
	2. Nguồn kinh phí sự nghiệp	422	254,8	242,1
	- Nguồn kinh phí sự nghiệp năm trước	423	254,8	-
	- Nguồn kinh phí sự nghiệp năm hiện tại	424	-	242,1
	Tổng cộng nguồn vốn	430	6025,7	11659,2

Bảng 10-9. Báo cáo kết quả kinh doanh

Phần 1: Lãi, lỗ

Chỉ tiêu	Mã số	Quý trước	Quý này	Lũy kế từ đầu năm
Tổng doanh thu	01	9383,0	10.708,5	20.091,5
Trong đó doanh thu hàng xuất khẩu	02			
Các khoản khấu trừ =04+05+06+07	03	112,2	148,5	260,7
Chiết khấu	04	8,75	13,62	22,37
Giảm giá	05	14,2	21,35	35,55
Giá trị hàng bán bị trả lại	06	---	---	----
Thuế	07	89,25	113,53	202,78
Doanh thu thuần = 01- 03	10	9270,8	10560,0	19830,8
Giá vốn hàng bán	11	6847,5	7865,0	14712,5
Lợi nhuận gộp = 10-11	20	2423,3	2965,0	5118,3
Chi phí bán hàng	21	1331,0	1511,4	2842,4
Chi phí quản lý	22	511,5	542,3	1.053,8
Lợi nhuận trước thuế =30+40+50	60	564,3	572,0	1.136,3
Thuế	70	141,075	143,0	284,075
Lợi nhuận sau thuế = 60 -70	80	423,2225	429,0	852,225

Bảng 10-10. Phần II: Tình hình thực hiện nghĩa vụ với nhà nước

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Số còn phải nộp kỳ trước	Số phải nộp kỳ này	Số đã nộp trong kỳ này	Số còn phải nộp đến cuối kỳ này
Thuế				
Thuế giá trị gia tăng				
Thuế tiêu thụ đặc biệt				
Thuế, xuất nhập khẩu				
Thuế thu nhập				
Thuế trên vốn				
Thuế tài nguyên				
Thuế nhà đất				
Tiền thuê đất				
Các loại thuế khác				
Bảo hiểm				
Bảo hiểm xã hội				
Bảo hiểm y tế				
Kinh phí công đoàn				
Các khoản phải nộp khác				
Các khoản phụ thu				
Các khoản lệ phí				
Các khoản phải nộp khác				
Tổng cộng				

Phương pháp phân tích tài chính

Phân tích tài chính là một tập hợp các khái niệm, phương pháp và công cụ cho phép xử lý các thông tin kế toán và các thông tin khác về quản lý nhằm đánh giá tình hình tài chính của khách sạn, đánh giá rủi ro, mức độ và chất lượng, hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

Phương pháp truyền thống được áp dụng phổ biến trong phân tích tài chính của khách sạn là phương pháp tỷ lệ. Khi áp dụng phương pháp này xác định được các giới hạn (ngưỡng), các định mức để xem xét tình trạng tài chính của khách sạn trên cơ sở so sánh giá trị các tỷ lệ của khách sạn với giá trị các tỷ lệ định mức, ngưỡng.

Phương pháp phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng vốn tức là xem xét sự thay đổi của các nguồn vốn và cách thức sử dụng vốn của khách sạn trong một thời kỳ theo số liệu giữa hai thời điểm lập bảng tổng kết tài sản. (Biểu kê nguồn vốn và sử dụng vốn). Sử dụng vốn tức là tăng tài sản hoặc giảm nguồn vốn. Phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian.

Phân tích các nội dung chủ yếu về tài chính của khách sạn.

Phân tích các tỷ lệ tài chính

Các tỷ lệ tài chính chủ yếu thường được phân tích theo 4 nhóm: các tỷ lệ về khả năng thanh toán, các tỷ lệ về khả năng cân đối, các tỷ lệ về khả năng hoạt động và các tỷ lệ về khả năng sinh lãi.

Các tỷ lệ về khả năng thanh toán.

Nhóm tỷ lệ này nhằm xác định các chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá khả năng đáp ứng các khoản nợ ngắn hạn của khách sạn. Các tỷ lệ về khả năng thanh toán bao gồm: khả năng thanh toán hiện hành, khả năng thanh toán nhanh, tỷ lệ dự kiến trên vốn lưu động ròng.

- Khả năng thanh toán hiện hành của khách sạn

Khả năng thanh toán hiện hành là tỷ lệ được tính bằng cách chia tài sản lưu động cho nợ ngắn hạn Tài sản lưu động của khách sạn thông thường bao gồm tiền, các chứng khoán dễ chuyển nhượng thành tiền, các khoản phải thu và dự trữ (tồn kho); còn nợ ngắn hạn thường bao gồm các khoản vay ngắn hạn tín dụng, các khoản phải trả cho các nhà cung cấp, các khoản phải trả khác. Thời hạn đối với cả tài sản lưu động và nợ ngắn hạn không quá một năm. Tỷ lệ khả năng thanh toán hiện hành là thước đo khả năng thanh toán ngắn hạn của khách sạn, nó cho biết mức độ các khoản nợ có thể chuyển thành tiền trong một giai đoạn tương đương với thời hạn của các tài khoản đó.

- Khi có kết quả tỷ lệ thanh toán hiện hành ta so sánh kết quả của kỳ hiện tại với kỳ trước đó và với tỷ lệ trung bình của ngành để đưa ra các nhận xét đánh giá về khả năng thanh toán hiện hành của khách sạn. Nếu chỉ tiêu này xấp xỉ bằng một thì khách sạn có khả năng thanh toán. Các khoản nợ ngắn hạn và tình hình tài chính bình thường hoặc khả quan.

- Khả năng thanh toán nhanh

Tỷ lệ về khả năng thanh toán nhanh =
$$\frac{\text{Các tài sản quay vòng nhanh}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Tài sản quay vòng nhanh được hiểu là những tài sản có thể nhanh chóng chuyển đổi thành tiền bao gồm tiền, chứng khoán ngắn hạn các khoản phải thu.

Khi đã có kết quả thanh toán nhanh ta đem so sánh kết quả của kỳ hiện tại so với kỳ trước, so với tỷ lệ trung bình của ngành để đưa ra các nhận xét đánh giá được khả năng thanh toán nhanh của khách sạn. Nếu tỷ lệ này $> 0,5$ thì tình hình thanh toán của khách sạn là khả quan. Nếu tỷ lệ này $< 0,5$ có thể gặp khó khăn trong việc thanh toán.

- Khả năng dự trữ

Tỷ lệ về khả năng dự trữ =
$$\frac{\text{Dự trữ}}{\text{Vốn hoạt động thuần (vốn lưu động ròng)}}$$

Tỷ lệ này cho biết phần thua lỗ mà khách sạn có thể phải gánh chịu do giá trị hàng dự trữ giảm. Tỷ lệ này áp dụng chủ yếu kinh doanh dịch vụ ăn uống tại các nhà hàng và quầy Bar.

- Các tỷ lệ về khả năng cân đối vốn

Tỷ lệ này được dùng để đo lường vốn của chủ khách sạn so với vốn của các cổ đông. Thông qua tỷ lệ này để huy động vốn.

Tỷ lệ về khả năng cân đối vốn =
$$\frac{\text{Nguồn vốn chủ sở hữu}}{\text{Tổng số nguồn vốn}}$$

(Tỷ suất tài trợ)

Tỷ lệ nợ =
$$\frac{\text{Tổng số nợ}}{\text{Tổng số tài sản}}$$

Tỷ lệ này được sử dụng để xác định nghĩa vụ của chủ khách sạn đối với các chủ nợ trong việc góp vốn với chủ khách sạn. Thông thường các chủ nợ thích tỷ lệ vay nợ vừa phải ở mức trung bình của ngành, vì tỷ lệ này càng thấp thì khoản nợ càng được bảo đảm trong trường hợp khách sạn bị phá sản. Trong khi đó các chủ khách sạn lại ưa thích tỷ lệ nợ cao hơn so với tỷ lệ trung bình của ngành, vì họ muốn lợi nhuận gia tăng nhanh và muốn toàn quyền kiểm soát khách sạn. Tuy nhiên nếu tỷ lệ này quá cao thì chủ khách sạn nhà hàng rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán.

- *Tỷ lệ thanh toán lãi vay*

Tỷ lệ này phản ánh khả năng thanh toán lãi vay hoặc số lần có thể trả lãi, tức là nó cho biết mức độ lợi nhuận bảo đảm để trả lãi vay hàng năm như thế nào, nếu không có khả năng trả được các khoản nợ này khách sạn có thể bị phá sản.

Tỷ lệ thanh toán lãi vay bằng lợi nhuận trước thuế thu nhập và lãi vay chia cho số lãi vay.

$$\text{Tỷ lệ thanh toán lãi vay} = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế và lãi vay}}{\text{Số lãi vay phải trả}}$$

Kết quả tính toán được đem so sánh giữa đầu kỳ với cuối kỳ, giữa cuối kỳ với tỷ lệ trung bình của ngành. Nếu tỷ lệ cuối kỳ quá thấp so với đầu kỳ và thấp nhiều hơn so với trung bình của ngành thì phản ánh khả năng trả lãi vay của khách sạn là quá kém và cũng thể hiện khả năng sinh lợi của tài sản thấp và hiệu quả sử dụng nguồn vốn kém, do đó khách sạn này không thể vay vốn tiếp được nữa.

- *Các tỷ lệ về khả năng hoạt động*

Các tỷ lệ kết quả hoạt động được sử dụng để đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn vốn của khách sạn. Nguồn vốn của chủ khách sạn nhà hàng được dùng để đầu tư cho các loại tài sản cố định, tài sản lưu động. Chỉ tiêu tổng doanh thu (Kết quả đầu ra) của khách sạn được sử dụng chủ yếu trong các tỷ lệ này. Các tỷ lệ trong nhóm này gồm:

- *Hiệu suất sử dụng tổng vốn*

$$\text{Hiệu suất sử dụng tổng vốn} = \frac{\text{TR}}{\text{TC}}$$

Trong đó:

TR là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích

TC là tổng vốn của khách sạn trong kỳ phân tích

- *Hiệu suất sử dụng vốn cố định*

$$\text{Hiệu suất sử dụng vốn cố định} = \frac{TR}{TFC}$$

Trong đó:

TR là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích

TFC là tổng vốn cố định của khách sạn trong kỳ phân tích

- *Hiệu suất sử dụng vốn lưu động*

$$\text{Hiệu suất sử dụng vốn lưu động} = \frac{TR}{TVC}$$

Trong đó:

TR là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích

TVC là tổng vốn lưu động của khách sạn trong kỳ phân tích

Các tỷ lệ này đem so sánh với đầu kỳ và so sánh với mức trung bình của ngành. Nếu kết quả càng lớn hơn 1 bao nhiêu, càng lớn hơn so với đầu kỳ và càng lớn hơn so với trung bình chung của ngành thì khả năng hoạt động của khách sạn càng cao bấy nhiêu và ngược lại.

- *Tỷ lệ vòng quay tiền*

$$\text{Tỷ lệ vòng quay tiền} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng số tiền mặt} + \text{Chứng khoán ngắn hạn}}$$

Tỷ lệ này phản ánh số vòng quay của tiền trong kỳ phân tích. Muốn biết kết quả cần phải so sánh với đầu kỳ và tỷ lệ trung bình của ngành.

- *Tỷ lệ vòng quay dự trữ (tồn kho)*

$$\text{Tỷ lệ vòng quay dự trữ} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Giá trị tài sản dự trữ}}$$

Giá trị tài sản dự trữ bao gồm:

Nguyên vật liệu + Sản phẩm đang hoàn thành
+ Thành phẩm + Hàng hoá tồn kho.

Tỷ lệ này phản ánh khả năng quản lý dự trữ của khách sạn trong kỳ phân tích. Để thể hiện rõ khả năng này cần so sánh tỷ lệ đạt được trong kỳ phân tích so với đầu kỳ và so với tỷ lệ bình quân của ngành. Nếu tỷ lệ của kỳ phân tích càng lớn hơn tỷ lệ bình quân của ngành và của kỳ trước bao nhiêu càng chứng tỏ khả năng quản lý dự trữ có hiệu quả bấy nhiêu và ngược lại.

- Kỳ thu tiền bình quân

Kỳ thu tiền bình quân được sử dụng để đánh giá khả năng thu hồi vốn trong thanh toán trên cơ sở các khoản phải thu và doanh thu bình quân một ngày của khách sạn. Các khoản phải thu lớn hay nhỏ phụ thuộc vào chính sách tín dụng của khách sạn và các khoản trả trước.

$$\text{Kỳ thu tiền bình quân} = \frac{\text{Các khoản phải thu} \times 360}{\text{Doanh thu}}$$

So sánh kết quả của kỳ phân tích với đầu kỳ và với tỷ lệ trung bình của ngành. Nếu kết quả của kỳ phân tích càng cao hơn bao nhiêu so với tỷ lệ bình quân của ngành và của đầu kỳ thì mức độ ứ đọng vốn trong khâu thanh toán càng lớn bấy nhiêu, thị trường tiêu thụ không tiến triển được và ngược lại. Do đó cần chú trọng đặc biệt tới các khoản phải thu từ các doanh nghiệp lữ hành và các tổ chức thường xuyên đặt hàng số lượng lớn.

- Hiệu suất sử dụng tài sản cố định

$$\text{Hiệu suất sử dụng tài sản cố định} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tài sản cố định}}$$

- Hiệu suất sử dụng tổng tài sản cố định

$$\text{Hiệu suất sử dụng tổng tài sản cố định} = \frac{\text{Tổng doanh thu}}{\text{Tổng tài sản cố định}}$$

Tất cả các nhóm tỷ lệ trên phản ánh hiệu quả từng hoạt động riêng biệt của khách sạn.

• *Các tỷ lệ về khả năng sinh lãi*

Nhóm các tỷ lệ về về khả năng sinh lãi phản ánh một cách tổng hợp nhất hiệu quả kinh doanh và hiệu năng quản lý của khách sạn. Nhóm này bao gồm: Doanh lợi tiêu thụ sản phẩm, doanh lợi vốn tự có, doanh lợi vốn.

- Doanh lợi tiêu thụ sản phẩm

$$\text{Doanh lợi tiêu thụ sản phẩm} = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Doanh thu}}$$

- *Doanh lợi vốn tự có*

$$\text{Doanh lợi vốn tự có} = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Vốn tự có}}$$

- *Doanh lợi vốn*

$$\text{Doanh lợi vốn} = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Tổng vốn đầu tư}}$$

Trên đây là phương pháp phân tích các tỷ lệ tài chính chủ yếu được áp dụng phổ biến trong kinh doanh của các khách sạn. Ngoài ra chúng ta còn sử dụng phương pháp DUPONT nhằm đánh giá tác động tương hỗ giữa các tỷ lệ tài chính. Phương pháp DUPONT cho phép xác định quan hệ hàm số giữa doanh lợi vốn, vòng quay toàn bộ vốn và doanh lợi tiêu thụ.

Phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng vốn của khách sạn.

Bảng 10-11. Bảng kê nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn của khách sạn A

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	31-12 N-1	31-12 N	Sử dụng vốn	Nguồn vốn
Tài sản				
Tiền và cổ phiếu chứng khoán dễ bán	300	275		25
Các khoản phải thu	500	1500	1000	
Dự trữ	450	675	225	
Tài sản cố định (theo giá trị còn lại)	1000	1200	200	
Nguồn vốn				
Vay ngân hàng	120	435		315
Các khoản phải trả	150	320		170
Các khoản phải nộp	95	128		33
Vay dài hạn	257	185	72	
Cổ phiếu thường	420	420		
Lợi nhuận không chia	200	250		50
Tổng cộng	3492	5388	1497	593

Phân tích nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn tức là xem xét sự thay đổi của các nguồn vốn và cách thức sử dụng của khách sạn trong một thời kỳ theo số liệu giữa hai thời điểm lập bảng tổng kết tài sản. Người ta thường dùng kỹ thuật lập bảng để phân tích. Trong bảng phải làm rõ việc sử dụng vốn và nguồn vốn ở hai cột. (Xem bảng 11.11). Sử dụng vốn là tăng tài sản hoặc giảm nguồn, còn nguồn vốn là giảm tài sản hoặc tăng nguồn.

Qua bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn rút ra các nhận xét như sau:

Khách sạn A khai thác nguồn vốn chủ yếu bằng cách là vay ngắn hạn: 435 triệu đồng, tăng các khoản phải trả 320 triệu đồng. Trong tổng số nguồn vốn được cung ứng là 593 triệu thì vay ngân hàng đã là 315 triệu chiếm tới 53,12%, các khoản phải trả cộng phải nộp là 203 triệu chiếm 34,2%. Như vậy, 87,32% tổng số vốn của khách sạn A được hình thành bằng cách đi vay ngắn hạn và bằng cách chiếm dụng. Với tổng nguồn vốn là 593 triệu, khách sạn A đã sử dụng để tài trợ chủ yếu cho phần gia tăng dự trữ và các khoản phải thu (81,83%), khi đó chỉ tài trợ phần nhỏ cho đầu tư tài sản cố định và cân đối giảm vay dài hạn.

Phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian.

Trong phân tích tài chính người ta thường kết hợp chặt chẽ những đánh giá về trạng thái tĩnh với những đánh giá về trạng thái động để đưa ra một bức tranh toàn cảnh về tình hình tài chính của khách sạn. Trạng thái tĩnh được phản ánh thông qua bảng cân đối tài sản, trạng thái động được phản ánh thông qua bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn, qua báo cáo thu nhập. Điều này nói lên rằng giữa các báo cáo tài chính của khách sạn có mối liên quan rất chặt chẽ. Khi phân tích trạng thái động các nhà phân tích còn chú trọng tới các chỉ tiêu quản lý trung gian. Các chỉ tiêu này giúp cho việc nhận ra điểm mạnh điểm yếu của khách sạn.

Vì các chỉ tiêu này là cơ sở để xác lập các tỷ lệ có ý nghĩa về mặt hoạt động, cơ cấu vốn.

Các chỉ tiêu tài chính trung gian tiêu biểu.

Vì khách sạn là cơ sở kinh doanh dịch vụ cho nên có hai tỷ lệ trung gian, một mặt phản ánh nó là doanh nghiệp thương mại *Chênh lệch thương*

mại = Tiền bán hàng – Chi phí mua hàng. Mặt khác phản ánh nó là doanh nghiệp “sản xuất”. Vì vậy các chỉ tiêu tài chính trung gian tiêu biểu dùng để phân tích có thể là: tổng sản phẩm niên độ, giá trị tổng hoạt động, giá trị gia tăng, tổng lãi kinh doanh, kết quả kinh doanh, kết quả kinh doanh trước thuế, kết quả kinh doanh sau thuế.

$$\frac{\text{Tổng sản phẩm}}{\text{niên độ}} = \frac{\text{Sản phẩm đã bán}}{\text{niên độ}} + \frac{\text{Sản phẩm dự trữ}}{\text{niên độ}} + \frac{\text{Sản phẩm bất động}}{\text{niên độ}}$$

$$\frac{\text{Giá trị tổng}}{\text{hoạt động}} = \frac{\text{Chênh lệch}}{\text{thương mại}} + \frac{\text{Tổng sản phẩm}}{\text{niên độ}}$$

$$\text{Giá trị gia tăng} = \text{Giá trị tổng hoạt động} - \text{Chi phí trung gian.}$$

Giá trị gia tăng phản ánh phần giá trị do khách sạn tạo ra.

Tổng lãi kinh doanh, chỉ tiêu này phản ánh kết quả kinh tế của khách sạn, nó độc lập so với chính sách khấu hao, chính sách tài chính và các nghiệp vụ đặc biệt của khách sạn. Chỉ tiêu này cho biết nguồn vốn khả dụng để duy trì và phát triển tài sản phục vụ kinh doanh và trả nợ vay của khách sạn.

$$\frac{\text{Tổng lãi}}{\text{kinh doanh}} = \frac{\text{Giá trị gia tăng thêm}}{\text{niên độ}} - (\text{thuế} + \text{lệ phí} + \text{lương} + \text{Bảo hiểm xã hội})$$

Kết quả kinh doanh = Tổng lãi kinh doanh – (khấu hao + chi phí dự phòng) + (thu nhập kinh doanh khác – chi phí kinh doanh khác).

Kết quả kinh doanh trước thuế, chỉ tiêu này là toàn bộ kết quả kinh doanh và các khoản thu nhập từ nghiệp vụ tài chính sau khi đã trừ đi các chi phí tài chính. Chỉ tiêu này phản ánh kết quả hoạt động bình thường của khách sạn, không bị tác động bởi thuế hoặc các sự kiện đặc biệt.

Kết quả kinh doanh sau thuế = Kết quả trước thuế + (thu nhập đặc biệt – chi phí đặc biệt) – lương của người làm công (nếu có) – thuế thu nhập doanh nghiệp.

Các chỉ tiêu này được làm sáng tỏ thông qua việc tính toán số liệu ở bảng báo cáo thu nhập đến 31 tháng 12 năm N của khách sạn Hằng Mơ như sau.

**Bảng 10.12. Báo cáo thu nhập đến ngày 31 tháng 12 năm 2008 của khách sạn
Hàng Mơ**

Đơn vị tính: triệu đồng

<i>Chi phí kinh doanh</i>	<i>Số tiền</i>	<i>Thu nhập kinh doanh</i>	<i>Số tiền</i>
1. Mua hàng	300	1. Tiền bán hàng, ăn	3000
Thay đổi dự trữ	70	2. Buồng, dịch vụ cho thuê	90000
Dư đầu kỳ 290		Doanh thu	120000
Dư cuối kỳ 420		3. Dự trữ (tồn kho)	5000
2. Chi phí mua hàng bán	230	Đầu kỳ 7000	
3. Chi phí mua nguyên vật liệu	8570	Cuối kỳ 7500	
Thay đổi dự trữ	90	4. Sản phẩm bất động hoá	15000
Dư đầu kỳ 870		5. Hoàn nhập dự phòng	450
Dư cuối kỳ 900		6. Thu nhập khác	5600
4. Chi phí bên ngoài khác	8450		
5. Thuế và lệ phí	570		
6. Lương	7890		
7. Bảo hiểm xã hội	1530		
8. Khấu hao, dự phòng	35420		
9. Chi phí khác	765		
Cộng	63515	Cộng	160550
<i>Chi phí tài chính</i>	<i>Số tiền</i>	<i>Thu nhập tài chính</i>	<i>Số tiền</i>
Khấu hao và dự phòng	658	Chứng khoán ngắn hạn	235
Lãi phải trả	257	Lãi khác	75
		Hoàn nhập dự phòng	43
Cộng	915	Cộng	353
<i>Chi phí bất thường</i>	<i>Số tiền</i>	<i>Thu nhập bất thường</i>	<i>Số tiền</i>
Về nghiệp vụ quản lý	125	Từ nghiệp vụ quản lý	280
Nhượng bán bất động sản	560	Nhượng bán bất động sản	1265
Trích dự phòng	345	Hoàn nhập dự phòng	70
Cộng:	1030	Cộng:	1615
Phần của người làm công	1245		
Thuế thu nhập	3560		
Lợi nhuận sau thuế	34673		
Tổng cộng:	65460	Tổng cộng:	162518

Căn cứ vào các số liệu cụ thể trong bảng báo cáo thu nhập này ta có thể tính được các chỉ tiêu tài chính trung gian như sau:

$$\text{Chỉ tiêu chênh lệch thương mại} = \text{Tiền bán hàng (3000)} - \text{Tiền mua hàng bán (230)} = 2770$$

$$\begin{aligned} \text{Chỉ tiêu tổng sản phẩm niên độ} &= \text{Chỉ tiêu chênh lệch thương mại (2770)} + \text{Sản phẩm bán (90000)} + \text{Sản phẩm dự trữ (500)} + \text{Sản phẩm bất động hoá (15000)} \\ &= 108270 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Chỉ tiêu giá trị tăng thêm} &= \text{Chỉ tiêu tổng sản phẩm niên độ (108270)} - \text{Mua nguyên vật liệu (8570)} - \text{Thay đổi dự trữ (90)} - \text{Chi phí bên ngoài khác (8450)} \\ &= 91160 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Chỉ tiêu lãi gộp kinh doanh} &= \text{Chỉ tiêu giá trị tăng thêm (91160)} - \text{Thuế lệ phí (570)} - \text{Lương (7890)} - \text{Bảo hiểm (1530)} \\ &= 81170 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kết quả kinh doanh} &= \text{Chỉ tiêu lãi gộp kinh doanh (81170)} + \text{Hoàn nhập dự phòng kinh doanh (70)} - \text{Trích khấu hao dự phòng (35420)} - \text{Thu nhập khác (5600)} - \text{Chi phí khác (765)} \\ &= 39455 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kết quả kinh doanh trước thuế} &= \text{Kết quả kinh doanh (39455)} + \text{Thu nhập tài chính (353)} - \text{Chi phí tài chính (915)} + \text{Kết quả đặc biệt bất thường (585)} = 39478 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kết quả bất thường} &= \text{Thu nhập bất thường (1615)} - \text{Chi phí bất thường (1030)} = 585 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kết quả sau thuế} &= \text{Kết quả kinh doanh trước thuế (39478)} - \text{Phần tham gia của người làm công (1245)} - \text{Thuế thu nhập công ty (3560)} = 34673 \end{aligned}$$

Từ khóa

Chỉ tiêu tuyệt đối, chỉ tiêu tương đối, chỉ tiêu bình quân, ghi chép nội bộ, hệ số sử dụng, mua sắm, nhập kho, phương pháp loại trừ, phương pháp liên hệ, phương pháp tỷ lệ, phương pháp xác định nhu cầu vật tư, phương pháp phân tích diễn biến nguồn vốn, phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian, số lượng khách, vận chuyển, vật tư.

Bài tập

1. Bài tập ứng dụng phân tích các kết quả kinh doanh của khách sạn, nhà hàng.

Tổng chi phí của toàn khách sạn Hải Yến trong quý I năm 2008 là: 15768 tỷ đồng; Tổng doanh thu là 30270 tỷ đồng, trong đó doanh thu từ buồng ngủ là 15270 tỷ đồng, chi phí cho kinh doanh buồng ngủ là 10200 tỷ đồng, doanh thu từ dịch vụ ăn uống là 9450 tỷ đồng, chi phí cho dịch vụ này là 4680 tỷ đồng, doanh thu từ dịch vụ bổ sung là 5550 tỷ đồng, chi phí cho dịch vụ bổ sung là 888 tỷ đồng. Hãy vận dụng các chỉ tiêu phân tích kết quả kinh doanh để tính toán và bình luận kết quả kinh doanh của khách sạn Hải Yến trong quý I năm 2008.

2. Bài tập phân tích các tỷ lệ tài chính của một khách sạn.

Sử dụng dữ liệu trong bảng cân đối tài sản (bảng 11.1) và trong bảng báo cáo thu nhập của khách sạn A (bảng 11.2). Hãy:

Tính toán các tỷ lệ tài chính của khách sạn A ở đầu kỳ (31- 12- 2007) và cuối kỳ (31-12- 2008) và bình luận về tình hình quản lý tài chính của khách sạn A trong năm 2008.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 10

1. Hãy trình bày nguồn dữ liệu và phương pháp phân tích kết quả kinh doanh, tài chính của khách sạn, căn cứ vào thời gian có các loại phân tích nào? Theo anh chị loại phân tích nào làm cơ sở tiền đề cho các loại phân tích khác. Bộ phận nào chịu trách nhiệm chính và ai là người thực hiện phân tích này trong khách sạn.

2. Hãy trình bày nội dung các chỉ tiêu để phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn và cho biết ý nghĩa và phương pháp phân tích từng chỉ tiêu?

3. Hãy trình bày các tỷ lệ, hệ số có ý nghĩa quan trọng trong việc ra các quyết định điều hành kinh doanh của khách sạn?

4. Hãy trình bày nguồn dữ liệu và phương pháp phân tích tài chính của khách sạn?

5. Hãy trình bày nội dung phân tích các tỷ lệ tài chính?

6. Hãy trình bày việc phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn và các chỉ tiêu tài chính trung gian của khách sạn.

7. Hãy trình bày các phương pháp xác định nhu cầu vật tư, mỗi phương pháp cho một ví dụ để minh họa

8. Hãy trình bày quá trình mua sắm vật tư của khách sạn

9. Hãy trình bày nội dung giám sát mua sắm vật tư của khách sạn

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Đặng Đình Đào (2003), Những vấn đề cơ bản về hậu cần vật tư doanh nghiệp, NXB Thống kê
2. Hệ thống kế toán doanh nghiệp, NXB Tài chính, Hà Nội 1995
3. Phạm Thị Gái (1997) Giáo trình Phân tích hoạt động kinh doanh, NXB Giáo dục
4. Lưu Thị Hương (1996) Giáo trình Tài chính doanh nghiệp, NXB Thống kê
5. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2004), Giáo trình Quản trị doanh nghiệp, NXB Thống kê.

Tiếng Anh

1. Denny G. Rutherford (2007), Quản lý và vận hành khách sạn, trang 119.
2. Michael M. Coltman (1997) Financial Management For The Hospitality Industry- Van Nostrand Reinhold,.
3. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen (, 1996.)- A Host of pportunities: An Introduction to Hospitality Management - Irwin
4. K. Chon, R.T. Sparrowe (1995)- welcome to Hospitality, An Introduction - South Western,.
5. John R. Walker (1996)- Introduction to Hospitality - Prentice Hall,
6. Josef Ransley and Hadyn Ingram (2000).Developing Hospitality Properties and Facilities - Butterworth Heinemann,

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

Các biện pháp quản lý để nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn

TS. Nguyễn Văn Mạnh

Th.S. Hà Thanh Hải

Mối liên hệ giữa lợi nhuận của khách sạn với sự thoả mãn của khách hàng mục tiêu có sự ràng buộc và quy định lẫn nhau. Khách sạn chỉ có thể đạt lợi nhuận cao khi mà các dịch vụ của khách sạn thoả mãn một cách tốt nhất các nhu cầu của khách đã và đang tiêu dùng dịch vụ của khách sạn. Nâng cao sức mạnh cạnh tranh nhằm thu hút nhiều khách đến với khách sạn là một yêu cầu cấp thiết đối với các nhà kinh doanh khách sạn ở Việt Nam hiện nay. Có nhiều biện pháp để nâng cao sức mạnh cạnh tranh trong kinh doanh khách sạn. Trong bài viết này tập trung phân tích tám biện pháp quản lý chủ yếu: chất lượng dịch vụ; bằng chứng hoá dịch vụ; diện mạo và hình ảnh; nhân viên thành phần chính của dịch vụ; vị trí làm việc và tiếp xúc với khách; cảm nhận rủi ro trước khi tiêu dùng; sử dụng công suất và tính đồng bộ nhất quán trong dịch vụ khách sạn.

1. Biện pháp quản lý chất lượng dịch vụ

Người kinh doanh khách sạn cần nhận thức rõ khách sạn không thể thoả mãn nhu cầu của mọi đối tượng khách mà cần phải lựa chọn cho mình những khách hàng có khả năng làm cho khách sạn đạt được những mục tiêu đã đề ra. Muốn thoả mãn những khách hàng được chọn lựa, khách sạn phải tạo ra một marketing hỗn hợp đa đến cho họ nhiều giá trị hơn marketing hỗn hợp của các đối thủ cạnh tranh khác. Quản lý khách sạn ở mỗi cấp trong khách sạn đều có mục tiêu là hướng tới mong muốn của khách hàng. Bất kể là người quản lý nhà hàng, bếp trưởng, quản lý nhà buồng, lễ tân, kỹ thuật vv. đều phải tạo động lực cho nhân viên dưới quyền tạo ra giá trị cao hơn cho khách hàng bằng cách tạo ra *dịch vụ có chất lượng cao và khác biệt* với các khách sạn khác. Tuy nhiên chất lượng dịch vụ khó xác định hơn so với chất lượng vật phẩm rất nhiều. Hơn nữa, chất lượng dịch vụ tốt hơn sẽ dẫn đến sự thoả mãn khách hàng nhiều hơn nhưng điều đó cũng cần phải chi phí nhiều

hơn. Để có thể tạo ra sản phẩm khác biệt một số khách sạn liên doanh nước ngoài ở Hà Nội đã làm như sau:

Từ Tổng giám đốc cho đến nhân viên gác cửa khách sạn đều có nhận thức thống nhất và hành động thống nhất rằng dịch vụ mà khách sạn cung cấp đúng như mong đợi của khách hàng mục tiêu của mình. Thường xuyên bồi dưỡng huấn luyện và khuyến khích đội ngũ nhân viên trực tiếp giao dịch với khách; tạo lập môi trường cảnh quan, đầu tư trang thiết bị tiện nghi, xây dựng một quy trình phục vụ tốt hơn. Ví dụ tại khách sạn Sofitel Metropole sau khi làm thủ tục nhận phòng, khách được nhân viên đưa lên tận phòng hay khách có thể được làm thủ tục trong phòng của khách hay khách có thể có sự lựa chọn được làm thủ tục nhận phòng theo chương trình được máy tính hoá.

Khách sạn có thể làm cho sản phẩm của mình khác biệt với đối thủ cạnh tranh là duy trì chất lượng dịch vụ cao hơn và nhất quán hơn. Nhiều khách sạn đã nhận ra rằng sự nổi trội về chất lượng dịch vụ đã tạo cho họ một lợi thế cạnh tranh, bán được nhiều đêm/phòng, suất ăn, đồ uống.vv hơn và lãi hơn so với đối thủ cạnh tranh. Điều rất quan trọng là mỗi người trong khách sạn phải làm tốt hơn những gì mà khách trông đợi về chất lượng dịch vụ. Sự trông đợi của khách về chất lượng dịch vụ thường dựa trên những trải nghiệm của họ trong quá khứ, những câu chuyện truyền miệng từ những người khác và quảng cáo của khách sạn. Mỗi khách sạn cần chỉ ra được mong muốn của khách hàng mục tiêu liên quan đến chất lượng dịch vụ. Ví dụ khách sạn MELIA, DAEWO, NIKKO đã trở nên nổi tiếng về chất lượng dịch vụ phục vụ hội họp.

Khách sạn đầu tư nhiều tiền của để xây dựng các hệ thống cung cấp dịch vụ nhanh chóng và hiệu quả. Mong muốn của khách sạn là khách hàng sẽ luôn nhận được chất lượng cao đối với mỗi dịch vụ khách sử dụng. Chất lượng dịch vụ luôn biến thiên, phụ thuộc vào mối quan hệ tương tác giữa những người phục vụ và khách hàng. Trong quá trình cung cấp dịch vụ, chắc chắn sẽ có sai sót hoặc phát sinh vấn đề. Những vấn đề hay sai sót được khắc phục kịp thời có thể làm cho những khách hàng đang cáu giận thành những khách hàng gần gũi với khách sạn. Ví dụ khách sạn Sofitel Metropole đôi khi cũng xảy ra những sự cố như: đồ ăn phục vụ chậm, món thịt bò bị quá lửa hay một nhân viên có thái độ gắt gỏng. Khách sạn đã chỉ rõ cho nhân viên thấy không phải lúc nào cũng tránh được hết các sai sót trong quá trình phục vụ nhưng điều quan trọng bậc nhất là mỗi người phục vụ phải học cách khắc phục chúng. Do đó, người phục vụ cần có các bước chuẩn bị để lấy lại được từ những lỗi trong phục vụ khi chúng xảy ra.

Trao quyền, phân cấp giải quyết các vấn đề nhiều hơn cho những nhân viên trực tiếp phục vụ khách và khuyến khích vật chất để họ chú ý, quan tâm đến yêu cầu đòi hỏi của khách là việc nên làm và cần làm. Khách sạn Metropole đã huấn luyện cho nhân viên về việc trao quyền, việc làm này khuyến khích nhân viên giải quyết những vấn đề của khách nhiều hơn so với công việc thường nhật của họ. Những nhân viên được trao quyền có thể hành động mau lẹ và có hiệu quả để làm sao những sự cố trong dịch vụ không dẫn đến hậu quả mất khách hàng. Khách sạn cũng chỉnh sửa lại chức trách nhiệm vụ cụ thể của những nhân viên trực tiếp phục vụ khách. Mục tiêu chủ yếu của những vị trí này là đảm bảo cho khách có được trải nghiệm về dịch vụ tuyệt vời với sự mến khách trong quá trình họ lưu lại khách sạn. Những nhân viên được huấn luyện kỹ lưỡng được cho phép làm những gì có thể ngay tại chỗ để làm hài lòng khách. Họ cũng giúp ban giám đốc tìm ra những nguyên nhân dẫn đến “sự cố khách” và đề xuất với ban giám đốc những biện pháp cải tiến dịch vụ và tiện nghi cho khách.

Qua khảo sát các khách sạn Daewo, Melia, Sofitel, Hilton và Nikko cho thấy nhiều điểm chung về chất lượng dịch vụ: nhà quản lý khách sạn rất quan tâm và bức xúc với mỗi vấn đề của khách hàng. Các khách sạn này có chiến lược phân biệt đặc biệt để thoả mãn những yêu cầu, đòi hỏi của khách từ đó giành được sự trung thành, gắn bó của khách. Ban giám đốc khách sạn có quá trình cam kết về chất lượng. Quản lý các khách sạn không chỉ quan tâm đến kết quả tài chính mà còn rất chú trọng chất lượng các dịch vụ được đưa ra. Các khách sạn này thường hay đề ra tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ cao. Đối với họ, dịch vụ tốt vẫn chưa đủ mà họ còn nhắm tới 100% dịch vụ không có lỗi hoặc sự cố. Họ theo dõi và so sánh sát sao chất lượng dịch vụ của khách sạn mình với các khách sạn- đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Họ áp dụng các phương pháp mua so sánh, khảo sát khách hàng và lấy các phiếu ý kiến khen chê từ khách. Những khách sạn này cũng trao đổi các vấn đề mà quản lý đang bức xúc về chất lượng dịch vụ và thông tin lại cho nhân viên về tình hình kinh doanh, phục vụ khách. Quản lý các bộ phận duy trì các buổi họp hàng ngày với nhân viên về nội dung ý kiến phản hồi của khách và rà soát lại thông tin về khách sẽ đến khách sạn trong ngày từ cơ sở dữ liệu khách do khách sạn tự xây dựng.

Với chi phí hoạt động ngày càng tăng, các khách sạn luôn chịu sức ép lớn là phải tăng hiệu suất kinh doanh bằng các biện pháp như: huấn luyện nhân viên hiện có tốt hơn hoặc thuê nhân viên mới có tay nghề cao hơn và làm việc chăm chỉ hơn với cùng mức lương như trả cho nhân viên cũ. Những toan tính để công nghiệp hoá

dịch vụ nhằm cắt giảm chi phí có thể làm cho khách sạn hoạt động hiệu quả hơn trong một thời gian ngắn nhưng về lâu dài điều đó sẽ làm giảm khả năng đổi mới, duy trì chất lượng dịch vụ hay khả năng đáp ứng ngay được yêu cầu, mong muốn của khách. Do vậy một số khách sạn chấp nhận giảm năng suất để có chất lượng hay sự khác biệt về sản phẩm với các đối thủ cạnh tranh khác.

2. Biện pháp làm cho khách cảm nhận được dịch vụ khách sạn trước khi tiêu dùng (bằng chứng hoá dịch vụ khách sạn)

Từ người quản lý đến nhân viên khách sạn phải quan tâm đến việc làm cho khách hàng tương lai cảm nhận được dịch vụ của mình trước khi tiêu dùng, ấn phẩm quảng cáo, diện mạo bên ngoài của nhân viên và môi trường cụ thể của khách sạn, tất cả đều giúp cho dịch vụ được thể hiện. Ví dụ các ấn phẩm của khách sạn Melia bao gồm: cuốn sổ lịch công tác có chứa đựng những hình ảnh về khách sạn như sảnh, phòng ngủ, phòng họp, phòng hội nghị, sức chứa cho các loại hình hội họp giúp cho những khách hàng - người tổ chức hội họp hình dung được không gian hội họp.

Nhân viên phụ trách bàn tiệc của nhà hàng El Patio tại khách sạn Melia bằng chứng hoá sản phẩm bằng cách mang theo mình một album ảnh cho thấy nhiều cách bày biện tiệc tùng của nhiều loại khách hàng khác nhau cũng như khen của khách trước đó. Một nhân viên thị trường với diện mạo chinh chu, ăn mặc đúng cách và trả lời các câu hỏi một cách nhanh chóng và chuyên nghiệp làm cho khách hàng có được một hình ảnh tốt về khách sạn. Ví dụ khác, nhân viên phụ trách cho thuê buồng của khách sạn Metropole Hà Nội cho khách hàng xem mẫu đồ đặt phòng sang trọng của Metropole gồm mẫu khăn tắm các loại với kích cỡ lớn, dày dặn và mềm mại, các loại dầu gội đầu, dầu tắm của hãng Ecential vv, ai cũng có thể cảm nhận được chất lượng thể hiện trên bề mặt của loại khăn tắm này. Bọc cốc uống nước, cốc súc miệng trong buồng muốn nói với khách là những chiếc cốc này rất sạch. Chỉnh trang, làm vệ sinh buồng tắm, buồng ngủ và chuẩn bị giường cho khách vào buổi tối (turn down service), một bông hồng và 2 chiếc kẹo sô cô la đặt trên đầu giường thể hiện sự phục vụ chu đáo đến từng chi tiết nhỏ. Về bên ngoài của khách sạn Metropole Hà Nội như Công Viên Xanh ở phố Trần Nhân Tông Hà Nội, khuôn viên thoáng xanh sạch đẹp muốn nói với khách rằng khách sạn sẽ cung cấp một chỗ ở sạch sẽ, thoải mái và an toàn với giá phải chăng. Khi khách tới khách sạn họ được người phục vụ mở cửa, có người chỉ dẫn (concierge). Tất cả các thứ đó là bằng chứng hoá dịch vụ trong khách sạn, các bằng chứng này làm cho

khách cảm nhận được tính tiện dụng, tiện nghi, vệ sinh, lịch sự chu đáo, an toàn trong dịch vụ của khách sạn trước khi tiêu dùng.

3. Biện pháp quản lý diện mạo và hình ảnh khách sạn

Các khách sạn liên doanh với nước ngoài ở Hà Nội rất nhạy cảm trong việc bảo vệ nét đặc trưng về hình ảnh, diện mạo của khách sạn mình trong tâm trí của khách hàng mục tiêu. Các chuyên gia trong lĩnh vực này cho biết vấn đề không đơn giản để biết được khi nào toàn bộ hình ảnh hoạt động và trình bày sản phẩm chung có thể được xem là hoàn toàn của một khách sạn hay một thương hiệu khách sạn nào đó. Ngày nay để có thể cạnh tranh được trên thương trường, nhà quản lý hay chủ doanh nghiệp phải thiết kế kiểu dáng thương mại hiệu quả cho khách sạn, tránh bắt chước gần như y hệt đối thủ cạnh tranh của mình. Điều tối kỵ đối với các khách sạn là các thông tin hết giá trị, lạc hậu nhưng vẫn còn lưu hành. Bảng quảng cáo hoặc chỉ dẫn khách mất chữ hay hỏng đèn cháy, bãi đỗ xe ô tô hoặc tầng ngầm nhếch nhác và đầy rác rưởi, nhân viên với những bộ đồng phục nhàu nát ở bàn, nơi làm việc bừa bộn. Những cảnh như vậy đã đưa đến cho khách hàng một thông điệp tiêu cực tạo ra một hình ảnh xấu về khách sạn trong tâm trí khách. Để tránh tình trạng này quản lý nhà hàng trong khách sạn Sofitel Metropole – Hà Nội phải kiểm tra nhà hàng kỹ lưỡng trước giờ mở cửa. Một trong những cái cần kiểm tra là xem xem tất cả bóng đèn của nhà hàng có sáng không, vật dụng phục vụ ăn uống có rách, ô bẩn, nhàu, sứt mẻ, nứt... (dù chỉ là nhỏ nhất) không. Tất cả các chi tiết nhỏ tương như vụn vặt này đều làm cho khách có ấn tượng rằng nhà hàng không quan tâm gì đến chi tiết. Những gì nhìn thấy cần phải được thiết kế và bài trí sao cho chúng cùng có được vị thế của sản phẩm trong tâm trí của khách hàng. Vì vậy nhân viên lễ tân ở các khách sạn liên doanh thường mặc bộ vét đồng phục được may bằng các loại vải len hoặc pha len cho mùa đông. Nhân viên nữ thường mặc đồng phục áo dài truyền thống. Nhân viên phục vụ trong các quán ăn nhanh thường mặc trang phục đơn giản may bằng các chất liệu sợi tổng hợp.

Làm xanh khách sạn cũng là một biện pháp tạo dựng hình ảnh tốt về khách sạn. Những năm gần đây việc tạo cảnh quan thiên nhiên bên ngoài và bên trong khách sạn có đèn và cây xanh đã trở thành phương pháp được sử dụng rộng rãi và phổ biến để tạo ra sự khác biệt, thể hiện bằng chứng hoá dịch vụ khách sạn. Kiểu dáng khách sạn, màu sơn tường bên ngoài, quang cảnh trong khuôn viên và phía trước lối vào khách sạn, cửa và lối đi dành cho khách, cửa và lối đi nội bộ cũng được các khách sạn liên doanh đặc biệt quan tâm, v.v...

4. Biện pháp quản lý nhân viên như một phần của sản phẩm khách sạn

Trong mỗi khách sạn, nhân viên là phần rất quan trọng tạo ra dịch vụ và thực hiện các chính sách marketing hỗn hợp. Trong một khách sạn được quản lý tốt, có 2 loại khách hàng: khách hàng trả tiền (người tiêu dùng) và khách hàng nội bộ (nhân viên phục vụ). Nhiệm vụ huấn luyện và động viên nhân viên phục vụ tốt khách hàng được gọi là “marketing nội bộ”. Trong ngành khách sạn, việc thành lập phòng marketing để làm marketing hướng vào một thị trường mục tiêu bên ngoài chưa thể coi là đủ. Công việc của giám đốc khách sạn và phòng marketing còn bao gồm cả việc khích lệ mỗi người trong khách sạn có tư duy hướng về khách hàng. Ví dụ một câu chuyện về một khách hàng công tác tại Ngân hàng Thế giới nói về khách sạn Sofitel Metropole như sau: “Nhóm công tác chúng tôi quyết định sẽ lưu lại một đêm ở Hà Nội. Đây là sự thay đổi chương trình đột xuất do đó chưa kịp đặt buồng trước. Chúng tôi nghĩ ngay tới khách sạn Sofitel Metropole, một khách sạn chúng tôi đã từng có một lần ở đó và cũng thích khách sạn này. Khi chúng tôi bước vào sảnh của khách sạn không chắc chắn lắm là sẽ thuê được buồng. Nhưng chúng tôi đã bị bất ngờ khi thấy cô nhân viên ở quầy lễ tân đã sẵn sàng, tươi cười với chúng tôi, gọi chúng tôi bằng tên riêng và hỏi thăm sức khoẻ từng người. Cô ta nhớ tên từng người trong chúng tôi. Sau khoảng 5 phút chúng tôi đã được đưa tới từng buồng. Chúng tôi hiểu ra rằng tại sao Sofitel Metropole đã được Tổng cục Du lịch Việt Nam công nhận là khách sạn đạt tiêu chuẩn 5 sao và trở thành địa chỉ tin cậy mỗi khi khách có dịp đến Hà Nội.

5. Biện pháp quản lý vị trí làm việc và tiếp xúc với khách

Những nỗ lực nhằm duy trì chất lượng phục vụ trong khách sạn đôi khi không được thành công do chưa chú trọng vào những nơi, những vị trí có tiếp xúc, va chạm trực tiếp với khách. Nơi hay va chạm với khách là bất kỳ điểm nào ở đó nhân viên có tiếp xúc với khách như vị trí của nhân viên tổng đài, nhân viên đặt phòng giao tiếp với khách trên điện thoại; lái xe của khách sạn đón, trả khách trên sân bay; nhân viên quầy lễ tân, nhân viên phục vụ bàn, bar, v.v... Những người quản lý khách sạn không cố ý sao lãng những vị trí có va chạm với khách. Chỉ đơn giản là họ không nhìn thấy. Các điểm va chạm với khách quá quen thuộc đến nỗi chúng ta dễ quên chúng. Trong nhiều trường hợp, giới quản lý và chủ đầu tư thường quan tâm đến những trang thiết bị, ví dụ như sảnh khách sạn. Có nhiều trang thiết bị, tiện nghi trang nhã là tốt nhưng không nên xếp chúng ngang hàng với tầm quan trọng của các vị trí ở những điểm có tiếp xúc, va chạm với khách. Dịch vụ ở những điểm nêu trên chỉ được cải thiện nếu những nơi đó được chú ý, quan tâm và

trải nghiệm bởi ban quản lý khách sạn hay những “*Khách hàng bí mật*” do ban giám đốc chỉ định.

6. Biện pháp quản lý rủi ro thấy trước của khách khi tiêu dùng

Khách hàng mua các sản phẩm dịch vụ khách sạn đôi khi thấy e ngại do lần đầu tiêu dùng sản phẩm đó. Ví dụ một chuyên viên thuộc văn phòng của một Bộ được Chánh Văn phòng Bộ yêu cầu tổ chức một cuộc hội nghị chuyên đề của ngành. Người chuyên viên này chưa từng tổ chức một hội nghị nào và cũng chưa từng làm việc với một khách sạn nào trước đó. Người chuyên viên này sẽ lo lắng và có nhiều băn khoăn nghi ngại? Nếu hội nghị diễn ra suôn sẻ thì vị Chánh Văn phòng kia sẽ có ấn tượng tốt; nhưng nếu hội nghị không được suôn sẻ thì người chuyên viên được giao tổ chức cuộc họp kia có thể bị đổ lỗi mất niềm tin với cấp trên. Trong việc thu xếp nơi họp, hội nghị, nhân viên thị trường của khách sạn người được giao tổ chức hội nghị phải rất tinh thông và có kinh nghiệm, nhanh chóng nhận biết những băn khoăn, nghi ngại của người đặt dịch vụ làm cho họ tin tưởng, xua đi những băn khoăn nghi ngại. Một nhân viên thị trường có nghiệp vụ tốt sẽ xua đi mọi e ngại bằng việc nói cho người lần đầu đặt dịch vụ hội nghị, tiệc từng biết mình đã thu xếp hàng trăm cuộc họp, hội nghị, tiệc từng lớn thành công, được khách hàng khen ngợi và đánh giá cao (minh chứng bằng thư khen, hoặc sỗ góp ý của khách, bằng thiết bị nghe nhìn hoặc đưa khách đi xem phòng họp cũng như các trang bị, tiện nghi liên quan). Nhiệm vụ của nhân viên bán dịch vụ hội nghị là phải làm giảm sự e ngại và làm cho người/cơ quan tổ chức hội nghị tin tưởng. Một cách khác nhằm loại bỏ nỗi e ngại là khuyến khích khách hàng/đối tác dùng thử các dịch vụ khách sạn, nhà hàng. Nhiều khách sạn và khu nghỉ mát tiếp nhận các chuyến đi khảo sát khách sạn (FAM Trip) cho các nhà lập kế hoạch hội nghị và các hãng lữ hành. Các hãng hàng không cũng hay cấp vé miễn phí vì họ cũng muốn có các cơ hội kinh doanh. Nhiều khách sạn mời đối tác tiềm năng sử dụng dịch vụ buồng ngủ, phòng hội họp, ăn uống miễn phí với hy vọng khuyến khích người đứng đầu gợi ý khách hàng của họ trong tương lai sẽ lựa chọn dịch vụ của khách sạn. Các chuyến đi khảo sát sẽ làm giảm bớt tính vô hình của dịch vụ khách sạn bằng cách cho các đối tác trung gian trải nghiệm dịch vụ của khách sạn trước khi gửi khách đến khách sạn.

Sự cảm nhận rủi ro khi khách mua các sản phẩm khách sạn cũng là nguyên nhân tạo ra sự trung thành của khách và đối tác với những khách sạn đã luôn cung cấp dịch vụ tốt cho khách trong quá khứ. Có khách sạn thu hút khách hàng trung thành của đối thủ cạnh tranh với mình bằng chiến thuật như sau: Khách lưu trú trả

tiền bùồng theo giá thông thường. Tuy nhiên, khách có thể trả ít hơn nếu họ cảm thấy bùồng ngủ và các dịch vụ khác không xứng đáng với giá họ phải trả. Chiêu khuyến mại này đã đem lại kết quả mỹ mãn thu hút được rất nhiều khách và hầu hết khách đều trả đầy đủ theo đúng giá.

7. Biện pháp quản lý sử dụng công suất của khách sạn

Do đặc thù của dịch vụ là không thể lưu kho, việc quản lý mối quan hệ công suất của cơ sở lưu trú và ăn uống và nhu cầu khách là chức năng quản lý marketing của giám đốc khách sạn. Ví dụ, ngày chủ nhật theo truyền thống là ngày bận rộn nhất trong tuần của nhà hàng Le Beaulieu trong Khách sạn Sofitel Metropole với thời gian cao điểm cho bữa trưa từ 11h00 đến 14h00. Để tận dụng triệt để cơ hội này, quản lý nhà hàng này cần phải giải quyết hai vấn đề: Trước tiên phải điều chỉnh về mặt tổ chức để nhà hàng có thể hoạt động hết công suất. Thứ hai, quản lý nhà hàng là làm cho những khách hàng được thoả mãn. Các món ăn tự chọn (buffet) của nhà hàng Le Beaulieu cho bữa trưa ngày chủ nhật rất đặc biệt với giá 28 USD/người, không kể đồ uống cũng là nhằm để tăng công suất phục vụ. Một bữa ăn tự chọn hấp dẫn sẽ tạo ra không khí lễ hội, có ấn tượng về sự phong phú, đa dạng cũng như giá trị; làm cho việc phục vụ được nhanh chóng hơn nhờ bỏ qua được khâu chuẩn bị đồ ăn cho khách theo thực đơn khách chọn. Khách hàng tự phục vụ mình đồ ăn. Nhân viên nhà hàng phục vụ đồ uống và chuẩn bị hoá đơn thanh toán. Phục vụ bữa ăn tự chọn cũng tránh được cho nhân viên đôi khi phải chờ, phục vụ quá lâu cho một số khách. Đồ ăn buffet được chuẩn bị sẵn khi khách đến có thể ăn ngay. Điều này giúp cho việc quay vòng các bàn khách nhanh hơn cũng có nghĩa là tăng công suất phục vụ của nhà hàng. Phục vụ đồ ăn tự chọn cho phép nhà hàng dự trữ thức ăn. Cho dù đồ ăn khó có thể đảm bảo chất lượng và sự hấp dẫn khi bày trên bàn 3 giờ đồng hồ những thức ăn có thể được chuẩn bị theo từng mẻ, mỗi mẻ mất khoảng 20-30 phút. Một số quán ăn nhanh có tiếng rất thành công do họ quản lý thức ăn dự trữ rất tốt. Đồ ăn ở những quán này có giá khiêm tốn nhưng rất tươi ngon và được lựa chọn cho các đối tượng thích các món dân dã như thịt bò, gà quay v.v... Các khách sạn ở Hà Nội thường vắng khách vào các tháng mùa hè. Các khách sạn liên doanh nước ngoài ở Hà Nội chuẩn bị thế nào cho một giai đoạn vắng khách được dự báo trước? Có một cách làm khá tương đồng và phổ biến là giảm số nhân viên và cắt giảm các chi tiêu khi bước vào kỳ vắng khách bao gồm cả việc thu xếp cho nhân viên nghỉ phép trong giai đoạn này. Cách này, tuy nhiên sẽ làm nảy sinh một số vấn đề về phục vụ. Một cách làm khác chủ động hơn là tích cực chủ động trong mối quan hệ với các tổ chức kinh tế và phi kinh tế để có

thêm các yêu cầu đặt dịch vụ khách sạn từ các tổ chức trong thời gian này. Các hội nghị của các công ty, cơ quan thường có kế hoạch hội họp trong năm và thường đặt khách sạn trước hàng tháng. Đặc biệt là các tổ chức quốc tế đặt trước dịch vụ khách sạn nhiều tháng trước khi một sự kiện của họ được diễn ra. Người phụ trách marketing có thể tăng cường những nhân viên bán đang phụ trách thị trường các tổ chức quốc tế sang thị trường công ty, cơ quan trong nước. Tập trung hơn vào một thị trường cụ thể sẽ lấy được nhiều khách hơn trong giai đoạn được dự báo là sẽ vắng khách. Các khách sạn cũng có thể tận dụng giai đoạn vắng khách này để tổ chức cho các chuyến khảo sát khách sạn cho các đối tác của mình. Những nhà văn, phóng viên chuyên viết về du lịch và món ăn cũng nên được mời đến thăm khách sạn. Đôi khi trong lúc khách sạn hay nhà hàng đang hoạt động gần hết công suất bỗng nhiên có quá nhiều khách tới cùng lúc. Các vấn đề cũng hay từ đó mà phát sinh. Các nghiên cứu cho thấy những kêu ca, phàn nàn của khách hàng tăng lên khi các cơ sở dịch vụ hoạt động trên 80% công suất của mình. Một nhà hàng nhận nhiều khách hơn năng lực phục vụ của nhân viên chạy bàn và năng lực đáp ứng của nhà bếp sẽ để lại trải nghiệm xấu trong lòng khách hàng. Khách không những có thể sẽ chẳng bao giờ trở lại nhà hàng mà còn truyền miệng cho những khách hàng tiềm năng trải nghiệm xấu của mình về nhà hàng. Do đó cân bằng được mối quan hệ giữa công suất phục vụ và yêu cầu của khách là vấn đề rất quan trọng nếu muốn kinh doanh khách sạn có hiệu quả. Đây cũng là một thách thức trong kinh doanh khách sạn mà các nhà quản lý phải đối mặt.

8. Biện pháp quản lý tính đồng bộ nhất quán trong dịch vụ khách sạn.

Tính nhất quán là một trong những nhân tố quan trọng quyết định sự thành bại trong kinh doanh dịch vụ. *Tính đồng bộ nhất quán ở đây có nghĩa là khách hàng sẽ nhận được sản phẩm mình trông đợi mà không gặp phải những bất ngờ không đáng có.* Trong kinh doanh khách sạn điều đó có nghĩa là khi khách yêu cầu được gọi điện đánh thức vào lúc 7h sáng thì việc đó sẽ được thực hiện đúng như đã định và cafe, chè, nước uống đặt cho khách dự hội nghị uống trong giờ giải lao phải được chuẩn bị sẵn sàng. Trong kinh doanh nhà hàng sự nhất quán có nghĩa là phở Hà Nội sẽ có cảm quan như nó được nếm trước đó một tháng. Khăn lau tay sạch sẽ luôn có sẵn trong phòng vệ sinh, bia nhập từ Bỉ được chào bán tuần trước sẽ có vào tháng sau.

Sự nhất quán trong dịch vụ tưởng như là một nhiệm vụ đơn giản và có logic mà chúng ta phải thực hiện đến nơi đến chốn nhưng trên thực tế nó hay bị lãng tránh. Nguyên nhân dẫn tới sự thiếu nhất quán trong dịch vụ khách sạn có thể là:

Trước tiên các quy định, chính sách của khách sạn không rõ ràng và đồng bộ. Ví dụ, một nhân viên của một khách sạn có thể ghi nợ cho khách về một bữa ăn nằm trong danh mục dịch vụ trọn gói mà khách không dùng nhưng nhân viên khác lại từ chối làm việc này vì cho rằng khách đã mua dịch vụ trọn gói nên không có chuyện hoàn lại tiền những dịch vụ khách không dùng. Thứ hai, nhằm tiết kiệm chi phí trường phòng vật tư đặt mua một loại bia nhãn hiệu mới hay đổi người cung ứng mặt hàng thịt bò, thay đổi nhãn hiệu mỹ phẩm. Những thay đổi như vậy ảnh hưởng trực tiếp các dịch vụ của khách sạn mà khách đã quen tiêu dùng (không đúng thị hiếu của họ) và dẫn đến sự phũ phàng ý nghĩa tiết kiệm chi phí của trường phòng vật tư. Thứ ba, là sự thay đổi về tổ chức, nhân sự, cơ chế quản lý của khách sạn mà khách hàng quen không được thông báo trước. Ví dụ, một cơ quan là khách hàng của một khách sạn 5 sao ở Hà Nội đã từng có một hội nghị cho hơn 200 khách được tổ chức thành công tại đây. Cơ quan này đã thanh toán đầy đủ và rất thoả mãn về dịch vụ của khách sạn. Một năm sau họ lại liên hệ với khách sạn đặt hội nghị tương tự. Họ chờ đợi phòng kinh doanh của khách sạn khẳng định yêu cầu trên. Kết quả là phòng kinh doanh của khách sạn yêu cầu cơ quan này phải có sự đảm bảo thuê tối thiểu 100USD/đêm/buồng và phải đặt trước một khoản tiền cọc là 10.000 USD. Cơ quan này giải thích với phòng kinh doanh là lần trước trước (cách đây 1 năm) khách sạn không yêu cầu phải đảm bảo và đặt cọc như thế. Hơn thế nữa những người dự hội nghị luôn tự đặt buồng cho chính họ, cơ quan không thể chịu trách nhiệm về việc có khách đã đặt buồng mà không đến. Tuy nhiên cơ quan sẽ chịu trách nhiệm thanh toán như lần trước về các dịch vụ tiệc tùng, phòng họp và thức ăn nhẹ, đồ uống trong giờ giải lao hội nghị. Nhân viên phòng kinh doanh giải thích rằng năm nay khách sạn đã có sự thay đổi về nhân sự và các quy định so với một năm trước đây và yêu cầu khách hàng này phải tuân thủ những quy định của khách sạn. Kết quả thế nào? Khách sạn 5 sao nói trên đã mất đi khách hàng là cơ quan này. Một khách sạn khác là đối thủ cạnh tranh có được thông tin từ các nguồn tin khác nhau về khách hàng này đã sẵn sàng chuyển về quy định của mình và cuối cùng đã giành được khách hàng này. Thứ tư là các sự kiện bất thường tác động trực tiếp tới sự nhất quán dịch vụ khách sạn- nhà hàng làm cho tính nhất quán trong dịch vụ bị phá vỡ. Chẳng hạn có hai xe ô tô dừng bánh, kèm theo đó là một đoàn học sinh đi tham quan ở xuống và vào một nhà hàng ăn nhanh. Ngay sau đó 2 phút có khách (thường xuyên) là một gia đình với 4 người vào thì cho dù nhà hàng này được quản lý tốt đến đâu chẳng nữa, nhân viên phục vụ ở đây cũng không có khả năng phục vụ gia đình này tốt được. Mặc dù không thể loại bỏ hoàn toàn những nhân tố ảnh hưởng, người quản lý cần phải cố gắng ở mức cao nhất có thể

xây dựng được một sản phẩm có tính nhất quán. Ngày nay khách hàng đã hiểu biết hơn trước rất nhiều và họ luôn đòi hỏi sự nhất quán trong dịch vụ.

Hiện nay cả nước có 1951 khách sạn với 53.273 buồng chiếm 72% trong tổng các loại hình kinh doanh lưu trú. Ngành Du lịch Việt Nam thẩm định, công nhận 1462 khách sạn đạt tiêu chuẩn quốc tế từ 1 đến 5 sao. Trong đó có 18 khách sạn 5 sao với 5251 buồng, 41 khách sạn 4 sao với 4699 buồng, 115 khách sạn 3 sao với 7848 buồng, 226 khách sạn 2 sao với 7136 buồng, 496 khách sạn 1 sao với 8432 buồng. Trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh, để tồn tại và phát triển mỗi nhà kinh doanh khách sạn ở Việt Nam cần vận dụng kiến thức quản trị kinh doanh để tìm cho mình một chiến lược riêng, một cách làm riêng. Nhờ áp dụng các biện pháp quản lý trên đây, ở Hà Nội trong các năm vừa qua đã có 5 trong 10 khách sạn được bình chọn là 10 khách sạn hàng đầu ở Việt Nam, trong đó khách sạn Sofitel Metropole đạt năm năm liên tục, khách sạn Nikko đạt 3 năm liên tục.

Các biện pháp quản lý này có thể là tài liệu tham khảo tốt cho các nhà kinh doanh khách sạn Việt Nam hiện nay trong việc lựa chọn các đoạn thị trường mục tiêu, bảo đảm chất lượng dịch vụ, xây dựng lòng trung thành của khách với khách sạn để nâng cao sức mạnh cạnh tranh của mình trên thị trường khách sạn trong nước và khu vực.

Tài liệu tham khảo

1. Tạp chí Du lịch Việt Nam, “*Hệ thống cơ sở lưu trú du lịch ở Việt Nam*”, số 12- 2004
2. Philip Kotler, John Bowen, James Makens (1996), “*Marketing for Hospitality and Tourism*”, Second Edition
3. European Jurnal of Marketing (1984), “*A service quality model and its Marketing application*”, No 4
4. Conell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, No.1, May 1982
5. Sofitel Accor Hotel & Resorts “*Service references*” (2001)
6. Sofitel Metropole Ha noi “*Guest comment summary*” (2003)

vào GDP của đất nước, tạo công ăn việc làm cho xã hội, nâng cao nhận thức của cộng đồng dân cư, đẩy mạnh hợp tác hoà bình, hữu nghị... Do đó để thúc đẩy phát triển du lịch, nhà nước cho thành lập quỹ hỗ trợ phát triển du lịch, thu hút vốn từ trong và ngoài nước để hỗ trợ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp khách sạn du lịch vay vốn.

3. Theo ý kiến của nhiều doanh nghiệp, mức phí thanh toán thẻ là quá cao đặc biệt là thẻ AMEX (3.96%) còn các loại thẻ khác từ 2,5 đến 3%. Doanh nghiệp đề xuất đưa mức phí này xuống 1.5%. Thực tế các mức phí thanh toán thẻ do các hãng phát hành thẻ quy định chứ không phải do ngân hàng quy định. Ngân hàng không thể thay đổi các quy định này.

3. Cần tăng tỉ lệ hoa hồng cho các bàn thu đổi ngoại tệ hoặc cho phép các bàn thu thêm phí phục vụ của khách hàng vì các bàn thu đổi ngoại tệ đều cho rằng tỉ lệ hoa hồng quá thấp, không đủ bù chi phí phục vụ khách, khiến cho các khách sạn phải bù lỗ nhiều. Thực tế khoản hoa hồng này là 0.1% các doanh nghiệp đề nghị tăng lên 0.5%.

4. Cần huỷ bỏ quy định tỉ giá chênh lệch giữa tiền ngoại tệ chẵn, lẻ. Nên có quy định thu đổi ngoại tệ áp dụng chung cho cả tiền chẵn và tiền lẻ. Khi thanh toán khách hàng thường rất khó chịu vì sự khác biệt tỷ giá này. Theo quan niệm của khách hàng, thì mỗi loại tiền tệ đều có đơn vị tính ví dụ như tiền Mỹ, đơn vị tính là đô la Mỹ, chẳng có lý do gì lại phân biệt tỷ giá của tiền chẵn và tiền lẻ.

6. Nhà nước cần có những quy định, chính sách đảm bảo chất lượng dịch vụ ngân hàng. Vì dịch vụ ngân hàng là 1 cấu thành trong dịch vụ khách sạn, trong gói dịch vụ của khách sạn các dịch vụ đều được đánh giá ở mức cao, nhưng nếu dịch vụ ngân hàng trục trặc thì sẽ ảnh hưởng tổng thể đến chất lượng dịch vụ khách sạn. Thực tế một số khách sạn phản nản về sự phục vụ của ngân hàng đặc biệt vào ca đêm, nhân viên phục vụ chưa chuyên nghiệp, đôi khi còn có sự cố kỹ thuật phục vụ ...

7. Cần xem xét lại quy định quản lý ngoại tệ của ngân hàng nhà nước áp dụng cho các doanh nghiệp lưu trú. Ví dụ khách đặt cọc tại quầy lễ tân là tiền ngoại tệ tất cả các khoản đặt cọc này phải nộp vào ngân hàng nhưng khi khách check out, tiền thừa được quy đổi là Việt Nam đồng. Rõ ràng ở đây có sự bất hợp lý, khách thường thắc mắc về quy định này bởi vì tiền đặt cọc thừa được coi là khoản giữ hộ khách, nhưng khi khách nhận lại bị trả bằng tiền Việt Nam đồng trong khi khách không có nhu cầu sử dụng tiếp tiền Việt hoặc bị thiệt do chênh lệch tỉ giá.