



TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA DU LỊCH VÀ KHÁCH SẠN



0000489

Đồng chủ biên PGS TS. Nguyễn Văn Mạnh
TS. Hoàng Thị Lan Hương

Giáo trình

QUẢN TRỊ

Kinh doanh Khách sạn



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

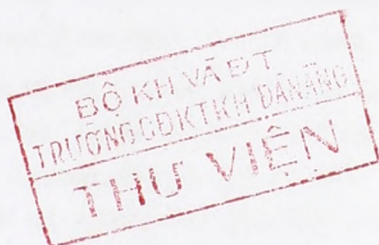
2013

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
KHOA DU LỊCH VÀ KHÁCH SẠN



Đồng chủ biên: PGS.TS. Nguyễn Văn Mạnh
TS. Hoàng Thị Lan Hương

Giáo trình
**QUẢN TRỊ KINH DOANH
KHÁCH SẠN**



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
2013

Lời giới thiệu

Từ những năm 90 của thế kỷ XX đến nay, kinh doanh du lịch nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng ở Việt Nam phát triển khá nhanh chóng. Nếu vào năm 1985 ở Việt Nam chỉ có 36 khách sạn với khoảng 1.500 buồng thì đến năm 2010 đã có 5.239 khách sạn được xếp hạng với 131.488 buồng. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2011) dự báo: năm 2015 số lượng cơ sở lưu trú cần có 390.000 buồng, trong đó đạt chuẩn từ 3 đến 5 sao chiếm tỷ lệ từ 30 đến 35%. Năm 2020 có tổng số là 580.000 buồng trong đó buồng từ 3-5 sao chiếm tỷ lệ 35-40%. Năm 2030 có khoảng 900.000 buồng, trong đó buồng từ 3-5 sao chiếm tỷ lệ 50%. Nhu cầu về nguồn nhân lực cho ngành này được dự báo năm 2015 cần 312.000 người, năm 2020 là 440.300 người (Nguồn: Chiến lược phát triển Du lịch Việt Nam đến năm 2020 và tầm nhìn 2030). Kinh doanh khách sạn là một trong những ngành nghề kinh doanh chính trong kinh doanh du lịch. Để kinh doanh khách sạn có hiệu quả, đòi hỏi các nhà kinh doanh phải có kiến thức về du lịch nói chung và kiến thức về kinh doanh khách sạn nói riêng. Tại các trường đại học có đào tạo về chuyên ngành quản trị du lịch và khách sạn, trong hệ thống kiến thức quản trị kinh doanh, việc trang bị cho sinh viên kiến thức và kỹ năng quản trị kinh doanh khách sạn là cần thiết và quan trọng.

Môn học quản trị kinh doanh khách sạn là một trong các môn học cốt lõi của ngành đào tạo "*Quản trị khách sạn*" tại Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Môn học này một mặt trang bị cơ sở lý luận, phương pháp luận, mặt khác lại mang tính tác nghiệp cao. Mục đích của môn học nhằm trang bị kiến thức và hình thành các kỹ năng quản trị kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn cho sinh viên - các nhà kinh doanh khách sạn trong tương lai. Kiến thức của môn học này là sự tiếp nối kiến thức các môn học cơ sở của ngành quản trị kinh doanh và kiến thức ngành du lịch, khách sạn đã được trang bị trước đó.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn và yêu cầu của công tác đào tạo sinh viên ngành quản trị khách sạn, Giáo trình ***Quản trị kinh doanh khách sạn***

là một trong những giáo trình cơ bản cung cấp kiến thức chung của ngành quản trị khách sạn. Dựa trên giáo trình *Quản trị kinh doanh khách sạn* đã được xuất bản năm 2008, tập thể giảng viên Khoa Du lịch và Khách sạn Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã thay đổi kết cấu và chỉnh sửa, bổ sung thêm khối lượng kiến thức làm cho giáo trình *Quản trị kinh doanh khách sạn* lần này đảm bảo hơn tính khoa học, tính hiện đại và tính Việt Nam về kinh doanh khách sạn.

Giáo trình “*Quản trị kinh doanh khách sạn*” do PGS.TS. Nguyễn Văn Mạnh và TS. Hoàng Thị Lan Hương đồng chủ biên cùng với sự tham gia của ThS. Hoàng Thị Thu Hương - giảng viên Khoa Du lịch và Khách sạn biên soạn.

PGS.TS. Nguyễn Văn Mạnh biên soạn chương 4, chương 5 và chương 10.

TS. Hoàng Thị Lan Hương biên soạn chương mở đầu, chương 1, chương 2, chương 3, chương 6, chương 7, chương 9.

ThS. Hoàng Thị Thu Hương biên soạn chương 8

Giáo trình này được tổ chức và thực hiện biên soạn một cách cơ bản với thái độ làm việc nghiêm túc và thận trọng. Giáo trình đã được thẩm định của Hội đồng khoa học và đào tạo Trường Đại học Kinh tế Quốc dân. Mặc dù các tác giả đã rất cố gắng nhưng không thể tránh khỏi những khiếm khuyết. Tác giả xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu Trường Đại học Kinh tế Quốc dân; Hội đồng khoa học và đào tạo trường Đại học Kinh tế Quốc dân; PGS.TS. Trần Hậu Thự; Hội đồng Khoa học Khoa Du lịch và Khách sạn Trường Đại học Kinh tế Quốc dân; các cơ quan quản lý và các doanh nghiệp du lịch, khách sạn đã tạo điều kiện giúp đỡ trong quá trình biên soạn giáo trình này.

Chúng tôi mong nhận được sự góp ý chân thành của bạn đọc để những lần tái bản nội dung giáo trình sau được tốt hơn.

Hà Nội, tháng 01 năm 2013

Thay mặt tập thể tác giả

PGS.TS. Nguyễn Văn Mạnh

Chương mở đầu

GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ HỌC PHẦN “QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN”

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

- Học phần "*Quản trị kinh doanh khách sạn*" nhằm giúp người học hiểu rõ vị trí của nó trong mối quan hệ với những học phần chuyên sâu khác của ngành Quản trị khách sạn.

- Chỉ ra đối tượng của học phần nhằm giúp người học biết cách tiếp cận học phần và có định hướng rõ ràng khi nghiên cứu học phần này.

- Nội dung của học phần và phương pháp nghiên cứu của học phần được giới thiệu nhằm giúp người học có cái nhìn khái quát, tổng thể phạm vi nghiên cứu của học phần và tự tìm ra phương pháp học và ứng dụng các kiến thức của học phần một cách hiệu quả.

- Chỉ ra sự cần thiết và vị trí của học phần trong mối quan hệ với các học phần khác cũng như trong việc bổ sung và hoàn thiện các năng lực cần có của một nhà quản trị kinh doanh lưu trú du lịch nhằm tăng khả năng thích ứng với thực tiễn kinh doanh khách sạn ở Việt Nam.

- Nhận thức đúng vai trò, tầm quan trọng của công tác quản trị kinh doanh khách sạn cũng như của các nhà quản trị doanh nghiệp khách sạn để có định hướng nghề nghiệp đúng cho tương lai.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

1. Giới thiệu khái quát về học phần
2. Tính cấp thiết của học phần trong đào tạo ngành Quản trị Khách sạn
3. Đối tượng nghiên cứu của học phần
4. Nội dung nghiên cứu của học phần
5. Phương pháp nghiên cứu học phần

1. GIỚI THIỆU HỌC PHẦN

Học phần "*Quản trị kinh doanh khách sạn*" là một trong những học phần cốt lõi trong hệ thống các học phần chuyên sâu của ngành đào tạo "*Quản trị khách sạn*" của trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lưu trú và ăn uống đóng vai trò như những nhà sản xuất, cung cấp sản phẩm trực tiếp cho khách du lịch và là một trong những thành phần chính và quan trọng bậc nhất của hệ thống cung ứng sản phẩm du lịch của ngành du lịch. Có thể nói ở bất kỳ nơi đâu trên thế giới muốn phát triển du lịch nhất thiết phải phát triển hệ thống các cơ sở kinh doanh khách sạn nhằm cung cấp các dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu ăn, ngủ - những nhu cầu thiết yếu không thể thiếu trong thời gian đi du lịch của con người. Tỷ trọng doanh thu của loại hình kinh doanh này luôn chiếm ưu thế trong tổng doanh thu của toàn ngành du lịch ở tất cả các quốc gia. Các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống bao gồm nhiều chủng loại với nhiều mức cung cấp dịch vụ, tương ứng với nhiều thứ hạng khác nhau. Tùy thuộc vào mức độ phát triển du lịch của mỗi quốc gia, đặc điểm và xu hướng tiêu dùng của thị trường khách du lịch của mỗi quốc gia mà hoạt động kinh doanh khách sạn ở đó cũng phát triển theo chiều rộng và chiều sâu ở những mức độ khác nhau với những nét đặc trưng riêng rất khác nhau.

Hoạt động kinh doanh khách sạn mang mục đích xã hội vì mục đích phục vụ khách của Đảng và Nhà nước ở Việt Nam ra đời tương đối sớm. Tuy nhiên, khách sạn được coi thực sự là một ngành kinh doanh nhằm mục tiêu lợi nhuận mới chỉ bắt đầu từ sau thời kỳ mở cửa của nền kinh tế Việt Nam vào những năm đầu thập niên 90 của thế kỷ trước. So với lịch sử hình thành và phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới, ngành kinh doanh khách sạn của Việt Nam còn rất non trẻ và khá mới mẻ. Mặc dù vậy, các nhà kinh doanh khách sạn ở Việt Nam đã và đang phải đương đầu với nhiều khó khăn do tình trạng thiếu vốn, thiếu những kiến thức, kỹ năng và rất thiếu kinh nghiệm trong kinh doanh và quản lý điều hành khách sạn. Hơn thế nữa, loại hình doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch là lĩnh vực chuyên sâu, có tính đặc thù và lại mang tính liên ngành, liên vùng, liên quốc gia rất cao, vì thế công tác quản trị kinh doanh trong các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch cũng đòi hỏi tính sâu và tính chuyên nghiệp sâu sắc.

Sau khi Việt Nam gia nhập vào Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), với những cam kết của Chính phủ Việt Nam và của ngành du lịch Việt Nam, trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hoá sâu và rộng như hiện nay, các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch còn non trẻ ở nước ta lại phải đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức khi tham gia vào thị trường có sự cạnh tranh khốc liệt, với sự xuất hiện ngày càng nhiều của các "đại gia" trong làng kinh doanh khách sạn hàng đầu thế giới, đó là các tập đoàn khách sạn dẫn đầu trên thế giới như: Tập đoàn Accor, Tập đoàn Hilton, Tập đoàn Sheraton, Tập đoàn Melia, Tập đoàn InterContinental, Tập đoàn Nikko, Tập đoàn Daewoo....

Thực tiễn đó đã đặt ra những đòi hỏi đối với khoa học nghiên cứu về quản trị kinh doanh khách sạn nói chung và học phần "*Quản trị kinh doanh khách sạn*" trong chương trình đào tạo ngành "Quản trị khách sạn" của Đại học Kinh tế Quốc dân nói riêng phải cung cấp những kiến thức chuyên ngành sâu, cơ bản và toàn diện cho người học - các nhà quản trị khách sạn tương lai để có được các năng lực cần thiết về quản trị kinh doanh khách sạn đáp ứng yêu cầu của sự phát triển.

2. TÍNH CẤP THIẾT CỦA HỌC PHẦN TRONG ĐÀO TẠO NGÀNH QUẢN TRỊ KHÁCH SẠN

Để trở thành một người quản lý thành công trong ngành khách sạn, đòi hỏi các cử nhân ngành Quản trị khách sạn không chỉ có thái độ tốt, mà còn cần phải có được nhiều kỹ năng và nắm được những kiến thức chuyên ngành sâu về quản trị khách sạn.

Có 3 mục tiêu quản trị khách sạn quan trọng đòi hỏi các cử nhân ngành Quản trị khách sạn cần phải đạt được sau khi tốt nghiệp, đó là:

1. Nhà quản lý khách sạn cần làm cho khách cảm thấy luôn được chào đón nồng nhiệt. Điều này một mặt đòi hỏi sự thân thiện của bản thân nhà quản lý khách sạn, mặt khác đòi hỏi nhà quản lý khách sạn phải có khả năng xây dựng một bầu không khí "thoải mái, dễ chịu và thân thiện" trong nội bộ khách sạn, từ đó tác động tích cực đến hoạt động phục vụ khách trong khách sạn.

2. Nhà quản lý khách sạn cần tổ chức tốt các khâu của quá trình cung cấp dịch vụ khách sạn cho khách du lịch và làm sao cho quá trình đó diễn ra

một cách trôi chảy và đạt được sự hài lòng cao nhất của khách, ví dụ như: lựa chọn đúng các nhà cung cấp, thực phẩm được nhập vào nhà hàng phải có chất lượng đảm bảo với giá cả hợp lý, các món ăn đưa ra phục vụ phải đảm bảo phù hợp với yêu cầu của khách: đúng thời gian, với độ nóng hoặc lạnh theo yêu cầu và phù hợp với khẩu vị của khách. Hay giường ngủ phải được trải đệm êm ái, buồng ngủ phải được dọn dẹp, bày biện đẹp đẽ, gọn gàng, ấm cúng và thuận tiện cho khách sử dụng... Một hệ thống khách sạn đòi hỏi rất nhiều công việc và người quản lý khách sạn phải đảm bảo sao cho tất cả những việc đó phải được thực hiện theo đúng những tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đã được thiết kế.

3. Nhà quản lý khách sạn cần đảm bảo việc cung cấp dịch vụ cho khách với mức độ hài lòng cao nhất trong khi vẫn phải theo đuổi mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận cho khách sạn để đảm bảo cho doanh nghiệp phát triển một cách bền vững.

Để giúp người học đạt được các mục tiêu quản lý khách sạn nói trên, chương trình đào tạo ngành Quản trị khách sạn phải có một học phần chuyên sâu giúp trang bị những kiến thức, kỹ năng phù hợp cho người học. Học phần được lựa chọn phù hợp nhất chính là học phần "*Quản trị kinh doanh khách sạn*".

3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU CỦA HỌC PHẦN

Học phần "*Quản trị kinh doanh khách sạn*" với tư cách là một môn khoa học cung cấp cho người học - sinh viên ngành "*Quản trị khách sạn*" những cơ sở lý luận cơ bản về hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch và những cơ sở thực tế về kinh doanh khách sạn ở Việt Nam và trên thế giới nhằm giúp sinh viên có những hiểu biết sâu sắc về lý luận và khả năng vận dụng những kiến thức đã học vào thực tế tốt hơn. Đối tượng nghiên cứu của học phần là các vấn đề lý luận cơ bản về kinh doanh khách sạn; các cơ sở lý thuyết và thực tiễn về các quy luật và các nguyên tắc được vận dụng trong hoạt động quản lý điều hành một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch; các nền tảng kiến thức về kinh tế, tổ chức và quản lý vận dụng chuyên sâu cho công tác quản trị các nguồn lực được khai thác sử dụng cho hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch.

4. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA HỌC PHẦN

Học phần tập trung đi sâu phân tích, lý giải và làm rõ các vấn đề chính sau:

- Khái niệm về kinh doanh khách sạn được tiếp cận theo tiến trình phát triển của lịch sử hoạt động du lịch của con người và hoạt động kinh doanh các dịch vụ lưu trú nhằm đáp ứng nhu cầu của khách du lịch;

- Chỉ ra các đối tượng khách hàng chiến lược của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch cùng với những đặc điểm trong tiêu dùng các sản phẩm của các doanh nghiệp lưu trú du lịch;

- Phân tích, lý giải các đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn như những quy luật khách quan có tác động chi phối mạnh mẽ đến các quyết định quản lý, kinh doanh của các nhà quản trị doanh nghiệp lưu trú du lịch hợp lý;

- Chỉ ra mối quan hệ và vai trò của việc phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn đối với ngành du lịch nói riêng và với nền kinh tế quốc dân nói chung;

- Cung cấp cơ sở lý luận về quản trị các nguồn lực sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống trong du lịch như quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn; quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn; quản trị các nguồn thu và quản trị tài chính của doanh nghiệp lưu trú du lịch;

- Đi sâu giới thiệu công tác quản trị hoạt động kinh doanh, các dịch vụ chính trong kinh doanh khách sạn nhằm giúp tổ chức hoạt động kinh doanh khách sạn một cách chuyên nghiệp hơn và đem lại hiệu quả kinh tế cao hơn;

Ngoài ra, học phần quản trị kinh doanh khách sạn còn giúp lý giải các vấn đề khó khăn, các tình huống thực tế nảy sinh trong hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch ở Việt Nam *gắn liền và phù hợp với đường lối chính sách và chủ trương của Đảng và Nhà nước ta*. Giúp người học nhận thức sâu sắc hơn lý thuyết và vận dụng thành công vào thực tế hết sức đa dạng và phức tạp trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú du lịch ở Việt Nam.

Với những hướng phát triển nội dung trên, học phần Quản trị kinh doanh khách sạn được kết cấu thành 12 chương với nội dung cụ thể như sau:

Chương mở đầu: Giới thiệu khái quát về học phần "*Quản trị kinh doanh khách sạn*"

Chương 1: Tổng quan về kinh doanh khách sạn

Chương 2: Quản trị cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn

Chương 3: Đầu tư xây dựng và phát triển khách sạn

Chương 4: Lãnh đạo và cơ cấu tổ chức trong khách sạn

Chương 5: Quản trị nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn

Chương 6: Tổ chức hoạt động kinh doanh lưu trú trong khách sạn

Chương 7: Tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống trong khách sạn

Chương 8: Quản trị Marketing trong khách sạn

Chương 9: Quản trị chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn

Chương 10: Kiểm soát hoạt động và kiểm tra kết quả kinh doanh của khách sạn

5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU HỌC PHẦN

Học phần *Quản trị kinh doanh khách sạn* với tính chất đặc thù riêng đòi hỏi người học phải tiếp cận các vấn đề lý thuyết cơ bản thông qua việc nghe giảng trên lớp, kết hợp với việc đọc giáo trình và các tài liệu tham khảo, các văn bản pháp quy của ngành và của Nhà nước có liên quan. Trên cơ sở đó, vận dụng vào việc so sánh, phân tích và lý giải các vấn đề của thực tế kinh doanh khách sạn ở Việt Nam và trên thế giới đang đặt ra.

Trong quá trình nghiên cứu và học tập học phần *Quản trị kinh doanh khách sạn* người học được bổ sung kiến thức thực tế qua việc xem băng hình video, tham quan một số khách sạn tại địa phương. Mục tiêu của học phần *Quản trị kinh doanh khách sạn* là giúp người học có được các kỹ năng và phương pháp giải quyết các vấn đề thực tế phát sinh trong hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Các bài tập tình huống và bài tập áp dụng để tính toán, phân tích các chỉ tiêu hiệu quả kinh tế và tài chính của khách sạn sẽ giúp tăng cường kỹ năng quản lý cho các nhà quản trị kinh doanh khách sạn trong tương lai.

Học phần nhằm giúp sinh viên nhận thức tốt về hoạt động kinh doanh khách sạn và rèn luyện các kỹ năng điều hành quản lý cho người học. Thông qua các giờ thực hành, các buổi báo cáo ngoại khoá và kỳ thực tập tốt nghiệp sẽ giúp bổ sung thêm kinh nghiệm thực tế cho sinh viên.

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

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

- Khái quát sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới cũng như tiến trình phát triển của khái niệm kinh doanh khách sạn.

- Nhận diện hoạt động kinh doanh khách sạn, hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch thông qua các khái niệm ở nghĩa rộng và nghĩa hẹp của chúng.

- Phân biệt hoạt động kinh doanh khách sạn với các hoạt động kinh doanh trong các lĩnh vực khác thông qua các đặc điểm đặc trưng cơ bản của lĩnh vực hoạt động này.

- Chỉ ra khái niệm khách hàng trong kinh doanh khách sạn: họ là ai, phân loại các đối tượng khách và phân tích các đặc điểm tiêu dùng sản phẩm khách sạn của các đoạn thị trường khách hàng giúp vận dụng vào hoạt động marketing một cách hiệu quả trong kinh doanh của các doanh nghiệp lưu trú du lịch.

- Đưa ra khái niệm sản phẩm của các doanh nghiệp lưu trú du lịch và chỉ ra các thành phần cấu thành của sản phẩm lưu trú du lịch theo các cách tiếp cận khác nhau; làm rõ các đặc điểm của sản phẩm lưu trú du lịch theo cách tiếp cận của nhà quản trị giúp vận dụng tốt vào hoạt động quản lý điều hành kinh doanh của doanh nghiệp lưu trú du lịch một cách hiệu quả.

- Khái quát hóa cơ sở lý luận về phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch như đưa ra khái niệm về phát triển bền vững kinh doanh khách sạn, các nguyên tắc của phát triển bền vững kinh doanh khách sạn; tổng nhất đưa ra hệ thống chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững của hoạt động kinh doanh khách sạn trên phạm vi một vùng du lịch theo hướng định tính và định lượng;

- Phân tích vai trò, ý nghĩa cũng như các tác động tích cực và tiêu cực của hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch đối với quốc gia phát triển du lịch về các phương diện kinh tế, xã hội và môi trường.

- Tổng quan lịch sử hình thành và phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn, kinh doanh lưu trú du lịch trên thế giới và khái quát các xu hướng phát triển của hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch trên thế giới giúp vận dụng nhận diện và phân tích các xu hướng phát triển của hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch ở Việt Nam.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

- Các khái niệm cơ bản về kinh doanh khách sạn, kinh doanh lưu trú và kinh doanh ăn uống trong du lịch.

- Khái niệm khách hàng trong kinh doanh khách sạn.

- Khái niệm sản phẩm trong kinh doanh khách sạn.

- Đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn.

- Vấn đề phát triển bền vững kinh doanh khách sạn.

- Ý nghĩa của hoạt động kinh doanh khách sạn.

- Khái quát về lịch sử hình thành và phát triển và các xu hướng cơ bản trong phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới.

1.1. KHÁI NIỆM KINH DOANH KHÁCH SẠN

Khái niệm “*kinh doanh khách sạn*” ngày càng “*giàu có*” hơn theo quá trình hình thành và phát triển của lĩnh vực hoạt động kinh doanh này. Khi nghiên cứu bản chất của khái niệm “*kinh doanh khách sạn*”, để có cái nhìn đầy đủ và toàn diện, cần hiểu được quá trình hình thành và phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn và sự ra đời của các loại hình doanh nghiệp tham gia vào hoạt động kinh doanh khách sạn.

Đầu tiên, kinh doanh khách sạn chỉ là hoạt động kinh doanh dịch vụ cho thuê buồng trọ qua đêm cho khách vắng lai phải trả tiền của các hộ gia đình. Những buồng trọ cho thuê lúc đầu chỉ mang tính tự phát, với số lượng nhỏ. Vì thế, “*kinh doanh khách sạn*” lúc đầu chỉ là hoạt động cho thuê buồng ngủ phục vụ nhu cầu ngủ, nghỉ cho khách vắng lai.

Sau đó, số lượng khách từ thập phương tới các điểm đến du lịch với nhu cầu lưu lại lâu hơn đã tăng lên. Để giữ chân khách và nhằm tăng doanh thu cũng như lợi nhuận, ngoài dịch vụ cho thuê buồng ngủ, các chủ nhà trọ đã tổ chức cung cấp thêm dịch vụ phục vụ nhu cầu ăn uống cho khách. Khi đó khái niệm "*Kinh doanh khách sạn*" đã được mở rộng và được hiểu là *hoạt động kinh doanh các dịch vụ nhằm thỏa mãn nhu cầu nghỉ ngơi và ăn uống cho khách từ nơi khác đến*.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế thế giới, mức sống về vật chất và tinh thần của con người ngày càng được nâng cao. Số lượng khách du lịch tăng lên nhanh chóng. Cùng với đó, động cơ đi du lịch của khách du lịch cũng ngày càng đa dạng. Ngoài việc đi du lịch để nghỉ ngơi, thư giãn, giải trí..., người ta còn đi đến những nơi khác ngoài nơi cư trú thường xuyên của mình vì các lý do khác như: muốn tìm tòi, học hỏi, khám phá thế giới xung quanh; chữa bệnh; mở rộng tầm nhìn và sự hiểu biết; mở rộng các mối quan hệ xã hội; nghiên cứu thị trường tìm kiếm cơ hội đầu tư; tham gia vào các sự kiện, hội nghị, hội thảo... Những nhu cầu đòi hỏi của khách du lịch tại các điểm đến du lịch cũng ngày càng đa dạng, phong phú và đòi hỏi phải được thỏa mãn ở mức độ cao hơn. Vì thế, số lượng và chất lượng của các sản phẩm được cung cấp nhằm thỏa mãn nhu cầu trong thời gian lưu lại của khách du lịch đã buộc phải tăng lên. Như vậy, giờ đây trong nội hàm của khái niệm "*kinh doanh khách sạn*" bên cạnh việc *kinh doanh hai loại dịch vụ chính là dịch vụ cho thuê buồng ngủ và dịch vụ phục vụ ăn uống còn có thêm hoạt động kinh doanh các dịch vụ bổ sung cho khách du lịch như: dịch vụ thể thao, giải trí ngoài trời, y tế, chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, giặt là, internet, cho thuê phòng họp, đăng cai tổ chức hội thảo, hội nghị...*

Cùng với sự phát triển của hoạt động đi du lịch và nhu cầu du lịch, sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ ăn uống, nghỉ ngơi cho khách du lịch đã ngày càng quyết liệt nhằm thu hút khách (nhất là những khách có khả năng thanh toán cao). Điều đó đã làm tăng tính đa dạng trong phương thức tổ chức hoạt động kinh doanh và dẫn tới sự ra đời của nhiều loại hình doanh nghiệp với nhiều mức độ cung cấp dịch vụ khác nhau, nhằm vào những đoạn thị trường khách khác nhau, với các

tên gọi ngày càng phong phú như: Khách sạn, Nhà nghỉ, Motel, Làng du lịch, Lều trại.... Chúng được gọi chung là các cơ sở lưu trú du lịch.

Theo Luật Du lịch Việt Nam, trong Điều 62 đã xác định: “*Các cơ sở lưu trú du lịch bao gồm khách sạn, làng du lịch, biệt thự du lịch, căn hộ du lịch, bãi cắm trại du lịch, nhà nghỉ du lịch, nhà ở có phòng cho khách du lịch thuê và các cơ sở lưu trú du lịch khác*”.

Theo đó, các cơ sở lưu trú du lịch không bao gồm các doanh nghiệp kinh doanh thuần túy các dịch vụ ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí hay các dịch vụ đơn lẻ riêng biệt, độc lập với các cơ sở lưu trú du lịch nói trên.

Khách sạn tuy chỉ là một loại hình cơ sở lưu trú du lịch, song chúng hiện diện ở hầu hết các trung tâm du lịch trên thế giới với số lượng lớn và tồn tại dưới nhiều chủng loại khác nhau. Sản phẩm mà các doanh nghiệp khách sạn cung cấp hết sức đa dạng với nhiều mức chất lượng khác nhau và nhằm vào những đoạn thị trường khách khác nhau. Vì thế, theo Điều 4 khoản 12 của Luật Du lịch Việt Nam cũng đã khẳng định: “*Cơ sở lưu trú du lịch là cơ sở cho thuê buồng, giường và cung cấp các dịch vụ khác phục vụ khách lưu trú, trong đó khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu*”.

Ngày nay, không chỉ ở Việt Nam, mà ở hầu hết các quốc gia trên thế giới, loại hình cơ sở lưu trú *khách sạn* được xem là một loại hình cơ sở lưu trú chính mang tính tiêu biểu nhất, đại diện cho các loại hình cơ sở lưu trú du lịch. Chính vì vậy, cụm từ “*kinh doanh khách sạn*” không chỉ dùng riêng để nói về hoạt động kinh doanh của bản thân doanh nghiệp khách sạn, mà là danh từ chung dùng để chỉ hoạt động kinh doanh của các loại hình cơ sở lưu trú du lịch nói chung. Trong giáo trình này, khái niệm “*kinh doanh khách sạn*” được tiếp cận theo ý nghĩa đại diện trên.

Vậy, *kinh doanh khách sạn* được hiểu là hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch dựa trên việc cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung nhằm đáp ứng nhu cầu lưu lại tạm thời của khách du lịch.

Trong quá trình “sản xuất” và bán các sản phẩm dịch vụ của mình, các cơ sở lưu trú du lịch không tạo ra sản phẩm mới và cũng không tạo ra giá trị mới. Hoạt động kinh doanh khách sạn thông qua việc khai thác sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật cùng với hoạt động phục vụ của nhân viên phục vụ trực tiếp tại các bộ phận cung ứng dịch vụ khác nhau đã giúp chuyển dần các giá trị từ dạng vật chất sang dạng tiền tệ dưới hình thức “khấu hao” và phí phục vụ. Vì vậy hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch không thuộc lĩnh vực sản xuất vật chất, mà thuộc lĩnh vực phi vật chất. Hay kinh doanh khách sạn thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ.

1.2. KHÁI NIỆM “KINH DOANH LƯU TRÚ”

Theo từ điển Từ Hán Việt, “Lưu” có nghĩa là ở lại một nơi nào đó một thời gian; “Trú” có nghĩa là ở tạm. Hay “Lưu trú” là việc ở lại tạm thời của con người tại một nơi nào đó trong một khoảng thời gian.

Trong du lịch, “Lưu trú” là việc ở lại tạm thời của khách du lịch tại các điểm đến trong một khoảng thời gian nhất định. Nhu cầu đòi hỏi đầu tiên mà khách du lịch cần thỏa mãn trong thời gian lưu lại tạm thời ngoài nơi cư trú thường xuyên là *nhu cầu thiết yếu* (nhu cầu ăn nghỉ) của họ tại các điểm đến du lịch. Các nhu cầu thiết yếu trong thời gian đi du lịch của con người đòi hỏi phải được đáp ứng ở mức độ ngày càng cao và mức độ đòi hỏi cũng ngày càng đa dạng đã trở thành lý do cho sự ra đời và phát triển của các loại hình cơ sở lưu trú du lịch. Chức năng quan trọng đặc trưng nhất của các cơ sở lưu trú du lịch là cung cấp dịch vụ cho thuê buồng ngủ qua đêm với chất lượng cao nhằm đáp ứng các nhu cầu lưu trú của những người từ nơi khác đến.

Khái niệm “*kinh doanh lưu trú*” được tiếp cận theo hai nghĩa là nghĩa hẹp và nghĩa rộng.

Theo nghĩa hẹp, khái niệm “*kinh doanh lưu trú*” được tiếp cận trong phạm vi hẹp - phạm vi doanh nghiệp là một cơ sở lưu trú du lịch chẳng hạn như một khách sạn. Vậy, *kinh doanh lưu trú là hoạt động kinh doanh dịch vụ cho thuê buồng ngủ cho khách của một cơ sở lưu trú du lịch*. Trên thực tế trong các cơ sở lưu trú du lịch ở Việt Nam, người ta hay gọi tắt hoạt động kinh doanh lưu trú là *kinh doanh buồng*.

Theo nghĩa rộng, khái niệm “kinh doanh lưu trú” được tiếp cận trong phạm vi ngành với không gian lãnh thổ du lịch rộng lớn là một tỉnh, một vùng hoặc một quốc gia. Trong đó, “kinh doanh lưu trú” được xem là một bộ phận cấu thành không thể tách rời của hoạt động kinh doanh du lịch, là lĩnh vực kinh doanh chính đóng vai trò quan trọng trong ngành du lịch. Theo cách tiếp cận ngành, cụm từ “kinh doanh lưu trú” trong du lịch được dùng để chỉ hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch trong phạm vi một tỉnh, một vùng hay một quốc gia.

Vậy theo nghĩa rộng, kinh doanh lưu trú du lịch là hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch trong việc cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung nhằm thỏa mãn nhu cầu lưu lại tạm thời của khách du lịch tại một tỉnh, một vùng hay một quốc gia phát triển du lịch.

1.3. KHÁI NIỆM “KINH DOANH ĂN UỐNG”

Khi tìm hiểu bản chất của hoạt động kinh doanh ăn uống trong du lịch trước hết nên so sánh hoạt động này với hoạt động phục vụ ăn uống công cộng, vì bề ngoài chúng có rất nhiều điểm giống nhau nhưng lại hoàn toàn khác nhau về bản chất. Mặt khác, kinh doanh ăn uống trong du lịch ra đời muộn hơn hoạt động phục vụ ăn uống công cộng, do đó khi xem xét bản chất của kinh doanh ăn uống du lịch, chúng ta có thể tìm hiểu qua hoạt động phục vụ ăn uống công cộng.

Trước hết, hoạt động phục vụ ăn uống công cộng và hoạt động kinh doanh ăn uống trong du lịch có một số điểm **giống nhau**, chẳng hạn như:

Thứ nhất, chúng đều nhằm thỏa mãn nhu cầu thiết yếu của con người về ăn uống và thường cung cấp với số lượng lớn sản phẩm. Do vậy chúng đều tổ chức chế biến thức ăn theo hướng chuyên môn hoá cao;

Thứ hai, ngoài việc chế biến thức ăn, đồ uống, cả hai lĩnh vực này đều tổ chức phục vụ nhu cầu tiêu thụ thức ăn, đồ uống tại chỗ cho khách (ngay tại cơ sở).

Tuy nhiên, hai hoạt động này có rất nhiều điểm **khác nhau**, chẳng hạn:

Thứ nhất, điểm đặc trưng nhất của hoạt động phục vụ ăn uống công cộng là có sự tham gia của các quỹ tiêu dùng xã hội trong việc tổ chức và

duy trì hoạt động của các cơ sở ăn uống. Khác với ăn uống công cộng, kinh doanh ăn uống trong du lịch không hề được trợ cấp từ các quỹ tiêu dùng xã hội, mà hoạt động này được ~~hạch toán trên cơ sở~~ quỹ tiêu dùng của cá nhân với nhu cầu đòi hỏi cao hơn về chất lượng các món ăn, đồ uống và chất lượng phục vụ;

Thứ hai, đối tượng khách hàng trong phục vụ ăn uống công cộng là khách hàng nội bộ của các tổ chức, doanh nghiệp, trường học... Trong khi đối tượng khách hàng chủ yếu của kinh doanh ăn uống trong du lịch là khách du lịch hoặc người địa phương có khả năng thanh toán cao.

Thứ ba, trong kinh doanh ăn uống du lịch, ngoài việc thường thức các thức ăn và đồ uống, khách còn được thoả mãn các nhu cầu bổ sung khác trong khi ăn uống như: nghe nhạc, xem biểu diễn nghệ thuật, khiêu vũ...

Thứ tư, mục tiêu của hai loại hoạt động này cũng khác nhau: ăn uống công cộng có mục tiêu chủ yếu là phi lợi nhuận, còn hoạt động kinh doanh ăn uống trong du lịch lấy mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận trên cơ sở đem đến cho khách hàng sự hài lòng cao nhất làm mục tiêu chính. Các nhà hàng du lịch phải tự hạch toán và luôn theo đuổi mục tiêu lợi nhuận để đảm bảo sự tồn tại và phát triển lâu dài của mình.

Ngoài ra, nếu khách hàng của các cơ sở kinh doanh ăn uống du lịch là khách du lịch quốc tế, việc đáp ứng tốt các nhu cầu đòi hỏi cao cấp về ăn uống của khách sẽ đem lại hiệu quả kinh tế cao hơn nhiều thông qua việc "xuất khẩu tại chỗ" các nguyên vật liệu thực phẩm mà không cần phải tốn phí cho đóng gói bao bì, bảo quản, vận chuyển...

Muốn thực hiện tốt hoạt động kinh doanh ăn uống trong du lịch, đòi hỏi phải có sự đầu tư nhất định vào cơ sở vật chất kỹ thuật với mức độ tiện nghi cao và một đội ngũ nhân viên phục vụ được đào tạo tốt, có đủ kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp và thái độ phục vụ chuyên nghiệp nhằm đem lại cho khách sự hài lòng cao nhất. Kinh doanh ăn uống trong du lịch có thể được tiến hành trong các cơ sở lưu trú du lịch, ví dụ như bộ phận nhà hàng trong khách sạn. Hoặc có thể được thực hiện trong các cơ sở kinh doanh ăn uống riêng lẻ bên ngoài hệ thống cơ sở lưu trú du lịch nhưng nhằm vào thị trường khách du lịch.



Nội dung của hoạt động kinh doanh ăn uống trong du lịch gồm 3 nhóm hoạt động chính sau:

- Hoạt động sản xuất vật chất: chế biến thức ăn trong nhà bếp.
- Hoạt động lưu thông: bán các sản phẩm là thức ăn, đồ uống do nhà hàng tự chế biến và các sản phẩm thành phẩm là sản phẩm do các nhà cung cấp khác tạo ra.
- Hoạt động tổ chức phục vụ: đảm bảo đủ các điều kiện tiện nghi để phục vụ khách hàng tiêu thụ thức ăn đồ uống tại chỗ tại nhà hàng.

Kinh doanh ăn uống trong du lịch là hoạt động thuộc lĩnh vực sản xuất vật chất vì trong hoạt động này, nguyên vật liệu đầu vào là thực phẩm tươi sống sau khi được sản xuất, chế biến trong nhà bếp sẽ trở thành các món ăn, đồ uống phục vụ nhu cầu ăn uống của khách. Các sản phẩm thức ăn, đồ uống được tạo ra có giá trị và giá trị sử dụng mới khác hẳn so với giá trị và giá trị sử dụng của các nguyên vật liệu đầu vào. Như vậy, lao động trong khu vực nhà bếp của các nhà hàng du lịch được xếp vào nhóm lao động sản xuất vật chất.

Thực hiện chức năng lưu thông, kinh doanh ăn uống trong du lịch có nhiệm vụ hút khách đến tiêu thụ các sản phẩm thức ăn đồ uống thông qua việc sử dụng dịch vụ ăn uống phải trả tiền của nhà hàng. Thực chất toàn bộ quá trình cung cấp dịch vụ ăn uống tại chỗ cho khách là nhằm mục đích bán (tiêu thụ) các sản phẩm thức ăn, đồ uống của nhà hàng.

Chức năng phục vụ trong kinh doanh ăn uống du lịch chính là hoạt động tổ chức phục vụ trực tiếp giúp khách tiêu dùng các thức ăn đồ uống ngay tại nhà hàng cho khách. Ngoài ra, để nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng lợi thế cạnh tranh, cùng với việc tạo điều kiện thuận lợi cho tiêu dùng trực tiếp các thức ăn đồ uống cho khách hàng, nhiều cơ sở kinh doanh ăn uống du lịch còn đặc biệt quan tâm cung cấp thêm các điều kiện và các dịch vụ giúp thỏa mãn nhu cầu thư giãn, giải trí và các nhu cầu khác của khách trong thời gian ăn uống tại nhà hàng như: lắp đặt hệ thống ánh sáng, âm thanh phục vụ nhu cầu giải trí của khách; tổ chức biểu diễn ca nhạc, biểu diễn thời trang, biểu diễn nghệ thuật hay tổ chức các sự kiện kỷ niệm cho cá nhân và tập thể ngay tại nhà hàng.

tác động của những nhân tố có tác động đột biến (bất khả kháng) như: thiên tai, xung đột chính trị...

Khách không phải là người địa phương chủ yếu là khách du lịch trong nước và khách du lịch quốc tế. Loại khách này thường có nhu cầu tiêu dùng hầu hết các sản phẩm như dịch vụ thuê buồng ngủ, dịch vụ ăn uống và các dịch vụ bổ sung, giải trí khác với thời gian lưu trú bình quân dài và khả năng chi trả cao hơn cùng với tâm lý tiêu dùng tích cực hơn. Các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch tại các điểm du lịch nghỉ dưỡng và các trung tâm thành phố thường rất chú trọng tới đoạn thị trường này và coi đây là đoạn thị trường chiến lược quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của mình.

Khách tham quan cũng thuộc nhóm khách không phải là người địa phương. Đoạn thị trường này chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ trong tiêu dùng sản phẩm lưu trú và thời gian thuê buồng của các cơ sở lưu trú du lịch (hầu như chỉ thuê theo giờ trong ngày mà thôi). Đối tượng khách tham quan được các cơ sở lưu trú du lịch quan tâm nhiều nhất là trong việc tổ chức bán các dịch vụ ăn uống và một số dịch vụ bổ sung. Thị trường khách tham quan thường chiếm tỷ trọng lớn trong tổng thị phần của các cơ sở lưu trú du lịch có vị trí địa lý tại các trung tâm du lịch ven đô hoặc tại các trung tâm vui chơi giải trí nằm gần các đô thị lớn nhưng ở đó điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ lưu trú cho khách còn nghèo nàn.

b. Căn cứ vào mục đích (động cơ) của chuyến đi

Theo tiêu thức này, khách hàng trong kinh doanh khách sạn bao gồm bốn loại:

- Khách đi du lịch chỉ với mục đích nghỉ ngơi, thư giãn, giải trí. Họ được gọi là khách du lịch thuần túy. Đây là đối tượng khách được các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch tại các khu nghỉ dưỡng đặc biệt quan tâm bởi tâm lý tiêu dùng tích cực và ngân sách cho tiêu dùng du lịch khá cao của họ. Tuy nhiên đây là đối tượng khách hàng này khá khó tính và có sự đòi hỏi khắt khe đối với chất lượng dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch, vì thế các cơ sở lưu trú du lịch có thứ hạng cao với mức chất lượng dịch vụ tốt như các khách sạn nghỉ dưỡng hoặc làng du lịch thường

1.4. KHÁCH HÀNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.4.1. Khái niệm

Ta có thể coi khách hàng trong kinh doanh khách sạn là tất cả những ai có nhu cầu tiêu dùng sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch. Họ có thể là: khách du lịch, khách tham quan hay người dân địa phương tiêu dùng những sản phẩm đơn lẻ của các cơ sở lưu trú du lịch (ví dụ như: sử dụng dịch vụ tắm hơi xoa bóp, thuê sử dụng sân chơi tennis, thưởng thức một bữa ăn trưa, tổ chức một bữa tiệc cưới... Như vậy, khách hàng trong kinh doanh khách sạn là những người tiêu dùng sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch không giới hạn bởi mục đích, thời gian, và không gian tiêu dùng, trong đó khách du lịch chỉ là một đoạn thị trường, song đây là đoạn thị trường chủ yếu, chiếm tỷ trọng lớn nhất và đóng vai trò quan trọng nhất quyết định sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.

1.4.2. Phân loại khách hàng trong kinh doanh khách sạn

Có nhiều tiêu thức để phân loại khách hàng trong kinh doanh khách sạn. Một số tiêu thức mang tính phổ biến thường được sử dụng trong nghiên cứu thị trường của các cơ sở lưu trú du lịch là:

a. Căn cứ vào tính chất tiêu dùng và nguồn gốc của khách

Theo tiêu thức này khách hàng trong kinh doanh khách sạn bao gồm hai loại:

- Khách là người địa phương
- Khách không phải là người địa phương

Khách là người địa phương là những người có nơi ở thường xuyên (cư trú và làm việc) tại địa phương nơi xây dựng khách sạn. Loại khách này tiêu dùng các sản phẩm ăn uống và dịch vụ bổ sung như dịch vụ hội nghị hội thảo, dịch vụ thể thao, giải trí là chính, họ ít khi sử dụng dịch vụ buồng ngủ của các cơ sở lưu trú du lịch, đa phần là khách mua lẻ với thời gian lưu trú rất ngắn. Tuy nhiên đoạn thị trường khách địa phương thường đóng vai trò quan trọng trong việc giúp các cơ sở lưu trú du lịch duy trì hoạt động kinh doanh, tăng doanh thu từ kinh doanh dịch vụ ăn uống, tổ chức hội nghị, hội thảo nhằm khắc phục tác động bất lợi của sự tăng, giảm của cầu du lịch dưới

được họ lựa chọn là nhà cung cấp sản phẩm lưu trú trong chuyến hành trình du lịch nghỉ ngơi của mình.

- Khách với mục đích chuyến đi để giải quyết công việc như đi công tác; đi tham dự vào các hội nghị, hội thảo, hội chợ; đi để nghiên cứu thị trường, để tìm kiếm cơ hội đầu tư, tìm đối tác làm ăn, ký hợp đồng... có gắn với tiêu dùng các sản phẩm du lịch. Họ được gọi chung là khách du lịch công vụ. Tuy nhiên ngày nay, với sự phát triển mạnh mẽ của nền kinh tế, xu thế hội nhập toàn cầu trên thế giới đã làm tăng mạnh số lượng khách đi để tham dự vào các sự kiện, hội nghị, hội thảo, triển lãm... trên phạm vi quốc gia và quốc tế tăng lên nhanh chóng và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số lượt khách đi du lịch vì mục đích công vụ. Vì thế du lịch MICE đã trở thành một loại hình du lịch đặc thù. Thị trường khách du lịch MICE cũng trở thành thị trường du lịch đầy tiềm năng đối với các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch ở hầu hết các quốc gia phát triển du lịch.

- Khách đi du lịch với mục đích thăm người thân, giải quyết các mối quan hệ gia đình và xã hội có kết hợp sử dụng dịch vụ du lịch. Họ được gọi là khách du lịch thăm thân. Đối tượng khách du lịch này cũng đang có xu hướng tăng lên bởi xu hướng tăng cường giao lưu, hợp tác và tiết giảm các thủ tục xuất nhập cảnh giữa các nước cũng như các chính sách cho phép nhập cư vì mục đích chính trị và nhân đạo của nhiều quốc gia trên thế giới. Ở những quốc gia có số lượng kiều bào định cư ở nước ngoài đông, các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch sẽ có nhiều cơ hội để khai thác tốt đoạn thị trường khách du lịch thăm thân.

Ngoài ra theo mục đích chuyến đi, thị trường khách hàng trong kinh doanh khách sạn có thể xếp chung vào nhóm *khách đi du lịch với mục đích khác* như: với mục đích tham dự vào các sự kiện thể thao hoặc đi vì mục đích chữa bệnh, mua sắm, mạo hiểm... Họ được gọi là khách du lịch thể thao, khách du lịch chữa bệnh, khách du lịch mua sắm hay khách du lịch mạo hiểm... Lý do đi du lịch của khách du lịch ngày càng đa dạng vì chất lượng cuộc sống ngày càng cao, đời sống tinh thần ngày càng đòi hỏi phải được cải thiện ở mức cao hơn... Vì thế mà các cơ sở lưu trú du lịch được xây dựng ở những điểm du lịch có vị trí khác nhau sẽ có thêm những đoạn thị trường với mục đích chuyến đi rất khác nhau.

c. Căn cứ vào hình thức tổ chức tiêu dùng của khách

Theo tiêu thức này khách hàng trong kinh doanh khách sạn bao gồm hai loại:

- Khách tiêu dùng sản phẩm của cơ sở lưu trú du lịch thông qua sự giúp đỡ của các tổ chức trung gian (khách du lịch thông qua tổ chức). Những khách này thường đăng ký đặt buồng cũng như các sản phẩm khác của các cơ sở lưu trú du lịch thông qua sự giúp đỡ của các đại lý du lịch, các công ty lữ hành và có thể thanh toán trước cho các dịch vụ khách sạn sẽ tiêu dùng theo giá trọn gói của chương trình du lịch cho các công ty lữ hành. Khi đến các cơ sở lưu trú du lịch, họ sẽ được phục vụ theo những “đặt hàng” trước thông qua các tổ chức trung gian du lịch.

- Khách tự tổ chức tiêu dùng sản phẩm của cơ sở lưu trú du lịch (khách đi không thông qua tổ chức). Những khách này thường tự tìm hiểu về cơ sở lưu trú du lịch, tự đăng ký đặt buồng trước khi tới các cơ sở lưu trú du lịch hoặc có thể là khách vắng lai (Walk-in Guest) đi qua và tình cờ rẽ vào thuê buồng ngủ. Họ thường là khách lẻ đi với số lượng nhỏ hoặc là những khách hàng thường xuyên trung thành của các cơ sở lưu trú du lịch.

Ngoài ra, khách hàng trong kinh doanh khách sạn còn được phân loại theo một số tiêu thức khác như: theo độ tuổi, giới tính hay theo độ dài thời gian lưu trú của họ....

Việc phân loại khách càng chi tiết sẽ giúp cho việc xây dựng chính sách sản phẩm càng bám sát với mong muốn tiêu dùng của từng đối tượng khách, từ đó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động thu hút khách và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.

Kết quả của hoạt động nghiên cứu thị trường của các cơ sở lưu trú du lịch thường được thể hiện qua một số chỉ tiêu như:

- *Tổng số lượt khách lưu trú*: là tổng số lượt người đến sử dụng dịch vụ lưu trú của các cơ sở lưu trú trong một khoảng thời gian nhất định (có thể là một năm hoặc một chu kỳ kinh doanh).

- *Tổng số ngày khách lưu trú*: là tổng số khách đã sử dụng dịch vụ lưu trú qua đêm được cộng dồn trong một khoảng thời gian nhất định (có thể là một tháng, một quý, một năm hoặc một chu kỳ kinh doanh). Chỉ tiêu này có thể

được dự tính thông qua chỉ tiêu tổng lượt khách lưu trú và thời gian lưu trú bình quân của 1 lượt khách lưu trú tại cơ sở lưu trú du lịch.

- *Thời gian lưu trú bình quân của một lượt khách*: là số ngày (đêm) lưu lại tính bình quân cho một lượt khách lưu trú (thường tính bình quân cho một năm hoặc một chu kỳ kinh doanh).

Thông qua hoạt động nghiên cứu thị trường, các cơ sở lưu trú du lịch phải trả lời được các câu hỏi:

- Ai là khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp?
- Đặc điểm trong hành vi tiêu dùng của họ là gì?
- Động cơ tiêu dùng các sản phẩm lưu trú và ăn uống của họ là gì?
- Sản phẩm của doanh nghiệp lưu trú đã đáp ứng được nhu cầu đòi hỏi của khách một cách tốt nhất chưa? Có tương xứng với thứ hạng không? Chất lượng đã phù hợp với giá cả chưa? Và được khách hàng phản ứng như thế nào?...

- Đây là kênh thông tin hiệu quả nhất cho khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp lưu trú?

- Cơ sở lưu trú du lịch đang sử dụng những kênh phân phối nào? Kênh phân phối hiện tại đã hiệu quả chưa? Kênh phân phối nào có hiệu quả nhất nhằm vào đoạn thị trường khách hàng mục tiêu?...

Việc phân loại khách của các cơ sở lưu trú du lịch là cơ sở giúp cho công tác phân đoạn thị trường và công tác dự báo thị trường trong tương lai của các cơ sở lưu trú du lịch đạt hiệu quả.

1.5. SẢN PHẨM TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.5.1. Khái niệm

Bất kỳ một doanh nghiệp nào hoạt động trên thị trường cũng đều có hệ thống sản phẩm của mình. Các cơ sở lưu trú du lịch cung cấp các sản phẩm là các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung nhằm thỏa mãn nhu cầu nghỉ qua đêm cho khách du lịch tại các điểm đến du lịch. Tùy theo từng loại hình cơ sở lưu trú du lịch (Khách sạn, Motel, Làng du lịch, Nhà nghỉ....) và tùy theo mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp (mục tiêu kinh tế, mục tiêu xã hội, mục tiêu môi trường) mà sản phẩm của từng doanh nghiệp

lưu trú du lịch có những đặc điểm, thành phần cấu thành và quy trình tác nghiệp phục vụ khác biệt nhau. Tuy nhiên, theo quan điểm Marketing hiện đại, cho dù sản phẩm là của bất kỳ loại hình cơ sở lưu trú du lịch nào đi chăng nữa thì khái niệm sản phẩm cũng được hiểu một cách chung nhất là những gì được tạo ra và có khả năng làm thoả mãn nhu cầu hay mong muốn của con người nhằm bán ra thị trường để thu lợi nhuận.

Đối với doanh nghiệp khách sạn, Sản phẩm của các doanh nghiệp lưu trú du lịch được hiểu là tất cả những dịch vụ và hàng hoá mà doanh nghiệp cung cấp ra thị trường nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng về lưu trú, ăn uống và các nhu cầu bổ sung khác để thu lợi nhuận.

1.5.2. Phân loại sản phẩm trong kinh doanh khách sạn

Các cơ sở lưu trú du lịch được xếp vào nhóm các doanh nghiệp cung cấp sản phẩm du lịch trực tiếp trong mạng lưới du lịch của các quốc gia. Sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch tương đối đa dạng và phong phú, xuất phát từ đặc điểm của nhu cầu du lịch mang tính tổng hợp và đồng bộ cao. Xét trên phương diện hình thức tồn tại, các sản phẩm trong kinh doanh khách sạn bao gồm hai nhóm: sản phẩm là hàng hoá và sản phẩm là dịch vụ.

- Sản phẩm hàng hoá là những sản phẩm hữu hình tồn tại dưới dạng vật chất mà cơ sở lưu trú du lịch bán cho khách hàng của mình như: thức ăn, đồ uống, hàng lưu niệm và các hàng hoá tiêu dùng thông thường khác. Loại sản phẩm này sau khi bán cho khách có sự trao đổi quyền sở hữu từ cơ sở lưu trú du lịch sang quyền sở hữu của khách hàng. Sản phẩm thức ăn, đồ uống được bán chủ yếu trong các nhà hàng, quầy bar hoặc được đặt trong minibar tại buồng khách thuê. Các hàng hóa tiêu dùng thông thường khác được bán ra dưới hình thức dịch vụ cho thuê buồng ngủ, đó là các vật phẩm được đặt trong phòng ngủ và phòng vệ sinh nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc lưu trú tạm thời của họ tại các cơ sở lưu trú du lịch như: xà phòng, thuốc đánh răng, dao cạo râu, sữa tắm, Giá bán của chúng được hạch toán vào giá thành của dịch vụ buồng dưới dạng tiêu hao nguyên vật liệu trong thành phần chi phí biến đổi. Thông thường thứ hạng của cơ sở lưu trú du lịch càng cao, mức cung cấp chất lượng dịch vụ buồng càng cao thì số lượng và chất lượng các hàng hóa này càng tăng lên. Trong số những sản phẩm hàng hoá trong kinh doanh khách sạn, hàng lưu niệm là một loại

hàng đặc biệt, có ý nghĩa tinh thần và đem lại tác động tâm lý đặc biệt đối với khách du lịch. Chính vì vậy, các cơ sở lưu trú du lịch cần quan tâm khai thác loại hàng hóa có tính “chiến lược” này trong các chính sách Marketing của mình.

- *Sản phẩm dịch vụ* là những sản phẩm vô hình, không tồn tại dưới dạng vật chất (phi vật chất) mà cơ sở lưu trú du lịch bán cho khách (đổi lấy tiền của khách). Chúng không có hình dạng cụ thể, không thể đem ra để cân, đo, đong, đếm bằng các thước đo có đơn vị tính chính xác mang tính quy ước cao như: số đo độ nặng thông qua ki - lô - gam, yến, tạ, tấn... Hay đo dài thông qua số đo bằng mét, cen - ti - mét... Vì thế người ta có thể gọi các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn ra một cách dễ dàng, song lại không thể nhìn thấy chúng. Có thể cảm thấy chất lượng của chúng nhưng lại không thể so sánh dễ dàng chất lượng dịch vụ của một cơ sở lưu trú du lịch này với chất lượng dịch vụ của một cơ sở lưu trú du lịch khác để mọi người cùng thừa nhận. Các sản phẩm dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch được phân thành hai loại: dịch vụ chính và dịch vụ bổ sung.

+ Dịch vụ chính trong kinh doanh lưu trú du lịch gồm có dịch vụ buồng ngủ và dịch vụ ăn uống. Chúng được cung cấp nhằm thoả mãn nhu cầu thiết yếu trong thời gian lưu lại tạm thời tại cơ sở lưu trú của khách. Dịch vụ cho thuê buồng ngủ qua đêm trong kinh doanh khách sạn là sản phẩm chính quan trọng giúp phân biệt doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch với các doanh nghiệp kinh doanh các dịch vụ du lịch khác. Nhờ có nhu cầu cần thiết phải thuê chỗ ở qua đêm của khách du lịch khi rời khỏi nơi cư trú thường xuyên mà các cơ sở lưu trú du lịch có lý do để ra đời và ngày càng phát triển như ngày nay. Vì vậy dịch vụ buồng ngủ chính là sản phẩm cốt lõi của các cơ sở lưu trú du lịch.

+ Dịch vụ bổ sung trong kinh doanh khách sạn bao gồm các dịch vụ khác ngoài dịch vụ cho thuê buồng ngủ và dịch vụ ăn uống nhằm thoả mãn các nhu cầu thứ yếu phát sinh trong thời gian khách lưu lại tại cơ sở lưu trú. Các dịch vụ bổ sung trong kinh doanh khách sạn đang ngày càng nhiều về số lượng, đa dạng về chủng loại. Mức độ đa dạng, phong phú của chúng hoàn toàn phụ thuộc vào loại hình, thứ hạng, quy mô, nhu cầu đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu cũng như khả năng đầu tư và

trình độ, năng lực quản lý của các cơ sở lưu trú du lịch. Các dịch vụ bổ sung trong kinh doanh khách sạn được phân chia thành hai nhóm cơ bản là: các dịch vụ bổ sung bắt buộc và các dịch vụ bổ sung không bắt buộc, trong đó các dịch vụ bổ sung bắt buộc là những dịch vụ mà các cơ sở lưu trú du lịch bắt buộc phải cung cấp ra thị trường tùy thuộc vào tiêu chuẩn xếp hạng được quy định trong bộ tiêu chuẩn phân hạng cơ sở lưu trú du lịch của các quốc gia. Các dịch vụ bổ sung bắt buộc trong kinh doanh lưu trú du lịch tăng dần lên theo cấp hạng của từng loại hình cơ sở lưu trú. Bên cạnh các dịch vụ bổ sung bắt buộc đã được quy định, các cơ sở lưu trú du lịch có thể cung cấp thêm các dịch vụ bổ sung khác không có trong bộ tiêu chuẩn, gọi là dịch vụ bổ sung không bắt buộc. Hầu hết các cơ sở lưu trú du lịch ngoài việc chọn lựa trang thiết bị, trang trí nội thất và các sản phẩm dịch vụ chính và các dịch vụ bổ sung bắt buộc, còn cung cấp thêm các dịch vụ bổ sung không bắt buộc như dịch vụ phòng tập đa chức năng và dịch vụ chăm sóc sức khỏe, vật lý trị liệu (massage), chăm sóc thẩm mỹ, bể bơi, sân quần vợt, sân golf (đối với một số resort), phòng họp hội nghị chuyên đề, trung tâm thông tin du lịch và các dịch vụ... nhằm thỏa mãn các nhu cầu hết sức đa dạng (thậm chí ngày càng có xu hướng tăng lên) phát sinh trong thời gian lưu trú tại điểm đến du lịch.

Việc cung cấp ra thị trường các dịch vụ chính và dịch vụ bổ sung bắt buộc giúp các cơ sở lưu trú du lịch duy trì tình trạng hoạt động kinh doanh theo quy định cứng. Tuy nhiên, để đem lại hiệu quả kinh tế cao hơn cũng như để tạo tính khác biệt của sản phẩm nhằm tăng khả năng cạnh tranh, các cơ sở lưu trú du lịch có thể lựa chọn cung cấp thêm các dịch vụ bổ sung không bắt buộc khác phù hợp với nhu cầu đòi hỏi của khách hàng mục tiêu, tận dụng các điều kiện về nguồn lực sẵn có của bản thân doanh nghiệp và phải trong khuôn khổ cho phép của pháp luật hiện hành. Do đó vấn đề quan trọng đối với các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch là phải xác định cơ cấu sản phẩm của doanh nghiệp một cách hợp lý dựa trên việc đánh giá mức độ phù hợp với nhu cầu của thị trường, tương xứng với nguồn nội lực và tận dụng các điều kiện “nhân hòa, địa lợi” khác một cách linh hoạt, mềm dẻo.

Tóm lại, mặc dù sản phẩm trong kinh doanh khách sạn tồn tại dưới cả hai hình thức là hàng hoá và dịch vụ, song dễ dàng thấy rằng hầu như các sản phẩm hàng hoá đều được thực hiện dưới hình thức dịch vụ khi đem bán cho khách hàng. Vì vậy, có thể khẳng định: *sản phẩm trong kinh doanh khách sạn là dịch vụ và hoạt động kinh doanh khách sạn thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ.*

Xét trên phương diện các thành phần cấu thành và theo quan điểm hệ thống, sản phẩm trong kinh doanh khách sạn có đầy đủ 4 yếu tố cấu thành của một sản phẩm *dịch vụ trọn gói*, đó là: phương tiện thực hiện dịch vụ, hàng hoá bán kèm, giá trị hiện và giá trị ẩn.

- Phương tiện thực hiện dịch vụ

Muốn tham gia vào thị trường kinh doanh khách sạn, các cơ sở lưu trú du lịch nhất thiết phải chứng minh đã có đủ các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật đảm bảo cho việc thực hiện các dịch vụ từ trước khi dịch vụ có thể được cung cấp. Ví dụ, để kinh doanh dịch vụ cho thuê buồng ngủ, ngay từ đầu, các khách sạn phải đảm bảo các điều kiện cho việc cung cấp các dịch vụ nhằm thỏa mãn các nhu cầu lưu trú, ăn uống và bổ sung khác của khách du lịch như: đầu tư xây dựng tòa nhà gồm các buồng ngủ cho khách thuê với đầy đủ các trang thiết bị tiện nghi; đầu tư xây dựng nhà bếp, nhà hàng, quầy bar, các khu vực cung cấp dịch vụ bổ sung và giải trí tương ứng với quy mô và thứ hạng đã được xác định.

- Hàng hoá bán kèm

Những sản phẩm hàng hóa là thành phần không thể thiếu của dịch vụ khách sạn. Giá bán của các hàng hóa này được kết tính trong giá thành của dịch vụ và chúng được khách hàng tiêu dùng đồng thời trong thời gian sử dụng dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch. Ví dụ: trong dịch vụ lưu trú, hàng hóa bán kèm là các vật phẩm được đặt sẵn trong buồng ngủ, buồng vệ sinh và khách hàng được quyền sử dụng trong thời gian thuê buồng ngủ như: quả tươi, trà, cà phê...; xà phòng, bàn chải đánh răng, giấy vệ sinh, sữa tắm, bông ngoáy tai... được đặt sẵn trong phòng ngủ và phòng vệ sinh. Số lượng và chất lượng của các hàng hóa bán kèm phụ thuộc vào thứ hạng, các chính sách ưu đãi hay chính sách cạnh tranh của các cơ sở lưu trú du lịch.

- Giá trị hiện

Giá trị hiện là những lợi ích trực tiếp mà khách hàng dễ dàng cảm nhận được khi sử dụng dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch và đồng thời cũng là những khía cạnh chủ yếu của dịch vụ mà khách hàng muốn mua. Giá trị hiện của dịch vụ khách sạn thường được khách “cảm” thông qua những yếu tố hiện hữu dễ thấy. Ví dụ, trong khách sạn đó là chiếc giường đệm thật êm ái trong căn buồng ấm cúng, sạch sẽ; hình thức bên ngoài dễ coi, nét mặt tươi cười, niềm nở của nhân viên phục vụ.

- Giá trị ẩn

Giá trị ẩn là những lợi ích mang tính tâm lý mà khách hàng chỉ cảm nhận được sau khi đã sử dụng dịch vụ. Ví dụ: cảm giác về sự an toàn, yên tĩnh khi ở tại khách sạn hay sự cảm nhận về thái độ niềm nở, lịch sự, luôn ân cần chu đáo và sẵn sàng giúp đỡ khách của nhân viên phục vụ trong khách sạn....

Do các sản phẩm dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch là dịch vụ trọn gói nên mức chi phí cấu thành nên giá thành của sản phẩm dịch vụ khách sạn không chỉ phản ánh mức độ đầu tư vào cơ sở vật chất kỹ thuật mà còn phản ánh mức độ đầu tư vào hoạt động phục vụ của nhân viên cũng như mức đầu tư cho các hàng hóa bán kèm. Trên thực tế, có nhiều cơ sở lưu trú du lịch có cùng thứ hạng với mức độ trang thiết bị tiện nghi giống nhau nhưng chất lượng của đội ngũ nhân viên phục vụ trực tiếp lại khác nhau, chất lượng của những hàng hóa bán kèm cũng khác nhau, vì vậy giá bán và chất lượng dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp rất khác nhau, dẫn đến khả năng cạnh tranh của chúng cũng rất khác nhau. Điều này không chỉ gây khó khăn cho các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú trong việc xác định giá bán dịch vụ, mà còn gây khó khăn cho các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch trong kiểm soát việc đảm bảo chất lượng dịch vụ tương xứng với thứ hạng đã được thẩm định và công nhận.

1.5.3. Đặc điểm của sản phẩm trong kinh doanh khách sạn

Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn chủ yếu là các dịch vụ, chất lượng của chúng phụ thuộc nhiều vào sự cảm nhận của người tiêu dùng và phụ thuộc cả vào những nhân tố khách quan khó kiểm soát khác như: nhân tố

tự nhiên, xã hội, chính trị, kinh tế và chất lượng sản phẩm của các nhà cung cấp đầu vào... Do đó thường gây nhiều khó khăn cho các cơ sở lưu trú du lịch trong việc đo lường, kiểm soát và đánh giá chất lượng dịch vụ. Có thể tóm lược các đặc điểm của sản phẩm dịch vụ trong kinh doanh khách sạn theo các đặc điểm về tính vô hình, tính không thể lưu kho cất trữ, tính cao cấp, tính tổng hợp, có sự tham gia trực tiếp của người tiêu dùng, phụ thuộc vào cơ sở vật chất kỹ thuật...

a. Sản phẩm dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch mang tính vô hình

Do chúng không tồn tại dưới dạng vật chất, không thể nhìn thấy hay sờ thấy cho nên cả người cung cấp và người tiêu dùng đều không thể kiểm tra được chất lượng của dịch vụ trước khi bán và trước khi mua. Người ta cũng không thể vận chuyển sản phẩm dịch vụ trong kinh doanh khách sạn trong không gian từ nơi này đến nơi khác như các hàng hoá thông thường khác. Tính vô hình của các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn cũng gây nhiều khó khăn trong việc đánh giá một cách chính xác mang tính định lượng kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Điều đó gây ra không ít khó khăn cho các nhà quản lý trong việc đánh giá, phân loại nhân viên để có chính sách phân phối thu nhập cho người lao động trong các cơ sở lưu trú du lịch một cách chính xác và công bằng. Đặc điểm này cũng ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống kênh phân phối sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch bởi lẽ chỉ có sự vận động một chiều trong kênh phân phối theo hướng: khách phải tự đến các cơ sở lưu trú du lịch để tiêu dùng dịch vụ. Đây là một đặc điểm gây khó khăn không nhỏ trong công tác Marketing khách sạn. Đồng thời cho thấy sự cần thiết phải tiến hành các biện pháp chủ động thu hút khách đến sử dụng sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch nếu muốn tồn tại và phát triển trên thị trường.

b. Sản phẩm dịch vụ trong kinh doanh khách sạn không thể lưu kho cất trữ

Quá trình "*sản xuất*" và "*tiêu dùng*" các dịch vụ là gần như trùng nhau về không gian và thời gian. Hay nói cách khác, sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch có tính "*tươi sống*" cao. Đặc điểm này cũng giống như với sản phẩm của ngành hàng không. Một máy bay có tổng số 100 chỗ ngồi, nếu mỗi chuyến bay chỉ bán được 60 vé thì xem như đã có 40 chỗ không bán được hay gọi là đã "*bị ế mất 40 chỗ*" trên chuyến bay đó. Nói một cách khác

là hãng hàng không đã không bù đắp được các chi phí cố định cho 40 chỗ ngồi trong chuyến bay đó. Mỗi đêm nếu khách sạn có những buồng không có khách thuê có nghĩa là khách sạn đã bị "ế" số lượng buồng trống đó. Người ta không thể "bán bù" trong đêm khác được. Do đó các khách sạn phải luôn tìm mọi biện pháp để làm tăng tối đa số lượng buồng bán ra qua mỗi ngày hoạt động.

c. Sản phẩm dịch vụ trong kinh doanh khách sạn đòi hỏi chất lượng cao

Khách của các cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu là khách du lịch. Họ là những người có khả năng thanh toán và khả năng chi trả cao hơn mức tiêu dùng thông thường. Vì thế yêu cầu đòi hỏi của họ về chất lượng sản phẩm mà họ bỏ tiền ra mua trong thời gian đi du lịch là rất cao. Vì vậy các cơ sở lưu trú du lịch không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải cung cấp những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao nếu muốn bán sản phẩm của mình cho khách du lịch - đối tượng khách hàng rất khó tính này. Hay nói cách khác, các cơ sở lưu trú du lịch muốn tồn tại và phát triển lâu dài và bền vững buộc phải tìm cách cung cấp những sản phẩm có chất lượng cao phù hợp với đòi hỏi của thị trường mục tiêu.

d. Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn mang tính tổng hợp

Tính tổng hợp này xuất phát từ đặc điểm của nhu cầu của khách du lịch. Vì thế trong cơ cấu sản phẩm khách sạn, chúng ta thấy có nhiều chủng loại dịch vụ khác nhau. Số lượng các dịch vụ bổ sung, đặc biệt là các dịch vụ giải trí đang ngày càng có xu hướng tăng lên trong cơ cấu sản phẩm của các khách sạn có thứ hạng cao trên thế giới. Các khách sạn muốn tăng tính hấp dẫn đối với khách hàng mục tiêu và tăng khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường thường phải tìm mọi cách để tăng "tính khác biệt" cho sản phẩm của mình thông qua các dịch vụ bổ sung không bắt buộc.

e. Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn chỉ được thực hiện với sự tham gia trực tiếp của khách hàng

Nếu không có một khách nào đến tiêu dùng sản phẩm coi như doanh nghiệp lưu trú du lịch chưa thực hiện được một sản phẩm dịch vụ nào. Trong kinh doanh khách sạn không cho phép khách tiêu dùng dịch vụ lưu trú qua máy tự động (như trong dịch vụ ngân hàng), hoặc sử dụng dịch vụ

“từ xa” (như trong dịch vụ đào tạo từ xa...). Với sự hiện diện trực tiếp của khách hàng trong thời gian và tại địa điểm cung cấp dịch vụ đã buộc các cơ sở lưu trú du lịch phải tìm mọi cách để “kéo” khách hàng (từ rất nhiều nơi khác nhau) đến với mình để đạt được mục tiêu kinh doanh. Ngoài ra, các nhà quản lý còn phải luôn đứng trên quan điểm của người sử dụng dịch vụ từ khi thiết kế, xây dựng, bố trí, lắp đặt cũng như mua sắm các trang thiết bị và lựa chọn cách thức trang trí nội thất bên trong và bên ngoài cho một cơ sở lưu trú du lịch.

f. Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn có quá trình “sản xuất” và quá trình tiêu dùng diễn ra đồng thời

Vì quá trình cung cấp dịch vụ của nhân viên phục vụ trực tiếp chính là quá trình khách hàng sử dụng dịch vụ cho nên trong kinh doanh khách sạn, các cơ sở lưu trú du lịch không có cơ hội “sửa chữa lỗi” hay “tái chế” nếu chẳng may sản phẩm được tạo ra có những lỗi sơ suất nào đó (dù là nhỏ nhất). Đặc điểm này đòi hỏi các nhà quản trị khách sạn phải đảm bảo kiểm soát tốt chất lượng của các nguồn lực đầu vào sao cho chúng thực sự không có sai sót và phải hoàn hảo ngay từ đầu. Đây là một trong những khó khăn đáng kể đối với các nhà quản trị trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú du lịch trong công tác quản lý và kiểm soát chất lượng nguồn nhân lực, quản lý sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như quản lý chất lượng nguồn nguyên vật liệu đầu vào của hoạt động kinh doanh.

g. Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn mang tính không đồng nhất

Chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch chịu sự phụ thuộc nhiều vào nhân tố con người (cả từ phía người tiêu dùng dịch vụ cũng như từ phía người cung cấp dịch vụ). Trong suốt quá trình diễn ra dịch vụ tại cơ sở lưu trú du lịch luôn có sự tiếp xúc trực tiếp, “mặt đối mặt” giữa người phục vụ và người được phục vụ. Mỗi sự thay đổi trong trạng thái tâm lý, thể trạng sức khỏe, thái độ của họ tại những thời điểm giao tiếp trực tiếp luôn có sự “giao thoa”, tác động qua lại, ảnh hưởng lẫn nhau. Vì thế sự cảm nhận và mức độ thỏa mãn nhu cầu của khách về chất lượng dịch vụ lưu trú của khách sạn cũng bị thay đổi theo thời gian. Ngoài ra chất lượng dịch vụ lưu trú du lịch còn chịu sự phụ thuộc vào nhiều nhân tố khách quan khó kiểm soát và nằm ngoài khả năng của các cơ sở lưu trú du lịch.

h. Sản phẩm trong kinh doanh khách sạn chỉ được thực hiện trong những điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật nhất định

Để có đủ điều kiện kinh doanh, các khách sạn phải đảm bảo các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật. Các điều kiện này hoàn toàn tùy thuộc vào các qui định của mỗi quốc gia cho từng loại, hạng và tùy thuộc vào mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh du lịch ở đó. Ở Việt Nam, các điều kiện về cơ sở vật chất kỹ thuật của một cơ sở lưu trú du lịch cụ thể phải tuân thủ theo đúng quy định của Luật Du lịch Việt Nam và các tiêu chuẩn trong Bộ tiêu chuẩn quốc gia về phân hạng cơ sở lưu trú du lịch do Tổng cục Du lịch Việt Nam ban hành.

1.6. ĐẶC ĐIỂM CỦA KINH DOANH KHÁCH SẠN

Kinh doanh khách sạn là lĩnh vực luôn đòi hỏi những điều kiện kinh doanh nhất định và chịu sự chi phối của nhiều nhân tố khách quan và chủ quan khác nhau tại địa điểm kinh doanh (điểm du lịch). Để đưa ra các chính sách quản lý phù hợp, các cơ quan quản lý Nhà nước và các chủ doanh nghiệp lưu trú du lịch cần phải phân tích và hiểu rõ các đặc điểm của lĩnh vực kinh doanh này và các đặc trưng riêng trong điều kiện kinh doanh ở mỗi vùng. Trên phương diện lý tuyết, kinh doanh lưu trú du lịch có một số đặc điểm sau:

1.6.1. Kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch

Hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch chỉ có thể được tiến hành thành công ở những nơi có tài nguyên du lịch, bởi lẽ tài nguyên du lịch là yếu tố tạo ra sự thúc đẩy, thôi thúc và thu hút con người rời khỏi nơi cư trú thường xuyên của mình để đi du lịch. Mỗi loại tài nguyên du lịch tạo ra sức hấp dẫn thu hút đối với những đối tượng khách du lịch khác nhau. Vì vậy, tài nguyên du lịch có tác động rất mạnh đến quyết định đầu tư và các chính sách kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch tại các điểm du lịch. Khả năng tiếp nhận của tài nguyên du lịch ở mỗi nơi sẽ quyết định quy mô của các cơ sở lưu trú du lịch tại đó. Giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch ở mỗi nơi quyết định sự lựa chọn thứ hạng và chất lượng dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch ở nơi đó. Mặt khác, khi các điều kiện khách quan (tự nhiên, kinh tế, chính trị, xã hội) tác động làm thay đổi giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên

du lịch của một điểm đến, sẽ tác động đến cầu du lịch, khi đó các cơ sở lưu trú du lịch phải điều chỉnh kịp thời các chính sách kinh doanh cho phù hợp. Về phần mình, tài nguyên du lịch ở một điểm đến cũng chịu sự phụ thuộc vào chính các cơ sở lưu trú du lịch đang hoạt động tại đó. Ví dụ, nếu các cơ sở lưu trú du lịch được khai thác quá mức cho phép so với sức chứa của tài nguyên du lịch, quy hoạch kiến trúc xây dựng không phù hợp với đặc thù của tài nguyên du lịch, sẽ làm giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch tại đó bị giảm đi. Về lâu dài sẽ làm ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của cả vùng du lịch.

Vấn đề này đang đặt ra những thách thức đối với công tác quản lý và quy hoạch phát triển kinh doanh khách sạn tại các trung tâm du lịch và các vùng du lịch. Đòi hỏi công tác quy hoạch phát triển du lịch phải tuân thủ theo các nguyên tắc về phát triển bền vững để đảm bảo không làm tổn hại đến tài nguyên du lịch của điểm đến. Công tác quy hoạch về số lượng, quy mô, thứ hạng và cơ cấu của các cơ sở lưu trú du lịch nhất thiết phải dựa trên cơ sở nghiên cứu kỹ đặc thù của tài nguyên du lịch của điểm du lịch.

1.6.2. Một số loại hình cơ sở lưu trú du lịch chính như khách sạn, làng du lịch... đòi hỏi dung lượng vốn đầu tư lớn

Đặc điểm này xuất phát từ nguyên nhân do yêu cầu về tính chất lượng cao của sản phẩm mà các cơ sở lưu trú du lịch cung cấp cho khách du lịch. Đòi hỏi các thành phần của cơ sở vật chất kỹ thuật của các cơ sở lưu trú du lịch phải có chất lượng cao ngay từ khi bắt đầu xây dựng. Chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật của các cơ sở lưu trú du lịch phụ thuộc vào thứ hạng của chúng. Các trang thiết bị được lắp đặt bên trong các công trình, các điều kiện vật chất đảm bảo cung cấp các dịch vụ bổ sung, đặc biệt là các dịch vụ giải trí ngoài trời như bể bơi, sân tennis... cũng đòi hỏi phải đẹp và sang trọng. Đây chính là nguyên nhân đẩy chi phí đầu tư ban đầu của các cơ sở lưu trú du lịch lên cao.

Mặt khác, chi phí đầu tư ban đầu còn do các chi phí cho xây dựng cơ sở hạ tầng như hệ thống đường sá dẫn đến và đường sá đi lại bên trong khuôn viên của các cơ sở lưu trú du lịch như: hệ thống cấp, thoát nước sạch, hệ thống xử lý nước thải, hệ thống cung cấp điện và bưu chính viễn thông

(nhất là tại các trung tâm du lịch nghỉ dưỡng cách xa các trung tâm dân cư). Các chi phí cho đất đai để xây dựng cơ sở lưu trú du lịch như chi phí mua quyền sử dụng đất, chi phí giải phóng mặt bằng, chi phí xử lý các vấn đề về ô nhiễm môi trường trước khi xây dựng cũng rất lớn. Bên cạnh đó, yêu cầu về tính chất lượng cao của các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn cũng đòi hỏi các cơ sở lưu trú du lịch phải bỏ ra những khoản chi phí đầu tư lớn cho hoạt động duy tu, bảo dưỡng thường xuyên nhằm duy trì tình trạng làm việc luôn tốt của cơ sở vật chất kỹ thuật.

Từ đặc điểm này có thể thấy rằng các cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch khi làm quy hoạch du lịch phải chú ý tính toán cơ cấu về số lượng và loại hình của mỗi loại hình cơ sở lưu trú du lịch ở mỗi nơi sao cho phù hợp với yêu cầu phát triển bền vững của quốc gia. Ngoài ra cũng cần phải có chính khuyến khích các nhà đầu tư có năng lực tài chính đầu tư vào các cơ sở lưu trú du lịch có thứ hạng cao ở những trung tâm du lịch có tiềm năng phát triển tốt.

1.6.3. Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối cao

Kinh doanh khách sạn là lĩnh vực kinh doanh dịch vụ, vì vậy sản phẩm dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu do những nhân viên phục vụ trực tiếp tạo ra. Ở những cơ sở lưu trú du lịch có thứ hạng càng cao, đòi hỏi dịch vụ được cung cấp phải có chất lượng càng cao và thậm chí không cho phép có lỗi (zero defect). Để đạt được điều đó, các cơ sở lưu trú du lịch phải phân công bố trí công việc cho nhân viên phục vụ theo hướng chuyên môn hóa cao (mỗi người chỉ thực hiện một cung đoạn của quá trình phục vụ lặp đi lặp lại mà thôi). Điều đó dẫn đến khả năng thay thế lẫn nhau của các nhân viên giữa các bộ phận khác nhau và thậm chí trong cùng một bộ phận nghiệp vụ hầu như không thể thực hiện được. Đó là lý do giải thích tại sao các cơ sở lưu trú du lịch buộc phải sử dụng nhiều nhân viên phục vụ hơn và số lượng nhân viên phục vụ tăng lên cùng với mức tăng của quy mô và thứ hạng của chúng.

Thời gian lao động trong các cơ sở lưu trú du lịch bị phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách và thường kéo dài 24/24 giờ mỗi ngày, 7/7 ngày mỗi tuần, 30/30 ngày mỗi tháng và 365/365 ngày mỗi

năm (đối với các cơ sở lưu trú du lịch hoạt động quanh năm). Do đó, các doanh nghiệp này cần phải sử dụng một số lượng lớn lao động phục vụ trực tiếp trong mùa vụ chính. Với đặc điểm này, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn luôn phải đối mặt với khó khăn về việc làm sao để giảm thiểu một cách hợp lý chi phí lao động trực tiếp mà không làm ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách du lịch.

Đối với các cơ sở lưu trú du lịch nằm ở những điểm du lịch thuộc vùng sâu, vùng xa, cách xa các trung tâm đô thị lớn (nguồn cung cấp lao động du lịch có chất lượng cao) lại hoạt động theo thời vụ buộc phải sử dụng lao động là người dân địa phương không có trình độ chuyên môn nghiệp vụ. Các cơ sở lưu trú du lịch phải bỏ ra một lượng chi phí tương đối lớn cho công tác đào tạo kỹ năng nghề nghiệp chuyên sâu cho người lao động địa phương trước khi tuyển mộ để đảm bảo cho họ đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu về chất lượng dịch vụ và phong cách phục vụ chuyên nghiệp. Đây chính là đặc điểm quan trọng của lĩnh vực kinh doanh khách sạn trong việc gắn mục tiêu kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch với mục tiêu phát triển kinh tế - xã hội của các địa phương nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững về xã hội của các cơ sở lưu trú du lịch gắn với sự phát triển bền vững của địa phương và của nền kinh tế. Chính quyền địa phương các tỉnh có tiềm năng phát triển du lịch nhưng điều kiện kinh tế còn nghèo, đời sống của người dân còn khó khăn, cần có những chính sách ưu tiên phát triển các loại hình cơ sở lưu trú du lịch cộng đồng (như Homestays) nhằm tận dụng những nguồn tài nguyên du lịch và nguồn nhân lực sẵn có tại địa phương. Cần có chính sách ưu tiên thu hút các dự án vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn để giải quyết một lượng lớn việc làm và nâng cao mức sống cho người dân bản địa, nâng cao chất lượng cuộc sống cho người dân.

1.6.4. Kinh doanh khách sạn chịu sự tác động của một số quy luật

Kinh doanh khách sạn thường chịu sự chi phối của rất nhiều nhân tố khách quan. Một số trong đó mang tính chất đột biến, ngẫu nhiên, một số khác lại hoạt động theo những quy luật lặp đi lặp lại, ví dụ như: quy luật tự nhiên, quy luật kinh tế - xã hội, quy luật tâm lý... Do đó, các nhà quản lý các cơ sở lưu trú du lịch muốn sử dụng các nguồn lực sẵn

có một cách hiệu quả phải nghiên cứu kỹ và hiểu rất rõ về các quy luật chi phối hoạt động kinh doanh đối với doanh nghiệp của mình.

Chẳng hạn, giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch tự nhiên của một điểm du lịch bị thay đổi tùy thuộc vào những biến động lặp đi lặp lại theo mùa của nhân tố thời tiết khí hậu trong năm. Từ đó gây ra sự biến động (tăng hay giảm) theo mùa của lượng cầu du lịch tập trung đến điểm du lịch vào các thời điểm khác nhau trong năm. Dẫn đến sự thay đổi theo mùa trong tổ chức hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch ở các trung tâm du lịch nghỉ dưỡng biển hoặc nghỉ núi. Nếu nắm bắt được sự vận hành của quy luật tự nhiên, các nhà quản lý sẽ đưa ra những chính sách kinh doanh phù hợp nhằm tận dụng các nguồn lực như nhân lực, vật lực, tài lực sẵn có để khai thác đem lại hiệu quả kinh doanh cao nhất cho doanh nghiệp.

Dù chịu sự chi phối của quy luật nào đi nữa thì điều đó cũng gây ra những tác động tiêu cực và tích cực đối với kinh doanh khách sạn. Vấn đề đặt ra cho các cơ sở lưu trú du lịch là phải nghiên cứu kỹ các quy luật và sự tác động của chúng đến hoạt động kinh doanh để từ đó chủ động đưa ra các biện pháp hữu hiệu để khắc phục những tác động bất lợi của chúng và phát huy những tác động có lợi nhằm phát triển hoạt động kinh doanh có hiệu quả.

Đặc điểm về tính quy luật trong kinh doanh khách sạn cũng gây nhiều khó khăn cho các tỉnh có sử dụng chủ yếu nguồn nhân lực địa phương vì có thể gây ra hiện tượng thất nghiệp hàng loạt theo chu kỳ, do đó sẽ tác động tiêu cực đến đời sống kinh tế - xã hội của địa phương. Những địa phương có phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn theo mùa vụ cần có những chính sách khuyến khích phát triển kết hợp nhiều loại hình cơ sở lưu trú du lịch hợp lý và có chính sách chủ động thu hút các đoàn thị trường phù hợp đến địa phương vào các thời điểm kinh doanh khác nhau trong năm nhằm khắc phục những tác động bất lợi cho phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và trợ giúp cho các doanh nghiệp lưu trú du lịch trên địa bàn phát triển một cách bền vững.

Với những đặc điểm trên của kinh doanh khách sạn, việc tạo ra một sản phẩm lưu trú du lịch có chất lượng cao, có sức hấp dẫn lớn đối với

khách là công việc không chỉ phụ thuộc vào nguồn vốn và lao động, mà còn phụ thuộc vào năng lực của nhà quản lý trong sự vận hành và khả năng kết hợp các yếu tố đó ra sao.

Cùng với những đặc điểm chung của kinh doanh khách sạn, kinh doanh ăn uống trong các cơ sở lưu trú du lịch cũng có một số nét đặc trưng cơ bản như:

- Tổ chức ăn uống chủ yếu là cho khách ngoài địa phương với thành phần cơ cấu rất đa dạng về: nguồn gốc dân tộc, độ tuổi, giới tính, sở thích, thói quen, phong tục tập quán... Vì thế khẩu vị ăn uống cùng các nhu cầu đòi hỏi cũng như tập quán, thói quen trong ăn uống của khách cũng vô cùng đa dạng và phức tạp. Điều đó đòi hỏi các cơ sở kinh doanh ăn uống du lịch phải tổ chức phục vụ nhu cầu ăn uống tại nhà hàng sao cho phù hợp với yêu cầu, thói quen, tập quán, khẩu vị dân tộc trong ăn uống của số đông các đoàn thị trường khách hàng mục tiêu của nhà hàng chứ không thể bắt khách phải theo tập quán, khẩu vị ăn uống của người địa phương. Mọi sự coi thường tập quán ăn uống của khách đều dẫn đến không làm thoả mãn nhu cầu của họ và có ảnh hưởng xấu đến chất lượng dịch vụ, uy tín danh tiếng cũng như kết quả kinh doanh của cơ sở kinh doanh.

- Các cơ sở lưu trú du lịch thường nằm ở những nơi cách xa trung tâm dân cư, vì vậy các doanh nghiệp này phải tổ chức phục vụ các nhu cầu ăn uống cho khách du lịch trong ngày cho các bữa ăn chính (sáng, trưa, tối) và các bữa ăn phụ cùng với việc phục vụ nhu cầu về sử dụng các loại đồ uống cho khách theo độ tuổi, thói quen, khả năng thanh toán....

- Phải tạo những điều kiện một cách thuận lợi và cơ động, linh hoạt nhất về thời gian và phương thức phục vụ ăn uống cho khách tại các bất cứ nơi nào trong thời gian lưu lại tại điểm du lịch khi khách có nhu cầu như: tổ chức phục vụ ăn uống phục vụ tại chỗ trong nhà hàng, tại phòng ngủ của khách, ngay tại bãi biển, ở các trung tâm thể thao, các phòng họp, hội nghị, hội thảo, ngoài trời....

- Việc phục vụ ăn uống cho khách du lịch trong thời gian nghỉ ngơi thư giãn cho nên nhu cầu ăn uống của họ không dừng lại ở mức độ đòi hỏi ăn no, đủ chất mà còn phải giúp họ thưởng thức, giải trí nữa. Vì thế ngoài

các dịch vụ phục vụ nhu cầu chính của khách khi tới nhà hàng là để ăn uống, các cơ sở lưu trú và ăn uống du lịch còn phải chú ý tổ chức các hoạt động giải trí cho khách, kết hợp những yếu tố văn hóa bản địa trong phục vụ như: khai thác các yếu tố mang tính dân tộc, cổ truyền trong cách bài trí, kiến trúc, trong trang phục của nhân viên phục vụ hay ở hình dáng, chất liệu của các dụng cụ phục vụ ăn uống cùng các món ăn đặc sản mang đậm bản sắc văn hóa địa phương...

1.7. PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG KINH DOANH KHÁCH SẠN TẠI VÙNG DU LỊCH

Sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn luôn gắn liền với điều kiện môi trường tự nhiên và xã hội của một điểm đến du lịch. Chính vì vậy, sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn luôn đòi hỏi phải có sự phát triển một cách bền vững chung của toàn xã hội và ngược lại. Tại Hội nghị về Môi trường và Phát triển của Liên hợp quốc tổ chức tại Rio de Janeiro năm 1992, Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) đã đưa ra định nghĩa về phát triển du lịch bền vững: *“Phát triển du lịch bền vững là phát triển các hoạt động kinh doanh du lịch nhằm đáp ứng các nhu cầu hiện tại của khách du lịch và người dân bản địa trong khi vẫn quan tâm đến việc bảo tồn và tôn tạo các nguồn tài nguyên cho việc phát triển hoạt động du lịch trong tương lai”*.

Phát triển bền vững kinh doanh khách sạn là một thành phần quan trọng trong phát triển bền vững du lịch của một điểm đến du lịch. Dựa trên khái niệm phát triển bền vững du lịch, phát triển bền vững kinh doanh khách sạn có thể được định nghĩa như sau:

“Phát triển bền vững kinh doanh khách sạn là sự phát triển hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch trên cơ sở khai thác và sử dụng các nguồn lực sẵn có một cách hợp lý để đạt được đồng thời ba mục tiêu: phát triển kinh tế, xã hội và bảo vệ môi trường tự nhiên sao cho việc quy hoạch, phát triển và quản lý kinh doanh lưu trú du lịch phải đảm bảo khai thác đi đôi với bảo tồn các giá trị tài nguyên du lịch tự nhiên và nhân tạo, không vượt quá khả năng sức chứa của điểm đến”.

Như vậy muốn phát triển bền vững kinh doanh khách sạn ở bất kỳ một quốc gia, một vùng lãnh thổ hay một địa phương nào trên thế giới cũng *phải đảm bảo đạt được đồng thời các mục tiêu về phát triển kinh tế, bảo vệ môi trường và phát triển xã hội*. Ba mục tiêu trên luôn có quan hệ biện chứng với nhau, bổ sung cho nhau và đều nhằm vào việc đảm bảo sự phát triển lâu dài, bền vững cho sự tồn tại và phát triển không ngừng của nền kinh tế, của ngành du lịch và của đời sống xã hội ở nơi đó.

Một trong những điều kiện quan trọng đảm bảo sự phát triển bền vững kinh doanh khách sạn là phải dựa trên việc khai thác các nguồn tài nguyên du lịch sẵn có tại các điểm đến. Tài nguyên du lịch ở đâu càng đa dạng, phong phú, độc đáo “có một không hai”, càng nổi tiếng thì ở nơi đó càng có khả năng hấp dẫn và thu hút được ngày càng nhiều du khách, đặc biệt là những du khách có khả năng thanh toán cao. Giá trị, sức hấp dẫn và chủng loại tài nguyên du lịch của một nơi sẽ quyết định đối tượng khách du lịch bị hấp dẫn đến nơi đó. Chính vì thế, hoạt động kinh doanh khách sạn tại các điểm du lịch luôn phụ thuộc vào chất lượng của môi trường và các nguồn tài nguyên du lịch tại đó (bao gồm cả tài nguyên du lịch tự nhiên và tài nguyên du lịch nhân tạo). Đồng thời, sự phát triển bền vững hoạt động kinh doanh khách sạn luôn phải gắn chặt với trách nhiệm duy trì và tôn tạo các giá trị tài nguyên và môi trường du lịch của mỗi doanh nghiệp, mỗi địa phương trong vùng phát triển du lịch.

Khái niệm phát triển bền vững kinh doanh khách sạn thường luôn gắn với một cấp phân vị cụ thể trong hệ thống tổ chức lãnh thổ du lịch. Trong đó, tổ chức lãnh thổ du lịch là sự phân bố về mặt không gian của hoạt động du lịch căn cứ trên sự phân bố của các nguồn tài nguyên du lịch, của các điều kiện về cơ sở hạ tầng, cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ du lịch cùng các mối quan hệ của ngành du lịch với các ngành khác và với các địa phương khác. Hệ thống phân vị trong tổ chức lãnh thổ du lịch được phân chia rất khác nhau ở các quốc gia khác nhau.

Ở nước ta, thừa nhận một hệ thống phân vị (đối với lãnh thổ quốc gia) gồm 5 cấp là: Điểm du lịch; Trung tâm du lịch; Tiểu vùng du lịch; Á vùng du lịch và Vùng du lịch. Theo Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch Vùng Bắc Bộ thời kỳ 2000-2010 và đến 2020” của Viện Nghiên cứu Phát triển Du

lịch Việt Nam: *"Trên quan điểm hệ thống, có thể coi Vùng du lịch như một tập hợp hệ thống lãnh thổ được tạo nên bởi hai yếu tố có quan hệ chặt chẽ với nhau là hệ thống lãnh thổ du lịch và không gian kinh tế - xã hội xung quanh nhằm đảm bảo cho cả hệ thống hoạt động có hiệu quả"*.

Thực chất vùng du lịch là sự kết hợp lãnh thổ của nhiều á vùng, tiểu vùng, trung tâm và điểm du lịch, cho nên phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch phải được xét trên tầm vĩ mô với số lượng tham gia của nhiều cơ sở lưu trú du lịch trên phạm vi không gian địa lý rộng lớn gồm nhiều tỉnh thành thuộc các á vùng, tiểu vùng trong vùng du lịch và phụ thuộc vào nhiều chủ thể quản lý Nhà nước về du lịch từ Trung ương đến địa phương. Vùng du lịch có tính đặc trưng chuyên ngành du lịch rất cao và mang tính khái quát cao nhất. Cho nên cơ sở lý luận về phát triển bền vững kinh doanh khách sạn chủ yếu gắn với vùng du lịch.

Vậy phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch có thể được tiếp cận theo hai cấp độ là cấp độ ngành và cấp độ doanh nghiệp.

Ở cấp độ ngành, phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch được hiểu là sự phát triển bền vững của lĩnh vực kinh doanh khách sạn trong ngành du lịch tại một điểm đến hay một vùng du lịch. Trong đó, lĩnh vực kinh doanh khách sạn của một vùng du lịch thực chất được phản ánh thông qua hoạt động kinh doanh của tập hợp các cơ sở lưu trú du lịch tại vùng du lịch. Hay nói cách khác, sự phát triển bền vững trong hoạt động kinh doanh của tập hợp các cơ sở lưu trú du lịch của các tỉnh trong một vùng du lịch là bức tranh tổng thể phản ánh sự phát triển bền vững của lĩnh vực kinh doanh khách sạn nói chung tại đó.

Ở cấp độ doanh nghiệp, phát triển bền vững kinh khách sạn tại một vùng du lịch có thể được nhận biết qua mức độ phát triển bền vững trong hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch tại đó.

Sự phát triển bền vững của lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại một vùng du lịch phụ thuộc vào sự phát triển bền vững của tập hợp các cơ sở lưu trú du lịch trong Vùng. Trong tập hợp đó, các cơ sở lưu trú du lịch tại các địa phương trong vùng là những thành phần cấu thành chính được kết nối trên nền tảng của hệ thống cơ chế chính sách và quy định của ngành du lịch các

cấp và của chính quyền địa phương. Để đạt được đồng thời 3 mục tiêu quan trọng của phát triển bền vững lĩnh vực kinh doanh khách sạn về phát triển kinh tế, bảo vệ môi trường và phát triển xã hội trên quy mô ngành và trong phạm vi lãnh thổ của một vùng du lịch (bao gồm nhiều tỉnh thành) phải cần đến vai trò của công tác quản lý nhà nước về du lịch từ cấp Trung ương đến cấp địa phương. Vì thế, đánh giá sự phát triển bền vững kinh doanh khách sạn ở cấp độ ngành phải được xem xét trên hai mặt:

Một là, đánh giá mức độ phát triển bền vững của lĩnh vực kinh doanh khách sạn trong ngành du lịch tại vùng du lịch;

Hai là, đánh giá công tác quản lý nhà nước về du lịch trong việc đảm bảo sự phát triển bền vững cho lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch.

Sự phát triển bền vững của lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại một vùng du lịch được xem xét qua sự phát triển bền vững của tập hợp các cơ sở lưu trú du lịch trong vùng theo nguyên tắc đảm bảo sự phát triển bền vững về kinh tế, bền vững về xã hội và bền vững về môi trường.

Công tác quản lý nhà nước về du lịch nhằm đảm bảo sự phát triển bền vững cho lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch được đánh giá thông qua:

- Cách tổ chức bộ máy quản lý của các cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch của ngành và của các tỉnh và việc thực hiện các nhiệm vụ và nội dung quản lý nhà nước về du lịch của các cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch các cấp;

- Hiệu quả của các chính sách, các quy định pháp quy được ban hành về kinh doanh khách sạn của ngành, của các cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch;

- Sự phối hợp giữa các cơ quan quản lý Nhà nước về du lịch các cấp với các Bộ, ban, ngành và chính quyền địa phương các tỉnh...

- Những nhiệm vụ cơ bản của công tác quản lý Nhà nước về du lịch để đảm bảo sự phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại các vùng du lịch là:

- Tổ chức, quản lý và quy hoạch phát triển du lịch của địa phương;

- Tư vấn và tham gia trực tiếp thẩm định các dự án đầu tư, khai thác phát triển du lịch trên địa bàn lãnh thổ;

- Tổ chức quản lý mọi hoạt động du lịch trên lãnh thổ theo pháp luật và quy chế hiện hành của Nhà nước, tỉnh, thành phố;

- Kiểm tra giám sát và xử lý vi phạm pháp luật theo quy định của pháp luật;

- Tuyên truyền, giáo dục, hướng dẫn người dân địa phương tham gia vào quá trình phát triển du lịch, bảo vệ giá trị tài nguyên du lịch, bảo vệ quy hoạch du lịch và trật tự an toàn, an ninh xã hội trong du lịch, bảo vệ những giá trị thẩm mỹ và văn hóa trong hoạt động du lịch;

- Xúc tiến tổ chức tuyên truyền, quảng cáo gắn thị trường du lịch địa phương với cả nước, khu vực và thế giới tăng khả năng thu hút khách và khối lượng trao đổi dịch vụ, hàng hóa du lịch và soạn thảo và ban hành các chính sách, cơ chế phát triển du lịch theo quy định của pháp luật và tình hình thực tế của địa phương;

Thực hiện chức năng quản lý nhà nước về du lịch từ Trung ương đến địa phương ở Việt Nam hiện nay bao gồm: Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Tổng cục Du lịch Việt Nam và các Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch các tỉnh. Bên cạnh đó, UBND các tỉnh cũng đóng vai trò quan trọng trong quản lý nhà nước và tác động tới phát triển bền vững của ngành du lịch nói chung và của lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại các vùng du lịch nói riêng.

1.7.1. Các nguyên tắc cơ bản đảm bảo phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch

Theo các nguyên tắc chung của phát triển bền vững du lịch, phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch cũng phải tuân thủ theo năm nguyên tắc cơ bản, đó là:

a. Phát triển kinh doanh khách sạn phải dựa trên việc khai thác và sử dụng các nguồn tài nguyên du lịch tại điểm đến một cách hợp lý

Một trong những đặc điểm quan trọng của hoạt động kinh doanh khách sạn là chịu sự phụ thuộc vào tài nguyên du lịch như đã phân tích ở trên. Tài nguyên du lịch được hiểu là tất cả những giá trị vật thể hoặc phi vật thể tại một địa phương mà có khả năng tạo nên sức hấp dẫn thu hút đối với

những người ở nơi khác đến và được khai thác vào mục đích kinh doanh du lịch tại nơi đó.

Tài nguyên du lịch bao gồm: tài nguyên du lịch tự nhiên và tài nguyên du lịch nhân tạo. Mỗi sự thay đổi của giá trị tài nguyên du lịch dưới sự tác động của các nhân tố tự nhiên, kinh tế, xã hội... đều kéo theo sự thay đổi trong nhu cầu và xu hướng tiêu dùng của khách du lịch đối với các sản phẩm du lịch tại các vùng du lịch. Có một số nhân tố tác động làm tăng đột biến cầu du lịch tại điểm đến trong một khoảng thời gian nhất định, cũng có những nhân tố lại tác động theo chiều ngược lại. Sự biến động đó luôn ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch. Việc khai thác và sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên du lịch trong quá trình kinh doanh là nguyên tắc số một cần phải tuân thủ trong phát triển kinh doanh khách sạn theo hướng bền vững. Hay nói cách khác, để đảm bảo phát triển bền vững, kinh doanh khách sạn phải đáp ứng hai yêu cầu cơ bản là: bảo tồn được giá trị của môi trường và khai thác sử dụng điều kiện sẵn có một cách hiệu quả nhất.

Nếu các tài nguyên du lịch được khai thác một cách hợp lý, được quan tâm bảo tồn trong quá trình sử dụng thì sẽ đảm bảo sự trường tồn của các tài nguyên đó nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển của kinh doanh khách sạn từ thể hệ này qua thế hệ khác. Muốn biết phát triển kinh doanh khách sạn tại một vùng du lịch có dựa trên việc khai thác sử dụng các nguồn tài nguyên du lịch một cách hợp lý hay không cần phải tiến hành các nghiên cứu, điều tra và đánh giá xem các chính sách kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch có hướng đến mục tiêu giữ gìn và bảo tồn các nguồn tài nguyên du lịch tại đó hay không. Điều quan trọng nhất là phải làm thay đổi nhận thức của các nhà quản lý du lịch (ở cả cấp quản lý nhà nước và cấp quản lý kinh doanh) về vấn đề này. Mọi nguồn tài nguyên du lịch và môi trường du lịch nếu bị khai thác quá mức cho phép, sẽ ngày càng trở nên khan hiếm, cạn kiệt và bị tàn phá, hủy hoại. Chúng không phải chỉ là “thiên phú” và bất tận. Vì thế, các chi phí cho việc bảo tồn và tôn tạo tài nguyên du lịch cũng cần phải được hạch toán vào trong giá thành của các sản phẩm lưu trú du lịch của các cơ sở lưu trú du lịch nhằm góp phần kiểm soát và ngăn chặn sự xuống cấp

của môi trường du lịch, hướng tới sự phát triển bền vững của chính các cơ sở lưu trú du lịch.

Để phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại các vùng du lịch các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch cần phải làm tốt công tác dự báo về:

- Nhu cầu về xây dựng cơ sở hạ tầng cho vùng du lịch như: nhu cầu về đường sá và phương tiện đảm bảo giao thông đi lại cho khách du lịch (như: đường thủy, đường bộ, đường sắt, hàng không);

- Nhu cầu về các nguồn năng lượng sẽ sử dụng (như: năng lượng gió, mặt trời, nhiệt lượng);

- Nhu cầu về cấp, thoát nước; nhu cầu về cung cấp điện, bưu chính viễn thông và nhu cầu về xử lý các chất thải...

b. Phát triển kinh doanh khách sạn phải đi đôi với hạn chế sử dụng quá mức tài nguyên du lịch và giảm thiểu thải chất thải ra môi trường.

Để hạn chế việc sử dụng quá mức tài nguyên du lịch trong kinh doanh khách sạn tại các vùng du lịch, chính quyền địa phương cần phải quản lý chặt chẽ việc cấp phép đầu tư cho các dự án đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn *sao cho không vượt quá giới hạn sức chứa cho phép của tài nguyên du lịch* được xác định cho một điểm du lịch cụ thể trong vùng du lịch.

Dựa vào việc xác định sức chứa cho phép của một điểm du lịch trong vùng du lịch mà các nhà đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn sẽ xác định được tổng nhu cầu về buồng ngủ cho thuê cần thiết ở đó. Trên cơ sở đánh giá nhu cầu thuê buồng ngủ của thị trường trong hiện tại và xu hướng thay đổi trong nhu cầu thuê buồng ngủ của thị trường trong những năm tiếp theo, các nhà đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn có thể xác định được số lượng buồng ngủ còn thiếu hay thừa và nhu cầu thực sự về buồng của điểm đến trong tương lai, từ đó sẽ xác định được quy mô cần thiết cho cơ sở lưu trú trong dự án đầu tư cụ thể.

Đối với một vùng du lịch, tổng số giường ngủ cho khách thuê của các cơ sở lưu trú du lịch cần thiết để đảm bảo đáp ứng nhu cầu lưu trú của số lượng khách đến trong một năm kinh doanh được tính theo công thức:

$$\text{Số giường cần có} = \frac{\text{Số lượt khách có nhu cầu lưu trú/năm} \times \text{Thời gian lưu trú bình quân}}{\text{Số đêm dự tính kinh doanh trong 1 năm} \times \text{CSSD buồng trung bình/năm}}$$

Nhu cầu về buồng cần thiết của các cơ sở lưu trú du lịch của một vùng du lịch được xác định theo công thức:

$$\text{Số buồng cần có} = \frac{\text{Nhu cầu về giường cần thiết trong 1 năm}}{\text{Hệ số khách SD buồng trung bình/năm}}$$

Phát triển kinh doanh khách sạn đồng nghĩa với việc gia tăng lượng khách du lịch đến các vùng du lịch, tăng số lượng các dịch vụ được cung cấp và gia tăng nhu cầu sử dụng tài nguyên du lịch. Từ đó dẫn đến sự gia tăng các áp lực đối với khả năng đáp ứng của tài nguyên và môi trường, gây ô nhiễm cục bộ và nguy cơ suy thoái môi trường lâu dài. Kinh doanh khách sạn càng phát triển thì lượng nước tiêu thụ càng nhiều hơn. Ví dụ: Nhu cầu nước sinh hoạt cho một người dân trung bình là 50 lít/ngày, song nhu cầu này đối với khách du lịch trung bình gấp 4 lần, thậm chí là 10 lần. Mỗi sân golf trung bình tiêu thụ một lượng nước ngầm để tưới cỏ là 3000m³/ngày. Chính vì vậy mà ở nhiều khu du lịch trên thế giới tình trạng thiếu nước sinh hoạt của người dân là hết sức nghiêm trọng, trong khi nguồn nước thải từ các khu du lịch lại rất lớn gây ô nhiễm đất và nguồn nước. Nếu không có hệ thống thu gom nước thải từ các cơ sở lưu trú du lịch thì nước thải sẽ ngấm xuống nguồn nước ngầm hoặc các thủy vực lân cận khu du lịch như sông hồ, biển... Nước thải là đường dẫn truyền nhiều loại bệnh dịch, đồng thời nước thải từ các cơ sở lưu trú du lịch còn chứa nhiều chất thải độc hại cho môi trường. Không có hệ thống thu gom và hạn chế thải các chất thải rắn ra môi trường sẽ gây ra các vấn đề nghiêm trọng về cảnh quan, vệ sinh môi trường, sức khỏe cộng đồng và xung đột xã hội. Vì thế cần thiết bắt buộc phải có các biện pháp chủ động hạn chế thải các chất thải ra môi trường thông qua hệ thống xử lý chất thải trong các cơ sở lưu trú du lịch. Mặt khác, vào mùa du lịch, lượng phương tiện vận chuyển khách du lịch tập trung đến các vùng du lịch với số lượng lớn không chỉ gây ra tình trạng ách tắc giao thông mà còn làm gia tăng đáng kể lượng khí thải vào môi trường. Ngoài ra lượng khí

CFCs thải ra từ các thiết bị điều hòa nhiệt độ của các cơ sở lưu trú du lịch cũng gây tác động xấu đến môi trường không khí của các vùng du lịch. Việc khai thác sử dụng quá mức tài nguyên và không kiểm soát được lượng chất thải nói chung từ hoạt động kinh doanh khách sạn sẽ góp phần dẫn đến sự suy thoái môi trường mà hậu quả của nó là sự phát triển không bền vững không chỉ của lĩnh vực kinh doanh khách sạn mà còn của cả nền kinh tế quốc dân. Chẳng hạn ở Nepal mỗi năm có 4000 ha rừng bị chặt phá. Theo báo cáo của Chính phủ Nepal, năm 1997 do phải đáp ứng nhu cầu về củi đốt của khách du lịch nên tỷ lệ phá rừng tăng hơn 10% vì tổng số củi tiêu thụ một ngày của mỗi khách du lịch bằng số củi đốt cần thiết cho một gia đình 5 người dùng trong một tuần. Bên cạnh đó, hàng năm diện tích rừng của nước này còn bị thu hẹp đáng kể do việc xây dựng khách sạn và các cơ sở dịch vụ, cung cấp chất đốt và đốt lửa trại. Đây cũng chính là nguyên nhân dẫn đến nguy cơ sạt lở đất và lũ lụt ở nhiều nơi trên thế giới đang tăng lên, trong đó có Việt Nam.

c. Phát triển kinh doanh khách sạn phải gắn liền với bảo tồn tính đa dạng về tự nhiên, văn hóa và xã hội của môi trường du lịch.

Thực tế đã chứng minh rằng những nơi nào có tính đa dạng cao về tự nhiên, văn hóa và xã hội, nơi đó sẽ có khả năng cạnh tranh cao về phát triển du lịch, có sức hấp dẫn cao đối với du khách, đảm bảo cho sự phát triển bền vững của các cơ sở lưu trú du lịch tại đó. Việc duy trì và tăng cường tính đa dạng về tự nhiên, văn hóa và xã hội là hết sức quan trọng cho sự phát triển bền vững lâu dài của hoạt động kinh doanh khách sạn và cũng là chỗ dựa sinh tồn của cả ngành du lịch ở tất cả các quốc gia trên thế giới. Nhiều cảnh quan đặc sắc, hệ sinh thái nhạy cảm đặc biệt ở vùng ven biển, hải đảo và các khu bảo tồn tự nhiên, vườn quốc gia bị thay đổi hoặc suy giảm cùng với sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn. Đa dạng sinh học bị đe dọa do nhiều loài sinh vật hoang dã quý hiếm bị săn bắt phục vụ cho nhu cầu ẩm thực, làm đồ lưu niệm hoặc buôn bán mẫu vật của khách du lịch tại các điểm du lịch.

Sự đa dạng của hệ thống xã hội và hệ thống sinh thái của một vùng du lịch cũng sẽ bị ảnh hưởng khi các ngành nghề truyền thống có thu nhập không cao như nghề đánh bắt cá, trồng trọt, chăn nuôi hay các nghề truyền

thống khác ở nhiều địa phương bị những công việc cung cấp dịch vụ phục vụ khách du lịch có thu nhập cao hơn lấn át và theo thời gian những nghề này sẽ dần bị mất đi. Bên cạnh đó, trong quá trình phát triển của mình, hoạt động kinh doanh khách sạn cũng dễ làm tổn hại đến bản sắc và sự đa dạng về tự nhiên, văn hóa, xã hội của môi trường du lịch nếu không được quản lý một cách nghiêm túc. Nhiều giá trị văn hóa truyền thống đặc sắc vốn nhạy cảm của các cộng đồng dân tộc thiểu số dễ bị biến đổi do bị thị trường hóa hoặc do sự du nhập một cách thiếu chọn lọc những nét văn hóa mới khi tiếp xúc với khách du lịch. Việc xây dựng hệ thống tiêu chuẩn hóa các sản phẩm du lịch để phục vụ khách của các vùng du lịch là hết sức cần thiết. Nó sẽ giúp duy trì và không làm mất đi các giá trị văn hóa đặc sắc, độc đáo riêng có của mỗi địa phương, mỗi vùng phát triển du lịch.

d. Phát triển kinh doanh khách sạn phải phù hợp với quy hoạch phát triển tổng thể về kinh tế - xã hội của địa phương, vùng và quốc gia

Đặc thù của ngành du lịch là ngành kinh tế tổng hợp có tính liên ngành, liên vùng cao. Lĩnh vực kinh doanh khách sạn phát triển phải dựa trên sự phát triển chung của các ngành, các lĩnh vực khác, kể cả cơ sở hạ tầng tại điểm đến. Vì vậy khi phát triển kinh doanh khách sạn, vấn đề khai thác tài nguyên du lịch cần phải được xem xét kỹ, phải phù hợp và không đi ngược lại với quy hoạch phát triển của ngành du lịch nói riêng và quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội nói chung ở phạm vi quốc gia, vùng và địa phương. Bên cạnh đó, trước khi tiến hành các phương án phát triển kinh doanh khách sạn cần phải đánh giá tác động môi trường nhằm đưa ra các giải pháp giúp hạn chế các tác động tiêu cực đến tài nguyên và môi trường du lịch. Điều này sẽ góp phần đảm bảo cho sự phát triển bền vững của kinh doanh khách sạn trong mối quan hệ với sự phát triển bền vững của vùng du lịch. Tuy nhiên, công tác đánh giá tác động môi trường đối với mỗi phương án quy hoạch phát triển kinh doanh khách sạn tại mỗi vùng du lịch phải được xem xét một cách toàn diện trên những phương diện khác nhau tới tài nguyên du lịch, môi trường tự nhiên, văn hóa và xã hội. Công tác đánh giá cũng phải tính tới những mâu thuẫn quyền lợi có thể xảy ra giữa các thành phần kinh tế tham gia vào hoạt động kinh doanh khách sạn như: cộng đồng dân cư địa phương, du khách, chính quyền địa phương, và các cơ sở lưu trú du lịch. Việc điều hòa quyền lợi giữa các bên tham gia, giảm thiểu những xung đột

giữa họ là một sự đảm bảo cho phát triển lâu dài và bền vững của cả vùng du lịch và của lĩnh vực kinh doanh khách sạn trong vùng.

e. Phát triển kinh doanh khách sạn phải chú trọng đến chia sẻ lợi ích với cộng đồng địa phương

Thực tế cho thấy nếu mỗi ngành phát triển trên lãnh thổ một địa phương mà chỉ quan tâm đến lợi ích của riêng mình, không chia sẻ lợi ích với cộng đồng dân cư địa phương thì sẽ làm cho cuộc sống của người dân địa phương không những không được cải thiện, mà thậm chí còn bị nghèo khổ hơn do sự khan hiếm mọi thứ cho sinh hoạt hàng ngày và giá cả đắt đỏ. Điều đó dẫn đến buộc họ phải tìm con đường sinh nhai thông qua khai thác tối đa các nguồn tài nguyên sẵn có ở địa phương. Để đảm bảo sinh tồn, người ta không còn mấy quan tâm tới bảo vệ môi trường và một cách vô tình họ đã góp phần đẩy nhanh quá trình làm cạn kiệt tài nguyên và tổn hại đến môi trường sinh thái. Kết quả của quá trình đó sẽ gây nên những tác động tiêu cực đến sự phát triển bền vững của ngành du lịch nói riêng và của nền kinh tế nói chung. Chính vì vậy, việc chia sẻ lợi ích với cộng đồng địa phương là một nguyên tắc quan trọng trong phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại các vùng du lịch.

Tóm lại, việc tuân thủ các nguyên tắc về phát triển bền vững kinh doanh khách sạn trên đây là bắt buộc nhằm mang lại các lợi ích cho các bên tham gia vào lĩnh vực này tại vùng du lịch: chính quyền địa phương, cộng đồng dân cư, khách du lịch và các cơ sở lưu trú du lịch. Để tuân thủ các nguyên tắc phát triển bền vững kinh doanh khách sạn như đã đề cập ở trên, các cơ sở lưu trú du lịch cần nỗ lực áp dụng các chính sách kinh doanh một cách hiệu quả và theo hướng phát triển bền vững về kinh tế, xã hội và môi trường sao cho việc khai thác kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch phải giúp làm gia tăng lợi ích kinh tế, xã hội và giảm thiểu tác động tiêu cực đến cộng đồng địa. Bên cạnh đó, áp dụng các chính sách kinh doanh cần thiết nhằm giảm nhẹ các tác động tiêu cực đối với các di sản văn hóa địa phương và việc thực thi các chính sách sẽ góp phần gia tăng lợi ích bảo vệ môi trường và làm giảm thiểu các tác động tiêu cực đến tài nguyên du lịch và môi trường du lịch tại địa phương và vùng du lịch.

1.7.2. Chỉ tiêu đánh giá phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch

Theo cách tiếp cận ngành, căn cứ vào những nguyên tắc cơ bản của phát triển bền vững kinh doanh khách sạn, có thể đưa ra các chỉ tiêu để đánh giá phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch theo 3 nhóm cơ bản: các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững về kinh tế; các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững về môi trường và các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững về xã hội.

a. Chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững về kinh tế

Muốn biết phát triển kinh doanh khách sạn tại một vùng du lịch có bền vững về kinh tế hay không cần phải xem xét dựa trên một số chỉ tiêu kinh tế đặc trưng phản ánh kết quả đạt được trong khai thác kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch trong vùng có hiệu quả và có đảm bảo sự gia tăng liên tục và ổn định hay không. Các chỉ tiêu đó là:

- Chỉ tiêu về cơ sở vật chất kỹ thuật

Chỉ tiêu về cơ sở vật chất kỹ thuật của các cơ sở lưu trú du lịch tại vùng du lịch, trong đó bao gồm:

+ Chỉ tiêu số lượng, chất lượng, quy mô và thứ hạng của các cơ sở lưu trú du lịch tại vùng du lịch

Các cơ sở lưu trú du lịch bao gồm các khách sạn, motel, lều trại, làng du lịch, biệt thự, nhà nghỉ, nhà ở có phòng cho thuê... cùng với các cơ sở kinh doanh ăn uống du lịch như nhà hàng, quán bar, cafe, câu lạc bộ đêm... bên trong các cơ sở lưu trú du lịch. Khách du lịch thường muốn được tận hưởng tối đa các giá trị của tài nguyên du lịch tại các điểm đến. Hệ thống các cơ sở lưu trú du lịch cũng thường được xây dựng tập trung ở những nơi có giàu tài nguyên du lịch hoặc các đô thị, đầu mối giao thông. Ngoài các dịch vụ chính như dịch vụ lưu trú và ăn uống, các cơ sở lưu trú du lịch còn kinh doanh nhiều dịch vụ bổ sung khác như: tổ chức hội nghị, tắm hơi, chăm sóc sức khỏe, các dịch vụ về y tế, bưu điện, các dịch vụ vui chơi giải trí như bowling, trò chơi điện tử...

Sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở một vùng du lịch phụ thuộc nhiều vào mức độ hấp dẫn hay giá trị, sự độc đáo của tài nguyên

du lịch của vùng đó. Mức độ hấp dẫn thu hút khách du lịch càng cao của tài nguyên du lịch sẽ làm cho khách du lịch bị hút đến vùng du lịch càng nhiều. Điều này đồng nghĩa với độ tập trung của cầu du lịch tăng cao vào những thời điểm chính vụ khi các điều kiện tự nhiên và xã hội của vùng du lịch thuận lợi nhất. Các nhà đầu tư chỉ quyết định đầu tư vào các dự án xây dựng cơ sở lưu trú du lịch, đặc biệt là các cơ sở lưu trú với quy mô lớn, thứ hạng cao ở những vùng du lịch có tài nguyên du lịch với sức hấp dẫn đặc biệt cao. Số lượng, quy mô và thứ hạng của các cơ sở lưu trú du lịch tăng tỷ lệ thuận với xu hướng phát triển du lịch của vùng du lịch và sự gia tăng của số lượng khách du lịch đến vùng. Vì thế có thể nói, thông qua mức độ gia tăng của các chỉ tiêu: *số lượng, chất lượng, quy mô và thứ hạng* của các cơ sở lưu trú du lịch được đầu tư xây dựng ở một vùng du lịch có thể đánh giá được mức độ phát triển ổn định và bền vững của hoạt động kinh doanh khách sạn ở đó.

+ Chỉ tiêu công suất sử dụng buồng trung bình của các cơ sở lưu trú du lịch tại vùng du lịch

Các sản phẩm của các cơ sở lưu trú du lịch là các dịch vụ, mang tính vô hình. Các sản phẩm này chỉ được tính là đã bán được khi có khách đến thuê buồng. Số lượng các buồng được thuê trong mỗi đêm càng lớn có nghĩa là cơ sở lưu trú đã bán ra được nhiều sản phẩm. Chỉ tiêu công suất sử dụng buồng trung bình là chỉ tiêu đặc trưng phản ánh một khía cạnh của hiệu quả kinh tế trong kinh doanh khách sạn. Đối với các cơ sở lưu trú du lịch, sự gia tăng mạnh mẽ của chỉ tiêu công suất sử dụng buồng trung bình chính là bằng chứng về mức độ khai thác sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật có hiệu quả và bền vững trong kinh doanh.

Một trong những đặc điểm quan trọng của sản phẩm lưu trú du lịch là không thể lưu kho hay “để dành” sản phẩm để bán dần, không cho phép đầu cơ hay tích trữ sản phẩm. Vì vậy, mỗi cơ sở lưu trú du lịch đều mong muốn sản phẩm của mình phải được bán càng nhiều càng tốt sau mỗi đơn vị thời gian sử dụng (một ngày đêm). Công suất sử dụng buồng trung bình của các cơ sở lưu trú du lịch càng cao, càng chứng tỏ sản phẩm của họ đã không bị “ế”, các chi phí cố định và chi phí biến đổi đã được bù đắp ở mức độ cao. Như vậy, thông qua chỉ tiêu về công suất sử dụng buồng trung bình có thể

**Chuyên đề 6: ĐỀ XUẤT SỬA ĐỔI, BỔ SUNG CÁC VĂN BẢN PHÁP QUY
VỀ BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG ĐỐI VỚI HOẠT ĐỘNG DU LỊCH**

Hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp du lịch và khách sạn cho rằng giá cước viễn thông đã tương đối hợp lý và ngang bằng với các nước trong khu vực. Tuy nhiên, theo Thông tư số 01/1999/TT-TCDL ngày 02/06/1999 của Tổng Cục Du lịch hướng dẫn thực hiện Quyết định 53/1999/QĐ-TTg ngày 26/3/1999 của Thủ tướng Chính phủ về một số biện pháp khuyến khích đầu tư trực tiếp nước ngoài thì mức phí dịch vụ, phụ phí cụ thể như sau: khách sạn xếp hạng từ 3 sao đến 5 sao phụ thu cước viễn thông tối đa 15%, khách sạn xếp hạng từ 1 sao đến 2 sao phụ thu cước viễn thông tối đa là 10%. Theo đánh giá và ý kiến của nhiều khách sạn có đầu tư thiết bị tổng đài thì mức phụ thu cước viễn thông như vậy là quá thấp để trang trải các chi phí đầu tư bỏ ra. Nhiều doanh nghiệp cho rằng Quyết định 477/TTg ngày 3 tháng 7 năm 1997 đã quá lạc hậu và không phù hợp với thực tế kinh doanh vì cách đây 10 năm, cước dịch vụ viễn thông cao cho nên tỷ lệ phụ thu theo mức trong quyết định là không còn hợp lý, tuy nhiên gần đây giá cước viễn thông giảm rất mạnh cho nên tỷ lệ phụ thu thấp dẫn tới khó khăn cho doanh nghiệp trang trải đầu tư thiết bị và cước nội hạt rất thấp nên khách hàng gọi điện ít thì phụ thu ghi vào hóa đơn rất thấp và rất khó thu (ví dụ một cuộc gọi điện thoại nội hạt thu phụ phí 15% của 150 đồng là khó thu trong khi khách ra bưu điện gọi một cuộc điện thoại cũng mất ít nhất 1500 đồng).

Nhiều doanh nghiệp đề nghị cho tăng mức phụ thu cước phí lên mức tối đa là 35% đối với khách sạn 3-5 sao để đảm bảo chi phí bỏ ra cho thiết bị và trích phí hoa hồng cho các khách sạn nhằm thu hồi vốn đầu tư. Hơn nữa, giá cước hiện nay đã do doanh nghiệp tự quyết định nên việc thu phí phục vụ % cước cũng không phù hợp mà nên tính theo chi phí thực tế.

Ngoài ra, rất nhiều ý kiến của doanh nghiệp cho rằng ngành bưu chính viễn thông nên giảm đơn cách tính cước điện thoại và internet. Hầu hết các doanh nghiệp cho rằng hiện nay cước phí viễn thông và bưu chính viễn thông của ta mặc dù đã giảm rất nhiều do cạnh tranh giữa các doanh nghiệp nhưng một số loại hình dịch vụ vẫn còn cao so với các nước trong khu vực. Giá cước dịch vụ bưu chính viễn thông hiện nay nên giảm 20% so với mức giá hiện hành để ngang bằng với các quốc gia

trong khu vực. Về bưu chính, các khách sạn thường có số lượng bưu phẩm gửi nhiều nên đề nghị có chế độ cước phí hợp lý. Ngoài ra, ngành bưu chính viễn thông nên có cơ chế riêng và có chính sách biện pháp nhằm đảm bảo cho các doanh nghiệp phải cam kết chất lượng dịch vụ, đặc biệt là cho khách sạn vì đặc thù của ngành du lịch là ngành kinh tế tổng hợp có liên quan đến ấn tượng và cảm nhận của du khách về Việt Nam cho nên đây cũng là một cách quảng bá môi trường đầu tư, kinh doanh và hình ảnh hình ảnh đất nước.

Việc Luật Công nghệ thông tin được Quốc hội thông qua tại Kỳ họp thứ 9, Quốc hội khoá XI vừa qua, và được Chủ tịch nước công bố sáng ngày 21/7, là một thành tựu rất quan trọng và có ý nghĩa lớn trong tiến trình hội nhập ngành kinh tế quan trọng này với thế giới. Luật Công nghệ thông tin sẽ mở ra hành lang pháp lý cho các hoạt động khai thác, ứng dụng, triển khai công nghệ thông tin trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Tuy nhiên, ngành du lịch là ngành kinh tế tổng hợp, dịch vụ bưu chính viễn thông liên quan rất nhiều đến hoạt động ký kết hợp đồng, quảng cáo và thanh toán giữa các doanh nghiệp du lịch khách sạn với nhau do đặc thù ở cách xa nhau về không gian và thời gian (các đối tác ở trong nước và các nước khác nhau trên thế giới) do vậy một trong những giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả thi hành các văn bản pháp quy về bưu chính viễn thông thì hệ thống văn bản hướng dẫn Luật Công nghệ thông tin như Nghị định, thông tư ban hành chi tiết và thể chế hóa như hoạt động chữ ký số, dịch vụ chứng thực chữ ký số, chứng thực gốc... là những điều kiện pháp lý quan trọng để các doanh nghiệp du lịch áp dụng thực hiện vào hoạt động kinh doanh của mình. Tổng cục Du lịch cần có trao đổi với Bộ Bưu chính Viễn thông và Bộ Tài chính để soạn thảo văn bản, thông tư hướng dẫn cũng như các quy chế riêng đặc thù cho các doanh nghiệp du lịch Việt Nam (đặc biệt là các doanh nghiệp du lịch vừa và nhỏ chưa có uy tín trên thị trường du lịch thế giới) nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho doanh nghiệp du lịch khách sạn khi giao dịch thương mại điện tử với các doanh nghiệp nước ngoài được thuận lợi thông qua hệ thống chữ ký số, dịch vụ chứng thực chữ ký số...

Một vấn đề liên quan đến chất lượng dịch vụ bưu chính viễn thông liên quan đến du lịch là hệ thống văn bản pháp luật hoàn chỉnh liên quan đến quản lý cạnh tranh. Hiện nay mặc dù có nhiều doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông cho các doanh nghiệp du lịch khách sạn với mức giá tương đối thấp và hợp lý, tuy nhiên do hệ thống văn bản quản lý cạnh tranh giải quyết cạnh tranh giữa các doanh nghiệp viễn thông chưa tốt làm ảnh hưởng rất nhiều đến chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp bưu chính viễn thông từ đó làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh

doanh của doanh nghiệp du lịch khách sạn. Một ví dụ điển hình là tình trạng “*kiện tụng*” về dịch vụ kết nối, băng thông kết nối giữa doanh nghiệp viễn thông và Tổng công ty Bưu chính Viễn thông. Trong thời gian tới cần hoàn thiện hệ thống văn bản pháp quy và quy định về băng thông kết nối, quy chế kết nối giữa các doanh nghiệp viễn thông với tổng công ty bưu chính viễn thông nhằm tránh lặp lại tranh chấp như thời gian vừa qua. Đặc biệt, những bất cập trong quản lý games online, quản lý các dịch vụ giá trị gia tăng, quản lý công nghiệp nội dung số vẫn chưa được khắc phục. Tình trạng trang web đen, tranh chấp tên miền, tin nhắn ma, quấy rối bằng di động, sập mạng, nghẽn mạch... vẫn liên tục diễn ra, mà cơ quan quản lý vẫn chưa tìm ra biện pháp hữu hiệu để ngăn chặn.

Vì vậy, Tổng cục Du lịch cần phối hợp với Bộ Bưu chính Viễn thông, Bộ Tài chính nhằm ban hành bổ sung các văn bản, thông tư hướng dẫn cụ thể hóa các hoạt động chữ ký số, dịch vụ chứng thực chữ ký số, chứng thực gốc liên quan đến thương mại điện tử vì đây là những điều kiện pháp lý quan trọng để các doanh nghiệp du lịch khách sạn (đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ) áp dụng thương mại điện tử vào hoạt động kinh doanh của mình nhằm tăng cường khả năng cạnh tranh so với doanh nghiệp lớn trong nước và nước ngoài.

Tổng cục Du lịch cũng cần thu thập ý kiến của các doanh nghiệp du lịch và khách sạn nhằm lấy ý kiến xây dựng bổ sung các văn bản pháp quy liên quan đến dịch vụ giá trị gia tăng trong du lịch thông qua mạng viễn thông. Cần có cơ chế đặc thù cho các doanh nghiệp du lịch và khách sạn và viễn thông phối hợp xây dựng các dịch vụ gia tăng cho khách du lịch như tìm kiếm bản đồ, tour tuyến, dịch vụ tour guide trên mạng, games cho khách lưu trú, dịch vụ chuyển vùng cho khách du lịch nhằm thúc đẩy hơn nữa hoạt động du lịch vì có thể coi các doanh nghiệp du lịch là doanh nghiệp xuất khẩu tại chỗ nên cần phải có những cơ chế đặc thù nhất định.

Phụ lục 4

Chuyên đề 7: TÌNH HÌNH THỰC HIỆN THUẾ XUẤT NHẬP KHẨU PHƯƠNG TIỆN VẬN CHUYỂN CHUYÊN DÙNG DU LỊCH

Tình hình thực hiện thuế nhập khẩu các phương tiện vận chuyển chuyên dùng du lịch có thể được đánh giá trên hai phương diện là: Các văn bản pháp lý điều chỉnh hoạt động nhập khẩu và việc thực hiện nhập khẩu của các doanh nghiệp du lịch.

Các văn bản điều chỉnh:

Thuế nhập khẩu các phương tiện vận chuyển chuyên dùng du lịch được điều chỉnh theo luật thuế xuất nhập khẩu và hưởng ưu đãi theo Thông tư số 14/2006/Ttg ngày 28 tháng 02 năm 2006 của Bộ Tài chính về hướng dẫn thực hiện thuế suất nhập khẩu ưu đãi đặc biệt của Việt Nam để thực hiện Hiệp định về chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT) của các nước ASEAN.¹

Mức thuế suất thuế nhập khẩu các phương tiện vận chuyển chuyên dụng du lịch được xác định tại chương 87 phần XVII danh mục và thuế suất đối với hàng hóa xuất- nhập khẩu áp dụng với xe cộ trừ thiết bị chạy trên đường xe lửa hoặc xe điện, và các bộ phận phụ tùng của chúng. Theo danh mục này, biểu thuế suất đối với nhập khẩu các phương tiện vận chuyển là ô tô được phân biệt dựa trên các tiêu thức dưới đây:

- Trọng tải tính theo số người:
 - + Không quá 5 người
 - + Trên 10 người
 - + Trên 10 người nhưng nhỏ hơn 16 người
 - + 16 người
 - + Trên 16 người nhưng không quá 30 người
 - + Trên 30 người
- Trọng tải theo trọng lượng

¹ Bộ Tài chính, danh mục và thuế suất đối với hàng hóa xuất nhập khẩu, NXB Lao động – Xã hội, 2006, trang 108 – 111.

- + Trọng tải tối đa 5 tấn
- + Trọng tải tối đa trên 6 tấn nhưng không quá 10 tấn
- + Trọng tải tối đa trên 10 tấn nhưng không quá 18 tấn
- + Trọng tải tối đa trên 18 tấn nhưng không quá 24 tấn
- + Trọng tải tối đa lớn hơn 24 tấn nhưng không quá 45 tấn
- Loại động cơ đốt trong kiểu piston đốt cháy bằng sức nén (diesel hoặc bán diesel).

- + Dưới 1.000 cc
- + Trên 1.000 cc nhưng không quá 2.000 cc
- + Loại 2.000 cc
- + Từ 2.000 cc đến 3.000 cc
- + Loại 3.000 cc
- + Loại trên 3.000 cc
- Theo tiêu chuẩn lắp ráp hay tỷ lệ nội địa hóa
- + Dạng nguyên chiếc
 - Còn mới 100%
 - Đã qua sử dụng
- + Dạng CKD
- Các phương tiện đặc chủng
- + Xe buýt chuyên dụng cho sân bay
- + Xe phục vụ chơi golf
- + Xe cứu thương
- + Xe phục vụ tang lễ
- + Xe thể thao
- + Xe chở người có khoang để hành lý

Trong đó, mức thuế suất được phân biệt cụ thể theo các tiêu thức trên và theo hướng ưu tiên cho dạng CKD và các loại chuyên dụng mang tính chất công cộng. Mức thuế suất ưu đãi cho những loại thuộc nhóm này từ 5% đến 135%. Đối

với các dạng khác, mức thuế suất lên đến 225% (xe cũ nguyên chiếc).² Việc phân biệt ưu đãi theo CKD và IKD là hoàn toàn phù hợp với thực tế khách quan của sự phát triển kinh tế nói chung và sản xuất lắp ráp ô tô trong nước nói riêng.

Từ việc rà soát các thông tin từ biểu thuế suất này, cho thấy:

- Chưa thể hiện cách phân loại thông số kinh tế kỹ thuật các phương tiện vận chuyển chuyên dùng du lịch. Các cách phân loại chủ yếu được sử dụng là theo công suất (dung tích xilanh, trọng tải, xuất xứ là dạng nguyên chiếc hay theo dạng CKD và IKD; mới hay đã qua sử dụng).

- Chưa có tiêu chí phân loại về tính chuyên dụng hay gắn với mục đích sử dụng các phương tiện. Do vậy, các phương tiện vận chuyển được đánh đồng chung đơn giản là phương tiện vận chuyển hành khách chứ không phân biệt đó là khách du lịch hay hành khách thông thường (ngoại trừ xe trong sân golf).

- Chưa có những tiêu chí phân loại dựa trên chất lượng hay cách thiết kế về trang thiết bị thuộc về nội thất của các phương tiện vận chuyển. Đáng chú ý là các tiêu thức chuyên dụng của phục vụ du lịch như nhà vệ sinh, các phương tiện giải trí hay tính năng đặc biệt phục vụ du lịch khác.

Cũng từ cách phân loại và áp dụng các mức thuế suất thuế nhập khẩu như ở trên, cho thấy nổi lên vấn đề về sự thỏa mãn các ràng buộc của các chính sách thuế ở ba khía cạnh:

- Đảm bảo phát triển bền vững của ngành
- Đảm bảo lợi ích của các doanh nghiệp và đặc biệt tính đến yếu tố đặc thù
- Đảm bảo tính thực thi của các chính sách

Nhu cầu nhập khẩu và việc thực hiện từ phía các doanh nghiệp:

Tổng hợp phiếu hỏi theo Công văn số 1991/TCDL-KS ngày 8 tháng 11 năm 2006 của Tổng cục Du lịch gửi Giám đốc Sở du lịch các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, giám đốc các doanh nghiệp du lịch, các khách sạn từ 3 sao đến 5 sao, có các kết quả sau:

² Bộ Tài chính, danh mục và thuế suất đối với hàng hóa xuất nhập khẩu, NXB Lao động – Xã hội, 2006, trang 772 - 822

Bảng số 1: Bảng tổng hợp kết quả trả lời phiếu hỏi về việc thực hiện thuế nhập khẩu phương tiện vận chuyển chuyên dụng du lịch

STT	Nội dung	Số đơn vị
1	Số đơn vị trả lời phiếu hỏi	43
2	Số đơn vị đã nhập khẩu phương tiện vận chuyển	06
3	Số đơn vị đã nhập khẩu và có kiến nghị	02
4	Số đơn vị đã nhập khẩu nhưng không kiến nghị	04
5	Số đơn vị chưa nhập khẩu nhưng có kiến nghị	01
6	Số đơn vị chưa nhập khẩu, không có ý kiến gì	36

(Nguồn: Phiếu điều tra)

Trong số 43 đơn vị trả lời phiếu hỏi, có 6 đơn vị có nhập khẩu phương tiện nhưng chỉ có 02 đơn vị có kiến nghị, 04 đơn vị không có kiến nghị, cụ thể:

- Đơn vị thứ nhất là một khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh với quy mô 191 phòng hạng khách sạn 4 sao, đã nhập 04 chiếc xe loại bốn chỗ, 02 chiếc xe loại 12 chỗ. Công ty có nhu cầu nhập thêm 03 chiếc loại 4 chỗ và 02 chiếc loại 2 chỗ. Từ thực tế nhập, công ty có kiến nghị về việc giảm thuế nhập khẩu và thuế tiêu thụ đặc biệt để giá thành nhập khẩu ngang bằng với giá của các nước trong khu vực. Các thông tin còn lại trong phiếu hỏi về lĩnh vực này đều bỏ trống (tổng chi phí nhập khẩu, mức thuế hiện hành, mức thuế đề xuất giảm). Do đó, nội dung kiến nghị thiếu thuyết phục, khá chung chung, không cụ thể.

- Đơn vị thứ hai là một khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh, quy mô 107 buồng loại hạng 4 sao, đã nhập khẩu các loại xe 04 chỗ, 07 chỗ và 12 chỗ nhưng không ghi rõ số lượng là bao nhiêu. Mức thuế hiện hành là 10% cho cả ba loại. Mức thuế đề xuất giảm chỉ đánh dấu X với ghi chú xe lắp ráp tại Việt Nam và kiến nghị giảm mức thuế nhập khẩu xe cho phù hợp. Đây cũng là một kiến nghị chung chung, thiếu cụ thể.

- Đơn vị thứ ba là một khách sạn tại Hà Nội với quy mô 149 buồng, hạng 4 sao, đã nhập xe 4 chỗ, xe loại 7 chỗ và xe 14 chỗ nhưng không ghi rõ số lượng, không ghi mức thuế nhập và không đề xuất kiến nghị gì.

- Đơn vị thứ tư là một khách sạn tại Ninh Bình, quy mô 25 buồng, hạng 2 sao, đã nhập 2 xe loại 4 chỗ và có nhu cầu nhập tiếp 2 xe loại này nữa. Ngoài những thông tin trên, không có thêm thông tin nào khác.

Phụ lục 5

Chuyên đề 8: TÌNH HÌNH THỰC HIỆN THUẾ XUẤT NHẬP KHẨU TRANG THIẾT BỊ CAO SAO

Các văn bản điều chỉnh:

Thuế nhập khẩu các phương tiện vận chuyển chuyên dùng du lịch được điều chỉnh theo Luật thuế xuất nhập khẩu và hướng ưu đãi theo Thông tư số 14/2006/Thủ tướng ngày 28 tháng 02 năm 2006 của Bộ Tài chính về hướng dẫn thực hiện thuế suất nhập khẩu ưu đãi đặc biệt của Việt Nam để thực hiện Hiệp định về chương trình ưu đãi thuế quan có hiệu lực chung (CEPT) của các nước ASEAN.³

Mức thuế suất thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị khách sạn được xác định chung trong danh mục thuế nhập khẩu hàng hóa tương ứng:

- Gỗ và các mặt hàng bằng gỗ: Chương 44
- Thảm và các loại hàng dệt trải sàn khác: Chương 57
- Sản phẩm được làm bằng đá, thạch cao, xi măng, amiăng, mica hoặc các vật liệu tương tự: Chương 68
- Đồ gốm sứ: Chương 69
- Thủy tinh và các sản phẩm bằng thủy tinh: Chương 70
- Dụng cụ, đồ nghề, dao kéo và bộ đồ ăn làm từ kim loại cơ bản, các bộ phận của chúng: Chương 82
- Máy điện và thiết bị điện và các bộ phận của chúng; máy ghi âm và tái tạo âm thanh; máy ghi và tái tạo hình ảnh truyền hình và âm thanh; bộ phận và các loại phụ tùng của các loại máy trên: Chương 85.

Mức thuế suất của các mặt hàng này dao động từ 0 (với các mặt hàng trong nước chưa sản xuất được) đến 45%.

³ Bộ Tài chính, danh mục và thuế suất đối với hàng hóa xuất nhập khẩu, NXB Lao động – Xã hội, 2006, trang 108 – 111.

yếu. Hoặc đơn vị nhập khẩu là doanh nghiệp gắn với đầu tư trực tiếp nước ngoài và được hưởng lợi từ luật đầu tư trực tiếp nước ngoài. Việc nhập khẩu các tài sản cố định trong đó có phương tiện vận chuyển dưới hình thức góp vốn và được miễn thuế nhập khẩu.

Thực tế các doanh nghiệp có ý kiến phản hồi đều cho rằng mức thuế suất thuế nhập khẩu được áp dụng như hiện nay là quá cao và gây khó khăn cho doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp có nhu cầu nhưng không có khả năng để thực hiện. Tuy nhiên, đứng trên quan điểm khách quan để đảm bảo sự phát triển chung, cần phải có sự phân biệt giữa các doanh nghiệp vận chuyển khách du lịch hoặc các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành có chức năng kinh doanh vận chuyển khách du lịch với các doanh nghiệp lữ hành không có chức năng này và chỉ hoạt động cũng như chịu trách nhiệm như một đại lý cho các nhà cung cấp và các khách sạn không có chức năng kinh doanh vận chuyển khách du lịch. Với những đơn vị này, việc tham gia vào sự điều chỉnh chung như các tổ chức, cá nhân có nhu cầu nhập khẩu phương tiện vận chuyển đơn thuần như một phương tiện đi lại.

Tuy nhiên từ việc ra soát các biểu thuế và danh mục hàng hóa tương ứng, chưa thể hiện cách phân loại thông số kinh tế kỹ thuật về chất lượng và tiêu chuẩn thể hiện sự sang trọng, cao cấp.

Tình hình thực hiện tại doanh nghiệp:

Tổng hợp phiếu hỏi theo Công văn số 1991/TCDL-KS ngày 8 tháng 11 năm 2006 của Tổng cục Du lịch gửi Giám đốc Sở du lịch các tỉnh, thành phố trực thuộc Trung ương, Giám đốc các doanh nghiệp du lịch, các khách sạn từ 3 sao đến 5 sao, có các kết quả sau:

Bảng số 1: Bảng tổng hợp kết quả trả lời phiếu hỏi về việc thực hiện thuế nhập khẩu trang thiết bị khách sạn cao sao

STT	Nội dung	Số đơn vị
1	Số đơn vị trả lời phiếu hỏi	43
2	Số đơn vị đã nhập khẩu	07
3	Số đơn vị đã nhập khẩu và có kiến nghị	02
4	Số đơn vị đã nhập khẩu nhưng không có kiến nghị	05
5	Số đơn vị chưa nhập khẩu, có kiến nghị	04
6	Số đơn vị chưa nhập khẩu, không có kiến nghị	32

Nguồn: Phiếu điều tra

Trong số 43 đơn vị trả lời phiếu hỏi, chỉ có 02 đơn vị đã nhập khẩu trang thiết bị và có kiến nghị.

- Đơn vị thứ nhất là một công ty du lịch quốc tế tại Hải Phòng, quy mô 88 buồng, hạng 4 sao đã nhập khẩu các mặt hàng:

STT	Mặt hàng nhập khẩu	Giá trị nhập (USD)	Thuế suất (%)
1	Thiết bị vệ sinh	41.420	40
2	Trang trí nội thất phòng khách	132.179,5	40
3	Trang thiết bị bếp, phòng ăn, Bar	82.034,5	30
4	Tranh, tượng, thảm, vật trang trí	152.065,9	20 - 40
5	Tủ lạnh, TV, lò vi sóng, khử mùi, ly, tách, chén bát	34.919	10 - 40

đánh giá được sự phát triển ổn định và bền vững trong kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch tại các vùng du lịch.

- Chỉ tiêu khách du lịch

Chỉ tiêu khách du lịch sử dụng dịch vụ lưu trú tại vùng du lịch là chỉ tiêu phản ánh kết quả kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch và là chỉ tiêu định lượng quan trọng đánh giá mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn. Chỉ tiêu số lượng khách du lịch đến vùng du lịch cho phép đánh giá sự thành công hay thất bại, sự phát triển bền vững hay không bền vững của các cơ sở lưu trú du lịch ở đó. Để đánh giá được tính bền vững hay không của sự phát triển kinh doanh khách sạn ở một vùng du lịch, chỉ tiêu khách du lịch có sử dụng dịch vụ lưu trú tại vùng du lịch phải có xu hướng tăng trưởng liên tục năm này qua năm khác trong thời gian tối thiểu hàng chục năm. Trong chỉ tiêu khách du lịch, ngoài số lượng tuyệt đối về tổng số khách (hoặc ngày khách, lượt khách), các chỉ tiêu khác cần phải tính đến trong quá trình phát triển bền vững kinh doanh khách sạn đó là các chỉ tiêu:

- Số ngày (thời gian) lưu trú bình quân;
- Số lượt khách quay trở lại sử dụng dịch vụ lưu trú du lịch;
- Mức chỉ tiêu bình quân về lưu trú của một lượt khách du lịch;
- Mức độ thỏa mãn của khách du lịch khi sử dụng dịch vụ lưu trú du lịch...

Chỉ tiêu khách du lịch sử dụng dịch vụ lưu trú du lịch tại vùng du lịch được thể hiện qua các chỉ tiêu cụ thể sau:

+ Sự gia tăng của tổng số khách (ngày khách hoặc lượt khách) du lịch đến lưu trú tại vùng du lịch.

Rõ ràng rằng sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở một vùng du lịch tỷ lệ thuận với sự gia tăng của số lượng khách du lịch đến đó. Tuy nhiên hiệu quả kinh tế thực sự trong kinh doanh khách sạn lại phụ thuộc vào số lượng khách có lưu lại qua đêm và có sử dụng dịch vụ lưu trú và ăn uống trong các cơ sở lưu trú du lịch tại vùng du lịch nhiều hay ít. Trên thực tế, ở nơi nào số lượng khách tham quan trong ngày chiếm tỷ trọng cao thường có doanh thu du lịch hạn chế bởi nơi đó nguồn thu chủ yếu chỉ có

Công ty kiến nghị giảm hoặc miễn thuế nhập khẩu các mặt hàng trên.

- Đơn vị thứ hai là một công ty liên doanh về khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh, quy mô 335 buồng, hạng 5 sao. Đã nhập các trang thiết bị sau:

STT	Mặt hàng nhập khẩu	Thuế suất thực hiện (%)	Thuế suất đề nghị (%)
1	Đồ gỗ	40	5
2	Thiết bị vệ sinh	40	5
3	Trang trí nội thất phòng khách	40	5
4	Trang thiết bị bếp, phòng ăn, Bar	40	5
5	Tranh, tượng, thảm và vật trang trí.	5	5
6	Tủ lạnh, TV, lò vi sóng, ly, tách..	40	5
7	Thiết bị nghe nhìn	5	5

Có 5 khách sạn đã có nhập khẩu trang thiết bị nhưng không có kiến nghị gì:

- Đơn vị thứ ba là một khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh, quy mô 107 buồng, hạng 4 sao, đã nhập các trang thiết bị như trong bảng kê, trừ thiết bị nghe nhìn với mức thuế thực hiện là 10%. Trừ các mặt hàng tủ lạnh, ti vi, lò vi sóng, ly, tách với mức thuế thực hiện là 5%.

- Đơn vị thứ tư là một khách sạn tại Ninh Bình, quy mô 28 buồng, hạng 2 sao, đã nhập các trang thiết bị như trong bảng kê, trừ dụng cụ đánh phòng, không ghi rõ giá trị nhập, mức thuế thực hiện.

- Đơn vị thứ năm là một Khách sạn cũng tại Ninh Bình, quy mô 56 buồng, loại hạng 2 sao, đã nhập các mặt hàng như trong bảng kê, không ghi giá trị nhập, mức thuế suất thực hiện.

- Đơn vị thứ sáu là một Khách sạn tại Hà Nội, quy mô 149 buồng, loại hạng 4 sao, đã nhập nhưng không ghi giá trị nhập và mức thuế suất thực hiện.

- Đơn vị thứ bảy là một Công ty liên doanh tại Hà Nội, đã nhập 4 mặt hàng nhưng không ghi giá trị và mức thuế suất thực hiện.

Có 4 đơn vị chưa nhập các trang thiết bị nhưng có kiến nghị là:

- Đơn vị thứ nhất là một Khách sạn, quy mô 60 buồng, đủ tiêu chuẩn (1 sao), kiến nghị: “ *hiện tại khách sạn chưa sử dụng sản phẩm nhập ngoại nhưng theo tôi biết thì sản phẩm nhập ngoại rất đắt nên doanh nghiệp chưa đủ tiền để nhập*” nên xem đây như không có ý kiến.

- Đơn vị thứ hai là một Tổng công ty Du lịch tại Hà nội, kiến nghị giảm mức thuế nhập khẩu cho các thiết bị đồng bộ như: thang máy, điều hòa, thông gió, bể bơi trong các khách sạn. Các loại này không có trong danh mục bảng kê của phiếu hỏi.

- Đơn vị thứ ba là một Công ty du lịch tại Huế, để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách du lịch, đòi hỏi phải nhập khẩu các trang thiết bị từ nước ngoài, đề nghị có mức thuế suất nhập khẩu ưu đãi dành riêng cho khách sạn từ 4 đến 5 sao.

- Đơn vị thứ tư là một khách sạn tại Hà Nội, 56 buồng, loại hạng 3 sao, kiến nghị giảm giá nhập khẩu trang thiết bị đối với khách sạn cao sao (chưa phân biệt giảm giá với giảm thuế).

Từ việc xử lý các thông tin thu được từ 43 phiếu hỏi như đã trình bày ở trên, có thể đi đến những nhận xét sau đây:

- Trong 6 đơn vị có kiến nghị, chỉ có 2 đơn vị thực tế đã nhập khẩu các trang thiết bị. Số chưa thực hiện nhập khẩu chiếm tới 4 đơn vị. Các kiến nghị của các đơn vị này đều chung chung và tập trung vào một khía cạnh là cần phải giảm mức thuế suất thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị khách sạn, đặc biệt là khách sạn cao sao. Nhưng nhưng kiến nghị này bị hạn chế một điểm là không lý giải lý do cần phải hạ thấp mức thuế suất và cũng chưa chỉ ra căn cứ giảm cũng như mức thuế suất cần giảm.

- Nhu cầu nhập khẩu các trang thiết bị khách sạn là thấp. Trong tổng số 43 đơn vị trả lời phiếu hỏi, chỉ có 7 đơn vị có nhập khẩu các trang thiết bị loại này, chiếm 16%. Các đơn vị có nhập khẩu các trang thiết bị khách sạn đều thuộc loại khách sạn cao sao. Điều này có thể được lý giải ở các lý do sau đây: *Thứ nhất*, do yêu cầu của tiêu chuẩn dịch vụ, các khách sạn này cần phải nhập các trang thiết bị có chất lượng cao. Những trang thiết bị này hoặc trong nước chưa sản xuất được hoặc chất lượng chưa đủ đáp ứng được yêu cầu cao cấp. *Thứ hai*, các khách sạn loại này mới có khả năng về tài chính để có thể nhập khẩu các trang thiết bị loại này. Trong đó, khía cạnh thứ nhất nên được xem như là động cơ chính vì đối tượng khách của các khách sạn loại này phần lớn khách nước ngoài và có khả

năng thanh toán lớn do vậy cũng đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ mà ở đó, các trang thiết bị như là một yếu tố cấu thành. Thứ ba, đối với các khách sạn khác, các trang thiết bị nhập ngoại có giá thành thực tế quá cao so với khả năng tài chính của doanh nghiệp. Trong khi đó, các sản phẩm tương tự được sản xuất trong nước, có mức chất lượng cũng có thể đáp ứng được yêu cầu của họ.

Từ những phân tích trên, có thể nhận định, vấn đề về thuế suất thuế nhập khẩu các trang thiết bị khách sạn cao cấp chưa phải là vấn đề bức xúc đối với doanh nghiệp khách sạn. Nhất là trong bối cảnh hiện nay khi Việt Nam đã là thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại thế giới. Điều đó cho phép các doanh nghiệp thậm chí phần nào khá bằng quan với vấn đề này.

Phụ lục 6:

Chuyên đề 9: ĐÁNH GIÁ THỰC TRẠNG GIÁ ĐIỆN KINH DOANH KHÁCH SẠN HIỆN NAY Ở VIỆT NAM

1. QUAN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ GIÁ ĐIỆN ẢNH HƯỞNG TRỰC TIẾP ĐẾN GIÁ ĐIỆN KINH DOANH KHÁCH SẠN

Điện năng là một loại hàng hóa đặc biệt với đặc thù là việc sản xuất và tiêu thụ xảy ra đồng thời; các hoạt động điện lực có mối quan hệ chặt chẽ với nhau trong một hệ thống điện thống nhất nên mang tính độc quyền tự nhiên cao, dù có sự tham gia rộng rãi của các thành phần kinh tế vào hoạt động điện lực. Ban hành chính sách giá điện và biểu giá bán lẻ điện là một trong những hoạt động quan trọng của quản lý nhà nước về hoạt động lực và sử dụng điện. **Điều 31 Mục 1 Luật Điện lực** chỉ rõ: *"Biểu giá bán lẻ điện do Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Cơ quan điều tiết điện lực giúp Bộ trưởng Bộ Công nghiệp xây dựng biểu giá bán lẻ điện trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt"*. Khác với các mặt hàng và nguyên liệu khác càng đầu tư nhiều vào lĩnh vực đó càng hạ thấp được chi phí, chất lượng cao, người sử dụng, mua càng nhiều thì giá càng rẻ, tuy nhiên điện lực Việt Nam càng đầu tư nhiều, khách hàng càng sử dụng điện nhiều càng phải trả giá cao hơn? Vì sao? Câu trả lời đó là thị trường độc quyền vừa tự nhiên của bản thân sản phẩm điện, vừa độc quyền nhà nước, hơn thế nữa độc quyền nhà nước lại biến thành độc quyền doanh nghiệp. Thị trường điện lực là thị trường định hướng cung chứ không phải thị trường định hướng cầu. Các đơn vị điện lực quan tâm hơn đến việc thỏa mãn mong muốn của mình hơn là quan tâm đến việc thỏa mãn mong muốn của khách hàng sử dụng điện. Tham gia vào thị trường điện lực bao gồm tám thành phần:

1. Đơn vị phát điện
2. Đơn vị truyền tải điện
3. Đơn vị phân phối điện
4. Đơn vị bán buôn điện
5. Đơn vị bán lẻ điện
6. Đơn vị điều độ hệ thống điện quốc gia
7. Đơn vị điều hành giao dịch thị trường điện lực
8. Khách hàng sử dụng điện.

Trong các thành phần nói trên thì các thành phần từ 1 đến 7 thuộc về cung, chỉ có thành phần thứ 8 là thuộc về cầu. Cung nằm trong hệ thống nhất độc quyền, còn cầu về điện thì lại rất đa dạng trong việc sử dụng điện. Đường lối chính sách của Đảng và Nhà nước về điện lực nhìn chung là phù hợp. Tuy nhiên, việc đối xử đường lối chính sách với khách hàng sử dụng điện là thiếu công bằng. Việc phân loại khách hàng sử dụng điện hiện hành là thiếu cơ sở khoa học. Từ việc phân loại thiếu cơ sở khoa học dẫn đến biểu áp giá bán lẻ điện khó có thể đạt mục tiêu như trong Mục 2 Điều 16 của Luật Điện lực. *“Việc định giá bán lẻ điện cho sản xuất sinh hoạt và dịch vụ phải bảo đảm thúc đẩy tổ chức cá nhân sử dụng tiết kiệm điện, khuyến khích sử dụng trong giờ thấp điểm, giảm sử dụng điện trong giờ cao điểm của biểu đồ phụ tải hệ thống điện”*.

Tiết kiệm chi phí là biện pháp hàng đầu đối với tất cả các nhà kinh doanh, tuy nhiên đối với từng nhà kinh doanh khác nhau thì tiết kiệm chi phí lại rất khác nhau. Cụ thể đối với các nhà kinh doanh khách sạn thì không thể tiết kiệm chi phí vào lúc gọi là giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ) do nhà cung cấp điện năng quy định, thậm chí dù giá điện có rẻ hơn bao nhiêu, thậm chí là biểu không cũng không thể sử dụng điện nhiều hơn trong lúc gọi là giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 4 giờ) ...

Để tiêu dùng một đơn vị điện năng, khách hàng sử dụng điện phải chi phí cho rất nhiều đơn vị điện lực với các chức năng khác nhau (giá phát điện, bán buôn điện, các loại phân phối truyền tải điện, phân phối điện và thị trường bán lẻ điện) ở Việt Nam.

Hầu hết các khách sạn đều chịu mức giá điện ở loại từ 6 đến 22KV vì vậy có sự chênh lệch giá với cấp điện áp từ 22KV đến dưới 110KV như sau:

- Giờ bình thường: $1.350đ - 1.260đ = 90đ$

- Giờ cao điểm: $2.190đ - 2.110đ = 80đ$

- Giờ thấp điểm: $790đ - 690đ = 100đ$

Số liệu cụ thể được minh họa trong các bảng số 1,2,3 dưới đây:

Bảng số 1: Giá bán lẻ điện từ năm 2002

<i>TT</i>	<i>Cấp điện áp và mức giá theo thời điểm dùng điện</i>	<i>Mức giá bán điện cho sản xuất bình thường (đ/kw)</i>	<i>Mức giá bán điện cho kinh doanh dịch vụ (đ/kw)</i>	<i>Chênh lệch giá điện giữa SX và KDDV (%)</i>	<i>Số giờ của từng mức giá</i>
1	Cấp điện áp từ 110 KV trở lên				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	785			14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1325			04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 4 giờ)</i>	425			06 giờ
2	Cấp điện áp từ 22 KV đến dưới 110 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	815	1260	54,6	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1370	2110	54	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	445	690	55	06 giờ
3	Cấp điện áp từ 06 KV đến dưới 22 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	860	1350	63	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1430	2190	53	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	480	790	65	06 giờ
4	Cấp điện áp dưới 06 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	895	1410	71	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1480	2300	55	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	505	815	61	06 giờ

(Nguồn: Thông tư số 03/2002/ TTBCN ngày 25 tháng 9 năm 2002 của Bộ Công nghiệp về việc hướng dẫn thực hiện giá bán điện).

Bảng số 2: Giá bán lẻ điện từ năm 2005

<i>TT</i>	<i>Cấp điện áp và mức giá theo thời điểm dùng điện</i>	<i>Mức giá bán điện cho sản xuất bình thường (đ/kw)</i>	<i>Mức giá bán điện cho kinh doanh (đ/kw)</i>	<i>Chênh lệch giá điện giữa SX và KD (%)</i>	<i>Số giờ của từng mức giá</i>
1	Cấp điện áp từ 110 KV trở lên				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	785			14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1325			04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 4 giờ)</i>	425			06 giờ
2	Cấp điện áp từ 22 KV đến dưới 110KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	815	1260	54,6	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1370	2110	54	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	445	690	55	06 giờ
3	Cấp điện áp từ 06 KV đến dưới 22 V				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	860	1350	57	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1430	2190	53	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	480	790	65	06 giờ
4	Cấp điện áp dưới 06 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	895	1410	57,5	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1480	2300	55	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	505	815	61	06 giờ

(Nguồn: Quyết định số 215/2004/QĐ- TTg ngày 29 tháng 12 năm 2004 của Thủ tướng Chính phủ về giá bán điện).

Bảng số 3: Giá bán lẻ điện từ 1/1/2007

<i>TT</i>	<i>Cấp điện áp và mức giá theo thời điểm dùng điện</i>	<i>Mức giá bán điện cho sản xuất bình thường (đ/kw)</i>	<i>Mức giá bán điện cho kinh doanh (đ/kw)</i>	<i>Chênh lệch giá điện giữa SX và KD (%)</i>	<i>Số giờ của từng mức giá</i>
1	Cấp điện áp từ 110 KV trở lên				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	785			14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1590			04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 4 giờ)</i>	425			06 giờ
2	Cấp điện áp từ 22 KV đến dưới 110KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	815	1410	73	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1645	2615	59	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	445	770	73	06 giờ
3	Cấp điện áp từ 06 KV đến dưới 22 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	860	1510	76	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1715	2715	58	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	480	885	84	06 giờ
4	Cấp điện áp dưới 06 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	895	1580	77	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1775	2855	61	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	505	915	81	06 giờ

(Nguồn: Quyết định số 276/2006/QĐ- TTg ngày 04 tháng 12 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ về giá bán điện).

2. THỰC TRẠNG VỀ CHI PHÍ ĐIỆN NĂNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM

Kinh doanh khách sạn là một lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tổng hợp thỏa mãn đồng thời nhiều nhu cầu của con người ở mức độ cao. Hầu hết các dịch vụ được tạo ra đều có yếu tố đầu vào là năng lượng điện, thậm chí việc trang trí các khu vực của khách sạn cũng phải sử dụng năng lượng điện. Vì vậy, giá thành của các dịch vụ khách sạn cung cấp cho khách chịu ảnh hưởng lớn từ giá điện quy định hiện hành (năng lượng đầu vào) cho kinh doanh khách sạn. Giá điện ở Việt Nam hiện nay là giá độc quyền. Doanh nghiệp không có sự lựa chọn nào hơn, buộc phải chấp nhận, nếu không thì khách sạn phải đóng cửa. Một trong các yếu tố làm cho các khách sạn Việt Nam mất đi lợi thế cạnh tranh về giá cả so với các khách sạn của các nước trong khu vực là giá đầu vào cao. Chi phí điện ở hầu hết các khách sạn chiếm từ 10% trở lên trong tổng chi phí kinh doanh của các khách sạn (theo kết quả điều tra của Vụ khách sạn - Tổng cục Du lịch năm 2006).

Ví dụ cụ thể về chi phí điện của 5 khách sạn ở Việt Nam được khảo sát thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng số 4: Bảng chi phí điện ở một số khách sạn được khảo sát

TT	Tên khách sạn	2004		2005		2006	
		Chi phí (Tr. VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Chi phí (Tr. VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Chi phí (Tr. VNĐ)	Tỷ lệ (%)
1	Park Hyatt Saigonhotel	7.787,7	15,8	7.787,7	15,8	16.748,8	10
2	Guoman Hotel Hà Nội	3.760	31	3.930	30	4.250	28
3	Đồ Sơn Hotel Hải phòng	3.400	6	4.800	13	5.000	11
4	Nha Trang hotel			2.940	12,7	3.335	13,26
5	Hải Âu Hải Phòng	1.400	19,7	1.427	21,8	1.705	20,2

(Nguồn: Điều tra của Vụ khách sạn Tổng cục Du lịch năm 2006)

Giá điện cao buộc các khách sạn cao cấp phải cắt giảm một số dịch vụ làm cho tính đồng bộ, tính tiện nghi của khách sạn bị giảm đi kèm theo là chất lượng dịch vụ không đáp ứng được kỳ vọng của khách, chất lượng không tương xứng với giá cả.

Nguyên nhân của giá điện trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam cao theo chúng tôi là do: ngành điện chưa hiểu đầy đủ về đặc điểm của sản xuất tiêu dùng

Phụ lục 2

Chuyên đề 5: MỘT SỐ ĐỀ XUẤT ĐỐI VỚI CHÍNH SÁCH CỦA NHÀ NƯỚC TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG

Trong bối cảnh Việt Nam gia nhập vào tổ chức WTO, đã tạo ra nhiều cơ hội cũng như thách thức đối với ngành du lịch và các doanh nghiệp du lịch. Với đặc thù du lịch là ngành mang tính liên vùng, liên ngành và có tính xã hội hoá cao, cho nên việc phối hợp các lĩnh vực ngành nghề là vô cùng cần thiết. Để tăng cường thu hút nhiều du khách đòi hỏi sự phối hợp của các cấp các ngành để hỗ trợ các doanh nghiệp tạo ra những sản phẩm có tính cạnh tranh cao so với các nước trong khu vực.

Ngân hàng là một trong các dịch vụ cấu thành quan trọng của sản phẩm du lịch. Trong khuôn khổ dự án bổ sung sửa đổi một số chính sách của nhà nước có liên quan đến dịch vụ ngân hàng, tài chính, bưu chính viễn thông... dựa trên việc rà soát các văn bản của Bộ Tài chính về dịch vụ ngân hàng và kết quả khảo sát ý kiến các doanh nghiệp về việc thực tế áp dụng các chính sách trên, chúng tôi xin đề xuất các ý kiến sau đây liên quan đến ngân hàng tài chính nhằm tạo điều kiện thuận lợi để phát triển du lịch và các doanh nghiệp kinh doanh du lịch:

Quan điểm xây dựng các chính sách

Các chính sách của Ngân hàng Nhà nước tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp du lịch khách sạn trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh để thu hút khách đồng thời đảm bảo sự phát triển của ngành và lợi ích quốc gia.

1. Đặc thù ngành kinh doanh khách sạn thường đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu cao nên nhiều doanh nghiệp khách sạn có nhu cầu vay vốn trong kinh doanh. Mặt khác theo kết quả điều tra phỏng vấn nhiều doanh nghiệp khách sạn 22.6% khách sạn có nhu cầu vay vốn của ngân hàng phục vụ cho kinh doanh. Một số ý kiến cho rằng thủ tục cho vay còn rườm rà, đôi khi còn thiếu khách quan, doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn trong thủ tục vay vốn. Do đó, Ngân hàng Nhà nước cần có hướng dẫn chi tiết thủ tục vay vốn, và quy định thực hiện cụ thể hơn giúp cho các doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận nguồn vốn ngân hàng hơn.

2. Đảng ta đã xác định du lịch dịch vụ là ngành kinh tế mũi nhọn, cần được ưu tiên phát triển. Du lịch mang lại nguồn thu ngoại tệ lớn, đóng góp tỷ trọng lớn

được từ các khoản thu phí tham quan và từ việc tiêu dùng một vài dịch vụ giải trí trong ngày của khách mà thôi. Trong khi những nhu cầu giải trí lại là những nhu cầu thứ yếu dễ bị thay thế của khách du lịch. Để đảm bảo có nguồn thu cao và ổn định từ kinh doanh khách sạn đòi hỏi vùng du lịch phải đón được càng nhiều khách du lịch lưu lại qua đêm và có sử dụng dịch vụ lưu trú và ăn uống tại đó càng tốt. Do đó mức độ phát triển bền vững của hoạt động kinh doanh khách sạn của một vùng du lịch được đánh giá thông qua mức tăng của chỉ tiêu số lượng khách du lịch có sử dụng dịch vụ lưu trú (hoặc số ngày khách hay số lượt khách) một cách liên tục và ổn định.

Mức độ hài lòng của khách đã sử dụng dịch vụ lưu trú và số lượng khách du lịch quay trở lại sử dụng dịch vụ của các cơ sở lưu trú du lịch tại các vùng du lịch chính là thước đo chính xác về sự phát triển bền vững về kinh tế trong kinh doanh khách sạn của các vùng du lịch. Để tăng khả năng cạnh tranh, tăng cường thu hút khách và qua đó tăng hiệu quả kinh doanh của mình các cơ sở lưu trú du lịch phải không ngừng hoàn thiện chất lượng dịch vụ. Mục tiêu của tất cả các doanh nghiệp này là làm hài lòng khách hàng của mình ngày càng ở mức cao hơn để “giữ chân” những khách hàng hiện tại, tạo ra những khách hàng trung thành và thu hút thêm nhiều khách hàng tiềm năng thông qua uy tín, danh tiếng và thương hiệu đã được khẳng định. Các cơ sở lưu trú du lịch biết rõ rằng du khách là đối tượng phục vụ quan trọng nhất quyết định sự tồn tại và phát triển lâu dài của họ. Điều đó có nghĩa là sự hài lòng của khách du lịch chính là thước đo hiệu quả kinh tế trong kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Vì vậy, chỉ tiêu về mức độ hài lòng của du khách và lòng trung thành của những khách hàng thường xuyên là cơ sở quan trọng để đánh giá mức độ phát triển bền vững của các cơ sở lưu trú du lịch.

+ *Sự gia tăng của mức chỉ tiêu bình quân về lưu trú và thời gian lưu trú trung bình của một lượt khách du lịch*

Hoạt động kinh doanh khách sạn phát triển một cách tự phát thường chỉ tập trung vào việc thu hút tối đa lượng khách đến tiêu dùng sản phẩm của mình tại một thời điểm nhất định. Việc tập trung làm tăng số lượng khách mà không chú ý tới các giải pháp nhằm kéo dài thời gian lưu trú và tăng mức chỉ tiêu bình quân của một lượt khách thể hiện xu hướng phát triển

Bảng số 3: Giá bán lẻ điện từ 1/1/2007

<i>TT</i>	<i>Cấp điện áp và mức giá theo thời điểm dùng điện</i>	<i>Mức giá bán điện cho sản xuất bình thường (đ/kw)</i>	<i>Mức giá bán điện cho kinh doanh (đ/kw)</i>	<i>Chênh lệch giá điện giữa SX và KD (%)</i>	<i>Số giờ của từng mức giá</i>
1	Cấp điện áp từ 110 KV trở lên				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	785			14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1590			04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 4 giờ)</i>	425			06 giờ
2	Cấp điện áp từ 22 KV đến dưới 110KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	815	1410	73	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1645	2615	59	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	445	770	73	06 giờ
3	Cấp điện áp từ 06 KV đến dưới 22 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	860	1510	76	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1715	2715	58	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	480	885	84	06 giờ
4	Cấp điện áp dưới 06 KV				
	<i>Giờ bình thường (từ 4 giờ đến 18 giờ)</i>	895	1580	77	14 giờ
	<i>Giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ)</i>	1775	2855	61	04 giờ
	<i>Giờ thấp điểm (từ 22 giờ đến 04 giờ)</i>	505	915	81	06 giờ

(Nguồn: Quyết định số 276/2006/QĐ- TTg ngày 04 tháng 12 năm 2006 của Thủ tướng Chính phủ về giá bán điện).

2. THỰC TRẠNG VỀ CHI PHÍ ĐIỆN NĂNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM

Kinh doanh khách sạn là một lĩnh vực kinh doanh dịch vụ tổng hợp thỏa mãn đồng thời nhiều nhu cầu của con người ở mức độ cao. Hầu hết các dịch vụ được tạo ra đều có yếu tố đầu vào là năng lượng điện, thậm chí việc trang trí các khu vực của khách sạn cũng phải sử dụng năng lượng điện. Vì vậy, giá thành của các dịch vụ khách sạn cung cấp cho khách chịu ảnh hưởng lớn từ giá điện quy định hiện hành (năng lượng đầu vào) cho kinh doanh khách sạn. Giá điện ở Việt Nam hiện nay là giá độc quyền. Doanh nghiệp không có sự lựa chọn nào hơn, buộc phải chấp nhận, nếu không thì khách sạn phải đóng cửa. Một trong các yếu tố làm cho các khách sạn Việt Nam mất đi lợi thế cạnh tranh về giá cả so với các khách sạn của các nước trong khu vực là giá đầu vào cao. Chi phí điện ở hầu hết các khách sạn chiếm từ 10% trở lên trong tổng chi phí kinh doanh của các khách sạn (theo kết quả điều tra của Vụ khách sạn - Tổng cục Du lịch năm 2006).

Ví dụ cụ thể về chi phí điện của 5 khách sạn ở Việt Nam được khảo sát thể hiện trong bảng dưới đây:

Bảng số 4: Bảng chi phí điện ở một số khách sạn được khảo sát

TT	Tên khách sạn	2004		2005		2006	
		Chi phí (Tr. VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Chi phí (Tr. VNĐ)	Tỷ lệ (%)	Chi phí (Tr. VNĐ)	Tỷ lệ (%)
1	Park Hyatt Saigonhotel	7.787,7	15,8	7.787,7	15,8	16.748,8	10
2	Guoman Hotel Hà Nội	3.760	31	3.930	30	4.250	28
3	Đồ Sơn Hotel Hải phòng	3.400	6	4.800	13	5.000	11
4	Nha Trang hotel			2.940	12,7	3.335	13,26
5	Hải Âu Hải Phòng	1.400	19,7	1.427	21,8	1.705	20,2

(Nguồn: Điều tra của Vụ khách sạn Tổng cục Du lịch năm 2006)

Giá điện cao buộc các khách sạn cao cấp phải cắt giảm một số dịch vụ làm cho tính đồng bộ, tính tiện nghi của khách sạn bị giảm đi kèm theo là chất lượng dịch vụ không đáp ứng được kỳ vọng của khách, chất lượng không tương xứng với giá cả.

Nguyên nhân của giá điện trong kinh doanh khách sạn ở Việt Nam cao theo chúng tôi là do: ngành điện chưa hiểu đầy đủ về đặc điểm của sản xuất tiêu dùng

khách sạn. Người Việt Nam ta có câu: “*sống thì dầu đèn, chết thì kèn trống*”. Đã ở khách sạn thì mức độ sang trọng, tiện nghi và tiện dụng phải cao, muốn tiện nghi và tiện dụng phải dùng điện, hầu hết các dịch vụ khách sạn được tạo ra phải nhờ vào năng lượng điện. Do không nhận thức đầy đủ về đặc điểm của sản xuất và tiêu dùng dịch vụ khách sạn nên ngành điện đã tham mưu cho Chính phủ đặt giá bán điện cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cao hơn và không bình đẳng với các lĩnh vực sản xuất kinh doanh khác. Điều này được thể hiện ở chỗ:

Thứ nhất, khách sạn không được xếp vào nhóm giá bán điện cho các nhà sản xuất. Thực tế, khách sạn là người mua điện để “*sản xuất*” ra các dịch vụ bán cho khách du lịch, thậm chí khách sạn còn thực hiện việc xuất khẩu tại chỗ các hàng hóa trong nước (trong đó có điện năng), đáng ra phải được xếp vào nhóm giá bán điện cho các ngành sản xuất. Hơn thế nữa kinh doanh khách sạn còn không được xếp vào nhóm khách hàng lớn. Hãy so sánh giữa người mua điện là nhà máy xi măng Bim Sơn với khách sạn SOFITEL METROPOLE HANOI xem một năm ai tiêu thụ điện nhiều hơn? Xi măng có nhất thiết phải sản xuất vào đúng khoảng từ 18 giờ – 22 giờ (giờ cao điểm) giờ có lượng tiêu thụ điện cao nhất không?

Thứ hai, không tính đến tính đặc thù của kinh doanh khách sạn là lượng điện tiêu thụ chủ yếu vào giờ cao điểm phụ thuộc vào đặc điểm tự nhiên của con người khi tiêu dùng sản phẩm khách sạn (ban ngày họ đi thăm thú, làm việc, chỉ tối ở trong khách sạn, mà tối phải dùng điện). Ngành điện cũng hiểu rõ tính đặc thù của sản phẩm điện năng là sản xuất và tiêu dùng là trùng nhau, nhưng lại không hiểu sản phẩm (dịch vụ khách sạn) cũng hoàn toàn tương tự như vậy. Sự phân nhóm để áp giá bán lẻ điện cho các khách sạn cũng giống như cho các lĩnh vực dịch vụ khác, trong khi các dịch vụ đó hoàn toàn không phải sản xuất (phục vụ) vào thời điểm được gọi là giờ cao điểm của ngành điện. Mặt khác, đầu tư vốn ban đầu cho kinh doanh khách sạn là rất lớn, tính tổng hợp và đồng bộ của dịch vụ lại rất cao, khó có thể bớt đi, hoặc tiết kiệm điện ở loại dịch vụ nào. Không lẽ cấm khách không được dùng nước nóng, không được bật hai ba đèn trong phòng, không được mở ti vi, không chạy tủ lạnh, không bật điều hòa, không dùng các vật dùng chạy điện ... khi họ đang ở trong phòng khách sạn?

Thứ ba, vì đã không tính đến tính đặc thù này, nhà nước còn áp giá điện giờ cao điểm là 2.300đ (năm 2002), 2.855đ (năm 2007) là mức giá cao nhất áp dụng cho ngành kinh doanh khách sạn. Trong khi các nhà sản xuất bình thường chỉ phải chịu mức giá bán điện ở giờ cao điểm là 1.480đ (năm 2002) và 1.775đ (năm 2007) trong các lĩnh vực khác. (*Sự so sánh này ở cùng mức cấp điện áp*).

Rõ ràng, có sự bất hợp lý giữa đường lối phát triển kinh tế của Nhà nước ta là coi ngành du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn, thực hiện xuất khẩu tại chỗ và xuất khẩu vô hình các nguồn lực của đất nước, có tác động lan tỏa mạnh, thúc đẩy các ngành khác trong nền kinh tế quốc dân phát triển, với việc định giá bán điện cho ngành kinh doanh khách sạn hiện nay.

Có thể nói: *thực trạng giá điện bán lẻ hiện nay cho kinh doanh khách sạn ở ta là thiếu công bằng với các ngành sản xuất khác và ngay cả trong nội bộ nhóm ngành kinh doanh dịch vụ cũng cực kỳ bất hợp lý.*

Ví dụ như:

- Ngành giao thông vận tải không được coi là ngành kinh doanh dịch vụ mà thuộc nhóm ngành sản xuất.

- Bưu điện các tỉnh chỉ phải trả tối đa từ 3% đến 30% sản lượng điện tiêu thụ theo giá kinh doanh, còn từ 97% đến 70% sản lượng điện tiêu thụ theo giá sản xuất ??? (Theo Thông tư hướng dẫn thực hiện giá bán điện số 11/2006/TT-BCN ban hành ngày 20/12/2006 của Bộ Công nghiệp).

Giá điện cao làm cho giá sản phẩm đầu ra của khách sạn tăng cao, làm giảm đi lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam.

Rõ ràng là giá điện bán lẻ áp dụng cho các doanh nghiệp khách sạn đang đi ngược lại với quan điểm xác định du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn của quốc gia, cần phải được Bộ Công nghiệp xem xét và điều chỉnh lại trong thời gian tới.

Chuyên đề 10: MỘT SỐ PHƯƠNG ÁN GIẢM THUẾ NHẬP KHẨU PHƯƠNG TIỆN VẬN CHUYỂN CHUYÊN DÙNG DU LỊCH

Quan điểm chung

Thuế nhập khẩu là một bộ phận cấu thành quan trọng trong hệ thống thuế và là nguồn thu chủ yếu của Ngân sách Nhà nước. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với các nước kém phát triển và đang phát triển khi hoạt động nhập khẩu thường lớn hơn xuất khẩu trong tương quan thương mại. Tuy nhiên, đối với các nhà nhập khẩu, thuế là nghĩa vụ và cũng là gánh nặng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ sự khác biệt về lợi ích, đôi khi việc thực hiện nghĩa vụ thuế có thể không được đảm bảo. Nói cách khác là mức độ thực thi của chính sách có thể không tốt khi nó không hợp lý. Xuất phát từ những vấn đề trên, các phương án đối với thuế nhập khẩu phương tiện vận chuyển chuyên dùng được đưa ra theo quan điểm sau đây:

Các chính sách thuế nhập khẩu phải đảm bảo cân bằng được các lợi ích của các đối tượng liên quan: Lợi ích quốc gia, lợi ích của ngành và lợi ích của doanh nghiệp. Quan điểm này đảm bảo cho việc phát triển bền vững ngành, bảo vệ lợi ích của doanh nghiệp và đảm bảo cho việc quản lý được thực thi.

Các phương án:

Nhu cầu đặc trưng của du khách là đi đến một địa phương khác ngoài nơi cư trú của mình. Dịch vụ vận chuyển là yếu tố không thể thiếu trong mỗi chuyến hành trình của du khách. Các chuyến hành trình của du khách có thể được chia thành hai loại hành trình:

Một là đi từ nơi cư trú đến điểm du lịch và ngược lại. Điểm du lịch ở đây có thể là một quốc gia khác ngoài phạm vi lãnh thổ của du khách đối với du lịch quốc tế hoặc là địa phương khác đối với khách du lịch nội địa.

Hai là đi trong phạm vi một hoặc một số điểm du lịch theo chương trình du lịch cụ thể trong phạm vi lãnh thổ Việt Nam. Tùy theo không gian và thời gian của một chương trình du lịch, du khách có thể đi bằng đường không, đường bộ với phương tiện ô tô, tàu hỏa, đường thủy do các tổ chức kinh doanh vận tải thực hiện hoặc các công ty du lịch thực hiện bằng chính phương tiện vận chuyển của mình.

Phụ lục 8:

Chuyên đề 11: MỘT SỐ PHƯƠNG ÁN GIẢM THUẾ NHẬP KHẨU ĐỐI VỚI CÁC TRANG THIẾT BỊ KHÁCH SẠN CAO CẤP

Quan điểm chung

Thuế nhập khẩu là một bộ phận cấu thành quan trọng trong hệ thống thuế và là nguồn thu chủ yếu của Ngân sách Nhà nước. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với các nước kém phát triển và đang phát triển khi hoạt động nhập khẩu thường lớn hơn xuất khẩu trong tương quan thương mại. Tuy nhiên, đối với các nhà nhập khẩu, thuế là nghĩa vụ và cũng là gánh nặng cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Từ sự khác biệt về lợi ích, đôi khi việc thực hiện nghĩa vụ thuế có thể không được đảm bảo. Nói cách khác là mức độ thực thi của chính sách có thể không tốt khi nó không hợp lý. Xuất phát từ những vấn đề trên, các phương án đối với thuế nhập khẩu phương tiện vận chuyển chuyên dùng được đưa ra theo quan điểm sau đây.

Các chính sách thuế nhập khẩu phải đảm bảo cân bằng được các lợi ích của các đối tượng liên quan: Lợi ích quốc gia, lợi ích của ngành và lợi ích của doanh nghiệp. Quan điểm này đảm bảo cho việc phát triển bền vững ngành, bảo vệ lợi ích của doanh nghiệp và đảm bảo cho việc quản lý được thực thi.

Cần xác định khách sạn cao sao chỉ gồm những khách sạn thuộc loại 4 và 5 sao.

Các phương án

Từ thực tế của các chính sách thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị khách sạn, xin đưa ra một số phương án như sau:

Phương án thứ nhất:

Đặt các doanh nghiệp khách sạn quốc tế vào nhóm các ngành sản xuất để xuất khẩu và hưởng lợi ích theo sự điều chỉnh của Luật Thuế nhập khẩu được quy định tại Mục 4 Chương 4 của Nghị định của Chính phủ số 149/2005/NĐ-CP ngày 06 tháng 12 năm 2005 áp dụng đối với các doanh nghiệp nhập khẩu thiết bị để sản xuất hàng xuất khẩu.

Phương án này được đưa ra, xuất phát từ đặc thù của du lịch quốc tế chủ động là xuất khẩu tại chỗ rất có hiệu quả bởi không phải xuất khẩu hàng hóa qua cửa khẩu nên không phát sinh chi phí lưu thông, thuế suất, lại được thực hiện theo giá bán lẻ. Điều này không chỉ là lợi ích cho các doanh nghiệp du lịch mà cho chung toàn bộ nền kinh tế. Các giá trị xuất khẩu không chỉ của riêng bản thân ngành du lịch tạo ra mà còn các ngành liên quan. Và đặc biệt là hoạt động xuất khẩu tại chỗ có hiệu quả kinh tế cao hơn nhiều so với xuất khẩu sản phẩm cùng loại bởi không mất các chi phí vận chuyển, lưu kho.

Phương án này cũng chỉ nên áp dụng đối với các doanh nghiệp kinh doanh vận chuyển khách du lịch hoặc các doanh nghiệp du lịch có chức năng kinh doanh vận chuyển khách du lịch chứ không phải với tất cả các doanh nghiệp du lịch có nhu cầu nhập khẩu phương tiện đi lại. Với các doanh nghiệp du lịch không có chức năng kinh doanh vận chuyển họ chỉ hoạt động như một đại lý và việc nhập khẩu phương tiện vận chuyển được xem như nhu cầu về phương tiện đi lại của doanh nghiệp.

Phương án thứ 3

Phương án này đề xuất việc giảm mức thuế nhập khẩu các phương tiện vận chuyển chuyên dụng phục vụ du lịch. Phương án này được đưa ra xuất phát từ việc các mức thuế nhập khẩu hiện nay là quá cao. Mức thấp nhất là 35% và mức cao nhất lên tới 225% (đối với ô tô nguyên chiếc đã qua sử dụng). Với mức thuế cao như vậy đã làm cho giá thành nhập khẩu lên rất cao và tạo khó khăn cho doanh nghiệp.

Trong bối cảnh hiện nay khi mà Việt Nam đã là thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO), Việt Nam đang trong tiến trình thực hiện các cam kết nghĩa vụ thành viên. Trong đó có lộ trình về việc cắt giảm thuế nhập khẩu. Chỉ tính đến đầu năm 2007, sẽ có tới 1.812 dòng thuế, chiếm 17% biểu thuế sẽ được cắt giảm với mức cắt giảm 44% so với mức thuế suất hiện hành, trong số đó có ô tô. Đặc biệt một số linh kiện, phụ tùng ô tô sẽ được giảm từ mức 30% đến 20% xuống mức từ 20% đến 5% cho mặt hàng đồng bộ linh kiện ô tô CKD hoặc IKD tạo một bước đột biến cho ngành ô tô trong nước. Điều này đặt doanh nghiệp trước câu hỏi về hiệu quả kinh tế, năng lực thực tế để lựa chọn giữa nhập khẩu với mua phương tiện sản xuất trong nước. Mặt khác việc thực hiện lộ trình của WTO gắn liền với việc thực hiện các cam kết và tạo ra mặt bằng chung giữa các quốc gia. Do vậy các giải pháp về giảm thuế nhập khẩu ở mức thấp hơn các cam kết theo lộ trình WTO là không hợp lý. Do vậy, phương án ba như đã đề xuất sẽ không có nhiều ý nghĩa. Nhóm nghiên cứu lựa chọn đề xuất ở hai phương án là phương án thứ nhất và phương án thứ hai như đã đề cập ở trên.

Cũng tương tự như lĩnh vực vận chuyển, các khách sạn không chỉ phục vụ khách du lịch là người nước ngoài. Do vậy, việc hoàn thuế cũng được thực hiện trên cơ sở tỷ lệ tham gia của kinh doanh đối với khách quốc tế.

Phương án thứ 2

Bổ sung thêm vào danh mục các mặt hàng trong nước chưa sản xuất được những mặt hàng mà thực tế trong nước đã sản xuất nhưng chưa đáp ứng được tiêu chuẩn chất lượng của khách sạn sang trọng.

Các chính sách thuế nên hướng vào việc ưu tiên sử dụng sản phẩm được sản xuất trong nước. Điều này giúp thúc đẩy sản xuất trong nước phát triển và tiết kiệm ngoại tệ. Tuy nhiên, lĩnh vực khách sạn có những đặc thù riêng. Do đòi hỏi cao của nhu cầu, các trang thiết bị khách sạn, đặc biệt là các khách sạn cao sao phải đặc biệt sang trọng. Do vậy có nhiều trang thiết bị, mặc dù đã được sản xuất trong nước nhưng chất lượng chưa đáp ứng được yêu cầu của loại hạng khách sạn. Đối với những mặt hàng này nên xem như là những mặt hàng trong nước chưa sản xuất được và các chính sách thuế nên hướng vào việc cho các khách sạn nhập khẩu các trang thiết bị loại đó hưởng ưu đãi của việc nhập khẩu những hàng hóa mà trong nước chưa sản xuất được. Điều này cũng đồng nghĩa với việc bổ sung thêm vào danh mục thuế nhập khẩu những trang thiết bị được hưởng ưu đãi về thuế nhập khẩu mà trong danh mục hiện nay chưa có.

Phương án thứ ba

Việc ưu đãi về thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị khách sạn cao cấp của các khách sạn cao sao không nên phân biệt giữa việc nhập khẩu lần thứ nhất với việc nhập khẩu để nâng cấp.

Nhu cầu du lịch là một loại nhu cầu cao cấp và có tính diễn tiến, khách du lịch ngày càng đòi hỏi cao về chất lượng dịch vụ. Cái mà họ có ngày hôm nay sẽ được coi như là vấn đề đương nhiên của ngày hôm sau. Do vậy, các trang thiết bị khách sạn, đặc biệt là các khách sạn hạng sang, đòi hỏi phải sang trọng và đồng bộ, hiện đại và tiện nghi. Việc tái đầu tư để nâng cấp cũng là một yêu cầu tất yếu để đáp ứng nhu cầu luôn tăng lên đó của du khách. Một khách sạn cao sao nếu giữ nguyên hiện trạng trong khoảng thời gian từ 3 đến 5 năm, có thể xem như tụt hậu. Vì vậy, chính sách thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị khách sạn không nên chỉ tính đến ưu đãi đối với các trang thiết bị nhập khẩu lần đầu khi thành lập để tạo tài sản cố định mà nên được áp dụng với cả trường hợp tái mua sắm nhằm tái tạo tài sản cố định hoặc nâng cấp và hiện đại hóa.

Phương án thứ 4

Giảm thuế suất thuế nhập khẩu các trang thiết bị khách sạn cao cấp. Mức thuế suất hiện nay đều từ 10% đến 40%. Mức này nên giảm xuống từ 20% đến 5%. Trong mặt bằng chung, mức thuế suất thuế nhập khẩu đối với các trang thiết bị khách sạn được đánh giá là cao hơn so với các hàng hóa khác. Do vậy, việc thực hiện lộ trình cắt giảm thuế theo cam kết thành viên WTO, nên đặt ra mức giảm cho các hàng hóa là các trang thiết bị khách sạn cao cấp, cao hơn các mặt hàng khác.

Trong các phương án đề xuất ở trên, nhóm nghiên cứu trú trọng đến phương án thứ nhất và phương án thứ hai bởi đáp ứng được các mục tiêu nhu quan điểm đã xác định ở trên.

**Chuyên đề 12: MỘT SỐ PHƯƠNG ÁN GIẢM GIÁ ĐIỆN TRONG
KINH DOANH KHÁCH SẠN VÀ CÁC BIỆN PHÁP TIẾT KIỆM
ĐIỆN NĂNG TRONG CÁC KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM**

**1. ĐÁNH GIÁ CHUNG VỀ TÌNH HÌNH THỰC THI CÁC CHÍNH SÁCH,
QUY ĐỊNH VỀ GIÁ BÁN ĐIỆN CHO NGÀNH KINH DOANH KHÁCH SẠN
Ở VIỆT NAM ĐẾN 2006**

Điện năng là một loại hàng hoá đặc thù, là động lực thúc đẩy phát triển sản xuất và đời sống xã hội của tất cả các quốc gia. Điện năng có tác động trực tiếp đến nhiều ngành, nhiều lĩnh vực của đất nước. Nhất là trong giai đoạn hiện nay nước ta đã chính thức gia nhập WTO, yêu cầu phát triển một nền kinh tế bền vững đang được đặt ra cho tất cả các lĩnh vực, các ngành, các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế. Vì thế, nhu cầu tiêu thụ điện năng cho mục tiêu phát triển của mỗi ngành, mỗi lĩnh vực càng tăng lên mạnh mẽ.

Du lịch được xác định là một ngành kinh tế mũi nhọn trong định hướng chiến lược phát triển kinh tế xã hội của Đảng Cộng sản Việt Nam trong giai đoạn hiện nay. Trong du lịch, hoạt động kinh doanh khách sạn được coi là lĩnh vực kinh doanh đem lại nguồn thu quan trọng nhất trong tổng thu nhập của toàn ngành du lịch cũng như là ngành tham gia đóng góp tích cực vào việc thúc đẩy tăng GDP của đất nước và của các tỉnh trong cả nước. Năm 2006 nước ta đã đón được xấp xỉ 3,8 triệu lượt khách quốc tế với 7.065 cơ sở lưu trú du lịch, 142.585 buồng, trong đó có 3.962 cơ sở lưu trú du lịch và 98.531 buồng được xếp hạng từ đủ tiêu chuẩn đến 5 sao. Để khẳng định vị thế của mình trên thị trường, các doanh nghiệp này đang phải tìm mọi biện pháp nhằm giảm giá thành sản phẩm, nâng cao hiệu quả kinh tế trong kinh doanh. Các doanh nghiệp khách sạn luôn được coi là nhà tiêu thụ sản phẩm lớn của nhiều ngành khác kinh tế khác trong nền kinh tế quốc dân, trong đó phải kể đến ngành điện lực. Vì lý do này, muốn tìm giải pháp thúc đẩy phát triển bền vững cho ngành kinh doanh khách sạn, không thể không tính đến các giải pháp hỗ trợ phát triển một cách đồng bộ và hiệu quả từ nền kinh tế nói chung và từ các bộ, ngành có liên quan như ngành điện lực nói riêng trên giác độ của quản lý nhà nước.

Luật Du lịch đã được ban hành với định hướng tạo những tiền đề quan trọng cho việc đề ra các chính sách thuận lợi cho phát triển du lịch của Việt Nam.

chưa mang tính bền vững của nhiều cơ sở lưu trú du lịch ở Việt Nam hiện nay. Tác động xấu của hoạt động kinh doanh khách sạn đến môi trường thường xảy ra khi trong mùa du lịch chính, khách du lịch tập trung tới điểm đến với số lượng lớn hơn khả năng sức chứa cho phép, sinh ra hiện tượng căng thẳng, thậm chí thiếu trầm trọng quỹ buồng giường (vốn chỉ có một số lượng hạn chế cho trước). Trong khi ngoài thời vụ du lịch lại thiếu hụt nghiêm trọng lượng cầu về buồng, dư cung về buồng trầm trọng và dẫn đến tình trạng “ế” hàng loạt buồng của các cơ sở lưu trú du lịch. Để khắc phục tác động bất lợi trên, các cơ sở lưu trú du lịch cần thực hiện những biện pháp nhằm kéo dài thời gian lưu trú bình quân của một lượt khách và một loạt các giải pháp đồng bộ khác nhằm khuyến khích khách sử dụng nhiều hơn các dịch vụ của mình để tăng mức chi tiêu bình quân của một lượt khách trong thời gian lưu lại. Điều này cho phép vẫn đảm bảo sự tăng trưởng về doanh thu cho các cơ sở lưu trú du lịch trong một năm kinh doanh mà vẫn hạn chế được tình trạng quá tải của mùa du lịch chính và hạn chế được các tác động xấu đến môi trường.

Như vậy có thể thấy, chỉ tiêu về mức chi tiêu bình quân và thời gian lưu trú trung bình của một lượt khách du lịch càng cao thì hoạt động kinh doanh khách sạn được đánh giá là càng theo hướng phát triển bền vững và ngược lại. Tuy nhiên trên thực tế, các vùng du lịch cũng không nên xem nhẹ các nỗ lực tăng cường thu hút lượng khách hàng mới đến sử dụng các dịch vụ lưu trú để có thể tăng thu nhập từ hoạt động kinh doanh này và đóng góp ngày càng nhiều cho sự phát triển của nền kinh tế địa phương và nền kinh tế quốc dân.

- Chỉ tiêu doanh thu từ kinh doanh lưu trú

Doanh thu là chỉ tiêu định lượng đánh giá kết quả kinh doanh cuối cùng mang tính tổng hợp và phản ánh rõ nét về mặt giá trị kinh tế của việc sử dụng hợp lý các nguồn lực đầu vào của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Nhìn vào mức độ tăng tương đối và tuyệt đối của chỉ tiêu tổng doanh thu về kinh doanh khách sạn và so sánh với tốc độ tăng tương đối và tuyệt đối của chỉ tiêu tổng chi phí về kinh doanh khách sạn trong một giai đoạn nhất định người ta có thể đánh giá được sự phát triển của lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch đang theo chiều hướng nào, có đem lại

chủ nghĩa. Đặc biệt sau khi chúng ta gia nhập WTO, đã đến lúc các doanh nghiệp khách sạn Việt Nam không thể tùy tiện "*chơi một mình một luật*" được. Về vấn đề này có 95% số khách sạn được hỏi có ý kiến cho rằng giá bán điện áp dụng cho các khách sạn vào giờ cao điểm hiện nay là quá cao và quá bất hợp lý. Chỉ có 5% các doanh nghiệp được hỏi không tỏ rõ ý kiến.

- Việc quy định giá bán điện theo đối tượng sử dụng hiện nay là chưa hợp lý. Mức chênh lệch về giá bán điện cho khu vực kinh doanh (trong đó có các doanh nghiệp khách sạn) là cao hơn 60% so với cho khu vực công nghiệp có cùng mức cấp điện áp. Về vấn đề này kết quả điều tra cho thấy: hơn 70% các khách sạn cho rằng không nên phân biệt việc tính giá điện cho ngành khách sạn với các ngành sản xuất công nghiệp khác vì khách sạn là thuộc lĩnh vực công nghiệp dịch vụ, ngành "*công nghiệp không khói*" đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra thu nhập ngoại tệ cho đất nước. Nhà nước nên cân đối để đưa ra chính sách một giá với cùng mức cấp điện áp cho ngành khách sạn và các ngành công nghiệp khác. Thêm chỉ ngay trong bản thân các ngành kinh doanh dịch vụ thì quy định về giá bán điện của Bộ Công nghiệp trong Thông tư hướng dẫn số 11/2006/TT-BCN về hướng dẫn thực hiện giá bán điện cũng có sự phân biệt đối xử. Chẳng hạn như ngành giao thông vận tải và ngành bưu chính viễn thông được áp dụng mức đơn giá tiền điện thấp hơn nhiều so với ngành kinh doanh khách sạn.

- Nhà nước ta đã và đang có chính sách khuyến khích, thúc đẩy việc sử dụng điện tiết kiệm. Cụ thể là Chỉ thị số 19/2005/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ về việc thực hiện tiết kiệm trong sử dụng điện được áp dụng cho toàn quốc. Tuy nhiên, việc quy định cắt giảm ít nhất 50% số lượng đèn quảng cáo, trang trí áp dụng cho lĩnh vực kinh doanh khách sạn trong chỉ thị này theo các doanh nghiệp khách sạn là gây khó khăn cho họ trong việc quảng cáo tại chỗ nhằm tăng khả năng thu hút khách và khuếch trương hình ảnh của doanh nghiệp khách sạn. Đặc thù của ngành kinh doanh khách sạn là sản phẩm chỉ được bán ra "*tại chỗ*", tại ngay chính khách sạn nơi tạo ra sản phẩm. Vì vậy quy định trong chỉ thị trên là hơi cứng nhắc và làm giảm khả năng cạnh tranh và làm giảm doanh thu của các doanh nghiệp khách sạn ở Việt Nam.

2. MỘT SỐ PHƯƠNG ÁN ĐỀ XUẤT NHẪM GIẢM GIÁ ĐIỆN KINH DOANH VÀ TIẾT KIỆM NĂNG LƯỢNG ĐIỆN TRONG CÁC KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM

Chúng ta cũng biết điện năng là tài sản quốc gia. Tiềm năng nguồn năng lượng (như than, dầu, khí, gas v.v...) dùng để phát điện là không lớn và ngày càng cạn kiệt

trên thế giới. Ở nước ta hiện nay nhu cầu sử dụng điện phục vụ cho phát triển kinh tế xã hội cũng như cho sinh hoạt của người dân ngày càng tăng. Khả năng cung ứng điện chưa đáp ứng được nhu cầu sử dụng điện. Việc phân phối điện năng cho tiêu dùng ở nước ta hiện nay chủ yếu vẫn từ nguồn trong nước do Nhà nước, cụ thể là Bộ Công nghiệp và Tập đoàn điện lực điều tiết và quản lý. Các chính sách của Nhà nước quy định về việc phân phối và bán điện luôn bị ràng buộc bởi bối cảnh và tình hình khó khăn nói trên.

Các giải pháp hữu hiệu trước mắt nhằm tháo gỡ những vướng mắc, khó khăn của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn ở Việt Nam về giảm chi phí điện trong giá thành sản phẩm của họ như đã nói ở phần trên cần được chia ra hai nhóm chính:

Nhóm 1: Nhóm các giải pháp tăng cường quản lý tiết kiệm điện và tối ưu hoá việc sử dụng điện năng của bản thân doanh nghiệp khách sạn.

Nhóm 2: Các phương án đề xuất với Nhà nước nhằm điều chỉnh để giảm giá bán điện cho các doanh nghiệp khách sạn trong thời gian tới.

Cụ thể là:

Nhóm 1: Nhóm các giải pháp tăng cường quản lý tiết kiệm điện và tối ưu hoá việc sử dụng điện năng của bản thân doanh nghiệp khách sạn ở Việt Nam.

Trong cơ chế độc quyền về cung cấp điện hiện nay, các doanh nghiệp khách sạn cần phải có ý thức cho việc chủ động tự "cứu mình" trước hàng các biện pháp tiết kiệm sử dụng điện một cách hiệu quả trong doanh nghiệp của mình. Chúng tôi xin đưa ra một số biện pháp có tính gợi ý cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn nhằm tăng cường quản lý tiết kiệm điện và tối ưu hoá việc sử dụng điện năng như sau:

1. Thay thế sử dụng hệ thống đèn chiếu sáng ở những nơi đòi hỏi lượng ánh sáng nhiều trong khách sạn, tại các khu vực sử dụng chung, hệ thống biển hiệu, đèn quảng cáo bên trong và bên ngoài khách sạn bằng bóng đèn tiết kiệm điện compact. Thiết kế hệ thống đèn quảng cáo bằng hệ thống đèn tái, bất luận phiên nhau và theo mảng.

2. Đề ra các nội quy, quy định về tiết kiệm điện trong bản thân khách sạn như lập kế hoạch và phân bổ hợp lý việc sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn với hệ thống đèn chiếu sáng và các thiết bị điện sử dụng chung vào những thời điểm vắng khách mà khách sạn có thể dự báo được trước nhu vào thời gian thấp vụ và ngoài thời vụ du lịch bằng cách đóng hay cách ly toàn bộ những

khu vực khách không sử dụng đến để các thiết bị điện ở những khu vực đó không phải làm việc.

3. Ở những khu có diện tích sử dụng chung lớn như đại sảnh, phòng họp, phòng hội thảo, phòng ăn lớn v.v..., nên lắp đặt điều hoà trung tâm để giảm điện năng tiêu thụ trong một đơn vị thời gian.

4. Tăng cường công tác giáo dục ý thức tự giác thực hành tiết kiệm điện cho cán bộ công nhân viên phục vụ trực tiếp và các phòng ban trong khách sạn để vẫn không làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh mà vẫn tiết kiệm được điện năng cho khách sạn.

5. Sử dụng hệ thống bảng điều khiển điện trung tâm trong các buồng ngủ của khách để họ thuận tiện trong việc tắt, mở các thiết bị sử dụng điện và các đèn chiếu sáng trong phòng ngủ. Đi đôi với việc đề ra bảng quy định về hướng dẫn sử dụng tiết kiệm điện cho khách trong khách sạn.

6. Vào giờ cao điểm, các khách sạn có thể tính toán thay thế sử dụng máy phát điện nếu chi phí thực tế thấp hơn so với việc sử dụng từ mạng lưới điện quốc gia. Tuy nhiên biện pháp này muốn áp dụng phải tùy thuộc vào quy mô của từng khách sạn và phải dựa trên việc khảo sát điều tra đặc điểm tiêu dùng của thị trường khách hàng mục tiêu phù hợp cho mỗi khách sạn riêng biệt.

Nhóm 2: Các phương án đề xuất với Nhà nước (cụ thể là Bộ Công nghiệp và ngành điện) nhằm giảm giá bán điện cho các doanh nghiệp khách sạn

Dựa trên những điểm bất hợp lý trong việc quy định mức giá bán điện đang áp dụng hiện nay cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn ở Việt Nam đã được phân tích ở trên, chúng tôi xin đưa ra một số phương án đề xuất có căn cứ khoa học nhằm xác định lại giá bán điện cho nhóm ngành kinh doanh khách sạn ở Việt Nam trong thời gian tới như sau:

1. Phương án 1

Trên cơ sở thống kê lượng điện năng tiêu thụ thực tế của các khách sạn theo giờ quy định trong ngày của ngành điện như hiện nay: giờ cao điểm, giờ thấp điểm và giờ bình thường, tính mức giá trung bình cộng theo giờ cao điểm, thấp điểm và giờ bình thường cho mỗi nhóm mức điện áp quy định để xác định đơn giá bán điện cho các doanh nghiệp khách sạn.

Ví dụ: Với nhóm có mức cấp điện áp dưới 6 KV sẽ là:

$$(1.580 + 915 + 2.855) : 3 = 1.783 \text{ đ.}$$

Tiền điện phải thanh toán thực tế được tính bằng cách: nhân đơn giá tiền điện trung bình tính theo nhóm điện áp cụ thể với số điện tiêu thụ theo công tơ điện của từng khách sạn.

2. Phương án 2

Vẫn áp dụng giá bán điện theo 3 loại giờ: giờ cao điểm, giờ thấp điểm và giờ bình thường như hiện đang áp dụng, nhưng phân loại lại các doanh nghiệp khách sạn vào nhóm các ngành sản xuất có lượng tiêu thụ điện năng lớn như những ngành công nghiệp khác mà ngành điện đang áp dụng cho nhóm ngành này.

3. Phương án 3

Vẫn áp dụng các quy định về cách tính giá bán điện như hiện hành nhưng có chính sách chiết khấu cho các đối tượng khách hàng tiêu thụ điện năng với số lượng lớn như trong cơ chế thị trường bình thường.

4. Phương án 4

Nhà nước nên xem xét đến tính đặc thù của từng ngành mà giảm giá bán điện vào giờ cao điểm cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn do đặc thù của ngành này như đã trình bày ở trên để tạo điều kiện khuyến khích cho ngành tồn tại và phát triển.

Nhìn chung, chúng ta đều biết trong điều kiện thị trường độc quyền thì chỉ có người bán mới có quyền quyết định giá, còn người mua không có quyền lựa chọn. Vì vậy, quan điểm chủ đạo có tính nhất quán ở đây là phải đặt lợi ích chung vì phát triển kinh tế của quốc gia lên trên lợi ích cục bộ của mỗi ngành thì mới tìm ra giải pháp tối ưu cho mọi vấn đề. Với hiệu quả kinh tế to lớn do ngành du lịch mang lại cho nền kinh tế quốc dân, Nhà nước cần có sự điều tiết và điều chỉnh các chính sách và các quy định giá bán điện phù hợp hơn cho lĩnh vực kinh doanh khách sạn để sản phẩm đầu ra của các khách sạn ở Việt Nam có lợi thế cạnh tranh cả về giá cả và về chất lượng so với khu vực và thế giới. Nhờ đó sẽ ngày càng nâng cao vị thế và năng lực thu hút khách quốc tế vào Việt Nam của ngành du lịch, đặc biệt sẽ có tác dụng khuyến khích các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam ngày càng nhiều hơn, đảm bảo cho nền kinh tế Việt Nam phát triển nhanh chóng và bền vững trong tương lai. Chính điều đó sẽ có tác động tích cực và sâu rộng cả về phương diện kinh tế và phương diện xã hội cho sự khẳng định vị thế của Việt Nam sau khi đã trở thành thành viên chính thức của Tổ chức Thương mại thế giới WTO.

Phụ lục 10

Chuyên đề 13: MỘT SỐ GIẢI PHÁP KHẢ THI VỀ GIẢM THUẾ NHẬP KHẨU PHƯƠNG TIỆN VẬN CHUYỂN CHUYÊN DỤNG VÀ TRANG THIẾT BỊ KHÁCH SẠN CAO SAO, GIÁ ĐIỆN KINH DOANH KHÁCH SẠN NHẪM THÚC ĐẨY PHÁT TRIỂN DU LỊCH

1. ĐỐI VỚI PHƯƠNG TIỆN VẬN CHUYỂN CHUYÊN DỤNG

Tình hình thực hiện và các phương án giảm đã được trình bày cụ thể ở chuyên đề 1 và chuyên đề 4. Ở phần này xin được đề xuất một số giải pháp như sau:

- Cần phân định cụ thể các thông số kinh tế kỹ thuật giữa phương tiện vận chuyển chuyên dụng du lịch với các phương tiện vận chuyển thông thường khác. Trong đó đặc biệt chú trọng đến các thông số về mức độ sang trọng, hiện đại, tiện nghi và tính an toàn của các phương tiện và thiết bị phụ tùng đi kèm.

- Cần xác định lại nhu cầu có khả năng thanh toán (cầu) về mua phương tiện vận chuyển chuyên dụng du lịch thực tế của các doanh nghiệp du lịch một cách chính xác: số lượng, thời gian mua, hãng sản xuất phương tiện vận chuyển chuyên dụng của ngành sản xuất ô tô trong nước.

- Cần xem xét khả năng sản xuất phương tiện vận chuyển chuyên dụng du lịch của ngành sản xuất ô tô trong nước.

- Cần tính đến lộ trình giảm thuế nhập khẩu theo cam kết WTO mà Việt Nam đã cam kết với Tổ chức Thương mại thế giới, bắt đầu từ năm 2007.

- Cần đánh giá lại tính khả thi và động lực của các chính sách giảm thuế nhập khẩu phương tiện vận chuyển chuyên dụng du lịch đối với các doanh nghiệp du lịch.

2. ĐỐI VỚI TRANG THIẾT BỊ KHÁCH SẠN CAO SAO

Tình hình thực hiện và các phương án đã được nêu tại chuyên đề số 2 và chuyên đề số 5. Phần này, xin đề xuất một số giải pháp như sau:

- Cần rà soát lại danh mục các trang thiết bị khách sạn cao sao được giảm thuế nhập khẩu. Trên cơ sở đó cân nhắc việc loại bỏ những trang thiết bị mà hiện tại trong nước đã có thể đáp ứng được và bổ sung thêm các trang thiết bị còn thiếu. Trong đó đặc biệt chú trọng các trang thiết bị mà trong nước đã sản xuất được nhưng chất lượng chưa đáp ứng được yêu cầu của khách sạn cao cấp. Những trang

thiết bị trong nước đã sản xuất được và đáp ứng được chất lượng, nhất là không khuyến khích nhập khẩu. Với các trang thiết bị trong nước đã sản xuất được nhưng chưa đáp ứng được chất lượng thì nên xem như là chưa sản xuất được trong nước. Những trang thiết bị nằm trong danh mục các hàng hoá giảm thuế nhập khẩu theo lộ trình WTO thì nên xem xét đến việc giảm nhiều hơn các mặt hàng khác hoặc mặt hàng cùng loại nhưng nhập khẩu với mục đích khác vì tính đặc thù của du lịch là ngành xuất khẩu tại chỗ và mức thuế suất thuế nhập khẩu hiện nay là vẫn cao hơn các lĩnh vực khác.

- Để khuyến khích các khách sạn tăng khả năng đầu tư và tái đầu tư trang thiết bị thông qua chính sách thuế. Nên đặt các khách sạn thuộc nhóm doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu và không chỉ ưu đãi với lần nhập khẩu đầu tiên mà áp dụng cả với tái đầu tư vì các khách sạn không thể ngừng đầu tư nâng cấp.

3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP KHẢ THI VỀ GIẢM GIÁ ĐIỆN KINH DOANH KHÁCH SẠN NHẪM THÚC ĐẨY PHÁT TRIỂN DU LỊCH

Đi đôi với các giải pháp nhằm tăng cường quản lý tiết kiệm điện và tối ưu hoá việc sử dụng điện năng đã đề xuất ở chuyên đề số 6 nhằm gợi ý cho các doanh nghiệp khách sạn phải đề chủ động thực hiện ngay trong thời gian trước mắt, chuyên đề 7 muốn đưa ra một số đề xuất với Nhà nước, Bộ Công nghiệp và Tập đoàn Điện lực về một số giải pháp có tính khả thi nhằm giảm giá bán điện áp dụng cho các doanh nghiệp khách sạn nhằm thúc đẩy sự phát triển du lịch ở Việt Nam trong thời gian tới như sau:

3.1. Giải pháp 1

Trên cơ sở thống kê lượng điện năng tiêu thụ thực tế của các khách sạn theo giờ quy định trong ngày của ngành điện như hiện nay: giờ cao điểm, giờ thấp điểm và giờ bình thường, tính mức giá trung bình cộng theo giờ cao điểm, thấp điểm và giờ bình thường cho mỗi nhóm mức điện áp quy định để xác định đơn giá bán điện cho các doanh nghiệp khách sạn.

Ví dụ: Với nhóm có mức cấp điện áp dưới 6 KV sẽ là:

$$(1.580 + 915 + 2.855) : 3 = 1.783 \text{ đ.}$$

Tiền điện phải thanh toán thực tế được tính bằng cách: nhân đơn giá tiền điện trung bình tính theo nhóm điện áp cụ thể với số điện tiêu thụ theo công tơ điện của từng khách sạn.

3.2. Giải pháp 2

Vẫn áp dụng giá bán điện theo 3 loại giờ: giờ cao điểm, giờ thấp điểm và giờ bình thường như hiện đang áp dụng, nhưng phân loại lại các doanh nghiệp khách sạn vào nhóm các ngành sản xuất có lượng tiêu thụ điện năng lớn như những ngành công nghiệp khác mà ngành điện đang áp dụng cho nhóm ngành này.

3.3. Giải pháp 3

Vẫn áp dụng các quy định về cách tính giá bán điện như hiện hành nhưng có chính sách chiết khấu cho các đối tượng khách hàng tiêu thụ điện năng với số lượng lớn như trong cơ chế thị trường bình thường.

3.4. Giải pháp 4

Nhà nước nên xem xét đến tính đặc thù của từng ngành mà giảm giá bán điện vào giờ cao điểm cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn do đặc thù của ngành này như đã trình bày ở trên để tạo điều kiện khuyến khích cho ngành tồn tại và phát triển.

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	3
Chương mở đầu: GIỚI THIỆU KHÁI QUÁT VỀ HỌC PHẦN “QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN”.....	5
1. GIỚI THIỆU HỌC PHẦN.....	6
2. TÍNH CẤP THIẾT CỦA HỌC PHẦN TRONG ĐÀO TẠO NGÀNH QUẢN TRỊ KHÁCH SẠN	7
3. ĐỐI TƯỢNG NGHIÊN CỨU CỦA HỌC PHẦN	8
4. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA HỌC PHẦN	9
5. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU HỌC PHẦN	10
Chương 1: TỔNG QUAN VỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN	11
1.1. KHÁI NIỆM KINH DOANH KHÁCH SẠN	12
1.2. KHÁI NIỆM “KINH DOANH LƯU TRÚ”.....	15
1.3. KHÁI NIỆM “KINH DOANH ĂN UỐNG”.....	16
1.4. KHÁCH HÀNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	20
1.4.1. Khái niệm.....	20
1.4.2. Phân loại khách hàng trong kinh doanh khách sạn	20
1.5. SẢN PHẨM TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	24
1.5.1. Khái niệm.....	24
1.5.2. Phân loại sản phẩm trong kinh doanh khách sạn	25
1.5.3. Đặc điểm của sản phẩm trong kinh doanh khách sạn	29
1.6. ĐẶC ĐIỂM CỦA KINH DOANH KHÁCH SẠN.....	33
1.6.1. Kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch	33
1.6.2. Một số loại hình cơ sở lưu trú du lịch chính như khách sạn, làng du lịch... đòi hỏi dung lượng vốn đầu tư lớn	34
1.6.3. Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối cao	35

1.6.4. Kinh doanh khách sạn chịu sự tác động của một số quy luật	36
1.7. PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG KINH DOANH KHÁCH SẠN TẠI VÙNG DU LỊCH	39
1.7.1. Các nguyên tắc cơ bản đảm bảo phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch	43
1.7.2. Chỉ tiêu đánh giá phát triển bền vững kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch	50
1.8. Ý NGHĨA CỦA SỰ PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN	65
1.8.1. Ý nghĩa kinh tế	65
1.8.2. Ý nghĩa xã hội	67
1.9. KHÁI QUÁT VỀ LỊCH SỬ VÀ XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA KINH DOANH KHÁCH SẠN	68
1.9.1. Khái quát về lịch sử hình thành và phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới	68
1.9.2. Lịch sử phát triển ngành du lịch và khách sạn Việt Nam	71
1.9.3. Các xu hướng cơ bản trong phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới	76
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 1	78
Tài liệu tham khảo	80
Chương 2: QUẢN TRỊ CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	83
2.1. CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG KINH DOANH DU LỊCH	85
2.1.1. Khái niệm	85
2.1.2. Đặc điểm của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn	86
2.2. KHÁCH SẠN	91
2.2.1. Khái niệm “Khách sạn”	91

2.2.2. Phân loại khách sạn	94
2.2.3. Xếp hạng khách sạn	108
2.3. BỐ TRÍ CÁC KHU VỰC VÀ HỆ THỐNG TRANG THIẾT BỊ TIỆN NGHI BÊN TRONG KHÁCH SẠN	114
2.3.1. Các khu vực chính của khách sạn	114
2.3.2. Một số hệ thống kỹ thuật cơ bản trong khách sạn	118
2.4. GIỚI THIỆU MỘT SỐ LOẠI HÌNH CƠ SỞ LƯU TRÚ DU LỊCH KHÁC NGOÀI KHÁCH SẠN	119
2.4.1. Motel.....	119
2.4.2. Làng du lịch (Tourism village)	120
2.4.3. Lều trại (Camping)	121
2.4.4. Căn hộ du lịch (Tourist apartment).....	123
2.4.5. Biệt thự du lịch (Tourist Villa)	123
2.4.6. Nhà nghỉ du lịch (Tourist guest house).....	123
2.5. QUẢN TRỊ CÁC TRANG THIẾT BỊ VÀ SỬ DỤNG NĂNG LƯỢNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	124
2.5.1. Quản trị các trang thiết bị	124
2.5.2. Quản lý sử dụng năng lượng trong kinh doanh khách sạn	125
2.5.3. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn	126
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 2	128
Tài liệu tham khảo	129
Chương 3: ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN KHÁCH SẠN.....	131
3.1. ĐẦU TƯ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	133
3.1.1. Khái niệm và đặc điểm	133
3.1.2. Các phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn	133
3.2. DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHÁCH SẠN	134
3.2.1. Quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn.....	134

hiệu quả kinh tế thực sự hay không và có đảm bảo tính bền vững về kinh tế trong phát triển hay không.

- Chi tiêu về lao động làm việc trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn

Sự phát triển cả về số lượng, chất lượng và phù hợp về cơ cấu của đội ngũ lao động làm việc trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn là điều kiện tiên quyết đảm bảo cung cấp các sản phẩm dịch vụ lưu trú du lịch với chất lượng cao. Điều đó góp phần quyết định sự phát triển bền vững của lĩnh vực kinh doanh khách sạn.

+ *Sự gia tăng của số lượng lao động làm việc trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn*

Kinh doanh khách sạn có đặc điểm luôn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp cao. Khác với các lĩnh vực kinh doanh hàng hóa khác, kinh doanh khách sạn càng phát triển, thứ hạng của các cơ sở lưu trú du lịch càng tăng lên. Chất lượng dịch vụ lưu trú du lịch càng đòi hỏi cao bao nhiêu thì đòi hỏi số lượng nhân lực làm việc trực tiếp thường xuyên trong các cơ sở lưu trú du lịch càng cao bấy nhiêu. Để tồn tại và phát triển, các cơ sở lưu trú du lịch phải không ngừng chứng minh tính vượt trội và khẳng định ưu thế của mình hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh. Thực tế kinh doanh khách sạn trên thế giới đã chứng minh rằng: các cơ sở lưu trú du lịch có cùng quy mô, thứ hạng sẽ dần tiếp cận nhau ở mức tiêu chuẩn trang thiết bị tiện nghi. Điều tạo nên sự khác biệt và khó “bắt chước” nhau là ở vấn đề con người. Khách du lịch luôn đòi hỏi các cơ sở lưu trú du lịch phải cung cấp các dịch vụ với mức chất lượng ngày càng cao. Để đảm bảo có các dịch vụ không mắc lỗi (“zero defect”), các cơ sở lưu trú du lịch phải sử dụng và phân công lao động theo hướng chuyên môn hóa ở mức cao với phương châm “trăm hay không bằng tay quen”. Vì thế định mức lao động trong kinh doanh khách sạn luôn tăng tỷ lệ thuận với quy mô, thứ hạng của cơ sở lưu trú du lịch và mức tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được cung cấp. Ở những vùng du lịch hoạt động kinh doanh khách sạn phát triển mạnh, có số lượng các cơ sở lưu trú du lịch quy mô lớn, thứ hạng cao với mức chất lượng dịch vụ cao càng tăng sẽ có tổng số lao động thường xuyên với hợp đồng dài hạn trong các cơ sở lưu trú du lịch càng tăng.

3.3. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU KHẢ THI CỦA DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHÁCH SẠN	139
3.3.1. Giai đoạn 1: Đánh giá điều kiện về thị trường để khẳng định các quan điểm của chủ đầu tư	139
3.3.2. Giai đoạn 2: Phân tích tài chính dự kiến của dự án	141
3.3.3. Giai đoạn 3: Đàm phán và cam kết.....	145
3.3.4. Giai đoạn 4: xét duyệt thiết kế, tiến hành thi công xây dựng và chuẩn bị đưa khách sạn vào hoạt động	146
3.3.5. Giai đoạn 5: khai trương và đưa khách sạn vào hoạt động.....	147
3.3.6. Giai đoạn 6: bảo dưỡng khách sạn.....	147
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 3	149
Tài liệu tham khảo	150
Chương 4: LÃNH ĐẠO VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC TRONG KHÁCH SẠN	151
4.1. GIÁM ĐỐC KHÁCH SẠN - NGƯỜI LÃNH ĐẠO KHÁCH SẠN 152	
4.1.1. Tầm quan trọng của sự lãnh đạo.....	152
4.1.2. Lãnh đạo và quyền hạn	154
4.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới công việc của giám đốc khách sạn ..	155
4.1.4. Kiểu người lãnh đạo và phong cách lãnh đạo.....	159
4.1.5. Công việc của giám đốc/quản lý khách sạn nhỏ.....	166
4.1.6. Mô hình năng lực cho giám đốc khách sạn trong tương lai.....	168
4.2. TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA KHÁCH SẠN	175
4.2.1. Khái niệm tổ chức bộ máy và các yếu tố ảnh hưởng.....	175
4.2.2. Cơ sở khoa học chủ yếu để thiết lập tổ chức bộ máy của khách sạn	176
4.2.3. Mô hình tổ chức tiêu biểu của khách sạn.....	181
Từ khóa	197
Bài tập.....	197
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 4	198
Tài liệu tham khảo	199

Chương 5: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN201

5.1. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KHÁCH SẠN202

5.1.1. Khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực.....202

5.1.3. Vận dụng thuyết Z vào quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn207

5.2. BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA KHÁCH SẠN210

5.2.1. Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực.....210

5.2.2. Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực của khách sạn211

5.2.3. Chức năng quản trị nguồn nhân lực của khách sạn212

5.2.4. Các nguyên tắc quản trị nguồn nhân lực của khách sạn213

5.2.5. Nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực213

5.2.6. Cơ cấu tổ chức của bộ phận quản trị nguồn nhân lực.....214

5.2.7. Các loại quy chế quản lý của bộ phận quản trị nhân lực226

5.3. NỘI DUNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA KHÁCH SẠN227

5.3.1. Phân tích công việc (job analysis)228

5.3.2. Mô tả công việc (Job descriptions and job specifications)230

5.3.3. Tiêu chuẩn hoá định mức lao động (Productivity standards) ..232

5.3.4. Chiêu mộ và tuyển chọn (Recruitment and Selection)236

5.3.5. Bổ nhiệm và giao việc (Appointment and introduction)237

5.3.6. Đánh giá việc thực hiện (Performance appraisal).....237

5.3.7. Đào tạo nghề nghiệp (Training).....238

5.3.9. Quản lý thu nhập của người lao động (Income management) ..239

Từ khóa243

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 5243

Câu hỏi ôn tập.....244

Tài liệu tham khảo245

Chương 6: TỔ CHỨC KINH DOANH LƯU TRÚ TRONG KHÁCH SẠN	247
6.1. TẦM QUAN TRỌNG CỦA KINH DOANH DỊCH VỤ LƯU TRÚ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	248
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	248
6.1.2. Vai trò đại diện trong tiếp xúc trực tiếp và phục vụ nhu cầu thiết yếu của khách	250
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	250
6.2. TỔ CHỨC CỦA BỘ PHẬN KINH DOANH LƯU TRÚ TRONG KHÁCH SẠN	253
6.2.1. Mô hình tổ chức của bộ phận kinh doanh lưu trú trong khách sạn	253
6.2.2. Chức năng và nhiệm vụ của một số chức danh quan trọng trong hoạt động kinh doanh lưu trú	256
6.3. TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH LƯU TRÚ TRONG KHÁCH SẠN	259
6.3.1. Tổ chức hoạt động phục vụ của bộ phận lễ tân khách sạn	259
6.3.2. Tổ chức hoạt động phục vụ của bộ phận phục vụ buồng ngủ (Housekeeping Department)	265
6.3.3. Các phương pháp xác định giá cho thuê buồng ngủ của khách sạn	272
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 6	275
Tài liệu tham khảo	276
Chương 7: TỔ CHỨC KINH DOANH ĂN UỐNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	279
7.1. KINH DOANH ĂN UỐNG CỦA NHÀ HÀNG TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ DU LỊCH	280
7.1.1. Khái niệm nhà hàng	280
7.1.2. Điều kiện kinh doanh ăn uống của nhà hàng	282

7.2. QUY TRÌNH TỔ CHỨC KINH DOANH ĂN UỐNG TRONG NHÀ HÀNG.....	284
7.2.1. Xây dựng kế hoạch thực đơn.....	285
7.2.2. Tổ chức mua.....	293
7.2.3. Tổ chức nhập.....	296
7.2.4. Tổ chức lưu trữ và bảo quản trong kho.....	298
7.2.5. Tổ chức chế biến thức ăn.....	299
7.2.6. Tổ chức phục vụ trực tiếp tại nhà hàng.....	300
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 7.....	304
Tài liệu tham khảo.....	305
Chương 8: QUẢN TRỊ MARKETING TRONG KHÁCH SẠN.....	307
8.1. BÀN CHẤT CỦA HOẠT ĐỘNG MARKETING KHÁCH SẠN...308	
8.1.1. Khái niệm và đặc thù của Marketing du lịch.....	308
8.1.2. Khái niệm Marketing khách sạn và vai trò của quản trị hoạt động Marketing trong kinh doanh khách sạn.....	311
8.1.3. Mục tiêu của hoạt động Marketing trong hoạt động kinh doanh lưu trú và ăn uống.....	314
8.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ PHẬN MARKETING CỦA KHÁCH SẠN.....	314
8.2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy.....	314
8.2.2. Chức năng hoạt động của bộ phận Marketing trong khách sạn.....	316
8.3. NỘI DUNG QUẢN TRỊ MARKETING KHÁCH SẠN.....	316
8.3.1. Nghiên cứu và xác định thị trường mục tiêu.....	317
8.3.2. Xây dựng chiến lược Marketing, Marketing hỗn hợp (Marketing-Mix) trong kinh doanh khách sạn.....	324
Từ khóa.....	346
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 8.....	346
Tài liệu tham khảo.....	347

Chương 9: QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	349
9.1. KHÁI NIỆM	350
9.1.1. Khái niệm chất lượng	350
9.1.2. Khái niệm chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn	356
9.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN	359
9.2.1. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn khó đo lường và đánh giá.....	360
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.....	361
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.....	361
9.2.4. Chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn đòi hỏi tính nhất quán cao	362
9.3. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM.....	364
9.3.1. Chất lượng dịch vụ cao giúp gia tăng lợi nhuận cho cơ sở lưu trú du lịch	365
9.3.2. Tăng khả năng cạnh tranh và tăng giá bán một cách hợp lý trên thị trường	366
9.3.3. Nâng cao chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn giúp giảm thiểu các chi phí kinh doanh cho doanh nghiệp.....	367
9.4. ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	369
9.5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN	373
9.5.1. Hiểu biết nhu cầu mong đợi của khách hàng.....	374
9.5.2. Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ	376
9.5.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động	377

9.5.4. Kiểm tra đều đặn thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của cơ sở lưu trú du lịch	377
9.5.5. Giải quyết phàn nàn của khách	378
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 9	379
Tài liệu tham khảo	380
Chương 10: KIỂM SOÁT HOẠT ĐỘNG VÀ KIỂM TRA KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN	385
10.1. KIỂM SOÁT (CONTROLLING) HOẠT ĐỘNG TRONG KHÁCH SẠN	386
10.2. KIỂM TRA KẾT QUẢ NGUỒN THU VÀ CHI CỦA KHÁCH SẠN	395
10.3. QUẢN TRỊ TỐI ƯU DOANH THU KHÁCH SẠN (YIELD MANAGEMENT)	402
10.4. PHÂN TÍCH KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN	410
10.4.1. Phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn	411
10.4.2. Nội dung phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn	417
10.5. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH CỦA KHÁCH SẠN	426
Từ khóa	442
Bài tập	442
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 10	443
Tài liệu tham khảo	444
PHỤ LỤC	445

Giáo trình

QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN



Tổng phát hành tại:

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

207 Đường Giải Phóng, Quận Hai Bà Trưng, Hà Nội

Tel: (84-4) 3628 2486 - Fax: (84-4) 3628 2485

Email: nxb@neu.edu.vn - Website: <http://nxb.neu.edu.vn>



Giá: 111.000VNĐ

+ Sự tăng lên của chất lượng nguồn nhân lực được sử dụng trong các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn.

Chất lượng của đội ngũ nhân viên được sử dụng cùng với trình độ quản lý điều hành của các nhà quản lý là nhân tố quyết định sự sáng tạo, linh động, đổi mới không ngừng và theo chiều hướng phát triển đón đầu để tạo ra “sức bật” cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Như vậy, đầu tư vào nguồn lực con người tốt sẽ giúp cho các cơ sở lưu trú du lịch chứng minh tính bền vững trong sự phát triển của mình. Công tác đào tạo đội ngũ từ quản lý cấp cao, quản lý cấp trung cho đến đội ngũ nhân viên phục vụ trực tiếp trong các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn theo hướng chuyên nghiệp, đảm bảo đáp ứng ba yêu cầu tối thiểu phải có của đội ngũ nhân lực du lịch là: thái độ tốt, kỹ năng nghề nghiệp cao và kiến thức chuyên ngành, văn hóa – xã hội sâu và rộng. Cùng với đó, yêu cầu về nghệ thuật giao tiếp ứng xử, giao tiếp thông thạo bằng ngoại ngữ với khách du lịch của nhân viên phục vụ đóng vai trò quyết định chất lượng nguồn nhân lực và đảm bảo chất lượng dịch vụ hoàn hảo là những căn cứ quan trọng đánh giá sự phát triển bền vững của lĩnh vực kinh doanh khách sạn của một vùng du lịch.

b. Chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững về môi trường

Trong quá trình vận động và phát triển xã hội, con người đã có những tác động đáng kể đến môi trường, đến sự cân bằng sinh thái và ngược lại con người lại chịu ảnh hưởng của sự biến động môi trường, của sự mất cân bằng của các hệ sinh thái. Trong những năm gần đây, vấn đề môi trường thu hút được sự quan tâm đặc biệt của mọi quốc gia. Hầu như trong các chính sách, chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia hay thậm chí của mỗi tỉnh đều quan tâm đề cao những giải pháp nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực đến môi trường.

Kinh doanh khách sạn là một ngành mà sự tồn tại và phát triển của nó gắn liền với môi trường (tự nhiên và xã hội). Chính vì vậy, đối với bất kỳ một dự án phát triển kinh doanh khách sạn nào ở vùng du lịch, một trong những vấn đề hàng đầu cần được quan tâm là xác định hiện trạng môi trường và đưa ra những phương án đầu tư nhằm đảm bảo giảm thiểu tác động tiêu cực tới môi trường. Các chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững về môi trường của kinh doanh khách sạn được phản ánh thông qua:

mức độ sử dụng quản lý năng lượng và khả năng xử lý rác thải, khí thải, tiếng ồn...của các cơ sở lưu trú du lịch trong vùng du lịch.

- Mức độ tiết kiệm và khả năng quản lý tiêu thụ năng lượng điện hiệu quả của các CSLTDL.

Trong các cơ sở lưu trú du lịch, năng lượng chủ yếu được sử dụng dưới dạng điện năng hoặc nhiệt năng thông qua nhiên liệu để thắp sáng, làm lạnh, vận hành các thiết bị và đun nước nóng. Lượng năng lượng tiêu thụ trong các cơ sở lưu trú du lịch thường rất lớn. Năng lượng được tiêu thụ nhiều nhất trong các hoạt động chính như: khu vực phòng ngủ, nhà hàng, chế biến món ăn và các khu vực dịch vụ bổ sung. Có nhiều thiết bị sử dụng và tiêu hao nhiều năng lượng như: máy điều hòa nhiệt độ, thiết bị chiếu sáng, kho lạnh, thiết bị văn phòng, thang máy, máy giặt... Một số trang thiết bị sử dụng nhiên liệu để hoạt động như: lò hơi, bếp than, xe ô tô... Trong các cơ sở lưu trú du lịch, chi phí năng lượng, đặc biệt là chi phí điện là một trong những mối quan tâm hàng đầu của các nhà quản lý, được thể hiện qua chi phí về năng lượng trong tổng chi phí vận hành của cơ sở lưu trú du lịch, theo số liệu thống kê của Tập đoàn Inter Continental, hàng năm loại chi phí này thường chiếm khoảng 21,3% tổng chi phí vận hành kinh doanh khách sạn của Tập đoàn, gấp 4 lần so với chi phí cho nước. Khi du lịch phát triển, số lượng khách du lịch tăng lên, hệ thống cơ sở lưu trú du lịch cũng tăng theo, dịch vụ được mở rộng thì mức độ tiêu thụ năng lượng điện để phục vụ khách tăng rất mạnh. Việc tiêu thụ năng lượng tăng lên trong kinh doanh khách sạn gây ảnh hưởng không nhỏ đến nguồn tài nguyên và tác động xấu tới môi trường. Do đó, mức độ tiết kiệm và khả năng quản lý tiêu thụ năng lượng điện hiệu quả của các cơ sở lưu trú du lịch được đo lường thông qua các chỉ tiêu sau:

+ Mức giảm chi phí điện trong kinh doanh hàng năm của các cơ sở lưu trú du lịch (hay mức tiết kiệm chi phí điện mà không làm ảnh hưởng tới sự hài lòng của khách hàng).

+ Mức tăng số lượng các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn trong vùng du lịch có áp dụng các biện pháp tiết kiệm tiêu thụ điện.

Căn cứ pháp lý để đánh giá theo tiêu chí này ở Việt Nam là “Nghị định về việc tiết kiệm và sử dụng năng lượng hiệu quả” (Nghị định số 102/2003/NĐ-CP ngày 03/9/2003). Theo Nghị định này, bất kỳ người nào tiêu thụ năng lượng với mức tiêu thụ hàng năm lớn hơn 3 triệu Kw/h hay tương đương với 1000 tấn dầu thì sẽ bị coi là “người tiêu thụ năng lượng với mức cao”. Nằm trong số này có các siêu thị, cơ sở lưu trú du lịch và các văn phòng cơ quan. Bất kỳ người tiêu thụ nào được xếp vào hàng “người tiêu thụ năng lượng mức cao” đều phải thực hiện việc tiết kiệm năng lượng theo chỉ định của Bộ Công Nghiệp và Ban Công nghiệp tại địa phương.

- Mức độ tiết kiệm và khả năng quản lý sử dụng nước của các cơ sở lưu trú du lịch

Trong các cơ sở lưu trú du lịch, lượng nước tiêu thụ và lượng nước thải ra là rất lớn, gây tác động tới môi trường ở hai khía cạnh: khối lượng nước sạch cần được cung cấp và vấn đề nước thải. Do vậy việc sử dụng không hiệu quả nước cấp sẽ gây lãng phí nguồn tài nguyên, góp phần gây ô nhiễm và làm suy thoái môi trường. Khu vực tiêu thụ nhiều nước nhất là khu vực buồng ngủ, phòng vệ sinh, bể bơi, khu vực giặt là, sân vườn, khu vực nhà hàng và bếp. Lượng nước thải ra từ cơ sở lưu trú du lịch chứa nhiều chất có hại cho môi trường, nhất là các hóa chất dùng để tẩy rửa. Nếu không qua xử lý, lượng nước thải này có thể được xả trực tiếp ra cống thoát nước công cộng, ra sông và biển. Nước sinh hoạt đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của cơ sở lưu trú du lịch, đặc biệt đối với những cơ sở lưu trú du lịch nằm ở những nơi khan hiếm nước ngọt như trên đảo hay bên bờ biển. Tại một số nơi, nước ngọt phải được vận chuyển từ nơi khác đến hay được sử dụng từ nước biển với chi phí rất cao. Trong điều kiện giá nước sinh hoạt, chi phí xử lý nước thải cũng như chi phí năng lượng cho việc bơm nước và làm nóng nước tăng lên, các cơ sở lưu trú du lịch phải có biện pháp sử dụng nước, năng lượng hiệu quả thông qua quản lý việc sử dụng nước để tiết kiệm chi phí. Vì thế, các chỉ tiêu sử dụng để đánh giá mức độ phát triển bền vững về môi trường của kinh doanh khách sạn còn bao gồm các chỉ tiêu phản ánh mức độ sử dụng năng lượng nước và giảm thiểu tác hại đến môi trường trong kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch như:

- Mức độ tiết kiệm sử dụng nước;

- Mức giảm lượng nước thải;
- Mức tiết kiệm chi phí điện liên quan đến sử dụng nước (như việc bơm nước);
- Mức giảm chi phí xử lý nước thải

- Mức độ tái sử dụng và xử lý rác thải của các cơ sở lưu trú du lịch

Rác thải ảnh hưởng rất lớn đến môi trường vì rác thải bao gồm nhiều loại và rất khó xử lý theo cách có lợi cho môi trường. Mặt khác, việc thải nhiều rác còn làm lãng phí các nguồn tài nguyên để làm ra các vật liệu đó, như vậy cũng góp phần làm suy thoái môi trường. Việc phân loại và xử lý rác thải trong các cơ sở lưu trú du lịch là một việc làm cần thiết nhằm góp phần bảo vệ môi trường một cách trực tiếp nhất. Các cơ sở lưu trú du lịch liên tục thải ra khối lượng lớn những chất thải cứng và độc hại. Nếu có biện pháp tích cực xử lý rác thải thì cơ sở lưu trú du lịch có thể cắt giảm được chi phí hoạt động, bảo tồn được vẻ đẹp tự nhiên của cảnh quan môi trường, giảm được mùi và các loài sâu bọ phá hại. Những lợi ích trong việc quản lý rác thải của cơ sở lưu trú du lịch là giúp giảm nhân công xử lý chất thải; giảm chi phí xử lý chất thải; tăng thu nhập từ việc bán các chất thải có thể tái chế; phòng chống các loài côn trùng và các loài gặm nhấm phá hại; cải thiện mối quan hệ cộng đồng và tăng sự hài lòng của khách.

Như vậy, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần thiết phải áp dụng các biện pháp quản lý nhằm tái sử dụng và xử lý rác thải từ hoạt động kinh doanh của mình để không chỉ góp phần giảm tác động xấu đến môi trường mà còn đem lại lợi ích nhiều mặt cho doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp phát triển một cách bền vững.

c. Chỉ tiêu đánh giá sự phát triển bền vững về xã hội

Trên thế giới, kinh doanh khách sạn vốn được coi là hoạt động xuất khẩu tại chỗ hiệu quả nhất, là ngành kinh doanh tạo nguồn thu ngoại tệ lớn và đóng góp tích cực vào tăng trưởng GDP cho các quốc gia phát triển du lịch. Đồng thời, đây cũng được coi là ngành tạo động lực thúc đẩy sự tăng trưởng mạnh mẽ của số nhân kinh tế thông qua phản ứng dây chuyền của sự tăng trưởng kinh tế giữa kinh doanh khách sạn với các ngành kinh tế khác trong nền kinh tế quốc dân. Bên cạnh những đóng góp tích cực cho sự phát

triển bền vững về kinh tế (đem lại lợi ích kinh tế trước mắt và lâu dài cho các vùng, địa phương, quốc gia và các doanh nghiệp tham gia trực tiếp và gián tiếp vào quá trình kinh doanh phục vụ khách du lịch), phát triển kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch còn được coi là một trong những nhân tố quan trọng có tác động mạnh đến sự phát triển bền vững về xã hội cho các địa phương và các vùng du lịch.

Như trên đã phân tích, chia sẻ lợi ích với cộng đồng địa phương là một nguyên tắc quan trọng trong phát triển bền vững của kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch. Theo đó, để đánh giá sự phát triển bền vững về xã hội của lĩnh vực kinh doanh khách sạn cần phải dựa trên những chỉ tiêu cho phép đánh giá mức độ tham gia đóng góp của lĩnh vực kinh doanh khách sạn vào việc đem lại những lợi ích thiết thực cho cộng đồng địa phương và đảm bảo sự công bằng trong phát triển cả trong hiện tại và tương lai. Các chỉ tiêu đó bao gồm:

d. Mức độ đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch

Mức độ đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch được đo lường thông qua chỉ tiêu định lượng là: số lượng các dự án và tổng số vốn đầu tư vào các cơ sở lưu trú du lịch tại vùng du lịch. Đây là chỉ tiêu tổng quát nhất phản ánh mức độ đóng góp trực tiếp và gián tiếp của kinh doanh khách sạn vào việc làm tối đa hóa lợi ích kinh tế và xã hội cho địa phương trong hiện tại và tương lai.

Trong điều kiện kinh tế, chính trị, xã hội và môi trường đảm bảo, ở những vùng du lịch có giàu tài nguyên du lịch với sức hấp dẫn cao thường thu hút được nhiều khách du lịch đến tham quan và sử dụng các sản phẩm lưu trú du lịch. Khi cầu du lịch tăng mạnh tại các điểm du lịch sẽ thôi thúc các nhà đầu tư trong và ngoài nước đổ vốn vào xây dựng thêm nhiều cơ sở lưu trú du lịch tại đó. Với những trung tâm du lịch càng nổi tiếng, thu hút được nhiều khách du lịch quốc tế có khả năng thanh toán cao thì nhu cầu xây dựng các cơ sở lưu trú du lịch cao cấp (có thứ hạng cao và quy mô lớn) càng tăng lên. Như vậy, mức độ phát triển của kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch được thể hiện qua: Số lượng các dự án đầu tư và tổng số vốn đầu tư vào kinh doanh khách sạn, đặc biệt là số lượng các dự án từ các nguồn vốn đầu tư trực tiếp của nước ngoài vào các cơ sở lưu trú du lịch có

quy mô lớn, thứ hạng cao. Thông qua số lượng các dự án và tổng số vốn đầu tư vào các cơ sở kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch cho phép khẳng định mức độ phát triển và khả năng đóng góp của ngành kinh doanh khách sạn cho sự phát triển kinh tế xã hội của địa phương và vùng du lịch trong tương lai. Điều này được chứng minh qua những tác động trực tiếp và gián tiếp đến cộng đồng địa phương của các dự án đầu tư. Ví dụ, kinh doanh khách sạn có đặc điểm luôn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp cao, nên khi có nhiều dự án lớn đầu tư vào hoạt động kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch, sẽ tạo ra nhiều việc làm cho người dân bản xứ trực tiếp tại các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn, thu nhập của người dân cũng sẽ tăng lên và cuộc sống của họ sẽ được cải thiện. Mặt khác, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn luôn được xem là bạn hàng tiêu thụ một lượng lớn sản phẩm của nhiều ngành kinh tế khác trong nền kinh tế quốc dân (như công nghiệp, nông nghiệp, công nghiệp thực phẩm, dệt may, xây dựng, ngân hàng, điện, nước, bưu điện, thủ công mỹ nghệ...). Khi các dự án đầu tư vào kinh doanh khách sạn ở vùng du lịch càng tăng lên, tổng số vốn đầu tư vào các dự án kinh doanh khách sạn có quy mô và thứ hạng cao càng nhiều sẽ tạo điều kiện để các ngành kinh tế khác là nhà cung cấp sản phẩm đầu vào cho kinh doanh khách sạn sẽ phát triển cả về số lượng và quy mô. Qua đó, kinh doanh khách sạn sẽ góp phần gián tiếp làm tăng nguồn thu cho ngân sách địa phương từ các ngành khác, tạo ra số nhân việc làm gián tiếp cho cộng đồng dân cư, giảm thiểu thất nghiệp và các hệ lụy khác đối với xã hội tại địa phương.

Theo các chuyên gia kinh tế du lịch, tác động tích cực về mặt xã hội của sự phát triển bền vững kinh doanh khách sạn sẽ đặc biệt cao tại những vùng du lịch có khả năng tự cung tự cấp ít nhất khoảng 80% các sản phẩm đầu vào cho các doanh nghiệp du lịch ngay tại địa phương. Vì vậy, các tỉnh phát triển kinh doanh khách sạn trong vùng du lịch cần có chính sách ưu tiên và tạo điều kiện thuận lợi để khuyến khích thu hút các nguồn vốn đầu tư trong và ngoài nước vào các dự án đầu tư xây dựng các cơ sở lưu trú du lịch phù hợp với đặc thù của địa phương. Đồng thời cũng phải tạo cơ chế đồng bộ nhằm khuyến khích các ngành kinh tế khác cùng phát triển trên địa bàn nhằm đáp ứng tốt số lượng và chất lượng của các sản phẩm hàng hóa và

dịch vụ đầu vào cho các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn trong vùng du lịch. Qua đó, sẽ thúc đẩy sự phát triển bền vững về kinh tế và xã hội của địa phương và của vùng du lịch.

e. Mức độ đóng góp chia sẻ lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội với cộng đồng địa phương của kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch

Sự chia sẻ lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội với cộng đồng địa phương của lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch nhằm gắn mục tiêu phát triển kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch với mục tiêu phát triển kinh tế xã hội của địa phương chính là bằng chứng về sự phát triển theo hướng bền vững về xã hội của kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch. Mức độ chia sẻ những lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội với cộng đồng địa phương của lĩnh vực kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch phụ thuộc vào chiến lược và các chính sách phát triển theo hướng bền vững về xã hội của ngành du lịch, của các địa phương, của vùng du lịch và của quốc gia. Đồng thời nó cũng chịu sự phụ thuộc vào các chính sách phát triển kinh doanh theo hướng bền vững về xã hội của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch.

Để đảm bảo tăng mức độ chia sẻ lợi ích kinh tế và xã hội cho cộng đồng địa phương, người dân bản địa phải được hưởng lợi thông qua các chính sách điều hòa lợi ích từ nguồn thu của các cơ sở lưu trú du lịch cho mục đích tạo công ăn việc làm và nâng cao mức sống của người dân một cách ổn định, lâu dài. Điều này sẽ đảm bảo cho sự phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và của toàn vùng du lịch thực sự bền vững. Muốn vậy, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần phải có những chính sách rõ ràng nhằm phát triển theo hướng bền vững về xã hội như:

Chính sách ưu tiên tuyển dụng người địa phương hoặc người dân tộc thiểu số vào làm việc trong doanh nghiệp, kể cả ở vị trí quản lý các cấp;

Chính sách hỗ trợ đào tạo người dân địa phương, hoặc người dân tộc thiểu số trước và sau khi tuyển dụng vào làm việc tại doanh nghiệp;

Chính sách hỗ trợ các hoạt động phục vụ cộng đồng với mục tiêu phát triển xã hội và cơ sở hạ tầng cho địa phương (như: giáo dục, y tế, vệ sinh môi trường...);

Chính sách ưu tiên sử dụng các dịch vụ và hàng hoá là sản phẩm nội địa hoặc sản phẩm của địa phương trong hoạt động kinh doanh khách sạn của cơ sở lưu trú du lịch;

Chính sách hỗ trợ các nhà cung cấp nhỏ phát triển và tiêu thụ các sản phẩm được làm từ những nguyên liệu tự nhiên sẵn có tại địa phương, hoặc gắn với yếu tố lịch sử và văn hóa đặc trưng của địa phương (như thực phẩm, đồ uống, hàng thủ công mỹ nghệ, sản phẩm nông nghiệp...) của các cơ sở lưu trú du lịch.

Đây là những chính sách quan trọng của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch giúp đem lại cho cộng đồng địa phương những lợi ích thiết thực đối với cuộc sống của họ. Chẳng hạn, những người dân nghèo ở những vùng sâu, vùng xa, dân tộc thiểu số sau khi được đào tạo sẽ có khả năng đáp ứng được các yêu cầu tối thiểu về thái độ, kiến thức và kỹ năng phục vụ và sau đó họ sẽ được ưu tiên tuyển chọn vào làm việc và có khả năng giữ được việc làm trong các cơ sở lưu trú du lịch như những nhân viên phục vụ hay thậm chí ở vị trí quản lý. Nhờ đó, người dân địa phương sẽ yên tâm gắn bó lâu dài với công việc và với doanh nghiệp. Cuộc sống của họ và con cháu họ vì thế mới được ổn định và dần được cải thiện cùng với sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch. Mặt khác, chính việc thực hiện các chính sách phát triển theo hướng bền vững về xã hội cũng đem lại những lợi ích kinh tế không nhỏ cho các cơ sở lưu trú du lịch vì vừa không phải “nhập khẩu” lao động từ những nơi khác, vừa giảm được hệ số luân chuyển lao động và tiết kiệm các chi phí bất hợp lý về lao động. Ngoài ra, sự tham gia của cộng đồng dân cư địa phương vào hoạt động kinh doanh khách sạn còn góp phần làm đa dạng hóa loại hình kinh doanh, tạo sự khác biệt và nâng cao chất lượng sản phẩm cho các cơ sở lưu trú du lịch trên cơ sở tiết kiệm chi phí và tăng lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp này. Do đó, các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn sẽ đồng thời đạt được cả hai mục tiêu phát triển bền vững về kinh tế và phát triển bền vững về xã hội của mình.

Vậy, để đánh giá mức độ phát triển bền vững về xã hội của kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch, có thể dựa vào các chỉ tiêu cụ thể như:

Số lượng các cơ sở lưu trú du lịch đã có các chính sách chia sẻ lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội với cộng đồng địa phương;

Số lượng các chính sách chia sẻ lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội với cộng đồng địa phương được các cơ sở lưu trú du lịch áp dụng;

Tỷ trọng lao động địa phương được tuyển dụng trong các cơ sở lưu trú du lịch...

Bên cạnh đó, để tăng cường và mở rộng phạm vi, mức độ tham gia của cộng đồng địa phương vào kinh doanh khách sạn, đồng thời đảm bảo tạo ra sự công bằng xã hội và phân chia lợi ích kinh tế - xã hội cho người dân địa phương, góp phần bảo vệ môi trường, các nguồn tài nguyên và di sản tại địa phương rất cần đến vai trò điều tiết của chính quyền địa phương, các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch các cấp thông qua hệ thống các chính sách, quy định và định hướng phát triển kinh doanh khách sạn cho phù hợp với điều kiện đặc thù của mỗi vùng du lịch. Thông qua hệ thống các chính sách và quy định, chính quyền địa phương và các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch có thể tạo cơ chế để khuyến khích hoặc bắt buộc các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn có chính sách ưu tiên tuyển dụng nguồn nhân lực địa phương; ưu tiên sử dụng các dịch vụ và hàng hoá là sản phẩm của địa phương trong hoạt động kinh doanh, tham gia hỗ trợ các hoạt động phục vụ cộng đồng... Các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch cũng có thể điều tiết nhằm hạn chế sự phát triển của một loại hình cơ sở lưu trú du lịch nào đó nếu không phù hợp hay có ảnh hưởng xấu đến lợi ích của cộng đồng địa phương và ngược lại, có thể định hướng tập trung huy động mọi nguồn lực của địa phương vào phát triển một loại hình cơ sở lưu trú du lịch nào đó nếu sự phát triển của nó có tác động tích cực thúc đẩy sự phát triển bền vững về kinh tế - xã hội tại địa phương và vùng du lịch. Chẳng hạn, ở những tỉnh có giàu tiềm năng về tài nguyên du lịch nhưng hiện trạng kinh tế - xã hội còn khó khăn, nhất là ở những vùng sâu, vùng xa, cần có định hướng và chính sách khuyến khích phát triển loại hình cơ sở lưu trú du lịch cộng đồng - “Nhà dân có phòng cho thuê” - (Homestay), vì phát triển loại hình cơ sở lưu trú du lịch cộng đồng này sẽ mang lại hiệu quả nhiều mặt về kinh tế, xã hội cho những vùng nông thôn, miền núi, nhằm thu hút nhiều hơn sự tham gia trực tiếp của cộng đồng địa phương, tận dụng lao động, hàng hoá và dịch

vụ tại chỗ, góp phần nâng cao dân trí, phát triển cộng đồng, tạo việc làm và xóa đói giảm nghèo cho cộng đồng dân cư địa phương. Trong trường hợp đó, dấu hiệu để đánh giá mức độ phát triển bền vững về xã hội nhờ sự chia sẻ lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội cho cộng đồng địa phương của kinh doanh khách sạn tại vùng du lịch dưới tác động của các chính sách quản lý vĩ mô của cơ quan quản lý nhà nước về du lịch là:

Số lượng các hộ gia đình dân cư địa phương tham gia vào kinh doanh loại hình CSLTDL cộng đồng;

Mức tăng ngân sách địa phương từ việc khai thác kinh doanh loại hình CSLTDL này;

Số lượng người dân địa phương có việc làm và thu nhập từ kinh doanh loại hình CSLTDL cộng đồng tại địa phương...

Bên cạnh những tác động tích cực về xã hội, phát triển kinh doanh khách sạn còn có thể gây ra một số tác động tiêu cực đến đời sống xã hội tại các địa phương và các vùng du lịch. Nhiều vấn đề xã hội nảy sinh tại các địa phương, các vùng du lịch, ở một chừng mực nhất định nào đó có liên quan đến sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn như ma túy, nạn mại dâm, hoạt động sòng bạc không kiểm soát... Mặt khác, trong cơ chế thị trường, cùng với quá trình phát triển kinh doanh khách sạn ở một số nơi, những giá trị văn hóa truyền thống của địa phương có thể bị biến đổi để phù hợp với nhu cầu của khách du lịch, hoặc bị méo mó đi do sự du nhập từ văn hóa ngoại lai... Do đó, để đảm bảo cho kinh doanh khách sạn phát triển thực sự bền vững về mặt xã hội, vấn đề đặt ra cho công tác quản lý nhà nước về du lịch là phải có cơ chế kiểm soát và quản lý nhằm hạn chế các tác động tiêu cực nêu trên thông qua hệ thống các quy định, luật pháp phù hợp của Nhà nước đối với kinh doanh khách sạn.

1.8. Ý NGHĨA CỦA SỰ PHÁT TRIỂN HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.8.1. Ý nghĩa kinh tế

Lĩnh vực kinh doanh khách sạn là một bộ phận cấu thành, là khâu mắt xích quan trọng và thực hiện những nhiệm vụ quan trọng của ngành du

lịch. Kinh doanh khách sạn và kinh doanh du lịch của một quốc gia luôn song hành và có mối quan hệ tương hỗ hai chiều khăng khít, tác động qua lại lẫn nhau.

Thông qua phát triển hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch ở các trung tâm du lịch, một phần trong quỹ tiêu dùng của người dân được sử dụng vào việc tiêu dùng các dịch vụ và hàng hoá của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch tại các điểm đến du lịch. Một phần trong quỹ tiêu dùng từ thu nhập của người dân từ khắp các nơi (trong và ngoài nước) được đem đến tiêu dùng tại các trung tâm du lịch. Như vậy có sự phân phối lại quỹ tiêu dùng từ vùng này sang vùng khác, từ đất nước này sang đất nước khác. Kết quả dẫn đến việc phân phối lại quỹ tiêu dùng trong nền kinh tế quốc dân. Theo cách này, kinh doanh khách sạn góp phần làm tăng GDP cho các vùng và quốc gia phát triển nó. Thông qua chuỗi các vòng quay tiêu dùng – thu nhập trong nền kinh tế từ hoạt động kinh doanh của các cơ sở lưu trú du lịch còn tạo ra hiệu quả số nhân thu nhập cho nền kinh tế của các quốc gia có chiến lược phát triển mạnh lĩnh vực kinh doanh lưu trú du lịch.

Ngoài ra kinh doanh khách sạn phát triển góp phần tăng cường thu hút vốn đầu tư trong và ngoài nước, huy động được vốn nhàn rỗi trong nhân dân vì đầu tư vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn giúp đem lại hiệu quả của đồng vốn đầu tư cao. Ở Việt Nam, sau khi có chính sách mở cửa của Đảng và Nhà nước, đến nay đã thu hút được một lượng lớn vốn đầu tư của các tập đoàn kinh doanh lớn trên thế giới vào các dự án kinh doanh lưu trú du lịch, đặc biệt là các dự án xây dựng các khách sạn có thứ hạng cao ở các trung tâm du lịch phát triển mạnh như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Nha Trang, Huế, Đà Nẵng, Quảng Ninh...(chiếm khoảng 70% tổng số vốn đầu tư của nước ngoài vào Việt Nam trong giai đoạn 1995-2000).

Các cơ sở lưu trú du lịch là bạn hàng lớn của nhiều ngành khác trong nền kinh tế bởi giúp tiêu thụ một khối lượng lớn các sản phẩm của các ngành như: công nghiệp nặng, công nghiệp nhẹ, công nghiệp thực phẩm, nông nghiệp, bưu chính viễn thông, ngân hàng và đặc biệt là ngành thủ công mỹ nghệ. Vì vậy phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn cũng đồng nghĩa với việc khuyến khích các ngành khác phát triển theo. Trong đó bao gồm cả việc khuyến khích phát triển cơ sở hạ tầng cho các điểm du lịch.

Vì kinh doanh khách sạn luôn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối cao cho nên phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn sẽ góp phần giải quyết một khối lượng lớn công ăn việc làm cho người dân làm việc trực tiếp trong ngành kinh doanh lưu trú du lịch. Tuy nhiên do phản ứng dây chuyền về sự phát triển giữa kinh doanh khách sạn và các ngành khác (là bạn hàng của khách sạn) như đã nói ở trên mà kinh doanh khách sạn phát triển còn tạo ra sự phát triển theo cấp số nhân về việc làm gián tiếp trong các ngành có liên quan và các hoạt động vệ tinh.

Tuy nhiên đối với các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, với nền tảng cơ sở hạ tầng xã hội còn ở mức độ hạn chế, xuất phát điểm còn chưa đạt yêu cầu, việc xây dựng định hướng chiến lược phát triển ngành du lịch nói chung và kinh doanh lưu trú du lịch nói riêng cần có sự cân nhắc, tính toán kỹ lưỡng. Thực tế phát triển hoạt động kinh doanh lưu trú du lịch ở những nước có nền kinh tế kém phát triển nếu không lường trước những khó khăn thách thức và chủ động điều tiết thông qua các chính sách quản lý vĩ mô trên phạm vi quốc gia và tỉnh, có thể sẽ phải đối mặt với những tác động tiêu cực thậm chí phải trả giá đắt về kinh tế do tập trung phát triển quá nhanh lĩnh vực kinh doanh khách sạn.

1.8.2. Ý nghĩa xã hội

Thông qua việc tạo điều kiện cho việc nghỉ ngơi tích cực trong thời gian đi du lịch của con người ngoài nơi cư trú thường xuyên, kinh doanh khách sạn góp phần gìn giữ và phục hồi khả năng lao động của người dân tại các điểm du lịch. Thông qua việc thoả mãn nhu cầu tham quan, nghỉ ngơi cuối tuần một cách tích cực cho số đông người dân đã góp phần nâng cao mức sống về vật chất và tinh thần cho nhân dân. Điều đó càng làm tăng nhu cầu tìm hiểu di tích lịch sử văn hoá của đất nước và các thành tựu của công cuộc xây dựng và bảo vệ đất nước của Đảng ta, góp phần giáo dục lòng yêu nước và lòng tự hào dân tộc cho thế hệ trẻ.

Ý nghĩa xã hội khác của kinh doanh khách sạn là thông qua các hoạt động này, người dân các nước, các dân tộc gặp nhau và làm quen với nhau, do đó tạo điều kiện thuận lợi cho sự gắn gũi giữa mọi người từ khắp mọi nơi, từ các quốc gia, các châu lục trên thế giới tới Việt Nam. Điều đó làm tăng ý nghĩa vì mục đích hoà bình, hữu nghị và tình đoàn kết giữa các dân

tộc của kinh doanh du lịch nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng. Các khách sạn lớn hiện đại là nơi tiến hành các cuộc họp, các hội nghị cấp cao hoặc các hội nghị theo các chuyên đề, các đại hội, các cuộc gặp gỡ công vụ về kinh tế, chính trị, văn hoá. Là nơi chứng kiến những sự kiện chính trị, kinh tế quan trọng trong nước và thế giới. Tại các khách sạn cũng thường được tổ chức nhiều hoạt động văn hoá như hoà nhạc, trưng bày nghệ thuật hoặc triển lãm... Theo cách đó, kinh doanh khách sạn đóng góp tích cực cho sự phát triển, giao lưu giữa các quốc gia và các dân tộc trên thế giới về nhiều phương diện khác nhau.

1.9. KHÁI QUÁT VỀ LỊCH SỬ VÀ XU HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.9.1. Khái quát về lịch sử hình thành và phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới

Những dấu hiệu đầu tiên về cơ sở lưu trú được tìm thấy ở các quốc gia chiếm hữu nô lệ ở miền Đông cổ đại và muộn hơn là ở khu vực Địa Trung Hải.

Trong thời kỳ Ai Cập cổ đại, những cơ sở lưu trú đầu tiên là những căn buồng trang bị thô sơ để phục vụ việc ngủ qua đêm của những khách bộ hành. Xung quanh các nhà thờ ở Ai Cập, ở Atxyri và muộn hơn là ở Hy Lạp đã dựng lên những ngôi nhà như vậy được trang bị thích hợp theo yêu cầu của khách - những người theo tôn giáo hay phi tôn giáo hoặc những người hành khách bình thường.

Ở Hy Lạp, trong các thành phố và dọc các con đường có những nhà trọ công cộng, ngoài ra còn có những nhà trọ tư nhân. Ở đó, ngoài cho thuê chỗ ngủ, đôi khi còn bán cả thức ăn.

Mạng lưới đường sá và bưu điện dày đặc ở Đế chế La Mã đã tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của các cơ sở lưu trú. Bên cạnh những nhà trọ công cộng chủ yếu dành cho những người khách đi vì mục đích công vụ, xuất hiện cả những nhà trọ tư nhân. Ngoài ra ở gần các trạm bưu điện còn có các cơ sở đặc biệt dành riêng cho các nhà sùng bái đạo Cơ đốc.

Các cơ sở lưu trú ở Hy Lạp và La Mã cổ đại mặc dù được trang bị thô sơ, nhưng đã đặt nền móng khởi nguồn cho kinh doanh khách sạn hiện đại được gìn giữ đến tận ngày nay như các cơ sở này đã đưa ra những quy định về trách nhiệm bảo vệ tài sản của khách, nhiệm vụ lập danh sách khách lưu trú, điều luật cấm một số trò chơi và tiêu khiển có hại trong khách sạn. Các quy định này vẫn còn giá trị trong kinh doanh khách sạn ngày nay. Trong giai đoạn này, hoạt động phục vụ thức ăn, đồ uống cho khách không tách rời việc phục vụ chỗ ngủ trong các cơ sở lưu trú.

Các biến đổi to lớn về kinh tế, xã hội và chính trị trong thời kỳ quá độ từ chế độ chiếm hữu nô lệ lên chế độ phong kiến ảnh hưởng tai hại đến sự phát triển của các cơ sở kinh doanh lưu trú và ăn uống thời kỳ này.

Song song với sự cùng cố của chế độ phong kiến ở các nước Châu Âu với nhiều nghề nghiệp mới được hình thành. Các thành phố phát triển nhanh, hoạt động ngoại thương được mở rộng. Nhu cầu đi lại tăng mạnh, kéo theo sự tăng mạnh của các cơ sở lưu trú và ăn uống. Trong giai đoạn này đã hình thành sự phân cấp trong các cơ sở lưu trú, nổi bật là hai loại: cơ sở lưu trú dành cho khách thuộc giai cấp thống trị (giới quý tộc) và cơ sở lưu trú dành cho khách thông thường (bình dân).

Trong thời kỳ phong kiến ở nước Nga, ngoài mạng lưới rộng rãi các cơ sở lưu trú dọc đường (gần các trạm bưu điện) còn xây dựng nhiều nhà trọ và quán trọ vừa là trung tâm thương mại, vừa có các hoạt động phong phú khác phục vụ người nước ngoài.

Cuối thế kỷ 18 và đầu thế kỷ 19 là thời kỳ xuất hiện bước ngoặt của hoạt động kinh doanh lưu trú trong khách sạn, mang đúng nghĩa hiện đại của nó. Nguyên nhân sinh ra bước ngoặt này là sự hình thành hình thái kinh tế - xã hội tư bản chủ nghĩa và đặc biệt là giai đoạn phát triển công nghiệp của nó. Các trung tâm công, thương nghiệp mới với phương tiện giao thông đường thủy (cuối thế kỷ 19) và giao thông đường sắt thuận tiện đã đòi hỏi sự phát triển nhanh chóng của kinh doanh khách sạn. Sự phát triển của hoạt động này gắn liền với sự phát triển của chủ nghĩa tư bản. Một mặt, các cơ sở lưu trú thô sơ như nhà trọ vẫn mọc lên nhiều nơi. Mặt khác đã xây dựng nhiều khách sạn sang trọng với các buồng khách xa hoa hơn, các buồng đều được trang trí lộng lẫy và rất rộng rãi.

Khoảng cuối thế kỷ 19, hoạt động kinh doanh lưu trú phân hoá theo vị trí địa lý của các cơ sở kinh doanh. Ví dụ: cơ sở lưu trú dành cho khách công vụ thường nằm ở gần ga xe lửa, cơ sở lưu trú dành cho khách nghỉ ngơi giải trí thường được xây dựng tại các trung tâm nghỉ dưỡng.... Ở thời kỳ này, tiến bộ khoa học kỹ thuật được áp dụng rộng rãi và đã được áp dụng sâu vào hoạt động của các khách sạn. Cạnh tranh trong kinh doanh lưu trú ngày càng trở nên khốc liệt trong giai đoạn này.

Cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20 là thời kỳ nổi tiếng được gọi là "*kỷ nguyên vàng*" trong lịch sử phát triển của kinh doanh khách sạn. Kinh doanh khách sạn trong giai đoạn phát triển này có một số đặc điểm sau:

- + Sự gia tăng nhanh chóng của số lượng khách sạn sang trọng ở các thủ đô các nước trên thế giới.

- + Sự mở rộng và hiện đại hoá hàng loạt các khách sạn trong các khu nghỉ dưỡng ở Riviera do sự ham thích nghỉ ngơi ở vùng biển về mùa hè của số đông khách du lịch.

- + Xuất hiện nhiều khách sạn dành cho khách công vụ và khách có khả năng thanh toán trung bình.

Trong chiến tranh thế giới thứ nhất, kinh doanh khách sạn bị ngừng trệ. Một loạt khách sạn bị phá huỷ, một số khách sạn bị biến thành bệnh viện phục vụ cho quân đội.

Trong thời kỳ giữa hai cuộc chiến tranh thế giới, cơ cấu của các cơ sở lưu trú có nhiều thay đổi phù hợp với sự thay đổi của cơ cấu khách du lịch. Ví dụ như số các buồng khách có diện tích rộng trong các khách sạn bị giảm, số các buồng khách quá xa hoa, sang trọng cũng giảm đi, điện thoại được đặt trong tất cả các buồng loại sang trọng...

Vào những năm 30 của thế kỷ 20, ngành chế tạo ô tô phát triển mạnh và ở Mỹ đã xuất hiện những Motel đầu tiên dành cho khách đi du lịch bằng ô tô riêng.

Chiến tranh thế giới thứ hai gây nên nhiều tổn thất cho kinh doanh khách sạn. Rất nhiều khách sạn bị phá huỷ và bị chiếm đóng, biến thành các khu trại lính.

Sau chiến tranh và đặc biệt là từ sau năm 1950 đã mở ra một thời kỳ mới thuận lợi cho sự phát triển của kinh doanh khách sạn. Bên cạnh các nước có ngành kinh doanh khách sạn hiện đại như Thụy Sĩ, Áo, Pháp, đã xuất hiện các nước có ngành kinh doanh khách sạn mới như Tây Ban Nha, Hy Lạp, Nam Tư...

1.9.2. Lịch sử phát triển ngành du lịch và khách sạn Việt Nam

Kinh doanh khách sạn là một trong những hoạt động kinh doanh lưu trú luôn gắn liền cùng với các hoạt động kinh doanh các dịch vụ du lịch khác tạo nên những hoạt động du lịch nói riêng và kinh doanh du lịch nói chung. Ở Việt Nam, theo một số nghiên cứu chính thức, thì đến đầu thế kỷ XX, thực dân Pháp đã phát triển các hoạt động du lịch Việt Nam thông qua việc họ tổ chức cho những nhà khoa học Pháp đi khắp Việt Nam tìm kiếm những địa điểm có tài nguyên du lịch đặc trưng, khí hậu mát mẻ để xây dựng những khu nghỉ dưỡng cho quan chức thực dân, ví dụ như: Hạ Long, Sa Pa, Tam Đảo, Mẫu Sơn, Ba Vì, Đồ Sơn, Sầm Sơn, Bạch Mã, Nha Trang, Đà Lạt, Vũng Tàu.v.v...và cho đến tận ngày nay, những địa danh được người Pháp chọn làm nơi nghỉ dưỡng vẫn là những trung tâm du lịch, những điểm du lịch hấp dẫn, nổi tiếng và thu hút nhiều khách du lịch đến tham quan và nghỉ dưỡng. Cùng với lịch sử phát triển của dân tộc, sự hình thành và phát triển ngành du lịch nói chung, ngành khách sạn nói riêng luôn được Đảng và Nhà nước ta quan tâm và xác định vị trí trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước phù hợp với yêu cầu cách mạng.

Trên phương diện tổng thể, chúng ta có thể phân lịch sử hình thành và phát triển hoạt động kinh doanh du lịch nói chung, và kinh doanh khách sạn nói riêng ở Việt Nam thành những giai đoạn với những đặc trưng cơ bản sau:

Giai đoạn đất nước còn tạm thời bị chia cắt, trong hoàn cảnh chiến tranh khốc liệt, từ năm 1960 đến 1975, du lịch ra đời nhằm đáp ứng yêu cầu phục vụ các đoàn khách của Đảng và Nhà nước, khách du lịch vào nước ta theo các Nghị định thư. Để thực hiện mục tiêu này, hội đồng Chính phủ đã ban hành Nghị định số 26/CP, ngày 09/07/1960, thành lập Công ty Du lịch Việt Nam trực thuộc Bộ Ngoại thương. Quản lý nhà nước về du lịch thuộc chức năng của Bộ Ngoại thương với một Phòng chuyên trách 4 người; năm

1969 chức năng này chuyển về Phủ Thủ tướng; sau đó chuyển sang Bộ Công an. Trong điều kiện rất khó khăn của chiến tranh và qua nhiều cơ quan quản lý, ngành Du lịch đã nỗ lực phấn đấu, vượt qua mọi thử thách, từng bước mở rộng nhiều cơ sở Du lịch ở Hà Nội, Hải Phòng, Quảng Ninh, Tam Đảo, Hoà Bình, Thanh Hoá, Nghệ An... Ngành Du lịch đã hoàn thành tốt nhiệm vụ chính trị, phục vụ an toàn, có chất lượng; một lượng lớn khách của Đảng và Nhà nước, các đoàn chuyên gia các nước Xã hội chủ nghĩa anh em vào giúp Việt Nam thực hiện 2 nhiệm vụ là xây dựng Xã hội chủ nghĩa ở miền Bắc và giải phóng Miền Nam thống nhất đất nước; đồng thời đón tiếp phục vụ, đáp ứng nhu cầu du lịch, tham quan nghỉ mát của cán bộ, bộ đội và nhân dân.

Sau ngày miền Nam hoàn toàn giải phóng, đất nước thống nhất, hoạt động du lịch dần trải rộng ra các miền Tổ quốc. Ngành Du lịch bước vào xây dựng bộ máy tổ chức và đội ngũ lao động, phát triển cơ sở vật chất kỹ thuật, trong đó có các cơ sở lưu trú, chuẩn bị điều kiện chuyển dần sang cơ chế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa. Ở giai đoạn này, ngành Du lịch hoạt động trong điều kiện đất nước vừa phải qua cuộc chiến tranh giải phóng dân tộc lâu dài, phải tập trung sức hàn gắn vết thương chiến tranh, khôi phục kinh tế và phá thế bao vây cấm vận của Mỹ; đồng thời lại phải tiếp tục cuộc chiến đấu bảo vệ biên cương phía Bắc và Tây Nam. Từ năm 1975 đến 1990, hoà vào khí thế chung của đất nước đã được thống nhất, ngành Du lịch đã làm tốt nhiệm vụ tiếp quản, bảo toàn và phát triển các cơ sở Du lịch ở các tỉnh, thành phố vừa giải phóng; lần lượt mở rộng, xây dựng thêm nhiều cơ sở mới từ Huế, Đà Nẵng, Bình Định đến Nha Trang, Lâm Đồng, thành phố Hồ Chí Minh, Vũng Tàu, Cần Thơ... từng bước thành lập các doanh nghiệp du lịch nhà nước trực thuộc Tổng cục Du lịch và Ủy ban Nhân dân tỉnh, thành phố và đặc khu. Tháng 6 năm 1978, Tổng cục Du lịch Việt Nam được thành lập trực thuộc Hội đồng Chính phủ, đánh dấu một bước phát triển mới của ngành Du lịch.

Trong giai đoạn này, ngành Du lịch đã phấn đấu vượt qua những khó khăn, thử thách mới, tổ chức đón tiếp và phục vụ khách du lịch quốc tế từ các nước Xã hội chủ nghĩa anh em và các nước khác trên thế giới đến Việt Nam. Du lịch đã góp phần tích cực tuyên truyền giới thiệu về đất nước, con

người Việt Nam với bạn bè thế giới và tổ chức cho nhân dân đi du lịch giao lưu hai miền Nam - Bắc, thiết thực góp phần giáo dục tinh thần yêu nước, tinh thần tự hào dân tộc. Thông qua du lịch, thế giới hiểu rõ thêm quan điểm, nguyện vọng của Đảng, Nhà nước và nhân dân Việt Nam sau chiến tranh muốn là bạn của tất cả các nước trong cộng đồng thế giới, phấn đấu vì hoà bình, độc lập và phát triển, góp phần phá thế bao vây cấm vận của Mỹ. Về mặt kinh tế - xã hội, ngành Du lịch đã phát triển thêm một bước, hoạt động có kết quả tốt, đặt nền móng cho ngành Du lịch bước vào giai đoạn mới.

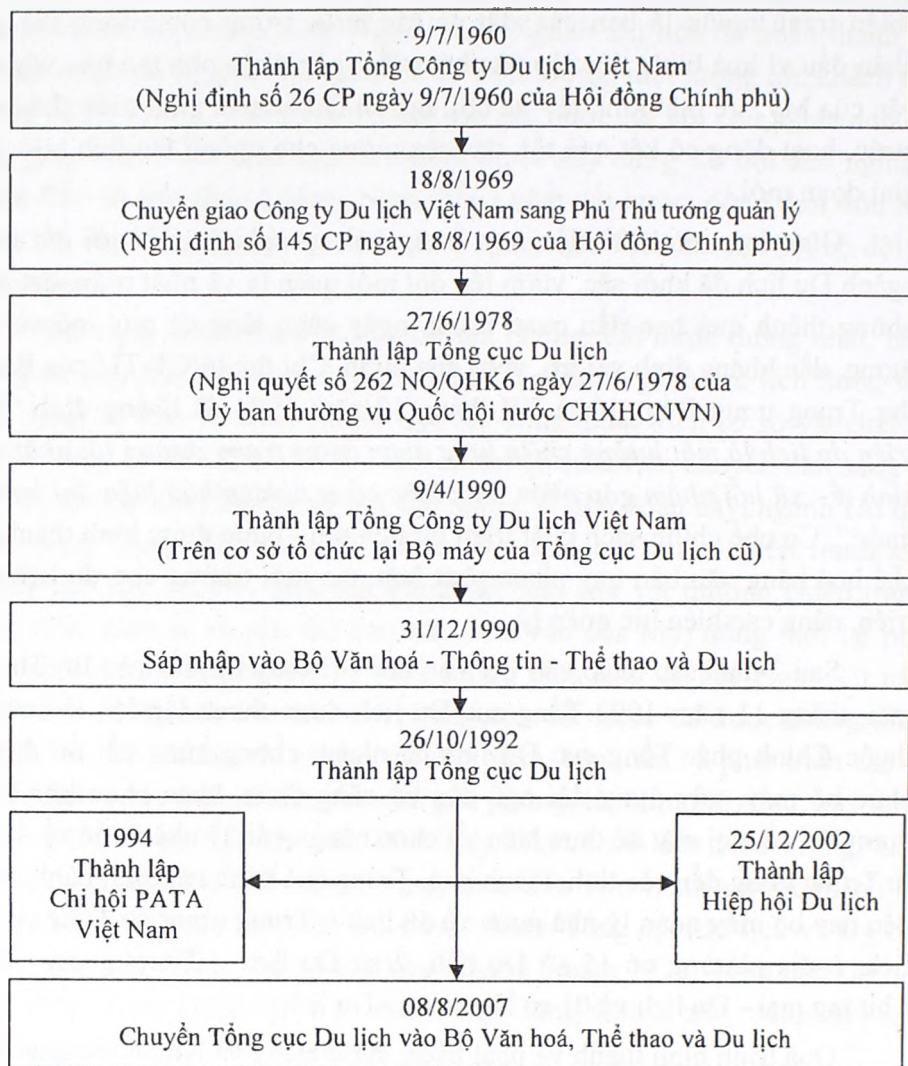
Giai đoạn từ 1990 đến nay, cùng với sự nghiệp đổi mới đất nước, ngành Du lịch đã khởi sắc, vươn lên đổi mới quản lý và phát triển, đạt được những thành quả ban đầu quan trọng, ngày càng tăng cả quy mô và chất lượng, dần khẳng định vai trò, vị trí của mình. Chỉ thị 46/CT-TƯ của Ban Bí thư Trung ương Đảng khoá VII tháng 10 năm 1994 đã khẳng định *“Phát triển du lịch là một hướng chiến lược quan trọng trong đường lối phát triển kinh tế - xã hội nhằm góp phần thực hiện công nghiệp hoá hiện đại hoá đất nước”*. Cơ chế chính sách phát triển du lịch từng bước được hình thành, thể chế hoá bằng văn bản quy phạm pháp luật, tạo môi trường cho du lịch phát triển, nâng cao hiệu lực quản lý.

Sau 2 năm sáp nhập vào Bộ Văn hoá – Thông tin, rồi vào Bộ Thương mại, tháng 11 năm 1992 Tổng cục Du lịch được thành lập lại, là cơ quan thuộc Chính phủ. Tổng cục Du lịch đã nhanh chóng củng cố, ổn định tổ chức bộ máy, xây dựng đội ngũ cán bộ công chức, khắc phục khó khăn, vươn lên về mọi mặt để thực hiện tốt chức năng quản lý nhà nước về du lịch từ Trung ương đến các tỉnh, thành phố. Trong quá trình cải cách hành chính, đến nay bộ máy quản lý nhà nước về du lịch ở Trung ương có Tổng cục Du lịch, ở địa phương có 15 sở Du lịch, 2 sở Du lịch – Thương mại, 46 sở Thương mại - Du lịch và 01 sở Ngoại vụ - Du lịch.

Quá trình hình thành và phát triển, được Đảng và Nhà nước quan tâm, các ngành, các cấp phối hợp, giúp đỡ, nhân dân hưởng ứng, bạn bè quốc tế ủng hộ, cùng với sự cố gắng nỗ lực của cán bộ, công nhân viên toàn ngành, Du lịch Việt Nam đã có những tiến bộ đáng ghi nhận trong việc chuẩn bị

hành trang để vững bước tiến vào thế kỷ 21 với vai trò ngành kinh tế mũi nhọn, góp phần vào sự nghiệp phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Hình 1-1. Sơ đồ khái quát lịch sử phát triển của ngành du lịch và khách sạn ở Việt Nam



(Nguồn: Tổng Cục Du lịch Việt Nam)

Một số mốc thời gian đáng lưu ý trong lịch sử phát triển ngành du lịch nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng:

- Ngày 16/3/1963 Bộ Ngoại thương ban hành Quyết định số 164-BNT-TCCB quy định nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức của Công ty Du lịch Việt Nam.

- Ngày 18/8/1969 Chính phủ ban hành Nghị định số 145 CP chuyển giao Công ty Du lịch Việt Nam sang cho Phủ Thủ tướng quản lý.

- Ngày 27/6/1978 Ủy ban Thường vụ Quốc hội ban hành Quyết nghị số 262 NQ/QHK6 phê chuẩn việc thành lập Tổng cục Du lịch Việt Nam trực thuộc Hội đồng Chính phủ.

- Ngày 23/1/1979 Hội đồng Chính phủ ban hành Nghị định số 32-CP quy định nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Tổng cục Du lịch Việt Nam.

- Ngày 15/8/1987 Hội đồng Bộ trưởng ban hành Nghị định số 120-HĐBT về chức năng, nhiệm vụ và tổ chức bộ máy của Tổng cục Du lịch.

- Ngày 9/4/1990 Hội đồng Bộ trưởng ban hành Nghị định số 119-HĐBT thành lập Tổng công ty Du lịch Việt Nam.

- Ngày 31/12/1990 Hội đồng Bộ trưởng ban hành Nghị định số 447-HĐBT về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Bộ Văn hóa - Thông tin - Thể thao và Du lịch.

- Ngày 26/10/1992 Chính phủ ban hành Nghị định số 05-CP thành lập Tổng cục Du lịch.

- Ngày 27/12/1992 Chính phủ ban hành Nghị định số 20-CP về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Tổng cục Du lịch.

- Ngày 7/8/1995 Chính phủ ban hành Nghị định số 53/CP về cơ cấu tổ chức của Tổng cục Du lịch.

- Ngày 25/12/2002 Bộ Nội vụ ban hành Quyết định số 18/2002/QĐ-BNV về việc cho phép thành lập Hiệp hội Du lịch Việt Nam.

- Ngày 31 tháng 7 năm 2007, Quốc hội khóa 12 ra Nghị quyết quyết định thành lập Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch Việt Nam trên cơ sở sáp

nhập Ủy ban Thể dục Thể thao, Tổng cục Du lịch và mảng văn hóa của Bộ Văn hóa và Thông tin Việt Nam.

Lịch sử hình thành và phát triển kinh doanh khách sạn ở Việt Nam được ghi nhận trong hơn 50 năm qua là một lịch sử còn khá non trẻ so với các ngành kinh tế khác, tuy nhiên với tốc độ phát triển ngành du lịch nói riêng và khách sạn nói riêng như hiện nay, cùng với các dự báo về tốc độ phát triển ngành du lịch ở Việt Nam của các chuyên gia du lịch, hứa hẹn nhiều tiềm năng cho kinh doanh du lịch và khách sạn ở Việt Nam.

1.9.3. Các xu hướng cơ bản trong phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới

Kết quả nghiên cứu về kinh doanh khách sạn đã chỉ ra bảy xu hướng cơ bản trong sự phát triển của kinh doanh khách sạn:

Thứ nhất, ngày càng có nhiều các cơ sở lưu trú du lịch áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật để cải tạo, hoàn thiện và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật nhằm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Một số cung đoạn trong quy trình công nghệ phục vụ của các cơ sở lưu trú du lịch được tự động hoá. Ví dụ: đưa công nghệ tin học vào việc quản lý nhận đăng ký đặt buồng ở những khách sạn có quy mô lớn. Ứng dụng công nghệ thông tin vào hoạt động thanh toán và kiểm toán trong khách sạn. Toán thống kê cũng đã được vận dụng trong thu thập và xử lý thông tin quản lý của các khách sạn... Do đó đã góp phần làm tăng năng suất lao động, tiết kiệm nhân lực, tăng tốc độ phục vụ, nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả của công tác quản lý các hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.

Thứ hai, tăng nhanh về số lượng các cơ sở lưu trú du lịch ở hầu hết các nước trên thế giới.

Các quốc gia có ngành công nghiệp du lịch phát triển như Tây Ban Nha, Pháp đã có số giường trong khách sạn tăng từ 20% - 30% mỗi năm. Việt Nam cũng có tỷ lệ tăng từ 30 - 40%/ năm, đặc biệt ở Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh tốc độ tăng trưởng của số lượng các khách sạn trong thời kỳ nửa đầu của những năm 90 của thế kỷ XX là trên 70%/ năm.

Thứ ba, cơ cấu giữa các loại hình cơ sở lưu trú trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn có sự thay đổi.

Loại hình lều trại (Camping) có chiều hướng phát triển mạnh ở các nước có hoạt động du lịch đại chúng phát triển và chiếm một số lượng đáng kể. Ví dụ như ở Tây Ban Nha: số lượng lều trại chiếm tỷ trọng cao khoảng 27,5%, khách sạn xấp xỉ 23,20%, Motel chiếm 0,90%, Bungalow là 9,30%, nhà trọ và căn hộ cho thuê chiếm 28,10%, còn lại các loại hình cơ sở lưu trú du lịch khác chỉ chiếm 11% trên tổng số các cơ sở lưu trú du lịch.

Thứ tư, tăng số lượng các khách sạn có thứ hạng trung bình. Các khách sạn thứ hạng thấp như 1 sao có chiều hướng giảm, trong khi đó số lượng buồng của các khách sạn hạng 2- 3 sao lại tăng mạnh, chủ yếu hướng vào phục vụ khách du lịch nghỉ dưỡng, thư giãn tham quan và du lịch chữa bệnh bởi tính quần chúng hoá trong du lịch tăng lên khi mức sống của người dân càng ngày càng được nâng cao.

Thứ năm, có sự cạnh tranh gay gắt giữa các nước có truyền thống kinh doanh khách sạn lâu đời với các nước mới phát triển loại hình hoạt động kinh doanh này cũng đang diễn ra gay gắt.

Để đáp ứng được nhu cầu ngày càng tăng của khách du lịch, các chủ doanh nghiệp khách sạn ở các nước mới phát triển: *Một mặt*, tăng các dịch vụ cung cấp trong các khách sạn, tăng tính tổng hợp và đa dạng hoá trong chức năng kinh doanh của mình. *Mặt khác*, không ngừng nâng cao chất lượng các dịch vụ cung cấp cho khách, thực hiện chuyên môn hoá cao trong tổ chức hoạt động phục vụ của khách sạn, do đó giảm được nhiều chi phí bất hợp lý, tăng chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh doanh cũng như nâng cao khả năng cạnh tranh của các khách sạn trên thị trường. Để đối phó lại, các khách sạn lâu đời ở các nước có truyền thống như Thụy Sĩ, Pháp, Áo đã cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật của mình để tăng quy mô, nâng thứ hạng và mức cung cấp dịch vụ nhằm đáp ứng ở mức độ cao hơn nhu cầu của thị trường mục tiêu.

Thứ sáu, xu hướng liên kết ngang trong nội bộ ngành đang tăng lên.

Cuộc cạnh tranh giữa các khách sạn có quy mô khác nhau trên thị trường cũng được thể hiện rõ nét. Các khách sạn lớn hoặc các khách sạn

thuộc các tập đoàn khách sạn chuỗi trên thế giới thường có nhiều ưu thế hơn trong việc tạo ra các điều kiện thuận lợi phục vụ khách, cung ứng vật tư và thực phẩm hàng hoá, trong việc quảng cáo rộng rãi nhằm thu hút khách trên phạm vi toàn cầu cũng như công tác tổ chức lao động hợp lý và năng lực đầu tư mạnh. Để có thể cạnh tranh với các khách sạn lớn có hiệu quả, các khách sạn nhỏ phải liên kết với nhau trong việc cung ứng vật tư hàng hoá, quảng cáo cũng như trong việc tổ chức các kênh bán các sản phẩm của mình trên thị trường. Đã bắt đầu có một số khách sạn nhỏ liên kết với nhau trong một cụm, mang một tên hiệu để khẳng định thương hiệu riêng của cụm mình như là dấu hiệu đầu tiên của việc hình thành chuỗi các khách sạn nhỏ.

Thứ bảy, sự cạnh tranh giữa các loại hình cơ sở lưu trú du lịch với nhau.

Xuất phát từ những ưu nhược điểm của từng loại hình đối với việc làm thỏa mãn nhu cầu của khách du lịch ở những vùng miền khác nhau, mỗi loại hình cơ sở lưu trú du lịch đều muốn tận dụng những lợi thế của mình và tìm mọi cách cải tiến, hoàn thiện các điều kiện kinh doanh để mở rộng thị trường và có xu hướng “lấn sân” sang thị trường của các loại hình cơ sở lưu trú du lịch khác trong những điều kiện thuận lợi. Ví dụ ở Mỹ, các Motel ven đô ngày càng có xu hướng mở rộng quy mô và tăng số lượng chủng loại các dịch vụ bổ sung nhằm thu hút cả khách du lịch công vụ. Bằng cách này các Motel ở Mỹ đang trở thành đối thủ cạnh tranh của các khách sạn thành phố có thứ hạng trung bình và thấp.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 1

1. Hãy chỉ ra những sự thay đổi trong chức năng hoạt động của hoạt động kinh doanh khách sạn theo tiến trình phát triển của hoạt động du lịch trên thế giới?
2. Hãy phân tích các chức năng hoạt động của kinh doanh khách sạn?
3. Hãy phân biệt sự giống và khác nhau của hoạt động ăn uống công cộng và kinh doanh ăn uống du lịch? Và phân tích các chức năng hoạt động của kinh doanh ăn uống du lịch?

4. Trình bày và phân biệt các khái niệm “kinh doanh khách sạn”, “kinh doanh lưu trú du lịch”, “kinh doanh ăn uống du lịch”?
5. Hãy trình bày khái niệm khách hàng của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn? Phân tích vai trò của thị trường khách du lịch đối với các cơ sở lưu trú du lịch?
6. Hãy phân loại đoạn thị trường khách hàng của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú là khách du lịch theo các tiêu chí khác nhau?
7. Cho biết các đặc điểm trong nhu cầu tiêu dùng sản phẩm lưu trú của khách của các cơ sở lưu trú du lịch?
8. Anh (Chị) trình bày khái niệm “sản phẩm trong kinh doanh khách sạn” theo hai cách tiếp cận khác nhau?
9. Hãy phân tích các đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn và liên hệ với thực tế kinh doanh khách sạn ở Việt Nam?
10. Hãy cho biết lịch sử hình thành và phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới? Anh chị biết gì về lịch sử phát triển của kinh doanh khách sạn ở Việt Nam?
11. Hãy phân tích những xu hướng phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới? Hãy liên hệ với xu hướng phát triển của kinh doanh lưu trú du lịch ở nước ta?
12. Hãy phân tích các ý nghĩa kinh tế và ý nghĩa xã hội quan trọng của sự phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn đối với các quốc gia phát triển du lịch? Phân tích các tác động tiêu cực về kinh tế của sự phát triển kinh doanh lưu trú du lịch ở các quốc gia có nền kinh tế đang phát triển (lấy Việt Nam làm ví dụ để phân tích)?

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. 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*, ĐHKTD.

Tiếng Anh:

1. John R. Walker, Introduction to Hospitality (1996), 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), "*Accommodation Management: Perspectives for the International Hotel Industry*", Thomson.
7. David K. Hayes and Jack D. Ninemeier (2006), "*Foundation of Logging Management*", Pearson - Prentice Hall.
8. J.R. Brent and Charles R. Goeldner (1997), "*Travel, tourism and hospitality research*", John Wiley and Sons inc.
9. Cheryl Mallen & Lorne J. Adams (2008), *Sport Recreation and Tourism event Management: Theoretical and Practical Dimentions*, Elsevie Inc UK
10. Stephen F. McCool & R Neil Moisey (2009), *Tourism, Recreation and Sustainability, 2nd*, Cromwell Press, Trowbridge.
11. G. Miller and L. Twining (2005), "*Monitoring For a Sustainable Tourism Transition – The Challenge of Developing and using indicators*".
12. David J. Telfer and Richard Sharpley (2008), *Tourism and Development in the Developing World*, Routledge.
13. Gianna Moscardo (2008), "*Building Community Capacity For Tourism Development*", CABI, 2008.

14. D.A.Fennel (2002), "*Ecotourism Programme Planning*", CABI.
15. Ralf Buckley (2009), "*Ecotourism – Principle and Practices*", CABI.
16. Martha Honey (2002), "*Ecotourism and certification – setting standards in practice*", Island Press.
17. Martin Mowforth and Lan Munt (1998), "*Tourism and sustainability – New tourism in the Third World*", Routledge.
18. Harlinul Bossel (1999), "*Indicators For Sustainable Development: Theory, Method, Applications, International Institute for sustainable development*", Routledge.
19. Martin Mowforth and Ian Munt (1998), "*Tourism and Sustainability – New Tourism in the Third World*", Routledge.
20. Frank Howie (2003), "*Managing the Tourism Destination*", Thomson.
21. Clare A. Gunn (1994), "*Tourism Planning: Basics Concepts Cases*", Taylor & Francis.
22. J.R. Brent and Charles R. Goeldner (1997), "*Travel, tourism and hospitality research*", John Wiley and Sons inc.
23. Peter Hardi and Donald Hawkins (1997), "Assessing sustainable development: Principles in practice", IISD, Winnipeg, Manitoba, Canada.
24. UNESCO, ISCID (1995), "*Sustainable tourism*", World Conference Report, Lanzarote.
25. Vietnam National Administration of Tourism, Hanns Seidel Foundation (1997), "*Sustainable tourism Development in Vietnam*", Proceedings of International Conference, Hue.
26. Pat Schaumann, CMP, CSEP, DMCP (2005), "*The Guide to Successful Destination Management*", John Wiley & Sons.

Tiếng Bun:

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

Trang websites:

1. Tổng cục Du lịch Việt Nam: www.vietnamtourism.gov.vn.
2. American Hotel & Motel Association (AH&MA): <http://www.ahma.com>
3. American Society of Travel Agents (ASTA): <http://www.astanet.com>
4. Educational Institute of the AH&MA: <http://ei-ahma.org>

Chương 2

QUẢN TRỊ CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

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

- Hiểu được khái niệm về "*cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn*". Thông qua khái niệm về cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn giúp các nhà quản trị khách sạn nhận diện rõ bản chất và mối quan hệ của cơ sở vật chất kỹ thuật trong các cơ sở lưu trú du lịch với các yếu tố vật chất khác vận dụng trong hoạt động quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp.

- Khái quát các đặc điểm của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn để phân biệt cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn với cơ sở vật chất kỹ thuật trong các lĩnh vực hoạt động kinh doanh dịch vụ khác.

- Phân loại và chỉ ra các đặc trưng cơ bản của mỗi loại hình cơ sở lưu trú du lịch đang phát triển ở Việt Nam và trên thế giới. Qua đó giúp các nhà quản trị nhận ra sự khác biệt giữa các loại hình cơ sở lưu trú trong kinh doanh khách sạn và lý giải các ưu, nhược điểm của mỗi loại hình cơ sở lưu trú du lịch trong mối quan hệ với công tác lựa chọn phương án đầu tư vào một loại hình cơ sở lưu trú du lịch cụ thể một cách hiệu quả.

- Trình bày khái niệm về "khách sạn" và phân loại khách sạn theo các tiêu chí khác nhau nhằm giúp người học hiểu sâu sắc hơn các đặc thù riêng của loại hình cơ sở lưu trú chính này và vận dụng trong khảo sát và nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh khách sạn trên thực tế.

- Giới thiệu về hệ thống tiêu chuẩn phân hạng khách sạn trên thế giới và ở Việt Nam. Phân biệt các tiêu chuẩn chung và tiêu chuẩn cụ thể

trong Bộ tiêu chuẩn Quốc gia về xếp hạng các loại hình cơ sở lưu trú du lịch do Tổng cục Du lịch Việt Nam ban hành năm 2009.

- Phân chia các khu vực chức năng quan trọng và các yêu cầu bố trí các khu vực chức năng đó trong cơ sở lưu trú là khách sạn giúp cho các nhà quản trị khách sạn hiểu về các yêu cầu tối thiểu trong bố trí và thiết kế một khách sạn để có thể khai thác sử dụng một cách hiệu quả.

- Nắm được chi tiết các hệ thống máy móc, trang thiết bị lắp đặt trong các khu vực chức năng trong khách sạn.

- Cung cấp cơ sở lý thuyết về hệ thống chỉ tiêu đánh giá chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn nhằm giúp các nhà quản trị có định hướng đúng trong công tác quản trị, đầu tư, bảo dưỡng và hoàn thiện chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật của các doanh nghiệp lưu trú du lịch.

- Cơ sở lý luận về hệ thống các chỉ tiêu đánh giá định tính và định lượng hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của các bộ phận kinh doanh chính trong kinh doanh khách sạn, từ đó giúp các nhà quản trị đánh giá mức độ khai thác sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật ở các bộ phận kinh doanh dịch vụ trong các cơ sở lưu trú du lịch có theo hướng đem lại hiệu quả kinh tế hay không.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

- Khái niệm về “*Cơ sở vật chất kỹ thuật*” trong kinh doanh khách sạn.
- Đặc điểm của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn.
- Giới thiệu các loại hình cơ sở lưu trú chính trong kinh doanh khách sạn.
- Phân loại khách sạn.
- Xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch.
- Bố trí các khu vực và hệ thống trang thiết bị tiện nghi bên trong khách sạn.
- Các chỉ tiêu đánh giá chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn.
- Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn.

2.1. CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG KINH DOANH DU LỊCH

2.1.1. Khái niệm

Trong nền kinh tế quốc dân, mỗi ngành đều thực hiện những chức năng kinh tế rất khác nhau. Trong ngành du lịch, các cơ sở lưu trú du lịch cũng thực hiện những chức năng riêng và có những đặc điểm riêng.

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn là điều kiện vật chất cơ bản nhất trong ngành du lịch tham gia vào việc tạo ra các sản phẩm dịch vụ nhằm đáp ứng các nhu cầu lưu trú tạm thời của khách tại các điểm du lịch. Khái niệm cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn có thể được xem xét trên phạm vi tiếp cận khác nhau.

Nếu xét trên phạm vi không gian rộng lớn của một ngành, khái niệm cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn được hiểu theo *nghĩa rộng* như sau:

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn là toàn bộ những tư liệu lao động dùng để "sản xuất" và bán các dịch vụ và hàng hoá của hệ thống cơ sở lưu trú du lịch nhằm đáp ứng các nhu cầu về nghỉ ngơi, ăn uống và các nhu cầu bổ sung khác của khách phát sinh trong thời gian lưu lại tại điểm đến (có thể là một địa phương hay một quốc gia phát triển du lịch).

Một cách cụ thể hơn theo nghĩa rộng, *cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn là toàn bộ các công trình và phương tiện vật chất của các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch được khai thác sử dụng vào hoạt động kinh doanh phục vụ nhu cầu lưu trú của khách du lịch tại một địa phương hoặc một quốc gia.*

Nếu xem xét khái niệm cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn ở phạm vi nhỏ bé của một doanh nghiệp, theo nghĩa hẹp, khái niệm cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn được định nghĩa theo *nghĩa hẹp* như sau:

Cơ sở vật chất kỹ thuật của cơ sở lưu trú du lịch bao gồm các công trình bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, toà nhà, các trang thiết bị tiện nghi, máy móc, các phương tiện vận chuyển, hệ thống cấp thoát nước, hệ

thông bưu chính viễn thông và các vật dụng khác do doanh nghiệp tự đầu tư cho mục đích kinh doanh các dịch vụ lưu trú, ăn uống và bổ sung của mình cung cấp cho khách du lịch.

2.1.2. Đặc điểm của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn là điều kiện vật chất giúp các cơ sở lưu trú du lịch thực hiện các chức năng của mình trong quá trình kinh doanh như: tạo ra, bán và trao cho khách các dịch vụ và hàng hóa để thỏa mãn nhu cầu nghỉ ngơi, ăn uống và giải trí cho khách du lịch tại các điểm đến du lịch. Để phù hợp với vai trò, chức năng của mình, cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn có một số đặc điểm đặc trưng riêng. Có thể tóm lược các đặc điểm của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn như sau:

a. Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn có mối quan hệ mật thiết và chịu sự phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại nơi xây dựng.

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn góp phần làm tăng giá trị, sức hấp dẫn cũng như khả năng khai thác triệt để và toàn diện tài nguyên du lịch tại các trung tâm du lịch. Về phần mình, cơ sở vật chất kỹ thuật của các cơ sở lưu trú du lịch cũng chịu sự phụ thuộc vào tài nguyên du lịch (như đã trình bày ở chương 1). Vì vậy mọi phương án hoạt động xây dựng, khai thác sử dụng, cải tạo, hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật của các cơ sở lưu trú du lịch đều phải được nghiên cứu và cân nhắc kỹ lưỡng các thông số kỹ thuật tương ứng trong mối quan hệ với những nhân tố tác động đến sự biến đổi giá trị của tài nguyên du lịch ở điểm đến du lịch nhằm đảm bảo phát triển kinh doanh lưu trú du lịch theo hướng bền vững.

b. Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn đòi hỏi tính đồng bộ cao trong thiết kế, bố trí lắp đặt và khai thác sử dụng.

Yêu cầu về tính đồng bộ của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn phải được các nhà quản trị khách sạn tôn trọng và thực hiện nghiêm túc. Tính đồng bộ của cơ sở vật chất kỹ thuật trong các khâu của quá trình đầu tư xây dựng và khai thác sử dụng của một công trình cơ sở lưu trú du lịch đòi hỏi phải đáp ứng các yêu cầu và nguyên tắc của sự phát triển bền vững kinh doanh lưu trú du lịch. Cụ thể là:

- Đồng bộ trong thiết kế, kiến trúc bên ngoài của công trình đòi hỏi *thứ nhất*, phải đảm bảo tính hòa quyện và phù hợp ở mức cao nhất với môi trường cảnh quan thiên nhiên, môi trường văn hóa và môi trường xã hội xung quanh. Sẽ là yếu tố không đảm bảo tính bền vững cho sự ra đời, tồn tại và phát triển của một công trình cơ sở lưu trú mà gây nên sự phá vỡ sự cân bằng của môi trường sinh thái và ảnh hưởng xấu tới giá trị của các công trình văn hóa, lịch sử xung quanh. Chẳng hạn theo tiêu chuẩn thiết kế bền vững cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn của Tổ chức Du lịch Thế giới, chiều cao của công trình xây dựng khách sạn không được vượt quá chiều cao của những cây cao nhất trong khu vực xây dựng. *Thứ hai*, thiết kế cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn phải phù hợp với thể loại tài nguyên và thể loại du lịch phát triển ở đó. Chẳng hạn: khách sạn nghỉ dưỡng ở vùng biển thường có kiến trúc xây dựng theo hình bậc thang sao cho mỗi tầng, mỗi buồng khách đều có ban công không bị tầng trên che ánh nắng mặt trời và được hứng một lượng ánh nắng mặt trời vào buồng nhiều nhất trong ngày, giúp khách có thể phơi nắng khi muốn hoặc ngồi hóng mát lúc chiều tối. Hay: đối với các khách sạn nghỉ dưỡng, diện tích xây dựng công trình không được vượt quá 25% tổng diện tích của mảnh đất thuộc khuôn viên của khách sạn nhằm đảm bảo cho khách sạn được cách ly với tiếng ồn và bụi bặm từ bên ngoài nhờ vùng đệm khoảng không còn lại không bị bao phủ bởi công trình xây dựng. *Thứ ba*, vị trí và thiết kế của cơ sở lưu trú du lịch phải đảm bảo tuân thủ các quy định của pháp luật và phù hợp với quy hoạch tổng thể về phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và quốc gia sở tại. Chẳng hạn, theo Điều 18, chương IV trong *Nghị định 92/2007/NĐ-CP* quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Du lịch của Chính phủ ngày 01 tháng 6 năm 2007 đã quy định rõ: "*Cơ sở lưu trú du lịch không được xây dựng trong hoặc liền kề với khu vực thuộc phạm vi quốc phòng, an ninh quản lý, không được cản trở đến không gian của trận địa phòng không quốc gia; phải bảo đảm khoảng cách an toàn đối với trường học, bệnh viện, những nơi gây ô nhiễm hoặc có nguy cơ gây ô nhiễm*".

- Đồng bộ trong thiết kế, lắp đặt bên trong và trong khai thác sử dụng công trình đòi hỏi:

Trước hết, quy mô của các cơ sở lưu trú du lịch không được phép vượt quá sức chứa cho phép của tài nguyên du lịch tại điểm đến (đã được đề cập ở chương 1).

Thứ hai, thiết kế các khu vực một cách đồng bộ là phải đảm bảo đạt được đồng thời các yêu cầu: có tính gắn kết về chức năng hoạt động và tạo điều kiện hỗ trợ lẫn nhau trong tổ chức thực hiện nhiệm vụ của các bộ phận; các trang thiết bị phải đảm bảo đủ về số lượng (theo quy định trong Bộ tiêu chuẩn quốc gia về phân hạng cơ sở lưu trú du lịch) và có chất lượng tương xứng với mục tiêu chiến lược về chất lượng dịch vụ và phù hợp với mức nhu cầu đòi hỏi của thị trường mục tiêu của doanh nghiệp; Đảm bảo sự tách biệt trong lưu thông, đi lại của khách và của nhân viên phục vụ trong khách sạn...

Thứ ba, lắp đặt, bố trí và khai thác sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật bên trong cơ sở lưu trú du lịch một cách đồng bộ là phải hài hòa, cân đối, phù hợp với yêu cầu sử dụng của khách cũng như giúp tận dụng các nguồn lực sẵn có để tối đa hóa mục tiêu kinh doanh của cơ sở lưu trú du lịch. Cụ thể hơn các lợi ích cần đạt được là: tăng năng suất lao động và tốc độ phục vụ của nhân viên phục vụ trực tiếp trong khách sạn; giảm thiểu hao phí lao động không cần thiết; đảm bảo thực hiện tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đã được xác định; tạo điều kiện thuận lợi cho khách khi sử dụng dịch vụ của khách sạn; thực hiện đúng quy trình phục vụ của từng bộ phận; tạo điều kiện thuận lợi cho công tác kiểm tra, giám sát, điều hành và quản lý quá trình thực hiện công việc của nhân viên...

c. Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn có giá trị của một đơn vị sử dụng cao.

Giá trị của một đơn vị sử dụng trong kinh doanh khách sạn được hiểu là mức đầu tư tính bình quân cho một buồng lưu trú để đảm bảo cho việc xây dựng và khai thác sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của nó được thực hiện và vận hành một cách hiệu quả.

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn có giá trị của một đơn vị sử dụng cao được lý giải do nhiều nguyên nhân, trong đó phải kể đến những nguyên nhân cơ bản sau đây:

- *Một là*, sản phẩm dịch vụ trong kinh doanh khách sạn có đặc điểm đòi hỏi chất lượng cao cho nên *một mặt*, tất cả các yếu tố đầu vào của hoạt động kinh doanh khách sạn như cơ sở vật chất kỹ thuật, nhân lực, hàng hóa nguyên vật liệu... đều phải đảm bảo “*hoàn hảo*” (“Perfect”) trong ý đồ đầu tư của chủ đầu tư ngay từ đầu. Chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào thứ hạng, mức độ đòi hỏi của thị trường mục tiêu và mức độ cạnh tranh trên thị trường của cơ sở lưu trú du lịch. Các cơ sở lưu trú du lịch có thứ hạng càng cao, nhằm vào thị trường có khả năng thanh toán và mức đòi hỏi càng cao và mức độ cạnh tranh trên thị trường càng mạnh thì các thành phần của cơ sở vật chất kỹ thuật được đầu tư càng tăng lên để đảm bảo đẹp hơn về hình thức, tiện nghi và sang trọng hơn về giá trị sử dụng. Đó là một lý do đẩy chi phí đầu tư ban đầu vào một đơn vị sử dụng của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn tăng lên. *Mặt khác*, tính chất lượng cao của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn đặt ra yêu cầu cho các nhà quản trị kinh doanh lưu trú du lịch phải có các biện pháp duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa, thay thế và nâng cấp thường xuyên và định kỳ cơ sở vật chất kỹ thuật không ngừng hoàn thiện và nâng cao chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật nhằm khẳng định tính vượt trội trong việc đón bắt và thỏa mãn nhu cầu cao cấp của thị trường khách du lịch. Điều đó dẫn tới chi phí đầu tư cho một đơn vị sử dụng của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn không chỉ cao ngay từ đầu mà còn ngày một tăng lên trong quá trình kinh doanh.

- *Hai là*, đặc điểm nhu cầu của khách du lịch có tính tổng hợp và đòi hỏi phải được thỏa mãn đồng thời và đồng bộ với nhau trong thời gian đi du lịch cho nên đầu tư xây dựng cơ sở lưu trú du lịch không phải chỉ chú ý đầu tư xây dựng và lắp đặt các trang thiết bị tiện nghi để có các buồng đủ tiêu chuẩn cho khách thuê, mà còn bắt buộc phải đầu tư xây dựng và lắp đặt các trang thiết bị tiện nghi cho các khu vực, các bộ phận kinh doanh các dịch vụ khác như dịch vụ ăn uống, các dịch vụ bổ sung và dịch vụ giải trí. *Ngoài ra*, đối với các khách sạn ở những khu du lịch nghỉ dưỡng cách xa trung tâm dân cư, các nhà đầu tư còn phải tính thêm các chi phí cho xây dựng các công trình, các khoảng không gian xanh, vùng đệm bên ngoài

khách sạn và cả những con đường dẫn vào khách sạn cùng hệ thống cấp điện, cấp thoát nước, thông tin viễn thông... cho khách sạn.

d. Chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn quyết định chất lượng của dịch vụ lưu trú.

Cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn là một bộ phận cấu thành của dịch vụ lưu trú - sản phẩm mang tính "*phi vật chất*" của các cơ sở lưu trú du lịch. Các thành phần của cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn được hiện hữu dưới dạng vật chất nên được khách du lịch dễ dàng nhìn thấy, kiểm tra, "*cảm nhận*" hoặc "*đoán*" về chúng từ trước khi sử dụng dịch vụ lưu trú. Khách du lịch thường "*đánh đồng*" tình trạng cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp kinh doanh lưu trú với chất lượng của dịch vụ lưu trú do doanh nghiệp cung cấp. Thông qua việc tìm hiểu về chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật của các cơ sở lưu trú du lịch sẽ giúp họ nhận định, đánh giá và đưa ra quyết định lựa chọn các nhà cung cấp sản phẩm lưu trú cho chuyến hành trình du lịch của mình tại các điểm đến du lịch. Rõ ràng trong kinh doanh khách sạn, cơ sở vật chất kỹ thuật không phải là dịch vụ mà chỉ là điều kiện thực hiện dịch vụ mà thôi. Đó cũng là "*bằng chứng về mặt vật chất*" quan trọng cho chất lượng của các dịch vụ lưu trú trong nhận thức của khách du lịch. Vì thế, để không ngừng hoàn thiện chất lượng dịch vụ nhằm tăng khả năng cạnh tranh và tăng cường thu hút khách đến tiêu dùng sản phẩm lưu trú, các nhà quản lý phải chú ý quản lý tốt cơ sở vật chất kỹ thuật để *một mặt*, duy trì tình trạng làm việc luôn luôn tốt của cơ sở vật chất kỹ thuật nhằm thỏa mãn ở mức độ cao nhu cầu đòi hỏi của khách; *mặt khác*, để đảm bảo duy trì và hoàn thiện không ngừng các tiêu chuẩn chất lượng cơ sở vật chất kỹ thuật của cơ sở lưu trú du lịch theo các chỉ tiêu về: tính an toàn (thiết kế an toàn, lắp đặt các thiết bị an toàn); tính tiện nghi (bổ sung hoặc thay mới các thiết bị có tính năng kỹ thuật hiện đại, sử dụng các máy móc, kỹ thuật với công nghệ mới trong phục vụ); tính thẩm mỹ (bài trí sắp đặt không gian phòng ngủ đẹp, hài hòa và tạo cảm giác ấm cúng, gần gũi với không gian sống của khách); tính vệ sinh (duy trì sự sạch sẽ, gọn gàng, bảo đảm tốt vệ sinh môi trường bên trong và bên ngoài cơ sở lưu trú).

2.2. KHÁCH SẠN

2.2.1. Khái niệm khách sạn

Khách sạn là một loại hình cơ sở lưu trú chính yếu nhất, chiếm tỷ trọng lớn nhất cả về số lượng và loại kiểu trong hệ thống các cơ sở kinh doanh lưu trú của ngành du lịch.

Để phân biệt cơ sở lưu trú là khách sạn với các loại hình cơ sở lưu trú du lịch khác, cần làm rõ khái niệm "*khách sạn*".

Khái niệm "*khách sạn*" cũng được hiểu khác nhau theo tiến trình lịch sử ra đời và phát triển của loại hình cơ sở lưu trú du lịch này. Thuật ngữ "*Hotel*" - *khách sạn* có nguồn gốc từ tiếng Pháp. Vào thời trung cổ, nó được dùng để chỉ những ngôi nhà sang trọng của các lãnh chúa. Từ "*khách sạn*" theo nghĩa là cơ sở lưu trú được ra đời ở Pháp vào cuối thế kỷ thứ XVII, mãi đến cuối thế kỷ XIX mới được phổ biến ở các nước khác. Cơ sở chính để phân biệt khách sạn và nhà trọ thời kỳ bấy giờ là dựa vào số lượng các buồng ngủ riêng cho khách thuê với nhiều hay ít các trang thiết bị tiện nghi được lắp đặt bên trong.

Từ giữa thế kỷ XIX đến đầu thế kỷ XX, sự phát triển của khách sạn thay đổi cả về số lượng và chất lượng. Tại thủ đô của các quốc gia cũng như tại các thành phố lớn ở châu Âu, những khách sạn sang trọng (Luxury) được xây dựng với mục đích chủ yếu là để phục vụ tầng lớp thượng lưu. Song song với các khách sạn lớn, một hệ thống các khách sạn nhỏ được trang bị rất khiêm tốn cũng được hình thành. Do vậy có sự khác nhau trong phong cách phục vụ và mức độ cung cấp dịch vụ ở những khách sạn có quy mô khác nhau. Sự khác nhau còn tùy thuộc vào mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở mỗi quốc gia. Đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng xuất hiện nhiều khái niệm khác nhau về "*khách sạn*" được đưa ra trên thế giới. Chẳng hạn, khi đưa ra khái niệm khách sạn, một số nước đã dựa vào những điều kiện về số lượng buồng và mức độ đầu tư vào các trang thiết bị tiện nghi trong đó. Chẳng hạn:

Ở Vương quốc Bỉ, người ta cho rằng: "*Khách sạn phải có ít nhất từ 10 đến 15 buồng ngủ với các điều kiện tiện nghi tối thiểu như phải có phòng vệ sinh và máy điện thoại*".

Ở Nam Tư cũ đã chấp nhận định nghĩa: *"Khách sạn là một toà nhà độc lập có ít nhất 15 buồng ngủ để cho khách thuê"*.

Ở Cộng Hoà Pháp lại định nghĩa rằng: *"Khách sạn là một cơ sở lưu trú được xếp hạng, có các buồng và căn hộ được trang bị tiện nghi nhằm thoả mãn nhu cầu nghỉ ngơi tạm thời của khách trong một khoảng thời gian nhất định (có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng) và có thể có nhà hàng. Khách sạn có thể hoạt động quanh năm hoặc theo mùa"*.

Trong thời kỳ này, các khái niệm khách sạn được đưa ra chủ yếu dựa trên những điều kiện và mức độ phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn của mỗi quốc gia.

Sự phát triển mạnh mẽ của hoạt động du lịch từ sau đại chiến thế giới lần thứ hai càng tạo ra sự khác biệt trong nội dung của khái niệm khách sạn. Sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ngày càng được mở rộng. Vì vậy việc nghiên cứu khái niệm khách sạn cũng mang tính hệ thống và phải phù hợp với mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở mỗi quốc gia phát triển du lịch.

Thông tư số 88/2008/TT-BVHTTDL ngày 30/12/2008 của Tổng cục Du lịch Việt Nam về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 92/2007/NĐ-CP ngày 01 tháng 6 năm 2007 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Du lịch về lưu trú du lịch đã khẳng định: *"Khách sạn (hotel) là cơ sở lưu trú du lịch, có quy mô từ mười buồng ngủ trở lên, đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị và dịch vụ cần thiết phục vụ khách lưu trú và sử dụng dịch vụ"*.

Cùng với sự phát triển kinh tế và đời sống của con người ngày một được nâng cao thì hoạt động kinh doanh du lịch và hoạt động kinh doanh khách sạn cũng không ngừng phát triển cả về chiều rộng và chiều sâu. Các khái niệm về khách sạn cũng ngày càng được hoàn thiện và phản ánh trình độ và mức độ phát triển của nó.

Theo nhóm tác giả người Mỹ K.Chon và R.T.Sparrowe trong cuốn sách *"Welcome to Hospitality, An Introduction"* xuất bản năm 1995 đã cho

rằng: "Khách sạn là nơi mà bất kỳ ai cũng có thể trả tiền để thuê buồng ngủ qua đêm ở đó. Mỗi buồng ngủ cho thuê bên trong phải có ít nhất hai phòng nhỏ (phòng ngủ và phòng tắm). Mỗi buồng khách đều phải có giường, điện thoại và vô tuyến. Ngoài dịch vụ buồng ngủ có thể có thêm các dịch vụ khác như: dịch vụ vận chuyển hành lý, trung tâm thương mại (với thiết bị photocopy), nhà hàng, quầy bar và một số dịch vụ giải trí. Khách sạn có thể được xây dựng ở gần hoặc bên trong các khu thương mại, khu du lịch nghỉ dưỡng hoặc các sân bay".

Khái niệm trên về khách sạn đã giúp phân biệt khá cụ thể khách sạn với những loại hình cơ sở lưu trú du lịch khác theo các tiện nghi bên trong và các dịch vụ bắt buộc tối thiểu cung cấp cùng với dịch vụ lưu trú chính của khách sạn. Tuy nhiên, nó hoàn toàn tương xứng với mức độ phát triển và điều kiện kinh doanh khách sạn ở Mỹ vào những năm cuối thế kỷ 20.

Ở Việt Nam hiện nay, đối chiếu với điều kiện và mức độ phát triển hoạt động kinh doanh khách sạn, có thể đưa ra một khái niệm chung nhất về loại hình cơ sở lưu trú là khách sạn như sau:

"Khách sạn - Hotel - là cơ sở lưu trú du lịch có quy mô từ mười buồng ngủ trở lên, kinh doanh các dịch vụ cho thuê buồng ngủ (đảm bảo chất lượng về cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị tiện nghi), dịch vụ ăn uống và các dịch vụ cần thiết khác phục vụ nhu cầu về ăn, ngủ, nghỉ, chữa bệnh, hội họp và tiêu khiển... cho khách lưu trú và sử dụng dịch vụ. Chất lượng và sự đa dạng của các loại hình dịch vụ được cung cấp tùy thuộc vào thứ hạng của khách sạn".

Tóm lại, về bản chất so với các loại hình cơ sở lưu trú du lịch khác, khách sạn có nhiều ưu thế hơn trên thị trường, như:

- Cung cấp dịch vụ với mức độ tiện nghi và sự thuận tiện cao;
- Cung cấp một số lượng sản phẩm dịch vụ phong phú với mức chất lượng dịch vụ cao;
- Có hình thức tồn tại, quy mô, vị trí, thứ hạng đa dạng, có khả năng đáp ứng nhu cầu của nhiều đoạn thị trường khác nhau.

2.2.2. Phân loại khách sạn

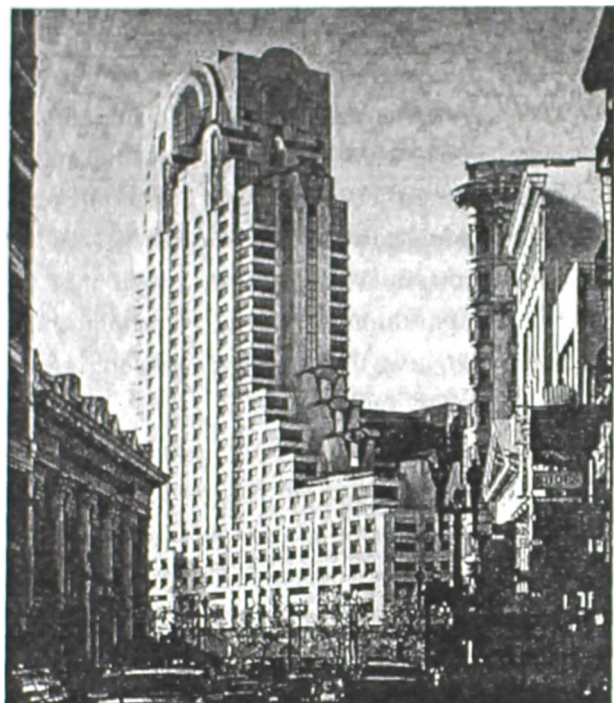
Để có thể khai thác kinh doanh khách sạn một cách có hiệu quả nhất, các nhà kinh doanh khách sạn cần phải hiểu rõ bản chất của loại hình cơ sở lưu trú du lịch này không chỉ thông qua khái niệm mang tính định tính mà còn phải hiểu khái niệm “*khách sạn*” một cách định lượng thông qua những hình thức tồn tại của loại hình cơ sở lưu trú này. Trên thực tế, khách sạn luôn tồn tại dưới nhiều hình thái rất khác nhau, với những tên gọi rất khác nhau. Điều đó tùy thuộc vào các tiêu chí phân loại khác nhau. Có thể khái quát các thể loại khách sạn theo một số tiêu chí cơ bản như: vị trí địa lý, mức cung cấp dịch vụ, mức giá bán sản phẩm lưu trú, quy mô của khách sạn và hình thức sở hữu và quản lý của khách sạn.

a. Theo vị trí địa lý

Theo vị trí địa lý, các khách sạn được phân thành 5 loại, gồm: khách sạn thành phố, khách sạn nghỉ dưỡng, khách sạn ven đô, khách sạn ven đường, khách sạn sân bay.

(1) *Khách sạn thành phố (city hotel) hay khách sạn thương mại hoặc khách sạn công vụ (Commercial Hotel).*

Khách sạn thành phố được xây dựng ở các trung tâm thành phố, đô thị lớn hoặc các trung tâm thương mại. Nhằm phục vụ các đối tượng khách đi vì mục đích công vụ, tham gia vào các sự kiện văn hóa, xã hội, chính trị, tham dự hội nghị, hội thảo (MICE), các sự kiện thể thao, tham quan văn hoá hoặc có thể vì mục đích thăm thân hay mua sắm... Các khách sạn công vụ thường hoạt động quanh năm, mặc dù hoạt động kinh doanh của chúng vẫn có sự biến động theo chu kỳ (mùa thấp điểm và mùa cao điểm).



The San Francisco Marriott is a prime example of a downtown high-rise hotel. (Courtesy of Marriott International).

Theo Thông tư số 88/2008/TT-BVHTTDL ngày 30/12/2008 của Tổng cục Du lịch Việt Nam về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 92/2007/NĐ-CP ngày 01 tháng 6 năm 2007 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Du lịch về lưu trú du lịch thì: "*Khách sạn thành phố (city hotel) là khách sạn được xây dựng tại các đô thị, chủ yếu phục vụ khách thương gia, khách công vụ, khách tham quan du lịch*".

Các khách sạn thành phố phát triển mạnh ở các nước phát triển và đã có nhiều biến tấu về tên gọi và phương thức cung cấp dịch vụ như: Khách sạn hội nghị hội thảo (Convention Hotel), Khách sạn sòng bạc (Casino Hotel), Khách sạn căn hộ (All-suite Hotel), Khách sạn biệt thự ở dài ngày (Extended-stay Hotel)...

Ở Việt Nam, các khách sạn thành phố (công vụ) có thứ hạng cao tập trung chủ yếu ở các thành phố, trung tâm đô thị lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh, Nha Trang, Đà Nẵng, Huế...

(2) Khách sạn nghỉ dưỡng (resort hotel)

Khách sạn nghỉ dưỡng được xây dựng ở những khu du lịch nghỉ dưỡng, dựa vào sức hấp dẫn của các nguồn tài nguyên tự nhiên với cảnh quan thiên nhiên đẹp, có bầu không khí nghỉ ngơi thư giãn lý tưởng để thu hút khách. Các khách sạn nghỉ dưỡng thường phát triển phổ biến ở các khu nghỉ dưỡng biển, nghỉ dưỡng núi... Khách du lịch đến đây với mục đích nghỉ ngơi thư giãn là chủ yếu (có số ít là khách nghiên cứu về môi trường sinh thái). Những khách du lịch đi nghỉ dưỡng thường chịu sự phụ thuộc vào điều kiện thời tiết khí hậu cho nên hoạt động kinh doanh của các khách sạn nghỉ dưỡng cũng bị biến động theo mùa vụ.

Thông tư số 88/2008/TT-BVHTTDL ngày 30/12/2008 của Tổng cục Du lịch Việt Nam về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 92/2007/NĐ-CP ngày 01 tháng 6 năm 2007 của Chính phủ, quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Du lịch về lưu trú du lịch đã khẳng định: "*Khách sạn nghỉ dưỡng là khách sạn được xây dựng thành khối hoặc thành quần thể các biệt thự, căn hộ, băng-ga-lâu (bungalow) ở khu vực có cảnh quan thiên nhiên đẹp, phục vụ nhu cầu nghỉ dưỡng, giải trí, tham quan của khách du lịch*".

Khách đến đây thường nghỉ dài ngày hơn so với ở các khách sạn khác. Ngoài các dịch vụ chính như: dịch vụ buồng ngủ, dịch vụ ăn uống, giặt là các khách sạn nghỉ dưỡng còn đặc biệt quan tâm đầu tư cho các dịch vụ vui chơi giải trí cho khách như: xây sân golf, sân tennis, bể bơi, sàn khiêu vũ... Việc tổ chức dịch vụ tiêu khiển cho khách thường được các khách sạn thuê từ nguồn bên ngoài.

Đa số các khách sạn nghỉ dưỡng có thứ hạng cao ở nước ta tập trung ở các khu du lịch nghỉ biển như Hạ Long, Nha Trang, Đà Nẵng...

(3) Khách sạn ven đô (suburban hotel)

Khách sạn ven đô được xây dựng ở ven ngoại vi thành phố hoặc ven các trung tâm đô thị. Thị trường khách chính của các khách sạn này là khách đi nghỉ cuối tuần. Ở các quốc gia có hệ thống đường sá giao thông thuận tiện, môi trường ngoại thành sạch sẽ, có cả những khách du lịch công vụ cũng thích ra các khách sạn ven đô lưu trú để được hưởng không khí trong lành và yên tĩnh.

Ở Việt Nam, khách sạn ven đô chưa có thứ hạng cao và chưa phát triển vì hệ thống cơ sở hạ tầng đường sá còn chưa thật tốt, việc đi lại mất nhiều thời gian, môi trường ở các khu ngoại thành còn khá bụi bặm và ô nhiễm.

(4) Khách sạn ven đường (Highway Hotel/ Motel)

Khách sạn ven đường được xây dựng ở ven dọc các đường cao tốc nhằm phục vụ các đối tượng khách đi lại trên các tuyến đường cao tốc sử dụng phương tiện vận chuyển là ô tô và mô tô có nhu cầu thuê buồng ngủ qua đêm (giống như đối với Motel).

(5) Khách sạn sân bay (Airport hotel)

Khách sạn sân bay được xây dựng ở gần các sân bay quốc tế lớn. Đối tượng khách của loại khách sạn này là những hành khách của các hãng hàng không dừng chân quá cảnh tại các sân bay quốc tế do lịch trình bắt buộc hoặc vì bất kỳ một lý do đột xuất nào khác. Giá phòng của đa số các khách sạn sân bay trên thế giới nằm ngay trong giá trọn gói của tuyến hành trình đường dài do hãng hàng không chủ động đưa vào.

Bảng 2-1. Số lượng cơ sở và số lượng buồng của các khách sạn phân theo vị trí địa lý ở Mỹ

STT	Khách sạn theo vị trí	Số lượng khách sạn	Số lượng buồng
1	Suburban Hotel	15.853	1.570.134
2	Highway Hotel	6.761	452.017
3	Urban (City center) Hotel	4.595	700.267
4	Airport Hotel	1.933	274.769
5	Resort Hotel	3.835	573.092

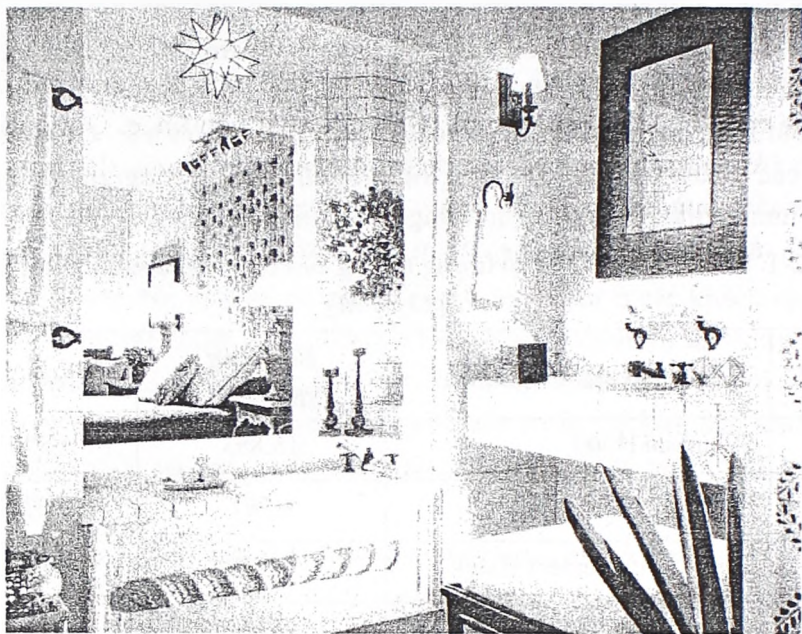
(Nguồn: AH&LA, 2006 Lodging Industry Profile. 2005)

b. Theo mức cung cấp dịch vụ

Theo tiêu thức này khách sạn được phân thành 4 loại: khách sạn sang trọng, khách sạn với dịch vụ đầy đủ, khách sạn cung cấp số lượng hạn chế dịch vụ và khách sạn thứ hạng thấp.

(1) Khách sạn sang trọng (Luxury Hotel)

Khách sạn sang trọng là khách sạn có thứ hạng cao nhất, tương ứng với khách sạn hạng 5 sao ở Việt Nam. Là khách sạn có quy mô lớn, được trang bị bởi những trang thiết bị tiện nghi đắt tiền, sang trọng, được trang hoàng đẹp. Cung cấp mức độ cao nhất về các dịch vụ bổ sung. Trong khách sạn hạng sang bắt buộc phải có nhiều dịch vụ bổ sung tại buồng, dịch vụ giải trí ngoài trời phong phú, dịch vụ thẩm mỹ (beauty salon, fitness centre), phòng họp, hội thảo.... Khách sạn loại này có diện tích của các khu vực sử dụng chung rất rộng, bãi đỗ lớn, bán sản phẩm của mình với mức giá bán cao nhất trong vùng và nhằm vào đoạn thị trường có khả năng thanh toán cao nhất.



Luxury hotels cater to a guest's every need. (Courtesy of Rosewood Hotels & Resorts.)

(2) Khách sạn cung cấp đầy đủ dịch vụ (Full Service Hotel)

Khách sạn với dịch vụ đầy đủ là những khách sạn bán sản phẩm ra thị trường với mức giá cao thứ hai trong vùng (thấp hơn giá của các khách sạn trong nhóm thứ nhất). Khách sạn loại này tương ứng với các khách sạn có thứ hạng 4 sao ở Việt Nam. Thị trường khách của các khách sạn cung

cấp đầy đủ dịch vụ là đoạn thị trường có khả năng thanh toán tương đối cao. Ngoài ra các khách sạn cung cấp dịch vụ đầy đủ thường phải có bãi đỗ rộng, cung cấp dịch vụ ăn uống tại phòng, có nhà hàng và cung cấp một số dịch vụ bổ sung ngoài trời một cách hạn chế.

Bảng 2-2. Mức công suất sử dụng buồng và mức giá buồng trung bình của các khách sạn ở Mỹ

TT	Loại khách sạn	Công suất sử dụng buồng trung bình (%)	Giá bán buồng trung bình (USD)
1	Full-Service Hotels	70.5	127.20
2	Limited-Service Hotels	69.4	71.35
3	Resorts	72.2	180.96
4	Suite Hotels	75.0	108.35
5	Convention Hotels	71.3	166.10
6	All Hotels	71.4	126.12

(Nguồn: Tập đoàn nghiên cứu khách sạn, PKF Consulting, 2006)

(3) Khách sạn cung cấp số lượng hạn chế dịch vụ (Limited-Service Hotel)

Loại khách sạn này thường có quy mô trung bình và tương ứng với các khách sạn hạng 3 sao ở Việt Nam. Đây là những khách sạn bán sản phẩm lưu trú với mức giá trung bình trong vùng và nhằm vào đối tượng khách có khả năng thanh toán trung bình trên thị trường. Những khách sạn cung cấp số lượng hạn chế dịch vụ thường có số lượng dịch vụ bổ sung nghèo nàn, trong đó những dịch vụ bắt buộc phải có là: dịch vụ ăn uống, một số dịch vụ bổ sung bắt buộc hạn chế như dịch vụ giặt là, dịch vụ cung cấp thông tin, dịch vụ đánh thức khách buổi sáng..., không nhất thiết phải có phòng hội thảo và các dịch vụ giải trí ngoài trời.

(4) Khách sạn thứ hạng thấp (khách sạn bình dân) - (Economy Hotel)

Loại khách sạn bình dân là những khách sạn có quy mô nhỏ, thứ hạng thấp (1 - 2 sao). Mức giá bán buồng của loại khách sạn này tương đối thấp (dưới mức trung bình) trên thị trường. Khách sạn bình dân không nhất thiết

phải cung cấp dịch vụ ăn uống. Một số dịch vụ bổ sung đơn giản bắt buộc được cung cấp kèm với dịch vụ lưu trú chính trong khách sạn bình dân là dịch vụ đánh thức khách vào buổi sáng, dịch vụ giặt là.

Trong loại khách sạn thứ hạng thấp này xuất hiện một loại hình khách sạn chi cung cấp buồng ngủ và bữa sáng gọi là *Bed & Breakfast Hotel*. Đó là loại hình khách sạn có quy mô gia đình. Nó có thể là những căn nhà có vài phòng chuyển thành cơ sở lưu trú qua đêm hoặc cũng có thể là những toà nhà khoảng 20-30 phòng. Chủ khách sạn thường sống ngay tại khách sạn và thường chỉ phục vụ bữa ăn sáng cho khách.

Trends in Spa Operations

According to the International Spa Association, spas are the fourth-largest leisure industry in the United States. Not only are spas growing in number (13,757 in the United States) and locations (9 percent are in hotels or resorts), but they are growing in the types of services provided. Some of the latest trends include the following:

- **Authenticity:** Destination spas and resort hotel spas are differentiating themselves with the types of products and services of their region. For example, Cliff House Resort & Spa in Ogunquit, Maine, offers body wraps made from Maine blueberries and wild roses or juniper berries. Le Spa at the Radisson Plaza Resort in Papeeta, Tahiti, offers treatments featuring the traditional monoi oil used by locals.

- **Wellness:** Canyon Ranch Resorts, in Lenox, Massachusetts and Tucson, Arizona, are collaborating with the Cleveland Clinic in Ohio to offer programs in weight control, stress management, and cardiac care.

- **Medical tourism:** This controversial field is booming and is increasingly using new technology such as DNA analysis, antiaging treatments, BOTOX®, and laser surgery. Medical tourism agencies now exist to help arrange the traveler-patient's stay.

- **Sleep therapy:** Spas increasingly will be offering sleep techniques and treatments to a society that generally is sleep-deprived.

■ **Men:** The International Spa Association states that 31 percent of spa-goers are men. The Lodge at Woodloch, in Hawley, PA, was designed with male-focus including lodge-style architecture, a golf course, full bar with tapas and a dinner menu that includes red meat.

■ **Labor Concerns:** Because of the high cost of labor, particularly in the United States, spas are increasingly using “de-staffed” spa treatments including heat and water experiences. Pricing will also become more attuned to demand with treatments during busy timeframes (weekends, for example) costing more than lower-demand times (weekdays).

■ **Fusion:** Fusion treatments and techniques are on the increase. Examples include Watsu (water and shiatsu), yogalates (yoga and Pilates), Neurobics (mind aerobics) and Kinesis (mind-exercise).

■ **Services for Children:** The spa industry is responding to the growth in family travel with more spas adding children’s activities. Children’s activities are being offered in many locations while parents indulge in spa treatments. Spa services especially designed for children, such as chocolate manicures, are also creative additions.

Source: “2007 Spa Trends,” Staff and Wire Services, January 7, 2007. North Jersey Media Group, Inc. Proquest Information and Learning, <http://global.factiva.com/ha/default.aspx>

c. Theo mức giá trên thị trường

Phân loại theo tiêu chí này chỉ được áp dụng riêng cho từng quốc gia vì nó phụ thuộc vào mức giá cả của các dịch vụ lưu trú khách sạn trên thị trường ở mỗi nước. Để phân loại khách sạn theo tiêu chí này, các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch phải xây dựng lên thước đo phân loại khách sạn bằng cách phải khảo sát mức giá bán trung bình công bố của tất cả các khách sạn trong nước. Giới hạn trên của thước đo là mức giá bán buổi trung bình công bố cao nhất của các khách sạn, còn giới hạn dưới của nó là mức giá bán buổi trung bình thấp nhất của các khách sạn. Người ta chia thước đo ra làm 100 phần bằng nhau với đơn vị tính bằng tiền (Việt Nam Đồng hoặc USD) rồi đánh dấu các mức giá bán buổi của lần lượt các khách sạn trên thước đo. Các khách sạn phân theo tiêu chí này được chia ra thành 5

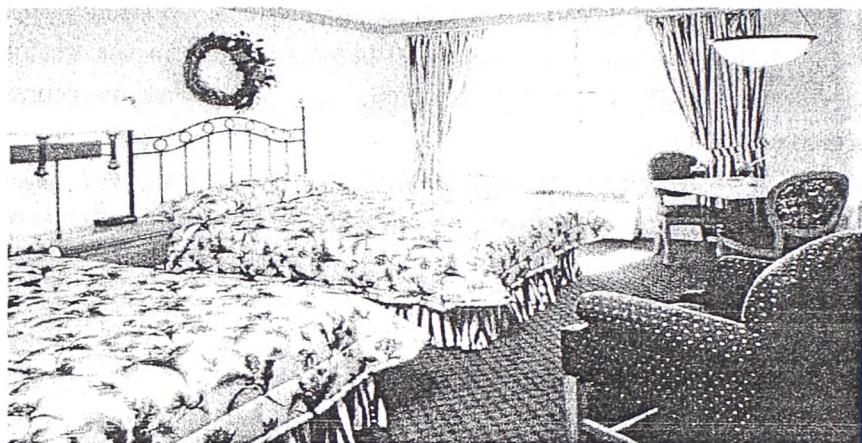
loại: khách sạn có mức giá cao nhất, khách sạn có mức giá cao, khách sạn có mức giá trung bình, khách sạn có mức giá thấp.

(1) Khách sạn có mức giá cao nhất (Luxury Hotel)

Là những khách sạn có mức giá trung bình công bố bán sản phẩm lưu trú ra thị trường nằm trong khoảng từ phần thứ 85 trở lên trên thước đo. Như vậy hai tiêu chí phân loại khách sạn theo mức cung cấp dịch vụ và theo mức giá luôn phải được xem xét đồng thời với nhau. Thị trường mục tiêu của các khách sạn trong nhóm này là những khách du lịch có khả năng chi trả cao nhất trên thị trường.

(2) Khách sạn có mức giá cao (Up-scale Hotel)

Là những khách sạn công bố bán sản phẩm lưu trú ra thị trường ở mức giá trung bình tương đối cao, nằm trong khoảng từ phần thứ 70 đến cận phần thứ 85 trên thước đo.



Modern guest rooms can accommodate a variety of needs and types of guests (Country Inns and Suites; Courtesy of Carlson Hotels Worldwide).

(3) Khách sạn có mức giá trung bình (Mid - price hotel)

Là những khách sạn công bố bán sản phẩm lưu trú ra thị trường ở mức giá trung bình, nằm trong khoảng từ phần thứ 40 đến cận phần thứ 70 trên thước đo. Thị trường mục tiêu được các khách sạn có mức giá trung bình hướng tới là những khách có khả năng thanh toán trung bình trên thị trường.

(4) Khách sạn có mức giá bình dân (Economy Hotel)

Là những khách sạn công bố bán sản phẩm lưu trú ra thị trường ở mức giá tương đối thấp (dưới trung bình), nằm trong khoảng từ phần thứ 20 đến cận phần thứ 40 trên thước đo và hướng tới những khách hàng bình dân.

(5) Khách sạn có mức giá thấp nhất (Budget Hotel)

Là những khách sạn công bố bán sản phẩm lưu trú ra thị trường ở mức giá trung bình thấp nhất, nằm trong khoảng từ phần thứ 20 trở xuống trên thước đo. Các khách sạn này hướng tới đoạn thị trường có khả năng thanh toán thấp nhất.

Bảng 2-3. Cơ cấu số lượng cơ sở và số lượng buồng của các khách sạn phân theo mức giá bán ở Mỹ

Khách sạn theo mức giá bán	Số lượng khách sạn	Số lượng buồng
Dưới 30 USD	857	52,830
Từ 30 – 44.99 USD	7,518	405,028
Từ 45 – 59.99 USD	10,850	669,174
Từ 60 – 85 USD	16,562	1,329,544
Trên 85 USD	11,803	1,945,890

Nguồn: AH&LA, 2006 Lodging Industry Profile

d. Theo quy mô của khách sạn

Dựa vào tổng số buồng ngủ được thiết kế của các khách sạn mà người ta phân khách sạn ra thành các loại:

- (1) Khách sạn nhỏ
- (2) Khách sạn vừa
- (3) Khách sạn lớn
- (4) Khách sạn rất lớn

Tuy nhiên mức quy mô buồng thiết kế của các khách sạn rất lớn, lớn, trung bình hay nhỏ là tùy thuộc vào mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn mỗi nơi, mỗi tỉnh hay mỗi quốc gia khác nhau.

Ví dụ: tại Mỹ, các khách sạn có dưới 75 buồng thiết kế được xếp vào loại khách sạn có quy mô nhỏ. Loại này chiếm 52% trên tổng số khách sạn ở Mỹ hiện nay. Các khách sạn có từ 75 đến 149 buồng thiết kế được xếp vào nhóm khách sạn có quy mô trung bình. Loại này hiện chiếm khoảng 33% trên tổng số các khách sạn ở toàn Liên bang. Các khách sạn có từ 150 đến 299 buồng thiết kế là thuộc loại có quy mô lớn và số này chiếm khoảng 10% trên tổng số. Các khách sạn được xếp vào nhóm có quy mô rất lớn là phải có từ 300 buồng thiết kế trở lên và chúng hiện chỉ chiếm khoảng 5% trên tổng số các khách sạn tại Mỹ. Như vậy phần đông (xấp xỉ 85%) các khách sạn ở Mỹ hiện nay là có quy mô nhỏ và trung bình.

Bảng 2-4. Cơ cấu số lượng cơ sở và số lượng buồng của các khách sạn phân theo quy mô ở Mỹ

Khách sạn theo quy mô	Số lượng khách sạn	Số lượng buồng
Dưới 75 phòng	27. 416	1.160.329
75–149 phòng	14.432	1.532.477
150–299 phòng	4.182	836.554
300–500 rooms	1.062	396.544
Over 500 rooms	498	476.562

Source: AH&LA, 2006 Lodging Industry Profile

Ở Việt Nam hiện nay, do hoạt động kinh doanh khách sạn còn mới ở giai đoạn bắt đầu của sự phát triển, chưa có nhiều khách sạn lớn và rất lớn, vì thế các khách sạn theo tiêu chí này có thể được chia thành 4 nhóm:

- Khách sạn nhỏ: có quy mô dưới 30 buồng
- Khách sạn vừa: có quy mô từ 30 đến 99 buồng
- Khách sạn lớn: có quy mô từ 100 buồng trở lên.

e. Theo hình thức sở hữu và quản lý

Theo hình thức sở hữu và quản lý, trên thế giới các khách sạn được chia thành 2 nhóm là: khách sạn độc lập và khách sạn chuỗi.

(1) Khách sạn sở hữu độc lập (Independently Owned Hotel)

Khách sạn sở hữu độc lập là những khách sạn có một chủ đầu tư là

một cá nhân hay một hãng (tổ chức hoặc công ty trách nhiệm hữu hạn) đầu tư xây dựng, mua sắm trang thiết bị, tự điều hành kinh doanh và tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh cuối cùng của khách sạn.

Khách sạn độc lập không có sự ràng buộc về quyền sở hữu hay quản lý với các đối tác khác và không chịu sự chi phối của bất kỳ ai ngoài chủ đầu tư của khách sạn về đường lối kinh doanh, các chính sách quản lý kinh doanh, tổ chức hoạt động, không phải chia sẻ lợi nhuận cho ai và cũng không thể chia sẻ nghĩa vụ tài chính hay các rủi ro kinh doanh khác với ai.

Lợi thế của các khách sạn độc lập là tự chủ trong kinh doanh, có khả năng phản ứng nhanh, mềm dẻo với những sự thay đổi của thị trường. Tuy nhiên các khách sạn độc lập không có khả năng làm Marketing hay quảng cáo trên phạm vi thị trường rộng rãi và không có được trình độ quản lý tốt như các khách sạn tập đoàn.

Châu Âu - Châu lục của sự khác biệt trong kinh doanh Khách sạn

Trong khi hiện nay ở một số nơi trên thế giới như châu Á và Trung Đông đang chứng kiến sự phát triển nhanh chóng về số lượng các khách sạn, thì ở Châu Âu vẫn tiên phong về công suất sử dụng khách sạn. Theo Tổ chức Du lịch Thế giới (WTO), khoảng 38% trong sáu khu vực phát triển du lịch trên toàn thế giới nằm ở châu Âu. Các khách sạn châu Âu khác biệt với các khách sạn ở những nơi khác ở chỗ các cơ sở thường cũ hơn và có quy mô nhỏ hơn. Các khách sạn châu Âu cũng có xu hướng bị phân mảnh hơn, so với các phần còn lại của thế giới, trong đó chỉ có 20% đến 25% số lượng buồng mang thương hiệu chuỗi, trong khi tại Bắc Mỹ lại có khoảng 70% các khách sạn được quản lý bởi chuỗi khách sạn hoặc dưới dạng nhượng quyền thương hiệu bởi các chuỗi khách sạn (franchise). Các khu vực khác trên thế giới đang ở khoảng giữa của Bắc Mỹ và châu Âu.

Mức độ thâm nhập của chuỗi khách sạn ở châu Âu thay đổi theo từng quốc gia. Ví dụ, ở Pháp có tỷ lệ cao nhất về số buồng khách sạn liên kết với một chuỗi (không bao gồm các tập đoàn) là 38%. Tiếp theo sau là Tây Ban Nha với 34%, rồi đến Tây Đức là 24% và Cộng hòa Ai-Len 21%, Giảm đáng kể là ở Thụy Sĩ với 8% và cuối cùng là ở Ý chỉ có 4,4%.

Ở châu Âu, Tập đoàn Accor có trụ sở tại Paris hiện đang sở hữu số lượng lớn nhất các cơ sở lưu trú với 1.922 khách sạn (201.042 buồng) và quản lý các thương hiệu nổi tiếng như Ibis, Mercure, Novotel, Formula 1, và Etap. Tập đoàn Accor cũng sở hữu thương hiệu khách sạn thứ hạng cao Sofitel và khách sạn cho thuê căn hộ ở dài ngày SuiteHotels.

Tập đoàn khách sạn InterContinental cũng có sự hiện diện đáng kể với 423 cơ sở và 68.841 buồng tại châu Âu và Societe du Louvre với 918 cơ sở và 62.856 buồng. Thương hiệu của Tập đoàn khách sạn InterContinental bao gồm: Holiday Inn Express của Holiday Inn, Crowne Plaza, InterContinental và Staybridge Suites. Societe du Louvre là công ty được sáng lập bởi gia đình Tattinger (Họ được biết đến là nhà sản xuất Sâm panh). Thương hiệu của họ bao gồm các khách sạn cao cấp Groupe Concorde và khách sạn bình dân Groupe Envergure. Tập đoàn Hilton, một tập đoàn Anh với quyền sử dụng thương hiệu Hilton bên ngoài Hoa Kỳ, cũng hiện diện ở châu Âu với 118 khách sạn và có 28.501 buồng.

Các giải pháp liên kết tốt nhất cho các khách sạn bậc trung ở châu Âu là có xu hướng trở thành liên kết chuỗi tự nguyện hoặc liên kết chuỗi lựa chọn. Thuật ngữ này chỉ một nhóm các khách sạn tự nguyện liên kết một cách lỏng lẻo với nhau để giúp các khách sạn đơn lẻ giảm thiểu các chi phí và tiêu chuẩn quy định. Liên kết chuỗi tự nguyện có thể được hủy bỏ dễ dàng hơn (thường là trong thời gian nhiều nhất là hai năm) trong khi việc hủy bỏ với chuỗi khách sạn khác có thể kéo dài qua nhiều thập kỷ.

Ngoài các chuỗi kể trên, các khách sạn châu Âu thường không mấy hấp dẫn như các khách sạn ở các nơi khác trên thế giới. Quy mô nhỏ và vị trí của nhiều khách sạn châu Âu không phù hợp với mô hình khách sạn chuỗi lớn trên toàn thế giới. Các chuỗi khách sạn lớn thường nhắm tới các khu đô thị hấp dẫn hoặc những địa điểm giao thông thuận tiện.

Các tập đoàn chuỗi lớn gần đây đã bị giảm công suất sử dụng buồng khách sạn ở châu Âu. Lý do chính là bởi việc thắt chặt các tiêu chuẩn của các tập đoàn. Ví dụ, Best Western đã thêm 14 tiêu chuẩn điều hành mới. Best Western tiến hành kiểm tra tài sản của họ hàng năm, cũng như Logis de France (với gần 4.000 khách sạn), chuỗi tự nguyện Relais & Chateaux.

(Nguồn: M. Marvel, "Thâm nhập chuỗi khách sạn vào Châu Âu - Am hiểu về thị trường khách sạn châu Âu," cho EHLITE.com, 08 tháng 1 năm 2004,

<http://ahlaradio.hsyndicate.com/news/4018166.html>)

(2) Khách sạn chuỗi (Chain Hotel)

Khách sạn chuỗi thường được hiểu là khách sạn hoạt động theo hình thức liên kết. Sự liên kết trong khách sạn chuỗi được thực hiện theo một số cách như:

- Khách sạn chuỗi liên kết sở hữu (Corporate owned chain Hotel): Tập đoàn chuỗi vừa là đồng chủ sở hữu của khách sạn vừa trực tiếp điều hành quản lý khách sạn. Khách sạn liên kết chuỗi được mang logo của tập đoàn chuỗi và được quản lý bởi một người của Tập đoàn chuỗi.

- Khách sạn chuỗi liên kết nhượng quyền (Franchised Chain Hotel): Tập đoàn chuỗi cho phép chủ sở hữu khách sạn sử dụng thương hiệu kinh doanh của Tập đoàn trên cơ sở thu một khoản phí.

- Khách sạn chuỗi hợp đồng quản lý (Management Contract Chain Hotel): Khách sạn do một hãng (công ty) sở hữu nhưng được quản lý bởi một nhóm quản lý do một tập đoàn chuỗi hay một hãng (Công ty) khác cho thuê lại theo hợp đồng quản lý trên cơ sở phải trả phí.

Trên thực tế, các chủ đầu tư khách sạn có thể lựa chọn một trong số hình thức liên kết chuỗi trên hoặc có thể chọn tất cả các hình thức liên kết trên. Ở một số nước trên thế giới, để chống lại sự bành trướng của các Tập đoàn chuỗi khách sạn, nhiều khách sạn sở hữu độc lập đang có xu hướng hợp sức lại để liên kết với nhau trong những khoảng thời gian nhất định - còn gọi là liên kết lỏng lẻo hay liên kết tạm thời.

Bảng 2-5. Cơ cấu các loại hình khách sạn phân theo hình thức sở hữu và quản lý ở Mỹ (Chỉ tính cho 400 khách sạn đứng hàng đầu)

Khách sạn độc lập	42%
Khách sạn chuỗi liên kết nhượng quyền	29%
Khách sạn chuỗi liên kết sở hữu	14%
Khách sạn chuỗi hợp đồng quản lý	13%
Khách sạn độc lập liên kết tạm thời	2%

Ở Việt Nam hiện nay vẫn tồn tại một loại hình khách sạn thuộc sở hữu Nhà nước với 100% vốn đầu tư ban đầu là của Nhà nước, do một tổ chức hay công ty Nhà nước chịu trách nhiệm điều hành quản lý và trong quá trình

kinh doanh phải tự hạch toán để trang trải chi phí, song nếu kinh doanh thua lỗ thì ngân sách Nhà nước sẽ phải bù. Theo chủ trương của Nghị quyết Trung Ương III của Đại hội Đảng Cộng sản Việt Nam lần thứ IX, loại hình khách sạn này đang dần dần được chuyển sang thành khách sạn với hình thức sở hữu hoặc chỉ có một chủ đầu tư (tư nhân), hoặc có nhiều chủ đầu tư (khách sạn cổ phần), trong đó Nhà nước có thể là một cổ đông. Như vậy trong tương lai gần, khách sạn Nhà nước sẽ không còn tồn tại ở Việt Nam.

Bảng 2-6. Cơ sở lưu trú du lịch - Phân theo hình thức sở hữu

Hình thức sở hữu	Tỷ lệ/tổng số cơ sở LTDL (%)	Tỷ lệ/tổng số buồng (%)
Nhà nước	10,39	19,16
Tư nhân	35,07	28,8
Trách nhiệm hữu hạn	14,14	16,32
Cổ phần	5,01	8,61
Liên doanh với nước ngoài	0,88	6,84
100% vốn nước ngoài	0,16	0,62
Khác	0,94	1,27

Nguồn: Điều tra cơ bản CSLTDL (năm 2005) – Viện NCPTDL

2.2.3. Xếp hạng khách sạn

a. Sự cần thiết của việc xếp hạng khách sạn

Tất cả các quốc gia phát triển du lịch trên thế giới đều cần thiết phải tiến hành xếp hạng các khách sạn. Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn là những yêu cầu, những điều kiện cần thiết mà các cơ sở khách sạn phải đảm bảo. Từ xa xưa người ta đã nhận thức được tầm quan trọng của tiêu chuẩn xếp hạng các cơ sở lưu trú. Ở thời kỳ Hy Lạp cổ đại và đế chế La Mã, việc phân định các cơ sở nghỉ ngơi theo hạng thành loại tương xứng với trung ương và địa phương đã được thực hiện. Thông qua đó chính quyền trung ương và địa phương kiểm tra một cách có hệ thống toàn bộ dịch vụ phục vụ khách của các cơ sở này.

Sự cần thiết và ý nghĩa quan trọng của tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn xuất phát từ những điểm sau đây:

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn được dùng làm cơ sở để xây dựng các tiêu chuẩn định mức cụ thể khác như: tiêu chuẩn xây dựng thiết kế khách sạn, tiêu chuẩn trang thiết bị, tiện nghi trong từng bộ phận của khách sạn, tiêu chuẩn cán bộ công nhân viên phục vụ trong khách sạn, tiêu chuẩn vệ sinh cần duy trì trong khách sạn...

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn cùng với hệ thống các tiêu chuẩn cụ thể sẽ là cơ sở để xác định hệ thống giá cả dịch vụ trong từng loại, hạng khách sạn.

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn làm cơ sở để tiến hành xếp hạng khách sạn hiện có, quản lý và kiểm tra thường xuyên chất lượng dịch vụ của các khách sạn này nhằm đảm bảo duy trì thực hiện các tiêu chuẩn, yêu cầu đã quy định trong bộ tiêu chuẩn quốc gia.

- Thông qua tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn để chủ đầu tư xét duyệt luận chứng kinh tế kỹ thuật, cấp vốn đầu tư cho dự án xây dựng khách sạn mới, cải tạo hoặc nâng cấp các khách sạn hiện có....

- Thông qua tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn, khách hàng có thể biết khả năng, mức độ phục vụ của từng hạng khách sạn, giúp khách lựa chọn nơi ăn nghỉ phù hợp với thị hiếu và khả năng thanh toán của mình nhằm bảo đảm quyền lợi cho khách.

b. Xếp hạng khách sạn trên thế giới

Ở các nước, do có sự khác nhau về truyền thống, tập quán, đặc điểm trong hoạt động kinh doanh khách sạn, nên tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn cũng không giống nhau.

Trước hết nói về các cơ sở để tiến hành xếp hạng khách sạn: ở phần lớn các nước, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn thường dựa trên 4 yêu cầu cơ bản sau đây:

- 1) Yêu cầu về kiến trúc khách sạn.
- 2) Yêu cầu về trang thiết bị, tiện nghi phục vụ trong khách sạn.
- 3) Yêu cầu về cán bộ công nhân viên phục vụ trong khách sạn.
- 4) Yêu cầu về các dịch vụ và các mặt hàng phục vụ khách tại khách sạn.

Ngoài ra để phù hợp với điều kiện và đặc điểm trong kinh doanh khách sạn của mỗi nước, tiêu chuẩn phân hạng khách sạn của từng nước

còn đưa thêm hoặc chú trọng hơn đến các yêu cầu cơ bản, cụ thể khác nhau. Ví dụ:

- Ở Bulgaria ngoài 4 yêu cầu cơ bản còn có thêm yêu cầu về vệ sinh và yêu cầu về độ xa gần của khách sạn đối với nguồn tài nguyên du lịch.
- Ở Pháp chú trọng nhiều về yêu cầu chất lượng dịch vụ ăn uống.
- Ở Tây Ban Nha tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn chú trọng chủ yếu vào:
 - + Chất lượng trang thiết bị và các dịch vụ.
 - + Tiện nghi, phương tiện phục vụ.
 - + Các dịch vụ bổ sung trong khách sạn.
- Ở Áo có thêm yêu cầu về trang trí khách sạn và mức độ vệ sinh của khách sạn.
- Ở CHLB Đức chủ yếu chú trọng đến chất lượng dịch vụ buồng.

Trong cách xếp hạng khách sạn, mỗi nước cũng áp dụng một cách riêng. Tuy vậy, càng ngày càng có nhiều nước áp dụng phương pháp phân hạng khách sạn theo sao hoặc cách xếp hạng khác nhưng dùng ký hiệu sao để thể hiện khách sạn.

c. Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn ở Việt Nam

Du lịch Việt Nam là một ngành kinh tế non trẻ, tuy ra đời từ năm 1960 song thực tế hoạt động kinh doanh khách sạn mới chỉ thực sự phát triển mạnh từ những năm đầu thập kỷ 90 trở lại đây.

Sau ngày thống nhất đất nước năm 1975 đến nay, ngành Du lịch đã từng bước được quan tâm và khuyến khích phát triển. Cơ sở khách sạn đã được sửa chữa, cải tạo nâng cấp và nhiều khách sạn được xây dựng mới. Đến cuối năm 1985 toàn ngành Du lịch có 36 khách sạn với hơn 12.000 giường. Trong thời kỳ này, phần lớn các khách sạn đã cũ, rất khó cải tạo, nâng cấp và mở rộng thêm dịch vụ mới. Nhiều khách sạn bố trí mặt bằng sản xuất, kinh doanh phục vụ không hợp lý, chông chéo lộn xộn ảnh hưởng đến năng suất lao động và hiệu quả kinh doanh. Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ trong các khách sạn nhìn chung không đồng bộ, thiếu và cũ, thường hư hỏng và không có dự trữ thay thế, chất lượng sử dụng không đảm bảo. Nội thất trang trí chưa hài hoà, thiếu thẩm mỹ. Điện nước ở nhiều khách sạn cung cấp không được ổn định, có nơi nước chưa hợp vệ sinh. Vệ sinh môi trường và vệ sinh trong

phục vụ chưa được đảm bảo thường xuyên mọi nơi mọi lúc, gây ác cảm với khách du lịch nhất là khách quốc tế về vệ sinh của khách sạn Việt Nam. Dịch vụ và các mặt hàng phục vụ khách trong khách sạn còn thiếu về số lượng, chủng loại và kém về chất lượng. Phần lớn các khách sạn mới chỉ đảm bảo phục vụ nhu cầu tối thiểu về ăn, ở của khách. Những món ăn, đồ uống cũng chưa phong phú, kỹ thuật nấu ăn và phục vụ chưa hoàn toàn đáp ứng khẩu vị và tâm lý của khách. Chương trình vui chơi, giải trí cho khách còn yếu, chưa thực sự hấp dẫn và phong phú. Công tác tuyển chọn, đào tạo và sử dụng cán bộ, nhân viên phục vụ trong các khách sạn chưa được thực hiện một cách đồng bộ, ảnh hưởng tới chất lượng dịch vụ khách sạn. Từ tình hình thực tiễn nói trên, Tổng cục Du lịch Việt Nam đã nhận thức rõ sự cần thiết và cấp bách phải xây dựng một hệ thống tiêu chuẩn chuần mực và khoa học phục vụ cho việc quản lý thống nhất các cơ sở kinh doanh khách sạn trong toàn ngành. Tổng cục Du lịch Việt Nam đã ban hành quy định tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn du lịch, được ban hành ngày 22 tháng 6 năm 1994.

Ngày 15 tháng 06 năm 2009, Tổng cục trưởng Tổng cục du lịch Việt Nam đã ra quyết định số 217/QĐ-TCDL về việc ban hành hướng dẫn áp dụng Tiêu chuẩn Quốc gia về phân loại, xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch. Bộ tiêu chuẩn TCVN 4391:2009 đã được sử dụng làm cơ sở cho công tác quản lý, xây dựng và điều hành kinh doanh khách sạn du lịch trong cả nước. Theo đó, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn du lịch Việt Nam phải đồng thời đáp ứng hai điểm sau đây:

- Đảm bảo tiêu chuẩn tương xứng với tiêu chuẩn khách sạn quốc tế. Khách sạn du lịch Việt Nam phải đáp ứng những nhu cầu, thị hiếu thói quen, đặc điểm tâm lý của khách du lịch quốc tế, đối tượng chính để thu ngoại tệ.

- Mang tính thực tiễn vì tiêu chuẩn phải phù hợp với điều kiện kinh tế, kỹ thuật, thiên nhiên, xã hội và đặc điểm kinh doanh khách sạn ở Việt Nam.

Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn du lịch Việt Nam được xây dựng trên cơ sở tiêu chuẩn tối thiểu của đề án xếp hạng khách sạn tại phân vùng Châu Á - Thái Bình Dương (PATA) của Tổ chức du lịch thế giới (WTO) kết hợp tham khảo nhiều chỉ thị, thể lệ, quy định xếp hạng khách sạn của một số nước có sửa đổi, bổ sung cho phù hợp với thực tiễn Việt Nam.

Tiêu chuẩn phân loại, xếp hạng khách sạn du lịch Việt Nam bao gồm những nội dung sau:

- Phân loại khách sạn du lịch thành 4 loại:

- Khách sạn thành phố;
- Khách sạn nghỉ dưỡng;
- Khách sạn nổi;
- Khách sạn bên đường;

Về xếp hạng căn cứ theo vị trí, kiến trúc, trang thiết bị tiện nghi, dịch vụ, người quản lý và nhân viên phục vụ, an ninh, an toàn, bảo vệ môi trường và vệ sinh an toàn thực phẩm, khách sạn được xếp theo 5 hạng: 1 sao, 2 sao, 3 sao, 4 sao, 5 sao. Yêu cầu chung về xếp hạng khách sạn dựa trên 5 nhóm sau:

Vị trí, kiến trúc

- Thuận lợi, dễ tiếp cận, môi trường cảnh quan đảm bảo vệ sinh, an toàn.
- Thiết kế kiến trúc phù hợp với yêu cầu kinh doanh, các khu vực dịch vụ được bố trí hợp lý, thuận tiện.
- Nội ngoại thất thiết kế, bài trí, trang trí hợp lý.
- Công trình xây dựng chất lượng tốt, an toàn.

Trang thiết bị tiện nghi

- Trang thiết bị, tiện nghi các khu vực, dịch vụ đảm bảo đầy đủ, hoạt động tốt, chất lượng phù hợp với từng hạng.
- Hệ thống điện chiếu sáng đảm bảo yêu cầu từng khu vực, cung cấp điện 24/24h, có hệ thống điện dự phòng.
- Hệ thống nước cung cấp đủ nước sạch và nước cho chữa cháy, có hệ thống dự trữ nước, hệ thống thoát nước đảm bảo vệ sinh môi trường.
- Hệ thống thông gió hoạt động tốt.
- Hệ thống phương tiện thông tin liên lạc đầy đủ và hoạt động tốt.
- Trang thiết bị phòng chống cháy nổ theo quy định của cơ quan có thẩm quyền.

Dịch vụ và chất lượng phục vụ

Dịch vụ và chất lượng phục vụ theo quy định đối với từng hạng tương ứng.

Người quản lý và nhân viên phục vụ

- Được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ, ngoại ngữ, vi tính phù hợp với vị trí công việc và loại hạng khách sạn.

- Có sức khỏe phù hợp với yêu cầu công việc, được kiểm tra định kỳ một năm một lần (có giấy chứng nhận của y tế).

- Mặc trang phục đúng quy định của khách sạn, có phù hiệu tên trên áo.

Bảo vệ môi trường, an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ và chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm

Thực hiện tốt các quy định về bảo vệ môi trường, an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ và chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm của cơ quan có thẩm quyền.

Trong đề án xếp hạng khách sạn của Tổ chức Du lịch thế giới (WTO) phân vùng Châu Á - Thái Bình Dương (PATA) có đề cập rất cụ thể và chú trọng nhiều tới yêu cầu vệ sinh trong khách sạn. Cụ thể là yêu cầu bảo quản khách sạn, vệ sinh chống côn trùng, vệ sinh nước rửa, nước uống, bảo vệ sức khỏe cho khách và CBCNV phục vụ, hệ thống vệ sinh riêng cho CBCNV khách sạn. Việt Nam là một nước nằm trong vùng khí hậu nhiệt đới và là thành viên của Tổ chức Du lịch thế giới thuộc tiểu vùng Châu Á - Thái Bình Dương, vì vậy vấn đề vệ sinh phòng dịch, bảo vệ sức khỏe cho khách phải được đặt ra trong tiêu chuẩn.

Bảng 2-7. Cơ sở lưu trú du lịch được xếp hạng ở Việt Nam
(tính đến tháng 6/2009)

Stt	Hạng	Số lượng	Số buồng
1	5 sao	33	8.564
2	4 sao	90	10.950
3	3 sao	176	12.674
4	2 sao	850	31.450
5	1 sao	990	20.790
6	Đạt tiêu chuẩn tối thiểu (*)	3.100	46.724
	Tổng cộng	5.239 (**)	131.152

Nguồn: Vụ Khách sạn - Tổng cục Du lịch

2.3. BỐ TRÍ CÁC KHU VỰC VÀ HỆ THỐNG TRANG THIẾT BỊ TIỆN NGHI BÊN TRONG KHÁCH SẠN

2.3.1. Các khu vực chính của khách sạn

Bên trong khách sạn, hàng ngày diễn ra vô số các hoạt động khác nhau ở nhiều khu vực khác nhau, có liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến hoạt động phục vụ khách của khách sạn. Do đó, việc nắm vững chức năng của từng khu vực cũng như mối quan hệ tương hỗ chặt chẽ giữa các khu vực là vấn đề quan trọng trong công tác điều hành và quản lý một doanh nghiệp khách sạn.

Nhìn chung các khu hoạt động của một doanh nghiệp khách sạn có thể chia thành 2 loại chính:

- Khu vực phục vụ trực tiếp
- Khu vực gián tiếp

Khu vực phục vụ trực tiếp là khu vực mà ở đó các hoạt động diễn ra đều nhằm phục vụ trực tiếp việc tiêu dùng dịch vụ của khách.

Khu vực gián tiếp là những khu vực mà hoạt động ở đó không có sự tham gia trực tiếp của khách hàng.

Nếu dựa vào chức năng hoạt động, các khu vực trong khách sạn được phân chia như sau:

(1) Khu vực kỹ thuật (*Technological area*)

Khu vực này bao gồm:

- Trung tâm xử lý và chứa nước.
- Hệ thống làm lạnh trung tâm.
- Trạm biến thế điện và khu máy phát điện.
- Tổng đài điện thoại.
- Bộ phận bảo dưỡng

(2) Khu vực lối vào dành cho công vụ (*Area of service entrance*)

Khu vực này bao gồm:

- Chỗ tập kết và kiểm tra hàng cung ứng
- Cửa ra vào dành cho nhân viên

- Bộ phận cung ứng vật tư
- Nơi để bao bì đã sử dụng và vỏ chai lọ
- Nơi đổ rác

(3) Khu vực kho và bếp (storage and kitchen area)

Khu vực này bao gồm:

- Các kho hàng hoá vật tư
- Các kho thực phẩm
- Các buồng lạnh bảo quản thực phẩm
- Khu chuẩn bị, sơ chế và chế biến các món ăn
- Nơi rửa bát đĩa

(4) Khu vực dành cho sinh hoạt của nhân viên (Personal area)

Khu vực này bao gồm:

- Phòng họp nhỏ
- Phòng ăn của nhân viên
- Phòng thay quần áo
- Phòng tắm
- Nhà vệ sinh

(5) Khu vực nhà hàng (Restaurant area)

Khu vực này bao gồm:

- Phòng ăn (lớn, nhỏ)
- Quầy bar.
- Gian làm việc của các nhân viên bộ phận nhà hàng

(6) Khu vực phòng ngủ (rooms area)

Khu vực này bao gồm:

- Khu vực buồng ngủ của khách
- Các phòng trực tầng
- Các phòng dành cho nhân viên phục vụ buồng

(7) *Khu vực giặt là (Laundry area)*

Khu vực này bao gồm:

- Khu vực giặt và là
- Phòng làm việc của quản trị trưởng giặt là
- Kho trang thiết bị phục vụ giặt là

(8) *Khu vực phòng làm việc (Offices area)*

Khu vực này bao gồm:

- Các phòng làm việc của Ban Giám đốc khách sạn
- Các phòng làm việc của các bộ phận phòng ban khác

(9) *Khu vực cửa ra vào chính (Principal entrance area)*

Khu vực này bao gồm:

- Sân đón tiếp
- Quầy lễ tân
- Buồng máy điện thoại công cộng

(10) *Khu vực thương mại và dịch vụ (Commercial and services area)*

Khu vực này bao gồm:

- Cửa hàng cắt, uốn tóc
- Cửa hàng bán lưu niệm
- Cửa hàng bán hoa
- Cửa hàng bán hàng hoá
- Nơi phục vụ tắm sauna và massage
- Nơi phục vụ các dịch vụ về thư ký (đánh máy, phiên dịch)

(11) *Khu vực hội nghị (Congress area)*

Khu vực này bao gồm:

- Sân đón tiếp khách hội nghị, hội thảo
- Phòng họp lớn và các phòng họp nhỏ
- Kho máy móc và thiết bị phục vụ chuyên dùng
- Phòng thư ký và phiên dịch

- Nơi giữ áo khoác
- Nhà vệ sinh

(12) *Các khu vực khác*

Khu vực này bao gồm:

- Sân tennis
- Bãi đậu xe
- Bể bơi
- Phòng y tế
- Bãi tắm, nơi thay quần áo, tráng nước ngọt, nhà vệ sinh

Trong thực tiễn, do phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nhau và phụ thuộc vào tính chất đặc trưng của từng khách sạn mà việc phân định và phân bố các khu vực hoạt động của các doanh nghiệp khách sạn có sự khác nhau cho phù hợp với hoàn cảnh thực tế. Tuy nhiên, có một nguyên tắc chung vô cùng quan trọng luôn luôn phải được tuân thủ, đó là:

- Việc phân bố các khu vực hoạt động của một doanh nghiệp khách sạn phải đảm bảo đoạn đường đi lại giữa các bộ phận có chức năng liên quan phải là tương đối ngắn. Đảm bảo sự giao lưu qua lại hợp lý giữa chúng.

- Đảm bảo tiết kiệm tối đa sức lao động của nhân viên thực hiện các công việc tại các bộ phận chức năng và do đó giúp tăng năng suất lao động cho khách sạn.

- Đảm bảo sự tập trung của các nhóm dịch vụ tương tự. Giúp cho việc kiểm tra, giám sát và quản lý một cách thuận lợi.

- Đảm bảo sự lưu thông tương đối tách biệt giữa khách và nhân viên.

- Ngoài ra theo vị trí, chúng ta còn có thể phân các khu vực hoạt động của khách sạn ra thành 3 khu lớn:

Khu dịch vụ và trang thiết bị kỹ thuật (Zone of services and technological installations) thường nằm ở tầng ngầm hoặc tầng mặt đất.

Khu đại diện (Representative zone) bao gồm tất cả các khu vực công cộng dành cho khách. Thường nằm ở tầng mặt đất và tầng một.

Khu buồng ngủ của khách (Lodging zone) bao gồm các phòng ngủ dành cho khách. Thường phân bố trên các tầng cao hơn.

2.3.2. Một số hệ thống kỹ thuật cơ bản trong khách sạn

Các hệ thống kỹ thuật là một phần không thể thiếu trong cấu trúc của một khách sạn. Vì vậy kích thước, chất lượng kỹ thuật và hiệu quả hoạt động của chúng có tác động quyết định đến công tác điều hành quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật của một khách sạn. Trong rất nhiều trường hợp, chất lượng phục vụ khách của khách sạn phụ thuộc trực tiếp vào vấn đề các hệ thống kỹ thuật có hoạt động được hay không và hoạt động như thế nào.

Các hệ thống kỹ thuật chính trong khách sạn có thể kể đến là:

(1) Hệ thống cung cấp nước

- Hệ thống ống dẫn và các van khoá
- Hồ chứa và bể lọc
- Máy bơm

(2) Hệ thống thoát nước

- Hệ thống ống và cống thoát nước
- Bể lọc và xử lý sơ bộ nước thải
- Hệ thống làm lạnh

Hệ thống làm lạnh trung tâm: ở đây khí hoá lỏng được dẫn từ 2 trung tâm lạnh chung theo đường ống tới những nơi cần làm lạnh trong khách sạn.

Hệ thống làm lạnh cục bộ: gồm các máy điều hoà nhiệt độ được bố trí ở những vị trí cần thiết.

(3) Hệ thống cung cấp nước nóng

- Hệ thống trung tâm: nước nóng được dùng trong nồi lớn tại trung tâm chung sau đó theo ống dẫn tới những nơi có nhu cầu sử dụng.
- Hệ thống cục bộ: nhu cầu về nước nóng được đáp ứng qua các máy đun nước nóng có kích thước nhỏ và vừa (chaupin).

(4) Hệ thống thông hơi

- Hệ thống ống thông hơi
- Quạt máy

(5) Hệ thống thoát khói nhà bếp

- Hệ thống ống thông hơi
- Chụp hứng khói, bộ lọc và quạt hút

(6) Hệ thống điện

- Trạm biến thế điện
- Máy phát điện
- Hệ thống dây dẫn và ổ cắm điện
- Hệ thống bảng phân phối điện, cầu dao, cầu chì, đồng hồ điện

(7) Hệ thống radio và tivi

- Máy phát trung tâm công suất lớn
- Hệ thống dây dẫn và ổ cắm
- Đài và ti vi lắp đặt tại các phòng ngủ

(8) Hệ thống điện thoại

- Tổng đài trung tâm
- Các máy điện thoại phụ

(9) Hệ thống thang máy

- Thang chở người
- Thang phục vụ chở hàng

(10) Hệ thống phòng chữa cháy

- Hệ thống ống dẫn nước và các van khoá
- Các hộp chữa cháy (fire - box)

2.4. GIỚI THIỆU MỘT SỐ LOẠI HÌNH CƠ SỞ LƯU TRÚ DU LỊCH KHÁC NGOÀI KHÁCH SẠN

2.4.1. Motel

Motel đã xuất hiện ở Mỹ từ những năm 30 của thế kỷ XX. Trong hơn nửa thế kỷ tồn tại và phát triển, Motel đã lớn dần cả về số lượng và chất lượng. Hiện nay ở Bắc Mỹ, Motel đang khẳng định như là một loại hình cơ sở lưu trú đầy tiềm năng.

Motel thường được phân biệt với các cơ sở lưu trú khác ở các tiêu chí vị trí địa lý, cách thức thiết kế, đối tượng khách, các dịch vụ cung ứng.

- Vị trí địa lý: nằm ven dọc các đường quốc lộ hoặc ven ngoại ô thành phố.

- Cách thức thiết kế: motel là một quần thể gồm những toà nhà được xây dựng không quá hai tầng, được quy hoạch và được chia thành các khu vực sử dụng riêng biệt: khu lưu trú, khu bãi đỗ, khu cung cấp dịch vụ bán xăng, sửa chữa, bảo dưỡng và cho thuê xe.

- Đối tượng khách của Motel là những người đi lại sử dụng phương tiện vận chuyển là mô tô và ô tô trên các tuyến đường quốc lộ.

- Sản phẩm do Motel cung cấp chủ yếu là dịch vụ buồng ngủ (với hình thức tự phục vụ là chính), các dịch vụ bổ sung truyền thống như bán tiếp nhiên liệu xăng dầu, sửa chữa, bảo dưỡng xe ô tô...).

Một số Motel ven đô ở Bắc Mỹ gần đây có xu hướng tăng dần quy mô và nâng mức cung cấp dịch vụ của mình như tăng số lượng các dịch vụ (dịch vụ ăn uống, dịch vụ giải trí, dịch vụ thông tin ...) nhằm cạnh tranh với các khách sạn thành phố.

... Tuy nhiên ở Việt Nam, trong Thông tư số 88/2008/TT-BVHTTDL ngày 30/12/2008 của Tổng cục Du lịch Việt Nam về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 92/2007/NĐ-CP ngày 01 tháng 6 năm 2007 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Du lịch về lưu trú du lịch đã đồng nhất Motel với loại hình khách sạn bên đường là một, trong đó ghi rõ: *"Khách sạn bên đường (motel) là khách sạn được xây dựng gần đường giao thông, gắn với việc cung cấp nhiên liệu, bảo dưỡng, sửa chữa phương tiện vận chuyển và cung cấp các dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch"*.

2.4.2. Làng du lịch (Tourism village)

Làng du lịch ra đời ở Pháp và đã xuất hiện vào đầu những năm 1947, chủ yếu nằm ở ven Địa trung hải. Ngày nay, Làng du lịch được xây dựng ở các điểm du lịch nghỉ dưỡng, nơi có giàu tài nguyên du lịch thiên nhiên.

Làng du lịch là một khu độc lập bao gồm những biệt thự hay bán-ga-lâu một tầng có cấu trúc gọn nhẹ và được xây dựng bởi những vật liệu nhẹ mang tính truyền thống địa phương. Trong làng du lịch, người ta quy hoạch

thành những khu riêng biệt: khu lưu trú, khu ăn uống, khu thương mại, khu bãi đỗ, khu thể thao.

Thông tư số 88/2008/TT-BVHTTDL ngày 30/12/2008 của Tổng cục Du lịch Việt Nam về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 92/2007/NĐ-CP ngày 01 tháng 6 năm 2007 của Chính phủ quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Du lịch về lưu trú du lịch đã chỉ rõ: "*Làng du lịch (tourist village) là cơ sở lưu trú du lịch gồm tập hợp các biệt thự hoặc một số loại cơ sở lưu trú khác như căn hộ, băng-ga-lâu (bungalow) và bãi cắm trại, được xây dựng ở nơi có tài nguyên du lịch, cảnh quan thiên nhiên đẹp, có hệ thống dịch vụ gồm các nhà hàng, quầy bar, cửa hàng mua sắm, khu vui chơi giải trí, thể thao và các tiện ích khác phục vụ khách du lịch*". Theo Tiêu chuẩn Quốc gia TCVN 7797:2009 của Tổng cục Du lịch Việt Nam: "*Băng-ga-lâu (bungalow) là nhà thấp tầng được xây dựng đơn chiếc hoặc thành dãy, cụm riêng biệt với các tiện nghi phục vụ khách du lịch*".

Đối tượng khách nghỉ ở Làng du lịch gồm nhiều đối tượng khách khác nhau song phần đông trong số họ là những khách có khả năng thanh toán cao, đi theo đoàn hoặc riêng lẻ thông qua tổ chức với mức giá trọn gói. Khách đi cùng gia đình sử dụng dịch vụ của loại hình cơ sở lưu trú này cũng đang có xu hướng tăng lên trên thế giới. Thời gian lưu lại của khách nghỉ tại Làng du lịch thường kéo dài.

Căn cứ vào: vị trí, kiến trúc, trang thiết bị tiện nghi, dịch vụ, người quản lý và nhân viên phục vụ, an ninh, an toàn, bảo vệ môi trường và chất lượng vệ sinh an toàn thực phẩm, ở Việt Nam, làng du lịch được xếp theo 5 hạng: 1 sao, 2 sao, 3 sao, 4 sao và 5 sao.

2.4.3. Lều trại (Camping)

Lều trại là một thể loại cơ sở lưu trú du lịch, thường được xây dựng ở những nơi có giàu tài nguyên thiên nhiên. Đặc trưng của lều trại là được tạo thành bởi những vật liệu kém bền chắc, có tính di động cao và thường được quy hoạch thành khu riêng biệt. Căn cứ vào quá trình phát triển của lều trại từ trước đại chiến thế giới thứ II đến nay, có nhiều loại lều trại như lều trại hoang dã, lều trại có chủ, lều trại kinh doanh, lều trại tại nhà... Trong phạm vi của giáo trình, chúng tôi chỉ đề cập tới loại lều trại kinh doanh dành cho khách du lịch thuê.

Trong lều trại kinh doanh, khách du lịch được cung cấp các dịch vụ như: nơi ngủ, nơi ăn uống, khu thể thao và vui chơi giải trí và một vài dịch vụ bổ sung khác. Do vậy khi kiến thiết khu lều trại cần chú ý những khu vực sau:

- Nơi đón tiếp khách: có nhiệm vụ chỉ dẫn và cung cấp thông tin cho khách khi đến nghỉ.

- Khu vực cắm trại: dành cho việc xây dựng các lều trại cho khách thuê, gần khu bãi đỗ (cho xe ô tô và xe máy), các công trình công cộng (nhà tắm, nhà vệ sinh, nhà giặt...).

- Khu thương mại: gồm các quầy bán hàng, nhà hàng, quầy bán đồ lưu niệm, cho thuê đồ dùng để cắm trại.

- Khu thể thao giải trí ngoài trời: phải có diện tích đủ rộng và cách biệt.

Ngoài ra lều trại có thể có cả khu nấu ăn do khách tự phục vụ.

Thị trường khách mà lều trại nhắm tới chủ yếu là những khách ở độ tuổi thanh niên, là học sinh, sinh viên, thích đi du lịch theo đoàn hoặc theo nhóm và thường đi theo trào lưu.

Theo Tiêu chuẩn Quốc gia TCVN 7796:2009, của Tổng cục du lịch Việt Nam, “*Bãi cắm trại du lịch (tourist camping site) là khu vực được quy hoạch ở nơi có cảnh quan thiên nhiên đẹp, có kết cấu hạ tầng, có cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch và dịch vụ cần thiết phục vụ khách cắm trại*”. Đơn vị trại (camping unit) là “*một khoảnh đất dựng lều cho 2 người hoặc cho một phòng ngủ di động (caravan) cho bốn người hoặc một phòng ngủ trong nhà xây cố định tại bãi cắm trại*”.

Yêu cầu tối thiểu đối với bãi cắm trại đạt tiêu chuẩn kinh doanh lưu trú du lịch được quy định gồm: vị trí, tổ chức không gian, diện tích; trang thiết bị, tiện nghi, dịch vụ và mức độ phục vụ; người quản lý và nhân viên phục vụ; bảo vệ môi trường, an ninh, an toàn, phòng chống cháy nổ và vệ sinh an toàn thực phẩm. Lều trại là một loại hình cơ sở lưu trú nằm ở những nơi giàu tài nguyên thiên nhiên. Đặc trưng của lều trại là được tạo nên bởi những vật liệu kém bền chắc, có tính di động cao và thường được quy hoạch thành khu riêng biệt.

2.4.4. Căn hộ du lịch (Tourist apartment)

Căn hộ du lịch là những căn hộ “có trang thiết bị, tiện nghi cho khách du lịch thuê, có thể tự phục vụ trong thời gian lưu trú. Được gọi là khu căn hộ du lịch khi có từ 10 căn hộ du lịch trở lên”. Theo Tiêu chuẩn Quốc gia TCVN 7798: 2009 của Tổng cục du lịch Việt Nam, căn hộ du lịch được xếp thành 2 hạng là: hạng đạt tiêu chuẩn kinh doanh lưu trú du lịch (ĐC) và hạng cao cấp (CC). Căn hộ du lịch được xếp hạng dựa trên các yêu cầu chung như: vị trí, kiến trúc; trang thiết bị, tiện nghi; dịch vụ và mức độ phục vụ; người quản lý và nhân viên phục vụ, bảo vệ môi trường, an ninh, an toàn, phòng cháy chữa cháy và vệ sinh an toàn thực phẩm.

2.4.5. Biệt thự du lịch (Tourist Villa)

Biệt thự du lịch là cơ sở lưu trú du lịch “có trang thiết bị, tiện nghi cho khách du lịch thuê, có thể tự phục vụ trong thời gian lưu trú. Có từ ba biệt thự du lịch trở lên được gọi là cụm biệt thự du lịch”[4]- Tiêu chuẩn Quốc gia TCVN 7795:2009. Theo đó, biệt thự du lịch được xếp theo 2 hạng: hạng đạt tiêu chuẩn kinh doanh lưu trú du lịch (ĐC) và hạng cao cấp (CC) dựa trên các căn cứ như: vị trí, kiến trúc, trang thiết bị, tiện nghi, dịch vụ và mức độ phục vụ, người quản lý và nhân viên phục vụ, bảo vệ môi trường, an ninh, an toàn, phòng cháy chữa cháy và vệ sinh an toàn thực phẩm.

2.4.6. Nhà nghỉ du lịch (Tourist guest house)

Theo Tiêu chuẩn Quốc gia TCVN 7799: 2009 của Tổng cục Du lịch Việt Nam: “**Nhà nghỉ du lịch (tourist guest house)** là cơ sở lưu trú có trang thiết bị, tiện nghi cần thiết phục vụ khách du lịch như khách sạn nhưng không đạt tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn” [8]. Theo đó, Nhà nghỉ du lịch được phân thành 2 loại: nhà nghỉ có dưới 10 buồng ngủ và nhà nghỉ có từ 10 buồng ngủ trở lên.

Ngoài các loại hình cơ sở lưu trú du lịch kể trên, ở Việt Nam, trong Bộ tiêu chuẩn quốc gia TCVN 7800:2009 của Tổng cục Du lịch Việt Nam còn có **Nhà ở có phòng cho khách du lịch thuê (Homestay)**. Theo đó “**Nhà ở có phòng cho khách thuê** “nơi sinh sống của người sở hữu nhà hoặc sử dụng hợp pháp trong thời gian cho thuê lưu trú, có trang thiết bị, tiện nghi

cho khách du lịch thuê lưu trú, có thể có dịch vụ khác theo khả năng đáp ứng của chủ nhà”.

2.5. QUẢN TRỊ CÁC TRANG THIẾT BỊ VÀ SỬ DỤNG NĂNG LƯỢNG TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

2.5.1. Quản trị các trang thiết bị

Mặc dù hoạt động điều hành và bảo trì cơ sở vật chất thường là một chức năng nội bộ của các tổ chức khách sạn, song có một xu hướng ngày càng tăng lên trong nhiều cơ sở lưu trú du lịch trên thế giới là chỉ tập trung vào những công việc điều hành và bảo trì cơ sở vật chất mà họ làm tốt nhất và sẽ đi thuê các dịch vụ từ bên ngoài những hoạt động không phải là thế mạnh của họ. Đối với các cơ sở lưu trú du lịch, các hoạt động chính là tiếp thị và quản lý hoạt động kinh doanh lưu trú và ăn uống phục vụ nhu cầu tiêu dùng của khách, còn một số chức năng hỗ trợ họ thường yêu cầu sự trợ giúp từ các cơ sở cung cấp dịch vụ chuyên nghiệp khác.

Công nghệ sẽ đóng vai trò ngày càng lớn trong việc cung cấp một môi trường an toàn và lành mạnh thông qua kiểm soát môi trường và các tính năng bảo vệ khách hàng, cải thiện chất lượng nước và các quá trình xử lý chất thải sẽ khả thi nhờ những tiến bộ trong việc theo dõi các biến môi trường và ứng dụng công nghệ sinh học sử dụng vi khuẩn để tiêu diệt các yếu tố có hại trong môi trường. Chủ khách sạn nếu tận dụng lợi ích của các phát hiện, khám phá thú vị này sẽ đạt được một bước tiến lớn trong cạnh tranh với các đối thủ khi nhằm vào đoạn thị trường khách hàng có ý thức môi trường tốt.

Nguồn: Michael Olsen, vào thiên niên kỷ mới

Đôi khi sẽ là không hiệu quả đối với một cơ sở lưu trú du lịch để tự tiến hành các hoạt động như giặt ủi, làm vệ sinh, thu gom rác thải, bảo trì cơ sở vật chất kỹ thuật, sửa chữa các thiết bị điện và lò sưởi, bảo trì bể bơi... Những hoạt động này có thể được thuê ngoài tại các công ty quản lý thiết bị, các công ty này sẽ quản lý các hoạt động đó trên cơ sở hợp đồng. Việc sắp

xếp như vậy giúp các khách sạn đảm bảo việc lên kế hoạch hoạt động và chi phí cho các hoạt động quản lý thiết bị một cách hệ thống và chất lượng của các cơ sở vật chất kỹ thuật được duy trì.

2.5.2. Quản lý sử dụng năng lượng trong kinh doanh khách sạn

Trong hệ thống thống nhất về tài khoản quản lý chi phí năng lượng cho khách sạn bao gồm các chi phí điện, khí đốt, dầu, nước, hơi nước và nhiên liệu khác, được mô tả trong ấn phẩm mới nhất của hệ thống thống nhất dưới mục chi phí tiện ích. Các chi phí này được thể hiện trong Bảng 2-8 cho các khách sạn có đóng góp cho báo cáo quốc tế Pannell Kerr Forster trong năm 1998 dưới dạng tỷ trọng chiếm trong tổng doanh thu của khách sạn. Tổng chi phí năng lượng của các khách sạn ở những vùng có khí hậu nóng, điều hòa không khí là một yêu cầu cần thiết trong các khách sạn hạng nhất, thường chiếm tỷ trọng trên tổng doanh thu cao hơn so với của những khách sạn ở vùng khí hậu lạnh. Vì ở những vùng thời tiết khí hậu nóng bức, hệ thống điều hòa nhiệt độ trong các cơ sở lưu trú du lịch bị sử dụng liên tục. Ngược lại, ở những vùng có thời tiết lạnh, hệ thống lò sưởi lại tiêu hao phần lớn năng lượng được tiêu thụ của các cơ sở lưu trú du lịch.

Chi phí năng lượng là một bộ phận chiếm tỷ trọng đáng kể trong tổng chi phí kinh doanh của các khách sạn, vì thế việc kiểm soát tiêu hao năng lượng đã được các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch ở hầu hết các khu vực và quốc gia trên thế giới quan tâm chú ý đặc biệt trong những năm gần đây. Điều này được phản ánh trong bảng 2-9.

Bảng 2-8. Tỷ trọng của chi phí năng lượng trên tổng doanh thu của các cơ sở lưu trú du lịch ở các khu vực lãnh thổ ở châu Âu

Các khu vực	Tỷ trọng (%)
Toàn bộ châu Âu	2.98
Bắc Âu	2.92
Đông Âu	2.83
Nam Âu	2.83

Nguồn: Based on Pannell, Kerr Forster, Europe, Middle East and Africa Trends, 1998

Bảng 2-9. Tỷ trọng của chi phí năng lượng trên tổng doanh thu của các cơ sở lưu trú du lịch ở một số quốc gia trên thế giới

Các khu vực, quốc gia	Tỷ trọng (%)
Trung Đông	
Israel	3.27
Pakistan	9.06
UAE	3.05
Africa	
Egypt	4.17
Kenya	5.24
Morocco	7.27
Europe	
Austria	4.03
Portugal	3.67
Switzerland	2.99

Nguồn: Based on Pannell, Kerr Forster, *Europe, Middle East and Africa Trends*, 1998

2.5.3. Hệ thống các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn

a. Trong kinh doanh lưu trú

- Công suất sử dụng buồng trung bình

$$\text{Công suất sử dụng buồng}_{TBi} = \frac{\text{Tổng số buồng } i \text{ có khách (bán ra, thực hiện)}}{\text{Tổng số buồng } i \text{ có khả năng đáp ứng (thiết kế)}} \times 100\%$$

- Số buồng bán ra tại điểm hoà vốn của khách sạn

$$Q_{HV} = \frac{FC.t}{\bar{p} - AVC} = \frac{FC.t}{CM}$$

Trong đó:

- Q_h là số buồng bán ra tại điểm hoà vốn của khách sạn
- CM : biên phân phối
- FC: là chi phí cố định TB trong một ngày của cả khách sạn về lưu trú
- t là thời gian hoạt động của khách sạn
- AVC: là chi phí biến đổi trung bình của một buồng khách sạn trong một ngày.

- $\bar{p}$: Giá trị buồng trung bình

- Công suất sử dụng buồng trung bình tại điểm hoà vốn của khách sạn

$$CSSDBTB_{IIV} = \frac{Q_{IIV}}{Q_{TK}} \times 100\%$$

- Hệ số khách sử dụng buồng trung bình

$$\text{Hệ số khách sử dụng buồng TB} = \frac{\text{Tổng số khách lưu trú tại ks (Tổng ngày khách thực hiện)}}{\text{Tổng số buồng có khách (tổng số ngày buồng thực hiện)}}$$

b. Trong kinh doanh ăn uống

- Khả năng phục vụ tối ưu của nhà hàng

$$KNPVTU_j = \frac{\text{Tổng số chỗ ngồi thiết kế}}{\text{Hệ số sử dụng chỗ ngồi TBj}}$$

Trong đó: KNPVTU: Khả năng phục vụ tối ưu của nhà hàng

J: bữa ăn J

- Hệ số sử dụng chỗ ngồi trung bình

$$HSSDCN_{TBj} = \frac{\text{Tổng thời gian phục vụ của nhà hàng}}{\text{Thời gian phục vụ TB 1 khách}}$$

Trong đó: HSSDCN: hệ số sử dụng chỗ ngồi của nhà hàng.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 2

1. Hãy trình bày nhận thức của anh (chị) về khái niệm cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn?
2. Anh (chị) hiểu thế nào về từ "*khách sạn*"? Khái niệm khách sạn có phụ thuộc vào quá trình phát triển của loại hình khách sạn không? Hãy giải thích rõ?
3. Anh (chị) hãy phân biệt ba loại hình cơ sở lưu trú cơ bản ngoài khách sạn trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn?
4. Các khách sạn có thể tồn tại trên thực tế dưới những hình thức nào?
5. Tại sao phải phân hạng khách sạn? Phân hạng khách sạn ở Việt Nam có gì khác so với phân hạng khách sạn trên thế giới?
6. Hãy cho biết xây dựng dự án khách sạn cần phải tiến hành những công việc gì?
7. Anh (chị) hãy tìm hiểu một dự án xây dựng khách sạn đã thực hiện, rồi so sánh với cơ sở lý luận? Hãy nhận xét dự án xây dựng khách sạn đó?
8. Để đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của một khách sạn cần dựa trên những tiêu chí nào?
9. Hãy cho biết nguyên tắc trong việc bố trí sắp xếp các khu vực chức năng trong một 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 Thi Lan Hương (2008), Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
3. Hà Thanh Hải, Trương Nam Thắng - Hai tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn" - Vũng Tàu, 1991.

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. Peter Barrett & David Baldry University of Salford (2003), *Facilities Management - Towards Best Practice*, Second Edition, Blackwell Science Ltd.
9. FRANK BOOTY (2009), *FACILITIES MANAGEMENT HANDBOOK, FOURTH EDITION*, Elsevier.
10. Chuck Y.Gee (1996), Part IV, *Resort Development and Management*, 2nd, American Hotel and Lodging Educational Institute.
11. Robert Chritie Mill (2008), Chapter 7-8, *Resort Management and Operation*, 2nd, John Wiley and Sons, Inc

Chương 3

ĐẦU TƯ XÂY DỰNG VÀ PHÁT TRIỂN KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

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

- Nắm vững khái niệm đầu tư trong kinh doanh khách sạn và chỉ ra các đặc điểm của hoạt động đầu tư xây dựng khách sạn.

- Giới thiệu các phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn. Qua đó giúp người học đi sâu tìm hiểu các ưu, nhược điểm của mỗi phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn. Trên cơ sở phân tích các điều kiện cụ thể của mỗi dự án đầu tư vào mỗi loại hình cơ sở lưu trú du lịch để lựa chọn phương thức phù hợp.

- Cung cấp cho người học những cơ sở lý luận quan trọng về quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn, về vòng đời của dự án đầu tư xây dựng khách sạn.

- Các giai đoạn quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn như: quản lý dự án ở giai đoạn hình thành và phát triển; quản lý dự án ở giai đoạn thực hiện (tiền thi công); quản lý dự án ở giai đoạn thi công xây dựng; quản lý dự án ở giai đoạn kết thúc.

- Làm rõ các nội dung nghiên cứu khả thi của dự án đầu tư xây dựng khách sạn. Mô tả và phân tích các bước của quy trình nghiên cứu khả thi của dự án khách sạn giúp người học so sánh quy trình các bước tiến hành cho thực hiện một dự án xây dựng cơ sở lưu trú du lịch cụ thể theo một phương thức lựa chọn trên thực tế.

- Đi sâu làm rõ các nội dung của giai đoạn phân tích thị trường của các nhà đầu tư hoặc các chuyên gia tư vấn đầu tư khách sạn trước khi nhà đầu tư quyết định đầu tư vào một dự án xây dựng khách sạn nhất định. Từ đó giúp người học hiểu và biết cách vận dụng vào hoạt động nghiên cứu thị trường cung và cầu cho một dự án đầu tư xây dựng cơ sở lưu trú du lịch.

- Chương 3 cũng xác định mục tiêu và nội dung tiến hành các bước phân tích thị trường của một dự án đầu tư xây dựng khách sạn mới. Qua đó giúp nhà quản trị khách sạn vận dụng tính toán, phân tích, kiểm soát và quản lý dự án khách sạn một cách hiệu quả.

- Sau khi học xong chương này, người học hiểu sâu sắc hơn các yêu cầu cần thiết cho việc lựa chọn và quản lý một dự án đầu tư xây dựng khách sạn từ khâu lựa chọn nhóm chuyên gia tư vấn đến việc kiểm tra, kiểm soát hoạt động của nhóm tư vấn cũng như kiểm soát độ tin cậy của các thông tin đầu vào của một dự án xây dựng khách sạn.

- Đặc biệt các yêu cầu về thiết kế, kiến trúc một công trình khách sạn đứng trên quan điểm của những người sử dụng cuối cùng công trình khách sạn là vô cùng cần thiết đối với một nhà quản trị khách sạn cũng như đối với nhà đầu tư khách sạn khách sạn.

- Hoạt động chuẩn bị đưa công trình khách sạn trong dự án vào khai thác hoạt động có vai trò quyết định đối với một dự án khách sạn. Các nhà quản trị khách sạn cần hiểu rõ các công việc cần phải xúc tiến trong giai đoạn thi công xây dựng để chuẩn bị cho các ý tưởng đầu tư phải được thực hiện như ý muốn, chẳng hạn như các hoạt động nghiên cứu thị trường, xúc tiến các mối quan hệ với các nhà cung cấp đầu vào của khách sạn, các nhà cung cấp sản phẩm du lịch trung gian, tuyển mộ, lựa chọn và đào tạo huấn luyện nhân viên cho khách sạn...

- Hoạt động sửa chữa, bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật, các trang thiết bị tiện nghi trong khách sạn cũng được đặc biệt nhấn mạnh nhằm giúp cho hoạt động quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như quản trị dự án đầu tư xây dựng khách sạn đạt hiệu quả.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

- Đầu tư trong kinh doanh khách sạn và các phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn.

- Dự án đầu tư xây dựng khách sạn.

- Quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn.

- Nội dung nghiên cứu khả thi của dự án đầu tư xây dựng khách sạn.

3.1. ĐẦU TƯ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

3.1.1. Khái niệm và đặc điểm

Đầu tư trong kinh doanh khách sạn là hoạt động sử dụng các nguồn lực tài chính, lao động, tài nguyên du lịch và các tài sản vật chất khác trong hiện tại để tiến hành hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp lưu trú du lịch nhằm thu về lợi nhuận và đảm bảo sự phát triển bền vững lâu dài trong tương lai.

Đầu tư trong kinh doanh khách sạn có những đặc điểm chính sau đây:

- *Phải đảm bảo lượng vốn đủ lớn ngay từ đầu* không chỉ cho việc đầu tư trực tiếp cho xây dựng và lắp đặt các trang thiết bị tiện nghi cho công trình, mà còn phải đảm bảo chi phí cho phát triển kinh doanh lưu trú trong giai đoạn đầu khi thu chưa đủ bù chi. Vốn có thể là nguồn vốn tự nhân, vốn góp, vốn cổ phần, vốn vay dài hạn, trung hạn, ngắn hạn...

- *Thời hạn đầu tư trong kinh doanh khách sạn kéo dài*, thậm chí phải đảm bảo sự trường tồn mãi mãi của một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú du lịch.

- *Lợi ích do đầu tư trong kinh doanh khách sạn mang lại phải biểu hiện trên 3 mặt: lợi ích tài chính* (biểu hiện qua lợi nhuận); *lợi ích kinh tế - xã hội* (biểu hiện qua chỉ tiêu kinh tế xã hội) và *lợi ích môi trường* (biểu hiện qua chỉ tiêu bảo vệ môi trường). Trong đó, lợi ích tài chính ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của chủ đầu tư, lợi ích kinh tế - xã hội ảnh hưởng đến quyền lợi của xã hội, của cộng đồng dân cư địa phương; lợi ích môi trường ảnh hưởng đến quyền lợi của tất cả các bên: chủ đầu tư, cộng đồng dân cư địa phương và khách du lịch.

3.1.2. Các phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn

Có 4 phương thức đầu tư kinh doanh trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn được các nhà quản trị khách sạn lựa chọn, đó là:

- Đầu tư nâng cấp sửa chữa hiện đại hóa cơ sở lưu trú du lịch cũ để kinh doanh.

- Đầu tư mua lại cơ sở lưu trú du lịch có sẵn để đưa vào kinh doanh.

- Đầu tư thuê lại cơ sở lưu trú du lịch có sẵn để đưa vào kinh doanh.

- Đầu tư xây dựng mới.

Tùy thuộc vào những điều kiện cụ thể về năng lực đầu tư, năng lực về tài chính, xu hướng và đặc điểm tiêu dùng của thị trường khách du lịch, mức độ cạnh tranh trên thị trường, điều kiện về tài nguyên du lịch ở các điểm du lịch... mà các nhà đầu tư có thể lựa chọn một trong bốn phương thức đầu tư kinh doanh khách sạn cho phù hợp.

Trên thực tế, mỗi phương thức đầu tư trên đều có những ưu, nhược điểm riêng. Trong một số trường hợp, những ưu, nhược điểm của phương thức này lại là nhược, ưu điểm của phương thức kia. Chúng có mối quan hệ chặt chẽ với các điều kiện kinh doanh và các năng lực cũng như mục tiêu hay kỳ vọng đầu tư của các nhà đầu tư.

Trong 4 phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn kể trên, phương thức đầu tư xây dựng mới bao gồm đầy đủ các giai đoạn, các bước của quá trình xây dựng dự án đầu tư của cơ sở lưu trú du lịch. Vì thế trong giáo trình chỉ tập trung giới thiệu quy trình đầu tư xây dựng khách sạn để làm cơ sở chung áp dụng cho các phương thức đầu tư còn lại.

3.2. DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHÁCH SẠN

3.2.1. Quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn

Trong khoảng một thập niên trở lại đây, cùng với xu hướng hội nhập khu vực hóa, toàn cầu hóa trong mọi lĩnh vực kinh tế và cả lĩnh vực đầu tư tròn kinh doanh khách sạn, công tác quản lý đầu tư xây dựng các công trình khách sạn ngày càng trở nên phức tạp đòi hỏi phải có sự phối hợp của nhiều đối tác và nhiều bên liên quan. Do đó, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn đòi hỏi phải mang tính chuyên nghiệp hơn mới có thể đáp ứng nhu cầu xây dựng các công trình khách sạn có quy mô lớn, thứ hạng cao ở nước ta trong thời gian tới.

Quản lý dự án xây dựng khách sạn là công tác hoạch định, theo dõi và kiểm soát tất cả những vấn đề liên quan của một dự án khách sạn và điều hành mọi thành phần tham gia vào dự án đó nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đúng thời hạn với các chi phí, chất lượng và khả năng thực hiện chuyên biệt. Nói một cách khác, quản lý dự án xây dựng khách sạn là công

việc áp dụng các chức năng và hoạt động của quản lý vào suốt vòng đời của Dự án nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra của chủ đầu tư.

Quản lý dự án xây dựng khách sạn là một quá trình phức tạp, không có sự lặp lại, nó khác hoàn toàn so với việc quản lý công việc thường ngày của một nhà hàng, một khách sạn (bởi tính lặp đi lặp lại, diễn ra theo các quy tắc chặt chẽ đã được xác định rõ của mỗi công việc), trong khi công việc của quản lý dự án xây dựng khách sạn và những thay đổi của nó mang tính duy nhất, không lặp lại, không xác định rõ ràng và không có dự án nào giống dự án nào. Mỗi dự án xây dựng khách sạn có địa điểm khác nhau, không gian và thời gian khác nhau, yêu cầu về quy mô, thứ hạng và chất lượng khác nhau, tiến độ khác nhau, con người khác nhau,...và thậm chí trong quá trình thực hiện dự án còn có sự thay đổi mục tiêu, ý tưởng từ chủ đầu tư. Cho nên việc điều hành quản lý dự án cũng luôn thay đổi linh hoạt, không có công thức nhất định.

a. Vòng đời của dự án đầu tư xây dựng khách sạn

Mỗi dự án đầu tư xây dựng khách sạn đều có thời điểm bắt đầu và thời điểm kết thúc rõ ràng nên mỗi dự án đều có một vòng đời. Vòng đời của dự án xây dựng khách sạn bao gồm nhiều giai đoạn phát triển từ ý tưởng của chủ đầu tư đến việc triển khai nhằm đạt được kết quả và đến khi kết thúc dự án.

Thông thường, các dự án xây dựng khách sạn đều có vòng đời gồm bốn giai đoạn, đó là: giai đoạn hình thành dự án, giai đoạn phát triển, giai đoạn thực hiện và quản lý và giai đoạn kết thúc.

- *Giai đoạn hình thành dự án* có các công việc chính như: xây dựng và khẳng định ý tưởng đầu tư ban đầu, xác định qui mô, thứ hạng và các mục tiêu, đánh giá tính khả thi về thị trường và tài chính của dự án, xác định các nhân tố và cơ sở thực hiện dự án;

- *Giai đoạn nghiên cứu - phát triển*: xây dựng dự án, lập kế hoạch thực hiện và chuẩn bị nguồn nhân lực, lập kế hoạch tài chính và khả năng kêu gọi đầu tư, xác định yêu cầu chất lượng và phê duyệt dự án;

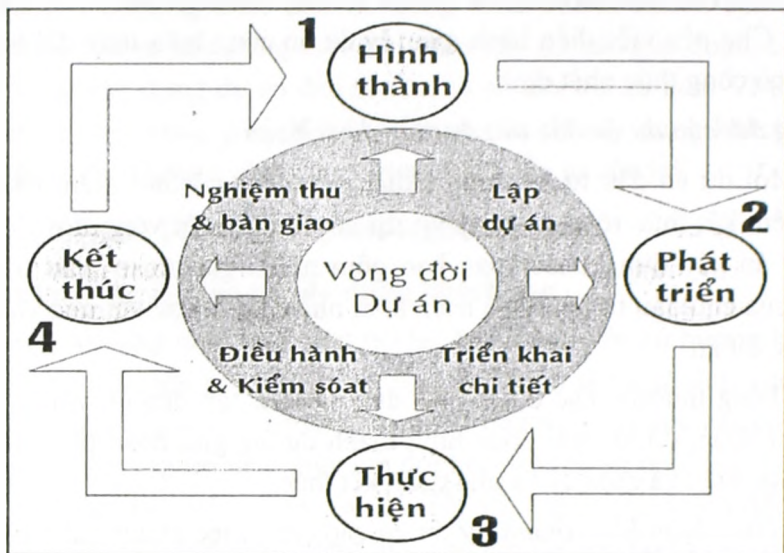
- *Giai đoạn thực hiện (giai đoạn triển khai)*: thông tin tuyên truyền, thiết kế quy hoạch và kiến trúc, phê duyệt các phương án thiết kế, đấu thầu

xây dựng và tổ chức thi công xây dựng, quản lý và kiểm soát;

- *Giai đoạn kết thúc*: hoàn thành công việc xây dựng, các hồ sơ hoàn công, vận hành thử công trình, giải thể nhóm tư vấn, kiểm toán và tắt toán.

Trong đó, cần hiểu rõ các bên hay các thành phần tham gia một dự án xây dựng khách sạn là các cá nhân hoặc tổ chức có liên quan đến dự án, hoặc là những người được hưởng lợi hay bị xâm hại khi dự án thành công, bao gồm: chủ đầu tư (nhà tài trợ hoặc người cung cấp tài chính, cổ đông...); ban quản lý dự án; nhà thầu chính hoặc tổng thầu và các nhà thầu phụ; các nhà cung ứng; cơ quan quản lý nhà nước; cộng đồng dân cư địa phương; công ty bảo hiểm...

Hình 3-1. Vòng đời dự án gồm 4 giai đoạn



(Nguồn: Ngô Lê Minh, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng - tạp chí Xây Dựng, Bộ XD - 6/ 2008).

b. Các giai đoạn quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn

Hiện nay, công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn đang ngày càng được chú ý và mang tính chuyên nghiệp hơn, nó tỷ lệ thuận với qui mô, thứ hạng, chất lượng công trình và năng lực cũng như tham vọng của chính chủ đầu tư. Kinh nghiệm đã cho thấy công trình khách sạn nào có yêu cầu cao về chất lượng, hoặc công trình được thiết kế xây dựng theo tiêu

chuẩn quốc tế, liên kết với các đơn vị tư vấn quốc tế,... sẽ đòi hỏi một ban quản lý dự án có năng lực thực sự, làm việc với cường độ cao, chuyên nghiệp và hiệu quả.

Ban quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn là một thành phần quan trọng của Dự án đầu tư xây dựng khách sạn, đó là một cá nhân hoặc một tổ chức do Chủ đầu tư thành lập, có nhiệm vụ điều hành, quản lý dự án trong suốt quá trình thực hiện dự án. Các thành phần của Ban quản lý dự án có thể thay đổi qua các giai đoạn cụ thể của dự án.

- Giám đốc dự án, hay Quản lý dự án phải là một người có trình độ học vấn và kinh nghiệm trong lĩnh vực quản lý; có bản lĩnh nghề nghiệp vững vàng, kỹ năng lãnh đạo, kỹ năng làm việc theo nhóm, và phải biết ngoại ngữ nếu Dự án có sự hợp tác với các đối tác nước ngoài. Giám đốc dự án là người hiểu rõ chủ trương, ý đồ của Chủ đầu tư, đồng thời hiểu cặn kẽ mọi khía cạnh của dự án, để từ đó truyền đạt lại cho các thành viên khác và phải đưa ra những quyết định chính xác, hợp lý và khách quan trong quá trình quản lý, nhằm đạt được những mục tiêu của dự án đã đề ra. Giám đốc dự án sẽ hoạt động liên tục trong suốt quá trình của dự án, từ khi nghiên cứu lập báo cáo dự án đến giai đoạn thiết kế, giai đoạn đấu thầu, giai đoạn thi công xây dựng và cuối cùng là giai đoạn nghiệm thu bàn giao công trình.

- Các trợ lý chuyên môn về lĩnh vực kinh doanh khách sạn, về môi trường du lịch, về MKT và tài chính, về luật pháp và thư ký giúp việc;

- Kiến trúc sư (chuyên môn sâu về kiến trúc khách sạn);

- Các kỹ sư kết cấu, điện, nước,...

Đối với các dự án đầu tư xây dựng khách sạn có qui mô lớn, thứ hạng cao, chức năng sử dụng phức tạp với yêu cầu cao về chất lượng, kỹ thuật thì cần thiết phải huy động các dịch vụ tư vấn quản lý dự án chuyên nghiệp. Cần phải lưu ý rằng, một trong những lý do chủ yếu của việc thất bại, chậm trễ hay vượt ngân sách của các dự án bất động sản là sự yếu kém hoặc thiếu kinh nghiệm của Quản lý dự án.

Hiện tại, ở Việt Nam đã có nhiều tổ chức tư vấn cung cấp dịch vụ quản lý dự án mang tính chuyên nghiệp, các đơn vị này hoặc là các công ty 100% vốn nước ngoài hoặc là công ty Việt Nam nhưng có các chuyên gia

nước ngoài tham gia tư vấn. Một số tên tuổi đơn vị tư vấn có thể kể đến như: Công ty TNHH Archetype Việt Nam, Atelier Management & Design Việt Nam, Meinhardt Việt Nam, Page Kirkland Việt Nam, Cty TNHH tư vấn Hyder-CDC, Công ty TNHH AIC Management,...

Từ các giai đoạn của một vòng đời dự án đầu tư xây dựng khách sạn cũng có các giai đoạn quản lý dự án tương ứng:

(1) Quản lý dự án ở giai đoạn hình thành và phát triển

- Lập báo cáo dự án đầu tư, báo cáo kinh tế kỹ thuật;
- Đánh giá hiệu quả dự án đầu tư xây dựng khách sạn và xác định tổng mức đầu tư cho dự án;

- Xây dựng phương án đền bù, giải phóng mặt bằng (nếu có);

(2) Quản lý dự án ở giai đoạn thực hiện (tiền thi công)

- Điều hành quản lý chung dự án;
- Tư vấn, tuyển chọn nhà thầu thiết kế khách sạn;
- Quản lý các hợp đồng tư vấn (soạn thảo hợp đồng, phương thức thanh toán);

- Triển khai công tác thiết kế khách sạn và các thủ tục xin phê duyệt thiết kế khách sạn;

- Chuẩn bị cho giai đoạn thi công xây dựng khách sạn;

- Xác định và thẩm định dự toán, tổng dự toán công trình;

- Lập hồ sơ mời thầu và hồ sơ đấu thầu.

(3) Quản lý dự án ở giai đoạn thi công xây dựng

- Quản lý và giám sát chất lượng thi công xây dựng khách sạn;

- Quản lý tiến độ thi công;

- Quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng khách sạn (tổng mức đầu tư, dự toán, tạm ứng, thanh toán vốn);

- Quản lý các hợp đồng (soạn hợp đồng, phương thức thanh toán).

(4) Quản lý dự án ở giai đoạn kết thúc

- Nghiệm thu bàn giao công trình khách sạn;

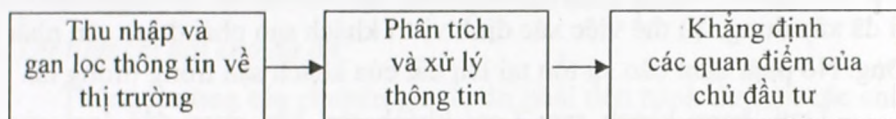
- Lập hồ sơ quyết toán công trình;

- Công tác bảo hành, bảo trì và bảo hiểm công trình.

3.3. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU KHẢ THI CỦA DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHÁCH SẠN

Quy trình triển khai nghiên cứu khả thi dự án đầu tư xây dựng khách sạn gồm các giai đoạn sau:

3.3.1. Giai đoạn 1: Đánh giá điều kiện về thị trường để khẳng định các quan điểm của chủ đầu tư



a. Bước 1: Thu thập và gạn lọc thông tin về thị trường

Thu thập các thông tin về thị trường là thu thập các thông tin về các khách sạn hiện có trong vùng như: số lượng các khách sạn, quy mô, thứ hạng, thời gian đưa vào hoạt động, công suất, mức giá bán buồng, vị trí địa lý, hình thức sở hữu và quản lý.... để lấy các thông tin cần thiết về thị trường mục tiêu của khách sạn sẽ xây dựng trong tương lai. Tuy nhiên gạn lọc thông tin về thị trường có nghĩa là chỉ lấy những thông tin liên quan tới khách sạn trong dự án mà thôi. Ví dụ thông tin về các khách sạn có cùng quy mô, thứ hạng trong vùng.

b. Bước 2: Phân tích và xử lý thông tin về thị trường

Lúc này các chuyên gia phải tính các chỉ số về thị trường qua các bước như:

- Tính mức cung và cầu về buồng của thị trường ở thời điểm hiện tại.
- Tính chỉ số tăng trưởng hỗn hợp của cầu.
- Dự báo mức cầu về buồng trong tương lai của thị trường.
- Tính mức cung về buồng trong tương lai và số buồng còn thiếu (thừa) của thị trường.

Qua đó sẽ xác định được thị trường có cần thêm một số lượng nhất định về buồng không. Thực chất đây là bước phân tích tính khả thi về mặt thị trường cho dự án.

c. Bước 3: Khẳng định các quan điểm và ý tưởng chính trong dự án của chủ đầu tư

Dựa vào các thông số đã tính toán được, các chuyên gia tư vấn phải chỉ ra cho chủ đầu tư của dự án biết:

- Vị trí của khách sạn trong tương lai: sẽ được xây dựng ở đâu là tốt nhất. Vị trí của khách sạn là một yếu tố quan trọng để đánh giá vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp, vị trí của khách sạn không thể thay đổi được sau khi đã xây dựng. Vì thế việc xác định vị trí khách sạn phải được cân nhắc kỹ lưỡng. Nó phải đảm bảo sự tồn tại lâu dài của khách sạn trong tương lai.

- Loại, hạng khách sạn: Loại khách sạn liên quan đến loại của tài nguyên du lịch tại vùng xây dựng khách sạn. Loại khách sạn sẽ quyết định chủng loại sản phẩm, cách thiết kế khách sạn ...

- Thứ hạng của khách sạn lại quyết định số buồng ngủ tối thiểu, mức yêu cầu về trang thiết bị tiện nghi bên trong, mức chất lượng dịch vụ cũng như mức giá sẽ bán sản phẩm của khách sạn trong tương lai. Đặc biệt đối với một dự án khách sạn, mức giá bán buồng dự tính sẽ giúp các chuyên gia xem xét tổng số vốn đầu tư của dự án (theo luật ngón tay cái). Đương nhiên thứ hạng của khách sạn phải được xác định dựa trên ý tưởng của chủ đầu tư.

- Hình thức sở hữu và quản lý: Các chuyên gia nghiên cứu có thể đề xuất về hình thức sở hữu và quản lý của khách sạn trong tương lai tùy thuộc vào kết quả nghiên cứu cung cầu trên thị trường, kết hợp với năng lực đầu tư và mong muốn của chủ đầu tư.

Đây chỉ là ý tưởng ban đầu mà các chuyên gia đưa ra trên cơ sở nghiên cứu để giúp chủ đầu tư cân nhắc, lựa chọn phương án tốt nhất, phù hợp nhất mà thôi. Nếu ý tưởng của nhà nghiên cứu được các chủ đầu tư chấp thuận thì nó có ý nghĩa quan trọng trong dự báo về tài chính của dự án trong tương lai.

Nhóm các chuyên gia nghiên cứu thường bao gồm những thành viên phải có những kiến thức, am hiểu sâu về các vấn đề sau:

- + Phải am hiểu sâu sắc về du lịch và khách sạn.
- + Có kiến thức về thị trường Marketing.
- + Có kiến thức về tài chính.

- + Hiểu biết sâu sắc về lĩnh vực kiến trúc, xây dựng công trình.
- + Là chuyên gia trong lĩnh vực luật pháp.

3.3.2. Giai đoạn 2: Phân tích tài chính dự kiến của dự án

Phân tích tài chính dự kiến của dự án thực chất là giai đoạn xem xét và chỉ ra cho chủ đầu tư khách sạn rằng: ông ta cần phải bỏ ra bao nhiêu tiền cho dự án? và sau bao lâu sẽ thu hồi được vốn đầu tư của mình? Để phân tích tài chính của dự án cần thực hiện qua các bước sau:

a. Dự tính chi phí cho dự án

Thông thường các chuyên gia dự án phải tiến hành dự tính các chi phí có liên quan tới dự án, cụ thể là phải dự tính 3 nhóm chi phí sau đây:

- + Nhóm các chi phí liên quan đến hoạt động đầu tư xây dựng khách sạn.
- + Nhóm các chi phí chuẩn bị đưa khách sạn vào hoạt động.
- + Nhóm các chi phí cho kinh doanh khách sạn sau khai trương.

Các chi phí kinh doanh của một doanh nghiệp khách sạn thường bao gồm:

- Các khoản nghĩa vụ, thuế đóng cho Nhà nước.
- Khấu hao tài sản cố định.
- Tiền trả lãi vay ngân hàng.
- Chi phí tiền lương, thưởng cho người lao động.
- Chi phí sửa chữa, bảo dưỡng cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn.
- Chi phí cho nhiên liệu, điện, nước, điện thoại...
- Chi phí cho bảo hiểm BHXH.
- Chi phí cho công tác Marketing trong quá trình kinh doanh khách sạn.
- Chi phí cho mua sắm các nguyên vật liệu, hàng hoá.
- Các chi phí khác.

b. Dự tính doanh thu của dự án

Dự báo doanh thu cho dự án xây dựng khách sạn thường được thực hiện theo hai mảng hoạt động kinh doanh;

- Dự báo doanh thu về kinh doanh lưu trú

Người ta thường dựa vào một số công thức:

Công thức 1:

$$D = \bar{P}_{dt} \times Q_{TK} \times CSSDP_{TBdt} \times t_{dt}$$

Trong đó:

- D : doanh thu lưu trú của khách sạn
- $\bar{P}_{dt}$: giá bán buồng trung bình dự tính.
- Q_{TK} số buồng thiết kế theo dự tính.
- $CSSDP_{TB}$: Công suất sử dụng buồng trung bình dự tính.
- t_{dt} : thời gian hoạt động dự tính

Công thức 2:

$$DT_{LT} = \frac{\text{Mức chi tiêu bình quân về lưu trú của 1 NK}}{\text{về lưu trú của 1 NK}} \times \text{Tổng số NK dự tính thực hiện.}$$

Trong đó: NK là ngày khách

Công thức 3:

$$DT_{LT} = \frac{\text{Mức chi tiêu bình quân về lưu trú của LK}}{\text{về lưu trú của LK}} \times \text{Tổng LK dự tính}$$

Trong đó: LK là lượt khách

- Dự báo doanh thu về kinh doanh ăn uống

Công thức tính 1:

$$D_{AV} = DT_{bq/người} \times Q_{TK} \times \text{tổng số bữa ăn} \times \text{thời gian hoạt động}$$

Trong đó:

- $DT_{bq/người}$: Doanh thu bình quân một chỗ ngồi (một lượt khách ăn).
- Q_{TK} : Tổng số chỗ ngồi thiết kế trong nhà hàng.

Công thức tính 2:

$$DT_{AU} = \frac{\text{Mức chi tiêu bình quân về ăn uống của 1 ngày khách}}{\text{Tổng số NK}}$$

c. Dự tính mức lãi (lỗ) của dự án

Trên cơ sở số liệu dự tính về tổng doanh thu, chi phí từng năm tiến hành dự tính mức lãi lỗ hàng năm của dự án. Đây là chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh trong từng năm của đời dự án. Việc đánh giá tính khả thi về tài chính của dự án xây dựng khách sạn được thực hiện thông qua việc so sánh kết quả dự tính Doanh thu và Chi phí dự tính trong dự án. Tức là bằng chỉ tiêu lãi (lỗ) của dự án.

d. Dự báo thời hạn thu hồi vốn của dự án

Thời hạn thu hồi vốn cũng là chỉ tiêu quan trọng để đánh giá tính khả thi của dự án khách sạn.

e. Chỉ tiêu đánh giá hiệu quả tài chính của dự án

(1) Chỉ tiêu giá trị hiện tại thuần của dự án (Net Present Value - NPV)

* *Khái niệm:* Giá trị hiện tại thuần là tổng lãi ròng của cả đời dự án được chiết khấu về năm hiện tại theo tỷ lệ chiết khấu nhất định.

$$NPV = \sum_{i=0}^n \frac{Bi - Ci}{(1+r)^i}$$

hay

$$\sum_{i=0}^n \frac{Bi}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^n \frac{Ci}{(1+r)^i}$$

Trong đó:

B_i (Benefit) - Lợi ích của dự án, tức là bao gồm tất cả những gì mà dự án thu được (như doanh thu bán hàng, lệ phí thu hồi, giá trị thanh lý thu hồi...)

C_i (Cost) - Chi phí của dự án, tức là bao gồm tất cả những gì mà dự án bỏ ra (như chi đầu tư, chi bảo dưỡng, sửa chữa, chi trả thuế và trả lãi vay...)

r - Tỷ lệ chiết khấu.

n – Số năm hoạt động kinh tế của dự án (tuổi thọ kinh tế của dự án)

i – Thời gian ($i = 0, 1 \dots n$)

* *Đánh giá chỉ tiêu NPV:*

- Nếu dự án có NPV lớn hơn 0 thì dự án đó đáng giá về mặt tài chính

- Nếu dự án có nhiều phương án loại bỏ nhau thì phương án có NPV lớn nhất là phương án đáng giá nhất về mặt tài chính.

- Nếu các phương án của dự án có lợi ích như nhau thì phương án có giá trị hiện tại của chi phí nhỏ nhất thì phương án đó đáng giá nhất về tài chính.

* *Ưu nhược điểm của chỉ tiêu:*

Ưu điểm: Cho biết quy mô tiền lãi thu được của cả đời dự án

Nhược điểm:

- NPV phụ thuộc nhiều vào tỷ suất chiết khấu dùng để tính toán. Việc xác định tỷ lệ chiết khấu là rất khó khăn trong thị trường vốn đầy biến động.

- Sử dụng chỉ tiêu này đòi hỏi xác định rõ ràng dòng thu và dòng chi của cả đời dự án. Đây là một công việc khó khăn, không phải lúc nào cũng dự kiến được.

- Chỉ tiêu này chưa nói lên hiệu quả sử dụng một đồng vốn.

- Chỉ tiêu này chỉ sử dụng để lựa chọn các dự án loại bỏ nhau trong trường hợp tuổi thọ như nhau. Nếu tuổi thọ khác nhau, việc lựa chọn căn cứ vào chỉ tiêu này sẽ không có ý nghĩa.

(2) *Thời gian thu hồi vốn đầu tư (Payback method - T)*

* *Khái niệm:* Thời gian thu hồi vốn chưa xét đến yếu tố thời gian là khoảng thời gian đến khi hoàn trả toàn bộ vốn đầu tư với giả định tỷ lệ lãi suất 0%. Nó được tính bằng công thức

$$T = \frac{K}{P}$$

Trong đó:

T- Thời gian thu hồi vốn chưa xét yếu tố thời gian.

K - Tổng vốn đầu tư của phương án

P- Lợi nhuận và khấu hao hàng năm.

Chỉ tiêu này đơn giản, dễ tính toán. Song nó bị bỏ qua yếu tố thời gian của tiền tệ, nghĩa là không quan tâm đến thời điểm bỏ vốn và phát sinh lãi.

** Đánh giá:*

- Dự án có T càng nhỏ càng tốt
- Nếu dự án loại bỏ nhau, thì dự án nào có T nhỏ hơn được xếp hạng cao hơn.

** Ưu nhược điểm:*

Ưu điểm: Chỉ tiêu thời gian thu hồi vốn cho biết lúc nào thì vốn được thu hồi, từ đó có giải pháp rút ngắn thời gian đó.

Nhược điểm:

- Không đề cập đến sự diễn biến của chi phí và lợi ích của dự án sau khi hoàn vốn. Một dự án tuy có thời gian hoàn vốn dài hơn song lợi ích tăng nhanh hơn thì vẫn là một dự án tốt.

- Dễ ngộ nhận phải chọn dự án có T nhỏ nhất, do đó có thể bỏ qua các dự án có NPV lớn.

- Phụ thuộc nhiều vào lãi suất tính toán r . Trường hợp đầu tư hoạt động trong điều kiện không an toàn. Trong thực tế, các kết quả dự tính thu được trong tương lai là không chắc chắn vì có thể xảy ra nhiều điều bất thường, không lường hết được. Trong điều kiện đó, phải sử dụng các chỉ tiêu đánh giá phù hợp hơn

3.3.3. Giai đoạn 3: Đàm phán và cam kết

Giả thiết rằng:

- Tính khả thi về mặt tài chính đã được chứng minh.
- Những người quan tâm đến vấn đề dự án thấy dự án có sức thuyết phục và đồng ý tham gia vào dự án.

Giai đoạn này bao gồm những hoạt động đàm phán, cam kết hoặc ký kết hợp đồng dưới dạng văn bản giữa chủ đầu tư với các đối tác khác để đảm bảo sự thực hiện thành công trong tương lai của dự án.

Các hoạt động trong đàm phán không nhất thiết phải được tiến hành theo một trình tự nhất định mà có thể tiến hành đồng thời.

Nội dung của đàm phán, cam kết về dự án đầu tư xây dựng khách sạn bao gồm:

- Đàm phán về vấn đề đất đai.
- Đàm phán về vấn đề môi trường.
- Đàm phán về vấn đề thiết kế xây dựng.
- Đàm phán về vấn đề thủ tục hành chính và pháp lý của dự án.
- Đàm phán về vấn đề hình thức sở hữu và quản lý.
- Đàm phán về vấn đề vốn đầu tư.
- Đàm phán về vấn đề nhân lực
- Đàm phán về vấn đề cung ứng vật tư hàng hoá cho dự án.v.v...

3.3.3. Giai đoạn 4: xét duyệt thiết kế, tiến hành thi công xây dựng và chuẩn bị đưa khách sạn vào hoạt động

Thiết kế phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Thiết kế phải tạo sự độc đáo cho khách sạn.
- Thiết kế khách sạn phải đảm bảo hoà nhập với môi trường cảnh quan xung quanh.
- Kiểu dáng bên ngoài khách sạn phải đẹp và hài hoà.
- Thiết kế khách sạn nhất thiết phải được xem xét trên cái nhìn của người sử dụng cuối cùng công trình.
- Chuẩn bị đưa khách sạn vào hoạt động là khâu quan trọng đảm bảo cho công trình chắc chắn được đưa vào sử dụng ngay sau khi được xây dựng và lắp đặt.

Những công việc chuẩn bị đưa khách sạn vào sử dụng phải đảm bảo sao cho đến thời điểm kết thúc hoạt động hoàn thiện xây dựng lắp đặt khách sạn phải có những người khách đầu tiên vào sử dụng dịch vụ của khách sạn và mọi việc chuẩn bị đã được hoàn tất.

Công tác chuẩn bị đưa khách vào hoạt động có ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với một khách sạn mới.

3.3.5. Giai đoạn 5: khai trương và đưa khách sạn vào hoạt động

- Giai đoạn này diễn ra vào thời điểm khi khách sạn đã thực sự bước vào hoạt động kinh doanh trên thị trường.

- Yêu cầu đặt ra là mọi sự chuẩn bị, mọi thủ tục phải được hoàn tất vào phút chót trước khi người khách đầu tiên bước vào khách sạn. Phải tạo cho những người khách đầu tiên cảm giác họ không phải là người sử dụng đầu tiên mà phải đảm bảo mọi yếu tố về nhân lực, quy trình phục vụ diễn ra một cách trơn tru, trôi chảy không để xảy ra bất kỳ một trục trặc kỹ thuật nào.

Sau một thời gian công trình được khai thác hoạt động, cần thiết phải tổ chức hoạt động bảo dưỡng công trình.

3.3.6. Giai đoạn 6: bảo dưỡng khách sạn

a. Khái niệm chung về công tác bảo dưỡng khách sạn

Bảo dưỡng được hiểu là những hoạt động can thiệp mang tính kỹ thuật nhằm duy trì hiệu quả hoạt động cao của tài sản trong một doanh nghiệp khách sạn như: toà nhà, máy móc, trang thiết bị, đồ dùng... trong việc thực hiện các chức năng hoạt động của chúng.

Cũng như các công tác khác, để đánh giá về công tác bảo dưỡng, chúng ta phải sử dụng đến khái niệm hiệu quả. Ở đây hiệu quả bảo dưỡng có thể xem xét như mối quan hệ giữa chi phí dành cho công tác bảo dưỡng với công suất sử dụng ổn định của một thiết bị và khả năng hoàn thành thường xuyên các chức năng của nó.

Hiệu quả của công tác bảo dưỡng phụ thuộc vào nhiều yếu tố như:

- Công tác bảo dưỡng ở khách sạn được tổ chức như thế nào?

- Trình độ tay nghề, chuyên môn kỹ thuật của công nhân phụ trách bảo dưỡng của khách sạn.

- Khả năng tài chính, phương tiện kỹ thuật và nhân lực mà khách sạn có thể huy động.

- Quy mô và chất lượng các trang thiết bị khách sạn hiện có.

- Thiết kế ban đầu của khách sạn.

- Điều kiện tự nhiên của môi trường xung quanh khách sạn (nhiệt độ, độ ẩm, gió, lượng mưa, số ngày nắng.v.v.v).

b. Các loại hình bảo dưỡng khách sạn

- Về mức độ, công tác bảo dưỡng khách sạn bao gồm các loại:

+ Bảo dưỡng

+ Sửa chữa

+ Thay mới

+ Nâng cấp

- Về thời gian có thể chia công tác bảo dưỡng thành 2 loại:

+ Bảo dưỡng định kỳ

+ Bảo dưỡng đột xuất

Bảo dưỡng định kỳ được tiến hành theo một kế hoạch đã được xây dựng chi tiết từ trước trên cơ sở những khảo sát và đánh giá sơ bộ về tình trạng của cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn.

Bảo dưỡng đột xuất được tiến hành ngay tại thời điểm xuất hiện sự cố, vì vậy nó nằm ngoài kế hoạch dự kiến ban đầu.

Để cho chất lượng công trình và các trang thiết bị của khách sạn luôn ở tình trạng hoạt động tốt, các khách sạn phải tổ chức tốt hoạt động bảo dưỡng. Vì thế trong quy trình xây dựng khách sạn, giai đoạn tổ chức hoạt động bảo dưỡng được xem như một giai đoạn tiếp nối của các giai đoạn trên.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 3

1. Hãy trình bày nhận thức của anh (chị) về khái niệm đầu tư trong kinh doanh khách sạn?

2. Anh (chị) hiểu thế nào về các phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn"?

3. Hãy phân tích ưu, nhược điểm của từng phương thức đầu tư trong kinh doanh khách sạn? Vận dụng để đánh giá sự lựa chọn đầu tư của một dự án đầu tư trong kinh doanh khách sạn ở địa phương của anh (chị)?

4. Trình bày khái niệm dự án đầu tư xây dựng khách sạn?

5. Phân tích sự cần thiết của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn?

6. Trình bày sự hiểu biết của anh (chị) về vòng đời của dự án đầu tư xây dựng khách sạn?

7. Trình bày các giai đoạn của hoạt động quản lý dự án đầu tư xây dựng khách sạn?

8. Trình bày nội dung của nghiên cứu khả thi dự án đầu tư xây dựng khách sạn?

9. Anh (chị) hãy tìm hiểu một dự án xây dựng khách sạn đã thực hiện, rồi so sánh với cơ sở lý luận? Hãy nhận xét dự án xây dựng khách sạn đó?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Nguyễn Văn Mạnh và Hoàng Thi Lan Hương (2008), Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
2. Hà Thanh Hải, Trương Nam Thắng - Hai tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn" - Vũng Tàu, 1991.
3. Nguyễn Văn Đáng (2004), Quản lý dự án xây dựng, Nhà xuất bản tổng hợp Đồng Nai.
4. Tạp chí Project Management Methodology (2008). Project Management Life Cycle. Standard Edition. USA.
5. Các tài liệu tham khảo từ Dự án đầu tư khách sạn cao cấp Holiday Inn Hội An – Việt Nam, Công ty cổ phần đầu tư BK Investment.

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.
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.
8. Peter Barrett & David Baldry University of Salford (2003), *Facilities Management - Towards Best Practice*, Second Edition, Blackwell Science Ltd.
9. FRANK BOOTY (2009), *FACILITIES MANAGEMENT HANDBOOK, FOURTH EDITION*, Elsevier.
10. Edward R.Fisk (1992), *Construction Project Administration*, Fourth Edition, Nhà xuất bản PRENTICE HALL, Englewood Cliffs, New Jersey.

Chương 4

LÃNH ĐẠO VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC TRONG KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

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

- Hiểu được các kiến thức cơ bản về lãnh đạo, mô hình năng lực cho giám đốc khách sạn trong từng loại.
- Nắm vững kiến thức cơ bản về tổ chức bộ máy về công việc của giám đốc khách sạn.
- Hình thành kỹ năng thiết lập tổ chức bộ máy, xác định chức năng nhiệm vụ, mối quan hệ giữa các bộ phận trong tổ chức bộ máy của khách sạn.
- Hình thành năng lực thực thi các công việc của giám đốc khách sạn.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

Lãnh đạo khách sạn là một trong các năng lực quan trọng của giám đốc khách sạn được hiểu rõ bằng cách phân tích những ảnh hưởng định hình nó. Hai bối cảnh lớn ảnh hưởng đến định hình công việc lãnh đạo của giám đốc khách sạn là yêu cầu công việc và các vấn đề về mối quan hệ. Chúng khác nhau phụ thuộc vào khung thời gian ngắn hạn, trung hạn và dài hạn. Hai yếu tố này dẫn đến các chức năng công việc cụ thể. Mô hình năng lực của giám đốc tương lai ngành công nghiệp khách sạn được nghiên cứu trong chương này.

Để thiết kế bộ máy tổ chức của khách sạn cần hiểu rõ khái niệm bộ máy tổ chức, các căn cứ khoa học để thiết lập, cơ chế vận hành bộ máy, các yếu tố ảnh hưởng quyết định đến việc lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy. Mô hình tổ chức bộ máy tiêu biểu được áp dụng phổ biến trong các khách sạn là mô hình trực tuyến chức năng. Công việc quan trọng bậc nhất khi thiết kế

bộ máy là phải phân định rõ chức năng nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng bộ phận, cơ chế phối hợp giữa các bộ phận trong cơ cấu tổ chức bộ máy của khách sạn vì tính liên tục, tác động lẫn nhau để tạo ra dịch vụ trong toàn bộ quá trình phục vụ khách tiêu dùng sản phẩm tại khách sạn.

Nội dung nghiên cứu của chương bao gồm

1. Giám đốc khách sạn - người lãnh đạo khách sạn
2. Cơ cấu tổ chức trong khách sạn.

4.1. GIÁM ĐỐC KHÁCH SẠN - NGƯỜI LÃNH ĐẠO KHÁCH SẠN

4.1.1. Tầm quan trọng của sự lãnh đạo

Các khách sạn lớn ngày nay là những doanh nghiệp phong phú đa dạng và phát triển nhanh, tham gia vào hàng loạt các hoạt động vận hành kinh doanh khách sạn hướng tới mục đích làm vui lòng khách và chiến thắng trong cạnh tranh. Mức độ phức tạp về tổ chức và hoạt động của giám đốc tăng dần theo quy mô và thứ hạng của khách sạn. Trong tác phẩm những nhà lãnh đạo "*Những nhà lãnh đạo*" Bennis và Nanus (1987) cho thấy:

- Rất ít người lao động cho rằng họ đã làm việc hết năng lực của mình. Khi phỏng vấn 20%-30% người lao động trong tổ chức, chỉ có hai, ba người trả lời họ đã làm việc hết khả năng của mình.

- Khoảng 50% trả lời họ không cố gắng làm hơn những gì được yêu cầu để duy trì công việc (là việc cầm chừng).

- Khoảng 75% nói rằng họ có thể làm việc hiệu quả hơn so với họ đang làm hiện nay (chưa làm việc hết mình).

Khi làm công tác quản lý khách sạn thì sự lãnh đạo là một trong những thử thách chủ yếu mà giám đốc phải đối mặt. J. Willard Marriott đã làm việc trong ngành khách sạn nhà hàng 56 năm đã đưa ra kết luận:

Thứ nhất, không ai có thể quản lý khách sạn trừ khi họ có những người tài giỏi trợ giúp.

Thứ hai, ngày nay một trong những vấn đề khó khăn lớn nhất trong ngành khách sạn là nhân viên có thái độ thờ ơ lãnh đạm với công việc.

Peter Drucker (1954) đã chỉ ra rằng: "*Mục đích của tổ chức là tạo ra những con người giống nhau để thực hiện các công việc khác nhau*" và theo

đó “*Lãnh đạo một người là giúp nâng tầm nhìn và hiệu quả làm việc của họ lên cao hơn, xây dựng tính cách của họ vượt khỏi giới hạn bình thường*”.

Như vậy có thể thấy rằng:

Thứ nhất, các khách sạn làm ăn không tốt là hệ quả của nhân viên thờ ơ lãnh đạm với công việc.

Thứ hai, công việc của người lãnh đạo là làm cho những con người bình thường thực hiện tốt những công việc không bình thường.

Các khía cạnh để đánh giá sự lãnh đạo trong khách sạn

Qua phỏng vấn các trường bộ phận người giám đốc khách sạn giỏi và sự lãnh đạo của giám đốc được đánh giá cao phải hội tụ được các khía cạnh sau đây:

- Thời gian để lãnh đạo chiếm khoảng 40-45% trong toàn bộ thời gian làm việc của Giám đốc

- Phải biết bồi dưỡng đội ngũ nhân viên
- Biết xây dựng đội ngũ quản lý giỏi
- Giám đốc phải là động lực, nhân tố thúc đẩy nhân viên
- Là người đại diện xứng đáng cho tập thể lao động
- Có năng lực truyền đạt thông tin chính xác và cởi mở
- Quan tâm, lo lắng đến nhân viên, là niềm tin cậy của nhân viên nhưng phải có bản lĩnh
- Hiểu biết được nhu cầu của khách hàng
- Hiểu biết công việc Marketing
- Giỏi giải quyết vấn đề theo nguyên tắc thấu tình đạt lý.
- Được sự ủng hộ của đa số nhân viên và cấp trên
- Nắm chắc và kịp thời về tình hình tài chính và ra quyết định
- Có quan hệ tốt với cộng đồng và cơ quan quản lý cấp trên cũng như chủ đầu tư.

Như vậy đòi hỏi tổng giám đốc của khách sạn phải là người có được tổng hợp các năng lực của một *huớng đạo sinh*, một *huấn luyện viên bóng bầu dục*, một *giáo viên* và một *vị tướng*.

Đặc điểm của sự lãnh đạo là đặc điểm hàng đầu trong danh sách những đặc điểm của công tác quản lý khách sạn được người lao động cấp dưới đặc biệt quan tâm. Khi sự lãnh đạo hiện hữu và có hiệu quả thì khách sạn sẽ thành công và phát triển. Khi thiếu vắng sự lãnh đạo thì khách sạn sẽ lâm vào tình trạng sa sút và phá sản.

Sự lãnh đạo trong khách sạn là quá trình tác động làm cho người lao động sẵn sàng làm việc theo hướng nhất định để đạt được mục tiêu của khách sạn đã đề ra.

4.1.2. Lãnh đạo và quyền hạn

a. Nhận diện người lãnh đạo

Vấn đề đặt ra là: Người ta tự nhiên trở thành lãnh đạo hay phải được đào tạo huấn luyện? Thời thế tạo ra vai trò lãnh đạo cho một con người hay lãnh đạo tạo ra thời thế? Người ta chỉ huy bằng quyền hạn hay uy quyền? Con người phải có những tính cách như thế nào mới có khả năng lãnh đạo.

Thực tế cho thấy những nhà lãnh đạo đều không lệ thuộc vào chuẩn mực cân đo, hình dạng và giới tính.

Đặc điểm quan trọng để nhận biết người lãnh đạo có thể là:

Thứ nhất, có mong muốn mãnh liệt về thành đạt và tha thiết với việc biến ý muốn ấy thành hiện thực; có năng lực giám sát tốt, thông minh, cương quyết và tự tin.

Thứ hai, có năng lực cao và muốn trở thành người toàn diện.

Tuy nhiên những năng lực trên cũng nhận thấy ở nhiều người khác nhưng họ không phải là nhà lãnh đạo. Việc nhận diện người lãnh đạo không phải dễ dàng. Khả năng lãnh đạo là một phẩm chất có thể học trong một thời gian dài cho đến khi có được những tính cách, khả năng đòi hỏi tối thiểu để làm lãnh đạo. Trên thực tế có một số ít người lãnh đạo có tài bẩm sinh, còn đa phần những nhà lãnh đạo khác đều phải trải qua học tập và rèn luyện. Thay vì việc đi tìm những người lãnh đạo để tuyển mộ thì Tổ chức nên chọn những nhân viên có một số tiêu chuẩn nào đó để đào tạo họ trở thành lãnh đạo.

b. Quyền hạn của lãnh đạo

Nói đến lãnh đạo là nói đến quyền hạn. Thông thường có 5 loại quyền hạn:

Quyền thưởng, quyền phạt, quyền hợp pháp, quyền tác động và quyền thẩm định.

Quyền thưởng, quyền phạt. Người lãnh đạo có thẩm quyền thưởng phạt cấp dưới tùy theo thái độ của họ. Vì động lực thúc đẩy cấp dưới làm việc liên quan đến khen thưởng và kỷ luật. Thưởng phạt là nhằm uốn nắn để đi đến hoàn thiện thái độ làm việc của cấp dưới. Thưởng phạt phải đúng, khách quan, công bằng, minh bạch, rõ ràng thì mới có tác dụng.

Quyền hợp pháp hóa, quyền này có được là do chức năng xã hội gán cho họ và được sự thừa nhận của xã hội.

Quyền tác động là quyền do năng lực nhân cách của người lãnh đạo (đức và tài). Cấp dưới và cộng sự bị cuốn hút bởi nhân cách của người lãnh đạo mà họ coi như là tấm gương để noi theo.

Ví dụ William Scully: Nhân viên của ông nói rằng ông đã làm cho họ, vì ông mà họ làm việc siêng năng.

Curtis Samuels được miêu tả như một nhà lãnh đạo có khả năng gây được cảm hứng và đã làm cho người khác thấy được mục đích của công việc nên được nhân viên tôn thờ như thần thánh.

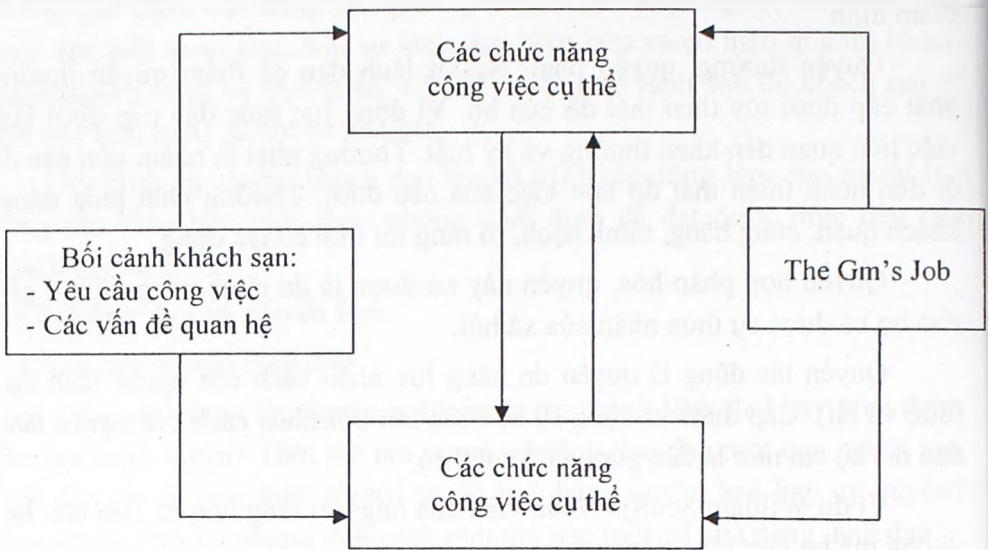
Matthew Fox được nhân viên tin tưởng thán phục vì họ biết rằng ông công bằng, lương thiện, trung thành và có quyết tâm cao. Một số nhân viên nói rằng họ làm việc cho Matt chứ không phải cho công ty.

Một khách sạn bất kể là độc lập hay là một phần của chuỗi khách sạn đều có thể được quản lý như là một doanh nghiệp độc lập. Giám đốc khách sạn là người thực thi chính chiến lược kinh doanh của khách sạn và là mẫu hình hoạt động cho toàn thể nhóm quản lý thuộc quyền. Những yêu cầu và thách thức trong công việc quản lý khách sạn được phản ánh trong bản chất công việc của giám đốc. Công việc của giám đốc khách sạn được xem xét bởi các yếu tố bối cảnh ảnh hưởng và định hình nó. Bối cảnh của một khách sạn đưa ra cho giám đốc một loạt yêu cầu các công việc và vấn đề quan hệ mà họ phải xử lý có hiệu quả để có được thành công của khách sạn.

4.1.3. Các yếu tố ảnh hưởng tới công việc của giám đốc khách sạn

Yêu cầu về công việc và các mối quan hệ ảnh hưởng tới hoạt động quản lý của giám đốc khách sạn.

Hình 4-1. Những ảnh hưởng định hình công việc của tổng giám đốc khách sạn



Nguồn: Denny G. Ruthrford, Quản lý và vận hành khách sạn, trang 118

Các yêu cầu đối với công việc và các mối quan hệ chính tùy thuộc vào mỗi liên quan của chúng tới khung thời gian ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

Bảng 4-1. Các yêu cầu công việc và vấn đề quan hệ chính của giám đốc khách sạn

Khung thời gian	Các yêu cầu công việc chính	Các vấn đề quan hệ chính
Ngắn hạn	Kiểm soát vận hành thường nhật về dịch vụ, chi phí và doanh thu. Áp lực cao bởi phải có lợi nhuận cao và cung cấp dịch vụ cao	Giao tiếp ngôn ngữ nói nội bộ, từ trên xuống dưới với cường độ cao và thường xuyên tương tác với cấp dưới trong khách sạn
Trung hạn	Đào tạo và phát triển cấp dưới. Điều chỉnh chiến lược dịch vụ của khách sạn cho phù hợp với môi trường thay đổi ở bên ngoài. Phát triển và hoàn thiện bộ máy tổ chức	Giao tiếp nội bộ từ trên xuống. Giao tiếp chiều ngang với môi trường bên ngoài. Giao tiếp với cấp trên
Dài hạn	Ra các quyết định về vốn, đầu tư phù hợp với tầm nhìn chiến lược. Duy trì ổn định và phát triển khách sạn	Giao tiếp nội bộ từ trên xuống. Giao tiếp chiều ngang với bên ngoài. Giao tiếp cường độ cao với cấp trên

Nguồn: Denny G. Rutherford, Quản lý và vận hành khách sạn, trang 119.

Vai trò của giám đốc khách sạn

Theo Mintzberg (1973) đề xuất mười vai trò công việc chung của giám đốc bao gồm: người đứng đầu, người lãnh đạo, người liên lạc, người giám sát, người phổ biến, người phát ngôn, người giải quyết nhiễu loạn, nhà doanh nghiệp, người phân bổ nguồn lực và người thương thuyết. Theo đó mười vai trò này được sắp xếp vào ba nhóm: liên nhân, thông tin và quyết định. Nhóm liên nhân bao gồm ba vai trò người đứng đầu, người lãnh đạo, người liên lạc. Nhóm thông tin bao gồm ba vai trò: người giám sát, người phổ biến, người phát ngôn. Nhóm quyết định bao gồm bốn vai trò: người giải quyết nhiễu loạn, nhà doanh nghiệp, người phân bổ nguồn lực, người thương thuyết.

Chức năng công việc của giám đốc khách sạn bao gồm: Giám đốc là nhà kiểm soát, vận hành; Giám đốc là nhà phát triển công tác tổ chức và giám đốc là nhà duy trì doanh nghiệp.

Theo khung ngắn hạn, các vai trò công việc quản lý để thực hiện chức năng kiểm soát, vận hành. Công việc của giám đốc để thực hiện chức năng kiểm soát, vận hành được đặc trưng bởi mức độ tham gia vào các hoạt động thường ngày của khách sạn. Các hoạt động của khách sạn nhiều, nhỏ và rất đa dạng, giám đốc cần phải thường xuyên giám sát và phổ biến thông tin chi tiết liên quan tới từng bộ phận, từng vấn đề hoạt động hàng ngày. Mật độ giao tiếp của giám đốc với cấp dưới để nắm bắt kịp thời các vấn đề vận hành của khách sạn xảy ra trong ngày. Công việc rất nhiều cần phải có các quyết định kịp thời, đòi hỏi giám đốc phải có quyền tiếp cận và sử dụng nhanh chóng các thông tin nội bộ đáng tin cậy. Thực hiện phân bổ nguồn lực/thời gian để thực hiện công việc thường nhật và tình huống bất thường. Giám đốc thực hiện vai trò lãnh đạo trong mọi liên hệ với cấp dưới. Mọi hành động của giám đốc đều được cấp dưới phân tích và diễn giải. Mọi tương tác với cấp dưới đem đến cho giám đốc cơ hội hành xử quyền lãnh đạo. Giám đốc được mọi người chú ý đến trong ngày làm việc. Giám đốc còn hành xử quyền lãnh đạo bằng việc quyết định các vấn đề vận hành cần tập trung.

Theo khung trung hạn, các vai trò công việc quản lý để thực hiện chức năng phát triển tổ chức. Các công việc này vượt ra khỏi phạm vi khách sạn. Giám đốc còn phải giám sát thông tin cả về cộng đồng lẫn môi trường cạnh tranh và điều này đòi hỏi giám đốc phải trở thành liên lạc giữa khách sạn với

môi trường bên ngoài. Mặt khác các thông tin mà giám đốc có được từ môi trường bên ngoài phải được phân tích và phổ biến tới các cấp dưới của khách sạn.

Bảng 4-2. Các vai trò công việc của giám đốc khách sạn

Vai trò công việc	Mô tả vai trò
Người đứng đầu	Tượng trưng cho vị trí hàng đầu của khách sạn. Đòi hỏi phải thực hiện một số hoạt động pháp lý và tham gia vào các hoạt động xã hội
Người lãnh đạo	Chịu trách nhiệm bố trí nhân viên, đào tạo, định hướng và khích lệ cấp dưới
Người liên lạc	Phát triển một hệ thống bên ngoài tổ chức nhằm thu thập thông tin
Người giám sát	Tìm và phân tích khối lượng thông tin rộng, phong phú, đa dạng ở bên ngoài và bên trong khách sạn
Người phổ biến	Phổ biến thông tin nhận được từ cả bên ngoài và bên trong tổ chức tới các thành viên
Người phát ngôn	Phổ biến thông tin về tổ chức cho những người bên ngoài
Người giải quyết nhiều, loạn	Thực hiện các hành động sửa chữa mỗi khi tổ chức gặp sự cố bất ngờ và không thường lệ
Nhà doanh nghiệp	Tìm ra các cách để thay đổi tổ chức vì mục đích tốt hơn. Tìm kiếm thông tin ở bên trong và bên ngoài để cải tiến các ý tưởng. Khởi xướng và giám sát sự tiến bộ của các dự án
Người phân bổ nguồn lực	Chịu trách nhiệm phân bổ tất cả các nguồn lực quan trọng của tổ chức, cả về mặt tài chính và nhân lực, bao gồm cách nhà quản lý lên chương trình thời gian cá nhân, đặt chương trình công việc và ủy quyền các hành động
Người thương thuyết	Phụ trách các thương thuyết bên ngoài của tổ chức

Nguồn: Denny G. Rutherford, Quản lý và vận hành khách sạn, trang 122

Theo khung dài hạn, các vai trò công việc thực hiện chức năng duy trì doanh nghiệp đó là các quyết định đầu tư, chi phí tương thích với tầm nhìn chiến lược của khách sạn. Các quyết định về ổn định bộ máy, chất lượng nguồn nhân lực để giúp khách sạn thực hiện kế hoạch chiến lược. Mật độ

giao tiếp cao từ dưới lên với các cấp trên, giao tiếp chiều ngang với các mối liên hệ rộng khắp trong ngành và trong cộng đồng là rất quan trọng trong các công việc trong khung dài hạn.

Cả ba chức năng công việc yêu cầu giám đốc khách sạn phải có tư chất của nhà lãnh đạo để thực hiện vai trò trong mọi giao tiếp với cấp dưới.

Các chức năng công việc này không nhất thiết và thường không thực hiện tách rời nhau.

Trước những biến động nhanh của các yếu tố trong môi trường kinh doanh đòi hỏi giám đốc khách sạn phải đặc biệt chú ý tới các vấn đề ngắn hạn, trung hạn và dài hạn trong quản lý. Giám đốc khách sạn phải có khả năng thực hiện thành công ba chức năng công việc khác nhau và riêng biệt này. Giám đốc phải thực hiện có hiệu quả trong các vai trò kiểm soát vận hành, phát triển tổ chức và duy trì doanh nghiệp.

4.1.4. Kiểu người lãnh đạo và phong cách lãnh đạo

a. Kiểu người lãnh đạo

Theo cách tiếp cận truyền thống phổ biến có ba kiểu lãnh đạo: người lãnh đạo độc tài, người lãnh đạo dân chủ và người lãnh đạo tự do.

Người lãnh đạo độc tài là người luôn đòi hỏi cấp dưới phải phục tùng tuyệt đối mọi mệnh lệnh của mình. Bản thân người lãnh đạo tự tìm hiểu, tự suy nghĩ và quyết định tất cả các vấn đề và cho rằng chỉ có người đó mới là người có quyền duy nhất được lựa chọn.

Người lãnh đạo độc tài là người sử dụng quyền hạn để áp đặt sự phục tùng để kiểm soát để ra lệnh và để quyết định. Những người khác chỉ là “*túì định*” những mệnh lệnh của người lãnh đạo độc tài. Ví dụ người bếp trưởng tự quyết định toàn bộ cách thức chuẩn bị và nấu nướng các món ăn cũng là một trường hợp của kiểu lãnh đạo độc tài. Xét về mặt lịch sử, sự lãnh đạo độc tài ra đời sớm nhất. Chính mỗi con người trong quá trình phát triển sự lãnh đạo đầu tiên phải chịu và trải qua là sự lãnh đạo độc tài của cha, mẹ và người lớn,

Người lãnh đạo dân chủ là người luôn trung cầu ý kiến của cấp dưới. Trước khi quyết định làm việc gì, người lãnh đạo dân chủ thường tổ chức hội họp để lấy ý kiến và trao đổi của mọi người. Ở mức độ dân chủ cao

quyết định được đưa ra để biểu quyết dựa trên cơ sở nhất trí của số đông. Ví dụ khi cả gia đình cùng tham gia vào quyết định đi nghỉ hè. Tổng giám đốc cho phép bộ phận điều hành (CEO) cùng quyết định về chính sách giá cả thuê phòng cho năm tiếp theo... Lãnh đạo dân chủ xuất hiện từ xã hội Hy Lạp cổ và hình thành nguyên tắc dân chủ trong tổ chức và sự lãnh đạo dân chủ.

Người lãnh đạo kiểu tự do là người chỉ làm công việc cung cấp thông tin cho nhân viên. Người lãnh đạo tự do hầu như không tham gia vào hoạt động của nhóm mà để cho mọi người phát huy hết khả năng độc lập, tự điều khiển tư duy và hành động của mình, ít có sự điều hành của người lãnh đạo. Kiểu lãnh đạo tự do ra đời muộn hơn cả bởi tác động của các yếu tố trong môi trường và trong từng lĩnh vực hoạt động của đời sống xã hội.

b. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo là hoạt động giao tiếp đặc thù của người lãnh đạo được hình thành trên cơ sở kết hợp chặt chẽ và tác động qua lại biện chứng giữa yếu tố tâm lý của người lãnh đạo và yếu tố môi trường trong hệ thống quản lý.

Yếu tố tâm lý, đặc biệt là tính khí và tính cách là tương đối ổn định.

Yếu tố môi trường đặc biệt là môi trường xã hội là yếu tố luôn biến động và tính chất tình huống.

Hai phong cách lãnh đạo độc tài và dân chủ đại diện cho hai trường phái với hai cách giải quyết vấn đề khác nhau. Người độc tài sẽ quyết định mọi chuyện trong khi người lãnh đạo dân chủ áp dụng chủ yếu nguyên tắc nhất trí bằng bỏ phiếu. Như vậy đối với việc ra quyết định thì không thể dung hòa hai phong cách lãnh đạo được hoặc là theo cách này thì không sử dụng được cách kia. Chuyên quyền thì không thể dân chủ, mà đã dân chủ thì không thể chuyên quyền. Khôn ngoan nhất của một nhà lãnh đạo là tùy tình huống, trường hợp cụ thể mà ra quyết định theo trường phái nào để đạt mục tiêu.

Đúng và sai của lãnh đạo độc tài và lãnh đạo dân chủ

- Lãnh đạo độc tài có các ưu điểm sau:

Theo Webber (1975) phong cách lãnh đạo độc tài được ưa chuộng là bởi những lý do sau:

Thứ nhất, lãnh đạo độc tài là một cách lãnh đạo có hiệu quả, có thể dự đoán trước những nhu cầu cơ bản nhất thông qua công việc.

Thứ hai, nhiều người trông chờ vào thượng cấp của họ sự quyết đoán, nếu ngược lại sẽ thể hiện sự khiếm khuyết.

Thứ ba, lãnh đạo độc tài không mất nhiều thời gian; người chỉ huy chỉ cần ra lệnh, vì vậy không phải chi phí nhiều cho các cuộc họp.

Thứ tư, đây là phong cách lãnh đạo dễ nhất.

Thứ năm, phong cách này mang tính trung thực, thẳng thắn và không cố tình xâm phạm đến những vấn đề riêng tư của nhân viên, tự chịu trách nhiệm không núp bóng tập thể.

- Lãnh đạo dân chủ có những ưu điểm sau đây:

Thứ nhất, mọi người thực hiện công việc không phải vì bị bắt buộc mà vì để đáp ứng nhu cầu cao hơn.

Thứ hai, nhân viên muốn thể hiện năng lực của mình.

c. Lựa chọn phong cách lãnh đạo

Lãnh đạo cần phải linh động. Muốn thành công, một người lãnh đạo không thể trong mọi trường hợp luôn có phong cách dân chủ hay độc tài hay tự do hay chỉ quan tâm đến nhân viên hoặc chỉ quan tâm đến công việc. Trong từng trường hợp phải biết cách vận dụng từng phong cách lãnh đạo cho phù hợp đó là điều mà bất cứ người lãnh đạo nào muốn thành công phải ghi nhớ để thực hiện.

Cách lãnh đạo của cấp trên và sự chín chắn của cấp dưới

Cách lãnh đạo là một nghệ thuật thường tác động đến người khác và là tác động hai chiều. Một chiều, tác động đến nhân viên cấp dưới làm cho họ phản chấn hoặc nản chí. Chiều khác nhân viên trong công việc của mình cũng gây ảnh hưởng đến người lãnh đạo, ảnh hưởng đến cách cư xử của họ.

Sự chín chắn của nhân viên được Hersley và Blanchard (1977) định nghĩa: "*Người nhân viên chín chắn trong công việc là khi họ tự rèn luyện để*

có kỹ năng và tích lũy được kinh nghiệm áp dụng vào công việc. Chính chắn về tâm lý là khi họ vừa tự tin vừa có lòng tự trọng”.

Đối với nhân viên không đủ chín chắn rất cần sự thúc đẩy của lãnh đạo trong công việc. Họ cần được huấn luyện để biết làm gì và làm như thế nào? Họ rất cần sự chỉ đạo của lãnh đạo nên người lãnh đạo chỉ quan tâm đến quyền lợi của họ thì không thích hợp.

Đối với nhân viên bắt đầu có sự chín chắn người lãnh đạo phải thay đổi cách lãnh đạo, phải quan tâm đến họ ngay.

Đối với nhân viên ở mức chín chắn trung bình người lãnh đạo cần tập trung nhiều vào sự quan tâm đến họ, vừa phải lo cho việc hình thành cơ cấu tổ chức và cơ chế làm việc để thúc đẩy họ trong công việc. Trong giai đoạn này, nhân viên được rèn luyện kỹ năng làm việc đồng thời lòng tự tin của họ cũng được tăng dần, người lãnh đạo cần hướng sự quan tâm của mình để hỗ trợ về tâm lý cho nhân viên.

Sự chín chắn của cấp dưới càng cao, lãnh đạo càng không phải cần quan tâm nhiều đến họ về cả hai mặt công việc và tâm lý. Tuy vậy, sự quan tâm của lãnh đạo không phải vì thế mà bỏ qua.

Phương pháp Hersley và Blanchard giúp điều chỉnh cách lãnh đạo cho phù hợp với từng mức độ chín chắn của nhân viên.

Những nhân viên có kinh nghiệm làm việc lâu năm với cùng một Tổng giám đốc khách sạn A, khi được hỏi về người Tổng giám đốc này, họ thường trả lời như sau: *“Tổng giám đốc để cho nhân viên thực hiện công việc của mình; ông trao cho nhân viên quyền hạn rộng rãi; ông nắm quyền nhưng lại để cho nhân viên tự quản lý mình; ông tin tưởng và giao việc cho nhân viên khi đã được trao đổi thông tin. Ông để cho nhân viên tự do nhưng không để những điều bất ngờ xảy ra”.*

Phương pháp lựa chọn phong cách lãnh đạo của Vroom và Yetton (1973).

Vroom và Yetton đã thiết lập một quy trình công việc cho người quản lý, giúp họ trong công tác lãnh đạo, nâng cao kỹ năng đưa ra quyết định.

Theo phương pháp này có thể giúp cho nhà lãnh đạo xác định một cách hợp lý số lượng nhân viên được tham gia vào quá trình đưa ra quyết định.

Bảng 4.3 mô tả các phong cách lãnh đạo như sau:

Quyết định độc tài A1 và A2, quyết định có hội ý C1 và C2; quyết định dân chủ G1.

Như vậy, quyết định một cách *nhANH NHẤT* là A1 và *chẬM NHẤT* là G1.

Tuy nhiên tốc độ không phải là lý do quan trọng nhất để lựa chọn phong cách lãnh đạo. Trong trường hợp không gây ảnh hưởng gì và yêu cầu về tính thời gian thì đây là phong cách tốt nhất.

Bảng 4-3. Đặc điểm của các phong cách lãnh đạo khi đưa ra quyết định

TT	Phong cách	Đặc điểm của phong cách
1	A1	Người lãnh đạo giải quyết vấn đề độc lập với nguồn dữ liệu trong tay
2	A2	Người lãnh đạo nhận thông tin từ cấp dưới/ nhân viên. Ra quyết định sau khi cùng bàn bạc hoặc không bàn bạc với cấp dưới về tính chất công việc
3	C1	Người lãnh đạo bàn bạc vấn đề với cấp dưới/nhân viên trên tư cách cá nhân, nhận ý kiến và đề nghị của họ sau đó đưa ra quyết định. Quyết định này có hoặc không phản ánh sự đóng góp của nhân viên
4	C2	Người lãnh đạo bàn bạc vấn đề với cấp dưới/nhân viên, thu thập ý kiến và đề nghị của họ sau đó đưa ra quyết định. Quyết định này có hoặc không phản ánh sự đóng góp của nhân viên
5	G2	Người lãnh đạo bàn bạc vấn đề với cấp dưới/nhân viên trong nhóm và cùng nhau quyết định cách giải quyết thích hợp nhất. Người lãnh đạo sẵn sàng chấp nhận quyết định của đa số (nguyên tắc thiểu số phụ tùng đa số)

Nguồn Giáo trình quản lý khách sạn, Bản dịch NXB trẻ 1997, Trang 313

Vroom và Yetton khuyên các nhà lãnh đạo nên trả lời có/không đối với những câu hỏi sau đây trước khi họ quyết định chọn phong cách lãnh đạo.

1) Quyết định này không được ưa thích hơn các quyết định khác phải không?

2) Có đủ thông tin để đưa ra quyết định chắc chắn không?

3) Có vấn nạn tự phát sinh không?

4) Nhân viên chấp nhận quyết định có tác động đến việc thi hành quyết định hay không?

5) Quyết định lãnh đạo đưa ra nhân viên có chấp nhận không?

6) Nếu nhân viên tham gia giải quyết vấn đề đưa ra thì họ có góp phần thực hiện mục tiêu của tổ chức không?

7) Đối với cách giải quyết tốt nhất để có sự đồng lập của nhân viên phải không?

Câu hỏi 1, 2 và 3 người lãnh đạo có thể tự trả lời, câu hỏi từ 4 đến 7 liên quan đến thái độ của nhân viên đối với sự chấp nhận quyết định đề ra.

Từ sự trả lời có hoặc không đối với từng câu hỏi trên sẽ xảy ra các tình huống đối tượng ứng với việc lựa chọn 5 phong cách lãnh đạo như ở bảng trên.

Phong cách lãnh đạo độc tài A1 có thể được sử dụng khi mà câu 1 và câu 4 trả lời “Không”; câu 2 trả lời “Có”.

Trong trường hợp này câu hỏi 1 trả lời không, tức là quyết định này có thể chấp nhận như những quyết định khác; câu hỏi 2 trả lời có, tức là người lãnh đạo có đầy đủ thông tin để đưa ra quyết định; câu hỏi 4 trả lời không, tức là sự chấp nhận của nhân viên không ảnh hưởng gì đến việc thực hiện quyết định.

Phong cách lãnh đạo A1 cũng sẽ được áp dụng nếu các câu hỏi 1, 2, 4, và 5 đều có sự trả lời “Có”.

Trong các trường hợp phức tạp đòi hỏi phải có phong cách lãnh đạo dân chủ với sự trả lời các câu hỏi như bảng 4-4.

Quyết định được mọi người đồng ý (câu hỏi 1) nhưng người lãnh đạo không có đầy đủ thông tin ra quyết định (câu hỏi 2); vấn nạn này là tự phát

sinh (câu hỏi 3) sự chấp nhận của nhân viên sẽ quan trọng (câu hỏi 4); nhân viên không chấp nhận quyết định của người lãnh đạo (câu hỏi 5); nhân viên phải chịu một phần trách nhiệm trong việc thực hiện mục tiêu của cả khách sạn nếu họ chịu trách nhiệm liên đới trong việc giải quyết vấn đề (câu hỏi 6), nhưng lại có sự bất đồng đối với giải pháp tốt nhất (câu hỏi 7). Vấn đề tự phát sinh và thông tin khan hiếm buộc người lãnh đạo phải liên kết với nhân viên để thu nhận thông tin và chọn giải pháp. Rõ ràng, người lãnh đạo phải thận trọng với việc ra quyết định khi mà không được số đông chấp thuận. Nhưng do nhân viên cũng chịu trách nhiệm về mục tiêu chung cho nên nếu thái độ của họ nhiệt tình tâm huyết và trung thực nhằm tìm ra giải pháp tốt nhất thì giả quyết theo phong cách này là tối ưu. Trong trường hợp này, cách lựa chọn khôn ngoan nhất là quyết định phải mang tính dân chủ (G2). Bởi vì, nó sẽ tạo ra sự nhất trí cao, tránh được sự bất đồng sau khi đưa ra quyết định khi tất cả cấp dưới đều có tiếng nói của chính họ trong quá trình đưa ra quyết định.

Bảng 4-4. Các câu hỏi của phong cách lãnh đạo dân chủ

Câu hỏi	Trả lời	Câu hỏi	Trả lời
(1) Quyết định này không được ưa thích hơn các quyết định khác phải không?	Có	(4) Nhân viên chấp nhận quyết định có tác động đến việc thi hành quyết định hay không?	Có
(2) Có đủ thông tin để đưa ra quyết định chắc chắn không?	Không	(5) Quyết định lãnh đạo đưa ra nhân viên có chấp nhận không?	Không
(3) Có vấn nạn tự phát sinh không?	Có	(6) Nếu nhân viên tham gia giải quyết vấn đề đưa ra thì họ có góp phần thực hiện mục tiêu của tổ chức không?	Có
		(7) Đối với cách giải quyết tốt nhất để có sự đồng lập của nhân viên phải không?	Có

Phong cách lãnh đạo tối ưu trong các trường hợp nêu trên là gì? Nếu câu hỏi 6 được trả lời là không thì rất nguy hiểm khi để cho cấp dưới tham

dự vào tiến trình ra quyết định vì không đảm bảo chắc chắn rằng quyết định mang tính tập thể này sẽ đạt được lợi ích chung cho khách sạn. Vào trường hợp này, cách tối ưu của người lãnh đạo là phải bám vào phong cách C2. Nhìn chung trong các trường hợp có những vấn nạn phát sinh mà lại thiếu các thông tin để đưa ra quyết định, trong khi cấp dưới chấp nhận can dự vào phần trách nhiệm đối với mục tiêu của khách sạn thì lãnh đạo khách sạn tham gia thảo luận với cấp dưới càng nhiều càng tốt.

Mô hình lựa chọn phong cách lãnh đạo của Vroom và Jago (1978) là rất phức tạp. Tuy nhiên, mô hình này lại rất hữu ích cho các nhà lãnh đạo khách sạn khi quyết định áp dụng phong cách lãnh đạo nào. Một cuộc nghiên cứu đã chứng minh rằng có khoảng 85% các giám đốc khách sạn đã thành công vì họ đã lựa chọn phong cách lãnh đạo khi áp dụng mô hình này. Lời khuyên hữu ích đối với các nhà lãnh đạo là không nên luôn là *độc tài* hay *luôn là dân chủ*. Hay nói quản lý truyền thống của người Việt Nam trong câu thành ngữ “*liệu bò mà lo chuồng*”.

4.1.5. Công việc của giám đốc/quản lý khách sạn nhỏ

Những công việc trong tiêu chuẩn kỹ năng nghề – nghiệp vụ quản lý khách sạn nhỏ bao gồm:

- *Vai trò và chức năng của người quản lý khách sạn nhỏ*

Vai trò của người quản lý

Chức năng và công việc hàng ngày của người quản lý khách sạn nhỏ

Trách nhiệm của người quản lý

Chăm sóc khách hàng

- *Quản lý nghiệp vụ buồng*

An ninh và an toàn

Phòng đồ vải

Kiểm tra tình trạng buồng

Bảo dưỡng

- *Quản lý nghiệp vụ lễ tân*

Quy trình nhận đặt buồng

Công nghệ thông tin và lễ tân

Quy trình nhận và trả buồng

An ninh, kiểm soát chìa khóa và đối phó với các trường hợp khẩn cấp

- Quản lý nghiệp vụ ăn uống

Xác định nhu cầu của khách

Các loại đồ ăn thức uống trong nhà hàng và lập thực đơn

An toàn và vệ sinh thực phẩm

Chuẩn bị ca làm việc của nhà hàng

Các mối quan hệ hiệu quả và phương pháp làm việc

- Quản lý nghiệp vụ kế toán

Nắm chắc các khái niệm cơ bản của kế toán

Thực hành kế toán

Hệ thống kiểm soát

Quản lý tiền mặt báo cáo kết quả kinh doanh

Lập ngân sách

Chi phí

Báo cáo cuối tháng

- Quản lý nhân sự

Tuyển dụng, thuê và sa thải nhân sự

Hợp đồng lao động và tiền công

Đào tạo định hướng và sổ tay nhân viên

Bản thiết kế công việc

Đánh giá năng lực làm việc

- Quản lý hoạt động Marketing

Nghiên cứu và thống kê

Xác định các đoạn thị trường mục tiêu

Sử dụng công cụ Marketing 4P

4.1.6. Mô hình năng lực cho giám đốc khách sạn trong tương lai

Nhận biết những kỹ năng và năng lực cần thiết đối với những nhà lãnh đạo tương lai trong ngành rất quan trọng đối với các công ty mong muốn duy trì năng lực cạnh tranh. Việc nhận biết những năng lực lãnh đạo thích hợp giúp các nhà quản lý cấp cao trong việc lựa chọn phát triển và huấn luyện các nhà lãnh đạo tương lai, cũng như vạch ra con đường sự nghiệp và quy hoạch đội ngũ kế cận.

- Khái niệm mô hình năng lực

Theo Lucia và Lepsinger (1999) *“Mô hình năng lực là công cụ mô tả, xác định kiến thức kỹ năng, khả năng và cách hoạt động cần thiết để làm việc hiệu quả trong một tổ chức”*. Mô hình năng lực tập trung vào cách hành động hơn là những nét tính cách, bởi những nét tính cách thường khó được đo lường một cách chính xác.

Từ các kết quả nghiên cứu của mình, các tác giả Beth G. Chung-Herrera, Cathy A. Enz và Melenie J. Lankau đề xuất mô hình năng lực chuẩn bị những nhà lãnh đạo tương lai ngành khách sạn nhà hàng. Mô hình năng lực này bao gồm 8 nhân tố bao trùm và 99 năng lực cụ thể.

+ Tám nhân tố bao trùm bao gồm: giao tiếp, tư duy phê phán, thực thi, kiến thức ngành, các kỹ năng liên nhân cách, năng lực lãnh đạo, năng lực tự quản lý và định vị chiến lược. Trong mỗi nhân tố lại bao hàm các khía cạnh khác nhau. Ví dụ nhân tố lãnh đạo bao gồm: phát triển những người khác, nắm lấy thay đổi, dũng cảm chịu đựng, tăng cường động cơ, tài lãnh đạo và định hướng làm việc theo nhóm. Nhân tố tự quản lý bao gồm: đạo đức và tính liêm chính, quản lý thời gian, phát triển bản thân, tính mềm dẻo và khả năng thích ứng.

+ Danh sách 99 năng lực cụ thể của giám đốc trong ngành khách sạn:

- 1) Dự đoán các trở ngại và xây dựng các kế hoạch để đối phó với những sự bất ngờ
- 2) Thích ứng với các hoàn cảnh thay đổi
- 3) Quản lý thời gian nhằm bảo đảm năng suất

- 94) Hiểu các sự việc nằm trong tổng thể sự việc
- 95) Thúc đẩy làm việc nhóm trong khách sạn, không khuyến khích cách tư duy chúng ta đối lập với họ
- 96) Truyền cảm hứng và động viên những người khác
- 97) Đưa ra các quyết định hợp lý dưới áp lực thời gian và những nguồn lực hạn chế
- 98) Nói rõ ràng và lưu loát trong các tình huống khác nhau
- 99) Xây dựng các quan hệ cộng tác và các liên minh với các tổ chức cộng đồng

(Nguồn: Denny G. Rutherford (2007) *Quản lý và vận hành khách sạn*, bản dịch năm 2009, dự án EU, trang 135-136)

- Các năng lực then chốt

Theo kết quả nghiên cứu các năng lực then chốt bao gồm:

+ Năng lực tự quản lý là nhân tố bao trùm được đánh giá cao nhất.

Nhân tố này bao gồm 4 khía cạnh của hoạt động: đạo đức và tính liêm chính, quản lý thời gian, tính mềm dẻo và khả năng thích ứng, phát triển bản thân.

+ Năng lực trong định vị chiến lược coi là bao trùm quan trọng thứ hai đối với các nhà quản lý khách sạn tương lai. Nhân tố này bao gồm bốn khía cạnh: ý thức về mong muốn của khách hàng, cam kết về chất lượng, quản lý các cổ đông và quan tâm tới cộng đồng. Các kỹ năng thực thi, tư duy phê phán và giao tiếp cũng được xếp vào các kỹ năng cực kỳ quan trọng của giám đốc khách sạn.

Kiến thức ngành và năng lực lãnh đạo, kỹ năng quan hệ liên nhân cách được đánh giá thấp hơn so với các nhân tố nói trên.

- 26) Nỗ lực để hiểu tại sao những người khác lại kháng cự thay đổi thay vì bắt những người khác phải chấp nhận thay đổi
- 27) Xác định một cách chính xác các điểm mạnh và điểm yếu ở người khác
- 28) Luôn cập nhật các phương pháp và những phát triển mới trong ngành
- 29) Nghiên cứu và giám sát các xu hướng trong ngành kinh doanh khách sạn
- 30) Nắm rõ các chương trình và quan điểm của người chủ nhân viên và các bên có liên quan
- 31) Làm rõ những kỳ vọng với nhân viên về các nhiệm vụ, vai trò và trách nhiệm
- 32) Lựa chọn phong cách lãnh đạo phù hợp nhất cho tình huống cụ thể
- 33) Giao những nhiệm vụ đầy thử thách để tạo thuận lợi cho sự phát triển
- 34) Ứng dụng kiến thức liên ngành để hiểu và giải quyết vấn đề
- 35) Thể hiện sự tin tưởng về năng lực làm việc của nhân viên
- 36) Xử lý và giải quyết các xung đột
- 37) Tương tác với mọi người bằng một phong cách cởi mở và trực tiếp
- 38) Coi các vấn đề là cơ hội và sai sót là tiến bộ
- 39) Cố gắng tạo quan hệ khăng khít với những người chủ
- 40) Hiểu và kiểm soát những khác biệt của cá nhân để tạo lợi thế cạnh tranh
- 41) Phát triển các kế hoạch hành động để đáp ứng mong muốn của khách
- 42) Giảm tới mức tối thiểu các điểm thừa trong những quy trình và thủ tục
- 43) Đưa thông tin phản hồi có tính xây dựng, kịp thời và cụ thể
- 44) Điều chỉnh hành động theo phản hồi và kinh nghiệm
- 45) Làm mẫu những thay đổi kỳ vọng ở người khác
- 46) Cân nhắc các lựa chọn trước khi ra quyết định
- 47) Lắng nghe mọi người mà không ngắt lời
- 48) Bảo vệ thông tin mật

- 70) Kiểm soát sớm các vấn đề trước khi chúng trở nên không thể quản lý được
- 71) Làm việc với tư cách một thành viên nhóm
- 72) Tính đến các hàm ý đạo đức trước khi hành động
- 73) Khiến những người khác quan tâm và tham gia vào quy trình thay đổi
- 74) Tạo những hệ thống và các thủ tục cần thiết để hỗ trợ các thay đổi
- 75) Cập nhật thông tin cho những người khác
- 76) Tính đến các nhu cầu của khách hàng khi ra quyết định
- 77) Tính đến những ảnh hưởng của các quyết định tới lợi ích của cộng đồng
- 78) Bảo vệ những ý tưởng và sáng kiến mới
- 79) Tập trung vào những thông tin quan trọng, không bị nhiễu
- 80) Sử dụng đường hướng làm việc nhóm để giải quyết các vấn đề
- 81) Hiểu các giá trị của người chủ và các bên liên quan và cách lĩnh hội các vấn đề của họ
- 82) Gây ảnh hưởng và định hình các quyết định của người chủ và các bên có liên quan
- 83) Nhận ra và nắm lấy cơ hội trong môi trường
- 84) Thúc đẩy sự tôn trọng và hiểu rõ giá trị của sự đa dạng và những khác biệt cá nhân
- 85) Đối xử công bằng với mọi người
- 86) Cho phép những người khác lãnh đạo trong những tình huống thích hợp
- 87) Liên tục tự học tập và tự phát triển
- 88) Quảng bá những sáng kiến và chất lượng
- 89) Chú ý cho phép báo cáo trực tiếp của nhân viên
- 90) Phát huy được các mặt mạnh, hạn chế, mặt yếu của bản thân
- 91) Hiểu những mặt mạnh và yếu của tổ chức
- 92) Viết với một phong cách hiệu quả
- 93) Luôn trực tiếp chủ động lắng nghe khách hàng

Bảng 4-5. Mô hình năng lực lãnh đạo cho ngành công nghiệp khách sạn

Nhân tố	Điểm TB	Khía cạnh	Điểm trung bình
Quản lý bản thân	4,32	Đạo đức và tính liêm khiết	4,58
		Quản lý thời gian	4,28
		Linh hoạt và khả năng thích ứng	4,22
		Tự phát triển	4,12
Định vị chiến lược	4,17	Nhận biết các mong muốn của khách	4,39
		Cam kết chất lượng	4,26
		Quản lý các cổ đông	4,21
		Quan tâm tới cộng đồng	3,67
Thực thi	4,16	Lập kế hoạch	4,23
		Chỉ đạo người khác	4,15
		Tái cơ cấu	4,02
Tư duy phê phán	4,15	Định hướng chiến lược	4,24
		Ra quyết định	4,18
		Phân tích	4,17
		Chấp nhận mạo hiểm và đổi mới	4,03
Giao tiếp	4,12	Nói có ảnh hưởng	4,27
		Tạo thuận lợi cho giao tiếp mở	4,14
		Chủ động nghe	4,06
		Giao tiếp viết	4,06
Liên nhân	4,09	Xây dựng các mạng lưới	4,20
		Quản lý sự xung đột	4,07
		Kiểm soát sự đa dạng	4,01
Lãnh đạo	4,09	Định hướng làm việc nhóm	4,25
		Thúc đẩy động cơ	4,19
		Dũng cảm chịu đựng	4,14
		Kiểm soát sự thay đổi	4,02
		Phát triển người khác	3,98
		Tái lãnh đạo	3,97
Kiến thức ngành	4,09	Chuyên môn nghề và kinh doanh	4,09

Nguồn: Denny G. Rutherford(2007), *Quản lý và vận hành khách sạn*, Ban dịch, dự án EU, trang 138,139.

Mô hình năng lực giúp cho các nhà quản lý khách sạn tương lai phát triển các kỹ năng cần thiết cho việc lãnh đạo công ty khách sạn. Một mô hình năng lực tốt như là bản đồ chỉ dẫn chung cho việc phát triển bản thân hướng tới sự thành công trong nghề nghiệp quản lý khách sạn.

Một trong những vấn đề then chốt của sự lãnh đạo trong khách sạn là xây dựng cơ cấu tổ chức, sự quan tâm đến công việc và sự quan tâm đến con người.

Người lãnh đạo phải phân bổ cơ cấu tổ chức cụ thể, phân bổ công việc rõ ràng cho cấp dưới, làm cho họ hiểu sự lãnh đạo là cần thiết. Hơn thế nữa, người lãnh đạo khách sạn cùng một lúc phải thực hiện cả hai nhiệm vụ vừa quan tâm sâu sắc đến công việc và vừa quan tâm sâu sắc đến cấp dưới của họ.

4.2. TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA KHÁCH SẠN

4.2.1. Khái niệm tổ chức bộ máy và các yếu tố ảnh hưởng

a. Khái niệm tổ chức bộ máy

Một trong những nhiệm vụ chính của khách sạn là tổ chức sắp xếp nguồn lực thành từng bộ phận mang tính độc lập tương đối, tạo ra “*tính trôi*” trong hệ thống để đạt được mục tiêu của khách sạn.

Việc sắp xếp nhân viên, cơ sở vật chất kỹ thuật và các nguồn lực khác (với tư cách là đối tượng quản lý) thành từng bộ phận được gọi là thiết lập mô hình tổ chức bộ máy trong khách sạn. Mô hình tổ chức bộ máy trong khách sạn một mặt phản ánh vị trí, chức năng, quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận, từng cá nhân. Mặt khác phản ánh mối quan hệ quản lý, thông tin và mối quan hệ chức năng giữa các vị trí, các cá nhân thực hiện các công việc khác nhau trong khách sạn hướng tới mục tiêu đề ra.

b. Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn mô hình tổ chức bộ máy của khách sạn

Để thiết lập và vận hành tổ chức bộ máy có hiệu quả, đạt được sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp, nhà kinh doanh khách sạn cần phải phân tích và cân nhắc các yếu tố: quy mô của doanh nghiệp, thị trường mục tiêu (các đối tượng khách), phạm vi hoạt động và kiểm soát.

Quy mô của khách sạn, thời gian thực hiện công việc của từng bộ phận trong khách sạn. Quy mô khách sạn càng nhỏ, sản phẩm có tính đơn nhất cao thì mô hình tổ chức bộ máy của khách sạn càng giản đơn, gọn nhẹ, càng ít bậc quản lý và ngược lại. Thời gian thực hiện công việc để xác định số lượng người phụ trách theo ca kíp, đáp ứng nhu cầu của khách đảm bảo thời gian làm việc liên tục trong ngày, trong tháng, trong năm.

Thị trường mục tiêu. Thị trường mục tiêu càng nhỏ, tính thuần nhất trong tiêu dùng càng lớn thì tổ chức bộ máy càng gọn nhẹ, ít các đầu mối và ngược lại.

Phạm vi hoạt động và kiểm soát. Khách sạn càng có nhiều đơn vị kinh doanh ở nhiều nơi khác nhau, cung cấp nhiều loại sản phẩm khác nhau, thì bộ máy tổ chức càng phức tạp, càng có nhiều thang bậc, đầu mối và ngược lại.

4.2.2. Cơ sở khoa học chủ yếu để thiết lập tổ chức bộ máy của khách sạn

a. Đặc điểm của lao động trong khách sạn

Lao động trong khách sạn có một số đặc điểm sau:

- Sản phẩm là dịch vụ chiếm tỷ trọng lớn, vì vậy lao động trong khách sạn chủ yếu là lao động dịch vụ.

- Tính chuyên môn hoá cao dẫn đến khó thay thế lao động.

- Khó có khả năng cơ khí hoá, tự động hoá dẫn đến số lượng lao động nhiều trong cùng một thời gian và không gian (chưa kể sự có mặt của người tiêu dùng), nhiều loại chuyên môn nghề nghiệp dẫn đến việc khó khăn trong tổ chức quản lý điều hành.

- Thời gian làm việc của hầu hết các bộ phận trong khách sạn kinh doanh lưu trú và ăn uống phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách.

- Cường độ lao động không đồng đều mang tính thời điểm cao, đa dạng và phức tạp.

- Các đặc điểm về độ tuổi, giới tính, hình thức, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, ngoại ngữ.

- Các đặc điểm của quy trình tổ chức lao động (giờ trong ngày, ngày trong tuần, tuần trong tháng, tháng trong năm).

Tất cả các đặc điểm trên đặt ra cho công tác quản lý nguồn nhân lực của khách sạn phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

Thứ nhất, vừa tiết kiệm lao động vừa đảm bảo chất lượng lao động trong khi lao động trong khách sạn có hệ số luân chuyển cao, có xu hướng tăng và lớn hơn so với các lĩnh vực khác.

Thứ hai, định mức lao động, xác định nhiệm vụ cụ thể chính xác cho từng chức danh, bảo đảm tính hợp lý công bằng trong phân phối lợi ích cả về vật chất và tinh thần.

b. Tổ chức lao động và quản trị nguồn nhân lực của khách sạn

Việc thiết lập tổ chức bộ máy của khách sạn một mặt phải phân tích các đặc điểm của lao động trong khách sạn, mặt khác phải dựa vào các khả năng tổ chức lao động có thể trong khách sạn: khả năng chuyên môn hoá, khả năng bộ phận hoá, khả năng sử dụng quyền lực, khả năng kiểm soát, khả năng điều phối.

Khả năng chuyên môn hoá là theo nguyên lý thâm canh bảo đảm chất lượng và năng suất cao hơn quảng canh hoặc *trăm hay không bằng tay quen*.

Khả năng bộ phận hoá là phân chia theo chức năng và tính chất các công việc mà mỗi nhân viên đảm nhận có liên hệ với nhau. Mỗi bộ phận có thể gọi là phòng, ban, tổ tùy theo điều lệ của doanh nghiệp hoặc theo quy định của các văn bản quy phạm pháp luật khác.

Khả năng sử dụng quyền lực là tập trung thống nhất hay giao và chia sẻ quyền lực cho từng chức danh tương ứng.

Khả năng kiểm soát là định lượng phạm vi kiểm soát cho giám sát viên. Phạm vi giám sát nhỏ hay lớn (hẹp hay rộng) phải căn cứ vào số lượng cụ thể. Khi lựa chọn phạm vi kiểm soát cần căn cứ vào các yếu tố: tính tương tự của công việc, đào tạo và chuyên môn hoá, sự ổn định của công việc, sự thường xuyên tác động qua lại, sự hợp nhất công việc, sự phân tán nhân viên.

Khả năng điều phối các hoạt động là sự điều khiển các hoạt động khác nhau tạo ra sự nhịp nhàng liên kết với nhau tạo ra hành động thống nhất để thực thi nhiệm vụ. Ba hình thức có thể áp dụng trong khách sạn là: liên hợp góp phần, liên hợp liên tục và liên hợp tương hỗ xoay chiều. *Liên*

hợp góp phần là các hoạt động được thực hiện bởi những cá nhân khác hoặc các nhóm chức năng nhưng ít bị ảnh hưởng của tác động qua lại. Do đó cần phải tiêu chuẩn hoá các chức năng nhiệm vụ của từng nhân viên. Ví dụ: nhân viên điện thoại, nhân viên phục vụ buồng và nhân viên thu tiền, mỗi người có thể thực hiện nhiệm vụ của họ một cách độc lập, các nỗ lực cố gắng của họ đều hướng tới một kết quả cụ thể như các cuộc điện thoại được xử lý đúng cách, nhanh, kịp thời chính xác; buồng ngủ và khu vực hành lang được vệ sinh sạch sẽ, sắp xếp gọn gàng ngăn nắp có tính thẩm mỹ cao; thu đúng, đủ và chính xác các khoản tiêu dùng của khách tại khách sạn. Đòi hỏi sự tăng cường và hoạt động có hiệu quả của công tác giám sát. *Liên hợp liên tục* là đầu ra của công việc này trở thành đầu vào của công việc kia (tính dây chuyền trong sản xuất dịch vụ). Vì vậy cần có sự liên kết chặt chẽ để hoạt động liên tục bảo đảm cho sản xuất dây chuyền của khách sạn tạo ra sản phẩm cuối cùng đạt năng suất và chất lượng cao.

Trong kinh doanh khách sạn, hình thức liên hợp liên tục là khá phổ biến. Diễn hình là quy trình làm thủ tục đăng ký nhập khách sạn cho khách cần có sự liên hợp giữa bộ phận đón tiếp, bộ phận buồng và bộ phận kế toán hoặc hoạt động giữa bộ phận phục vụ bàn với bếp và bar. Sản phẩm đầu ra của bộ phận này trở thành nguyên liệu đầu vào của bộ phận kia. Hình thức liên hợp liên tục này sẽ đạt được kết quả tốt khi mà hệ thống phân phối và phục vụ được tổ chức hợp lý, được tiêu chuẩn hoá, các mắt xích giữa các công việc phải được quan tâm đúng mức vì ở ngay mỗi mắt xích thường có nhiều vấn đề phát sinh. *Liên hợp tương hỗ xoay chiều* là sự điều phối mang tính quy mô lớn. Trong đó, các bộ phận hoặc các cá nhân cung cấp cho nhau đầu vào và cả đầu ra. Đầu ra của bộ phận (cá nhân) này là đầu vào dưới dạng thông tin cho các bộ phận (cá nhân) khác. Do đó kết quả hoạt động của bộ phận này có ảnh hưởng trực tiếp tức thời tới kết quả và chất lượng hoạt động của bộ phận khác trong toàn khách sạn. Hình thức liên hợp tương hỗ xoay chiều là đặc trưng diễn hình của tổ chức lao động trong khách sạn. Ví dụ bộ phận đón tiếp của khách sạn và bộ phận phục vụ buồng là một hình thức liên hợp tương hỗ xoay chiều đặc trưng. Khi có khách trả buồng, bộ phận đón tiếp phải thông báo cho bộ phận buồng có buồng trống chưa làm vệ sinh. Đến lượt mình, bộ phận buồng đã làm vệ sinh các buồng mà

khách vừa trả phải thông báo ngay cho bộ phận đón tiếp là các buồng khách vừa trả đã được chuẩn bị chu đáo, sẵn sàng đón tiếp khách mới. Như vậy cả bộ phận đón tiếp và phục vụ buồng đều cung cấp đầu vào và đầu ra cho nhau, phối hợp nhịp nhàng trong quá trình sản xuất và tiêu thụ dịch vụ buồng ngủ.

c. Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức của khách sạn

Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức là tổng thể các yếu tố, các mối quan hệ, động lực và quy luật chi phối sự vận động của bộ máy tổ chức nhằm đạt được mục đích của khách sạn. Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức của khách sạn phải bảo đảm được *tính thang bậc, tính thống nhất, tính uỷ quyền và tính phối hợp*.

Tính thang bậc trong bộ máy tổ chức là sự phản ánh mối quan hệ quyền lực thông tin trong bộ máy tổ chức của khách sạn, thông qua sơ đồ tổ chức bộ máy mà bất cứ người lao động nào trong khách sạn cũng có thể nhận ra vị trí của mình, vị trí đó phải chịu sự chỉ huy, điều hành trực tiếp của ai, làm việc với ai, quan hệ thông tin như thế nào? Ví dụ nhân viên lễ tân muốn tăng lương hoặc đề xuất các ý kiến của mình thì cấp đầu tiên có quyền hạn là ai. Hoặc thông tin từ giám đốc khách sạn xuống tới từng nhân viên ở từng bộ phận phải qua cấp nào và ngược lại.

Tính thống nhất trong tổ chức và điều hành là mỗi nhân viên chỉ chịu trách nhiệm trước một và chỉ một cấp trên mà thôi (chỉ có một thủ trưởng trực tiếp duy nhất).

Tính uỷ quyền trong tổ chức và điều hành là sự thoả thuận giữa cấp trên (người được giao quyền lực) và cấp dưới về mức độ trách nhiệm, mức độ tự do hành động và quyền hạn đối với công việc được giao. Uỷ quyền là giao quyền hạn, trách nhiệm và kết quả cuối cùng. Nếu không có uỷ quyền sẽ không có bộ máy tổ chức và nếu có chỉ là hình thức. Uỷ quyền là yêu cầu của công tác tổ chức, người quản lý giỏi là người biết uỷ quyền. Cơ sở của uỷ quyền là mức độ tin cậy của cấp dưới đối với cấp trên. Uỷ quyền phải rõ ràng, hoãn chỉnh và bảo đảm tính hiệu lực. Người thủ trưởng giỏi là người thủ trưởng biết giao quyền và kiểm soát quyền lực cho cấp dưới và người giúp việc.

Tính phối hợp hoạt động giữa các bộ phận phối hợp hoạt động giữa các bộ phận trong khách sạn là yêu cầu cần thiết và có ý nghĩa quyết định đến năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh doanh của toàn khách sạn. Thứ nhất, tính độc lập tương đối giữa các bộ phận trong khi đó khách sạn lại có rất nhiều các bộ phận chính và trong mỗi bộ phận chính lại có nhiều bộ phận nhỏ cấu thành. Thứ hai, khách cần thoả mãn tổng hợp và đồng bộ các nhu cầu. Thứ ba, sản phẩm khách sạn là kết quả tạo ra từ hành động thống nhất trong hoạt động của từng cá nhân, từng bộ phận theo chức năng, nhiệm vụ được phân công. Thứ tư, chất lượng của dịch vụ lưu trú và ăn uống trong khách sạn có những đặc trưng khác biệt so với các loại hàng hoá và dịch vụ ăn uống bình thường. Thứ năm, yêu cầu về thông tin trong các mối quan hệ giữa các bộ phận trong khách sạn cần bảo đảm thông suốt kịp thời và chính xác.

Cơ chế phối hợp hoạt động giữa các bộ phận có thể như sau:

Thiết lập ban điều hành hoạt động của khách sạn bao gồm Giám đốc (Tổng giám đốc) và các thành viên là trưởng (giám đốc) các bộ phận. Tức là thành viên của ban điều hành phải là cấp dưới trực tiếp của Giám đốc (Tổng giám đốc). Ví dụ: đối với khách sạn có quy mô trung bình thì ban điều hành gồm có: Tổng Giám đốc, Giám đốc tài chính, Giám đốc kinh doanh dịch vụ lưu trú, Giám đốc nhà hàng ăn uống, Giám đốc marketing, Giám đốc nhân sự. Đối với khách sạn có quy mô lớn, ban điều hành gồm Tổng Giám đốc, Giám đốc tài chính, Giám đốc kinh doanh dịch vụ lưu trú, Giám đốc nhà hàng ăn uống, Giám đốc marketing, Giám đốc nhân sự, Giám đốc kỹ thuật, Giám đốc kinh doanh dịch vụ tổ chức hội nghị và dịch vụ bổ sung, Giám đốc quan hệ đối ngoại. Các thành viên này được coi là những người điều hành ở vị trí cao nhất của khách sạn. Họ là những Giám đốc bộ phận (cán bộ chủ chốt) chịu sự lãnh đạo trực tiếp của Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm về ngân sách và kế hoạch hoạt động của bộ phận mình. Vấn đề quan trọng bậc nhất của ban điều hành là bổn phận và trách nhiệm của chính ban này. Bổn phận và trách nhiệm của ban này được thể hiện ở các mặt. Thứ nhất, mức độ phân cấp quản lý của ban điều hành. Thứ hai, thông tin giữa các thành viên trong ban. Hai vấn đề cốt lõi này trước hết phụ thuộc vào phong cách lãnh đạo của Tổng Giám đốc. Tổng giám đốc sử dụng ban này với vai

- Bộ phận quản lý chung

Bộ phận quản lý chung (Ban giám đốc) là bộ phận có chức năng hành chính cao nhất về quản lý khách sạn. Dưới sự lãnh đạo và chỉ dẫn của Giám đốc để lập kế hoạch công tác, các quy tắc, quy định để đạt được mục tiêu kinh doanh đặt ra của ban giám đốc hoặc của Hội đồng quản trị (nếu có); thực hiện đơn đốc kiểm tra, chỉ đạo các bộ phận hoàn thành công việc được giao; phối hợp quan hệ và công việc giữa các bộ phận trong khách sạn, thay mặt khách sạn liên hệ với các tổ chức cơ quan, khách sạn bên ngoài, giải quyết các công việc hành chính hàng ngày để đảm bảo cho công việc kinh doanh của khách sạn diễn ra bình thường.

Chức năng của Giám đốc khách sạn

Chức danh: Giám đốc.

Bộ phận: Văn phòng Giám đốc.

Người lãnh đạo trực tiếp: Ủy viên thường trực Hội đồng Quản trị (nếu có) hoặc cấp trên.

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Hội đồng Quản trị, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của nhà nước, vạch ra và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh và thực hiện kế hoạch kinh doanh của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn.

Ngoài chức danh Giám đốc, bộ phận quản lý chung còn bao gồm các chức danh khác như: Phó giám đốc, Trợ lý giám đốc, Thư ký. Chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của từng chức danh này do giám đốc khách sạn quyết định theo điều lệ khách sạn và các văn bản pháp quy khác.

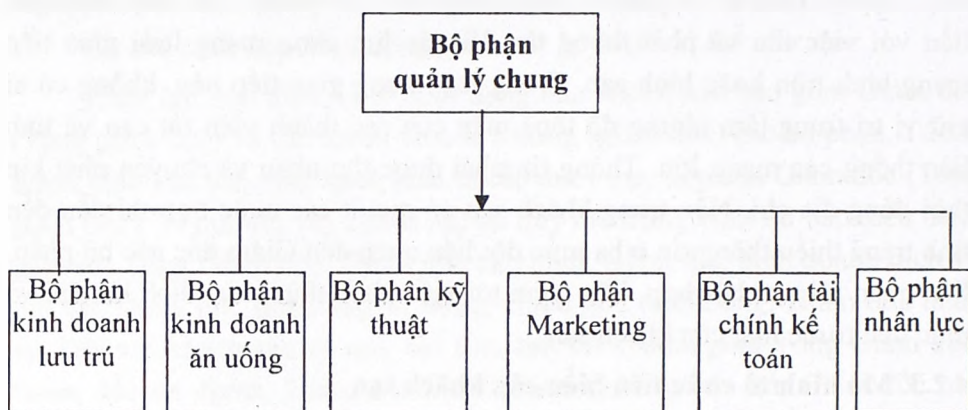
- Bộ phận kinh doanh buồng thực hiện chức năng kinh doanh dịch vụ buồng ngủ. Khách đăng ký buồng phải được tiếp nhận chu đáo lịch sự, khi khách đến phải được đón tiếp nồng hậu ân cần và chu đáo, được bố trí vào đúng loại buồng mà khách đã đăng ký từ trước và buồng đó đã được chuẩn bị sẵn mọi tiện nghi, vệ sinh để phục vụ khách. Buồng phải được làm vệ sinh hàng ngày, thay và bổ sung những đồ dùng cần thiết theo tiêu chuẩn của khách sạn và loại buồng mà khách đang thuê. Khi nhận được thông tin từ phía khách thì khách sạn phải trả lời khách ngay bằng phương tiện giao tiếp truyền thống hoặc hiện đại. Nếu khách có thắc mắc gì phải được giải

Ưu điểm: Hiệu quả cao, phát huy được lợi điểm của chuyên môn hoá, đơn giản hoá việc đào tạo chuyên viên quản lý, chú trọng đến tiêu chuẩn hoá chức danh nghề nghiệp và nhân cách của người đảm nhận chức danh.

Hạn chế: Tạo ra sự mâu thuẫn giữa các bộ phận, bộ phận nào cũng cho mình là quan trọng nhất, thiếu sự phối hợp thống nhất nếu cơ chế điều phối (liên hợp liên tục, liên hợp góp phần và liên hợp tương hỗ xoay chiều) các hoạt động ở từng bộ phận và từng cá nhân không rõ ràng, tầm nhìn hạn hẹp và cản trở sự phát triển của người lao động, dồn trách nhiệm vào bậc quản lý cao nhất trong khách sạn.

b. Mô hình tổ chức bộ máy điển hình của khách sạn có quy mô 100 buồng đến 200 buồng hạng 3 sao

Hình 4-2. Tổ chức bộ máy điển hình của khách sạn 3 sao



Bộ máy tổ chức bao gồm các bộ phận:

- Bộ phận quản lý chung
- Bộ phận kinh doanh buồng
- Bộ phận kinh doanh ăn uống
- Bộ phận marketing
- Bộ phận tài chính kế toán
- Bộ phận quản lý nguồn nhân lực

Chức năng chính của từng bộ phận trong hoạt động kinh doanh của khách sạn:

quyết ngay. Để thực hiện chức năng này bộ phận kinh doanh buồng được chia thành các bộ phận thành phần và có thể được gọi là tổ hoặc ban... Có thể chia thành các tổ như sau: Tổ tiền sảnh, tổ bảo vệ, tổ nhận đặt buồng, tổ giặt là, tổ kỹ thuật. Công việc của các tổ này phụ thuộc lẫn nhau vì thế cần có sự điều phối chặt chẽ các hoạt động giữa các tổ.

Chức năng của trường bộ phận kinh doanh buồng

Chức danh: Giám đốc bộ phận buồng.

Bộ phận: Bộ phận kinh doanh buồng.

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc khách sạn.

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Giám đốc, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của nhà nước, đề ra và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh và thực hiện kế hoạch kinh doanh buồng của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn.

Dưới bộ phận kinh doanh buồng còn có các chức danh khác tùy thuộc vào quyết định của tổng giám đốc trên cơ sở đề nghị của giám đốc bộ phận kinh doanh buồng và bộ phận quản trị nhân lực.

- *Bộ phận kinh doanh ăn uống.* Chức năng chính của bộ phận này là kinh doanh thức ăn đồ uống và phục vụ nhu cầu ăn uống tại nhà hàng cho khách. Nếu cơ sở lưu trú chỉ có một nhà hàng phục vụ ăn uống thì tổ chức công việc ở đây đơn giản, nhưng nếu cơ sở có nhiều loại nhà hàng, nhiều quầy uống và nhiều hình thức phục vụ thì mọi việc sẽ trở nên phức tạp hơn rất nhiều.

Chức năng của trường bộ phận kinh doanh ăn uống

Chức danh: Giám đốc bộ phận kinh doanh ăn uống.

Bộ phận kinh doanh ăn uống.

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc khách sạn.

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Giám đốc, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của Nhà nước, đề ra và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh và thực hiện kế hoạch kinh doanh ăn uống của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn.

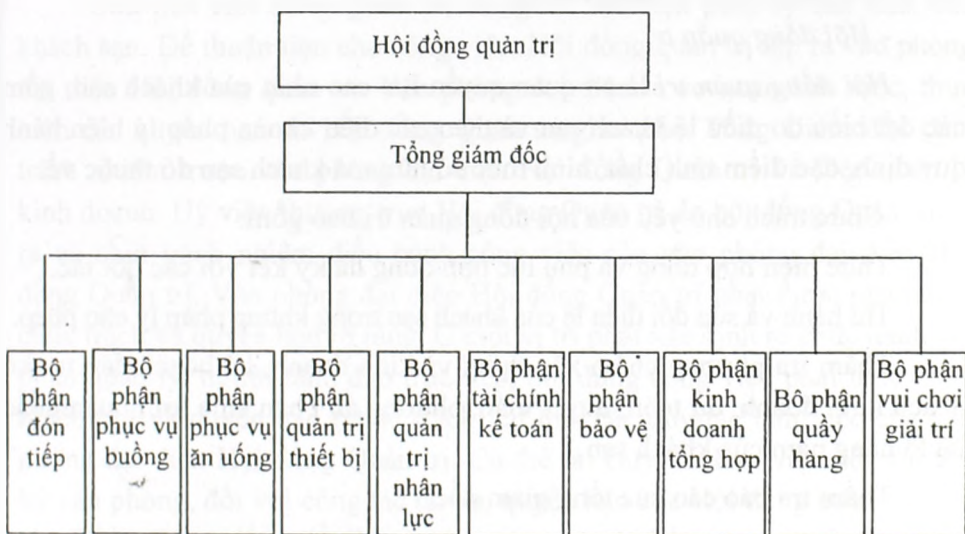
Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc khách sạn.

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Giám đốc, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của Nhà nước, vạch ra và tổ chức thực hiện chiến lược tài chính và thực hiện kế hoạch tài chính của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn. Dưới giám đốc tài chính kế toán còn có các chức danh khác tùy thuộc vào quyết định của tổng giám đốc trên cơ sở đề nghị của giám đốc bộ phận này và bộ phận quản trị nhân lực.

Nhiệm vụ cụ thể của bộ phận kế toán được phân công cho từng nhân viên chuẩn bị bảng lương, kế toán thu, kế toán chi, kế toán giá thành, kiểm soát các chi phí của toàn bộ hoạt động khách sạn, thu ngân (thủ quỹ) theo dõi chặt chẽ tất cả các việc thu tiền và tính tiền vào tài khoản của khách. Mỗi ngày nhân viên kiểm toán ca đêm phải kiểm tra, vào sổ tất cả các hoá đơn chi tiêu và mua hàng của khách ở các bộ phận khác nhau của khách sạn.

c. Mô hình tổ chức điển hình của khách sạn có quy mô từ 200 đến 400 buồng với thứ hạng 4 - 5 sao

Hình 4-3. Tổ chức bộ máy điển hình của khách sạn từ 200 buồng trở lên hạng 4 sao



Chức năng của trường bộ phận marketing

Chức danh: Giám đốc bộ phận marketing.

Bộ phận kinh doanh marketing.

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc khách sạn.

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Giám đốc, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của Nhà nước, đề ra và tổ chức thực hiện chiến lược marketing và thực hiện kế hoạch marketing của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn.

Dưới giám đốc của bộ phận Marketing còn có các chức danh khác tùy thuộc vào quyết định của tổng giám đốc trên cơ sở đề nghị của giám đốc bộ phận Marketing và bộ phận quản trị nhân lực.

- *Bộ phận quản lý nguồn nhân lực.* Bộ phận này không trực tiếp phục vụ khách hàng, nhưng lại đóng một vai trò cực kỳ quan trọng để khách sạn kinh doanh có hiệu quả.

Chức năng của trường bộ phận quản lý nguồn nhân lực

Chức danh: Giám đốc bộ phận nhân lực.

Bộ phận nhân lực

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc khách sạn

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Giám đốc, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của Nhà nước, đề ra và tổ chức thực hiện chiến lược nhân lực và thực hiện kế hoạch nhân lực của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn. Giám đốc nhân lực được xem như chuyên gia về luật lao động của Nhà nước có thể làm tham mưu cho Giám đốc các bộ phận khác về vấn đề này. Bộ phận này có thể chia thành ba bộ phận nhỏ: tuyển mộ nhân viên, đào tạo, quản lý phúc lợi. Các chức danh của bộ phận này là do tổng giám đốc quyết định trên cơ sở đề nghị của giám đốc bộ phận nhân lực.

- *Bộ phận tài chính - kế toán.* Bộ phận này vừa thực hiện chức năng tham mưu vừa thực hiện chức năng điều hành.

Chức năng của trường bộ phận tài chính kế toán

Chức danh: Giám đốc bộ phận tài chính kế toán.

Mỗi bộ phận trong khách sạn phải được làm rõ ràng và đầy đủ các nội dung sau:

- Vai trò chức năng nhiệm vụ của mỗi bộ phận.
- Chức danh của từng vị trí trong bộ phận.
- Các qui định đối với từng công việc trong bộ phận.
- Trình tự và tiêu chuẩn thao tác đối với từng công việc cho từng chức danh thực hiện.
- Quan hệ nội bộ và quan hệ với các bộ phận khác trong khách sạn.

Theo mô hình tổ chức này của khách sạn 4 sao phải xây dựng được vai trò, chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận với các chức danh, quy tắc, điều lệ và tiêu chuẩn hoá quy trình và kỹ thuật thao tác, các quy định quan hệ nội bộ và các quan hệ khác với bên ngoài phù hợp cho mỗi khách sạn.

Trong mô hình này chỉ mô tả chi tiết chức năng chủ yếu của các bộ phận điển hình như: Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Bộ phận đón tiếp, Bộ phận phục vụ buồng và ăn uống. Các bộ phận khác còn lại trong sơ đồ bộ máy tổ chức tương tự như mô hình tổ chức của khách sạn 3 sao đã trình bày ở trên người học tự nghiên cứu.

- Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan quyền lực cao nhất của khách sạn, gồm các đại biểu do điều lệ khách sạn và theo các điều khoản pháp lý hiện hành quy định, đặc điểm tính chất, hình thức sở hữu mà khách sạn đó thuộc về.

Chức trách chủ yếu của hội đồng quản trị bao gồm:

Thực hiện hợp đồng và phụ lục hợp đồng đã ký kết với các đối tác.

Thi hành và sửa đổi điều lệ của khách sạn trong khung pháp lý cho phép.

Thẩm tra phương châm xây dựng và kinh doanh, kế hoạch đầu tư, kế hoạch kinh doanh, dự toán, quyết toán, phương án phân chia lợi nhuận hoặc bù lỗ hàng năm của khách sạn.

Thẩm tra báo cáo của tổng giám đốc.

Quyết định thành lập các bộ phận quản lý của khách sạn và tiền lương, phúc lợi và các đãi ngộ khác cho người lao động trong khách sạn.

Mỗi bộ phận trong khách sạn phải được làm rõ ràng và đầy đủ các nội dung sau:

- Vai trò chức năng nhiệm vụ của mỗi bộ phận.
- Chức danh của từng vị trí trong bộ phận.
- Các qui định đối với từng công việc trong bộ phận.
- Trình tự và tiêu chuẩn thao tác đối với từng công việc cho từng chức danh thực hiện.
- Quan hệ nội bộ và quan hệ với các bộ phận khác trong khách sạn.

Theo mô hình tổ chức này của khách sạn 4 sao phải xây dựng được vai trò, chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận với các chức danh, quy tắc, điều lệ và tiêu chuẩn hoá quy trình và kỹ thuật thao tác, các quy định quan hệ nội bộ và các quan hệ khác với bên ngoài phù hợp cho mỗi khách sạn.

Trong mô hình này chỉ mô tả chi tiết chức năng chủ yếu của các bộ phận điển hình như: Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc, Bộ phận đón tiếp, Bộ phận phục vụ buồng và ăn uống. Các bộ phận khác còn lại trong sơ đồ bộ máy tổ chức tương tự như mô hình tổ chức của khách sạn 3 sao đã trình bày ở trên người học tự nghiên cứu.

- Hội đồng quản trị

Hội đồng quản trị là cơ quan quyền lực cao nhất của khách sạn, gồm các đại biểu do điều lệ khách sạn và theo các điều khoản pháp lý hiện hành quy định, đặc điểm tính chất, hình thức sở hữu mà khách sạn đó thuộc về.

Chức trách chủ yếu của hội đồng quản trị bao gồm:

Thực hiện hợp đồng và phụ lục hợp đồng đã ký kết với các đối tác.

Thi hành và sửa đổi điều lệ của khách sạn trong khung pháp lý cho phép.

Thẩm tra phương châm xây dựng và kinh doanh, kế hoạch đầu tư, kế hoạch kinh doanh, dự toán, quyết toán, phương án phân chia lợi nhuận hoặc bù lỗ hàng năm của khách sạn.

Thẩm tra báo cáo của tổng giám đốc.

Quyết định thành lập các bộ phận quản lý của khách sạn và tiền lương, phúc lợi và các đãi ngộ khác cho người lao động trong khách sạn.

Phê chuẩn các hợp đồng và các thoả thuận quan trọng.

Ban hành các điều lệ, chế độ quan trọng của khách sạn.

Bổ nhiệm Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc, Kế toán trưởng, Trưởng, ban kiểm toán (thẩm định).

Xác định phương pháp trích rút và sử dụng quỹ dự trữ, quỹ tiền thường và phúc lợi, quỹ phát triển khách sạn.

Thảo luận và phê chuẩn phương án khi cần cải tổ khách sạn. Phê chuẩn Hội đồng thanh lý và phụ trách công tác thanh lý khách sạn khi cần thiết.

Các hội nghị của Hội đồng Quản trị phải có trên 2/3 số uỷ viên tham dự, các quyết nghị phải quá bán số uỷ viên tham dự. Ngoài ra các nghị quyết sau đây phải được tất cả các uỷ viên trong hội đồng nhất trí.

- Sửa đổi và bổ sung hợp đồng, điều lệ.
- Chấm dứt và giải thể khách sạn.
- Sát nhập với khách sạn khác.
- Đăng ký gia tăng tư bản và chuyển nhượng.

Chủ tịch Hội đồng Quản trị là người đại diện pháp lý cao nhất của khách sạn. Để thuận tiện cho công việc, Hội đồng quản trị lập ra văn phòng đại diện Hội đồng quản trị. Văn phòng đại diện là cơ quan làm việc, thực hiện các quyền hạn do Hội đồng Quản trị giao phó. Tổng Giám đốc chịu trách nhiệm trước văn phòng đại diện Hội đồng Quản trị về việc quản lý kinh doanh. Uỷ viên thường trực Hội đồng Quản trị do hội đồng Quản trị cử ra và chịu trách nhiệm điều hành công việc của văn phòng đại diện Hội đồng Quản trị. Văn phòng đại diện Hội đồng Quản trị phải được phân định chức trách và quyền hạn rõ ràng. Ở mỗi vị trí phải xác định rõ chức danh, bộ phận quản lý, người lãnh đạo trực tiếp, nội dung công việc phải thực hiện, nhiệm vụ và quyền hạn (chức trách) cụ thể, các quy tắc làm việc của văn phòng đại diện Hội đồng Quản trị. Cụ thể là: Quy tắc làm việc đối với thư ký văn phòng, đối với công tác tài vụ, quyền hạn của Hội đồng quản trị giao cho Tổng Giám đốc, điều lệ và công tác quản lý hồ sơ, xác định quy trình tác nghiệp và tiêu chuẩn đạt được của từng hoạt động tác nghiệp. Quy định

về mối quan hệ giữa văn phòng đại diện hội đồng quản trị với các bộ phận trong khách sạn, với các cơ quan bên ngoài.

- Bộ phận văn phòng Tổng Giám đốc

Văn phòng Tổng Giám đốc là bộ phận chức năng hành chính cao nhất về quản lý khách sạn. Dưới sự lãnh đạo và chỉ dẫn của Tổng Giám đốc để lập kế hoạch công tác, các quy tắc, quy định để đạt được mục tiêu kinh doanh của khách sạn; thực hiện đơn đốc kiểm tra, chỉ đạo các bộ phận hoàn thành công việc được giao; Phối hợp quan hệ và công việc giữa các bộ phận trong khách sạn, thay mặt khách sạn liên hệ với các tổ chức cơ quan, khách sạn bên ngoài, giải quyết các công việc hành chính hàng ngày để đảm bảo cho công việc kinh doanh của khách sạn diễn ra bình thường.

Chức năng của Tổng Giám đốc

Chức danh: Tổng Giám đốc.

Bộ phận Văn phòng Tổng Giám đốc.

Người lãnh đạo trực tiếp: Ủy viên thường trực Hội đồng Quản trị.

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Hội đồng Quản trị, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của Nhà nước, vạch ra và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh và thực hiện kế hoạch kinh doanh của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn. Dưới Tổng giám đốc còn có các chức danh khác như: trợ lý giám đốc, giám đốc hành chính, thư ký văn phòng tổng giám đốc, thư ký riêng tổng giám đốc.

Tất cả các chức danh này đều nằm trong bộ phận Văn phòng Tổng Giám đốc và người lãnh đạo trực tiếp là Tổng Giám đốc. Tuy nhiên chức năng và nhiệm vụ cụ thể gắn với trách nhiệm của từng người đảm nhận các chức danh khác nhau phải được xác định thật rõ ràng và cụ thể.

Quy trình thao tác nghiệp vụ của các chức danh trong văn phòng Tổng Giám đốc.

Triệu tập hội nghị.

Viết tổng kết công tác.

Tiếp khách của Tổng Giám đốc.

Thu phát công văn giấy tờ.

Xử lý việc đột xuất quan trọng.

Các quy định về mối quan hệ của bộ phận văn phòng Tổng Giám đốc.

Quy định về quan hệ với các bộ phận trong khách sạn của văn phòng Tổng Giám đốc.

Quy định về quan hệ với các cơ quan, tổ chức, khách sạn bên ngoài khách sạn của Văn phòng Tổng Giám đốc.

- Bộ phận tiếp nhận khách

Đây là trung tâm vận hành của toàn bộ khách sạn, đầu mối liên hệ giữa khách với khách sạn, là bộ phận tham mưu, trợ giúp cho bộ máy quản lý khách sạn.

Tiếp nhận khách được hiểu là phục vụ khách trong suốt quá trình quan hệ giữa khách và khách sạn kể từ khi khách đặt buồng cho tới khi khách thanh toán rời khỏi khách sạn.

Các chức danh trong bộ phận tiếp nhận khách bao gồm:

Giám đốc;

Phó Giám đốc;

Thư ký;

Trợ lý;

Tổ trưởng cho thuê buồng;

Nhân viên cho thuê buồng;

Tổ trưởng tiếp khách;

Nhân viên tiếp khách;

Tổ trưởng trung tâm dịch vụ;

Văn thư trung tâm dịch vụ;

Tổ trưởng và tổ phó Tổng đài;

Nhân viên Tổng đài;

Tổ trưởng phụ trách hành lý;

Ca trưởng phụ trách hành lý.

Nhân viên phụ trách hành lý;
Đại diện tại sân bay;
Tổ trưởng trung tâm nghe nhìn (âm và hình);
Nhân viên kỹ thuật nghe, nhìn;
Đội trưởng đội xe;
Đội phó đội xe kiêm điều độ viên;
Lái xe;
Các quy tắc, quy định hoạt động của bộ phận đón tiếp;
Quản lý chìa khoá phòng khách;
Phục vụ bưu phẩm;
Phát phiếu ăn, uống cho khách;
Không chế giá cho thuê buồng;
Gửi hành lý của khách và những điều cần chú ý khi vận chuyển hành lý;
Quản lý kho hành lý;
Chuyển báo chí;
Thu phát bưu kiện;
Quy chế công tác của đại diện tại sân bay;
Quản lý và sử dụng chìa khoá vạn năng;
Tiếp nhận khách;
Quy chế làm việc của trung tâm dịch vụ;
Đánh thức khách bằng điện thoại;
Quy chế làm việc, bảo quản, sử dụng các thiết bị tại phòng điện thoại;
Quy chế làm việc của cho thuê buồng;
Quy chế xử lý khiếu nại của khách;
Quy chế tiếp khách VIP;
Quy chế khám bệnh và cấp cứu đối với khách;
Quy trình thao tác của bộ phận tiếp nhận khách;
Phục vụ hành lý cho khách đi lẻ tới khách sạn và rời khỏi khách sạn.

Phục vụ hành lý cho khách đi theo đoàn tới khách sạn và rời khỏi khách sạn.

Giúp khách đổi buồng.

Chuyển bưu kiện.

Chuyển tư liệu.

Chuyển FAX và TELEX.

Đăng ký và mua vé phương tiện vận chuyển cho khách.

Nhận và giao lại hành lý cho khách.

Đón tiếp khách và tiễn khách tại sân bay.

Nói điện thoại cho khách.

Nói điện thoại cho cán bộ nhân viên khách sạn.

- Bộ phận phục vụ buồng

Bộ phận này còn gọi là bộ phận quản gia trong khách sạn. Bộ phận phục vụ buồng có phạm vi kiểm soát rộng, đối tượng quản lý phức tạp, lao động chiếm tỷ lệ lớn là công nhân lành nghề. Doanh thu chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu của toàn khách sạn. Công việc chính của bộ phận này là làm vệ sinh bảo dưỡng toàn bộ các buồng, phòng hội họp, bảo đảm cung ứng các dịch vụ giặt là, cho thuê đồ dùng, làm vệ sinh (tẩy trùng, diệt chuột gián ruồi, muỗi) và bảo dưỡng các khu vực công cộng. Mục tiêu quản lý ở bộ phận này là phục vụ khách theo tiêu chuẩn thứ hạng của khách sạn (đã được chuẩn hoá theo tiêu chuẩn quốc tế). Bảo đảm các dịch vụ hoàn hảo, chuẩn mực làm cho khách cảm thấy thoải mái, thuận tiện, thuận lợi, vệ sinh, lịch sự, chu đáo và an toàn, thu hút nhiều khách mới, xây dựng lòng trung thành của khách đối với khách sạn.

Bộ phận này có thể được tổ chức thành các bộ phận nhỏ: văn phòng, bộ phận phục vụ buồng, bộ phận phục vụ giặt là đồ vải, bộ phận phục vụ khu vực công cộng.

Các chức danh ở bộ phận này bao gồm giám đốc, phó giám đốc, trợ lý giám đốc, thư ký, nhân viên phục vụ buồng, trưởng bộ phận vườn hoa cây cảnh, khuôn viên, trưởng kho, trưởng ca, trưởng bộ phận quản lý đồ vải,

- Không để người ngoài khách sạn vào nhà tắm của cán bộ công nhân viên.

- Kiểm tra, đôn đốc, cán bộ, công nhân viên làm tốt công tác bảo quản tủ đựng quần áo và chìa khoá.

- Làm tốt công tác giao ca.

- Đôn đốc cán bộ, công nhân viên chấp hành các quy định tại phòng thay quần áo, góp ý kiến với người vi phạm và báo cáo người chủ quản. Tuân thủ quy chế, điều lệ của khách sạn, hoàn thành tốt các công việc khác do cấp trên giao.

Chức trách của nhân viên in ấn

Chức danh: Nhân viên in ấn

Bộ phận: Bộ phận phụ trách nhân lực.

Người lãnh đạo trực tiếp: Thư ký bộ phận phụ trách nhân lực.

Khái quát công việc: đánh máy, in ốp- sét, sao chụp các tài liệu, giấy tờ của khách sạn.

Chức trách:

- Chấp hành các quy định quản lý in ấn của khách sạn, vào sổ sách việc giao và nhận tài liệu in ấn.

- Hoàn thành nhiệm vụ in ấn với chất lượng tốt, căn cứ vào tầm quan trọng, yêu cầu gấp hay không gấp để bố trí thời gian in trước sau.

- Nắm được tính năng của máy chữ, máy in ốp – sét và máy photocopy, làm tốt công tác lau chùi và bảo dưỡng máy.

- Nghiêm túc tuân thủ kỷ luật, chú ý giữ bí mật tài liệu.

- Tích cực tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, không ngừng nâng cao trình độ kỹ thuật.

- Tiết kiệm giấy, chú ý giảm chi phí.

- Hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

5.2.7. Các loại quy chế quản lý của bộ phận quản trị nhân lực

Quy chế tuyển dụng.

Quy chế duyệt, điều động và thăng tiến.

Quy chế duyệt, biện pháp xử lý kỷ luật.

Quy chế về chấm dứt hoặc huỷ bỏ hợp đồng lao động.

Quy chế quản lý hồ sơ cán bộ nhân viên.

Quy chế về việc chấm công cho người lao động.

Quy chế về làm việc thêm giờ.

Quy chế về ngày nghỉ của cán bộ nhân viên.

Quy chế về tiền lương, tiền thưởng.

Quy chế về in ấn.

Quy chế bảo mật.

Quy chế về bồi dưỡng đào tạo.

Quy chế bình chọn thi đua, khen thưởng.

Quy chế về khám chữa bệnh cho người lao động trong khách sạn.

Các quy chế khác (dùng bữa tại nhà ăn, phòng thay quần áo, phòng ngủ, đồ dùng, vật dụng phát riêng cho người lao động).

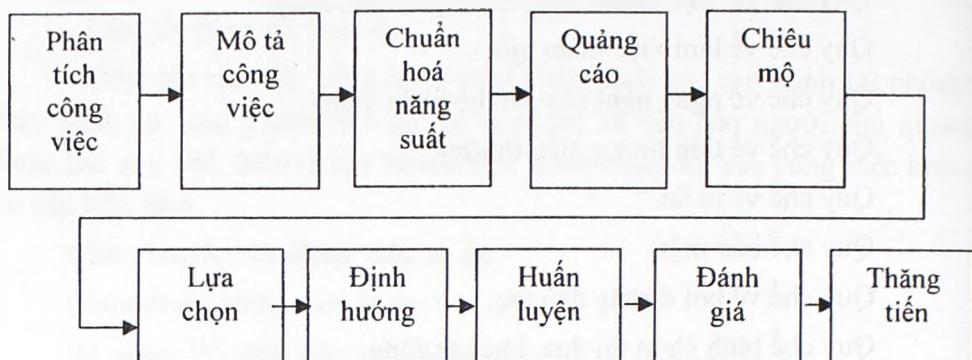
5.3. NỘI DUNG QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA KHÁCH SẠN

Nội dung công việc quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn bao gồm:

- Phân tích nhiệm vụ.
- Mô tả công việc.
- Tuyển mộ và tuyển chọn.
- Bố nhiệm và giao việc.
- Tiêu chuẩn đánh giá việc thực hiện.
- Huấn luyện.
- Quản lý phân phối thu nhập của người lao động.
- Nghiên cứu thực hiện và vận dụng luật lao động.
- Người lao động bỏ việc và chấm dứt hợp đồng lao động.
- Chi phí lao động và năng suất.
- Quản lý con người.

Quá trình quản trị nguồn nhân lực của khách sạn có thể được khái quát bằng Hình dưới đây:

Hình 5-3. Quá trình quản trị nguồn nhân lực của khách sạn



5.3.1. Phân tích công việc (job analysis)

Do chuyên môn hóa lao động mà mỗi nghề được chia ra thành ra các công việc. Mỗi công việc lại được tạo thành bởi các nhiệm vụ cụ thể.

Nghề là tập hợp những công việc tương tự về nội dung và có liên quan với nhau ở mức độ nhất định với những đặc tính vốn có, đòi hỏi người lao động có những năng lực (kiến thức, kỹ năng và thái độ) cần thiết để thực hiện. Ví dụ các công việc phục vụ bàn, buồng, lễ tân... đều thuộc nghề phục vụ du lịch.

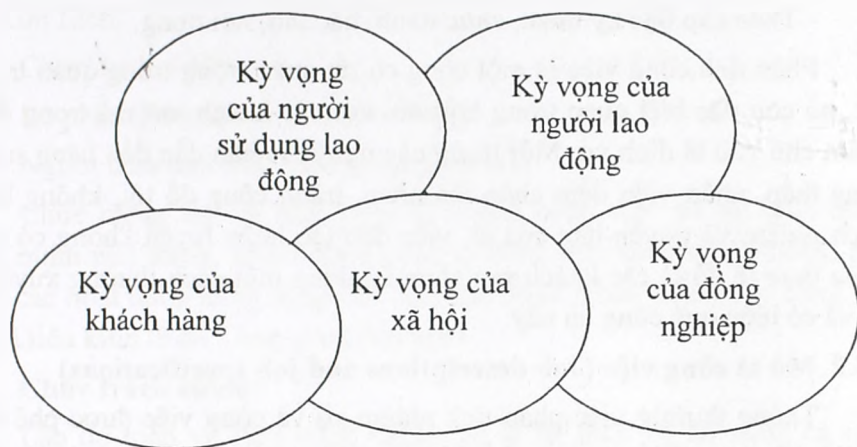
Công việc là tất cả các nhiệm vụ được thực hiện bởi một người lao động hoặc là tất cả những nhiệm vụ giống nhau được thực hiện bởi một số người lao động. Ví dụ các nhiệm vụ giống nhau của phục vụ buồng được thực hiện bởi các nhân viên buồng.

Nhiệm vụ có nghĩa là biểu thị từng hoạt động lao động riêng biệt với tính mục đích cụ thể mà mỗi người lao động phải thực hiện. Ví dụ: đón khách, tiễn khách, hướng dẫn khách tiêu dùng dịch vụ của khách sạn... là nhiệm vụ của lễ tân.

Nguyên tắc của việc phân tích công việc của từng chức danh phải có sự liên kết kỳ vọng bảo đảm được sự thống nhất của năm thành phần: kỳ vọng của người sử dụng, kỳ vọng của người lao động, kỳ vọng của đồng nghiệp, kỳ vọng

của xã hội và kỳ vọng của khách hàng. Sự chênh lệch của 5 kỳ vọng này càng tiến dần tới không bao nhiêu thì càng tốt bấy nhiêu. (xem Hình 5-4).

Hình 5-4. Phân tích nhiệm vụ dựa vào mối quan hệ giữa các thành phần



Thực chất của việc phân tích công việc là một tiến trình nhằm xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ cụ thể và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc theo chức danh trong khách sạn. Trên cơ sở này cung cấp cho nhà quản lý trực tiếp một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm, quyền hạn của một chức danh cụ thể, mối tương quan của công việc mà chức danh đó đảm nhiệm với công việc của các chức danh khác, các kiến thức cần thiết, kỹ năng và điều kiện làm việc. Việc phân tích công việc của các chức danh chính trong khách sạn được thực hiện từ góc độ của khách để thiết kế công việc có thể là chuyên môn hoá, luân phiên, mở rộng công việc, hoặc kết hợp.

Phân tích công việc bắt đầu từ khi khách đến khách sạn, nhân viên gác cửa chào khách mang hành lý cho khách vào quầy đón tiếp... cho đến khi khách ra khỏi khách sạn. Để phân tích nhiệm vụ đòi hỏi chuyên gia quản lý nhân sự phải có nhiều các kỹ năng và các kỹ thuật khác nhau để thu thập và phân tích thông tin. Các phương pháp thu thập thông tin thường dùng và phổ biến hiện nay là: phương pháp quan sát, bảng câu hỏi, phỏng vấn cá nhân hay tập thể.

Việc phân tích công việc có thể dựa vào:

- Chức năng cơ bản xảy ra trong quá trình thực hiện nhiệm vụ: sử dụng thông tin, quan hệ với cá nhân khác, các thao tác cụ thể.

- Chức vụ, nội dung.

- Theo cấp bậc kỹ thuật, chức danh, bậc thợ, nội dung.

Phân tích công việc là một công cụ rất quan trọng trong quản trị nhân lực, nó còn đặc biệt quan trọng hơn đối với các khách sạn mà trong đó sản phẩm chủ yếu là dịch vụ. Một trong các nguyên nhân dẫn đến năng suất lao động thấp, nhân viên đâm chân lên nhau, tranh công đổ tội, không biết rõ trách nhiệm và quyền hạn của ai, việc đào tạo huấn luyện không có cơ sở, thiếu thực tế đó là các khách sạn chưa áp dụng một cách thường xuyên đầy đủ và có hiệu quả công cụ này.

5.3.2. Mô tả công việc (Job descriptions and job specifications)

Thông thường việc phân tích nhiệm vụ và công việc được phê chuẩn và liệt kê từng nhiệm vụ cụ thể thì việc phân tích công việc trở thành bản mô tả công việc mà một chức danh nào phải thực hiện. Ví dụ: mô tả công việc của nhân viên khuân vác hành lý của khách sạn như sau: chỉ dẫn khi ô tô đến, mở cửa, chào đón, bốc dỡ hành lý, chờ khách làm thủ tục nhập buồng, tháp tùng khách và chuyển hành lý của khách vào buồng. Bản mô tả công việc là liệt kê cô đọng và chính xác những việc mà nhân viên đảm nhận chức danh đó phải thực hiện. Bản mô tả công việc cho biết người mang chức danh đó phải làm gì, bằng cách nào, các kiến thức, kỹ năng cần thiết, điều kiện thực hiện... Bản mô tả công việc như là cơ sở có tính chất pháp lý để quản lý người lao động, là một trong những công cụ có thể sử dụng để đo lường việc thực hiện bốn phận của người lao động theo từng chức danh mà họ đảm nhận. Cấu trúc của bản mô tả công việc:

- Chức danh.

- Bộ phận.

- Người lãnh đạo trực tiếp.

- Chức trách chính.

- Chức trách hỗ trợ.

- Khả năng, kỹ năng, kiến thức.

nhóm trưởng các nhóm phụ trách vệ sinh các khu vực công cộng, nhân viên vệ sinh.

Các quy định làm việc của bộ phận phục vụ buồng.

Cũng như các quy định của các bộ phận khác quy định phải đầy đủ, cụ thể chi tiết, rõ ràng mang tính khả thi cao, làm cơ sở cho công tác kiểm tra, đánh giá người lao động. Các quy định bao gồm: quy định làm việc, quy định bảo quản và bàn giao các loại chìa khoá, quy định quản lý tiền thưởng-boa) của khách, quy định về cất giữ và trao trả tài sản khách để quên, quy định về việc cho khách mượn đồ dùng, vật dụng, quy định về giao nhận vật tư, đồ dùng, quy định về vệ sinh buồng, các quy định về quan hệ nội bộ bộ phận phục vụ buồng, và với các bộ phận khác trong khách sạn.

Quy trình và tiêu chuẩn thao tác của bộ phận phục vụ buồng. Yêu cầu phải cụ thể, chi tiết theo từng công việc với từng đối tượng khách cho từng chức danh. Tại khách sạn 4 sao đã đưa ra các trình tự thao tác cho người thực hiện. Sau đây là một số trình tự làm ví dụ trong đó:

Trình tự và tiêu chuẩn thao tác khi nhân viên trực buồng nhận điện thoại của khách:

(Nhận điện thoại – Ghi chép - đối chiếu – chào khách – thực hiện).

Trình tự và tiêu chuẩn thao tác bảo quản thu phát chìa khoá:

(Gửi chìa khoá - Nhận chìa khoá - Sử dụng – Gửi chìa khoá).

Trình tự và tiêu chuẩn thao tác viết và chuyển phiếu yêu cầu sửa chữa phương tiện thiết bị dụng cụ:

(Chuẩn bị – Viết phiếu – Chuyển phiếu – Thực hiện).

Trình tự và tiêu chuẩn thao tác đặt mua hoa và giao nhận hoa:

(Người đặt mua – Phê duyệt – Người thực hiện mua – Nhận và kiểm tra - Giao hoa).

Trình tự và các tiêu chuẩn thao tác phục vụ buồng ngủ:

(Vào buồng- Thu dọn rác – Hút bụi – Lau chùi- Cọ rửa- Trải giường – Kiểm tra - Bỏ sung vật dụng - Rà soát lại – Ra khỏi buồng).

Trình tự kiểm tra trước khi hoàn thành nhiệm vụ ra khỏi buồng. Kiểm tra các loại cửa - Kiểm tra tủ quần áo- Kiểm tra tủ tường- Kiểm tra thùng rác

- Kiểm tra thiết bị điện tử - Kiểm tra trần nhà - Kiểm tra rèm cửa sổ - Kiểm tra sofa, bàn trà - Kiểm tra giường - Kiểm tra đầu giường - Kiểm tra tường - Kiểm tra máy điều hoà - Kiểm tra thảm trải sàn - Kiểm tra buồng vệ sinh - ra khỏi buồng.

- Bộ phận phục vụ ăn uống

Đây là một trong những bộ phận lớn và cũng là bộ phận quan trọng trong khách sạn. Bộ phận này có đặc điểm:

Số lượng lao động lớn, nhiều nghề khoảng 40 chức danh gây nên sự phức tạp trong tổ chức quản lý lao động.

Doanh thu chiếm tỷ trọng lớn (thứ hai) trong tổng doanh thu của toàn khách sạn.

Thị hiếu khẩu vị ăn uống đa dạng, phức tạp (làm dâu trăm họ).

Đảm bảo các dịch vụ ăn uống không chỉ thoả mãn nhu cầu sinh lý mà còn thoả mãn nhu cầu tâm lý.

Chức năng của bộ phận này là phục vụ khách các món ăn, đồ uống một cách tốt nhất theo đúng mong muốn của khách.

Mục tiêu quản lý đặt ra ở bộ phận này là tạo ra những món ăn ngon (nghệ thuật văn hoá ẩm thực), an toàn thực phẩm, giá cả hợp lý, phục vụ khách tận tình với thái độ văn minh lịch sự và hiếu khách, tạo ra bầu không khí thoải mái, làm cho khách cảm thấy không chỉ ăn ngon, uống say mà còn cảm thấy dễ chịu như ở nhà mình. Các chức danh ở bộ phận này có thể là: Giám đốc, phó giám đốc, trợ lý giám đốc, thư ký giám đốc, trưởng tiếp thị, trưởng các phòng ăn (nếu có nhiều phòng), trưởng ca làm việc, nhân viên bàn, nhân viên đón dẫn khách ở phòng ăn, nhân viên phục vụ khách ăn tại buồng khách ở, trưởng phòng phục vụ đồ uống, nhân viên pha chế rượu, nhân viên quầy bar, trưởng phòng tiệc, nhân viên phục vụ bàn tiệc, bếp trưởng hành chính, bếp trưởng kỹ thuật, trưởng bộ phận nấu bếp, thợ nấu ăn, trưởng bộ phận đồ ăn nguội, đồ ăn nướng, thợ làm món ăn nguội. Trưởng bộ phận phụ trách dụng cụ và tạp vụ, trưởng kho, nhân viên quét dọn, nhân viên rửa bát, nhân viên phục vụ phòng ăn nội bộ.

Quy định làm việc của bộ phận phục vụ ăn uống:

Các quy định cần đầy đủ, cụ thể, chi tiết rõ ràng, mang tính khả thi cao, làm cơ sở cho công tác quản lý. Các quy định gồm: quy định về hội ý

nhân viên phục vụ trực tiếp ở đó. Để giảm thiểu những sơ suất có thể xảy ra trong thời gian phục vụ trực tiếp khi khách tới nhà hàng, rất cần một sự chuẩn bị phục vụ thật sự chu đáo. Chính vì vậy giai đoạn chuẩn bị phòng ăn đóng vai trò hết sức quan trọng.

Nội dung của các công việc chuẩn bị phòng ăn là:

- Làm vệ sinh phòng ăn.
- Sắp xếp, kê bàn, ghế trong phòng ăn.
- Trải khăn trải bàn.
- Bày biện bàn ăn.
- Nhân viên phục vụ tự chuẩn bị vệ sinh cá nhân.

Khi mọi công việc chuẩn bị đã hoàn tất, nhà quản lý (tổ trưởng tổ bàn) nhất thiết phải kiểm tra thật kỹ lưỡng từng việc đối với từng nhân viên. Trong trường hợp cần thiết phải tiến hành sát hạch tay nghề của nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới để đảm bảo giảm thiểu các lỗi có thể xảy ra. Bên cạnh đó công tác tự chuẩn bị của nhân viên phục vụ bàn cũng cần phải được quy định và đòi hỏi phải được duy trì thường xuyên.

b. Đón tiếp khách và mời khách định vị tại nhà hàng

Công việc này có thể được thực hiện theo cách chuyên môn hoá. Tức là có thể phân công cho những nhân viên có khả năng giao tiếp tốt (có trình độ ngoại ngữ), có khả năng nắm bắt tâm lý khách tốt làm việc ở cung đoạn phục vụ, tiếp khách trực tiếp như: đón tiếp khi khách mới đến của nhà hàng, mời thực đơn, nhận đặt ăn của khách, bung đĩa, gấp rút thức ăn đồ uống phục vụ khách trong bữa ăn... Như vậy sẽ làm tăng sự cảm nhận tốt của khách về chất lượng dịch vụ của nhà hàng. Việc sử dụng lao động theo cách này cũng giúp các nhà quản lý phát huy triệt để năng lực sở trường của từng cá nhân và tính hợp tác, tinh thần đồng đội của nhân viên bàn. Điều đó sẽ giúp nhà hàng tăng khả năng thu hút khách, tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao năng suất lao động và đem lại hiệu quả cao hơn cho nhà hàng.

Ngoài ra, nhân viên đón tiếp khách phải là người hiểu biết sâu sắc về các món ăn đồ uống của nhà hàng, thậm chí cả về cách chế biến các món ăn, về phong tục tập quán trong ăn uống của các vùng, miền, dân tộc khác nhau nhằm có kỹ năng bán hàng tốt nhất và tối đa hoá doanh thu cho nhà hàng.

trước giờ vào ca, quy định về giao ca, quy định về quản lý tiền thưởng của khách, quy định về kiểm tra thiết bị tiện nghi trong phòng ăn, quy định về kèm cặp tay nghề cho nhân viên mới, quy định về huỷ bỏ hoặc thay đổi yêu cầu đặt món ăn, quy định về cuộc họp liên tịch giữa các phòng ăn và nhà bếp, quy định về việc nhận đặt bữa của khách, quy định về chế độ báo cáo công việc, quy định về công tác trực ban của trưởng các bộ phận, quy định về quản lý rượu, đồ uống không cồn, quy định về an toàn nhà bếp trách nhiệm cá nhân về bảo quản dụng cụ, quy định về việc huỷ thực phẩm biến chất, quy định khống chế giá thành món ăn, đồ uống, chế độ quản lý tài sản, quy chế quản lý kho đồ dùng, dụng cụ, quy định về vệ sinh, đánh giá vệ sinh, quy định về quản lý rác thải trong bộ phận, quy định về quan hệ nội bộ trong bộ phận ăn uống, với các bộ phận khác trong khách sạn.

Quy trình và tiêu chuẩn thao tác đối với từng chức danh tương thích với từng bộ phận nhỏ trong bộ phận phục vụ ăn uống. Trong đó đặc biệt nhấn mạnh đến các chức danh mà người đảm nhận trực tiếp phục vụ khách (Nhân viên đón dẫn khách, nhân viên bàn, bar).

Việc xây dựng các quy trình và tiêu chuẩn phải căn cứ vào sơ đồ tổ chức bộ máy của khách sạn, đối tượng khách phục vụ, sản phẩm ăn uống cụ thể của khách sạn đáp ứng được tính chuẩn hoá, quốc tế hoá mang bản sắc Việt Nam, phù hợp với điều kiện trang thiết bị, trình độ lao động trong khách sạn.

Các bộ phận còn lại (Kinh doanh tổng hợp, tài vụ, nhân lực, bảo vệ, quản trị thiết bị, cửa hàng bán buôn, bán lẻ, trung tâm dịch vụ vui chơi giải trí cũng được xây dựng tương tự theo nội dung của các bộ phận đã trình bày. (Người học tự nghiên cứu và xây dựng).

Vấn đề có tính nguyên tắc là phải phân công công việc cụ thể, quy chế làm việc và quy trình thao tác nghiệp vụ của từng cá nhân tương ứng với từng chức danh cụ thể trong các điều kiện và hoàn cảnh cụ thể, phù hợp với từng đối tượng khách. Chỉ có như vậy mới kiểm tra giám sát và bảo đảm được chất lượng dịch vụ chung của toàn khách sạn.

Từ khóa

Bộ máy tổ chức, cơ chế vận hành, cơ chế phối hợp, cơ sở khoa học, chức năng nhiệm vụ, giám đốc khách sạn, năng lực cụ thể, năng lực then chốt, quyền hạn và trách nhiệm, quá trình phục vụ, tính liên tục, tác động lẫn nhau, trực tuyến chức năng, vai trò của giám đốc khách sạn.

Bài tập

1. Nếu Anh/ Chị có thể nhờ ai làm điều mà Anh/ Chị muốn bằng cách chĩa súng vào đầu họ, việc làm này có phải là phong cách lãnh đạo không? Vì sao?
2. Hãy cho một ví dụ về người lãnh đạo độc tài tốt nhất và tồi tệ nhất mà Anh/Chị đã từng gặp? Giải thích tại sao?
3. Hãy cho một ví dụ về người lãnh đạo dân chủ tốt nhất và tồi tệ nhất mà Anh/Chị đã từng gặp? Giải thích tại sao?
4. Thảo luận mô hình tổ chức bộ máy trong kinh doanh khách sạn. Theo anh chị, các khách sạn có nhất thiết phải có một mô hình tổ chức bộ máy giống nhau? Vì sao? Liên hệ với các khách sạn có quy mô dưới 100 buồng ở Việt Nam?
5. Hãy mô tả “Một ngày trong cuộc sống của giám đốc khách sạn”.
6. Đọc và tự đánh giá bản thân theo danh sách 99 năng lực trong ngành khách sạn. (Thang điểm 5 với 1 là thấp nhất và 5 là cao nhất).

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 4

1. Trình bày vai trò của lãnh đạo.
2. Phong cách lãnh đạo và lựa chọn phong cách lãnh đạo theo phương pháp Vroom và Yetton.
3. Trình bày khái niệm tổ chức bộ máy và các cơ sở khoa học để thiết lập tổ chức bộ máy và vận hành bộ máy của khách sạn?
4. Phân biệt sự khác nhau giữa chức năng, nhiệm vụ của bộ phận và chức năng, nhiệm vụ của trưởng bộ phận.
5. Phân tích bản chất công việc của giám đốc khách sạn.
6. Phân tích các vai trò công việc của giám đốc khách sạn.
7. Phân tích mô hình năng lực của giám đốc khách sạn trong tương lai.
8. Phân tích những năng lực then chốt được xác định trong mô hình năng lực.

Tài liệu tham khảo

1. Denny G. Rutherford (2007), *Quản lý và vận hành khách sạn*, trang 119.
2. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, nhà xuất bản Lao động xã hội.
3. Hiệp hội Du lịch thành phố Hồ Chí Minh (1997), *Quản lý khách sạn*, NXB Tuổi trẻ.
4. Đào Hữu Hòa (1996), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Huế.
5. Lục Bội Minh (1998), *Quản lý khách sạn hiện đại*, NXB Chính trị Quốc gia.
6. Nguyễn Văn Mạnh, Hà Thanh Hải (2005), *Bày biện pháp quản lý để nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn*, Tạp chí Kinh tế và phát triển.
7. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2009), *Nghiệp vụ quản lý khách sạn nhỏ*.
8. Denny G. Rutherford (2007), *Hotel Managemnet and Operations*, 4th Edition, Copyright by John Wiley & Son, Inc.
9. Michael J.Boella, Steven Goss-Turner (1997), *Human Resource Management In The hospitality Industry*, Fith edition, published Stanley Thornes Ltd, Old Station Drive, Leckhamton, CHELTENHAM GL53 0DN ENGLAND.
10. John R. Walker (1996), *Introduction to Hospitality*, Prentice hall, New Jersey 047458.

Chương 5

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

MỤC TIÊU CỦA CHƯƠNG

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

- Hiểu được kiến thức cơ bản về quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn.
- Hình thành kỹ năng quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn.

NỘI DUNG NGHIÊN CỨU CỦA CHƯƠNG

Quản trị nguồn nhân lực là một phần quản trị kinh doanh của khách sạn. Quản trị nguồn nhân lực không đồng nhất với quản trị nhân sự. Quản trị nhân lực bao gồm tất cả các công việc có liên quan tới con người trong công việc và các quan hệ của họ trong khách sạn, đề cao sự phát triển nhân cách của người lao động, xây dựng tinh thần đồng đội trong các bộ phận cấu thành bộ máy tổ chức của khách sạn nhằm hướng tới sự thành công. Vận dụng thuyết Z vào quản lý nguồn nhân lực của khách sạn là phù hợp nhất.

Quản trị nguồn nhân lực của khách sạn thực hiện ba chức năng chính: thu hút nhân lực, đào tạo và phát triển nhân lực, duy trì nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực cần tuân theo các nguyên tắc: thang bậc quản lý, thống nhất trong quản lý và điều hành, nguyên tắc uỷ quyền, sự bình đẳng về cơ hội và quy luật tự đào thải.

Quản trị nguồn nhân lực của khách sạn do bộ phận quản trị nhân lực chịu trách nhiệm chính, có sự phối hợp chặt chẽ của trường các bộ phận trong tổ chức bộ máy của khách sạn. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực được cơ cấu thành ba bộ phận nhỏ dưới sự quản lý điều hành của giám đốc nhân lực.

Nội dung của quản trị nguồn nhân lực của khách sạn bao gồm: phân tích công việc, mô tả công việc, tuyển mộ và tuyển chọn, bổ nhiệm và

giao việc, định mức lao động, đào tạo, quản lý thu nhập và thăng tiến người lao động.

Nội dung nghiên cứu của chương bao gồm:

1. Khái niệm quản trị nguồn nhân lực
2. Chức năng quản trị nguồn nhân lực của khách sạn
3. Bộ phận chịu trách nhiệm chính quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn
4. Nội dung quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

5.1. KHÁI NIỆM QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KHÁCH SẠN

5.1.1. Khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

Quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn là một trong những hoạt động quản trị quan trọng bậc nhất của khách sạn, có thể xem là một công việc khó khăn và gai góc vì tỷ lệ thay đổi nhân công ở các vị trí là rất lớn (hệ số luân chuyển lao động cao) so với các lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác. Mặt khác sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ. Nhà quản lý khách sạn cần chú ý phân biệt giữa hai khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực.

Theo từ điển từ và nghĩa Hán Việt các thuật ngữ này được hiểu như sau:

“Quản” nghĩa là trông nom chăm sóc, “Trị” nghĩa là sửa sang, răn đe. “Quản trị” tức là phụ trách việc trông nom, sắp xếp công việc nội bộ của một tổ chức. “Nhân” là người, “Sự” nghĩa là việc, làm việc, “Lực” nghĩa là sức, “Nhân sự” nghĩa là con người sự việc trong một tổ chức, “Nhân lực” nghĩa là sức lao động của con người. Như vậy, có thể hiểu quản trị nhân sự là phụ trách sắp xếp *con người sự việc hiện tại trong một tổ chức*, tất cả các doanh nghiệp khi sử dụng lao động đều phải trả lương và tuân theo luật lao động có nghĩa là phải bảo đảm quản lý hành chính về con người – cá nhân người lao động. Còn quản trị nhân lực là phụ trách sắp xếp, *vun đắp sức lao động của con người để duy trì và phát triển tổ chức*.

So với quản trị nhân sự, quản trị nguồn nhân lực mang tính chiến lược dài hạn, dựa vào các thoả thuận tâm lý đã được cam kết hơn là phục tùng

theo mệnh lệnh, tự kiểm soát hơn là bị kiểm soát. Do đó giữa quản trị nhân sự và quản trị nhân lực có sự khác nhau về nội dung, nguyên tắc phương pháp quản lý. Khi nhận thức rõ điều này thì áp dụng các biện pháp quản lý mới có hiệu quả và tạo ra được bầu không khí tâm lý xã hội tích cực trong khách sạn. Quản trị và quản lý, hai thuật ngữ này chỉ là một (Management). “Quản trị là phụ trách việc trông nom, sắp xếp công việc nội bộ của một tổ chức”. “Quản lý là phụ trách chăm nom và sắp đặt công việc trong một tổ chức”. Tuy nhiên ở Việt Nam có sự khác biệt khi dùng thuật ngữ này trong các tổ chức khác nhau và ở cấp độ khác nhau. Nếu ở cấp độ vi mô và trong các tổ chức kinh tế thì người ta quen dùng thuật ngữ quản trị. Ví dụ: quản trị kinh doanh. Nếu ở cấp độ vĩ mô và các tổ chức phi kinh tế thì người ta quen dùng thật ngữ quản lý. Ví dụ: quản lý Nhà nước hoặc quản lý các tổ chức chính trị xã hội.

Theo David Guest (1989) có 3 cách để định nghĩa quản trị nguồn nhân lực: thứ nhất, chỉ cần đổi tên quản trị nhân sự thành quản trị nguồn nhân lực; thứ hai, nhấn mạnh khía cạnh chiến lược của quản trị nguồn nhân lực; thứ ba, đưa ra các luận điểm quản trị nguồn nhân lực khác hoàn toàn với quản trị nhân sự.

Len Holden (1997) cho rằng thuật ngữ quản trị nguồn nhân lực đã được dùng để mô tả việc quản trị người lao động.

Theo Storey (2001) quản trị nguồn nhân lực là phương pháp riêng biệt về quản lý lao động, tìm cách giành được lợi thế cạnh tranh bằng cách sử dụng chiến lược lực lượng lao động có năng lực, hợp nhất về văn hóa, cơ cấu và nhân sự.

Nhiều người cho rằng quản trị nguồn nhân lực chỉ là tên gọi mới của quản trị nhân sự. Một số người khác thì cho rằng đây là cách nhìn nhận mới về nguồn nhân lực được doanh nghiệp quản lý.

Như vậy quản trị nhân sự là phụ trách sắp xếp con người sự việc trong một tổ chức. Quản trị nguồn nhân lực là phụ trách sắp xếp, vun đắp sức lao động của con người dựa trên chính sách nguồn nhân lực, để duy trì và phát triển tổ chức. Chính sách nguồn nhân lực là một phần của chính sách tổng thể của doanh nghiệp. Chính sách này là một bộ phận chính hay phụ, phản ánh mức độ xác định tầm quan trọng về tài sản con người của doanh nghiệp.

Có thể rút ra nhận xét về sự khác biệt giữa quản trị nguồn nhân lực với quản trị nhân sự ở các khía cạnh sau:

Thứ nhất, quản trị nguồn nhân lực mang tính chiến lược dài hạn, dựa vào các thoả thuận tâm lý đã được cam kết hơn là phục tùng theo mệnh lệnh, tự kiểm soát hơn là bị kiểm soát.

Thứ hai, mức độ cho phép người lao động tham gia vào việc ra quyết định.

Thứ ba, quản lý nguồn nhân lực là trách nhiệm của tất cả các nhà quản lý chứ không chỉ là nhà quản trị nhân sự. Nội dung quản lý nguồn nhân lực bao gồm nhiều khía cạnh hơn quản trị nhân sự. Quản trị nhân sự là chức năng chuyên nghiệp/ngành.

Thứ tư, quản lý nguồn nhân lực được bàn luận và quan tâm của tất cả các nhà quản lý ở các cấp độ khác nhau. Quản trị nhân sự là sự quan tâm bàn luận về các hoạt động của nhà quản trị nhân sự chuyên nghiệp.

Thứ năm, các chính sách nhân sự và nguồn nhân lực bao gồm nhiều nội dung khác nhau nhưng liên quan chặt chẽ với nhau.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra tương đồng và khác biệt giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực qua bảng 5.1 dưới đây:

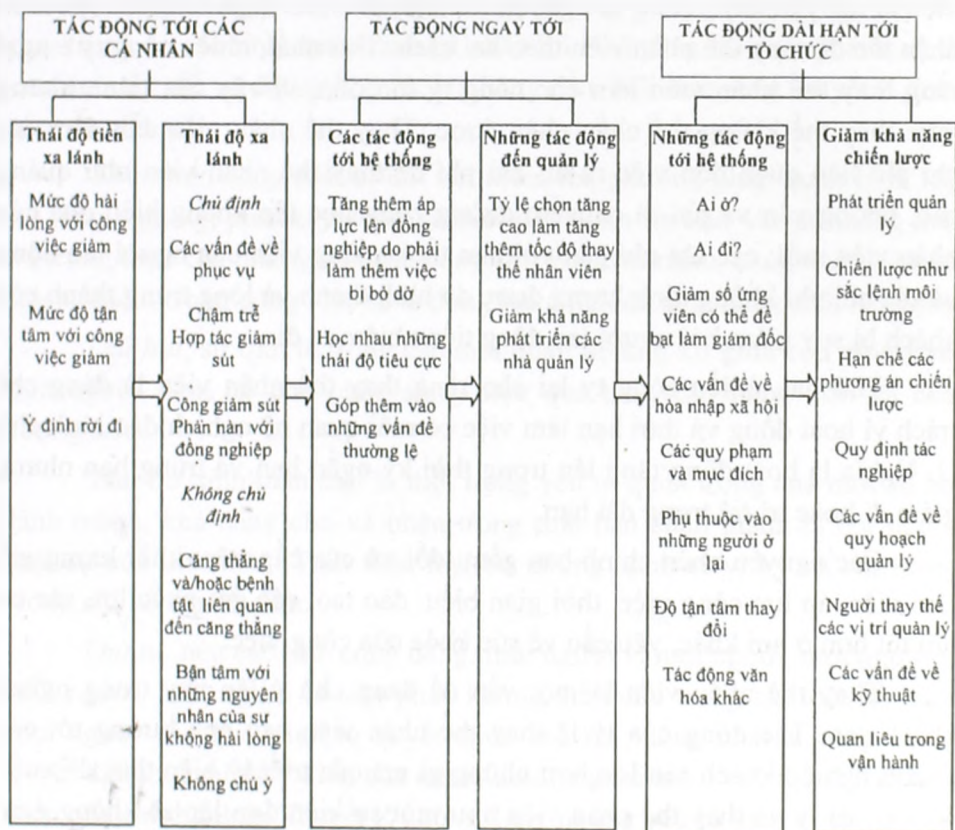
Bảng 5-1. So sánh giữa quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực

TT	Tiêu chí so sánh	Quản trị nhân sự	Quản trị nguồn nhân lực
1	Bản chất	Quản lý hành chính hiện tại trong khách sạn về con người để trả lương và tuân theo luật lao động	Quản lý nhân công trong khách sạn cả hiện tại và tương lai
2	Đối tượng quản lý	Nhân cách trong hiện tại	Nhân cách cả trong quá khứ, hiện tại và tương lai
3	Mục tiêu quản lý	Ngắn hạn, đạt mục tiêu của tổ chức	Dài hạn, đạt mục đích đồng thời của cá nhân và tổ chức
4	Phương pháp quản lý	Hành chính, kinh tế và giáo dục. Dựa trên kinh tế và các điều khoản của pháp luật và hành chính	Giáo dục, kinh tế và hành chính. Dựa trên sự trao đổi, đồng thuận và tham gia quản lý

Tóm lại, quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng để thu hút, đào tạo và duy trì phát triển sức lao động con người của doanh nghiệp khách sạn nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả doanh nghiệp và thành viên. Quản trị nguồn nhân lực là một phần của quản trị kinh doanh, nó có liên quan tới con người trong công việc và các quan hệ của họ, làm cho họ có thể đóng góp tốt nhất vào sự thành công của doanh nghiệp khách sạn. Từ quản trị nhân sự thành quản trị nguồn nhân lực có nghĩa là chiến lược con người được coi là một bộ phận quan trọng hàng đầu trong chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp.

5.1.2. Những nguyên nhân và hậu quả của thay thế nhân viên trong ngành công nghiệp khách sạn

Hình 5-1. Tác động của thay thế nhân viên tới khách sạn, nhà hàng



Từ khóa

Quản trị nguồn nhân lực, quản trị nhân sự, nhân cách, thuyết Z, thu hút nhân lực, đào tạo, duy trì nguồn nhân lực, thang bậc quản lý, thống nhất trong quản lý và điều hành, nguyên tắc uỷ quyền, sự bình đẳng về cơ hội, tự do thái, bộ phận quản trị nguồn nhân lực, giám đốc nhân lực, nghề, công việc, vị trí, nhiệm vụ, phân tích công việc, mô tả công việc, tuyển mộ và tuyển chọn, bổ nhiệm và giao việc, định mức lao động, thay thế lao động, đào tạo, quản lý thu nhập, tranh chấp lao động.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 5

Câu hỏi thảo luận

1. Hãy nêu các đặc điểm của các nhà kinh doanh Nhật. So sánh các đặc điểm này với nhà kinh doanh Mỹ?
2. Quản lý theo các sự kiện thực tế phát sinh có quan hệ như thế nào với quản lý của người Nhật?
3. Trình bày ý kiến của anh (chị) về định mức lao động, thu nhập của người lao động trong các khách sạn ở Việt Nam hiện nay?
4. Xây dựng các chức danh, chức trách của từng chức danh ở bộ phận kinh doanh buồng của khách sạn 3 sao?
5. Xây dựng các tiêu chuẩn về quy trình và thao tác kỹ thuật cho từng chức danh ở bộ phận đón tiếp của khách sạn 3 sao?
6. Xây dựng các mối quan hệ của bộ phận đón tiếp ở khách sạn 3 sao?
7. Xây dựng các chức danh, chức trách của từng chức danh ở bộ phận kinh doanh buồng của khách sạn 3 sao?
8. Xây dựng các tiêu chuẩn về quy trình và thao tác kỹ thuật cho từng chức danh ở bộ phận đón tiếp của khách sạn 3 sao?

Thay thế nhân viên luôn là một vấn đề cố hữu xảy ra khắp nơi trong ngành công nghiệp khách sạn. Nhiều minh chứng có tính giai thoại cho rằng tỷ lệ thay thế nhân viên cao đến mức 200% hoặc 300% đối với nhân viên thường, còn ở vị trí quản lý, ít nhất là tiệm cận 100% ở một số khách sạn, nhà hàng...

Khi mà tỷ lệ thất nghiệp thấp thể hiện thách thức cho ngành khách sạn. Thứ nhất, số lượng lao động trong các thị trường mục tiêu truyền thống giảm. Thứ hai, lao động thứ cấp chiếm tỷ trọng lớn, lương thấp, việc làm ngắn hạn chờ một cơ hội tốt hơn. Thứ ba, hình ảnh ngành thường là cuối cùng được người lao động lựa chọn. Thay thế nhân viên là một vấn đề nghiêm trọng.

Theo Bluerdorn (1982), tốc độ thay thế nhân viên được dùng để chỉ việc tự nguyện hay không tự nguyện rời khỏi tổ chức. Ngành khách sạn nhìn nhận tốc độ thay thế nhân viên theo hai cách. Thứ nhất, nhiều công ty e ngại rằng thay thế nhân viên làm cho công ty tốn tiền, vì vậy cần tránh những mức thay thế không thể chấp nhận được. Thay thế nhân viên dẫn đến: các chi phí liên quan đến việc ra đi; chi phí để thay thế nhân viên như quảng cáo, phỏng vấn và phí di chuyển; đường cong học tập không hiệu quả của nhân viên mới; các chi phí gắn với tạm thời ngừng việc của người lao động và các chi phí không định lượng được do hình thành và lòng trung thành của khách bị suy giảm bởi người lao động tiền nhiệm ra đi.

Thứ hai, nhiều công ty lại cho rằng thay thế nhân viên là đáng chê trách vì hoạt động và thời hạn làm việc có mối quan hệ nghịch đảo hình chữ U. Nghĩa là hoạt động tăng lên trong thời kỳ ngắn hạn và trung hạn nhưng giảm đi hoặc trì trệ trong dài hạn.

Các nguyên nhân chính bao gồm: đối xử của cấp trên, khối lượng giờ làm việc, áp lực công việc, thời gian biểu, đào tạo, các gói phúc lợi, các cơ hội tốt hơn ở nơi khác, yêu cầu về sức khỏe của công việc.

Thay thế nhân viên là một vấn đề đáng chú ý lâu nay trong ngành khách sạn. Tác động của tỷ lệ thay thế nhân viên cao ảnh hưởng tới các doanh nghiệp khách sạn lớn hơn những gì mà các triết lý hiện thời đề xuất. Vì vậy xử lý và thay thế nhân viên như một sự kiện đơn lập sẽ không giúp nhận ra các nguyên nhân của chúng. Xử lý vấn đề này là phải sử dụng tổng

hợp các phương pháp. Một mặt loại bỏ những nguồn làm nhân viên không hài lòng. Mặt khác tăng cường sự hài lòng của nhân viên và giữ chân họ, làm cho nhân viên coi mình là thành viên của công ty.

5.1.3. Vận dụng thuyết Z vào quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn

Kết hợp những tính chất vượt trội của thuyết X và thuyết Y, cùng với các giá trị văn hoá đặc trưng, triết lý sống William G. Ouchi (1981) người Mỹ đã đưa mô hình quản lý đặc thù của người Nhật mà ông gọi là thuyết Z trong cuốn: *"How American Business meet the Japanese challenge"*. Thuyết này được coi là mô hình quản trị đặc trưng kiểu Nhật, là một thách thức đối với Hoa Kỳ và các nước Tây Âu trong quản lý người lao động. Mô hình quản lý này cho rằng sự tư duy, sự thông minh không phải bằng kỹ thuật hay công cụ quản lý hiện đại mà bằng một cách nhìn nhân văn của người quản lý đối với người bị quản lý. Trong khi các nước phương Tây tiếp tục duy trì và đề cao tính cạnh tranh cá nhân thì Nhật Bản lại nhấn mạnh và đề cao tính tập thể và đặt sự hợp tác lên hàng đầu. Nội dung của thuyết Z được tóm tắt như sau:

Thứ nhất, năng suất đi đôi với niềm tin, phương pháp quản lý là loại bỏ lòng nghi kỵ, phải xây dựng và thúc đẩy niềm tin nhờ vào sự thẳng thắn và trung thực của những cá nhân cùng làm việc với nhau, công nhận liên đới trách nhiệm trong công việc sẽ là động lực chính để tăng năng suất lao động.

Thứ hai, sự tinh tế trong các mối quan hệ ứng xử giữa con người với con người đem lại cho cuộc sống hiệu quả hơn, cân bằng hơn và chất lượng hơn.

Thứ ba, tính thân mật là một trong yếu tố quan trọng của một xã hội lành mạnh, khả năng cho và nhận trong tình bạn chân thành là cội nguồn thật sự của tình thân. Tình thân loại bỏ những hành vi vị kỷ và bất lương trong nội bộ của tổ chức.

Thứ tư, nêu cao tính cộng đồng: mỗi người vì mọi người, mọi người vì mỗi người. Mỗi người là một phần không thể thiếu trong tập thể, lôi cuốn mọi người vào quá trình ra quyết định, sau khi thống nhất ai cũng coi là quyết định của mình, ý kiến của mình, do đó người ta khó có thể chống lại ý kiến của chính mình. Thuyết Z không dùng những yếu tố kích thích cá nhân

như trả lương theo sản phẩm, tăng lương theo năng suất lao động, không có danh hiệu cá nhân xuất sắc. Chế độ làm việc suốt đời gắn cuộc đời mình và các thế hệ sau với tổ chức (doanh nghiệp) là đặc điểm quan trọng nhất của toàn bộ hệ thống quản lý Nhật Bản. Ước mong của người lao động là mục tiêu của nhà quản lý.

Các đặc điểm đặc trưng trong phong cách quản lý kiểu Nhật:

- Đảm bảo đời sống và công tác lâu dài cho người lao động, tạo được bầu không khí gia đình trong tổ chức.
- Đảm bảo tính công bằng đối với tất cả những người lao động có năng lực như nhau, bình đẳng về điểm xuất phát.
- Khi thăng tiến phải có từng thời điểm, theo quá trình công tác của người lao động.
- Phải trải qua quá trình đảm trách công việc ở các lĩnh vực khác nhau.
- Luôn biết đặt lợi ích của tổ chức lên trên lợi ích cá nhân.
- Luôn đặt niềm tin vào người lao động để tạo cho mỗi thành viên tự khẳng định vai trò, vị trí của mình trong tổ chức.
- Tạo cho người lao động có cùng trách nhiệm, tham gia vào việc ra các quyết định.

Mô hình quản lý theo thuyết Z kiểu Nhật trong doanh nghiệp khách sạn

Mô hình quản lý này thể hiện ở các điểm chính sau: hạn chế sự luân chuyển lao động trong khách sạn; nghiệp vụ chuyên môn đa năng cho ban điều hành; chú trọng mối quan hệ giữa con người với con người; phong cách lãnh đạo dân chủ - tôn trọng ý kiến của tập thể và trách nhiệm chung của tập thể.

- *Hạn chế sự luân chuyển lao động trong khách sạn*

Nhìn chung các khách sạn ở Mỹ đều không huấn luyện cho những nhân viên thâm niên, tuy nhiên đối với các khách sạn ở Nhật Bản thì việc huấn luyện cho nhân viên thâm niên là việc làm thường xuyên. Phần lớn các khách sạn ở Mỹ chỉ có tổng giám đốc và thành viên ban điều hành cấp cao là gắn bó lâu dài với công ty. Các nhà quản lý cấp trung và các nhân viên

thường chuyển/ghi việc với tỷ lệ cao. Điều này gây ra nhiều khó khăn cho khách sạn vì không có đội ngũ cán bộ quản lý cấp trung và nhân viên dày dặn kinh nghiệm trong phục vụ. Phòng vẫn 53 người là trưởng bộ phận trong khách sạn, hầu hết trong số này đều than phiền về sự chuyển đổi nhân viên liên tục với một tỷ lệ cao. Điều khó khăn nhất mà họ phải đối đầu là việc huấn luyện và trang bị cho cấp dưới và nhân viên mới được tuyển dụng là một số kỹ năng quản lý cơ bản như: kỹ năng giám sát công việc, tạo động lực thúc đẩy nhân viên, đề ra mục tiêu phấn đấu, sắp xếp thời gian hợp lý và xử lý có hiệu quả áp lực của công việc và đặc biệt khó khăn trong việc nâng cao tay nghề cho đội ngũ nhân viên phục vụ. Mô hình quản lý trong kinh doanh khách sạn ở Nhật Bản đã khắc phục được những bất lợi này.

Hạn chế sự thay đổi lao động và xây dựng một đội ngũ quản lý cấp cơ sở và cấp trung mạnh với lực lượng nhân viên phục vụ tương đối ổn định để đội ngũ này có kinh nghiệm dày dặn trong hoạt động cung cấp dịch vụ, góp phần chính tạo ra uy tín cho khách sạn.

- *Nghiệp vụ chuyên môn đa năng cho ban điều hành*

Ở các khách sạn Mỹ thường có khuynh hướng đề cử nhân viên chỉ dựa vào một khả năng chuyên môn chuyên biệt của họ mà không theo hướng đa năng. Tại các khách sạn ở Nhật, các nhân viên được đề bạt phải có khả năng chuyên môn rộng để có cái nhìn tổng quát điều phối các hoạt động cho cả guồng máy trong khách sạn. Thành viên trong ban điều hành hoạt động của khách sạn phải có tầm nhìn rộng mang tính chiến lược thay vì chỉ biết lợi ích hay hoạt động trong phạm vi một bộ phận.

Vì vậy cần bồi dưỡng đào tạo phát triển nhân lực trong ban điều hành bằng cách huấn luyện thường xuyên, luân chuyển cán bộ trong phạm vi khách sạn.

- *Chú trọng mối quan hệ giữa con người với con người*

Tạo sự gắn bó giữa cán bộ điều hành với nhân viên bằng cách tôn trọng cá tính của nhau, hiểu biết và chia sẻ thông tin, tạo và duy trì bầu không khí gia đình trong khách sạn, và hơn tất cả là người đứng đầu phải gương mẫu.

- Phong cách lãnh đạo dân chủ - tôn trọng ý kiến của tập thể và trách nhiệm chung của tập thể

Sự nỗ lực cố gắng trong quản lý cần làm cho các thành viên có được sự tự tin, hiểu được tường tận những bước đi của khách sạn, tinh thần đồng đội, tình đoàn kết để làm việc và tinh thần trách nhiệm được phát huy cao độ.

Việc vận dụng các lý thuyết quản lý trên đây giúp cho các nhà quản trị nguồn nhân lực có các biện pháp thích hợp để tạo động lực cho mỗi thành viên trong doanh nghiệp làm việc tích cực sáng tạo. Một mặt làm cho nhân cách của mỗi người được phát triển và hoàn thiện hơn. Mặt khác tạo ra các giá trị văn hoá cho doanh nghiệp. Lý thuyết quản lý này phù hợp với các đặc điểm lao động trong kinh doanh khách sạn, giải quyết được các mâu thuẫn trong các mối quan hệ quản lý, quan hệ chức năng trong bộ máy tổ chức của khách sạn nhằm tạo ra bầu không khí tâm lý xã hội tích cực làm cho tất cả người lao động của khách sạn đều có mong muốn làm vui lòng khách.

5.2. BỘ PHẬN QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA KHÁCH SẠN

5.2.1. Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Ngành khách sạn được tạo thành bởi các đơn vị kinh doanh khác nhau rất lớn về quy mô và loại hình. Các khách sạn nhỏ có thể cho rằng không cần đến một giám đốc hay một chuyên gia quản trị nhân lực riêng biệt. Tuy nhiên, dù khách sạn có quy mô lớn hay nhỏ đều phải coi trọng chức năng quản trị nguồn nhân lực trong khách sạn. Sự khác biệt ở chỗ trong bộ máy tổ chức của khách sạn có bộ phận chuyên môn riêng với các chuyên gia quản trị nguồn nhân lực, hay chức năng này là kiêm nhiệm của chủ khách sạn, giám đốc, hay trưởng các bộ phận. Yếu tố quan trọng bậc nhất tạo ra dịch vụ khách sạn là con người. Chất lượng người lao động trong khách sạn quyết định chất lượng dịch vụ mà khách sạn cung cấp cho khách hàng và quyết định sự thành công của khách sạn trên thị trường. Quản lý ở mỗi cấp trong khách sạn suy cho cùng đều phải hướng vào khách của khách sạn. Đây là một yếu tố quan trọng bậc nhất tạo ra sức cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh. Khách sạn chỉ có thể tiếp tục tồn tại và phát triển bằng cách thu hút, đào tạo

và khích lệ những con người giỏi thông qua việc thực hiện tốt chức năng quản trị nguồn nhân lực.

Bộ phận quản trị nguồn nhân lực là bộ phận chức năng về quản lý và công tác đào tạo bồi dưỡng người lao động của khách sạn. Bộ phận này chịu trách nhiệm quan hệ phối hợp nhân lực trong nội bộ khách sạn, tạo điều kiện tốt cho mọi người làm việc theo đúng chức danh mà cá nhân đảm nhận, tăng cường sự đoàn kết gắn bó, xây dựng văn hoá truyền thống của khách sạn. Quản trị nguồn nhân lực là một trong những chức năng cơ bản của hoạt động quản trị, giải quyết tất cả vấn đề có liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ một tổ chức nào. Không một hoạt động nào của tổ chức mang lại hiệu quả nếu thiếu quản trị nguồn nhân lực. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân của thành công hay thất bại đối với bất cứ một tổ chức nào. Có thể khẳng định quản trị nguồn nhân lực là bộ phận cấu thành của khoa học quản trị, bộ phận không thể thiếu của quản trị kinh doanh.

Quản trị nguồn nhân lực của khách sạn liên quan tới công tác tổ chức thu hút các ứng cử viên cho công việc, tuyển chọn, giới thiệu, sắp đặt nhân viên thực thi nhiệm vụ cụ thể, trả công xứng đáng với sức lao động mà họ bỏ ra, xác định tiềm năng của họ cho sự phát triển trong tương lai, lập kế hoạch phát triển nguồn nhân lực của khách sạn.

5.2.2. Mục tiêu quản trị nguồn nhân lực của khách sạn

Đối với các khách sạn nói riêng, các tổ chức kinh tế xã hội nói chung, công tác quản trị nguồn nhân lực đều có ba mục tiêu cơ bản sau:

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực. Cá nhân được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với khách sạn.

- Xây dựng đội ngũ người lao động có chất lượng cao đáp ứng được tư tưởng quản lý và phát triển của khách sạn.

5.2.3. Chức năng quản trị nguồn nhân lực của khách sạn

Quản trị nguồn nhân lực của khách sạn thực hiện 3 nhóm chức năng chủ yếu sau đây:

- Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng vấn đề bảo đảm có đủ số lượng nhân viên với phẩm chất phù hợp cho công việc của khách sạn. Nhóm chức năng này bao gồm những hoạt động chủ yếu như: dự báo và hoạch định nhân lực; phân tích công việc; tuyển chọn nhân lực; thu thập lưu giữ và xử lý thông tin về nhân lực của khách sạn.

- Nhóm chức năng đào tạo, phát triển nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên đảm bảo cho nhân viên trong khách sạn có kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cần thiết cho nhân viên phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các khách sạn áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định thực tế của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của khách sạn. Đồng thời các khách sạn cũng thường lập kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo lại nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển thường thực hiện các hoạt động như: hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành cho nhân viên, bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

- Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng tới duy trì và sử dụng có hiệu quả nhân lực khách sạn. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì phát triển mối quan hệ lao động tốt đẹp trong khách sạn. Chức năng kích thích, động viên liên quan đến các chính sách và hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong khách sạn làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao. Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố tranh chấp lao động, giao tế nhân viên,

cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ giúp cho các khách sạn tạo ra bầu không khí tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thoải mái với công việc và với khách sạn.

5.2.4. Các nguyên tắc quản trị nguồn nhân lực của khách sạn

Để thể hiện được các chức năng trên, quản trị nguồn nhân lực của khách sạn phải tuân theo 5 nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc về thang bậc trong quản lý
- Nguyên tắc thống nhất trong quản lý và điều hành
- Nguyên tắc uỷ quyền
- Nguyên tắc tạo cơ hội bình đẳng
- Nguyên tắc tự đào tạo

5.2.5. Nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Bộ phận này được xác định là một trong những bộ phận quan trọng nhất của quản trị kinh doanh khách sạn và là bộ phận gián tiếp hoạt động kinh doanh. Nhiệm vụ cụ thể của nó là:

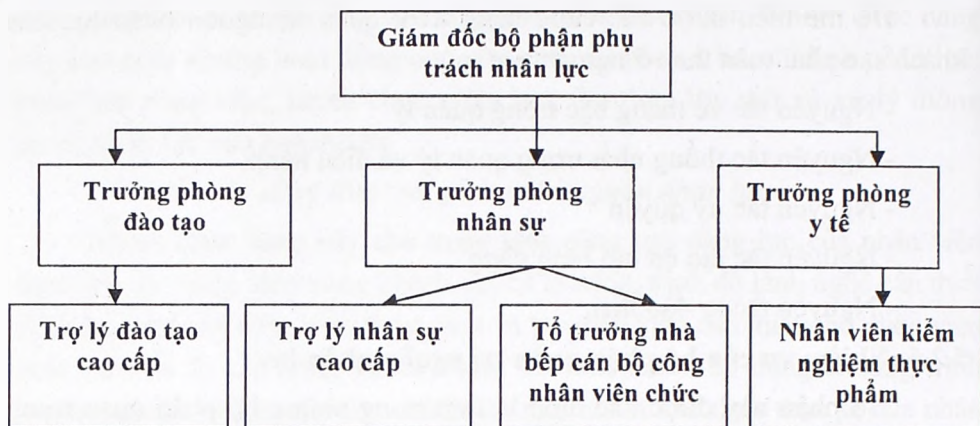
- Xác định mô hình tổ chức bộ máy của khách sạn và định biên lao động ở các bộ phận trong khách sạn.
- Lập kế hoạch và thực hiện việc tuyển dụng người lao động cho khách sạn.
- Phối hợp với các bộ phận khác xây dựng chức trách cho từng chức danh, các quy định chuẩn hoá quy trình và thao tác kỹ thuật, các mối quan hệ cho từng bộ phận trong khách sạn.
- Quy định chế độ và thực hiện đánh giá công việc của từng chức danh mà người lao động đảm nhiệm.
- Đề ra và chấp hành chế độ quản lý người lao động.
- Tham gia biên soạn và sửa chữa quy chế, điều lệ của khách sạn.
- Thực hiện công tác lao động tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm, bảo hộ lao động, quản lý công tác bồi dưỡng và đào tạo người lao động.
- Thực hiện các công tác quản lý hành chính khác.

Bộ phận quản trị nguồn nhân lực có vai trò: tư vấn, phục vụ và kiểm tra với các quyền hạn tham mưu và quyền hạn chức năng.

5.2.6. Cơ cấu tổ chức của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Bộ phận quản trị nguồn nhân lực được cơ cấu như sau:

Hình 5-2. Cơ cấu tổ chức của bộ phận quản trị nguồn nhân lực



Chức năng của các bộ phận thành phần

Giám đốc phụ trách quản trị nguồn nhân lực

Chức danh: Giám đốc bộ phận

Bộ phận: quản trị nhân lực

Người lãnh đạo trực tiếp: Tổng giám đốc

Chức năng: Dưới sự chỉ đạo của tổng giám đốc lập quy hoạch tổng hợp, tổ chức phối hợp và thực hiện các công tác có liên quan đến chế độ nhân sự, quan hệ nhân sự, phân phối nhân sự, đào tạo và bồi dưỡng, quản lý hành chính.

Nhiệm vụ cụ thể:

- Nắm vững phương châm chính sách lao động của Đảng và Nhà nước, tổ chức lập quy hoạch lâu dài và kế hoạch hàng năm về phát triển nguồn nhân lực của khách sạn.

- Căn cứ vào nhu cầu kinh doanh của khách sạn để định biên, cân đối lao động của các bộ phận và quản lý lực lượng lao động của khách sạn.

- Thu thập và tìm hiểu thông tin về thị trường lao động, mở rộng kênh thu nhận nhân lực, lập phương án tổng thể về tuyển mộ, tuyển dụng, điều động lao động, giám sát việc tổ chức thực hiện.

Thư ký bộ phận nhân sự

Chức danh: Thư ký thuộc bộ phận nhân sự

Chức danh thư ký thuộc bộ phận phụ trách nhân lực, người lãnh đạo trực tiếp là giám đốc bộ phận phụ trách nhân lực. Khái quát công việc bao gồm: giải quyết các công việc văn phòng hàng ngày của bộ phận phụ trách nhân lực, làm tốt công tác thư ký, giữ quan hệ chặt chẽ với các bộ phận khác. Các nhiệm vụ cụ thể bao gồm:

- Căn cứ vào yêu cầu của giám đốc soạn thảo các văn bản, ghi biên bản hội nghị, đánh số đăng ký in ấn và phân phát các công văn giấy tờ, làm đúng các thủ tục ký nhận và đăng ký kí nhận các công văn giấy tờ gửi đến, kịp thời gửi cho người nhận.

- Chuyển các báo biểu cho người chủ quản có liên quan phê duyệt, sau đó chuyển tới bộ phận có liên quan và lưu hồ sơ lưu trữ.

- Tiếp khách và sắp xếp thời gian tiếp khách của cấp trên.

- Thông kê danh sách cán bộ, công nhân viên và tình trạng cụ thể của từng đối tượng.

- Khởi thảo thông báo tuyển dụng, nâng cấp và chuyển tới các bộ phận có liên quan, ghi chép và thông kê hàng ngày công của người lao động trong bộ phận nhân sự, làm tốt công tác phúc tra ngày công của khách sạn và nạp dữ liệu vào máy.

- Lĩnh và mua văn phòng phẩm của bộ phận nhân sự, kiểm tra tình trạng biểu mẫu của bộ phận nhân sự để bổ sung kịp thời, hàng tháng kiểm tra và phát phiếu ăn cho các bộ phận.

- Làm tốt công tác bảo vệ, bảo quản máy tính và tư liệu về nhân sự.

- Tuân thủ quy chế, điều lệ của khách sạn, phát huy tính chủ động sáng tạo hoàn thành tốt mọi công việc thường nhật và công việc bất thường mà cấp trên giao cho.

Trưởng phòng nhân sự

Chức danh: Trưởng phòng thuộc bộ phận nhân sự.

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc phụ trách nhân lực.

Khái quát công việc: dưới sự lãnh đạo của giám đốc nhân lực, căn cứ vào yêu cầu quản lý nhân sự tại khách sạn để tổ chức chiêu mộ, tuyển dụng, thưởng phạt cán bộ nhân viên, lao động tiền lương, phúc lợi của khách sạn.

Các nhiệm vụ cụ thể bao gồm:

- Lập và thực hiện kế hoạch về biên chế tiền lương và phúc lợi hàng năm.
- Chiêu mộ, tuyển dụng cán bộ công nhân viên quán triệt nguyên tắc “Tìm người vì việc, sử dụng người đúng năng lực”, kịp thời tuyển dụng công nhân viên bổ sung cho các bộ phận, điều chỉnh cơ cấu cán bộ, công nhân viên một cách hợp lý.
- Xử lý cán bộ công nhân viên vi phạm kỷ luật theo quy chế điều lệ đã quy định.
- Tiếp nhận ý kiến tư vấn và giải quyết ý kiến khiếu tố về nhân sự lao động.
- Tổ chức kiểm tra đánh giá cán bộ công nhân viên để đạt ý kiến thường phát
- Tổ chức công tác thẩm tra việc ký kết hợp đồng lao động.
- Căn cứ vào sự điều chỉnh chính sách quản lý nhân sự của nhà nước và tình hình thay đổi của khách sạn để đề đạt ý kiến và phương án sửa đổi trình tự thao tác quản lý nhân sự.
- Tổ chức công tác bình tuyển và biểu dương tập thể tiên tiến cá nhân ưu tú.
- Tổ chức sắp xếp công việc của nhân viên dưới quyền, kiểm tra chất lượng và hiệu quả công việc của họ.
- Giám sát và chỉ đạo công tác nhà ăn của cán bộ, công nhân viên, trung cầu ý kiến của cán bộ, công nhân viên và các cán bộ có liên quan về chất lượng ăn uống và về công tác quản lý. Phối hợp xử lý những vấn đề nằm ngoài quyền hạn của bếp trưởng bếp ăn của cán bộ, công nhân viên.
- Hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao phó.

Trợ lý nhân sự cao cấp

Nhiệm vụ của trợ lý nhân sự cao cấp bao gồm:

- Giúp trưởng phòng nhân sự làm tốt công tác chiêu mộ, tuyển dụng cán bộ, công nhân viên.

- Làm thủ tục triệu tập và giao việc cho cán bộ, công nhân viên mới. Lập biểu đăng ký giao việc, thu thập và đối chiếu giấy tờ hồ sơ, phát đồ dùng cá nhân cho cán bộ, công nhân viên, đăng ký sổ sách và làm thẻ ra vào cho cán bộ, công nhân viên.

- Làm thủ tục thôi việc cho cán bộ công nhân viên. Thu lại thẻ ra vào, thẻ dùng bữa, sổ tay công nhân viên và chia khoá tủ quần áo của cán bộ, công nhân viên thôi việc, tính toán tiền lương và các chi phí khác cho họ.

- Thực hiện cụ thể việc ký kết hợp đồng tiếp tục tuyển dụng cán bộ, công nhân viên.

- Phụ trách công tác quản lý phòng thay quần áo, kiểm tra định kỳ và giải quyết vấn đề nảy sinh.

- Phụ trách việc cấp giấy nghỉ phép năm, nghỉ cưới... cho cán bộ, công nhân viên và đăng ký các giấy phép, vào sổ sách.

- Phụ trách một phần công việc phúc lợi cho cán bộ nhân viên. Thăm tra việc cấp giấy giới thiệu đăng ký kết hôn, cấp tiền mừng kết hôn mới, cấp tiền mừng cán bộ công nhân viên sinh con, cấp giấy chứng minh lĩnh tiền trợ cấp nuôi con nhỏ cho cán bộ, công nhân viên.

- Phúc tra ngày công của cán bộ, công nhân viên và nạp vào máy tính

- Hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Trợ lý nhân sự

Nhiệm vụ cụ thể của trợ lý nhân sự bao gồm:

- Sắp xếp, bảo quản hồ sơ nhân sự, làm tốt công tác quản lý hồ sơ, thống kê nhân sự, làm tốt công tác nhận hồ sơ của cán bộ, công nhân viên mới vào làm việc, trả lại hồ sơ của cán bộ, công nhân viên thôi việc.

- Thống kê phân tích tình hình cán bộ, công nhân viên vi phạm kỷ luật để báo cáo lên cấp trên và gửi cho các bộ phận có liên quan.

- Kịp thời thống kê tình hình biến động về cán bộ, công nhân viên, giúp trường phòng nhân sự phân tích nguyên nhân lưu động lao động.

- Làm tốt công tác kiểm tra việc tuyển dụng cán bộ, công nhân viên.

- Làm tốt công tác đăng ký và lưu hồ sơ tình hình biến động nhân sự.

- Tiếp đại diện của các cơ quan bên ngoài tới điều tra tình hình cán bộ, công nhân viên của khách sạn được điều tới cơ quan ấy, giúp trường phòng nhân sự giới thiệu và cung cấp hồ sơ cho họ một cách thực sự cầu thị.

- Lập và đối chiếu các giấy chứng nhận, giấy điều tra.

- Nhận và bảo quản tiền ký quỹ của cán bộ, công nhân viên.

- Hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Trường phòng đào tạo

Chức danh: Trường phòng

Bộ phận: Phòng đào tạo

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc bộ phận phụ trách nhân lực

Khái quát công việc: Dưới sự lãnh đạo của giám đốc bộ phận phụ trách nhân lực, lập và thực hiện kế hoạch công tác đào tạo cán bộ, công nhân viên khách sạn.

Chức trách:

- Lập và thực hiện kế hoạch đào tạo và dự toán đào tạo hàng năm

- Phụ trách công tác đào tạo nhân viên mới, nhân viên đang làm việc và cán bộ quản lý các cấp.

- Áp dụng nhiều hình thức tuyên truyền để giáo dục pháp luật, pháp quy của nhà nước, quy chế, điều lệ của khách sạn đối với cán bộ, công nhân viên, tuyên truyền người tốt việc tốt.

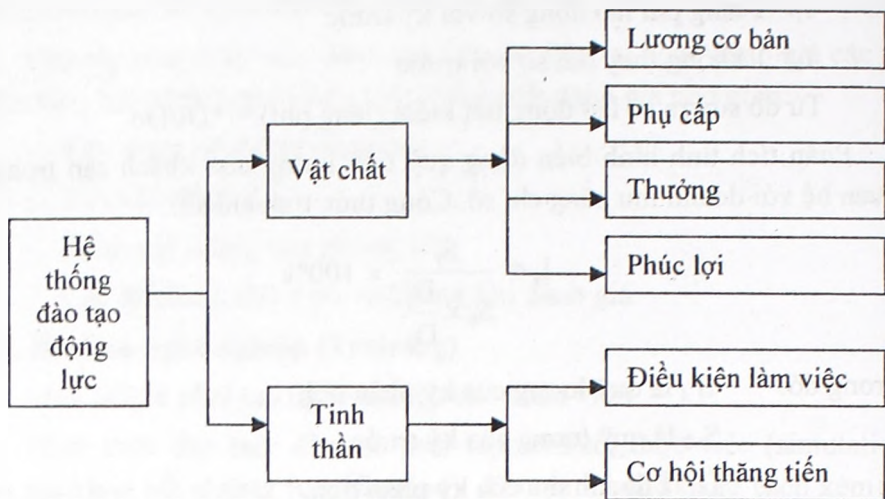
- Kiểm tra và chỉ đạo các bộ phận thực hiện công tác đào tạo nhân viên của họ.

- Chủ trì việc biên tập các giáo trình đào tạo, thực hiện nhiều phương pháp đào tạo, nâng cao năng suất chất lượng đào tạo.

- Xác định và thực hiện chế độ kiểm tra kết quả đào tạo.

- Phụ trách công tác bình bầu cá nhân lễ độ và tổ lễ độ.

Hình 5-5: Hệ thống tạo động lực cho người lao động



Tiền lương là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành công việc nào đó. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc. Tiền lương theo quy định = đơn giá tiền lương của nhà nước * hệ số lương theo từng chức danh mà người lao động được hưởng. Việc phân phối tiền lương có thể dựa vào thời gian làm việc (theo ngày công hoặc giờ công của người lao động), theo hệ số (gồm các hệ số: giờ công, chức vụ, cấp bậc, thành tích, thâm niên, môi trường độc hại, làm thêm giờ) hoặc thực hiện khoán lương theo từng bộ phận. Cách tính trả lương làm thêm giờ:

Tiền lương cơ bản trong ngày + Tiền lương thả nổi trong ngày

$$\text{Đơn giá làm thêm giờ} = \frac{\text{Phần cứng} \times \text{Phần mềm}}{8 \text{ giờ}}$$

Tiền làm thêm giờ = Đơn giá làm thêm giờ * Số giờ làm thêm

Để trả lương cho người lao động phải thực hiện các công việc:

Thứ nhất, xác định quỹ lương của khách sạn. Việc xác định này có thể theo doanh thu, theo tổng thu nhập, theo thu nhập hạch toán, theo lãi gộp hoặc tỷ lệ phần trăm lương trong tổng doanh thu.

- Tham gia công tác kiểm tra và chỉ đạo về chất lượng phục vụ, phương tiện phục vụ và chuẩn mực thao tác của các bộ phận.

- Tổ chức đánh giá trình độ ngoại ngữ của cán bộ, công nhân viên.

- Bố trí công tác của nhân viên dưới quyền, kiểm tra chất lượng và hiệu quả học tập của họ.

- Hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Trợ lý đào tạo cao cấp

Chức danh: trợ lý đào tạo cao cấp.

Bộ phận: Phòng đào tạo.

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng đào tạo.

Khái quát công việc: phụ trách công tác đào tạo hàng ngày dưới sự chỉ đạo của trưởng phòng đào tạo.

Chức trách:

- Chủ trì công tác đào tạo tiếng Anh cho nhân viên và nâng cao trình độ tiếng Anh cho cán bộ quản lý cao cấp.

- Phụ trách công tác kiểm tra ngoại ngữ và thi nâng cấp ngoại ngữ.

- Phụ trách công tác đào tạo cho nhân viên mới nhận việc.

- Tổ chức các lớp đào tạo ngoại ngữ khác.

- Biên soạn giáo trình đào tạo ngoại ngữ.

- Căn cứ vào kế hoạch của khách sạn thực hiện công tác đào tạo cán bộ, công nhân viên ở trong nước và ở nước ngoài.

- Mua các tài liệu và phương tiện dạy học của phòng đào tạo.

- Phát huy tính chủ động trong công tác, hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Trợ lý đào tạo

Chức danh: Trợ lý đào tạo

Bộ phận: Phòng đào tạo

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng đào tạo

Khái quát công việc: giúp trường phòng đào tạo quản lý hồ sơ của phòng đào tạo, tham gia công tác tổ chức đào tạo ngoài các bài giảng hàng ngày.

Chức trách:

- Phụ trách công tác in tài liệu đào tạo.
- Thảo các công văn giấy tờ của phòng đào tạo, xử lý công văn đi, đến.
- Phụ trách công tác biên tập panô, áp phích tuyên truyền.
- Phối hợp với phòng máy tính tổ chức đào tạo, kiểm tra và cấp bằng kỹ thuật sử dụng máy tính trong khách sạn.
- Tổ chức công tác bình bầu cá nhân gương mẫu về lễ độ và gương mẫu về tổ lễ độ một năm 2 lần.
- Phối hợp với trường phòng đào tạo tổ chức thi kỹ thuật và thi kiến thức.
- Tổ chức biên tập, quay camera chuyên ngành về đào tạo phụ trách công tác biên soạn về tài liệu đào tạo.
- Tổ chức các buổi toạ đàm chuyên về lễ độ, lý luận quản lý và kỹ năng thao tác.
- Phát huy tính chủ động trong công tác, hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao phó.

Trường phòng y tế

Chức danh: Trường phòng y tế.

Bộ phận: Phòng y tế.

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc bộ phận phụ trách nhân lực.

Khái quát công việc: thực hiện công tác khám chữa bệnh hàng ngày và quản lý phòng y tế.

Chức trách:

- Xác định chế độ, nội quy công tác vệ sinh, khám chữa bệnh của khách sạn, làm tốt công tác quản lý hành chính đối với phòng y tế.
- Lập quy hoạch và dự toán mua thuốc và chi phí y tế hàng năm, bổ sung các thiết bị điều trị cần thiết.
- Tổ chức khám sức khoẻ của cán bộ, công nhân viên.

- Tổ chức tuyên truyền phòng bệnh, tổ chức kiểm tra vệ sinh của cán bộ, công nhân viên trước khi vào phòng ăn, đôn đốc việc thực hiện các chế độ về quản lý vệ sinh.

- Đối với các bệnh đặc biệt, các trường hợp cấp cứu phải tổ chức sơ cứu và kịp thời chuyển tới tuyến trên.

- Phụ trách công tác đào tạo thầy thuốc ở phòng mình.

- Bố trí ca làm việc của công nhân dưới quyền và kiểm tra công tác của họ.

- Giúp các bộ phận có liên quan làm tốt công tác sinh đẻ có kế hoạch, công tác cho máu.

- Làm tốt công tác kiểm tra vệ sinh thực phẩm của khách sạn.

- Hoàn thành công tác khác do cấp trên giao phó.

Nhân viên kiểm nghiệm thực phẩm

Chức danh: Nhân viên kiểm nghiệm thực phẩm.

Bộ phận: Phòng y tế.

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng y tế.

Khái quát công việc: Giám sát công việc vệ sinh thực phẩm của khách sạn.

Chức trách:

- Xác định chế độ vệ sinh thực phẩm.

- Phối hợp với nhóm quản lý kho và phòng mua sắm, nắm chắc khâu chất lượng thực phẩm.

- Đi tuần kiểm tra nơi chế biến thực phẩm, căn cứ vào “quy định vệ sinh an toàn thực phẩm” để đạt ý kiến xử phạt đối với những hành vi vi phạm.

- Định kỳ triệu tập hội nghị các bộ phận để báo cáo tình hình vệ sinh an toàn thực phẩm, đề ra ý kiến chấn chỉnh.

- Cùng với bộ phận sử dụng, tổ mua sắm kiểm định những thực phẩm nghi có vấn đề về chất lượng, khi cần thiết thì đưa tới tổ chức kiểm định để kiểm nghiệm.

- Làm tốt công tác giữ mẫu thực phẩm dùng cho các buổi tiệc quan trọng và trong các hoạt động ăn uống có quy mô lớn.

- Định kỳ lấy mẫu thức ăn tại nhà bếp.

- Phụ trách công tác kiểm tra sức khoẻ của cán bộ, công nhân viên và công tác truyền đạt tri thức về sinh an toàn thực phẩm cho công nhân viên của bộ phận ăn uống.

- Bảo quản giấy chứng nhận sức khoẻ, giấy chứng nhận đào tạo về sinh an toàn thực phẩm.

- Phối hợp quan hệ giữa các bộ phận hành chính các cấp về vệ sinh an toàn thực phẩm, làm tốt công tác tiếp khách.

- Hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Chức trách của Bác sỹ

Chức danh: Bác sỹ.

Bộ phận: Phòng Y tế.

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng y tế.

Khái quát công việc: phối hợp với phòng y tế khám chữa bệnh cho cán bộ, công nhân viên.

Chức trách:

- Nghiêm túc chấp hành chế độ vệ sinh y tế của khách sạn, hoàn thành công tác khám chữa bệnh hàng ngày.

- Phụ trách cụ thể các công tác chẩn đoán cấp cứu, điều trị hàng ngày, và hoàn thành công tác đăng ký bệnh án.

- Căn cứ vào tình hình bệnh của bệnh nhân nặng, làm tốt công tác cấp cứu và chuyển bệnh nhân lên tuyến trên.

- Làm tốt công tác kiểm tra và cấp phép nghỉ ốm, giấy thanh toán khám chữa bệnh cho công nhân viên.

- Quản lý thuốc một cách chặt chẽ, lập sổ sách xuất, nhập thuốc, thường xuyên kiểm tra tình hình cấp phát thuốc và hạn sử dụng thuốc.

- Làm tốt công tác tiêu độc các dụng cụ khám chữa bệnh.

- Phối hợp làm tốt công tác kiểm tra sức khoẻ hàng năm cho cán bộ, công nhân viên.

- Tổ chức khám sức khoẻ và làm bệnh án cho nhân viên mới

- Làm tốt công tác thăm hỏi gia đình công nhân viên, giúp các bộ phận có liên quan làm tốt công tác sinh đẻ có kế hoạch.

- Hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Chức trách của tổ trưởng nhà bếp của cán bộ công nhân viên

Chức danh: Tổ trưởng.

Bộ phận: Nhà bếp của cán bộ công nhân viên.

Người lãnh đạo trực tiếp: Trưởng phòng nhân sự.

Khái quát công việc: dưới sự lãnh đạo của trưởng phòng nhân sự, làm tốt công tác quản lý và phục vụ tại nhà bếp, nhà ăn của cán bộ, công nhân viên.

Chức trách:

- Xác định và thực hiện các quy định, chế độ tại nhà bếp, nhà ăn của cán bộ, công nhân viên.

- Lập kế hoạch và tổ chức lên thực đơn hàng tuần và mua thực phẩm cho nhà bếp, nhà ăn của công nhân viên.

- Nghiêm chỉnh chấp hành pháp lệnh vệ sinh an toàn thực phẩm, làm tốt công tác vệ sinh an toàn thực phẩm, vệ sinh môi trường và vệ sinh cá nhân tại nhà bếp, nhà ăn của cán bộ, công nhân viên.

- Chú ý lắng nghe ý kiến và đề nghị của cán bộ, công nhân viên. không ngừng thay đổi món ăn, nâng cao chất lượng món ăn.

- Làm tốt công tác hạch toán giá thành, đôn đốc và chỉ đạo nhân viên thống kê của nhà bếp, nhà ăn tổng hợp và công khai báo biểu hàng tháng.

- Tăng cường quan hệ với phòng mua sắm, bảo đảm mua hàng kịp thời, thực phẩm tươi ngon.

- Tăng cường quản lý nội bộ, phân công ca kíp ngày công và kiểm tra công việc của công nhân viên, đồng thời căn cứ vào mức độ hoàn thành nhiệm vụ của họ để đề nghị thưởng phạt.

- Tăng cường công tác bồi dưỡng, đào tạo nhân viên, kiểm tra tình hình chấp hành quy chế, điều lệ của họ, hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao phó.

Chức trách của kỹ sư nấu ăn cao cấp

Chức danh: Kỹ sư nấu ăn cao cấp.

Bộ phận: Nhà bếp của cán bộ, công nhân viên.

Người lãnh đạo trực tiếp: Tổ trưởng tổ nhà bếp của cán bộ công nhân viên.

Khái quát công việc: phụ trách công tác chế biến món ăn và phục vụ tại nhà bếp của cán bộ, công nhân viên.

Chức trách:

- Bố trí công việc chế biến món ăn hàng ngày tại nhà bếp của cán bộ, công nhân viên.

- Kiểm tra chất lượng thực phẩm mua về nhà bếp.

- Kiểm tra nhân viên dưới quyền làm công tác gia công và chế biến món ăn.

- Làm tốt công tác vệ sinh môi trường nhà bếp, bảo dưỡng và sửa chữa thiết bị, dụng cụ.

- Chế biến món ăn theo trình tự và yêu cầu đã quy định, bảo đảm vệ sinh.

- Giúp công nhân nấu ăn làm công tác bày bàn, chú ý lắng nghe ý kiến của công nhân viên về món ăn.

- Làm tốt công tác giao ban nhà bếp.

- Tích cực tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, tuân thủ quy chế, điều lệ của khách sạn, hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Chức trách của thợ nấu ăn

Chức danh: Thợ nấu ăn.

Bộ phận: Nhà bếp của cán bộ công nhân viên.

Người lãnh đạo trực tiếp: Tổ trưởng tổ nhà bếp của cán bộ, công nhân viên.

Khái quát công việc: làm tốt công tác hậu cần nấu ăn của cán bộ, công nhân viên.

Chức trách:

- Lau rửa và chuẩn bị dụng cụ nhà bếp, nhà ăn.
- Rửa và gia công nguyên liệu thực phẩm theo yêu cầu vệ sinh thực phẩm.
- Làm tốt công tác giúp việc kỹ sư nấu ăn cao cấp.
- Làm tốt công tác chuẩn bị trước khi mở cửa nhà ăn như công tác sắp xếp bàn ghế, bày bàn.
- Chấp hành các quy định về dùng bữa tại nhà ăn, đề phòng bệnh truyền nhiễm.
- Nhiệt tình phục vụ cán bộ, công nhân viên ăn uống, chú ý đối xử công bằng, hợp lý, ai cũng như ai.
- Khống chế số lượng chia món ăn và tiêu chuẩn chất lượng.
- Làm tốt công tác giao ban.

- Tích cực tham gia các lớp bồi dưỡng, đào tạo, tuân thủ quy chế, điều lệ của khách sạn, hoàn thành các công việc khác do cấp trên giao.

Chức trách của nhân viên quản lý buồng thay quần áo

Chức danh: Nhân viên quản lý buồng thay quần áo.

Bộ phận: Phòng nhân sự.

Người lãnh đạo trực tiếp: Trợ lý nhân sự cao cấp.

Khái quát công việc: làm tốt công tác vệ sinh, bảo vệ an toàn và duy trì trật tự tại phòng thay quần áo của cán bộ, công nhân viên.

Chức trách:

- Làm tốt công tác vệ sinh trong và ngoài bồn tắm.
- Đôn đốc cán bộ, công nhân viên sắp xếp quần áo có trật tự, bảo đảm vệ sinh và vẻ đẹp của phòng thay quần áo.
- Giúp nhân viên mới nhận tủ để quần áo.
- Thu hồi tủ để quần áo của nhân viên thôi việc.

- Tiêu chuẩn đào tạo (bằng cấp).
- Thời gian và điều kiện làm việc.

Ví dụ: bản mô tả công việc của Giám đốc phụ trách ăn uống ở khách sạn Kim Liên:

Chức danh: Giám đốc.

Bộ phận: Bộ phận phục vụ ăn uống.

Người lãnh đạo trực tiếp: Tổng giám đốc.

Chức năng: lập và thực hiện kế hoạch công việc và dự toán do bộ phận mình phụ trách, tăng cường quản lý công việc dịch vụ ăn uống, điều hành các hoạt động hàng ngày của bộ phận mình, hoàn thành các công việc và chỉ tiêu kinh tế do Tổng giám đốc giao.

Chức trách chính:

Lập dự toán và chịu trách nhiệm về lỗ lãi dịch vụ ăn uống cả năm, chịu trách nhiệm chi phí về dịch vụ ăn uống trong đó gồm có dự toán, giá thành sản phẩm ăn uống, lương cán bộ nhân viên và các chi phí khác về ăn uống đề ra các quy chế điều lệ, quy trình tiêu chuẩn thao tác dịch vụ ăn uống và kiểm tra đôn đốc cấp dưới thực hiện.

Mô tả và giao nhiệm vụ rõ ràng cụ thể, trách nhiệm và thẩm quyền cho từng bộ phận trong bộ phận kinh doanh ăn uống của khách sạn.

Lập kế hoạch, thực hiện và kiểm soát hoạt động của tất cả các nhà hàng và quầy bar để có kết quả tốt nhất.

Lập danh mục các sản phẩm ăn uống thu tiền trực tiếp tại phòng ăn, thường xuyên tìm hiểu thị trường ăn uống, lập và thực hiện các kế hoạch marketing sản phẩm ăn uống, cùng trưởng quản lý nhà hàng, bếp trưởng, lên thực đơn, thường xuyên làm việc với nhóm mua thực phẩm để đảm bảo chất lượng, giá cả nguyên liệu đầu vào, quyết định và kiểm tra việc mua các dụng cụ, chất tẩy rửa, chỉ đạo, kiểm tra kế hoạch việc sắp xếp các buổi tiệc.

Phụ trách công tác tuyển dụng cấp dưới, sát hạch định kỳ, đề nghị thăng tiến, lập và thực thi kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo nhân viên dưới quyền.

Tham gia các buổi họp, chịu trách nhiệm báo cáo với giám đốc về mọi hoạt động của bộ phận kinh doanh ăn uống, bố trí dự họp với các bộ phận

dưới quyền, kiểm tra theo dõi thực hiện công việc tại các bộ phận phòng ăn, bếp, dụng cụ, tạp vụ.

Liên hệ với khách để giải quyết các phàn nàn khiếu nại của khách.

Thực hiện các công việc khác do lãnh đạo giao phó.

Chức trách hỗ trợ:

Phối hợp hoạt động giữa các bộ phận, giải quyết những vấn đề tâm lý xã hội trong bộ phận ăn uống, tham gia các hoạt động xã hội, phong trào văn hoá thể thao.

Yêu cầu: chuyên môn, kiến thức và năng lực tính toán, truyền tin, thu nhận thông tin, giải quyết các mâu thuẫn, giao tiếp bằng Anh ngữ thành thạo, sử dụng máy vi tính và các phần mềm quản lý, các giác quan nghe, ngửi, nếm, nhìn hoàn hảo, có độ nhạy cảm cao, có khả năng phân biệt và phát hiện nhanh các vấn đề phát sinh trong các sản phẩm ăn uống.

Tiêu chuẩn: cử nhân quản trị kinh doanh về các lĩnh vực có liên quan

Kinh nghiệm: đã có kinh nghiệm làm việc trong các nhà hàng, quầy bar, bếp tổ chức liên hoan, chiêu đãi các đoàn khách lớn.

5.3.3. Tiêu chuẩn hoá định mức lao động (Productivity standards)

Tiêu chuẩn hoá định mức có thể xây dựng cho từng chức danh: cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể. Năng suất lao động là số giờ lao động cần thiết của một nhân viên để cung cấp một dịch vụ nào đó cho khách. Việc tăng năng suất lao động xảy ra khi:

- Cùng một số lượng nhân viên và cùng một chất lượng phục vụ được cung cấp cho lượng khách nhiều hơn.
- Cùng một số khách nhất định được phục vụ bởi một số lượng nhân viên ít hơn.
- Cùng một số lượng nhân viên cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho một lượng khách cố định.

Tính năng suất lao động bình quân bằng cách phân tích mối quan hệ giữa tổng doanh thu với tổng chi phí cho việc sử dụng lao động, hoặc tổng doanh thu với tổng số lao động, tổng số lượt khách phục vụ với tổng số nhân viên ở từng bộ phận trong bộ máy tổ chức của khách sạn hoặc **Chi phí**

*tiền công /Doanh thu * 100%. Phần trăm chi phí tiền công trong tổng doanh thu phản ánh đầy đủ nhất về sự gia tăng hay suy giảm năng suất lao động của khách sạn. Thông qua việc tiêu chuẩn hoá năng suất lao động để xác định số lao động cần thiết cho từng bộ phận trong khách sạn tương thích với cầu ở từng thời điểm kinh doanh để có kế hoạch và điều động người lao động.*

Bảng 5-2. Định mức lao động chung ở một số khách sạn tại Hà Nội

TT	Khách sạn	Hạng	Số buồng	Lao động TB chung (người/buồng)
1	Kim Liên	3 sao	420 buồng	1,4 người / buồng
2	Hoà Bình	3 sao	90 buồng	2,1 người / buồng
3	Dân Chủ	3 sao	56 buồng	2,4 người / buồng
4	Công Đoàn	3 sao	90 buồng	2,0 người / buồng
5	Sài Gòn	3 sao	44 buồng	1,6 người / buồng
6	Vườn Thủ đô	3 sao	80 buồng	1,73 người/ buồng
7	Công đoàn Hà Nội	3sao	90 buồng	0,8 người / buồng
8	Hà Nội Heritage	3sao	62 buồng	1,6 người / buồng
9	Bên Hồ	3sao	78 buồng	2,33 người / buồng
10	Phương Đông	3sao	64 buồng	0,8 người / buồng
11	Phùng Hưng	2sao	55 buồng	0,9 người / buồng
12	Tây Hồ	3sao	109 buồng	1,6 người / buồng
13	ATS	3sao	56 buồng	1,14 người / buồng
14	La Thành	3sao	136 buồng	1,6 người / buồng
15	Bàn Cờ	3sao	42 buồng	1,14 người / buồng
16	Sao Mai	3sao	62 buồng	2,03 người / buồng
17	Đồng Lợi	2sao	38 buồng	2,47 người / buồng
18	Hà Nội	4 sao	224 buồng	1,72 người / buồng
19	Melia	5 sao	306 buồng	0,9 người / buồng

Việc xác định mức lao động trong kinh doanh khách sạn là rất khó khăn. Một mặt bởi tính phức tạp tỉ mỉ khó áp dụng kỹ thuật hiện đại trong phục vụ, một mặt mâu thuẫn giữa hiệu quả và chất lượng. Nếu lao động nhiều tăng chi phí thì hiệu quả kinh doanh giảm nhưng chất lượng phục vụ có thể tăng. Vì đặc điểm của dịch vụ khách sạn cần đầu tư nhiều về số và chất lượng của lao động. Đầu tư cho lao động chính là đầu tư về chất lượng phục vụ tại khách sạn.

Định mức lao động trong khách sạn theo hai dạng chính:

Định mức lao động trung bình chung và định mức lao động trung bình bộ phận.

Định mức lao động trung bình chung tức là xác định số lượng nhân viên cần thiết để thực hiện kinh doanh 1 buồng trong một năm kinh doanh.

Ví dụ định mức lao động bình quân chung của một số khách sạn ở Hà Nội (Xem bảng 5-2):

Khối khách sạn sở hữu liên doanh hạng khách sạn 3 đến 5 sao lao động bình quân 1,61 người/buồng, thu nhập bình quân 1,35 triệu/người/tháng, khối khách sạn thuộc sở hữu nhà nước hạng khách sạn 2-3 sao, lao động bình quân 1,64 người/ buồng, thu nhập bình quân 1,1 triệu/người/tháng, khối khách sạn tư nhân khách sạn chưa được xếp sao 0,89 người/buồng thu nhập bình quân 0,8 triệu/ người/tháng.

Định mức lao động trung bình bộ phận tức là xác định khối lượng công việc mà một nhân viên phải thực hiện trong một đơn vị thời gian (thường là 8 giờ cho 1 ca làm việc). Việc định mức này thường áp dụng cho các chức danh tại bộ phận lao động trực tiếp kinh doanh trong khách sạn như bộ phận lễ tân, buồng, bàn, bar. Sau đây là các ví dụ:

Ví dụ 1: về định mức quét dọn buồng và tiêu chuẩn về thời gian quét dọn các loại buồng của khách sạn thành phố ở Thượng Hải - Trung Quốc như sau:

- Số buồng quét dọn là 16 buồng/ngày/người đối với loại buồng không có khách ở.

- Số buồng quét dọn là 12 buồng/ngày/người đối với loại buồng có khách đang ở và loại buồng mà khách vừa trả.

- Thời gian quét dọn loại buồng không có khách 5 – 10 phút/ buồng/người.

- Thời gian quét dọn loại buồng khách đang ở 20 – 25 phút/buồng/người.

- Thời gian quét dọn loại buồng khách vừa trả 30 – 40 phút/ buồng/người.

- Thời gian quét dọn loại buồng khách vừa trả mà loại buồng đó khách thuê liên tục từ 5 ngày trở lên 40 – 45 phút/ buồng/người.

Ví dụ 2: về bố trí nhân viên của khách sạn Regal. Việc bố trí lao động của khách sạn này tính theo giờ làm việc căn cứ vào số suất ăn, số buồng được khách thuê.

Ví dụ 3: về định mức lao động cho nhân viên phục vụ buồng tại một số khách sạn ở Hà Nội.

Trước hết phải thấy rằng việc định mức lao động trong kinh doanh khách sạn không phải là *phương pháp kinh tế kỹ thuật* mà là *phương pháp thống kê kinh nghiệm* do đặc điểm đặc trưng của sản xuất và tiêu dùng sản phẩm khách sạn. Do đó không thể đưa ra một công thức dập khuôn làm định mức lao động chung cho tất cả các khách sạn, việc xác định trước hết phụ thuộc vào *điều kiện, sản phẩm, khách* của khách sạn, kinh nghiệm của các nhà quản lý (xem bảng 5.1 và bảng 5.2). Xây dựng định mức lao động của khách sạn cần bảo đảm 3 yêu cầu:

- Trung bình, tiên tiến.

- Tạo động lực cho người thực hiện.

- Không cố định và rập khuôn máy móc.

Xây dựng định mức lao động của khách sạn cần dựa vào các căn cứ sau:

- Dựa trên quy trình tổ chức phục vụ của từng bộ phận.

- Dựa trên số lượng chủng loại, cơ cấu dịch các dịch vụ bổ sung đi kèm.

- Đặc điểm tiêu dùng của thị trường mục tiêu.

- Tính thời vụ trong sản xuất và tiêu dùng sản phẩm khách sạn.

- Thống kê định mức lao động của khách sạn qua từng thời kỳ.

- Thống kê định mức lao động của các khách sạn cạnh tranh.

- Định mức lao động trung bình của toàn ngành.
- Định mức lao động trung bình của các khách sạn tiên tiến làm ăn có hiệu quả trong vùng.
- Lấy ý kiến của nhân viên ở các bộ phận phục vụ trực tiếp.
- Khả năng áp dụng tiến bộ của khoa học kỹ thuật.

Bảng 5-3. Định mức lao động cho nhân viên bộ phận buồng ở một số khách sạn tại Hà Nội

STT	Khách sạn	Hạng	Bộ phận buồng
1	Kim Liên	3 sao	13 buồng/ người/ca
2	Hoà Bình	3 sao	14 buồng/ người/ca
3	Dân Chủ	3 sao	12 buồng/ người/ca
4	Công Đoàn	3 sao	14 buồng/ người/ca
5	Sài Gòn	3 sao	14 buồng/ người/ca
6	Hà Nội	4 sao	15 buồng/ người/ca
7	Melia	5 sao	16 buồng/ người/ca

5.3.4. Chiêu mộ và tuyển chọn (Recruitment and Selection)

Chiêu mộ, thực chất của công việc này là quảng cáo để thu hút người lao động đến với khách sạn. Để hoạt động này thành công và có hiệu quả cần có:

- Kế hoạch cụ thể, rõ ràng.
- Dự kiến các nguồn cung cấp lao động.
- Lựa chọn hình thức phương tiện, tần suất, nội dung quảng cáo.
- Thời gian, hình thức, thủ tục tiếp nhận hồ sơ.

Quá trình chiêu mộ được thực hiện theo các bước:

- Xác định chỉ tiêu và chất lượng chiêu mộ dựa vào nhu cầu lao động của khách sạn và bảng mô tả công việc để đưa ra các tiêu chuẩn cho các ứng viên (thể chất, giáo dục, kinh nghiệm, kiến thức, kỹ năng, kỹ thuật, các phẩm chất cá nhân, yêu cầu điều kiện ăn ở đi lại, thời gian làm việc).

- Chiêu mộ tại chỗ (bên trong khách sạn).
- Chiêu mộ từ bên ngoài khách sạn.
- Chi phí cho hoạt động chiêu mộ.
- Quảng cáo.

Sau khi thực hiện các công việc của chiêu mộ tiến hành tuyển chọn, các công việc cần tiến hành trong quá trình tuyển chọn:

- Công tác chuẩn bị.
- Tuyển chọn chính thức (phỏng vấn sơ bộ, xét đơn xin việc, trắc nghiệm ứng cử viên, kiểm tra lý lịch, khám sức khỏe, quyết định tuyển dụng).

Ngày nay người ta thường dùng mô hình 3 “C” để tuyển chọn:

- Tiếp xúc (Contact)
- Nội dung (Content)
- Kiểm soát (Control)

5.3.5. Bổ nhiệm và giao việc (Appointment and introduction)

Sau khi có kết quả tuyển chọn bộ phận quản trị nhân lực có trách nhiệm gửi kết quả và thư mời người trúng tuyển đến nhận việc. Trước khi giao công việc cho nhân viên cần làm các thủ tục như trao quyết định bổ nhiệm và các giấy tờ có liên quan.

Giới thiệu về khách sạn bao gồm: truyền thống, khách hàng, sản phẩm, tôn chỉ mục đích, bộ máy tổ chức, kỷ luật lao động, nội quy bảo đảm an ninh an toàn, phòng cháy chữa cháy, nội quy của khách sạn....

5.3.6. Đánh giá việc thực hiện (Performance appraisal)

Đánh giá việc thực hiện có tác dụng so sánh giữa công việc đã được thực hiện của người lao động so với bản thiết kế công việc tương ứng với chức danh của loại công việc đó. Đánh giá thực hiện công việc được thực hiện theo nhiều mục đích khác nhau như: cung cấp các thông tin phản hồi cho người lao động thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn và với nhân viên khác, giúp người lao động điều chỉnh sửa chữa những sai sót trong quá trình thực hiện công việc, kích thích, động viên người lao động thông qua việc đánh giá, ghi nhận những ưu điểm của họ, hỗ trợ để phát

triển, cung cấp các dữ liệu cho việc trả lương, đào tạo lại, thăng tiến, tăng cường mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới.

Phương pháp tiếp cận: đánh giá kết quả đầu ra, hoặc đánh giá các yếu tố đầu vào, hoặc kết hợp cả hai. Việc tiến hành đánh giá bao gồm:

- Xây dựng hệ thống đánh giá
- Tổ chức đánh giá
- Đánh giá thông qua phỏng vấn
- Các điều cần chú ý có và không khi đánh giá

5.3.7. Đào tạo nghề nghiệp (Training)

Mục tiêu là phải tạo nghề nghiệp cho nhân viên

Hình thức đào tạo: đào tạo mới (apprentice), học việc (simulation), tham gia khoá bồi dưỡng (certification), đào tạo tại chỗ bằng cách kèm cặp của thợ cả (on the job training), bồi dưỡng nghề nghiệp theo các khoá đào tạo hoặc tự học (off the job training). Do đó cần phân tích nhu cầu huấn luyện và hiệu quả của các hình thức huấn luyện để lựa chọn hình thức đào tạo nhân viên thực thi các công việc trong khách sạn cho thích hợp.

5.3.8. Đánh giá hiệu quả sử dụng nhân lực (Effective evaluation)

Để đánh giá hiệu quả sử dụng lao động, ngoài chỉ tiêu năng suất lao động bình quân, cần tiến hành phân tích các khía cạnh sau đây:

- Phân tích tình hình biến động nhân lực của khách sạn trong mối quan hệ với doanh thu của khách sạn bằng chỉ số. Công thức tính chỉ số phân tích:

$$I_1 = \frac{T_i}{T_0 \times \frac{D_1}{D_0}} \times 100\%$$

Trong đó: T_i là lao động của kỳ phân tích
 T_0 là lao động của kỳ trước
 D_i là doanh thu của kỳ phân tích
 D_0 là doanh thu của kỳ trước

Nếu $I_1 < 1$ tiết kiệm lao động so với kỳ trước

$I_1 > 1$ tăng phí lao động so với kỳ trước

$I_1 = 1$ không thay đổi so với trước

Từ đó suy ra số lao động tiết kiệm (lãng phí) = $*D_1/D_0$

- Phân tích tình hình biến động quỹ tiền lương của khách sạn trong mối quan hệ với doanh thu bằng chỉ số. Công thức tính chỉ số:

$$I_s = \frac{S_1}{S_0 \times \frac{D_1}{D_0}} \times 100\%$$

Trong đó: S_1 là quỹ lương của kỳ phân tích

S_0 là quỹ lương của kỳ trước.

D_1 là doanh thu của kỳ phân tích.

D_0 là doanh thu của kỳ trước.

Nếu $I_s < 1$ tiết kiệm quỹ lương so với kỳ trước

$I_s > 1$ lãng phí quỹ lương so với kỳ trước

$I_s < 1$ không thay đổi so với kỳ trước.

Từ đó suy ra quỹ tiền lương tiết kiệm (lãng phí) = $\Delta_s = S_1 - S_0 * D_1 / D_0$

Từ kết quả phân tích trên tìm ra sự hợp lý hoặc bất hợp lý trong việc sử dụng lao động để có giải pháp thích hợp.

5.3.9. Quản lý thu nhập của người lao động (Income management)

Tạo động lực cho người lao động là việc xây dựng và thực thi các chính sách biện pháp nhằm mục đích khuyến khích người lao động chủ động tích cực và sáng tạo để hoàn thành các công việc được giao theo chức danh, làm cho tất cả thành viên trong khách sạn đều có mong muốn làm vui lòng khách hàng. Tạo động lực cho người lao động bao gồm khuyến khích về vật chất và khuyến khích về tinh thần. Cơ cấu về hệ thống tạo động lực cho người lao động được thể hiện bằng Hình 5.5.

Khuyến khích về vật chất.

Khuyến khích về vật chất chính là tạo thu nhập cho người lao động. Thu nhập của người lao động bao gồm các khoản *tiền lương, tiền thưởng và các loại phúc lợi*.

Thứ hai, xác định lương của người lao động bao gồm các khoản nào cấu thành.

Ví dụ 1: Công ty khách sạn Kim Liên đã áp dụng việc trả lương cho người lao động theo cách:

Tiền lương = Tiền lương cơ bản + Tiền lương vòng II

Trong đó:

Tiền lương cơ bản
(theo quy định của Nhà nước) = Đơn giá tiền lương $\times$ Hệ số lương

Tiền lương vòng II = Ngày công $\times$ Lương bình quân vòng II tính cho một ngày công $\times$ Hệ số trách nhiệm.

Quỹ lương của khách sạn = $0,7 \times$ (Tổng doanh thu - Tổng chi phí).
Tổng chi phí không bao gồm chi phí lương và thuế thu nhập khách sạn.

Lương bình quân vòng II tính cho một ngày công = $\text{Quỹ lương} - \text{chi lương cơ bản} - \text{quỹ lương dự phòng } (0,12 \times \text{quỹ lương}) - \text{quỹ khen thưởng } (0,1 \times \text{quỹ lương}) / \text{Tổng số ngày công của người lao động trong tháng của khách sạn.}$

Ví dụ 2: Tiền lương của người lao động tại khách sạn Melia - Hà Nội

Tiền lương cơ bản (phần cứng) của khách sạn này được phân phối theo các chức danh đảm nhận các chức trách khác nhau (xem bảng).

Bảng 5-4. Mức lương theo chức danh tại khách sạn Melia Hà Nội

Chức danh	Lương (tháng (USD))
Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc	8000 - 10.000
Giám đốc các bộ phận	1.000 - 4.000
Trưởng các bộ phận	600 - 1.000
Trợ lý bộ phận	500 - 800
Trưởng ca	300 - 500
Giám sát viên	200 - 400
Nhân viên cấp I	150 - 270
Nhân viên thường	90 - 180

Trên thực tế các khách sạn có thể áp dụng các hình thức trả lương khác nhau. Cho dù áp dụng hình thức nào cũng phải tuân thủ các yêu cầu:

- Phân phối theo lao động
- Bảo đảm tính công bằng, kích thích nâng cao năng suất, chất lượng
- Tuân thủ các quy định của Nhà nước về tiền lương

Tiền thưởng là khoản tiền trả cho người lao động khi họ thực hiện tốt công việc của mình. Các hình thức thưởng có thể sử dụng trong khách sạn như: thưởng năng suất, chất lượng, tiết kiệm, sáng kiến, theo kết quả kinh doanh, ký kết các hợp đồng, đảm bảo hoặc vượt giờ làm việc, về lòng trung thành, tận tâm với khách sạn, thành tích đặc biệt.

Cơ cấu thu nhập hàng tháng của người lao động:

Thu nhập = Lương cơ bản + Phụ cấp + Tiền thưởng

Trong đó:

- Lương cơ bản: 40%
- Phụ cấp lương: 30%
- Thưởng: 30%

Phúc lợi: phụ thuộc vào các quy định của bộ luật lao động, tập quán, khả năng của từng khách sạn. Phúc lợi của khách sạn thường bao gồm: bảo hiểm y tế, xã hội, hưu trí, nghỉ phép, nghỉ lễ, tết, các bữa ăn giữa ca, trợ cấp khó khăn, quà tặng.

Khuyến khích về tinh thần: động viên bằng các danh hiệu, quan tâm đến đời sống tinh thần, biểu dương, khen ngợi, ghi công....

Phòng ngừa và giải quyết tranh chấp lao động

Tranh chấp lao động là những tranh chấp về quyền và lợi ích của các bên liên quan đến việc làm, tiền lương, thu nhập và các điều kiện lao động khác. Tranh chấp lao động có thể là: bãi công, đình công và lãn công.

Phòng ngừa tranh chấp lao động là thực hiện những biện pháp nhằm ngăn chặn trước những tranh chấp lao động có thể xảy ra giữa chủ khách sạn với người lao động.

Giải quyết tranh chấp lao động ở mỗi quốc gia thực hiện một cách thống nhất theo một cơ chế hoàn chỉnh được pháp luật quy định.

Câu hỏi ôn tập

1. Trình bày quy trình quản trị nguồn nhân lực của khách sạn, liên hệ với quản trị nguồn nhân lực của các khách sạn hiện nay ở Việt Nam?
2. Phân tích lợi ích của thiết kế/phân tích công việc? Khi nào phải thiết kế công việc?
3. Trình bày nội dung của bản mô tả công việc, bản yêu cầu năng lực đối với người thực hiện và bảng tiêu chuẩn thực hiện công việc?
4. Phân tích công việc công cụ của quản lý nguồn nhân lực trong khách sạn?
5. Phân tích đặc điểm thay thế nhân lực cao trong kinh doanh khách sạn?
6. Trình bày các phương pháp dự đoán cầu nhân lực của khách sạn?
7. Trình bày phương pháp tuyển mộ lao động trong khách sạn?
8. Trình bày quá trình tuyển chọn lao động trong khách sạn?
9. Trình bày các biện pháp tạo động lực cho người lao động trong khách sạn?
10. Trình bày các loại phúc lợi cho người lao động trong khách sạn?
11. Trình bày quá trình giải quyết bất bình của người lao động trong khách sạn?

Tài liệu tham khảo

1. Denny G. Rutherford (2007), *Quản lý và vận hành khách sạn*, trang 119.
2. Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2010), *Giáo trình Quản trị nhân lực*, NXB ĐHKQTĐ.
3. Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2004), *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*, nhà Xuất bản lao động xã hội.
4. Hiệp hội Du lịch thành phố Hồ Chí Minh (1997), *Quản lý khách sạn*, NXB Tuổi trẻ.
5. Đào Hữu Hòa (1996), *Giáo trình Quản trị nhân sự*, Huế.
6. Lục Bội Minh (1998), *Quản lý khách sạn hiện đại*, NXB Chính trị Quốc gia.
7. Nguyễn Văn Mạnh, Hà Thanh Hải (2005), *Bày biện pháp quản lý để nâng cao sức cạnh tranh của khách sạn*, Tạp chí Kinh tế và Phát triển.
8. Tổng cục Du lịch Việt Nam (2009), *Nghiệp vụ quản lý khách sạn nhỏ*.
9. Denny G. Rutherford (2007), *Hotel Management and Operations*, 4th Edition, Copyright by John Wiley & Son, Inc.
10. Michael J. Boella, Steven Goss-Turner (1997), *Human Resource Management In The hospitality Industry*, 5th Edition, published Stanley Thornes Ltd, Old Station Drive, Leckhamton, CHELTENHAM GL53 0DN ENGLAND.
11. John R. Walker (1996), *Introduction to Hospitality*, Prentice Hall, New Jersey 047458.
12. Luis R. Gomez- Mejia, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2004), *Managing Human Resources*, 4th Edition, Prentice Hall Pearson Education.

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. ...
10. ...
11. ...
12. ...
13. ...
14. ...
15. ...
16. ...
17. ...
18. ...
19. ...
20. ...
21. ...
22. ...
23. ...
24. ...
25. ...
26. ...
27. ...
28. ...
29. ...
30. ...
31. ...
32. ...
33. ...
34. ...
35. ...
36. ...
37. ...
38. ...
39. ...
40. ...
41. ...
42. ...
43. ...
44. ...
45. ...
46. ...
47. ...
48. ...
49. ...
50. ...
51. ...
52. ...
53. ...
54. ...
55. ...
56. ...
57. ...
58. ...
59. ...
60. ...
61. ...
62. ...
63. ...
64. ...
65. ...
66. ...
67. ...
68. ...
69. ...
70. ...
71. ...
72. ...
73. ...
74. ...
75. ...
76. ...
77. ...
78. ...
79. ...
80. ...
81. ...
82. ...
83. ...
84. ...
85. ...
86. ...
87. ...
88. ...
89. ...
90. ...
91. ...
92. ...
93. ...
94. ...
95. ...
96. ...
97. ...
98. ...
99. ...
100. ...