

TRƯỜNG ĐẠI HỌC
DÂN LẬP HÀI PHÒNG

THƯ VIỆN

339.42

NG 527 V

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

Đồng chủ biên:

TS. NGUYỄN VĂN MẠNH
TH.S HOÀNG THỊ LAN HƯƠNG

GIÁO TRÌNH



QUẢN TRỊ
KINH DOANH

KHÁCH SẠN

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

THU VIỆN
ĐH. DÂN LẬP HP
KÝ HIỆU: 339.44
NG 527 V
SỐ: _____

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

ĐỒNG CHỦ BIÊN: TS. NGUYỄN VĂN MẠNH
TH.S HOÀNG THỊ LAN HƯƠNG

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

THU VIỆN ĐH. DÂN LẬP HP
PHÒNG ĐỌC
2009 ĐVL 3277

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN
Hà Nội - 2008

1975

1976

1977

1978

1979

1980

1981

1982

1983

1984

1985

1986

1987

1988

1989

1990

Lời giới thiệu

Từ những năm 1990 đến nay, kinh doanh khách sạn ở Việt Nam phát triển rất nhanh. Nếu vào năm 1985 ở Việt Nam chỉ có 36 khách sạn với khoảng 1.500 buồng thì đến hết tháng 3 năm 2003 đã có 3.890 khách sạn với 75.000 buồng. 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 sâu rộng 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 chuyên ngành đào tạo "Quản trị kinh doanh du lịch và 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 chuyên ngành du lịch, đã được trang bị trước đó.

Xuất phát từ yêu cầu thực tiễn và yêu cầu của công tác đào tạo sinh viên chuyên ngành quản trị kinh doanh du lịch, tập thể giáo viên Khoa Du lịch và Khách sạn Trường Đại học Kinh tế Quốc dân đã biên soạn giáo trình "*Quản trị kinh doanh khách sạn*" này.

Giáo trình "*Quản trị kinh doanh khách sạn*" do TS. Nguyễn Văn Mạnh và ThS. Hoàng Thị Lan Hương đồng chủ biên, ngoài ra

còn có sự tham gia biên soạn của TS. Trần Thị Minh Hoà.

ThS. Hoàng Thị Lan Hương biên soạn chương mở đầu, chương 1, chương 2, chương 4, chương 5 và chương 7.

TS. Nguyễn Văn Mạnh biên soạn chương 3 và chương 8.

TS. Trần Thị Minh Hoà biên soạn chương 6.

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. Mặc dù các tác giả đã rất cố gắng nhưng không thể tránh khỏi những khiếm khuyết. Tập thể tác giả xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, PGS.TS Trần Hậu Thụ, TS. Trần Hữu Nam, Hội đồng Khoa học Khoa Du lịch và Khách sạn, 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 sau được tốt hơn.

THAY MẶT TẬP THỂ TÁC GIẢ

TS. Nguyễn Văn Mạnh

CHƯƠNG MỞ ĐẦU

1. GIỚI THIỆU MÔN HỌC

Môn học *Quản trị kinh doanh khách sạn* là một trong những môn học cốt lõi trong hệ thống các môn học chuyên sâu của chuyên ngành đào tạo "Quản trị kinh doanh du lịch và 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 cung 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 thoả mãn nhu cầu ăn, ngủ - những nhu cầu thiết yếu không thể thiếu trong thời gian đi du lịch của con người. Tỷ trọng về 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 mà hoạt động kinh doanh khách sạn ở đó cũng mang nhiều nét đặc trưng khác nhau.

Hoạt động khách sạn (cho ở nhờ , ngủ nhờ) mang mục đích xã hội ở Việt Nam ra đời tương đối sớm, nhưng nó thực sự trở thành ngành kinh doanh mới chỉ từ sau thời kỳ mở cửa của nền kinh tế vào những năm đầu của thập niên 90. So với lịch sử hình thành và phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới thì ngành kinh doanh khách sạn của Việt Nam còn quá non trẻ và đầy mới mẻ. Mặc dù vậy, các nhà kinh doanh khách sạn Việt Nam đã và đang phải đương đầu với nhiều khó khăn do tình trạng

thiếu vốn, thiếu những hiểu biết kiến thức chuyên ngành sâu về kinh doanh khách sạn, thiếu kinh nghiệm trong quản lý điều hành một khách sạn, hơn thế nữa loại hình doanh nghiệp này đòi hỏi tính chuyên nghiệp rất cao. Điều đặc biệt là các doanh nghiệp non trẻ này lại phải kinh doanh trong bối cảnh hội nhập và toàn cầu hoá, thị trường khách sạn có sự cạnh tranh khốc liệt, với sự tham gia của nhiều "Đại gia" là các Tập đoàn khách sạn hàng đầu thế giới như ACCOR, HILTON, SHERATON, MELLIA v.v...

Thực tiễn đó đã đặt ra những yêu cầu đòi hỏi môn học "Quản trị kinh doanh khách sạn" trong chương trình đào tạo chuyên ngành "Quản trị kinh doanh du lịch và khách sạn" của Đại học Kinh tế Quốc dân phải trang bị những kiến thức chuyên ngành sâu, cơ bản và toàn diện cho các chuyên gia kinh tế về du lịch và khách sạn cũng như các nhà quản lý khách sạn ở Việt Nam. Đồng thời cũng đòi hỏi nội dung của môn học phải luôn được đổi mới và cập nhật những kiến thức và kinh nghiệm của các nước tiên tiến có bề dày lịch sử phát triển trong lĩnh vực này.

2. ĐỐI TƯỢNG CỦA MÔN HỌC

Môn học *Quản trị kinh doanh khách sạn* với tư cách là một môn khoa học cung cấp cho người học - sinh viên chuyên ngành "Quản trị kinh doanh du lịch và khách sạn" những cơ sở lý luận cơ bản về hoạt động kinh doanh khách sạn và những cơ sở thực tế 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 của môn học là các vấn đề kinh tế tổ chức, quản lý các hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Môn học tập trung phân tích, lý giải và làm rõ các vấn đề:

- Bản chất và đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn;
- Chỉ ra mối liên hệ giữa loại hình kinh doanh này với ngành du lịch và với nền kinh tế quốc dân;
- Nghiên cứu hoạt động của các quy luật khách quan và sự tác động của chúng đến các yếu tố sản xuất kinh doanh của doanh

nghiệp kinh doanh dịch vụ lưu trú và ăn uống trong lĩnh vực du lịch;

- Đưa ra phương pháp luận cho công tác tổ chức, quản lý và sử dụng có hiệu quả các yếu tố đầu vào của hoạt động kinh doanh khách sạn như: nguồn vốn, nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật, các hàng hoá nguyên vật liệu

Môn học *Quản trị kinh doanh khách sạn* lý giải các tình huống thực tế đang diễn ra trên thị trường kinh doanh khách sạn 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 dịch vụ này.

3. NỘI DUNG CỦA MÔN HỌC

Nội dung của môn học bao gồm những khái niệm cơ bản và cơ sở lý luận về kinh doanh khách sạn, các thành phần cấu thành của hoạt động kinh doanh khách sạn, các chức năng quản trị kinh doanh của khách sạn. Nội dung của công tác tổ chức hoạt động kinh doanh các dịch vụ cơ bản của khách sạn được đề cập khá rõ nét, giúp các nhà quản lý hiểu rõ và vận hành khách sạn một cách hiệu quả. Lịch sử hình thành và phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn và các xu hướng phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn trên thế giới cùng với những ý nghĩa to lớn của hoạt động kinh doanh khách sạn về kinh tế và xã hội đối với đất nước cũng là những nội dung hết sức quan trọng của môn học.

Với những hướng phát triển nội dung trên, môn học được kết cấu thành 9 chương kể cả chương mở đầu.

Chương mở đầu: Giới thiệu về môn học, đối tượng của môn học, nội dung và phương pháp nghiên cứu môn học.

Chương 1: Giới thiệu tổng quan về Kinh doanh khách sạn.

Chương 2: Cơ sở vật chất kỹ thuật và quy trình đầu tư xây dựng khách sạn.

Chương 3: Tổ chức bộ máy và quản trị nguồn nhân lực của khách sạn.

Chương 4: Tổ chức kinh doanh lưu trú của khách sạn.

Chương 5: Tổ chức kinh doanh ăn uống của khách sạn.

Chương 6: Hoạt động marketing của khách sạn.

Chương 7: Quản lý chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Chương 8: Phân tích kết quả Kinh doanh và tài chính của khách sạn.

Phụ lục: Các văn bản quy định về phân hạng khách sạn ở Việt Nam.

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU MÔN HỌC

Môn học *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 môn học *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 môn học *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.

Môn học 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

GIỚI THIỆU TỔNG QUAN VỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương:

Sau khi nghiên cứu chương này, người học cần phải nắm được những nội dung cơ bản sau:

- Hiểu được sự phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới và từ đó nắm chắc khái niệm kinh doanh khách sạn ở cả hai phương diện: kinh doanh lưu trú và kinh doanh ăn uống của nó.

- Hiểu được các đặc trưng cơ bản của kinh doanh khách sạn, từ đó phân biệt được hoạt động này với các lĩnh vực kinh doanh khác, giúp vận dụng vào quá trình vận hành kinh doanh khách sạn tốt hơn.

- Phân biệt được khái niệm *khách hàng* của khách sạn với *khách hàng* của các doanh nghiệp khác, từ đó vận dụng vào trong hoạt động marketing một cách hiệu quả.

- Nhận biết đúng về các sản phẩm của khách sạn và các đặc trưng của nó, từ đó biết vận dụng vào hoạt động quản lý và điều hành kinh doanh khách sạn hiệu quả hơn.

- Hiểu lịch sử hình thành và phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới và các xu hướng phát triển của nó hiện nay để áp dụng ở Việt Nam.

- Nhận thức đúng vai trò, ý nghĩa của kinh doanh khách sạn đối với ngành và đối với nền kinh tế và sự phát triển xã hội.

Nội dung cụ thể của chương:

- Các khái niệm cơ bản.

- Đặc điểm của kinh doanh khách sạn.

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

1.1. CÁC KHÁI NIỆM CƠ BẢN

1.1.1. Khái niệm kinh doanh khách sạn

Trong nghiên cứu bản chất của kinh doanh khách sạn, việc hiểu rõ nội dung của khái niệm "kinh doanh khách sạn" là cần thiết và quan trọng. Hiểu rõ nội dung của kinh doanh khách sạn một mặt sẽ tạo cơ sở để tổ chức kinh doanh khách sạn đúng hướng, mặt khác, kết hợp yếu tố cơ sở vật chất kỹ thuật với con người hợp lý nhằm đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của người tiêu dùng (khách). Muốn hiểu rõ nội dung của khái niệm "kinh doanh khách sạn", cần phải bắt đầu từ quá trình hình thành và phát triển của kinh doanh khách sạn.

Ban đầu, kinh doanh khách sạn chỉ là hoạt động kinh doanh dịch vụ nhằm bảo đảm chỗ ngủ qua đêm cho khách có trả tiền. Sau đó, cùng với những đòi hỏi thoả mãn nhiều nhu cầu hơn và ở mức cao hơn của khách du lịch và mong muốn của chủ khách sạn nhằm đáp ứng toàn bộ nhu cầu của khách, dần dần khách sạn tổ chức thêm những hoạt động kinh doanh ăn uống phục vụ nhu cầu của khách. Từ đó, các chuyên gia trong lĩnh vực này thường sử dụng hai khái niệm: kinh doanh khách sạn theo nghĩa rộng và nghĩa hẹp. Theo **nghĩa rộng**, kinh doanh khách sạn là hoạt động cung cấp các dịch vụ phục vụ nhu cầu nghỉ ngơi và ăn uống cho khách. Còn theo **nghĩa hẹp**, kinh doanh khách sạn chỉ đảm bảo việc phục vụ nhu cầu ngủ, nghỉ cho khách. Nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống vật chất của con người ngày càng được cải thiện tốt hơn, con người có điều kiện chăm lo đến đời sống tinh thần hơn, số người đi du lịch ngày càng tăng nhanh. Cùng với sự phát triển của hoạt động du lịch, sự cạnh tranh giữa các khách sạn nhằm thu hút ngày càng nhiều khách và nhất là những khách có khả năng tài chính cao đã làm tăng tính đa dạng trong hoạt động của ngành. Ngoài hai

hoạt động chính đã nêu, điều kiện cho các cuộc hội họp, cho các mối quan hệ, cho việc chữa bệnh, vui chơi giải trí v.v... cũng ngày càng tăng nhanh. Các điều kiện ấy đã làm cho trong nội dung của khái niệm kinh doanh khách sạn có thêm hoạt động tổ chức các dịch vụ bổ sung (dịch vụ giải trí, thể thao, y tế, dịch vụ chăm sóc sắc đẹp, dịch vụ giặt là v.v...).

Kinh doanh khách sạn cung cấp không chỉ có dịch vụ tự mình đảm nhiệm, mà còn bán cả các sản phẩm thuộc các ngành và lĩnh vực khác của nền kinh tế quốc dân như: nông nghiệp, công nghiệp chế biến, công nghiệp nhẹ, dịch vụ ngân hàng, dịch vụ bưu chính viễn thông, dịch vụ vận chuyển, điện, nước v.v... Như vậy, hoạt động kinh doanh khách sạn cung cấp cho khách những dịch vụ của mình và đồng thời còn là trung gian thực hiện dịch vụ tiêu thụ (phân phối) sản phẩm của các ngành khác trong nền kinh tế quốc dân.

Trong kinh doanh khách sạn, hai quá trình: sản xuất và tiêu thụ các dịch vụ thường đi liền với nhau. Đa số các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn phải trả tiền trực tiếp, nhưng một số dịch vụ không phải trả tiền trực tiếp nhằm tăng mức độ thoả mãn nhu cầu của khách hàng, làm vui lòng họ và từ đó tăng khả năng thu hút khách và khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường. Ví dụ như dịch vụ cung cấp thông tin, dịch vụ chăm sóc khách hàng v.v...

Khái niệm kinh doanh khách sạn lúc đầu dùng để chỉ hoạt động cung cấp chỗ ngủ cho khách trong khách sạn (Hotel) và quán trọ. Khi nhu cầu lưu trú và ăn uống với các mong muốn thoả mãn khác nhau của khách ngày càng đa dạng, kinh doanh khách sạn đã mở rộng đối tượng và bao gồm cả khu cắm trại, làng du lịch, các khách sạn - căn hộ, Motel v.v... Nhưng dù sao khách sạn vẫn chiếm tỷ trọng lớn và là cơ sở chính với các đặc trưng cơ bản nhất của hoạt động kinh doanh phục vụ nhu cầu lưu trú cho khách, vì vậy loại hình kinh doanh này có tên là "**kinh doanh khách sạn**".

Tóm lại, nội dung của kinh doanh khách sạn ngày càng được

mở rộng và phong phú, đa dạng về thể loại. Do sự phát triển đó mà ngày nay người ta vẫn thừa nhận cả nghĩa rộng và nghĩa hẹp của khái niệm "kinh doanh khách sạn". Tuy nhiên, ngày nay khái niệm kinh doanh khách sạn theo nghĩa rộng hay nghĩa hẹp đều bao gồm cả hoạt động kinh doanh các dịch vụ bổ sung. Các dịch vụ bổ sung ngày càng nhiều về số lượng, đa dạng về hình thức và thường phù hợp với vị trí, thứ hạng, loại kiểu, quy mô và thị trường khách hàng mục tiêu của từng cơ sở kinh doanh lưu trú. Trong nghĩa hẹp của khái niệm kinh doanh khách sạn, lẽ ra phải loại trừ nhóm dịch vụ phục vụ nhu cầu ăn uống cho khách, nhưng ngày nay ta thật khó tìm được cơ sở lưu trú không đáp ứng nhu cầu ăn uống cho khách, cho dù có thể chỉ là bữa ăn sáng.

Trên phương diện chung nhất, có thể đưa ra định nghĩa về kinh doanh khách sạn như sau:

Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí của họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi.

1.1.2. Khái niệm kinh doanh lưu trú

Như phần trên đã trình bày, kinh doanh lưu trú bao gồm việc kinh doanh hai loại dịch vụ chính là dịch vụ lưu trú và dịch vụ bổ sung. Các dịch vụ này không tồn tại ở dạng vật chất và được cung cấp cho các đối tượng khách, trong đó chiếm tỷ trọng lớn nhất vẫn là khách du lịch. Trong quá trình "sản xuất" và bán các dịch vụ, cơ sở kinh doanh lưu trú không tạo ra sản phẩm mới và cũng không tạo ra giá trị mới. Hoạt động của các cơ sở lưu trú thông qua việc sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn và hoạt động phục vụ của các nhân viên đã giúp chuyển dần giá trị từ dạng vật chất sang dạng tiền tệ dưới hình thức "khấu hao". Vì vậy kinh doanh lưu trú không thuộc lĩnh vực sản xuất vật chất, mà thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ.

Từ phân tích trên có thể định nghĩa như sau:

Kinh doanh lưu trú là hoạt động kinh doanh ngoài lĩnh vực sản xuất vật chất, cung cấp các dịch vụ cho thuê buồng ngủ và các dịch vụ bổ sung khác cho khách trong thời gian lưu lại tạm thời tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi.

1.1.3. Khái niệm kinh doanh ăn uống

Khi tìm hiểu bản chất của kinh doanh ăn uống du lịch, trước hết nên so sánh hoạt động này với hoạt động ăn uống công cộng, vì chúng có rất nhiều đặc điểm giống nhau. Kinh doanh ăn uống trong du lịch ra đời muộn hơn kinh doanh ăn uống công cộng, do đó khi đánh giá bản chất của kinh doanh ăn uống du lịch, có thể tìm hiểu qua bản chất của kinh doanh ăn uống công cộng.

Hoạt động phục vụ ăn uống công cộng và hoạt động kinh doanh ăn uống trong du lịch có một số điểm *giống nhau*: Thứ nhất, đều phục vụ nhu cầu thiết yếu của con người về ăn uống với số lượng lớn. Do vậy chúng đều tổ chức chế biến thức ăn theo hướng chuyên môn hoá cao; Thứ hai, cả hai hoạt động này đều có tổ chức hoạt động phục vụ nhu cầu tiêu thụ thức ăn, đồ uống tại chỗ cho khách hàng ngay tại cơ sở của mình.

Mặt khác, hai hoạt động này cũng có nhiều điểm *khác nhau*: Thứ nhất, điểm đặc trưng nhất của hoạt động 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 ở các nhà máy, trường học, các viện nghiên cứu và các tổ chức xã hội. Khác với ăn uống công cộng, ăn uống trong du lịch không hề được trợ cấp từ các quỹ tiêu dùng xã hội, mà hoạt động 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, kinh doanh ăn uống trong du lịch ngoài thức ăn và đồ uống, khách còn được thoả mãn nhu cầu thẩm mỹ bởi các dịch vụ giải trí như nghe nhạc, xem biểu diễn nghệ thuật, khiêu vũ hay hát Karaoke tại chính các nhà hàng nơi họ tiêu dùng sản phẩm ăn uống; Thứ ba, mục đích phục vụ của hai loại hoạt động này cũng khác nhau: ăn uống công cộng có mục đích chủ yếu là phục vụ, còn ăn uống trong du lịch lấy kinh doanh làm mục đích chính. Các doanh nghiệp kinh doanh ăn

uống trong du lịch phải tự hạch toán và phải theo đuổi mục tiêu lợi nhuận để đảm bảo sự tồn tại và phát triển lâu dài của mình. Ngoài ra, riêng đối với lĩnh vực du lịch quốc tế, kinh doanh ăn uống còn có thêm nhiệm vụ quan trọng là tích cực góp phần làm tăng thêm thu nhập ngoại tệ cho vùng và đất nước với chi phí ngoại tệ bỏ ra nhỏ nhất.

Như vậy, nội dung của kinh doanh ăn uống du lịch gồm 3 nhóm hoạt động sau:

- Hoạt động sản xuất vật chất: chế biến thức ăn cho khách.
- Hoạt động lưu thông: bán sản phẩm chế biến của mình và hàng chuyển bán (là sản phẩm của các ngành khác).
- Hoạt động tổ chức phục vụ: tạo điều kiện để khách hàng tiêu thụ thức ăn tại chỗ và cung cấp điều kiện để nghỉ ngơi, thư giãn cho khách.

Kinh doanh ăn uống du lịch thực hiện nhiệm vụ sản xuất vật chất vì trong hoạt động này, các sản phẩm của ngành công nghiệp thực phẩm và nông nghiệp được sản xuất, chế biến thành các món ăn như thức ăn chế biến nóng, đồ ăn nguội, bánh ngọt, v.v.v. Như vậy kinh doanh ăn uống du lịch tạo ra giá trị sử dụng mới và cả giá trị mới sau quá trình sản xuất của mình. Vì vậy lao động ở khu vực nhà bếp tại các nhà hàng du lịch là lao động sản xuất vật chất.

Tóm lại, kinh doanh ăn uống trong du lịch có nhiệm vụ chế biến ra các món ăn cho người tiêu dùng. Còn trong lưu thông, kinh doanh ăn uống trong du lịch có nhiệm vụ trao đổi và bán các thành phẩm là các món ăn đồ uống đã được chế biến sẵn, vận chuyển những hàng hoá này từ nơi sản xuất đến nơi tiêu dùng. Ngoài ra, ăn uống trong du lịch còn có nhiệm vụ tổ chức hoạt động phục vụ việc tiêu dùng các sản phẩm tự chế cũng như các sản phẩm chuyển bán cho khách ngay tại các nhà hàng - hoạt động cung cấp dịch vụ.

Hoạt động kinh doanh ăn uống trong du lịch đòi hỏi phải có cơ sở vật chất kỹ thuật đặc biệt, với mức độ trang thiết bị tiện nghi cao và đội ngũ nhân viên phục vụ cũng đòi hỏi phải có trình độ

chuyên môn nghiệp vụ cao, có thái độ phục vụ tốt để đảm bảo việc phục vụ trực tiếp nhu cầu tiêu dùng các món ăn, đồ uống cho khách tại nhà hàng.

Tóm lại, kinh doanh ăn uống trong du lịch có 3 loại hoạt động cơ bản là: hoạt động chế biến thức ăn, hoạt động lưu thông, hoạt động phục vụ. Các hoạt động này có mối quan hệ trực tiếp và phụ thuộc lẫn nhau. Nếu thiếu một trong ba loại hoạt động này không những sự thống nhất giữa chúng bị phá huỷ, mà còn dẫn đến sự thay đổi về bản chất của kinh doanh ăn uống trong du lịch. Ví dụ: nếu không có chế biến thức ăn thì không thể gọi là ngành ăn uống, vì đặc trưng của ngành ăn uống là phải chế biến thức ăn, đồ uống. Còn nếu thiếu hoạt động trao đổi, lưu thông thì không phải là hoạt động kinh doanh, mà là hoạt động mang tính xã hội - như phục vụ ăn uống trong bệnh viện, nhà trẻ v.v... Tương tự, nếu thiếu chức năng phục vụ, thì lại trở thành hoạt động của cửa hàng bán thức ăn chế biến sẵn.

Ba hoạt động chính trên đây của các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống trong du lịch gắn bó với nhau và không thể xác định được tỉ trọng tương đối của từng hoạt động trong tổng thể. Tỉ trọng tương đối của chúng không ngừng thay đổi dưới tác động của nhiều nhân tố khác nhau. Một mặt, xu hướng tập trung hoá cao độ trong sản xuất thức ăn vào những cơ sở chuyên sản xuất thức ăn và đồ uống với quy mô lớn sẽ dẫn đến việc giảm tỉ trọng của các doanh nghiệp sản xuất chế biến thức ăn đồ uống. Mặt khác, ngày nay yêu cầu về các cơ sở kinh doanh theo hình thức tự phục vụ đang ngày càng tăng lên, do đó làm giảm khối lượng của hoạt động phục vụ. Còn nhiệm vụ trao đổi thì giữ nguyên không thay đổi về giá trị tuyệt đối, nhưng khi tỉ trọng tương đối của hai nhiệm vụ kia giảm đi thì tỉ trọng tương đối của nhiệm vụ trao đổi sẽ tăng lên.

Ngày nay, trong các cơ sở kinh doanh ăn uống du lịch cùng với việc tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiêu dùng trực tiếp các thức ăn đồ uống, các điều kiện để giúp khách giải trí tại nhà hàng cũng được quan tâm và ngày càng được mở rộng, mà thực chất, đây là dịch vụ phục vụ nhu cầu bổ sung và giải trí cho khách tại các nhà hàng.

Vậy có thể rút ra định nghĩa như sau:

Kinh doanh ăn uống trong du lịch bao gồm các hoạt động chế biến thức ăn, bán và phục vụ nhu cầu tiêu dùng các thức ăn, đồ uống và cung cấp các dịch vụ khác nhằm thoả mãn các nhu cầu về ăn uống và giải trí tại các nhà hàng (khách sạn) cho khách nhằm mục đích có lãi.

1.1.4. Khách của khách sạn

Ta có thể coi khách của khách sạn là tất cả những ai có nhu cầu tiêu dùng sản phẩm của khách sạn. Họ có thể là: khách du lịch (từ các nơi khác ngoài địa phương đến) như khách du lịch với mục đích tham quan, nghỉ ngơi thư giãn; khách thương gia với mục đích công vụ... Họ cũng có thể là người dân địa phương hoặc bất kỳ ai tiêu dùng những sản phẩm đơn lẻ của khách sạn (dịch vụ tắm hơi xoa bóp, sử dụng sân tennis, thưởng thức một bữa ăn trưa, tổ chức một bữa tiệc cưới v.v...). Như vậy, khách của khách sạn là người tiêu dùng sản phẩm của khách sạn không giới hạn bởi mục đích, thời gian và không gian tiêu dùng. Vậy ***khách du lịch*** chỉ là một đoạn thị trường của khách sạn mà thôi, song đây lại là thị trường chính yếu, quan trọng nhất của khách sạn.

Có nhiều tiêu thức để phân loại khách của khách sạn. Có thể nêu ra các tiêu thức mang tính phổ biến và có ý nghĩa thiết thực trong việc nghiên cứu thị trường khách của khách sạn như sau :

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

Theo tiêu thức này, khách của khách sạn bao gồm hai loại:

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

Khách là người địa phương bao gồm tất cả 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 (hội họp, giải trí) là chính, họ ít khi sử dụng dịch vụ buồng ngủ của doanh nghiệp khách sạn, nếu có thì chủ yếu là

mua lẻ với thời gian lưu trú rất ngắn.

Khách không phải là người địa phương bao gồm tất cả những khách từ địa phương khác trong phạm vi Quốc gia (khách nội địa) và khách đến từ các quốc gia khác (khách Quốc tế). Loại khách này tiêu dùng hầu hết các sản phẩm của khách sạn như dịch vụ buồng ngủ, dịch vụ ăn uống và các dịch vụ bổ sung, giải trí.

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

Theo tiêu thức này, khách của khách sạn bao gồm bốn loại:

- Khách là người thực hiện chuyến đi với mục đích chính là để nghỉ ngơi, thư giãn - Loại khách này còn gọi là khách du lịch thuần túy.

- Khách là người thực hiện chuyến đi với mục đích chính là công vụ: đi công tác; đi để tham dự vào các hội nghị, hội thảo hoặc hội chợ; đi để nghiên cứu thị trường, để tìm kiếm cơ hội đầu tư, tìm đối tác làm ăn, ký hợp đồng...

- Khách là người thực hiện chuyến đi với mục đích chính là thăm người thân, giải quyết các mối quan hệ gia đình và xã hội.

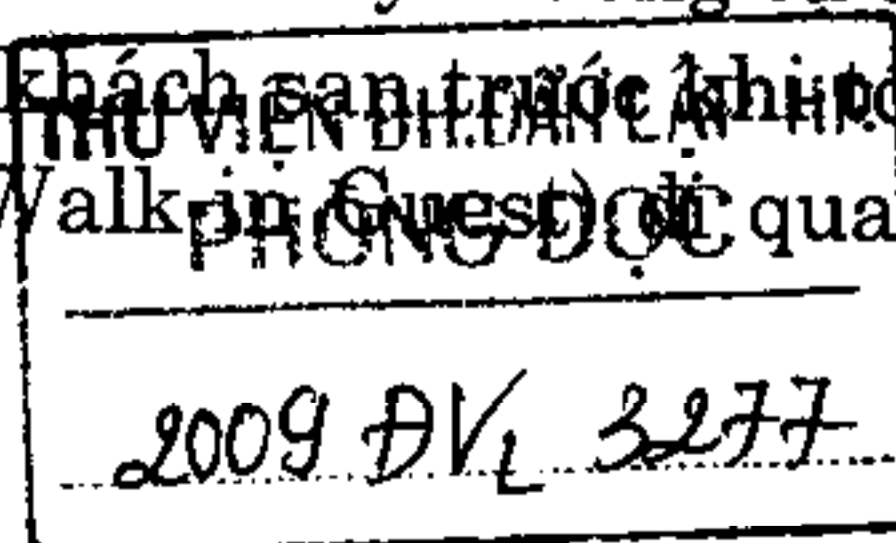
- Khách là người thực hiện chuyến đi với các mục đích khác như tham dự vào các sự kiện thể thao, đi vì mục đích chữa bệnh, học tập, nghiên cứu v.v...

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

Theo tiêu thức này, khách của khách sạn bao gồm hai loại:

- Khách tiêu dùng sản phẩm của khách sạn thông qua sự giúp đỡ của các tổ chức trung gian (khách đi thông qua tổ chức). Những khách này thường đăng ký buồng bởi các đại lý lữ hành, công ty lữ hành trước khi đến khách sạn và có thể thanh toán trước theo giá trọn gói của các công ty lữ hành du lịch.

- Khách tự tổ chức tiêu dùng sản phẩm của khách sạn (khách đi không thông qua tổ chức). Những khách này thường tự tìm hiểu về khách sạn, tự đăng ký buồng của khách sạn trước khi tới khách sạn hoặc có thể là khách vãng lai (Walk-in Guest) đi qua tình cờ



rẽ vào thuê buồng của khách sạn. Họ có thể là khách lẻ (cá nhân) hoặc cũng có thể là khách đi theo nhóm (tập thể).

Ngoài ra, người ta còn phân loại khách của khách sạn 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 loại khách, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động thu hút khách và hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Kết quả quá trình nghiên cứu thị trường khách của khách sạn sẽ là một số chỉ tiêu:

- Tổng số khách: là tổng số lượt khách đến lưu trú tại khách sạn trong một khoảng thời gian nhất định có thể là một năm hoặc một chu kỳ kinh doanh.

- Tổng số ngày khách: là số khách lưu trú tại khách sạn được cộng dồn trong một khoảng thời gian nhất định.

- 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 tại khách sạn (thường tính trong một tháng, một quý, một năm hoặc một chu kỳ kinh doanh).

Đồng thời, thông qua nghiên cứu khách của khách sạn sẽ giúp cho doanh nghiệp khách sạn trả lời được các câu hỏi:

- Ai là khách hàng mục tiêu của khách sạn?
- Đặc điểm trong hành vi tiêu dùng của họ là gì?
- Động cơ tiêu dùng sản phẩm của khách sạn của họ là gì?
- Sản phẩm của khách sạn đã đáp ứng nhu cầu đòi hỏi của khách một cách tốt nhất chưa? (Hay về giá cả?, chất lượng?)
- Đâu là kênh thông tin, kênh phân phối tốt nhất với khách hàng? Kênh thông tin, kênh phân phối hiện tại đã hiệu quả chưa?

Việc phân loại khách của khách sạn còn làm cơ sở tốt cho công tác dự báo về số lượng buồng cho thuê trong thời gian tiếp theo cho khách sạn của bộ phận marketing. Căn cứ vào kết quả phân

tích khách có thể chỉ ra hai dạng cho thuê buồng của khách sạn là: cho thuê ngắn hạn và dài hạn. Trong mỗi dạng này lại có các loại thuê ngắn hạn khác nhau theo mức giá đã định sẵn của khách sạn. Ví dụ khách sạn A đã chia ra dạng thuê ngắn hạn thành 6 loại theo mức giá cho thuê buồng: giá đắt nhất (giá công bố) cho khách vắng lai, giá cho khách thương gia, giá cho các thị trường liên kết, giá cho khách theo đoàn, giá cho các công ty lữ hành, giá cho khách hàng đặc biệt ưu đãi với chiết khấu... Chiến lược marketing của khách sạn liên quan chặt chẽ đến thị trường khách thuê buồng ngắn hạn với sáu loại khách nói trên. Kết quả phân tích cũng cho thấy sự biến thiên của từng loại khách trong dạng thuê ngắn hạn có ảnh hưởng lớn và trực tiếp đến giá thuê buồng trung bình của khách sạn. Một điều dễ dàng nhận thấy là giá trung bình cho khách thuê buồng ngắn hạn sẽ giảm đột ngột khi mà loại khách thuê buồng ở các loại giá cao giảm xuống và thay vào đó là loại khách thuê buồng với giá thấp (khách thuê buồng thông qua các đại lý bán buôn, các công ty lữ hành, khách của các tổ chức Chính phủ và phi Chính phủ, các công ty, các hãng thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau) tăng lên. Do vậy, việc phân tích các đối tượng khách của khách sạn phải được thực hiện chi tiết hoá theo từng loại khách để kiểm soát khả năng đánh giá kết quả và giúp khách sạn có giải pháp thu hút khách hiệu quả, góp phần tăng khả năng cạnh tranh cho khách sạn.

1.1.5. Sản phẩm của khách sạn

1.1.5.1. Khái niệm

Bất kỳ một doanh nghiệp nào hoạt động trên thị trường đều có hệ thống sản phẩm của mình. Tùy theo từng loại hình khách sạn (khách sạn của nhà nước hay khách sạn tư nhân hoặc khách sạn cổ phần, liên doanh), tùy theo mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp (mục tiêu kinh tế, mục tiêu kinh tế - xã hội) mà sản phẩm của từng khách sạn sẽ có những đặc điểm, yếu tố cấu thành và quy trình "sản xuất" ra sản phẩm khác biệt nhau. Tuy nhiên, theo Marketing hiện đại thì cho dù sản phẩm là của bất kỳ loại hình doanh nghiệp nào đi chăng nữa thì sản phẩm cũng được hiểu là:

Sản phẩm của một doanh nghiệp là tất cả mọi hàng hoá và dịch vụ có thể đem chào bán, có khả năng thoả mãn một nhu cầu hay mong muốn của con người, gây sự chú ý, kích thích sự mua sắm và tiêu dùng của họ.

Đối với một khách sạn thì sản phẩm được hiểu như sau:

Sản phẩm của khách sạn là tất cả những dịch vụ và hàng hoá mà khách sạn cung cấp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng kể từ khi họ liên hệ với khách sạn lần đầu để đăng ký buồng cho tới khi tiêu dùng xong và rời khỏi khách sạn.

Nếu xét trên góc độ về hình thức thể hiện thì ta có thể thấy sản phẩm của khách sạn bao gồm sản phẩm hàng hoá và sản phẩm dịch vụ:

- *Sản phẩm hàng hoá* là những sản phẩm hữu hình (có hình dạng cụ thể) mà khách sạn cung cấp như: thức ăn, đồ uống, hàng lưu niệm, các hàng hoá khác được bán trong doanh nghiệp khách sạn. Đây là loại sản phẩm mà sau khi trao đổi thì quyền sở hữu sẽ thuộc về người phải trả tiền. Trong số những sản phẩm hàng hoá thì hàng lưu niệm là một loại hàng đặc biệt, nó có ý nghĩa về mặt tinh thần đặc biệt đối với khách là người từ những địa phương khác, đất nước khác đến. Chính vì vậy, các nhà quản lý khách sạn thường rất chú ý tới việc đưa những sản phẩm này vào hoạt động kinh doanh của khách sạn.

- *Sản phẩm dịch vụ (sản phẩm dưới dạng phi vật chất hay vô hình)* là những sản phẩm có giá trị về vật chất hoặc tinh thần (hay cũng có thể là một sự trải nghiệm, một cảm giác về sự hài lòng hay không hài lòng) mà khách hàng đồng ý bỏ tiền ra để đổi lấy chúng. Sản phẩm dịch vụ của khách sạn bao gồm 2 loại là dịch vụ chính và dịch vụ bổ sung:

- Dịch vụ chính: là dịch vụ buồng ngủ và dịch vụ ăn uống nhằm thoả mãn nhu cầu thiết yếu của khách khi họ lưu lại tại khách sạn.

- Dịch vụ bổ sung: là các dịch vụ khác ngoài hai loại dịch vụ trên nhằm thoả mãn các nhu cầu thứ yếu trong thời gian khách lưu lại tại khách sạn. Đối với dịch vụ bổ sung của khách sạn,

người ta lại chia ra thành dịch vụ bổ sung bắt buộc và dịch vụ bổ sung không bắt buộc. Việc tồn tại dịch vụ bổ sung bắt buộc và không bắt buộc tùy thuộc vào quy định trong tiêu chuẩn phân hạng khách sạn của mỗi quốc gia.

Việc kinh doanh dịch vụ chính đem lại nguồn doanh thu cao cho các khách sạn. Song để đem lại hiệu quả kinh tế cao hơn cho khách sạn, các nhà quản lý thường muốn đưa vào khai thác kinh doanh các dịch vụ bổ sung vì khả năng quay vòng vốn nhanh hơn và yêu cầu về vốn đầu tư lại không cao. Do vậy vấn đề đặt ra là phải xác định cơ cấu sản phẩm của mỗi khách sạn cụ thể một cách hợp lý, phù hợp với điều kiện và khả năng cho phép cũng như trình độ tổ chức kinh doanh của từng nhà quản lý khách sạn.

Mặc dù các sản phẩm của khách sạn tồn tại dưới cả hai hình thức hàng hoá và dịch vụ nhưng hầu như các sản phẩm là hàng hoá đều được thực hiện dưới hình thức dịch vụ khi đem bán cho khách (thời gian, không gian sản xuất và tiêu dùng là trùng nhau). Vì vậy nhiều nhà nghiên cứu cho rằng ***sản phẩm của khách sạn là dịch vụ***. Vì thế hoạt động kinh doanh khách sạn thuộc lĩnh vực kinh doanh dịch vụ.

Nếu xét trên góc độ các thành phần cấu thành nên sản phẩm dịch vụ của khách sạn thì loại hình dịch vụ này được gọi là dịch vụ trọn gói vì cũng có đủ 4 thành phần là phương tiện thực hiện dịch vụ, hàng hoá bán kèm, dịch vụ hiện, dịch vụ ẩn:

- *Phương tiện thực hiện dịch vụ* phải có trước khi dịch vụ có thể được cung cấp. Ví dụ trong hoạt động kinh doanh buồng ngủ đó chính là toà nhà với đầy đủ các trang thiết bị tiện nghi trong đó.

- *Hàng hoá bán kèm* là hàng hoá được mua hay tiêu thụ bởi khách hàng trong thời gian sử dụng dịch vụ. Ví dụ trong khách sạn là các vật đặt buồng như: xà phòng, bàn chải đánh răng, giấy vệ sinh, sữa tắm v.v...

- *Dịch vụ hiện* là những lợi ích trực tiếp mà khách hàng dễ dàng cảm nhận được khi tiêu dùng và cũng là những khía cạnh chủ yếu của dịch vụ mà khách hàng muốn mua. Ví dụ trong khách

sạn là chiếc giường đệm thật êm ái trong căn buồng ấm cúng, sạch sẽ v.v...

- *Dịch vụ ẩn* là những lợi ích mang tính chất tâm lý mà khách hàng chỉ cảm nhận được sau khi đã tiêu dùng dịch vụ. Ví dụ cảm giác về sự an toàn, yên tĩnh khi ở tại khách sạn hay sự cảm nhận về thái độ phục vụ niềm nở, ân cần, lịch sự và chu đáo của nhân viên phục vụ của khách sạn v.v.v.

Trên đây chúng ta đã xem xét khái niệm sản phẩm của khách sạn và cơ cấu của nó. Để hiểu rõ hơn chúng ta cần biết sản phẩm của khách sạn có những đặc điểm gì?

1.1.5.2. Đặc điểm của sản phẩm khách sạn

Với cách tiếp cận trên, sản phẩm của khách sạn gọi là các sản phẩm dịch vụ. Sản phẩm của khách sạn có những đặc tính của dịch vụ trọn gói, chúng ta có thể tóm lược các đặc điểm của sản phẩm dịch vụ của khách sạn trong các đặc điểm vô hình, 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:

- *Sản phẩm dịch vụ của khách sạn mang tính vô hình.* Do sản phẩm khách sạn 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 nó trước khi bán và trước khi mua. Người ta cũng không thể vận chuyển sản phẩm dịch vụ khách sạn trong không gian như các hàng hoá thông thường khác, điều này ảnh hưởng trực tiếp tới hệ thống kênh phân phối sản phẩm của khách sạn bởi lẽ chỉ có sự vận động một chiều trong kênh phân phối theo hướng: khách phải tự đến khách sạn 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 thu hút khách đối với khách sạn nếu muốn tồn tại và phát triển trên thị trường.

- *Sản phẩm khách sạn là dịch vụ không thể lưu kho cất trữ được.* Quá trình "sản xuất" và "tiêu dùng" các dịch vụ khách sạn là gần như trùng nhau về không gian và thời gian. Hay nói cách

khác, sản phẩm khách sạn có tính "tươi sống" cao. Đặc điểm này của sản phẩm khách sạn 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 mỗi ngày.

- *Sản phẩm khách sạn có tính cao cấp.* Khách của các khách sạn 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 khách sạn 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 đối tượng khách hàng rất khó tính này. Hay nói cách khác, các khách sạn muốn tồn tại và phát triển thì chỉ có thể dựa trên cơ sở luôn đảm bảo cung cấp những sản phẩm có chất lượng cao mà thôi.

- *Sản phẩm khách sạn có tính tổng hợp cao.* Tính tổng hợp này xuất phát từ đặc điểm của nhu cầu của khách du lịch. Vì thế trong cơ cấu của sản phẩm khách sạn chúng ta đã thấy có nhiều chủng loại sản phẩm dịch vụ khách sạn. Đặc biệt là các dịch vụ bổ sung, và các dịch vụ bổ sung giải trí đang ngày càng có xu hướng tăng lên. 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.

- *Sản phẩm của khách sạn chỉ được thực hiện với sự tham gia trực tiếp của khách hàng.* Sự hiện diện trực tiếp của khách hàng trong thời gian cung cấp dịch vụ đã buộc các khách sạn phải

tìm mọi cách để "kéo" khách hàng (từ rất nhiều nơi khác nhau) đến với khách sạn 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 cũng như mua sắm các trang thiết bị và lựa chọn cách thức trang trí nội thất bên trong và bên ngoài cho một khách sạn.

- Sản phẩm 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 khách sạn phải tuân thủ theo đúng pháp lệnh du lịch: Nghị định của Chính phủ về kinh doanh lưu trú và ăn uống, Thông tư hướng dẫn của Tổng cục du lịch và thoả mãn các điều kiện về mức độ trang thiết bị tiện nghi theo tiêu chuẩn phân hạng khách sạn của Tổng cục du lịch Việt Nam.

1.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA KINH DOANH KHÁCH SẠN

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

Kinh doanh khách sạn 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 thúc đẩy, thôi thúc con người đi du lịch. Nơi nào không có tài nguyên du lịch, nơi đó không thể có khách du lịch tới. Như trên đã trình bày, đối tượng khách hàng quan trọng nhất của một khách sạn chính là khách du lịch. Vậy, rõ ràng tài nguyên du lịch có ảnh hưởng rất mạnh đến kinh doanh của khách sạn. Mặt khác, khả năng tiếp nhận của tài nguyên du lịch ở mỗi điểm du lịch sẽ quyết định đến quy mô của các khách sạn trong vùng. Giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch có tác dụng quyết định thứ hạng của khách sạn. Chính vì vậy, khi đầu tư vào kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải nghiên cứu kỹ các thông số của tài nguyên du lịch cũng

như những nhóm khách hàng mục tiêu và khách hàng tiềm năng bị hấp dẫn tới điểm du lịch mà xác định các chỉ số kỹ thuật của một công trình khách sạn khi đầu tư xây dựng và thiết kế. Khi các điều kiện khách quan tác động tới giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch thay đổi sẽ đòi hỏi sự điều chỉnh về cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn cho phù hợp. Bên cạnh đó, đặc điểm về kiến trúc, quy hoạch và đặc điểm về cơ sở vật chất kỹ thuật của các khách sạn tại các điểm du lịch cũng có ảnh hưởng tới việc làm tăng hay giảm giá trị của tài nguyên du lịch tại các trung tâm du lịch.

1.2.2. Kinh doanh khách sạn 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 khách sạn: đòi hỏi các thành phần của cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn cũng phải có chất lượng cao. Tức là chất lượng của cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn tăng lên cùng với sự tăng lên của thứ hạng khách sạn. Sự sang trọng của các trang thiết bị được lắp đặt bên trong khách sạn chính là một nguyên nhân đẩy chi phí đầu tư ban đầu của công trình khách sạn lên cao.

Ngoài ra, đặc điểm này còn xuất phát từ một số nguyên nhân khác như: chi phí ban đầu cho cơ sở hạ tầng của khách sạn cao, chi phí đất đai cho một công trình khách sạn rất lớn.

1.2.3. Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối lớn

Sản phẩm khách sạn chủ yếu mang tính chất phục vụ và sự phục vụ này không thể cơ giới hoá được, mà chỉ được thực hiện bởi những nhân viên phục vụ trong khách sạn. Mặt khác, lao động trong khách sạn có tính chuyên môn hoá khá cao. Thời gian lao động lại phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách, thường kéo dài 24/24 giờ mỗi ngày. Do vậy, cần phải sử dụng một số lượng lớn lao động phục vụ trực tiếp trong khách sạn. Với đặc điểm này, các nhà quản lý khách sạn luôn phải đối mặt với những khó khăn về

chi phí lao động trực tiếp tương đối cao, khó giảm thiểu chi phí này mà không làm ảnh hưởng xấu tới chất lượng dịch vụ của khách sạn. Khó khăn cả trong công tác tuyển mộ, lựa chọn và phân công bố trí nguồn nhân lực của mình. Trong các điều kiện kinh doanh theo mùa vụ, các nhà quản lý khách sạn thường coi việc giảm thiểu chi phí lao động một cách hợp lý là một thách thức lớn đối với họ.

1.2.4. Kinh doanh khách sạn mang tính quy luật

Kinh doanh khách sạn chịu sự chi phối của một số nhân tố, mà chúng lại hoạt động theo một số quy luật như: quy luật tự nhiên, quy luật kinh tế - xã hội, quy luật tâm lý của con người v.v...

Chẳng hạn, sự phụ thuộc vào tài nguyên du lịch, đặc biệt là tài nguyên thiên nhiên, với những biến động lặp đi lặp lại của thời tiết khí hậu trong năm, luôn tạo ra những thay đổi theo những quy luật nhất định trong giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên đối với khách du lịch, từ đó gây ra sự biến động theo mùa của lượng cầu du lịch đến các điểm du lịch. Từ đó tạo ra sự thay đổi theo mùa trong kinh doanh của khách sạn, đặc biệt là các khách sạn nghỉ dưỡng ở các điểm du lịch nghỉ biển hoặc nghỉ núi.

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 khách sạn là phải nghiên cứu kỹ các quy luật và sự tác động của chúng đến khách sạn để từ đó chủ động tìm kiếm 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.

Với những đặc điểm trên của kinh doanh khách sạn, việc tạo ra một sản phẩm của khách sạn 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 cho kinh doanh khách sạn, kinh doanh ăn uống trong khách sạn cũng có một số nét đặc trưng

cơ bản như:

- Tổ chức ăn uống chủ yếu là cho khách ngoài địa phương và các khách này có thành phần rất đa dạng. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp khách sạn phải tổ chức phục vụ ăn uống phù hợp với yêu cầu và tập quán của khách du lịch chứ không thể bắt khách phải tuân theo tập quán của địa phương. Mọi sự coi thường tập quán ăn uống của khách đều dẫn đến mức độ thấp trong việc làm thoả mãn nhu cầu của khách và từ đó ảnh hưởng xấu đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Các khách sạn thường nằm ở những nơi cách xa địa điểm cư trú thường xuyên của khách, nên các khách sạn phải tổ chức ăn uống toàn bộ cho khách du lịch, kể cả các bữa ăn chính (sáng, trưa, tối) và các bữa ăn phụ và phục vụ đồ uống.

- Phải tạo ra những điều kiện và phương thức phục vụ nhu cầu ăn uống thuận lợi nhất cho khách tại các điểm du lịch và tại khách sạn: như tổ chức phục vụ ăn sáng và đồ uống ngay tại những nơi mà khách ưa thích nhất như ngoài bãi biển, ở các trung tâm thể thao, các phòng họp v.v... gọi là phục vụ tại chỗ.

- Việc phục vụ ăn uống cho khách du lịch đồng thời cũng là hình thức giải trí cho khách. Vì thế, ngoài các dịch vụ ăn uống, các doanh nghiệp khách sạn còn chú ý tổ chức các hoạt động giải trí cho khách và kết hợp những yếu tố dân tộc cổ truyền trong cách bài trí kiến trúc, cách mặc đồng phục của nhân viên phục vụ hay ở hình thức của các dụng cụ ăn uống và các món ăn đặc sản của nhà hàng.

1.3. Ý NGHĨA CỦA KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.3.1. Ý nghĩa kinh tế

Kinh doanh khách sạn là một trong những hoạt động chính của ngành du lịch và thực hiện những nhiệm vụ quan trọng của ngành. Mối liên hệ giữa kinh doanh khách sạn và ngành du lịch của một quốc gia không phải là quan hệ một chiều mà ngược lại, kinh doanh khách sạn cũng tác động đến sự phát triển của ngành

du lịch và đến đời sống kinh tế - xã hội nói chung của một quốc gia.

Thông qua kinh doanh lưu trú và ăn uống của các khách sạn, 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 khách sạn tại điểm du lịch. Kết quả dẫn đến sự phân phối lại giữa các vùng trong nước quỹ tiêu dùng cá nhân. 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. Theo cách này, kinh doanh khách sạn góp phần làm tăng GDP cho các vùng và quốc gia phát triển nó.

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. Thật vậy, đầu tư vào kinh doanh khách sạn vì đem lại hiệu quả của đồng vốn đầu tư cao cho nên chỉ từ 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 nước ngoài vào ngành này (chiếm khoảng gần 70% tổng số vốn đầu tư của nước ngoài vào Việt Nam).

Các khách sạn là bạn hàng lớn của nhiều ngành khác trong nền kinh tế, vì hàng ngày các khách sạn tiêu thụ một khối lượng lớn các sản phẩm của nhiều ngành như: các ngành công nghiệp nặng, công nghiệp nhẹ, công nghiệp thực phẩm, ngành nông nghiệp, ngành bưu chính viễn thông, ngành ngân hàng và đặc biệt là ngành thủ công mỹ nghệ.v.v... Vì vậy, khi phát triển ngành 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 kinh doanh khách sạn sẽ góp phần giải quyết một khối lượng lớn công ăn việc làm cho người dân làm việc trong ngành. Tuy nhiên, do phản ứng dây

chuyên 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. Điều này càng làm cho kinh doanh khách sạn có ý nghĩa kinh tế to lớn hơn đối với Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

1.3.2. 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 và sức sản xuất của người lao động tại các điểm du lịch. Vai trò của kinh doanh khách sạn trong sự nâng cao khả năng lao động cho con người càng được tăng lên ở Việt Nam từ sau khi có chế độ làm việc 5 ngày trong tuần. 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 gần 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. Đó cũng là nơi chứng kiến những sự kiện ký kết các văn bản 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 v.v... 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 trên nhiều phương diện khác nhau.

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

1.4.1. 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 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 được trang bị tuy 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 củng 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 2 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 mang tính chất 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 được 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 v.v... 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 mãnh liệt trong thời kỳ 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 thời kỳ này có một số đặc điểm như:

- 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, hoạt động 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.

Ở 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 v.v...

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.

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...

1.4.2. Các xu hướng cơ bản trong phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới

Kết quả nghiên cứu về kinh doanh khách sạn đã chỉ ra 7 xu hướng cơ bản trong sự phát triển của kinh doanh khách sạn:

Thứ nhất, ngày càng có nhiều các doanh nghiệp khách sạn áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật để cải tạo, hoàn thiện và hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật để tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Một số cung đoạn trong quy trình công nghệ phục vụ của khách sạn được tự động hoá. Ví dụ: đưa công nghệ tin học vào việc đăng ký buồng, vào hoạt động thanh toán, hay công tác thống kê vận dụng trong quản lý khách sạn... Do đó đã góp phần làm tăng năng suất lao động, tiết kiệm nhân lực, tăng tốc độ phục vụ, nâng cao được chất lượng dịch vụ và hiệu quả của công tác quản lý các hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Thứ hai, tăng nhanh về số lượng các cơ sở lưu trú ở hầu hết tất cả các nước trên thế giới. Các nước có ngành công nghiệp du lịch phát triển như Tây Ban Nha, Pháp đã có số giường 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. Các lều trại (Camping) có chiều hướng phát triển mạnh ở các nước có hoạt động du lịch phát triển và chiếm một số lượng đáng kể. Ví dụ như ở Tây Ban Nha: số lượng lều trại chiếm tỷ trọng cao (27,5%), khách sạn (23,20%), Motel (0,90%) Bungalow (9,30%), nhà trọ, căn hộ cho thuê (28,10%), các loại khác 11% trên tổng số các cơ sở lưu trú.

Thứ tư, tăng số lượng các khách sạn có thứ hạng bậc trung. Khách sạn thứ hạng thấp như 1 sao có chiều hướng giảm, trong

khi đó số lượng buồng của các khách sạn loại 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, khi mà 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 các dịch vụ khách sạn lâu đời với các nước mới phát triển loại hoạt động 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, 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 của mình để tăng quy mô, thứ hạng và mức cung cấp dịch vụ nhằm đáp ứng ở mức độ cao hơn nhu cầu của cầu thị trường.

Thứ sáu, xu hướng liên kết ngang. 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 bao giờ cũng 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, 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 kinh doanh dịch vụ lưu trú. Xuất phát từ những ưu nhược điểm của từng loại đối với nhu cầu của khách du lịch ở những vùng miền khác nhau. 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.

Tóm tắt chương 1

Chương 1 đã trình bày những cơ sở lý luận quan trọng về hoạt động kinh doanh khách sạn.

1. Khái niệm kinh doanh khách sạn chỉ được hiểu rõ khi ta xem xét khái niệm này trong quá trình phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới. Từ nội dung của kinh doanh lưu trú và ăn uống du lịch sẽ giúp người học hiểu rõ khái niệm về kinh doanh đặc thù này.

2. Khái niệm khách hàng của khách sạn đóng vai trò quan trọng trong việc giúp các nhà quản lý hiểu rõ và phân biệt được thị trường mục tiêu của mỗi khách sạn. Thị trường khách của khách sạn bao gồm cả khách du lịch và khách là người bản xứ, song các nhà quản trị khách sạn luôn đề cao vai trò chiến lược của thị trường khách du lịch và xem đó như thị trường mục tiêu làm căn cứ đưa ra các chính sách kinh doanh cho khách sạn.

3. Sản phẩm của khách sạn là một loại sản phẩm đặc biệt bởi sự tồn tại dưới hình thức kết hợp của cả dạng vật chất và phi vật chất của nó. Sản phẩm khách sạn vì thế được gọi là dịch vụ trọn gói và có những đặc điểm riêng biệt hơn so với các loại sản phẩm khác. Nhận diện các đặc điểm của sản phẩm khách sạn giúp việc đề ra các chính sách marketing cho khách sạn được phù hợp hơn.

4. Bản thân kinh doanh khách sạn cũng có những đặc điểm

riêng của mình. Nó không chỉ chịu sự phụ thuộc vào tài nguyên du lịch của mỗi điểm du lịch mà còn là lĩnh vực hoạt động đòi hỏi khả năng đầu tư cao. Kinh doanh của các khách sạn luôn đòi hỏi sử dụng một lượng lao động trực tiếp tương đối cao. Trong quá trình vận hành hoạt động của doanh nghiệp này, các nhà quản lý còn phải đối mặt với một vấn đề khó khăn nữa, đó là các khách sạn luôn hoạt động dưới sự chi phối của một số quy luật khách quan. Hiểu rõ những đặc điểm của kinh doanh khách sạn giúp các nhà quản lý sử dụng có hiệu quả hơn các nguồn lực và tận dụng các điểm mạnh của mình trong những điều kiện kinh doanh cụ thể.

5. Trên giác độ quản lý, các chủ doanh nghiệp khách sạn luôn quan tâm tới việc hoạt động kinh doanh này có đem lại hiệu quả kinh tế cao cho doanh nghiệp của họ hay không. Các địa phương có thể tạo điều kiện tốt cho các dự án khách sạn nếu biết rằng nó đem lại cho nền kinh tế địa phương những nguồn lợi lớn về kinh tế và xã hội. Chương 1 đã giúp những người quan tâm hiểu rõ những vấn đề đó.

6. Lịch sử và xu hướng phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới được đề cập khá rõ nét. Quá trình hình thành và phát triển của hoạt động kinh doanh này đã trải qua một thời gian dài và đã thay đổi nhiều cho đến ngày nay. Hình thức tồn tại và phương thức tiến hành kinh doanh của hoạt động này đang dần thay đổi để thích ứng với những điều kiện mới của thời đại.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 1

1. Trình bày khái niệm kinh doanh khách sạn theo nghĩa hẹp và nghĩa rộng và theo chức năng hoạt động của nó?
2. Hãy cho biết nội dung của kinh doanh khách sạn gồm những chức năng hoạt động nào?
3. Hãy trình bày khái niệm “khách” của khách sạn? Người ta

thường phân đoạn khách của khách sạn ra thành những loại khách nào?

4. Cho biết các đặc điểm trong tiêu dùng sản phẩm khách sạn của khách của khách sạn?

5. Sản phẩm khách sạn là gì? Có những loại sản phẩm chủ yếu nào? Sự khác nhau căn bản giữa những loại sản phẩm đó là gì?

6. Hãy phân tích các đặc điểm của kinh doanh khách sạn?

7. Hãy cho biết lịch sử hình thành và phát triển của kinh doanh khách sạn trên thế giới? Anh chị biết gì về lịch sử phát triển của kinh doanh khách sạn ở Việt Nam?

8. Có những xu hướng phát triển nào trên thế giới trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn? Chúng có đang vận hành ở nước ta không?

9. Trình bày một số ý nghĩa quan trọng của kinh doanh khách sạn?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt:

1. Luật du lịch - nhà xuất bản Chính trị quốc gia, 2006.
2. Tập thể tác giả Khoa Du lịch và khách sạn Đại học kinh tế quốc dân, Giải thích thuật ngữ du lịch và khách sạn - Hà Nội, 2001.
3. Tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn du lịch" Khoa Du lịch và khách sạn Đại học Kinh tế Quốc dân - Hà Nội, 1988.
4. Hà Thanh Hải, Trương Nam Thắng - Hai tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn" - Vũng Tàu, 1991.
5. Trịnh Xuân Dũng - Giáo trình Quản trị kinh doanh khách sạn, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, 1999.

6. Nguyễn Văn Lưu - Thị trường du lịch, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, 1998.

Tiếng Anh:

H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen - A Host of Opportunities: An Introduction to Hospitality Management - Irwin, 1996.

K. Chon, R.T. Sparrowe - welcome to Hospitality, An Introduction - South Westerrn, 1995.

John R. Walker - Introduction to Hospitality - Prentice Hall, 1996.

Chương 2

CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT VÀ QUY TRÌNH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương:

Sau khi nghiên cứu chương này, người học phải làm chủ tốt các vấn đề sau đây:

- Hiểu và phân biệt được khái niệm "cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn", khái niệm "khách sạn".
- Phân biệt các loại hình cơ sở lưu trú cơ bản trong kinh doanh khách sạn.
- Nhận diện các loại hình khách sạn tồn tại trên thực tế.
- Hiểu rõ về phân hạng khách sạn của thế giới và của Việt Nam.
- Biết về các khu vực chức năng quan trọng trong một khách sạn như thành phần cơ bản cấu thành cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn.
- Nhận biết chi tiết về các trang thiết bị lắp đặt trong khách sạn.
- Biết đánh giá hiệu quả sử dụng của cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn.
- Nắm chắc quy trình xây dựng một khách sạn mới.

Nội dung cụ thể của chương:

- Các khái niệm.
- Các loại hình cơ sở lưu trú chính ngoài khách sạn (Hotel).

- Phân loại khách sạn.
- Xếp hạng khách sạn.
- Bố trí các khu vực và hệ thống trang thiết bị tiện nghi bên trong khách sạn.
- Các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn.
- Đầu tư xây dựng khách sạn.

2.1. KHÁI NIỆM

2.1.1. Khái niệm về cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn

Trong nền kinh tế quốc dân, mỗi ngành đều thực hiện những chức năng kinh tế rất khác nhau. Trong ngành du lịch, các khách sạn cũng thực hiện chức năng riêng và có những đặc điểm riêng. Điều đó tạo ra cơ sở để đưa ra khái niệm về cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn.

Tiếp cận theo quan điểm kinh tế chính trị học Mác - Lênin, cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn là toàn bộ những tư liệu lao động để "sản xuất" và bán các dịch vụ và hàng hoá nhằm đáp ứng các nhu cầu về nghỉ ngơi, ăn uống và các nhu cầu bổ sung khác của khách. Theo cách tiếp cận này có thể đưa ra định nghĩa về cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn như sau:

Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn bao gồm các công trình phục vụ việc lưu trú và ăn uống của khách. Nó bao gồm các công trình bên trong và bên ngoài khách sạn, toà nhà, các trang thiết bị tiện nghi, máy móc, các phương tiện vận chuyển, hệ thống cấp thoát nước, hệ thống bưu chính liên lạc viễn thông, các vật dụng được sử dụng trong quá trình hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn là điều kiện vật chất cơ bản giúp thoả mãn nhu cầu của khách du lịch tại các điểm du lịch. Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn góp phần làm tăng giá trị, sức hấp dẫn và 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 khách sạn cũng chịu sự phụ thuộc vào tài nguyên du lịch như đã trình bày ở chương I. Vì vậy mọi hoạt động xây dựng, cải tạo, hiện đại hoá cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn đều phải được nghiên cứu kỹ lưỡng trong mối quan hệ với tài nguyên du lịch ở các điểm du lịch.

2.1.2. Khái niệm khách sạn

Rõ ràng, để hiểu sâu hơn khái niệm và nội dung của cơ sở vật chất kỹ thuật của một khách sạn, chúng ta phải hiểu khái niệm về *khách sạn*. Cần nắm rõ các cơ sở kinh doanh lưu trú phải đáp ứng những yêu cầu về cơ sở vật chất kỹ thuật như thế nào mới được gọi là khách sạn?

Vậy thế nào là một khách sạn? Để đưa ra một định nghĩa về nó, chắc hẳn chúng ta phải bắt đầu từ việc tìm hiểu lịch sử ra đời và phát triển của khách sạn và từ đó sẽ có cái nhìn toàn diện hơn về khái niệm 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 hiện đại được dùng 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 sự hiện diện của các buồng ngủ riêng với đầy đủ tiện nghi bên trong hơn.

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 nước cũng như các thành phố lớn ở châu Âu, những khách sạn sang trọng (Palas) được xây dựng chủ yếu là để phục vụ tầng lớp thượng lưu. Song song với các khách sạn lớn thì 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 cấp độ cung cấp dịch vụ trong các khách sạn. 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 có sự tồn tại nhiều khái niệm khác nhau về khách sạn. Chẳng hạn, khi đưa ra

các khái niệm về khách sạn, một số nước đã đưa ra những điều kiện rất riêng về số lượng buồng và yêu cầu về các trang thiết bị tiện nghi trong đó:

Ví dụ, ở Vương quốc Bỉ định nghĩa: *khách sạn phải có ít nhất từ 10 đến 15 buồng ngủ với các tiện nghi tối thiểu như phòng vệ sinh, máy điện thoại...* Hay ở Nam Tư cũ đã định nghĩa: *khách sạn là một tòa nhà độc lập có ít nhất 15 buồng ngủ để cho thuê.* Còn ở Cộng hòa Pháp lại định nghĩa: *khách sạn là một cơ sở lưu trú được xếp hạng, có các buồng và căn hộ với các trang thiết bị tiện nghi nhằm thoả mãn nhu cầu nghỉ ngơi của khách trong một khoảng thời gian dài (có thể là hàng tuần hoặc hàng tháng nhưng không lấy đó làm nơi cư trú thường xuyên), có thể có nhà hàng. Khách sạn có thể hoạt động quanh năm hoặc theo mùa.*

Thực tế trong thời kỳ này, các quốc gia khi đưa ra qui định về khái niệm khách sạn là dựa trên điều kiện và mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở quốc gia mình.

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. Nhà nghiên cứu về du lịch và khách sạn Morcel Gotie đã định nghĩa:

"Khách sạn là nơi lưu trú tạm thời của du khách. Cùng với các buồng ngủ còn có các nhà hàng với nhiều chủng loại khác nhau".

Sự nghiên cứu sơ lược về lịch sử phát triển của khách sạn và khái niệm về khách sạn đã cho thấy rằng các định nghĩa về khách sạn đều mang tính kế thừa. Điều này phản ánh sự phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ngày càng được mở rộng. Vì vậy việc nghiên cứu về khái niệm khách sạn cũng mang tính hệ thống và phải phù hợp với mức độ phát triển của hoạt động khách sạn ở từng vùng, từng quốc gia.

Trong thông tư số 01/2002/TT -TCDL ngày 27/4/2001 của Tổng cục Du lịch về hướng dẫn thực hiện Nghị định số 39/2000/NĐ - CP của chính phủ về cơ sở lưu trú du lịch đã ghi rõ:

"Khách sạn (Hotel) là công trình kiến trúc được xây dựng độc lập, có quy mô từ 10 buồng ngủ trở lên, đảm bảo chất lượng về cơ

sở vật chất, trang thiết bị, dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch".

Cùng với sự phát triển kinh tế và đời sống của con người ngày một được nâng cao thì hoạt động du lịch và trong đó có 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 một được hoàn thiện và phản ánh trình độ và mức độ phát triển của nó.

Khoa Du lịch trường Đại học Kinh tế Quốc dân, trong cuốn sách "Giải thích thuật ngữ du lịch và khách sạn" đã bổ sung một định nghĩa có tầm khái quát cao và có thể được sử dụng trong học thuật và nhận biết về khách sạn ở Việt Nam:

"Khách sạn là cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú (với đầy đủ tiện nghi), dịch vụ ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí và các dịch vụ cần thiết khác cho khách lưu lại qua đêm và thường được xây dựng tại các điểm du lịch".

Theo nhóm tác giả nghiên cứu của Mỹ trong cuốn sách "Welcome to Hospitality" xuất bản năm 1995 thì:

"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 khác trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Nó cũng phù hợp với xu hướng phát triển của các khách sạn trong giai đoạn hiện nay.

Như vậy, bằng việc tìm hiểu khái niệm về khách sạn đã giúp chúng ta hiểu sâu sắc hơn về cơ sở vật chất kỹ thuật của một doanh nghiệp khách sạn.

2.2. GIỚI THIỆU MỘT SỐ LOẠI HÌNH CƠ SỞ LƯU TRÚ CHÍNH KHÁC NGOÀI KHÁCH SẠN

2.2.1. 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), các dịch vụ bổ sung truyền thống như bán tiếp nhiên liệu xăng dầu, sửa chữa, bảo dưỡng...)

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.

2.2.2. 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 giàu tài

nguyên du lịch thiên nhiên.

Làng du lịch là một khu độc lập bao gồm những biệt thự hay bản-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.

Đối tượng khách của làng du lịch gồm nhiều đối tượng khách khác nhau song phần đông trong số họ là những người có khả năng thanh toán cao, đi theo đoàn hoặc cá nhân thông qua tổ chức theo giá trọn gói. Khách đi cùng gia đình sử dụng dịch vụ này cũng đang có xu hướng tăng lên. Thời gian lưu lại của họ tại làng du lịch thường kéo dài.

2.2.3. Lều trại (Camping)

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.

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 là những khách ở độ tuổi thanh niên, là học sinh, sinh viên và có thể cả những khách khác. Nói chung họ thường là những người có khả năng thanh toán không cao, thích đi theo đoàn hoặc theo nhóm và đi du lịch theo mùa.

2.3. PHÂN LOẠI KHÁCH SẠN (HOTEL)

Khách sạn là một loại hình cơ sở lưu trú chính yếu nhất, nó 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 có thể khai thác kinh doanh khách sạn một cách có hiệu quả, các nhà kinh doanh khách sạn rất cần phải hiểu rõ những hình thức tồn tại của loại hình cơ sở kinh doanh này. Trên thực tế, khách sạn được tồn tại dưới nhiều hình thái rất khác nhau, với những tên gọi rất khác nhau. Điều đó tùy thuộc vào các tiêu chí và giác độ quan sát của người nghiên cứu, tìm hiểu về chúng. Có thể khái quát các thể loại khách sạn theo một số tiêu chí 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.

2.3.1. Theo vị trí địa lý

Theo tiêu chí này, các khách sạn được phân thành 5 loại: khách sạn thành phố, khách sạn nghỉ dưỡng, khách sạn ven đô, khách sạn ven đường, khách sạn sân bay.

2.3.1.1. Khách sạn thành phố (khách sạn công vụ) (City Centre Hotel)

Khách sạn thành phố được xây dựng ở trung tâm thành phố lớn, các trung tâm đô thị hoặc trung tâm đông dân cư nhằm phục vụ các đối tượng khách đi vì các mục đích công vụ, tham gia vào các hội nghị (hội thảo), thể thao, thăm thân, mua sắm hoặc tham

quan văn hoá. Các khách sạn này hoạt động quanh năm. Ở Việt Nam, các khách sạn thành phố có thứ hạng cao tập trung nhiều ở các thành phố lớn như Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh...

2.3.1.2. Khách sạn nghỉ dưỡng (Resort Hotel)

Khách sạn nghỉ dưỡng được xây dựng ở những khu du lịch nghỉ dưỡng dựa vào nguồn tài nguyên thiên nhiên như các khách sạn nghỉ biển, khách sạn nghỉ núi. Khách 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 sạn nghỉ dưỡng thường chịu sự phụ thuộc vào điều kiện thời tiết khí hậu nên hoạt động theo thời vụ.

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

2.3.1.3. Khách sạn ven đô (Suburban Hotel)

Khách sạn ven đô được xây dựng ở ven ngoại vi thành phố hoặc các trung tâm đô thị. Thị trường khách chính của các khách sạn này là khách đi nghỉ cuối tuần, đôi khi có cả khách công vụ có khả năng thanh toán trung bình hoặc thấp.

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 bụi bặm...

2.3.1.4. Khách sạn ven đường (Highway Hotel)

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

2.3.1.5 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 hãng hàng không.

2.3.2. 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, khách sạn thứ hạng thấp.

2.3.2.1. 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 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 đặc biệt là các dịch vụ bổ sung tại phòng, dịch vụ giải trí ngoài trời, dịch vụ thẩm mỹ (beauty salon, fitness centre), phòng họp... Khách sạn này có diện tích của các khu vực sử dụng chung rất rộng, bãi đỗ lớn và bán sản phẩm của mình với mức giá bán cao nhất trong vùng.

2.3.2.2. Khách sạn với dịch vụ đầy đủ - (Full Service Hotel)

Khách sạn với dịch vụ đầy đủ là những khách sạn bán sản phẩm ra 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 này 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.

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

Loại khách sạn này đòi hỏi có quy mô trung bình và tương ứng với các khách sạn hạng 3 sao ở Việt Nam, là những khách sạn bán sản phẩm lưu trú với mức giá cao thứ ba (trung bình) trong vùng và nhằm vào đối tượng khách có khả năng thanh toán trung bình trên thị trường. Những khách sạn loại này thường chỉ cung cấp một số lượng rất hạn chế về dịch vụ, trong đó những dịch vụ bất

buộc phải có ở đây là: dịch vụ ăn uống, một số dịch vụ bổ sung như dịch vụ giặt là, dịch vụ cung cấp thông tin và một số dịch vụ bổ sung khác, không nhất thiết phải có phòng họp và các dịch vụ giải trí ngoài trời.

2.3.2.4. 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), có mức giá bán ra ở mức độ thấp (dưới mức trung bình) trên thị trường. Những khách sạn này không nhất thiết phải có dịch vụ ăn uống, nhưng phải có một số dịch vụ bổ sung đơn giản đi kèm với dịch vụ lưu trú chính như dịch vụ đánh thức khách vào buổi sáng, dịch vụ giặt là, dịch vụ cung cấp thông tin.

2.3.3. Phân loại theo mức giá bán sản phẩm lưu trú

Chỉ được áp dụng riêng cho từng quốc gia vì nó phụ thuộc vào mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở mỗi nước. Để phân loại các doanh nghiệp khách sạn theo tiêu chí này, các chuyên gia phải khảo sát tất cả các khách sạn trong nước, nghiên cứu và ghi lại các mức giá công bố bán buôn trung bình của chúng rồi tạo nên một thước đo, trong đó: giới hạn trên của thước đo là mức giá cao nhất của các khách sạn, còn giới hạn dưới của nó là mức giá bán buôn thấp nhất của các khách sạn trong quốc gia đó. Người ta chia thước đo ra làm 100 phần bằng nhau với đơn vị tính bằng tiền (VNĐồng hoặc USD) rồi đánh dấu các mức giá bán buôn của lần lượt các doanh nghiệp khách sạn khác nhau trên thước đo. Người ta phân chia các khách sạn theo tiêu chí này ra 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.

2.3.3.1. Khách sạn có mức giá cao nhất (Luxury Hotel)

Là những khách sạn có mức giá bán sản phẩm lưu trú ra ngoài thị trường nằm trong khoảng từ nấc 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.

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

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

2.3.3.3. Khách sạn có mức giá trung bình (Mid - price Hotel)

Là những khách sạn bán sản phẩm lưu trú ra thị trường ở mức giá trung bình, nằm trong khoảng từ phần thứ 40 - 70 trên thước đo.

2.3.3.4. Khách sạn có mức giá bình dân (Economy Hotel)

Là những khách sạn bán sản phẩm lưu trú ra thị trường ở mức giá bán tương đối thấp (dưới trung bình), nằm trong khoảng từ phần thứ 20 - 40 trên thước đo.

2.3.3.5. Khách sạn có mức giá thấp nhất (Budget Hotel)

Là những khách sạn bán sản phẩm lưu trú ra thị trường ở mức giá thấp nhất, nằm trong khoảng từ phần thứ 20 trở xuống trên thước đo.

2.3.4. Theo quy mô của khách sạn

Dựa vào số lượng các buồng ngủ theo thiết kế của các khách sạn mà người ta phân khách sạn ra thành các loại sau đây:

- Khách sạn quy mô lớn.
- Khách sạn quy mô trung bình.
- Khách sạn quy mô nhỏ.

Tuy nhiên quy mô khách sạn lớn, vừa hay nhỏ phải có bao nhiêu buồng thiết kế là tùy thuộc vào mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở từng quốc gia khác nhau.

Ví dụ: tại Hoa Kỳ khách sạn có ít nhất 500 buồng thiết kế trở lên được xếp vào loại quy mô lớn. Khách sạn quy mô trung bình là có số buồng thiết kế từ 125 đến cận 500. Các khách sạn quy mô nhỏ là những khách sạn có dưới 125 buồng thiết kế. Còn ở Việt

Nam do hoạt động kinh doanh khách sạn còn mới ở giai đoạn bắt đầu phát triển, chưa có nhiều khách sạn lớn và rất lớn, vì thế các khách sạn theo tiêu chí này được tạm thời phân loại như sau:

Khách sạn quy mô lớn: là những khách sạn có thứ hạng 5 sao (theo quy định phải có quy mô lớn) nên hiện nay chúng tương ứng với số lượng buồng thiết kế là từ 200 trở lên.

Khách sạn quy mô trung bình: là những khách sạn có từ 50 buồng thiết kế trở lên đến cận 200 buồng. Còn các khách sạn quy mô nhỏ nằm ở giới hạn dưới của bảng phân loại theo tiêu chí này.

2.3.5. Theo hình thức sở hữu và quản lý

Theo tiêu chí này ở Việt Nam có thể chia thành 3 loại: khách sạn tư nhân, khách sạn nhà nước, khách sạn liên doanh nhóm khách sạn:

2.3.5.1. Các khách sạn tư nhân

Khách sạn tư nhân là những khách sạn có một chủ đầu tư là một cá nhân hay một công ty trách nhiệm hữu hạn. Chủ đầu tư tự điều hành quản lý kinh doanh khách sạn và tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh cuối cùng của khách sạn.

2.3.5.2. Khách sạn nhà nước

Khách sạn nhà nước là những khách sạn có vốn đầu tư ban đầu là của nhà nước, do một tổ chức hay công ty quốc doanh chịu trách nhiệm điều hành quản lý và trong quá trình kinh doanh phải tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh cuối cùng của khách sạn. Theo tinh thần của nghị quyết Trung ương III của Đại hội Đảng cộng sản Việt Nam lần thứ IX thì trong tương lai không xa, loại hình doanh nghiệp khách sạn này sẽ dần dần phải được chuyển sang thành loại hình doanh nghiệp hoặc chỉ có một chủ đầu tư (loại thứ nhất), hoặc có nhiều chủ đầu tư (doanh nghiệp cổ phần), trong đó nhà nước có thể sẽ là một cổ đông.

2.3.5.3. Khách sạn liên doanh

Khách sạn liên doanh là những khách sạn do hai hoặc nhiều chủ đầu tư bỏ tiền ra xây dựng khách sạn mua sắm trang thiết bị. Về mặt quản lý có thể do hai hoặc nhiều đối tác tham gia điều

hành quản lý khách sạn. Kết quả kinh doanh được phân chia theo tỷ lệ góp vốn của các chủ đầu tư hoặc theo thoả thuận trong hợp đồng liên doanh liên kết.

Trên thực tế, có nhiều loại khách sạn liên doanh liên kết: liên kết sở hữu, liên kết quản lý, liên kết hỗn hợp.

- Liên kết về sở hữu gọi là các khách sạn cổ phần. Đó là các khách sạn do hai hay nhiều cá nhân hoặc hai hay nhiều tổ chức đầu tư xây dựng. Kết quả kinh doanh cuối cùng được phân chia theo tỷ lệ góp vốn của các chủ đầu tư hoặc của các cổ đông.

- Khách sạn liên kết đặc quyền (Franchise Hotel).

Khách sạn liên kết đặc quyền là khách sạn tư nhân hoặc khách sạn cổ phần về sở hữu. Phía chủ đầu tư khách sạn (gọi là bên mua) phải tự điều hành quản lý khách sạn và tự chịu trách nhiệm về kết quả kinh doanh cuối cùng của khách sạn. Bên mua thực hiện việc mua lại của một tập đoàn khách sạn (gọi là bên bán) quyền độc quyền sử dụng thương hiệu về một loại hình kinh doanh khách sạn của tập đoàn tại một địa phương nhất định trong một khoảng thời gian nhất định trên cơ sở của một bản hợp đồng có ghi rõ các quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi bên đối tác tham gia. Thực chất của loại hình liên doanh này là bên mua đã mua lại của bên bán bí quyết điều hành quản lý và được hưởng một số đặc quyền trong kinh doanh do các tập đoàn khách sạn cung cấp.

- Khách sạn hợp đồng quản lý (Management Contract Hotel) là khách sạn tư nhân hoặc khách sạn cổ phần về sở hữu. Khách sạn được điều hành quản lý bởi một nhóm các nhà quản lý do chủ đầu tư thuê của một tập đoàn khách sạn trên cơ sở của một bản hợp đồng gọi là hợp đồng quản lý.

- Liên kết hỗn hợp là khách sạn liên kết kết hợp các hình thức trên.

2.4. XẾP HẠNG KHÁCH SẠN

2.4.1. 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 này 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 v.v...

- Tiêu chuẩn này cùng với hệ thống tiêu chuẩn cụ thể sẽ là cơ sở để xác định hệ thống giá cả dịch vụ trong từng loại, hạng khách sạn.

- Làm cơ sở để tiến hành xếp hạng khách sạn hiện có, quản lý và kiểm tra thường xuyên các khách sạn này đảm bảo thực hiện các điều kiện, yêu cầu đã quy định trong tiêu chuẩn đặt ra.

- 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 việc xây dựng khách sạn mới, cải tạo hoặc nâng cấp các khách sạn hiện có...

- Thông qua tiêu chuẩn này, khách hàng của các khách sạn có thể biết khả năng, mức độ phục vụ của từng hạng khách sạn, giúp khách lựa chọn nơi ăn nghỉ theo thị hiếu và khả năng thanh toán của mình. Nói cách khác là sẽ bảo đảm quyền lợi cho khách.

2.4.2. 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 vệ sinh.

- Ở CHLB Đức chủ yếu chú trọng hơn về 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 chất lượng khách sạn.

2.4.3. 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. Tuy vậy 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 chuẩn 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. Đến ngày 27/4/2001, Tổng cục trưởng Tổng cục Du lịch Việt Nam ra Quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL về việc bổ sung, sửa đổi tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn. Tiêu chuẩn này được sử dụng làm cơ sở để quản lý, xây dựng và kinh doanh khách sạn du lịch trong cả nước.

Theo yêu cầu đặt ra, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn du lịch Việt Nam phải đồng thời đáp ứng 2 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 3 loại:
 - Khách sạn thành phố.
 - Khách sạn nghỉ mát.
 - Khách sạn quá cảnh.
- Về xếp hạng, khách sạn du lịch được xếp theo 5 hạng: từ 1 sao đến 5 sao.

Yêu cầu xếp hạng có 5 nhóm yêu cầu:

1) Yêu cầu về vị trí, kiến trúc gồm 7 điều quy định lớn.

2) Yêu cầu về trang thiết bị, tiện nghi phục vụ gồm 7 điều quy định lớn.

3) Yêu cầu về các dịch vụ trong khách sạn và mức độ phục vụ: gồm 3 điều quy định lớn.

4) Yêu cầu về nhân viên phục vụ gồm 2 điều quy định lớn.

5) Yêu cầu về vệ sinh gồm 2 điều quy định lớn.

Như vậy, ngoài 4 nhóm yêu cầu cơ bản đầu tiên thường được nhiều nước áp dụng, Việt Nam đã chọn thêm một nhóm yêu cầu thứ năm là: yêu cầu về vệ sinh của khách sạn.

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.

Ngoài 2 phần chính nói trên, trong tiêu chuẩn còn kèm theo 3 biểu phụ lục về trang thiết bị nội thất buồng khách sạn, trang thiết bị nội thất phòng vệ sinh khách sạn, chất lượng trang thiết bị của từng hạng khách sạn.

2.5. BỐ TRÍ CÁC KHU VỰC VÀ HỆ THỐNG TRANG THIẾT BỊ TIỆN NGHI BÊN TRONG KHÁCH SẠN

2.5.1. 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:

2.5.1.1. 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

2.5.1.2. 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.

2.5.1.3. 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.

2.5.1.4. 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.

2.5.1.5. 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.

2.5.1.6. 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.

2.5.1.7. 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.

2.5.1.8. 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.

2.5.1.9. 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.

2.5.1.10. 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).

2.5.1.11. 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.

2.5.1.12. 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.

2.5.2. 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:

2.5.2.1. Hệ thống cung cấp nước

- Hệ thống ống dẫn và các van khoá.
- Hồ chứa và bể lọc.
- Máy bơm.

2.5.2.2. Hệ thống thoát nước

- Hệ thống ống và cống thoát nước.
- Bể lọc và xử lý sơ bộ nước thải.

2.5.2.3. 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.

2.5.2.4. 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).

2.5.2.5. Hệ thống thông hơi

- Hệ thống ống thông hơi.
- Quạt máy.

2.5.2.6. Hệ thống thoát khói nhà bếp

- Hệ thống ống thông hơi.
- Chụp hứng khói, bộ lọc và quạt hút.

2.5.2.7. 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.

2.5.2.8. 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.

2.5.2.9. Hệ thống điện thoại

- Tổng đài trung tâm.
- Các máy điện thoại phụ.

2.5.2.10. Hệ thống thang máy

- Thang chở người.
- Thang phục vụ chở hàng.

2.5.2.11. Hệ thống phòng chữa cháy

- Hệ thống ống dẫn nước và các van khoá.
- Các hộp chữa cháy (fire - box).

2.6. MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ SỬ DỤNG CƠ SỞ VẬT CHẤT KỸ THUẬT TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

2.6.1. Trong kinh doanh lưu trú

2.6.1.1. Công suất sử dụng buồng trung bình

$$\text{Công suất sử dụng buồng}_{\text{TBI}} = \frac{\text{Tổng số buồng i có khách (bán ra, thực hiện)}}{\text{Tổng số buồng i có khả năng đáp ứng (thiết kế)}} \times 100\%$$

2.6.1.2. Số buồng bán ra tại điểm hoà vốn của khách sạn

$$Q_{\text{HV}} = \frac{\text{FC.t}}{\text{P- AVC}} = \frac{\text{FC.t}}{\text{CM}}$$

Trong đó:

- Q_{HV} 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.

2.6.1.3. Hệ số khách sử dụng buồng trung bình

$$\text{Hệ số khách sử dụng buồng TB} = \frac{\text{Tổng số khách lưu trú tại k s (Tổng ngày khách thực hiện)}}{\text{Tổng số buồng có khách (Tổng số ngày buồng thực hiện)}}$$

2.6.2. Trong kinh doanh ăn uống

2.6.2.1. Khả năng phục vụ tối ưu của nhà hàng

$$\text{KNPVTU}_j = \text{tổng số chỗ ngồi thiết kế} \times \text{hệ số sử dụng chỗ ngồi TBTK}_j$$

(J: bữa ăn J)

Trong đó: KNPVTU: Khả năng phục vụ tối ưu của nhà hàng.
TBTK: Trung bình thiết kế

2.6.2.2. Hệ số sử dụng chỗ ngồi trung bình

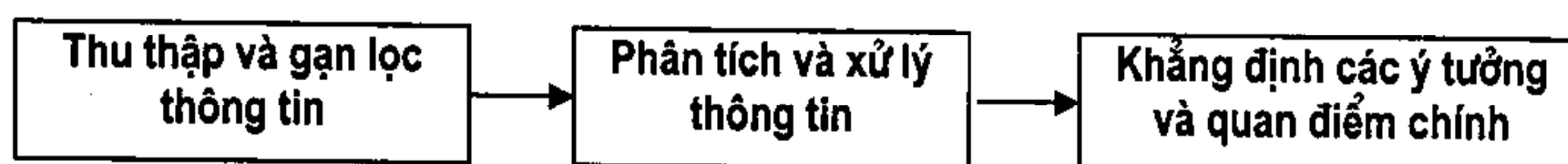
$$\text{HSSDCN}_{\text{TBTK}} = \frac{\text{Tổng thời gian phục vụ của nhà hàng theo thiết kế}}{\text{Thời gian phục vụ TB 1 khách dự tính}}$$

Trong đó: HSSDCN: hệ số sử dụng chỗ ngồi của nhà hàng.

2.7. QUY TRÌNH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG KHÁCH SẠN

Quy trình đầu tư xây dựng mới một khách sạn gồm 6 giai đoạn

2.7.1. Giai đoạn 1, khẳng định các quan điểm ý tưởng chính của chủ đầu tư



2.7.1.1. Bước 1, thu thập và gạn lọc thông tin

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 buôn, 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.

2.7.1.2. Bước 2, phân tích và xử lý thông tin

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.

2.7.1.3. Bước 3, khẳng định các quan điểm và ý tưởng chính của 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.

2.7.2. Giai đoạn 2, đánh giá tính khả thi về tài chính của dự án

Đánh giá tính khả thi về tài chính của dự án thực chất là giai đoạn xem xét và chứng minh của các chuyên gia tư vấn đầu tư xây

dựng khách sạn 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 chứng minh tính khả thi của dự án về tài chính, có thể thực hiện qua các bước sau:

2.7.2.1. Dự báo 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. Trong đó phải kể đến:
 - Các chi phí liên quan đến công tác tư vấn đầu tư và xây dựng khách sạn .
 - Các chi phí chuẩn bị đưa khách sạn vào hoạt động.
 - 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.

2.7.2.2. Dự báo 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:

$$D = P_{dt} \times Q_{TK} \times CSSDP_{TBdt} \times t_{dt}$$

Trong đó:

- D : doanh thu lưu trú của khách sạn
- P_{dt} : giá bán buôn 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:

$$DT_{LT} = \text{Mức chi tiêu bình quân về lưu trú của 1 NK} \times \text{Tổng số NK}_{\text{dự tính thực hiện}}$$

Trong đó: NK là ngày khách

Công thức 3:

$$DT_{LT} = \text{Mức chi tiêu bình quân về lưu trú/lk} \times \text{Tổng LK dự tính}$$

Trong đó: LK là lượt khách

• **Dự báo doanh thu về kinh doanh ăn uống.**

Công thức tính 1:

$$D_{AV} = DT_{bq/1người} \times Q_{TK} \times \text{Tổng số bữa ăn} \times \text{Thời gian hoạt động}$$

Trong đó:

- $DT_{bq/1người}$: 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:

$$DT_{AU} = \text{Mức chi tiêu bình quân}_{AU/NK} \times \text{Tổng số NK}$$

Trong đó:

- NK: ngày khách
- AU: ăn uống

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 giữa doanh thu và chi phí dự tính trong dự án. Tức là bằng chỉ tiêu lãi (lỗ) 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.

Giá trị hiện tại ròng (NPV - Net Present Value) cũng là chỉ tiêu đánh giá tính khả thi của dự án khách sạn.

2.7.3. 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...

2.7.4. 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.

2.7.5. 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.

2.7.6. Giai đoạn 6, bảo dưỡng khách sạn

2.7.6.1. 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...).

2.7.6.2. 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.

Tóm tắt chương 2

Chương 2 đã giới thiệu những nét khái quát nhất về cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn.

1. Khái niệm về khách sạn và cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn là nền tảng lý luận quan trọng nhằm giúp chúng ta phân biệt loại hình cơ sở lưu trú này với những loại hình cơ sở lưu trú khác trong kinh doanh khách sạn. Khái niệm khách sạn được định nghĩa không giống nhau ở các quốc gia khác nhau vì điều đó tùy thuộc vào mức độ phát triển của kinh doanh khách sạn ở từng nơi.

2. Ngoài khách sạn ra, trong kinh doanh khách sạn còn bao gồm cả các cơ sở lưu trú khác như Motel, Làng du lịch, Lều trại v.v... Chương 2 đã làm rõ các đặc điểm của mỗi loại hình cơ sở lưu

trú trên về: vị trí địa lý, cách thiết kế xây dựng, đối tượng khách mục tiêu, chủng loại sản phẩm, mức giá bán sản phẩm và yêu cầu trong đầu tư cho mỗi loại cơ sở lưu trú.

3. Phân loại khách sạn theo các tiêu thức khác nhau nhằm chỉ ra khái niệm khách sạn về định lượng. Một khách sạn có thể có nhiều tên gọi khác nhau nếu đứng trên các tiêu chí khác nhau. Khách sạn được phân loại theo 5 tiêu thức như: theo vị trí địa lý, theo mức độ cung cấp dịch vụ, theo mức giá bán sản phẩm lưu trú, theo số buồng thiết kế và theo hình thức sở hữu và quản lý của khách sạn.

4. Xếp hạng khách sạn là điều hết sức cần thiết nhằm xây dựng các định mức, tiêu chuẩn cho việc thiết kế xây dựng khách sạn, xác định tiêu chuẩn cho việc cung cấp dịch vụ của khách sạn, xác định giá bán và là cơ sở để đánh giá mức đầu tư cho chất lượng dịch vụ của các doanh nghiệp khách sạn. Xếp hạng khách sạn còn là phương tiện tốt nhằm khẳng định mức độ phát triển của hoạt động kinh doanh khách sạn ở Việt Nam và uy tín, danh tiếng của ngành du lịch Việt Nam.

5. Chương 2 cũng đã giới thiệu hệ thống các trang thiết bị tiện nghi và cách bố trí sắp xếp các khu vực chính trong một khách sạn. Thông qua đó giúp các nhà quản trị khách sạn tìm được những giải pháp hoàn thiện cơ sở vật chất kỹ thuật cho các khách sạn.

6. Để quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn, các khách sạn luôn phải đo lường được hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn thông qua các chỉ tiêu định lượng như công suất sử dụng buồng trung bình, hệ số khách sử dụng buồng trung bình, khả năng phục vụ tối ưu của nhà hàng, hệ số sử dụng chỗ ngồi của nhà hàng v.v...

7. Quá trình tổ chức xây dựng dự án xây dựng và phát triển một khách sạn mới từ khi nhà đầu tư có ý đồ xây dựng cho tới khi công trình khách sạn được đưa vào hoạt động. Các hoạt động nghiên cứu thị trường, phân tích tính khả thi của dự án, tổ chức

đàm phán cam kết, thiết kế thi công xây dựng, chuẩn bị khai trương và đưa khách sạn vào hoạt động. Hoạt động tổ chức bảo dưỡng tu bổ cơ sở vật chất kỹ thuật cho khách sạn cũng là một hoạt động quan trọng nhằm duy trì tình trạng tốt cho cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn.

Câu hỏi thảo luận và ôn tập 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. Luật du lịch - nhà xuất bản chính trị quốc gia, 2006.
2. Tập thể tác giả khoa du lịch và khách sạn Đại học Kinh tế quốc dân, Giải thích thuật ngữ du lịch và khách sạn - Hà Nội 2001.
3. Tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn du lịch" Khoa du lịch và khách sạn Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội 1988.
4. Hà Thanh Hải, Trương Nam Thắng - Hai tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn" - Vũng tàu, 1991.
5. Trương Sĩ Quý - Tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn nhà hàng - Trung tâm đào tạo từ xa Đại học Huế, 1996.
6. Thông tư số 01/2001/TT - TCDL ngày 27/4/2001 của Tổng cục du lịch hướng dẫn thực hiện Nghị định số 39/2000/NĐ-CP ngày 24/6/2000 của Chính phủ về cơ sở lưu trú du lịch.
7. Quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL ngày 27-4-2001 của Tổng cục du lịch về việc bổ sung, sửa đổi, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn.

Tiếng Anh:

1. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen - A Host of Opportunities: An Introduction to Hospitality Management - Irwin, 1996.
2. K. Chon, R.T. Sparrowe - welcome to Hospitality, An Introduction - South Westerrn, 1995.
3. John R. Walker - Introduction to Hospitality - Prentice Hall, 1996.

4. Josef Ransley and Hadyn Ingram - Developing Hospitality Properties and Facilities - Butterworth Heinemann, 2000.

5. Michael M. Coltman - Financial Management For The Hospitality Industry- Van Nostrand Reinhold, 1997.

Chương 3

TỔ CHỨC BỘ MÁY VÀ QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương

Sau khi học chương này, người học cần:

Nắm chắc và vận dụng kiến thức cơ bản về quản trị nguồn nhân lực vào thực tế quản trị nhân lực của một khách sạn.

Nắm chắc kiến thức cơ bản và 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.

Nắm chắc kiến thức cơ bản và hình thành kỹ năng tác nghiệp trong quy trình quản trị nguồn nhân lực của khách sạn.

Nội dung của chương:

- Tổ chức bộ máy của khách sạn.
- Quản trị nguồn nhân lực của khách sạn.

3.1. TỔ CHỨC BỘ MÁY CỦA KHÁCH SẠN

3.1.1. Khái niệm tổ chức bộ máy và các yếu tố ảnh hưởng

3.1.1.1. 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.

3.1.1.2. 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.

3.1.2. Cơ sở khoa học chủ yếu để thiết lập tổ chức bộ máy của khách sạn

3.1.2.1. 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.

3.1.2.2. Tổ chức lao động và quản trị 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耨耨 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. Điển hình là quy trình làm thủ tục đăng ký buồng 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 điển 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 tương 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.

3.1.2.3. Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức

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 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 trước một cấp trên mà thôi (chỉ có một thủ trưởng trực tiếp).

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, hoàn 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 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 suet, 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 bốn phận và trách nhiệm của chính ban này. Bốn 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 trò là để đưa ra những quyết định tập thể hay tư vấn, hay chỉ là hình thức. Quyền lực của ban này ở mức độ nào? Do đó cần có các quy định cụ thể, rõ ràng và đầy đủ về các mối quan hệ quản lý, phân cấp quản lý trong khách sạn và các mối quan hệ chức năng giữa các bộ phận trong khách sạn nhằm đáp ứng tốt nhất mong muốn của khách. Các cơ chế quản lý trong khách sạn có tạo ra động lực thúc đẩy tính tích cực, tự giác của người lao động nhằm đạt được mục đích của khách sạn.

Các cuộc họp là hình thức tốt nhất để bảo đảm sự phối hợp hoạt động của các bộ phận chức năng trong khách sạn. Để cuộc họp thành công và có hiệu quả cần xác định cuộc họp đó do ai tổ chức và chủ trì. Cần chuẩn bị tốt nội dung cuộc họp, thành phần tham dự mục đích cuộc họp, tính chất của từng cuộc họp, số lần cuộc họp trong tuần và trong tháng, thời lượng mỗi cuộc họp (tối thiểu là 15 phút và tối đa không quá 120 phút). Các cuộc họp gắn

liên với việc thu và phát thông tin. Vì vậy lựa chọn mạng lưới giao tiếp mạng hình tròn hoặc hình sao. Trong loại mạng giao tiếp này không có ai giữ vị trí trung tâm nhưng độ thoả mãn của các thành viên rất cao và tính liên thông của mạng lớn. Thông tin phải được thu nhận và chuyển phát kịp thời, đúng địa chỉ. Nếu trong khách sạn có quá ít các cuộc họp thì dẫn đến tình trạng thiếu thông tin ở ba mức độ: liên quan đến Giám đốc các bộ phận, liên quan tới sự phối hợp, liên quan tới việc nhận thức mục đích lâu dài và mục tiêu trước mắt của khách sạn .

3.1.3. Mô hình tổ chức tiêu biểu của khách sạn

3.1.3.1. Kiểu mô hình tổ chức

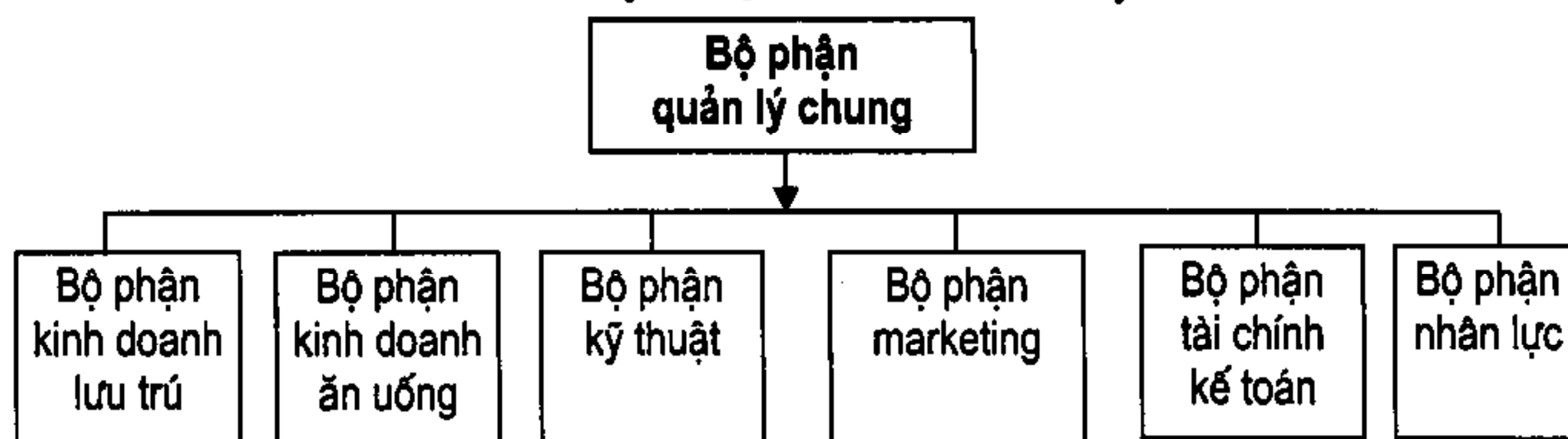
Mô hình tổ chức tiêu biểu và phổ biến trong kinh doanh khách sạn là mô hình tổ chức trực tuyến chức năng. Mô hình tổ chức trực tuyến chức năng là việc sắp đặt các nhân viên có chuyên môn giống nhau hoặc gần nhau thành nhóm tương thích với cơ sở vật chất kỹ thuật, dưới sự điều hành và kiểm soát của người đứng đầu trực tiếp để thực hiện các công việc giống nhau. Mô hình này có đặc trưng là mang tính chuyên môn hoá cao, chế độ một thủ trưởng, thực hiện thống nhất giữa quản lý và điều hành, phối hợp chức năng để đạt được mục đích của cấp cao nhất trong khách sạn đã đặt ra.

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 .

3.1.3.2. Mô hình tổ chức bộ máy của khách sạn có quy mô 100 buồng- 200 buồng hạng 3 sao

Sơ đồ 3.1: Tổ chức bộ máy 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 nhân lực

Chức năng chính của từng bộ phận trong hoạt động kinh doanh của khách sạn:

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 đôn 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 để phục vụ khách. Buồng phải được làm vệ sinh hàng ngày, thay và bổ xung 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 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 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 trưởng 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

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 trưởng 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

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.

Dưới giám đốc của bộ phận này 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 ăn uống và bộ phận quản trị nhân lực.

Bộ phận kỹ thuật: thực hiện chức năng quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn, cung cấp các điều kiện kỹ thuật cần thiết để khách sạn hoạt động bình thường và bảo đảm chất lượng dịch vụ của khách sạn. Bộ phận này thực hiện các công việc chính sau đây: lập kế hoạch quản lý vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa, đổi mới các trang thiết bị điện dân dụng, điện tử, cấp thoát nước, cơ khí, các phương tiện và đồ dùng, dụng cụ gia dụng của toàn bộ khách sạn. Để thực hiện chức năng này, bộ phận kỹ thuật được chia thành các tổ điện, nước, xây dựng. 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 trưởng bộ phận kỹ thuật

Chức danh: Giám đốc bộ phận kỹ thuật

Bộ phận kỹ thuật

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc.

Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Giám đốc, chịu trách nhiệm quản lý công việc của bộ phận kỹ thuật, tổ chức thực hiện mọi công tác vận hành, sửa chữa, bảo dưỡng cải tạo, đổi mới cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn bảo đảm tốt nhất cho việc 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 giám đốc bộ phận kỹ thuật 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 kỹ thuật và bộ phận quản trị nhân lực.

Bộ phận marketing. Chức năng chính của bộ phận này là chiếc cầu nối giữa người tiêu dùng với các nguồn lực bên trong của khách sạn. Bao gồm các chức năng như làm cho sản phẩm luôn luôn thích ứng với thị trường; xác định mức giá bán và điều chỉnh giá cho phù hợp với diễn biến trên thị trường, với kế hoạch kinh doanh của khách sạn, với thời vụ; tổ chức và thực hiện việc đăng ký (bán) trước về buồng ngủ, tổ chức các cuộc gặp gỡ (hội nghị, hội thảo, các loại tiệc); tổ chức và thực hiện các hoạt động xúc tiến (tuyên truyền, quảng cáo, kích thích người tiêu dùng và kích thích người tiêu thụ). Trong quan hệ điều hành nội bộ, bộ phận này ít phức tạp hơn.

Chức năng của trưởng bộ phận marketing

Chức danh: Giám đốc bộ phận marketing.

Bộ phận kinh doanh marketing.

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc.

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 nhân lực. 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. (trình bày chi tiết ở mục 3.2 của chương 3).

Chức năng của trưởng bộ phận nhân lực

Chức danh: Giám đốc bộ phận nhân lực.

Bộ phận nhân lực

Người lãnh đạo trực tiếp : Giám đốc

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 trưởng bộ phận tài chính kế toán.

Chức danh: Giám đốc bộ phận tài chính kế toán.

Bộ phận tài chính kế toán.

Người lãnh đạo trực tiếp: Giám đốc.

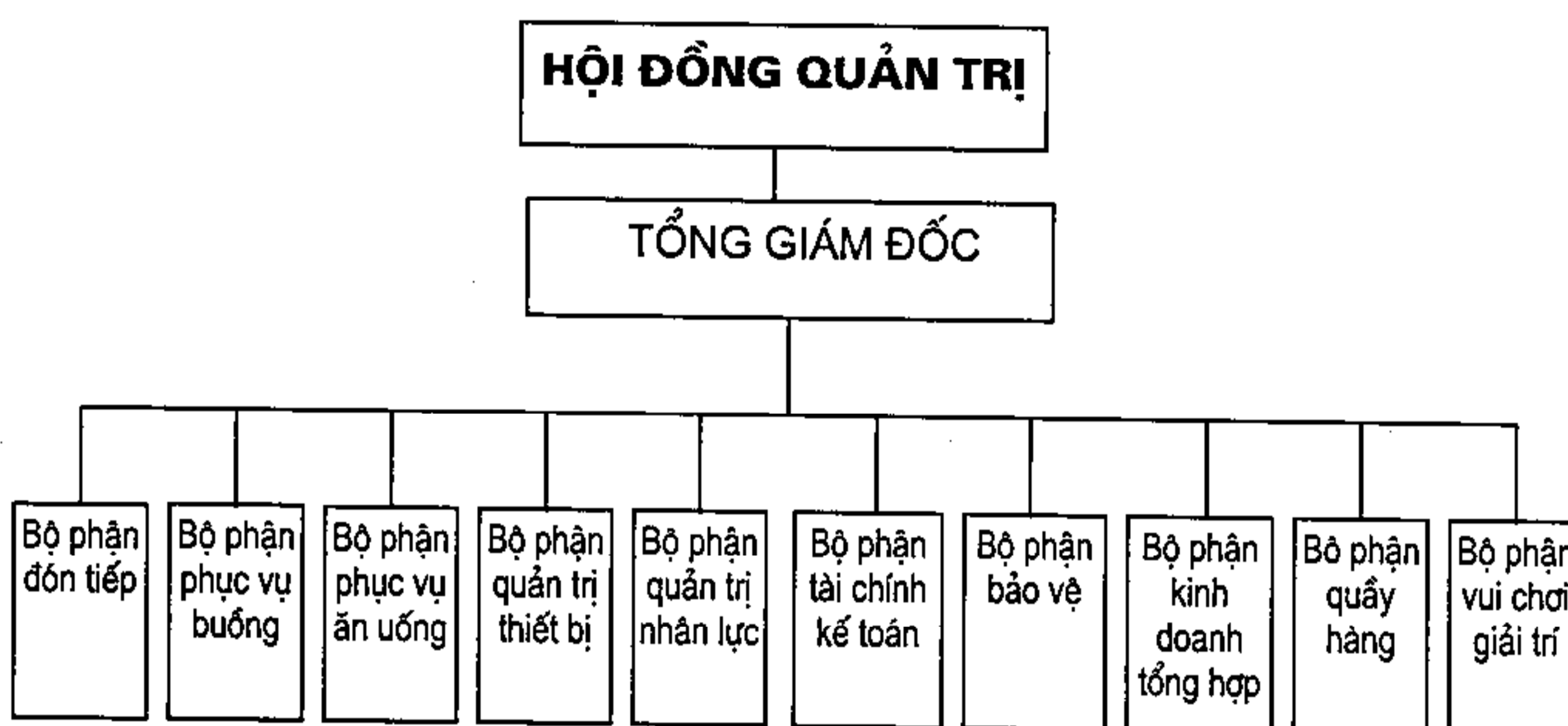
Chức năng: Chịu sự lãnh đạo của Giám đốc, nghiêm túc chấp hành các phương châm chính sách, luật pháp của Nhà nước, vạch ra và tổ chức thực hiện chiến lược tài chính và thực hiện kế hoạch tài chính của khách sạn, không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn. Dưới giám đốc tài 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

3.1.3.3. Mô hình tổ chức của khách sạn có quy mô từ 200 đến 400 buồng với thứ hạng 4 - 5 sao

Sơ đồ 3.2: Tổ chức bộ máy của khách sạn từ 200 buồng trở lên hạng 4 *



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 12 bộ phận với 206 chức danh, 174 quy tắc, điều lệ, 240 tiêu chuẩn hoá quy trình và kỹ thuật thao tác, 123 quy định quan hệ nội bộ và 101 quan hệ khác với bên ngoài.

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 thưởng 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 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 đôn 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.

Khống 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

khởi 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.

Nối điện thoại cho khách.

Nối điện thoại cho cán bộ nhân viên khách sạn.

Bộ phận phục vụ buồng (Bộ phận quản gia)

Bộ phận này còn gọi là bộ phận quản gia trong khách sạn. Bộ phận quản gia 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, 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 (pooboa) 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 53 trình tự thao tác cho người thực hiện. Sau đây là một số trình tự làm ví dụ trong 53 trình tự 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 - Bổ 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 trước giờ vào ca, quy định về giao ca, quy định về quản lý tiền thưởng (Pooboa) 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 không 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.

3.2 QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC CỦA KHÁCH SẠN

3.2.1. Khái niệm

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*, 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 thuật ngữ quản lý. Ví dụ: quản lý Nhà nước hoặc quản lý các tổ chức chính trị xã hội.

3.2.2. Vận dụng thuyết Z vào quản trị nguồn nhân lực của 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 những 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 .

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.

3.2.3. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực của khách sạn

3.2.3.1. 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. 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 các 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 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 khách sạn nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả khách sạn lẫn 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 trong khách sạn, làm cho họ có thể đóng góp tốt nhất vào sự thành công của khách sạn.

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.

3.2.3.2. 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.

3.2.3.3. 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.*

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 công nhân; 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: kí 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 vừa 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 thoả mãn với công việc và với khách sạn.

3.2.3.4. 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 thải.

3.2.3.5. 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.

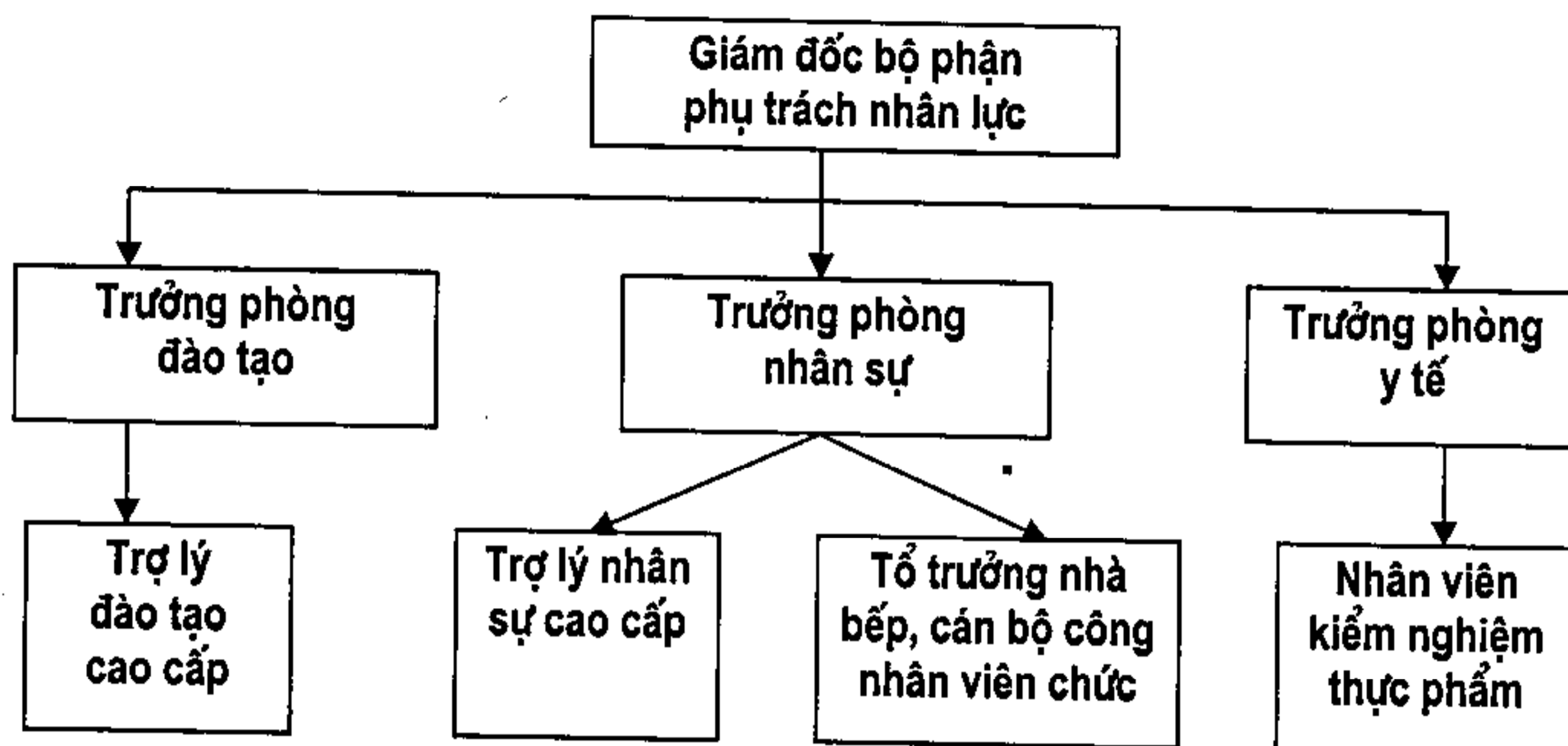
- Thực hiện công tác lao động tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm, bảo hộ lao động, quản lý công tác bồi dưỡng và đào tạo người lao động.

- Thực hiện các công tác quản lý hành chính khác.

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

Bộ phận nhân lực được cơ cấu như sau:

Sơ đồ 3.3: Cơ cấu tổ chức của bộ phận quản trị nguồn nhân lực



Chức năng của các bộ phận thành phần

- **Giám đốc phụ trách 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.

Chức trách của thư ký

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.

- Thống 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 thống 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 là 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 tiên lương, phúc lợi của khách sạn.

Chức trách của trưởng phòng nhân sự

- 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, đề đạt ý kiến thưởng phạt. 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, trưng 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.

Chức trách của trợ lý nhân sự cao cấp.

- 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 chìa 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 các 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. Thẩm 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.

Chức trách của trợ lý nhân sự

- 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 trưởng 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 trưởng 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.

Chức trách của trưởng phòng đào tạo

Chức danh: Trưởng 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.
- 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.

Chức trách của 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.

Chức trách của 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 trưởng 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 trưởng 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 tọa 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.

• **Chức trách của trưởng phòng y tế**

Chức danh: Trưởng 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 khỏe 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.

Chức trách của 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 tua kiểm tra nơi chế biến thực phẩm, căn cứ vào “quy định vệ sinh an toàn thực phẩm” đề 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 khỏe của cán bộ, công nhân viên và công tác truyền đạt tri thức vệ sinh an toàn thực phẩm cho công nhân viên của bộ phận ăn uống.
- Bảo quản giấy chứng nhận sức khỏe, giấy chứng nhận đào tạo vệ 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 để 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.
- 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 ộp - 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.

3.2.3.7. 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).

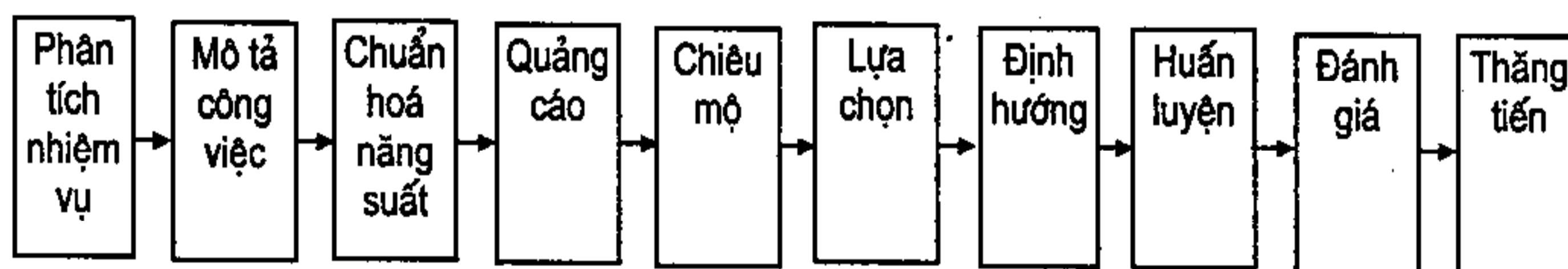
3.2.4. Nội dung quản trị nguồn nhân lực của khách sạn

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.
- Bổ 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 sơ đồ dưới đây:

Sơ đồ 3.4: Quá trình quản trị nguồn nhân lực của khách sạn



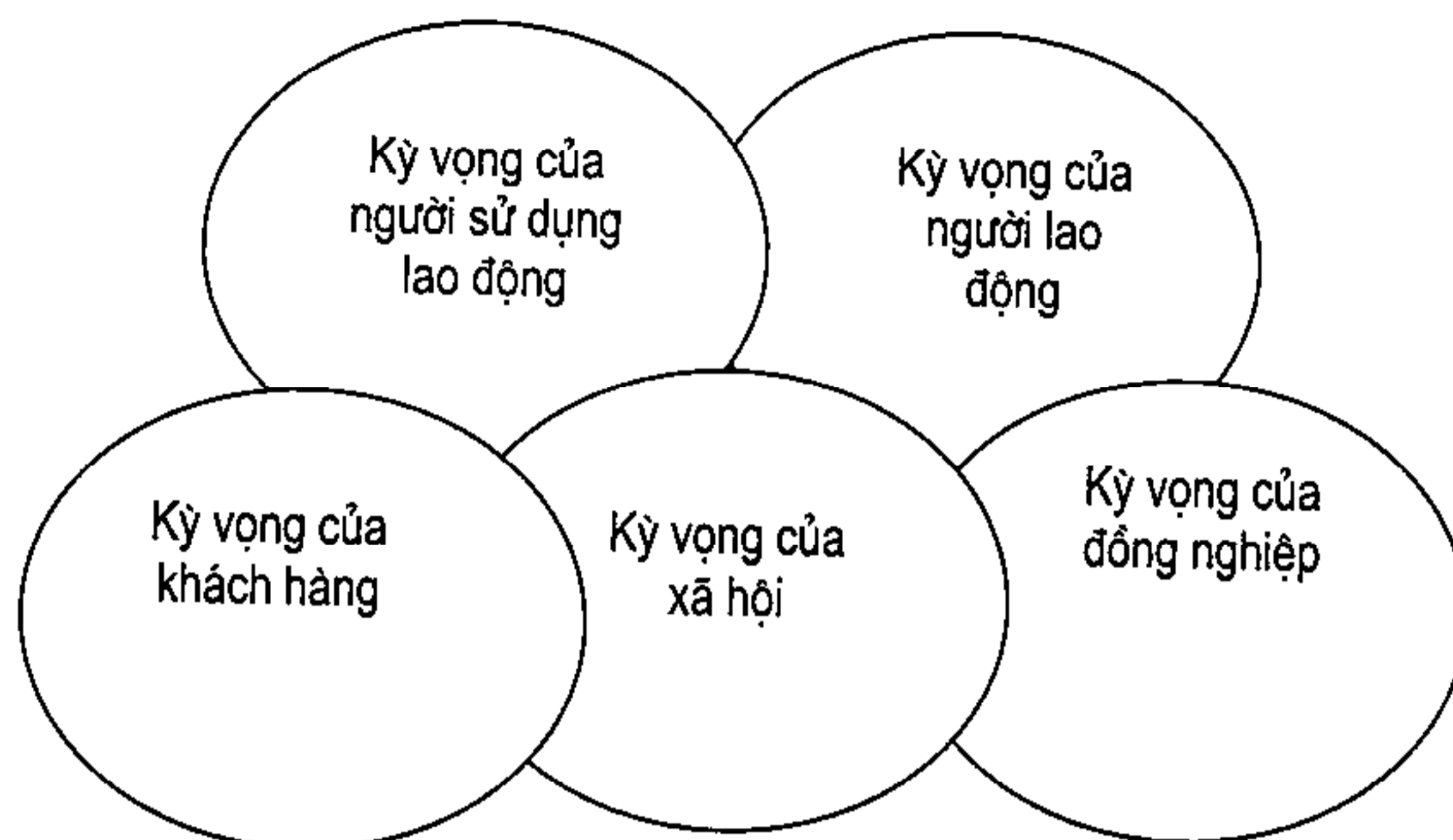
3.2.4.1. Phân tích nhiệm vụ (Task analysis):

Nguyên tắc của việc phân tích nhiệm vụ 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, 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 sơ đồ 3.5.

Sơ đồ 3.5. Phân tích nhiệm vụ dựa vào mối quan hệ giữa các thành phần



Thực chất của việc phân tích nhiệm vụ 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 nhiệm vụ 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 phải dựa trên 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 hiện nay là: phương pháp quan sát, bảng câu hỏi, phỏng vấn cá nhân hay tập thể.

Việc phân tích nhiệm vụ 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 dẫm 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.

3.2.4.2. 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 gác cửa 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 v.v... 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 phạm 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.
- 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.

3.2.4.3. 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.

Việc xác định 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 3.1):

Bảng 3.1: Định mức lao động chung ở một số khách sạn Hà Nội

STT	Khách sạn	Hạng	Số buồng	Định mức 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	3 sao	90 buồng	0,8 người / buồng
8	Hà Nội Heritage	3 sao	62 buồng	1,6 người / buồng
9	Bên Hồ	3 sao	78 buồng	2,33 người / buồng
10	Phương Đông	3 sao	64 buồng	0,8 người / buồng
11	Phùng Hưng	2 sao	55 buồng	0,9 người / buồng
12	Tây Hồ	3 sao	109 buồng	1,6 người / buồng
13	ATS	3 sao	56 buồng	1,14 người / buồng
14	La Thành	3 sao	136 buồng	1,6 người / buồng
15	Bàn Cờ	3 sao	42 buồng	1,14 người / buồng
16	Sao Mai	3 sao	62 buồng	2,03 người / buồng
17	Đồng Lợi	2 sao	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

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: 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: Việc bố trí nhân viên của khách sạn Regal tính theo giờ làm việc căn cứ vào số suất ăn, số buồng được khách thuê.

Ví dụ 3: 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 tính đặc thù 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 3.1 và bảng 3.2). 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.

Bảng 3.2: 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

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 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.

3.2.4.4. 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.

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)

3.2.4.5. 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

3.2.4.6. 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

3.2.4.7. Đào tạo nghề nghiệp (Training)

Mục tiêu là phải tạo nghề nghiệp cho nhân viên

Nội dung huấn luyện

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.

3.2.4.8. 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:

$$I_1 = \frac{T_i}{T_o \times \frac{D_i}{D_o}} \times 100\%$$

Trong đó: T_i là lao động của kỳ phân tích

T_o là lao động của kỳ trước

D_i là doanh thu của kỳ phân tích

D_o 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_i/D_o

❖ 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:

$$I_s = \frac{S_1}{S_0 \times \frac{D_1}{D_0}} \times 100\% \quad \longrightarrow$$

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) = $\Delta_s = S_1 - S_0 \times D_1 / D_0$

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.

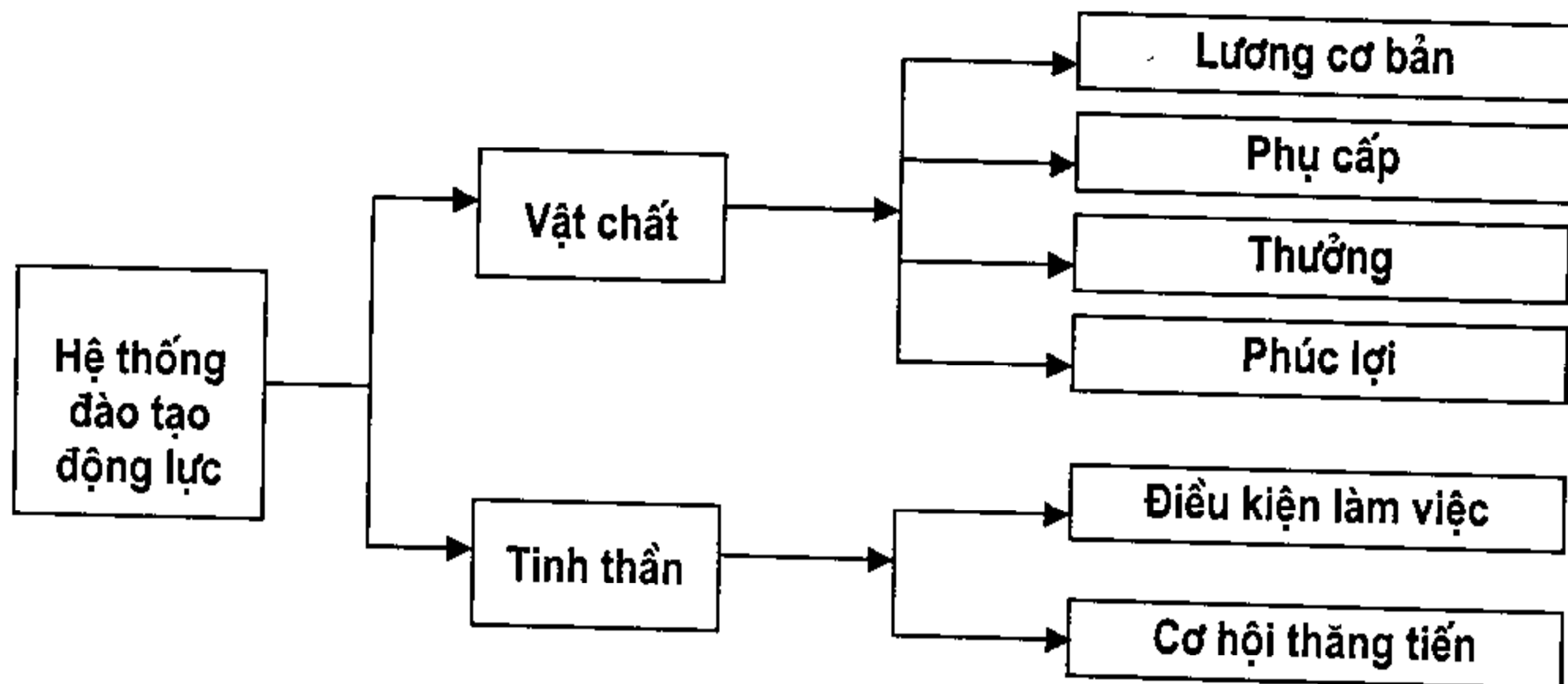
3.2.4.9. Quản lý thu nhập của người lao động (Income management)

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 sơ đồ 3.6.

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.*

Sơ đồ 3.6: 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 x 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 :

$$\text{Đơn giá làm thêm giờ} = \frac{\text{Tiền lương cơ bản trong ngày} + \text{Tiền lương thả nổi trong ngày}}{8 \text{ giờ}}$$

(phần cứng) *(phần mềm)*

Tiền làm thêm giờ = Đơn giá làm thêm giờ x 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 % lương trong tổng doanh thu.

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:

$$\text{Tiền lương} = \text{Tiền lương cơ bản} + \text{Tiền lương vòng II}$$

Trong đó:

Tiền lương cơ bản (theo quy định của Nhà nước) = Đơn giá tiền lương x Hệ số lương
Tiền lương vòng II = Ngày công x Lương bình quân vòng II tính cho một ngày công x Hệ số trách nhiệm.

$$\text{Quỹ lương của khách sạn} = 0,7 \times (\text{Tổng doanh thu} - \text{Tổng chi phí})$$

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 = (Quỹ lương - Chi lương cơ bản - Quỹ lương dự phòng (0,12 x Quỹ lương) - Quỹ khen thưởng (0,1 x Quỹ lương)) / 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).

Chức danh	Lương tháng (USD)
Tổng giám đốc, phó tổng giám đốc	8.000 - 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 1	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: 20%

- 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 v.v...

Tóm tắt chương 3

Chương 3 đã trình bày các nội dung quan trọng nhất về thiết kế bộ máy tổ chức và quản trị nguồn nhân lực của khách sạn.

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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 trưởng 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.

6. 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.

Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 3

1. Hãy 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?

2. 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?

3. Trình bày quy trình quản trị nguồn nhân lực của khách sạn, nêu sự khác biệt giữa quản trị nhân lực trong khách sạn với doanh nghiệp sản xuất ô tô. Liên hệ với quản trị nguồn nhân lực của các khách sạn hiện nay ở Việt Nam?

4. 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?

5. Xây dựng các chức danh, chức trách của từng chức danh ở bộ phận kinh doanh buồng của khách sạn 3 sao?

6. 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?

7. Xây dựng các mối quan hệ của bộ phận đón tiếp ở khách sạn 3 sao ?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Hiệp hội Du lịch thành phố Hồ Chí Minh, Quản lý khách sạn, NXB Tuổi trẻ, 1997.

2. Đào Hữu Hoà, Giáo trình Quản trị nhân sự, Huế 1996.

3. Lục Bội Minh, Quản lý khách sạn hiện đại, (bản dịch) NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội 1998.

Tiếng Anh

4. John R. Walker, Introduction to Hospitality (1996), Prentice hall, New Jersey 07458.

5. M. J. Boella (1992), Human Resource Management in the Hospitality Industry, fifth edition, Stanley Thornes (Publishers) Ltd.

Chương 4

TỔ CHỨC KINH DOANH LƯU TRÚ CỦA KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương:

Sau khi nghiên cứu chương này cần phải nắm chắc các nội dung cơ bản sau:

- Nhận thức sâu sắc về tầm quan trọng của kinh doanh lưu trú đối với một khách sạn.
- Hiểu được cách tổ chức bộ máy bên trong của bộ phận kinh doanh lưu trú trong khách sạn.
- Hiểu biết chức năng, nhiệm vụ của các chức danh quản lý cấp trung gian trong bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn.
- Biết các nguyên tắc và yêu cầu đối với việc vận hành tổ chức hoạt động của bộ phận lễ tân khách sạn nhằm quản lý bộ phận tiền sảnh của khách sạn có hiệu quả hơn.
- Có khả năng nhìn nhận một cách tổng thể về sự phối hợp hoạt động của các bộ phận chức năng trong khu vực kinh doanh lưu trú của khách sạn.
- Có những kiến thức cần thiết về tổ chức hoạt động của bộ phận phục vụ buồng và bộ phận giặt là, từ đó giúp nhà quản lý áp dụng các biện pháp quản lý nhân viên và quản lý hàng hoá vật tư có hiệu quả nhất trong kinh doanh lưu trú khách sạn.

Nội dung cụ thể của chương:

- Tầm quan trọng của kinh doanh lưu trú trong khách sạn.
- Tổ chức của bộ phận kinh doanh lưu trú trong khách sạn.
- Tổ chức kinh doanh lưu trú trong khách sạn.

4.1. TÂM QUAN TRỌNG CỦA KINH DOANH LƯU TRÚ TRONG KHÁCH SẠN

Hoạt động kinh doanh lưu trú là mảng hoạt động chính yếu nhất của bất kỳ khách sạn nào (từ những khách sạn có quy mô rất nhỏ, thứ hạng thấp đến những khách sạn có quy mô lớn, thứ hạng cao). Hoạt động kinh doanh lưu trú được xem như một trục chính để toàn bộ các hoạt động kinh doanh khác của khách sạn xoay quanh nó. Vai trò then chốt của hoạt động kinh doanh lưu trú trong khách sạn xuất phát từ ba lý do chính: lý do kinh tế, vai trò quan trọng trong việc tham gia phục vụ trực tiếp khách và cung cấp dự báo quan trọng cho khách sạn.

4.1.1. Lý do kinh tế

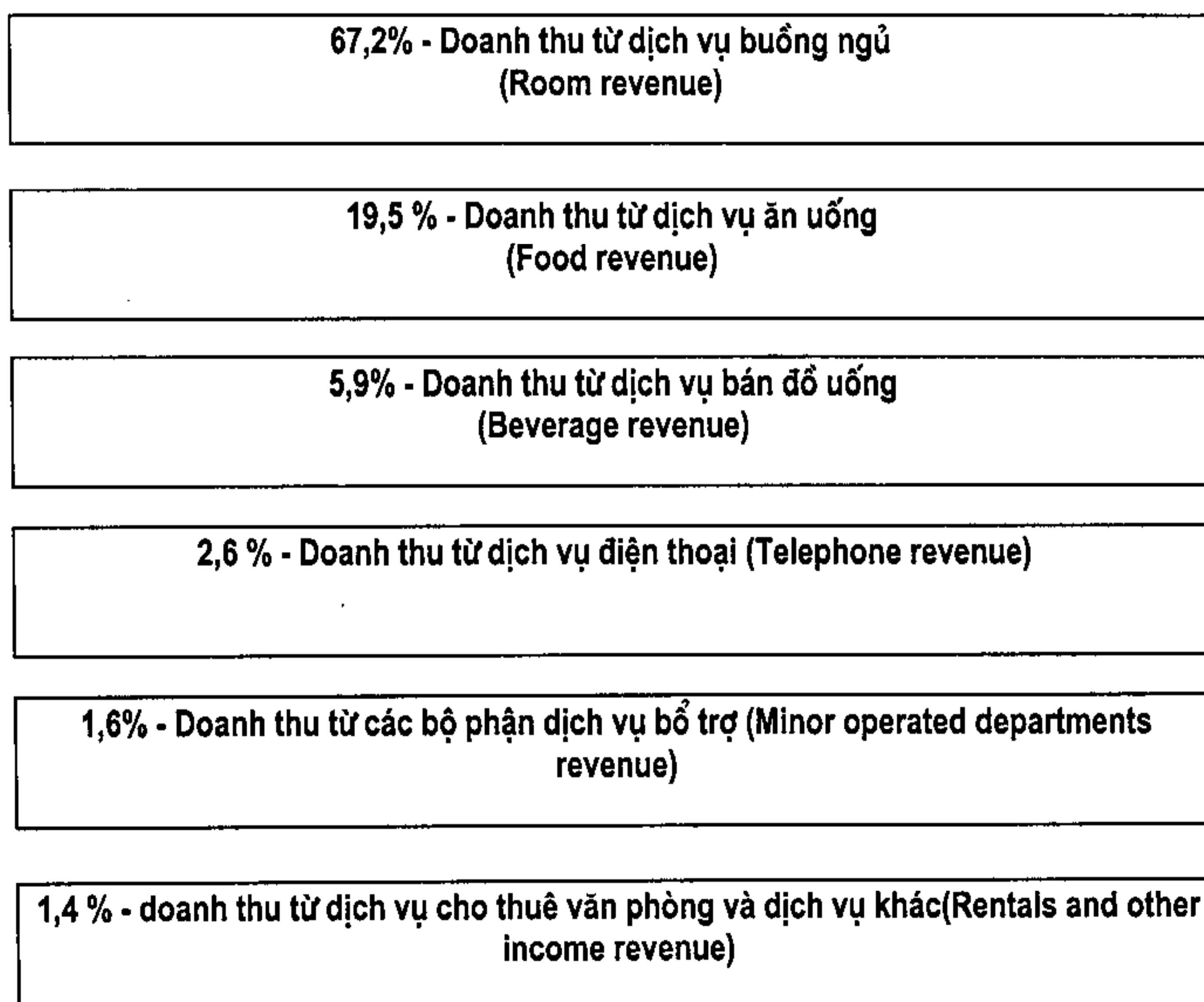
Bất kỳ một khách sạn nào cũng không thể thiếu hoạt động kinh doanh buồng ngủ. Trong chương 1 đã trình bày rõ, dù là ở nghĩa hẹp hay nghĩa rộng thì hoạt động kinh doanh lưu trú khách sạn cũng bao gồm hoạt động kinh doanh buồng ngủ. Tuy nhiên trong kinh doanh lưu trú không chỉ có dịch vụ buồng ngủ. Hoạt động kinh doanh lưu trú đóng vai trò trụ cột, là hoạt động chính của một khách sạn vì doanh thu từ hoạt động này chiếm tỷ trọng lớn nhất trong tổng doanh thu của các khách sạn (chiếm khoảng 70%). Đối với các khách sạn quy mô nhỏ thì tỷ trọng này là vào khoảng 97%. Vì thường các khách sạn nhỏ không có nhà hàng, quầy bar, không có phòng hội thảo và không cung cấp các dịch vụ bổ sung khác, mà nguồn thu chủ yếu của chúng là từ hoạt động kinh doanh dịch vụ buồng ngủ. Ngược lại, ở những khách sạn lớn, ngoài nguồn thu từ hoạt động kinh doanh buồng ngủ, các khách sạn này còn có thể khai thác kinh doanh các dịch vụ khác như: dịch vụ ăn uống, dịch vụ điện thoại, dịch vụ giặt là, các dịch vụ bổ sung và các dịch vụ giải trí khác... Số lượng của các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn tăng lên cùng với thứ hạng và quy mô của mỗi khách sạn (như đã trình bày ở chương 2).

Ở Mỹ ngay cả trong các khách sạn sòng bạc (Casino Hotel),

nơi mà doanh thu của khách sạn dựa chủ yếu vào hoạt động kinh doanh dịch vụ phòng ngủ (doanh thu từ dịch vụ này chiếm khoảng 66%) thì doanh thu từ kinh doanh dịch vụ buồng ngủ cũng đứng hàng thứ hai (chiếm khoảng 20%), còn tất cả các hoạt động kinh doanh khác chỉ đóng góp khoảng 14% trong tổng doanh thu của loại khách sạn này.

Sơ đồ 4.1 sau đây sẽ mô tả cơ cấu tỷ trọng doanh thu từ hoạt động kinh doanh các dịch vụ khác nhau của các khách sạn quy mô lớn theo số liệu thống kê của các khách sạn lớn ở Mỹ, (Nguồn: theo V. Hoof, E. McDonald, L. Yu và K. Vallen trong cuốn sách " A Host of Opportunities - An introduction to Hospitality Management, trang 206).

Sơ đồ 4.1: Cơ cấu tỷ trọng doanh thu từ hoạt động kinh doanh các dịch vụ khác nhau của một khách sạn lớn ở Mỹ



4.1.2. Do vai trò quan trọng trong việc tham gia phục vụ trực tiếp khách khi họ tới khách sạn

Dịch vụ phục vụ trực tiếp khách hàng là khâu quan trọng nhất đối với bộ phận kinh doanh lưu trú cũng như bộ phận kinh doanh ăn uống trong khách sạn. Đúng vậy, đó là chất kết dính quan trọng trong hoạt động kinh doanh khách sạn. Không có bộ phận nào trong khách sạn lại có quan hệ giao tiếp trực tiếp với khách hàng nhiều như ở bộ phận kinh doanh lưu trú. Ví dụ: toàn bộ nhân viên của bộ phận tiền sảnh như nhân viên nhận đặt buồng, nhân viên đón tiếp, nhân viên bảo vệ, nhân viên vận chuyển hành lý, nhân viên gác cửa cũng như toàn bộ nhân viên của khu vực phục vụ buồng đều đóng vai trò là những nhân viên phục vụ, tiếp xúc trực tiếp với khách hàng trong thời gian tương đối dài khi họ tiêu dùng sản phẩm của khách sạn. Thiếu những người nhân viên của bộ phận lưu trú trong khách sạn, các sản phẩm khách sạn không thể được diễn ra.

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

4.1.3. Do chức năng cung cấp dự báo quan trọng cho khách sạn

Trong khách sạn, trưởng của tất cả các bộ phận thường phải chuẩn bị xây dựng kế hoạch về công việc và lên kế hoạch phân công bố trí nhân viên trong bộ phận mình quản lý trước khoảng ít nhất hai tuần. Những yêu cầu để lên kế hoạch phân công bố trí nhân viên phải dựa trên những hiểu biết, thông tin về tình trạng

hoạt động kinh doanh sắp tới của khách sạn càng chính xác càng tốt. Khó khăn lớn đối với các khách sạn quy mô nhỏ là luôn phải "chạy theo sự vụ" bởi vì thị trường khách chính của họ là khách lẻ, tự đến khách sạn để tìm thuê buồng mà ít khi đặt buồng trước. Các nhà quản lý khách sạn cần phải biết trước trong thời gian tới khách sạn sẽ có đông khách hay ít khách đến lưu trú tại khách sạn để từ đó họ chuẩn bị phương án điều động hay bố trí sử dụng nhân viên cho hợp lý cũng như có kế hoạch khai thác sử dụng các vật tư hàng hoá và cơ sở vật chất kỹ thuật tối ưu. Những thông tin dự báo về tình hình kinh doanh sắp tới của doanh nghiệp khách sạn là những số liệu sơ cấp về số lượng buồng đã được khách đăng ký trước vào thời gian sắp tới, số lượng buồng dự kiến sẽ có khách thuê, số lượng khách sẽ lưu trú tại khách sạn v.v... Tất cả chúng đều được phản ánh và dự tính có cơ sở khoa học trong **bảng dự báo về tình hình sử dụng buồng** do bộ phận nhận đặt buồng của khách sạn xây dựng lên.

Chức năng dự báo là chức năng quan trọng được thực hiện *duy nhất* bởi bộ phận lễ tân khách sạn. Cũng chính nhờ chức năng này mà bộ phận kinh doanh lưu trú luôn đóng vai trò quan trọng nhất đối với một khách sạn. Vì lý do này mà người ta đã xem bộ phận lễ tân khách sạn như bộ phận tư vấn, cung cấp thông tin, "cánh tay phải đắc lực" của các giám đốc khách sạn.

Mặt khác, dữ liệu trong bảng dự báo này sẽ là cơ sở quan trọng giúp các bộ phận khác còn lại trong khách sạn xác định được khối lượng công việc sắp tới của họ. Ví dụ: dựa vào các số liệu về số lượng khách và cơ cấu khách đã đăng ký đặt buồng (là khách đi theo đoàn hay đi riêng lẻ), có đặt ăn trước hay không mà bộ phận nhà hàng sẽ xác định được khối lượng thực phẩm cần phải nhập vào và dự trữ cho thời gian tới. Kết hợp với những số liệu hàng lưu trong kho hiện tại mà họ có thể dự trù cho những đơn đặt hàng với các nhà cung cấp của họ trong hai tuần tới; họ cũng có thể dự tính trước kế hoạch cho việc nhận đặt tiệc cưới ở bên ngoài để sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng một cách có hiệu quả hơn. Tương tự như vậy, các bộ phận khác cũng cần những con số dự báo của bộ phận lễ tân khách sạn để xác định các thông số cụ thể

để chủ động hơn trong việc tổ chức hoạt động kinh doanh và phục vụ khách của mình.

Bảng số 4.2 là một dạng bảng dự báo về tình hình buồng của khách sạn trong 14 ngày. Cơ sở để đưa ra bảng dự báo này là dựa trên những dữ liệu đã biết tại thời điểm xây dựng dự báo về: số buồng sẽ có khách thuê theo sổ đăng ký khách (Registration form), số buồng đã được đăng ký trước và số lượng khách sẽ lưu trú tại khách sạn theo sổ nhật ký đặt buồng khách sạn (Dairy booking), số liệu thống kê về xác suất thực hiện của các dạng đăng ký đặt buồng của khách sạn trong thời gian trước, mức công suất sử dụng buồng trung bình tại cùng thời kỳ của tháng trước hoặc năm trước của khách sạn, tỷ lệ khách vãng lai (walk-in guest) hàng ngày của khách sạn v.v...

Bảng 4.2: Dự báo buồng cho khách sạn Hà Phương trong 14 ngày (từ ngày 1/5/2004 đến ngày 14/5/2004)

Ngày xây dựng dự báo: 15/4/2004. <i>Các chỉ số dự báo</i>	1/5 T2	2/5 T3	3/5 T4	4/5 T5	5/5 T6	...	13/5 T6	14/5 T7
Số buồng có khách thuê đêm hôm trước	75	96	81	90	88			
+ Số buồng đã được đăng ký trước	48	32	40	50	58			
- Số buồng sẽ có khách check- out	50	62	49	74	80			
+ Số buồng sẽ đón khách vãng lai (Walk-in)	20	15	18	22	20			
= Số buồng sẽ có khách thuê	93	81	90	88	86			
Số buồng có thể nhận đăng ký sau dự báo	27	39	30	32	34			

(Khách sạn Hà Phương có tổng số 120 buồng)

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

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

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

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

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

Nhưng điều đó không có nghĩa là các bộ phận gián tiếp là không quan trọng trong mối quan hệ với chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn. Những bộ phận này thực hiện các chức năng "hậu cần", đảm đương các công việc chuẩn bị, hỗ trợ và duy trì giúp cho quá trình phục vụ trực tiếp được diễn ra một cách tốt đẹp.

Trên thực tế, mỗi chức danh trong khu vực kinh doanh lưu trú

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

Khu vực kinh doanh lưu trú của các khách sạn có thứ hạng cao có thể được tổ chức theo sơ đồ tổ chức phổ biến như trong sơ đồ 4.3.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

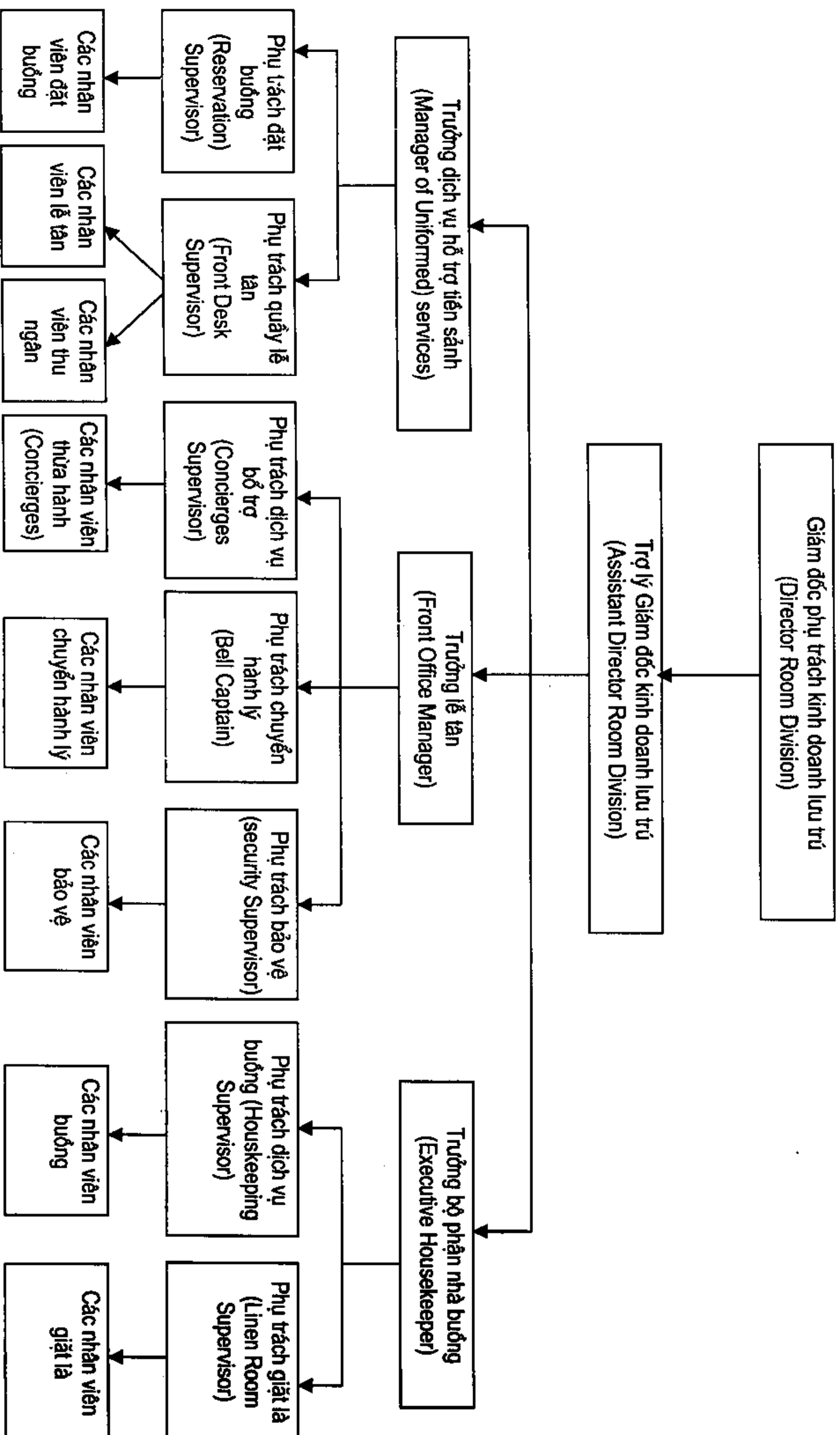
4.2.2.2. Chức năng, nhiệm vụ của trưởng buồng

Nhiệm vụ và chức trách quan trọng của người tổ trưởng buồng là lãnh đạo, tổ chức, tạo động lực khuyến khích nhân viên làm việc tốt và đảm bảo duy trì chất lượng dịch vụ buồng ngủ của khách sạn luôn ở mức cao nhằm thực hiện mục tiêu thoả mãn nhu cầu đòi hỏi cao của khách về buồng ngủ và giữ uy tín và danh tiếng cho khách sạn.

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

- Phân công, bố trí và điều động nhân viên sao cho đảm bảo tất cả các buồng sẽ có khách check-in trong ngày đều ở tình trạng vệ sinh sạch sẽ và sẵn sàng trước khi khách tới khách sạn.
- Thiết kế các sơ đồ biểu mẫu về tình trạng buồng một cách đơn giản và dễ hiểu để thông tin cho các bộ phận có liên quan.
- Tổ chức quy trình làm buồng của nhân viên một cách khoa học và nền nếp.
- Chịu trách nhiệm thường xuyên kiểm tra việc sắp xếp, kiểm kê và giao nhận hàng hoá, vật tư trong kho thuộc bộ phận phục vụ buồng.
- Giải quyết mọi vướng mắc với khách trong phạm vi bộ phận phục vụ buồng.
- Đào tạo, huấn luyện nâng cao tay nghề cho nhân viên trong bộ phận mình phụ trách.
- Phối hợp hoạt động với các bộ phận có liên quan một cách hiệu quả.

Sơ đồ 4.3: Sơ đồ tổ chức bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn lớn:



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

- Quản lý nhân viên.
- Quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật và cung ứng vật tư hàng hoá trong khu vực buồng.
- Quản lý công tác vệ sinh khu vực buồng ngủ của khách, khu vực công cộng, các khu vực sử dụng dành cho nhân viên trong khách sạn, nhà kho...
- Quản lý hoạt động giặt là cho khách sạn và cho khách.
- Điều hành hoạt động của toàn bộ phận theo định hướng chung của khách sạn là nhằm tối đa hoá doanh thu và lợi nhuận cho khách sạn.
- Duy trì hệ thống thống kê và báo cáo thường xuyên cho nhà quản lý và thông tin cho các bộ phận khác có liên quan (đặc biệt là bộ phận lễ tân khách sạn).

4.2.2.3. Chức năng, nhiệm vụ của trưởng bảo vệ

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

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

- Đảm bảo tuyệt đối an ninh và an toàn bên trong và bên ngoài khách sạn: đảm bảo an toàn cho cả khách sạn, khách của khách sạn và cán bộ nhân viên của khách sạn.
- Thiết lập quy trình cho công tác bảo vệ khách sạn 24/24.
- Quản lý toàn bộ những tài sản thuộc về khách sạn và tìm mọi biện pháp để giảm thiểu các thất thoát vật tư, hàng hoá và tài sản của khách sạn.

- Kiểm soát luồng người ra, vào khách sạn.
- Quản lý hệ thống báo động của khách sạn.
- Quản lý hệ thống chiếu sáng của khách sạn.
- Quản lý két của khách sạn một cách an toàn.
- Tổ chức, điều động nhân viên vận chuyển hành lý cho khách khi tới và khi chuẩn bị rời khách sạn.
- Kết hợp với bộ phận lễ tân trong việc giải quyết các thủ tục check-in và check-out cho khách một cách nhanh nhất.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho khách khi ra, vào cửa khách sạn.
- Phối hợp với bộ phận lễ tân, bộ phận buồng để giải quyết các tình huống nguy hiểm phát sinh.
- Duy trì việc kiểm tra và báo cáo thường xuyên và hàng ngày với nhà quản lý.
- Kịp thời phát hiện những thay đổi vị trí của các trang thiết bị để ngăn ngừa những tình huống xấu có thể xảy ra.

4.3. TỔ CHỨC KINH DOANH LƯU TRÚ CỦA KHÁCH SẠN

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

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

mà thôi. Vậy quy trình khách đầy đủ của một khách sạn được thể hiện trong một quá trình bao gồm 4 giai đoạn cơ bản sau:

Giai đoạn 1: Trước khi khách tới khách sạn.

Giai đoạn 2: Khi khách tới khách sạn.

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

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

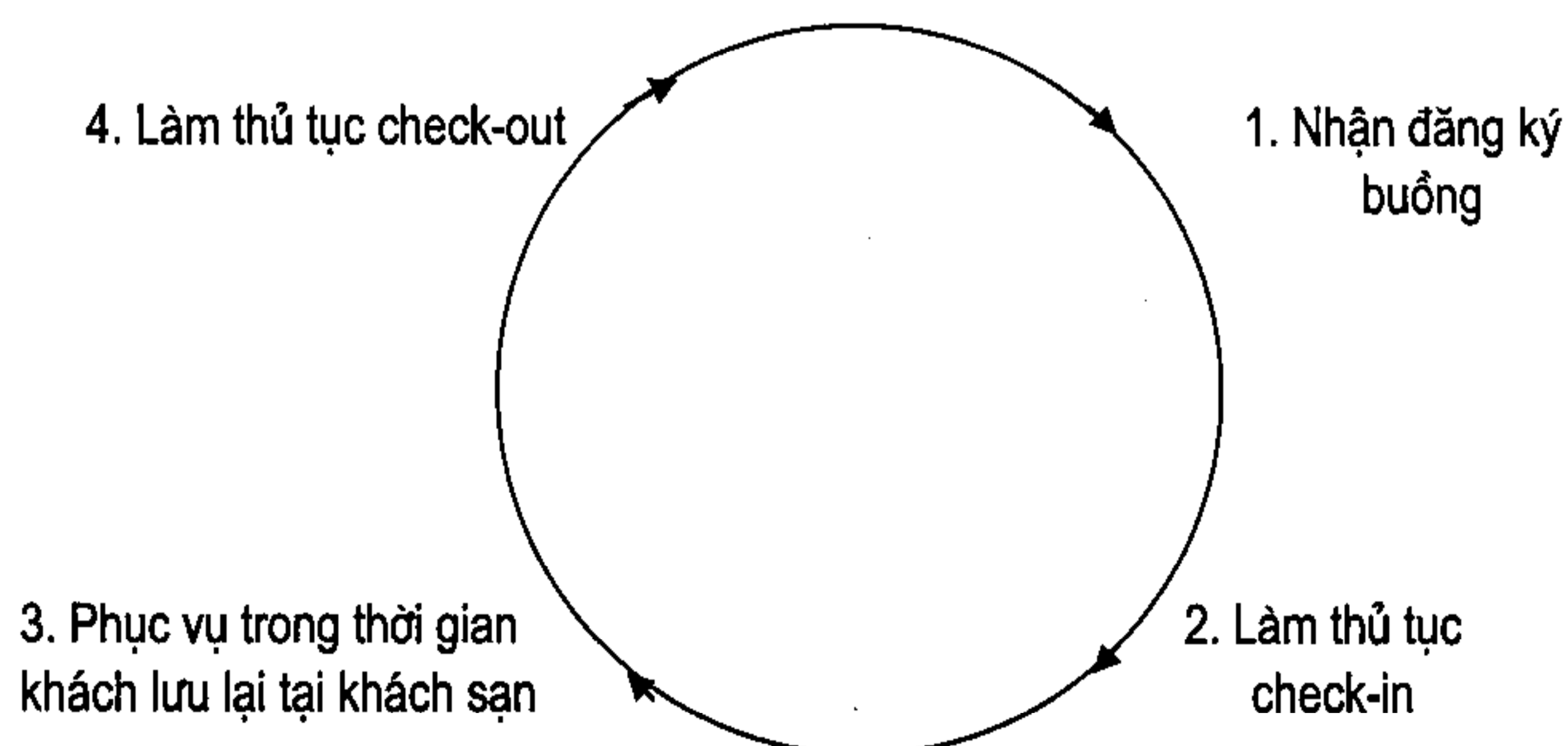
Dưới góc độ của một nhà quản lý khách sạn, dựa vào quá trình khách nói trên, chúng ta sẽ đi sâu tìm hiểu về công tác tổ chức hoạt động kinh doanh lưu trú trong khách sạn.

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

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

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

Sơ đồ 4.4: Quy trình phục vụ đầy đủ của bộ phận lễ tân khách sạn



4.3.1.1. Tổ chức hoạt động nhận đăng ký buồng khách sạn

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

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

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

- Bán buồng nhằm tối đa hoá công suất sử dụng và cực đại hoá doanh thu và lợi nhuận cho khách sạn.
- Xây dựng dự báo về buồng cho khách sạn nhằm giúp các bộ phận trong khách sạn chủ động trong việc tối ưu hoá sử dụng các nguồn lực (con người và cơ sở vật chất kỹ thuật) và tổ chức phối hợp hoạt động giữa các bộ phận một cách ăn khớp, nhịp nhàng.

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

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

Như vậy, để cực đại hoá doanh thu buồng ngủ của khách sạn nhiệm vụ của bộ phận lễ tân là: phải tìm cách thuyết phục khách để bán được sản phẩm với mức giá cao trong khung giá cho phép

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

Ngoài ra, để tối đa hoá doanh thu lưu trú cho khách sạn, trong nghiệp vụ nhận đăng ký buồng, người tổ trưởng lễ tân phải quản lý tốt quỹ buồng của khách sạn được đăng ký trước. Mỗi khách sạn chỉ có một quỹ buồng cho thuê có hạn trong một đêm nhưng trên thực tế có rất nhiều lý do khách quan (từ phía khách) làm cho những buồng đã được đăng ký trước có thể sẽ không có khách đến thuê, hoặc có khi những buồng đang có khách lưu trú lại rời khách sạn sớm hơn dự định. Những điều đó sẽ dẫn tới nguy cơ: ở vào những thời điểm cao điểm, khi lượng khách có nhu cầu đặt buồng tăng lên rất cao, khách sạn đã nhận đăng ký kín tất cả các buồng (full book), nhưng thực tế hàng ngày số buồng của khách sạn bán ra lại không hết, không thực hiện được 100% công suất buồng. Để tránh tình trạng thất thu ngoài ý muốn này của khách sạn, đòi hỏi người tổ trưởng lễ tân phải quản lý tốt khâu nhận đặt buồng và chủ động tổ chức nhận đăng ký buồng trội thêm (Overbook) cho khách sạn một cách hợp lý.

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

phải có trình độ nghiệp vụ cao, giàu kinh nghiệm và làm việc với tinh thần trách nhiệm.

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

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

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

Trong quá trình làm thủ tục check-in cho khách, ngoài việc thực hiện đúng và đầy đủ các bước tiến hành theo quy trình (đã trình bày rõ trong *Giáo trình Công nghệ phục vụ khách sạn, nhà hàng*), nhân viên lễ tân khách sạn cần chú ý thực hiện một số vấn đề sau:

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

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

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

- Kết hợp chặt chẽ với các bộ phận có liên quan để phục vụ

khách tốt hơn.

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

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

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

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

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

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

- Làm tốt công tác kế toán lễ tân khách sạn: phải cập nhật

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

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

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

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

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

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

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

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

- Chủ động gợi ý khách phản hồi cho khách sạn trước khi họ

rời khách sạn. Những điều phàn nàn của khách phải được chuyển đến các địa chỉ cần thiết và nhất thiết phải báo cáo với nhà quản lý khách sạn để giải quyết triệt để thì khách sạn mới hòng có lại họ trong tương lai.

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

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

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

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

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

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

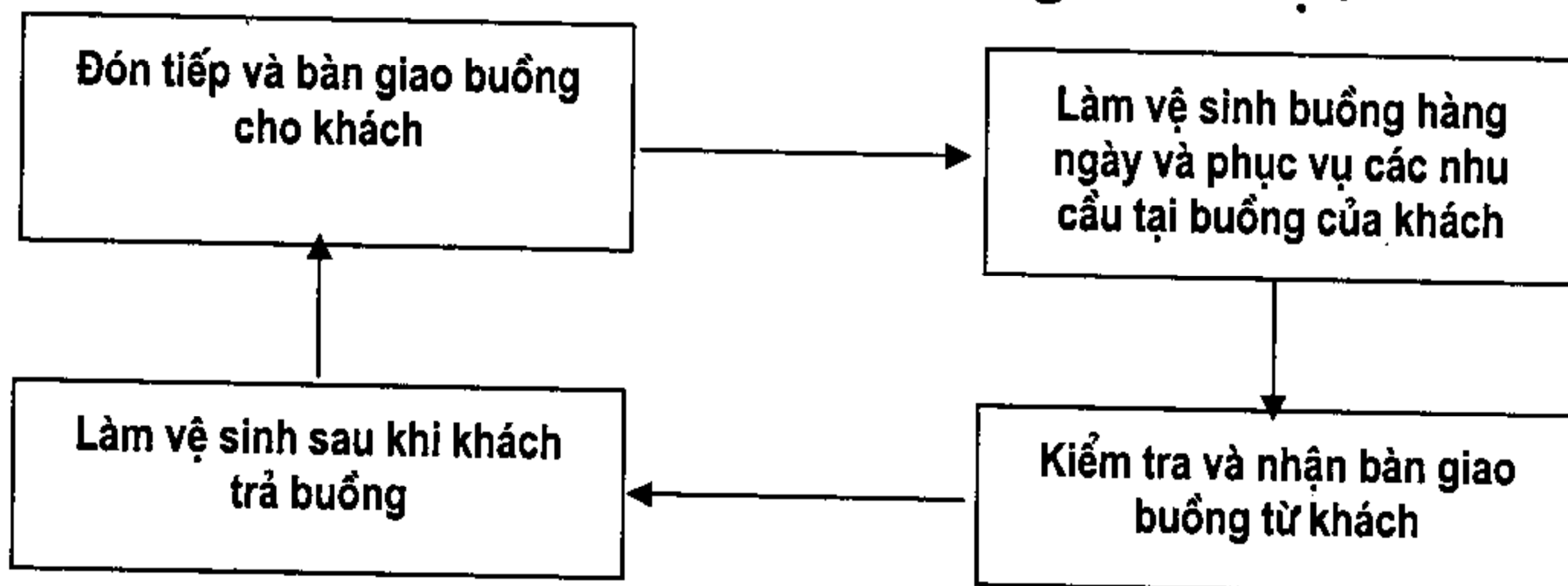
Chất lượng công việc của bộ phận phục vụ buồng có ảnh hưởng mạnh tới chất lượng dịch vụ chung của khách sạn. Vì dịch vụ buồng ngủ là dịch vụ chính của một khách sạn, khách tới khách sạn là để tìm thuê buồng ngủ qua mỗi đêm hoặc nhiều đêm tùy thuộc vào mỗi cuộc hành trình. Điều mà họ mong muốn là có được một không gian nghỉ ngơi thật thoải mái, an toàn, thoáng mát, vệ sinh, ấm cúng và gần gũi đối với họ sao cho khách sạn như ngôi nhà thứ hai của họ vậy (Home away from home). Mặt khác, khách của khách sạn là những người có khả năng thanh toán cao, họ

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

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

Cũng dựa trên quy trình khách của khách sạn đã miêu tả ở phần trước mà hoạt động phục vụ buồng cũng có quy trình gồm 4 giai đoạn (sơ đồ 4.4).

Sơ đồ 4.4 : Quy trình làm buồng khách sạn



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

Do ý nghĩa quan trọng của hoạt động phục vụ buồng mà yêu cầu đặt ra cho các nhà quản lý của bộ phận này là phải xây dựng một *quy trình tiêu chuẩn phục vụ* (Standard operating procedure -

SOP) cho các hoạt động cụ thể. Trong quy trình tiêu chuẩn phục vụ đó phải chứa đựng các nội dung sau:

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

- Cách thức đón tiếp, đưa khách vào buồng và bàn giao buồng cho họ.

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm vệ sinh phòng ngủ của khách.

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm vệ sinh phòng vệ sinh.

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật làm giường.

- Quy trình và yêu cầu kỹ thuật sử dụng các loại hoá chất tẩy rửa.

- Quy trình và yêu cầu xử lý các đồ bỏ quên của khách trong khách sạn.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nhược điểm của phương thức tổ chức này là:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Về quy mô và công suất của các máy móc thiết bị lắp đặt cũng cần tính toán kỹ trên cơ sở xác định chính xác khối lượng đồ giặt là hàng ngày của khách sạn, nhu cầu giặt là của khách của khách sạn, và nhu cầu của thị trường giặt là bên ngoài khách sạn

v.v... để tránh lãng phí hoặc phải thay đổi sau một thời gian ngắn khi đã đưa vào sử dụng khu giặt là.

Các nhà quản lý bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn cần xây dựng quy trình giặt là tiêu chuẩn. Quy trình đó phải được thiết kế từ thời điểm nhặt các đồ vải bẩn ra khỏi các khu vực tương ứng, đến khi chuyển qua các khu giặt, sấy khô, khu gấp và cuối cùng là vận chuyển sang kho chứa đồ vải sạch. Quy trình tổ chức hoạt động của bộ phận giặt là phải được thực hiện một cách khoa học và nên tận dụng triệt để khả năng của con người và máy móc sẵn có của khách sạn.

Đương nhiên, để nâng cao hiệu quả kinh doanh cho hoạt động này, các nhà quản lý cần tính toán tỷ trọng của các chi phí trên tổng số chi phí cho hoạt động giặt là để cân nhắc các biện pháp giảm thiểu hợp lý chi phí mà không làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ giặt là của khách sạn. Thông thường, tỷ trọng của các chi phí trong hoạt động giặt là đồ vải của khách sạn được tính xấp xỉ. (Xem bảng 4.4).

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

Bảng 4.4: Tỷ trọng tương đối của các chi phí giặt là đồ vải của các khách sạn

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

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

Ví dụ: Giả sử tiền mua bột giặt tẩy của khách sạn A theo hoá đơn mua vào trong một năm là: 3.600 USD. Nếu tỷ trọng của khoản

chi phí này trên tổng số là 8% và tỷ trọng của các khoản chi phí khác đã được xác định, thì tổng chi phí giặt là của khách sạn trong năm sẽ bằng 45.000 USD ($3.600 \div 0.08 = 45.000$ USD) và ta có thể tính được các khoản chi phí giặt là khác theo bảng 4.5 như sau:

Bảng 4.5 : Tính các chi phí giặt là của khách sạn A theo tỷ trọng trên tổng số

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

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

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

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

4.3.3.1. Phương pháp định tính

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

- *Phương pháp xác định giá trên cơ sở cạnh tranh*

Dựa trên giá mà các khách sạn là đối thủ cạnh tranh đang cho thuê buồng ngủ để xác định giá cho thuê buồng ngủ của khách sạn. Để tránh tình trạng xác định giá một cách "mò mẫm" không có cơ sở khoa học, người ta phải kết hợp:

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

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

- *Xác định giá trên cơ sở nhu cầu*

Theo phương pháp này người ta phải:

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

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

4.3.3.2. Phương pháp xác định giá định lượng

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

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

$$\bar{P} = D / Q_{th}$$

Trong đó: + \bar{P} : giá bình quân cho thuê buồng ngủ của khách sạn.

+ D: tổng doanh thu từ kinh doanh dịch vụ lưu trú của khách sạn.

+ Q_{th}: tổng số buồng cho thuê của khách sạn.

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

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

Trong đó: + n là số loại buồng cho thuê của khách sạn

+ Q_i: tổng số buồng loại i cho khách thuê.

+ P_i: giá cho thuê loại buồng i.

+ \bar{P} : là giá bình quân cho thuê buồng ngủ của khách sạn.

Công thức 3: Tính giá thuê buồng ngủ cho các thị trường mục tiêu nhỏ của khách sạn. $P_{ch} = \frac{\bar{P}}{\sum_{j=1}^n T_j \cdot t_j}$

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

Trong đó: + P_j: giá thuê buồng ngủ cho thị trường mục tiêu J.

+ P_{ch}: giá chuẩn cho thuê buồng ngủ của khách sạn.

+ T_j: tỷ trọng của thị trường j trên tổng số.

+ t_j: tỷ trọng của giá thuê buồng cho thị trường j so với giá chuẩn.

+ \bar{P} : giá bình quân cho thuê buồng ngủ của khách sạn.

+ n: số thị trường mục tiêu nhỏ của khách sạn.

Tóm tắt chương 4

Chương 4 đã trình bày các nội dung cơ bản sau:

1. Phân tích tầm quan trọng của kinh doanh lưu trú trong khách sạn. Từ đó khẳng định vai trò chủ đạo của hoạt động này trong cơ cấu doanh thu và trong việc xây dựng chiến lược kinh doanh cho một khách sạn, trong việc tổ chức bán sản phẩm cho khách sạn cũng như trong việc đưa ra các dự báo làm cơ sở cho các chính sách kinh doanh của khách sạn.

2. Nội dung quan trọng của chương đề cập tới tổ chức bộ phận kinh doanh lưu trú trong khách sạn. Mô hình tổ chức bộ máy của bộ phận này được lựa chọn là mô hình trực tuyến. Các chức năng nhiệm vụ của từng chức danh quan trọng của bộ phận lưu trú được thể hiện rõ nhằm giúp người học nhận thức được đúng vai trò của mỗi người ở các vị trí khác nhau trong mô hình tổ chức của một khách sạn.

3. Kinh doanh lưu trú trong khách sạn được tổ chức theo 4 giai đoạn cơ bản tương ứng với quy trình khách chung của một khách sạn. Các giai đoạn và quy trình phục vụ của bộ phận lễ tân, bộ phận phục vụ buồng và các bộ phận khác trong khu vực này được đề cập trên giác độ của nhà quản lý khách sạn nhằm giúp họ có cái nhìn cụ thể hơn khi điều hành một khách sạn trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú khách sạn.

4. Hoạt động giặt là là mảng hoạt động quan trọng không thể thiếu trong quá trình vận hành hoạt động bình thường của một khách sạn. Tổ chức hoạt động giặt là theo quan điểm kinh doanh nhằm tăng doanh thu cho khách sạn và góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ lưu trú được đề cập khá chi tiết nhằm trang bị cho người học những hiểu biết cần thiết để tổ chức hoạt động này có hiệu quả.

5. Xác định giá cho thuê buồng ngủ của khách sạn là một trong những vấn đề quan trọng trong quản trị kinh doanh khách sạn. Xác định chính xác mức giá cần cho thuê buồng ngủ sẽ giúp các nhà quản lý khách sạn đưa ra các chính sách kinh doanh hợp lý và các bộ phận thu hút khách hiệu quả cho khách sạn.

Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tài liệu tham khảo chương 4

Tiếng Việt:

1. Tập thể tác giả khoa du lịch và khách sạn Đại học Kinh tế Quốc dân, Giải thích thuật ngữ du lịch và khách sạn - Hà Nội 2001.
2. Tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn du lịch" Khoa du lịch và khách sạn, Đại học Kinh tế Quốc dân - Hà Nội 1988.
3. Thông tư số 01/2001/TT - TCDL ngày 27/4/2001 của Tổng cục Du lịch hướng dẫn thực hiện Nghị định số 39/2000/NĐ-CP ngày 24/6/2000 của chính phủ về cơ sở lưu trú du lịch.
4. Quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL ngày 27-4-2001 của Tổng cục Du lịch về việc bổ sung, sửa đổi, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn.
5. TS Nguyễn Văn Đính, Th.S Hoàng Thị Lan Hương - Giáo trình Công nghệ phục vụ khách sạn nhà hàng - Nhà xuất bản Thống kê, 2003.

Tiếng Anh:

1. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen - A Host of Opportunities: An Introduction to Hospitality Management - Irwin, 1996.
2. K. Chon, R.T. Sparrowe - welcome to Hospitality, An Introduction - South Westerrn, 1995.
3. John R. Walker - Introduction to Hospitality - Prentice Hall, 1996.

Chương 5

TỔ CHỨC KINH DOANH ĂN UỐNG CỦA KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương

Sau khi nghiên cứu chương này, người học cần phải:

- Nắm chắc các khái niệm cơ bản liên quan tới lĩnh vực kinh doanh ăn uống trong nhà hàng khách sạn.
- Biết cách xây dựng một thực đơn hiệu quả: từ xác định các món ăn phù hợp với nhu cầu đòi hỏi của khách đến tính toán giá bán, thiết kế mẫu mã của thực đơn.
- Có khả năng nghiên cứu thị trường các nhà cung cấp và biết cách đặt hàng với các nhà cung cấp để mua được những mặt hàng có chất lượng tốt nhất và với mức giá hợp lý nhất.
- Có khả năng kiểm soát hoạt động lưu kho cất trữ hàng hoá, kiểm soát chất lượng của các nguyên vật liệu trước khi chế biến và chất lượng của các món ăn đồ uống cũng như quá trình phục vụ trực tiếp tại nhà hàng nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ.

Nội dung cụ thể của chương:

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

Kinh doanh ăn uống luôn là một mảng hoạt động không thể

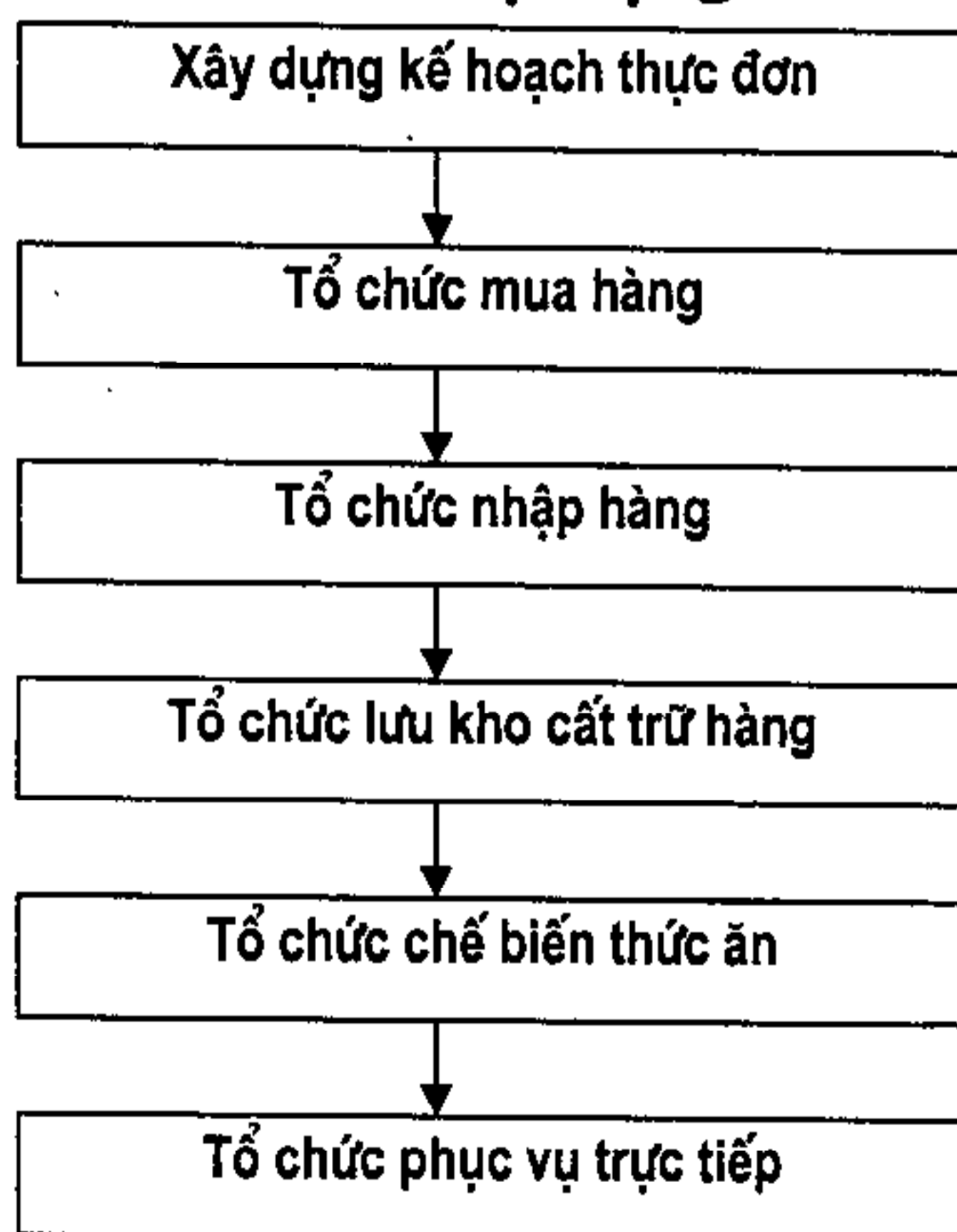
thiếu của các cơ sở kinh doanh khách sạn hiện đại. Trong thời đại ngày nay, nhu cầu ăn uống ở bên ngoài (ngoài ngôi nhà của mình) của con người đã ngày càng đóng vai trò quan trọng trong đời sống. Nhà hàng, khách sạn chính là nơi nhiều người muốn tìm đến để thoả mãn nhu cầu đó của họ.

Trên thực tế, hoạt động kinh doanh ăn uống được thực hiện ở nhiều địa điểm khác nhau (trong hoặc ngoài khách sạn), nhưng trong phạm vi nghiên cứu của chương này, chúng tôi chỉ đi sâu vào việc tìm hiểu tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống ở một nhà hàng (restaurant) trong khách sạn mà thôi.

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

Sơ đồ các giai đoạn tiến hành hoạt động tổ chức kinh doanh ăn uống trong nhà hàng được thể hiện trong sơ đồ 5.1 sau đây:

Sơ đồ 5.1: Quy trình tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống



Hoạt động kinh doanh ăn uống trong khách sạn là nhằm thoả mãn nhu cầu ăn uống tại điểm du lịch của khách du lịch và của số đông khách là người địa phương. Vì thế việc tổ chức hoạt động này

trong các khách sạn đòi hỏi tính chuyên nghiệp cao cả về công tác quản lý lẫn công tác tổ chức thực hiện trong tất cả các khâu của quá trình hoạt động. Hiệu quả cuối cùng của hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực này hoàn toàn phụ thuộc vào trình độ quản lý và tổ chức thực hiện trong tất cả các giai đoạn của quá trình đó.

5.1. KẾ HOẠCH THỰC ĐƠN

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

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

Cần phải mua mặt hàng gì?

Cần phải mua bao nhiêu cho mỗi loại?

Mua như thế nào? của nhà cung cấp nào?

Với mức chất lượng nào?

Với mức giá cả bao nhiêu?

Công thức chế biến thức ăn như thế nào?

Cần phải bảo quản trong kho ra sao?...

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

Mặt khác, thực đơn của các nhà hàng cũng là công cụ quan

trọng trong việc thu hút khách hàng đến tiêu dùng sản phẩm của chúng. Thông qua thực đơn, khách hàng có thể biết nhà hàng bán những sản phẩm gì, có hợp với "gu" hay xu hướng về khẩu vị và thói quen trong ăn uống của họ không, có cho phép họ có được nhiều sự lựa chọn không, các món ăn, đồ uống của nhà hàng có thực sự hấp dẫn đối với họ và có hơn các nhà hàng trước đó họ đã từng đến ăn không? v.v...

5.1.1. Phân loại thực đơn

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

- **Thực đơn cố định (static menu)** là thực đơn không thay đổi.

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

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

- **Thực đơn theo chu kỳ (cyclical menu)** là thực đơn thay đổi theo định kỳ nhất định.

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

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

- **Thực đơn không có sự lựa chọn (table d' Hôte menu or prix fixe menu)** là thực đơn trong đó bao gồm tất cả các món ăn,

đồ uống sẽ đưa ra phục vụ khách trong bữa ăn với một mức giá xác định.

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

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

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

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

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

- **Thực đơn trong ngày (*du jour menu*)** là thực đơn thay đổi hàng ngày trong tuần.

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

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

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

châu Á với các món ăn đồ uống theo khẩu vị của các dân tộc Á và theo cách chế biến của người Á Đông. Ngoài ra, nhà hàng có thể cung cấp các loại thực đơn cho những người ăn kiêng, thực đơn cho những người thích ăn chay v.v... hoàn toàn tùy thuộc vào nhu cầu đòi hỏi và xu hướng tiêu dùng của đối tượng khách hàng mục tiêu của mỗi nhà hàng.

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

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

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

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

- Phải phù hợp với thói quen ăn uống và khẩu vị dân tộc của thị trường khách hàng mục tiêu của nhà hàng.
- Phải cho phép khách hàng có nhiều sự lựa chọn nhất.

- Cơ cấu các món ăn cung cấp trong thực đơn phải thật phong phú, tránh gây cảm giác nhàm chán cho khách.
- Chi phí của các món ăn phải tương xứng với khả năng thanh toán của khách hàng mục tiêu.
- Phải đạt được yêu cầu marketing của nhà hàng.
- Phải đảm bảo yêu cầu về chất lượng của các món ăn.
- Phải chú ý tới yêu cầu về lợi nhuận của nhà hàng.
- Phải thoả mãn yêu cầu về thẩm mỹ của các món ăn đưa ra trong thực đơn về màu sắc, mùi vị và sự kết hợp của các nguyên vật liệu trong một món ăn.

5.1.3. Xác định giá bán cho thực đơn

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

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

- Tính thời vụ tại thời điểm xác định giá v.v...

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

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

Công thức:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Chi phí} & & \% \text{ các chi} & & \% \text{ lãi} & & 100\% \text{ giá bán} \\ \text{nguyên vật liệu} & + & \text{phí khác} & + & \text{mong muốn} & = & \text{của thực đơn} \end{array}$$

Phương pháp 2: Xác định giá theo tỷ lệ chi phí nguyên liệu phụ gia.

Công thức:

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

Phương pháp 3: Xác định giá theo chi phí nguyên vật liệu.

Công thức:

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

Trong đó:

$$\text{Nhân tố giá} = 100\% / \% \text{ chi phí nguyên vật liệu}$$

Phương pháp 4: Xác định giá theo chi phí cơ bản.

Công thức:

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

Trong đó:

CPNVL: chi phí nguyên vật liệu của món ăn.

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

NTG: nhân tố giá.

5.1.4. Thiết kế và trình bày thực đơn

Sau khi đã xác định chủng loại, cơ cấu các món ăn trong thực đơn trên cơ sở cân nhắc các điều kiện đặc thù của nhà hàng và cân

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

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

- Hình thức của thực đơn: phải đảm bảo đẹp mắt, hấp dẫn về cách trình bày và màu sắc sao cho phải gây ấn tượng tích cực đối với người đọc.
- Kiểu chữ: phải dùng phông chữ dễ xem, rõ ràng và gây sự chú ý, không dùng các phông chữ trông rối mắt.
- Bìa: thực đơn nên được đóng trong bìa cứng hoặc được bọc bìa ở bên ngoài.
- Kích cỡ của thực đơn: nên vừa phải, không nên sử dụng những kích thước quá to hoặc quá nhỏ.
- Giấy: nên sử dụng chất liệu giấy tốt, đảm bảo độ bền và đẹp.
- Đồ họa trang trí: phải độc đáo, sáng sủa và không được có màu tối, gây khó chịu mắt.
- Thực đơn nhất thiết phải có đề mục rõ ràng, gây ấn tượng và đem lại tác động marketing tích cực.
- Các thực đơn phải được thiết kế sao cho có những khoảng trống thích hợp, không nên bố trí quá dày, quá kín và tối.
- Ngôn ngữ được sử dụng trong thực đơn phải tùy thuộc vào thị trường khách hàng mục tiêu của nhà hàng. Có thể sử dụng song ngữ tiếng Việt Nam và ngôn ngữ chính mà thị trường khách hàng mục tiêu sử dụng.

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

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

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

- Bếp trưởng.
- Giám đốc nhà hàng.
- Người phụ trách cung ứng hàng hoá.

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

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

5.2. TỔ CHỨC MUA NGUYÊN VẬT LIỆU HÀNG HOÁ

Thực chất của hoạt động tổ chức mua nguyên vật liệu hàng hoá của một nhà hàng là đòi hỏi các nhà quản lý phải trả lời các câu hỏi:

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

Để trả lời cho các câu hỏi trên, các nhà cung ứng hàng hoá của nhà hàng cần phải tiến hành lập kế hoạch luân chuyển hàng hoá cho nhà hàng.

5.2.1. Lập kế hoạch luân chuyển hàng hoá

Khi xây dựng kế hoạch luân chuyển hàng hoá trong kinh doanh ăn uống, cần thiết phải có những thông số và giới hạn về:

- Mức chi tiêu bình quân về ăn uống của một lượt khách của nhà hàng.
- Lượng vốn lưu động thường xuyên của nhà hàng.
- Năng lực và công suất sử dụng của cơ sở vật chất kỹ thuật của nhà hàng như:
 - Khả năng sản xuất của nhà bếp.
 - Dung lượng lưu trữ và bảo quản của nhà kho.
 - Khả năng phục vụ tối ưu của nhà hàng.
 - Hệ số luân chuyển chỗ ngồi và công suất sử dụng chỗ ngồi của nhà hàng trong thời gian hoạt động và đặc biệt là thời gian nhà hàng sẵn sàng phục vụ khách v.v...

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

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

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

Muốn xác định khả năng đáp ứng nhu cầu có khả năng thanh toán của khách đòi hỏi phải thống kê được:

- Số vốn hàng hoá của nhà hàng trong năm trước trên cơ sở định mức tiêu hao nguyên vật liệu cho một suất ăn.

- Lưu lượng khách lưu trú tại khách sạn có sử dụng dịch vụ ăn uống tại nhà hàng.

- Lưu lượng khách ăn là người địa phương.

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

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

Tuy nhiên, trong tổng số vốn hàng hoá của nhà hàng còn phải tính đến lượng dự trữ hàng hoá phù hợp. Tùy thuộc vào điều kiện kinh doanh của mỗi nhà hàng mà dự báo lượng dự trữ hàng hoá phù hợp theo ngày và theo mùa vụ.

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

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

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

$$Dđ + N + Lg = B + H + Dc$$

Trong đó:

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

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

5.2.2. Tổ chức mua hàng hoá nguyên vật liệu

Dựa trên kế hoạch luân chuyển hàng hoá và xác định được nhu cầu hàng nhập trong kỳ, các nhà cung ứng phải tiến hành xúc

tiến mua hàng. Hay nói cách khác là phải trả lời câu hỏi: mua ở đâu? mua như thế nào? khi nào cần mua? mua từng loại hàng bao nhiêu cho một lần?... Trả lời tốt những câu hỏi trên sẽ giúp nhà hàng quản lý và kiểm soát tốt chi phí và chất lượng của các mặt hàng cần mua.

Quy trình của việc tổ chức mua hàng hoá nguyên vật liệu trong kinh doanh ăn uống thường bao gồm các bước sau:

- Khẳng định nhu cầu về số lượng của từng mặt hàng cần nhập trong kỳ. Điều đó tùy thuộc vào:

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

- Các hợp đồng đặt ăn của khách hàng đã được ký kết.

- Số hàng còn tồn trong kho tại thời điểm hiện tại.

- Thời hạn sử dụng của từng loại mặt hàng v.v...

- Xác định yêu cầu tiêu chuẩn về điều kiện cung ứng cho từng loại mặt hàng cần nhập như:

- Phẩm chất.

- Loại kiểu.

- Kích cỡ.

- Điều kiện vận chuyển.

- Giá cả v.v...

- Tìm kiếm, lựa chọn nhà cung cấp phù hợp nhất cho từng loại mặt hàng cụ thể.

- Chuẩn bị đơn đặt hàng để gửi đến các nhà cung ứng đã lựa chọn.

- Tiến hành đặt mua hay ký hợp đồng với các nhà cung cấp. Cụ thể phải bao gồm các công việc như:

- Thoả thuận điều kiện cung ứng với các nhà cung cấp.

- Chuẩn bị các bảng kê khai các yêu cầu tiêu chuẩn cung ứng cho từng loại nhóm hàng cần nhập.

- Thoả thuận và ký kết hợp đồng với các nhà cung cấp.

5.3. TỔ CHỨC NHẬP HÀNG HOÁ NGUYÊN VẬT LIỆU

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

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

- Hệ thống tiêu chuẩn chất lượng đã được thiết lập.
- Tiêu chuẩn về vệ sinh an toàn thực phẩm được quy định.
- Những thoả thuận trong hợp đồng mua cho từng loại mặt hàng riêng biệt đã ký với nhà cung cấp.

Do những yêu cầu đặt ra cho hoạt động quản lý nhập hàng đòi hỏi những người tham gia trực tiếp vào quá trình này như nhân viên bộ phận cung ứng, nhân viên phụ trách nhà kho, các giám sát viên phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Có sự hiểu biết sâu sắc về các mặt hàng cần nhập của nhà hàng.
- Hiểu rõ về các tiêu chuẩn qui định vệ sinh an toàn thực phẩm đang được áp dụng tại Việt Nam.
- Phải có kiến thức về kinh tế, có khả năng kiểm soát chi phí và những phát sinh ngoài hợp đồng đã được thoả thuận.

Quản lý tốt quá trình nhập là biện pháp giúp các nhà quản lý tiết kiệm chi phí, nâng cao hiệu quả kinh tế và tăng chất lượng sản phẩm cho nhà hàng.

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

5.4. TỔ CHỨC LƯU TRỮ VÀ BẢO QUẢN HÀNG HOÁ NGUYÊN VẬT LIỆU TRONG KHO

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

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

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

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

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

Để đảm bảo các tiêu chuẩn bảo quản cho hàng hoá được cất trữ trong kho được thực hiện, mỗi nhà hàng cần phải đảm bảo xây dựng nhà kho đúng tiêu chuẩn về vị trí, độ lớn, an toàn và đặc biệt phải được trang bị đủ các thiết bị máy móc chuyên dùng như:

- Tủ lạnh.
- Tủ đá.
- Các loại giá đỡ.
- Các loại kệ để xếp và bốc dỡ hàng...

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

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

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

5.5. TỔ CHỨC CHẾ BIẾN THỨC ĂN

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

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

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

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

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

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

Yêu cầu đối với công việc sơ chế là phải có các khu vực chuyên

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

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

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

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

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

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

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

Để thực hiện mục tiêu năng suất, chất lượng, hiệu quả của nhà hàng, các nhà quản lý phải làm tốt công tác kiểm tra, giám sát, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Bên cạnh

đó, công tác đào tạo, bồi dưỡng, huấn luyện thường xuyên nhân viên nhà bếp cũng phải được tiến hành một cách chủ động và thường xuyên. Đó là nhiệm vụ bắt buộc đối với người bếp trưởng của các nhà hàng.

5.6. TỔ CHỨC PHỤC VỤ TRỰC TIẾP TẠI NHÀ HÀNG

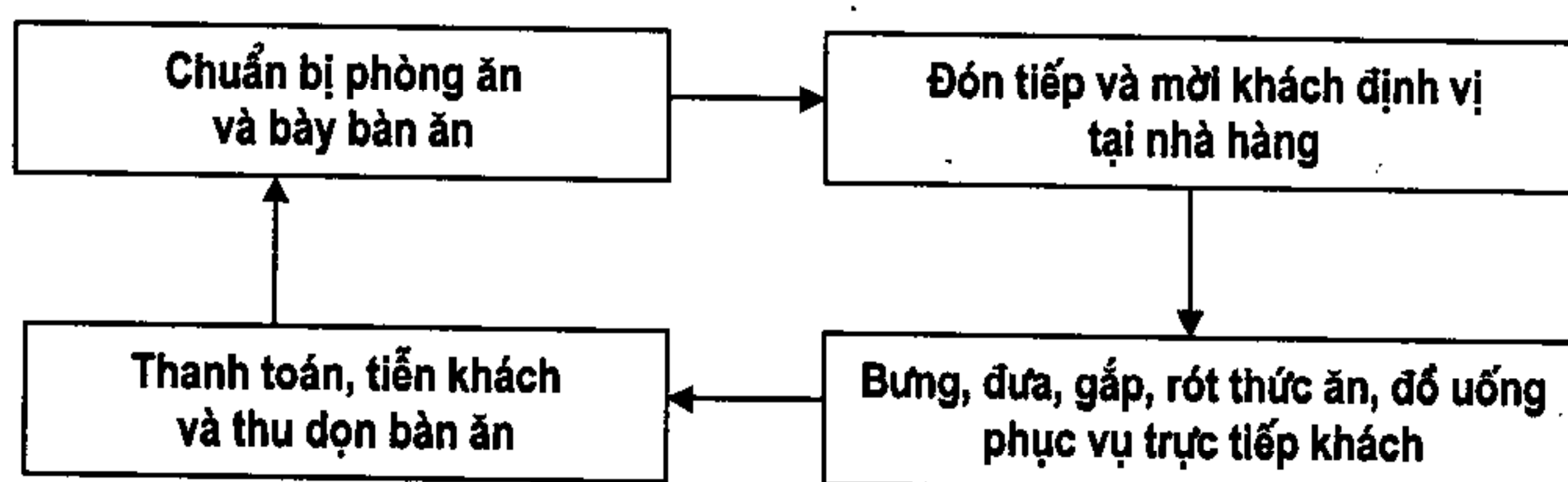
Nhiệm vụ của hoạt động kinh doanh ăn uống trong khách sạn là thực hiện việc bán các sản phẩm cuối cùng (thức ăn, đồ uống đã được chế biến) cho khách hàng thông qua hình thức dịch vụ phục vụ trực tiếp tại nhà hàng.

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

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

Quá trình phục vụ một lượt khách ăn uống được lặp đi lặp lại cho các lượt khách khác nhau của nhà hàng. Quy trình đó được mô tả trong sơ đồ số 5.2:

Sơ đồ 5.2: Quy trình phục vụ ăn uống trực tiếp tại nhà hàng



5.6.1. Chuẩn bị phòng ăn, bày bàn ăn

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

5.6.2. 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, bưng 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.

Việc thực hiện đón tiếp khách nhất thiết phải được thực hiện theo những nguyên tắc giao tế thích hợp và tuân thủ nghiêm quy trình phục vụ (đã được đề cập trong giáo trình *"Công nghệ phục vụ khách sạn, nhà hàng"* của Đại học Kinh tế quốc dân).

5.6.3. Tổ chức phục vụ trực tiếp trong thời gian khách ăn uống tại nhà hàng

Trong giai đoạn này, nhân viên phục vụ phải tiếp xúc trực tiếp với khách trong một khoảng thời gian tương đối dài và phải thực hiện nhiều động tác kỹ thuật. Yêu cầu đặt ra trong giai đoạn này đối với nhân viên phục vụ bàn là:

- Nhân viên phục vụ phải luôn có thái độ tốt với mọi khách trong suốt quá trình phục vụ.
- Tốc độ phục vụ phải nhanh và đặc biệt chú ý để đảm bảo thời điểm phục vụ các món ăn phải kịp thời.
- Phải thuần thục trong các thao tác kỹ thuật phục vụ trực tiếp để chứng minh tính chuyên nghiệp của nhân viên nhà hàng - điều đó giúp phân biệt thứ hạng của các nhà hàng sang trọng hay không. Điều đó sẽ có quyết định đối với mức phí phục vụ của nhà hàng.

5.6.4. Thanh toán, tiễn đưa và thu dọn bàn ăn

Đây là giai đoạn cuối cùng trong quá trình phục vụ một lượt khách của nhà hàng. Điều quan trọng nhất là đòi hỏi nhân viên phục vụ bàn phải biết kiên trì, nhẫn nại và lịch sự trong thời gian đợi khách ăn xong và thanh toán tiền. Tính chính xác cao cũng là yêu cầu không thể thiếu của giai đoạn phục vụ này.

Công việc tiễn khách đòi hỏi những kiến thức giao tiếp của nhân viên phục vụ bàn. Quyên chủ động chào trước khi chia tay là thuộc về khách. Ngay sau khi khách đã rời khỏi nhà hàng, nhân viên phục vụ phải khẩn trương thu dọn bàn ăn (theo quy trình kỹ thuật đã nói trong "*Giáo trình Công nghệ phục vụ khách sạn, nhà hàng*") để tiếp tục phục vụ lượt khách tiếp theo. Người phục vụ phải có khả năng tính nhanh hệ số sử dụng chỗ ngồi của nhà hàng hàng bữa để chủ động tìm cách tăng khả năng quay vòng chỗ ngồi cho nhà hàng.

Tóm tắt chương 5

Chương 5 đã trình bày những nội dung cơ bản về việc tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống trong khách sạn, cụ thể như sau:

1. Phân tích tầm quan trọng của kinh doanh ăn uống đối với một khách sạn. Qua đó khẳng định vị trí của hoạt động này trong cơ cấu tổ chức chung của khách sạn.

2. Quy trình tổ chức kinh doanh ăn uống của một nhà hàng trong khách sạn được thực hiện qua 6 giai đoạn cơ bản. Trong đó giai đoạn xây dựng kế hoạch thực đơn là khâu đầu tiên và cũng là khâu then chốt, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch hoạt động chung cho mảng kinh doanh ăn uống của một khách sạn. Hiểu rõ bản chất của thực đơn, phân loại các thực đơn cho một nhà hàng nhằm giúp người học có khả năng nhận diện các loại thực đơn và nắm chắc sự đa dạng phong phú của chủng loại sản phẩm ăn uống của khách sạn.

3. Xây dựng kế hoạch thực đơn không chỉ đề cập tới các nguyên tắc trong việc xác định cơ cấu của thực đơn mà còn đưa ra các phương pháp xác định giá bán của thực đơn nhằm quản lý tốt chất lượng sản phẩm và hiệu quả kinh tế cho hoạt động kinh doanh này. Thực đơn có ý nghĩa marketing rất quan trọng nên việc thiết kế kiểu dáng, màu sắc cho thực đơn trở nên đặc biệt quan trọng.

4. Tổ chức mua hàng hoá nguyên vật liệu thực phẩm cho nhà hàng là nội dung thứ hai của quá trình tổ chức hoạt động kinh doanh ăn uống trong khách sạn. Việc hiểu rõ mục đích mua hàng, tìm kiếm và thiết lập mối quan hệ tốt với nhiều nhà cung cấp để đặt hàng là khâu quan trọng và quyết định chất lượng và giá thành của sản phẩm ăn uống của một khách sạn. Vì thế cần thiết phải hiểu sâu sắc quy trình tổ chức hoạt động mua hàng hoá và kiểm soát tốt hoạt động ở khâu này có ý nghĩa lớn đối với các nhà quản lý khách sạn.

5. Tổ chức nhập hàng hoá nguyên vật liệu là quá trình tiếp nối của hoạt động tổ chức kinh doanh ăn uống. Nhà quản lý nhất thiết phải kiểm soát hoạt động nhập của các nhân viên nhà kho để giảm thiểu các khả năng nhận hàng không đúng như hợp đồng đã ký từ trước và đảm bảo thực hiện các điều khoản của hợp đồng với các nhà cung cấp.

6. Công tác tổ chức lưu kho cất trữ hàng hoá nguyên vật liệu thức ăn không kém phần quan trọng trong quá trình quản lý hoạt động kinh doanh ăn uống của khách sạn. Yêu cầu đặt ra cho các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống là hàng hoá lưu trữ trong kho phải đảm bảo các điều kiện bảo quản ngặt nghèo và phải thường xuyên tổ chức kiểm kê định kỳ tránh ứ đọng tồn kho lâu các hàng hoá nguyên vật liệu trong kho và giảm thiểu các chi phí loại thải thiu thối làm tăng hiệu quả kinh tế cho hoạt động này.

7. Chế biến thức ăn đồ uống là công việc tổ chức sản xuất vật chất diễn ra trong một khách sạn. Quá trình này được sự trợ giúp của nhiều thiết bị máy móc hiện đại. Nhân viên nhà bếp được tổ chức lao động theo hình thức tổ đội và mang tính chuyên môn hoá cao nhằm tăng năng suất lao động và hiệu quả hoạt động kinh

doanh ăn uống trong khách sạn.

8. Hoạt động tổ chức phục vụ trực tiếp khách trong thời gian khách ăn uống tại nhà hàng được đề cập chủ yếu dưới góc độ của nhà quản lý. Tổ chức tốt quy trình và kỹ thuật phục vụ của nhân viên sẽ giúp các nhà quản trị kinh doanh khách sạn nhà hàng nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường thu hút khách đến tiêu dùng sản phẩm tại nhà hàng.

Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 5

1. Trình bày khái quát quy trình tổ chức kinh doanh ăn uống của nhà hàng trong khách sạn?

2. Anh (Chị) hiểu thế nào là kế hoạch thực đơn của một nhà hàng? Hãy phân biệt các loại thực đơn của nhà hàng du lịch?

3. Xây dựng kế hoạch thực đơn đạt hiệu quả cao cho nhà hàng trong kinh doanh khách sạn cần đáp ứng những yêu cầu gì?

4. Hãy tự xây dựng một thực đơn cố định cho một nhà hàng ở Hà Nội?

5. Hãy tìm hiểu về công tác tổ chức mua hàng hoá của một nhà hàng tại địa phương của anh (chị)? So sánh với lý thuyết đã học?

6. Hãy xây dựng kế hoạch cho việc mua hàng cho một nhà hàng trong khách sạn mà anh (chị) biết rõ?

7. Với tư cách là nhà quản lý anh (chị) hãy cho biết cần phải làm gì để quản lý tốt công tác tổ chức nhập hàng hoá trong kinh doanh nhà hàng?

8. Quản lý hoạt động lưu kho cất trữ hàng hoá có ý nghĩa như thế nào đối với hiệu quả kinh doanh của một nhà hàng? Để quản lý hoạt động này cần phải làm như thế nào?

9. Tổ chức hoạt động chế biến thức ăn trong nhà hàng được thực hiện như thế nào?

10. Hãy cho biết mối quan hệ giữa công tác chế biến món ăn với công tác phục vụ trực tiếp trong nhà hàng?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt:

1. Tập bài giảng "Kinh tế và tổ chức kinh doanh khách sạn du lịch" - Khoa du lịch và khách sạn, Đại học Kinh tế quốc dân - Hà Nội 1988.

2. Roy Hayter - Phục vụ ăn uống trong du lịch - tài liệu dịch của trường Trung học nghiệp vụ du lịch Hà Nội, Nhà xuất bản Thống kê, 2001.

Tiếng Anh:

1. H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen - A Host of Opportunities: An Introduction to Hospitality Management - Irwin, 1996.

2. K. Chon, R.T. Sparrowe-welcome to Hospitality, An Introduction - South Westerrn, 1995.

3. John R. Walker - Introduction to Hospitality - Prentice Hall, 1996.

4. Michael M. Coltman - Financial Management For The Hospitality Indystry- Van Nostrand Reinhold, 1979.

5. Francis Buttle - Hotel and Food Service Marketing - Cassell, 1995.

6. Donald E. Lundberg, John R. Walker - The Restaurant, From Concept to Operation - John Wiley & Son, 1993.

7. Managing Food & Beverage service - Đại học mở Hà nội, 1997.

8. Roy S. Alonzo - The Upstart Guide To: owning and Managing A Restaurant - Upstart Publishing, 1996.

Chương 6

MARKETING TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương

Sau khi nghiên cứu nội dung của chương này, người học cần nắm được những vấn đề cơ bản sau:

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

Nội dung của chương

- Khái niệm và mục tiêu marketing của khách sạn
- Cơ cấu tổ chức bộ phận marketing của khách sạn
- Nội dung quy trình marketing của khách sạn

6.1. KHÁI NIỆM VÀ MỤC TIÊU MARKETING CỦA KHÁCH SẠN

6.1.1. Khái niệm

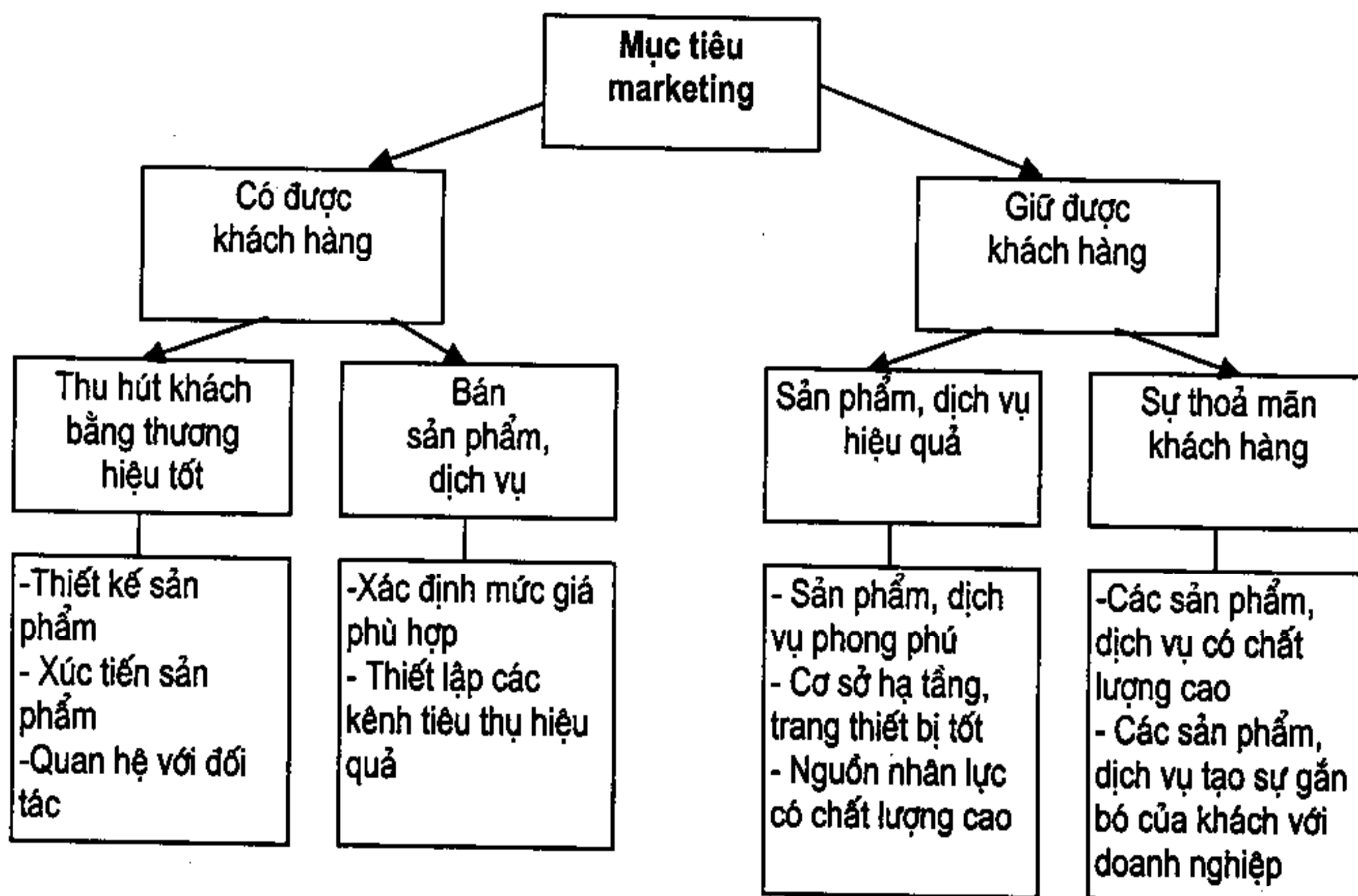
Hoạt động marketing ngày càng giữ vị trí then chốt trong việc giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu quản lý. Trong các ấn phẩm khoa học và trên thực tế, có rất nhiều khái niệm khác nhau về marketing. Tuy vậy, các khái niệm đều đề cập đến bản chất chính của hoạt động marketing, là quá trình sử dụng mọi nguồn

lực (nhân lực, vật lực) có thể để giành được, duy trì và phát triển thị trường của doanh nghiệp.

6.1.2. Mục tiêu

Theo triết lý kinh doanh hiện đại thì mục tiêu tổng quát của hoạt động marketing của các doanh nghiệp nói chung, của các khách sạn nói riêng là thiết lập và duy trì mối quan hệ giữa khách hàng và doanh nghiệp. Xét một cách cụ thể hơn thì mục tiêu của hoạt động marketing là duy trì sự cân đối giữa lợi nhuận của doanh nghiệp và sự thỏa mãn của khách hàng. Có thể hệ thống mục tiêu marketing của khách sạn theo sơ đồ sau: (sơ đồ 6.1.).

Sơ đồ 6.1. Mục tiêu của hoạt động marketing của doanh nghiệp kinh doanh lưu trú, kinh doanh ăn uống



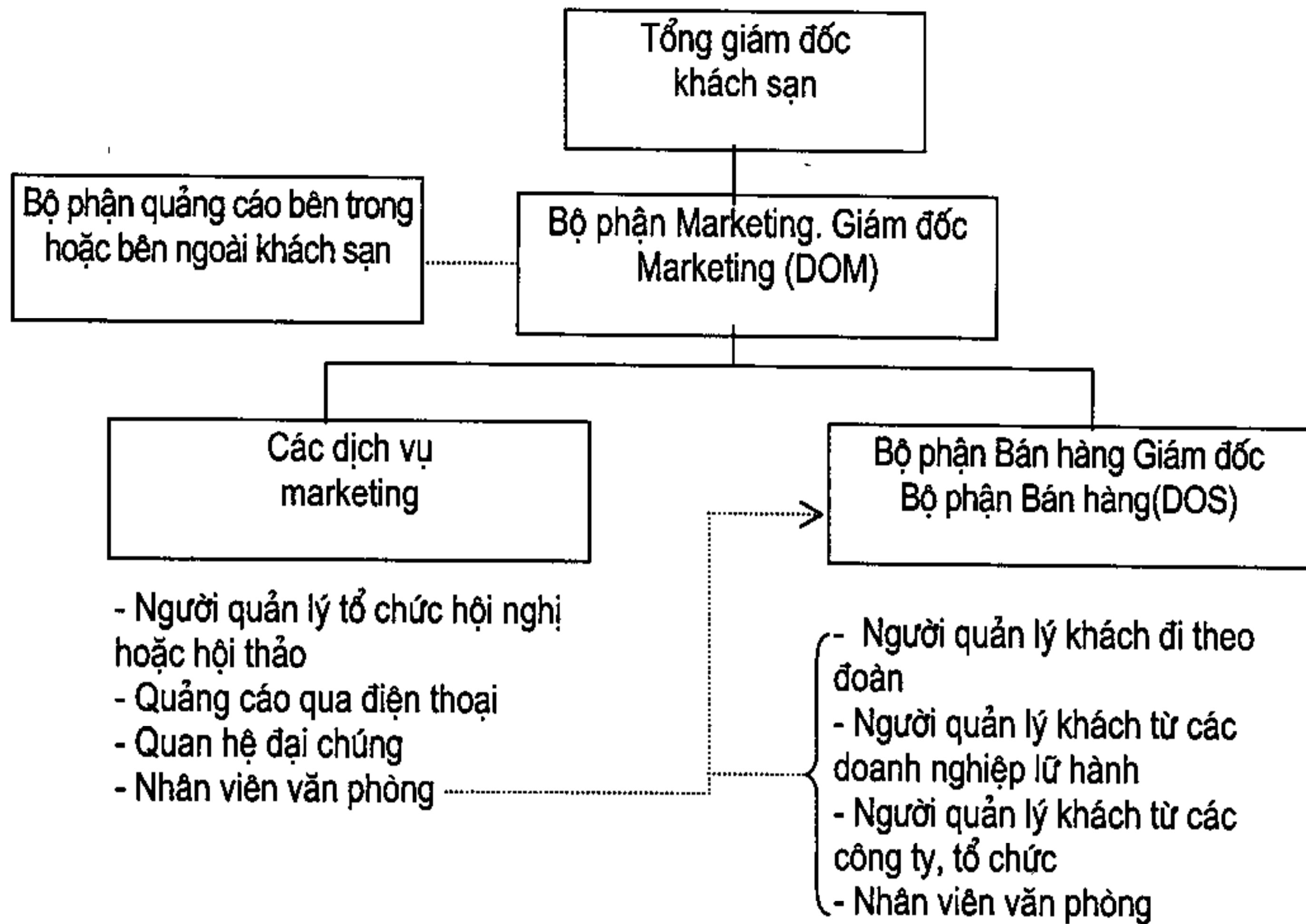
6.2. CƠ CẤU TỔ CHỨC BỘ PHẬN MARKETING CỦA KHÁCH SẠN

6.2.1. Cơ cấu tổ chức bộ máy

Trên thực tế, tùy thuộc vào phạm vi hoạt động, quy mô, đặc điểm của thị trường mà mỗi khách sạn sẽ có cơ cấu tổ chức bộ máy khác nhau của hoạt động marketing.

Một khách sạn với quy mô trên 300 buồng có thể có mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của hoạt động marketing như sau (mô hình 6.2):

Sơ đồ 6.2. Cơ cấu tổ chức của bộ phận marketing cho khách sạn với quy mô trên 300 buồng



6.2.2. Chức năng hoạt động của bộ phận marketing

Nếu xét về quan hệ chức năng thì hoạt động marketing vừa chi phối, vừa bị chi phối bởi các chức năng của các hoạt động khác diễn ra trong doanh nghiệp. Nhưng, nhìn chung chức năng hoạt động của bộ phận marketing của khách sạn là luôn luôn chỉ cho doanh nghiệp biết rõ những nội dung cơ bản sau đây:

- Khách hàng của doanh nghiệp là ai? Họ từ đâu tới? Họ là nam hay nữ? Già hay trẻ? Họ lưu lại bao nhiêu lâu? Vì sao họ đi du lịch?

- Họ cần loại sản phẩm, dịch vụ nào? Loại sản phẩm, dịch vụ đó có những đặc tính gì? Vì sao họ cần những đặc tính đó mà không phải là những đặc tính khác, những đặc tính hiện thời của sản phẩm, dịch vụ còn thích hợp với khách hàng nữa không? So

với sản phẩm, dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh; sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp có những ưu thế và hạn chế gì? Có cần phải thay đổi sản phẩm, dịch vụ không? Nếu thay đổi thì thay đổi như thế nào (thay đổi dịch vụ hay nâng cao chất lượng phục vụ của nhân viên trực tiếp, nâng cao chất lượng của cơ sở hạ tầng và trang thiết bị phục vụ)? Nếu không thay đổi thì sao? Nếu thay đổi thì sẽ gặp những điều gì?

- Doanh nghiệp nên quy định mức giá của sản phẩm, dịch vụ là bao nhiêu? Tại sao lại quy định mức giá như vậy mà không phải là mức giá khác? Mức giá trước đây còn thích hợp không, có ứng phó được với các doanh nghiệp cạnh tranh trực tiếp không? Nên tăng hay giảm giá? Tăng hay giảm khi nào, đối với đối tượng khách nào, bao nhiêu?

- Doanh nghiệp nên tự tiêu thụ sản phẩm hay dựa vào lực lượng khác? Nếu dựa vào lực lượng khác (các doanh nghiệp lý hành; các mạng lưới đặt phòng, đặt chỗ) thì cụ thể là ai? Dựa vào bao nhiêu đối tác, ở trong hay ngoài nước? Doanh nghiệp tự tiêu thụ bao nhiêu phần trăm sản phẩm (bao nhiêu phần trăm quỹ phòng, quỹ chỗ ngồi), bao nhiêu phần trăm sản phẩm dựa vào các lực lượng khác?

- Làm thế nào để khách hàng biết, sử dụng và yêu thích sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp? Tại sao lại dùng cách thức này mà không phải là cách thức khác để khuyến khích, quảng cáo? Các sản phẩm, dịch vụ cùng loại các đối thủ cạnh tranh khác giới thiệu với công chúng bằng cách nào? Tại sao họ lại làm như vậy?

- Đối thủ cạnh tranh khác giới thiệu với công chúng bằng cách nào? Tại sao họ lại làm như vậy?

6.3. NỘI DUNG QUY TRÌNH MARKETING CỦA KHÁCH SẠN

6.3.1. Nghiên cứu thị trường và xác định thị trường mục tiêu

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

Đối với hoạt động kinh doanh lưu trú, trong khi số lượng khách hàng thực tế (những người thực sự tiêu dùng sản phẩm)

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

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

Phân đoạn thị trường theo các tiêu chí địa lý

Phân đoạn thị trường theo các tiêu chí nhân khẩu

Phân đoạn thị trường theo các tiêu chí tâm lý hành vi

Từ đó cho thấy việc nghiên cứu thị trường trong kinh doanh lưu trú trước hết bao gồm việc xác định đặc điểm về địa lý, nhân khẩu nói chung của khách hàng. Việc phân đoạn thị trường cần được xác định dưới góc độ: khách du lịch như là một cá thể thuần túy thì họ có thể thích một sản phẩm như thế nào. Tiếp sau đó cần nghiên cứu đặc điểm tâm sinh lý của khách hàng dưới góc độ: khách du lịch nghĩ gì và khách du lịch làm gì? Việc phân đoạn thị

trường theo ba nhóm tiêu chí nói trên để tìm ra đặc điểm của khách du lịch là nội dung cơ bản của hoạt động nghiên cứu thị trường của mỗi doanh nghiệp kinh doanh lưu trú.

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

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

- Nhằm xác định sự tương quan giữa giá trị mong đợi và giá trị cảm nhận của mình về sản phẩm lưu trú. Nói một cách khác, khách du lịch so sánh giữa sự mong đợi và thực tế được phục vụ. Những sự so sánh đó của du khách cũng thường thay đổi theo thời gian.

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

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

này (bảng số 6.1)

Bảng số 6.1 : Quan điểm "cấu trúc" về cầu đối với sản phẩm lưu trú

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

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

Ví dụ: Tại Anh, quốc gia được coi là có định hướng phát triển lĩnh vực kinh tế dịch vụ mạnh nhất so với các nước Châu Âu khác, 23% số buồng khách sạn thuộc các chuỗi khách sạn. Trong khi đó, tại Trung Âu con số tương ứng chỉ là 10%. Tại Pháp và Đức cũng đang có xu hướng phát triển mạnh lĩnh vực kinh tế dịch vụ, vì vậy phát triển mạnh số lượng và quy mô các chuỗi khách sạn và cầu đối với du lịch công vụ với thời gian lưu lại ngắn ngày. Dựa trên cơ sở đó các chuỗi khách sạn sẽ lại phân đoạn thị trường khách công vụ nhằm mục đích định hướng sản phẩm cho chính xác. Ví dụ, chuỗi khách sạn nổi tiếng "Hilton Hotels Corporation" đã thực hiện nghiên cứu và xác định 4 loại khách công vụ như sau:

+ Loại khách du lịch không có quan tâm gì đặc biệt chỉ cần là khách sạn của chuỗi "Hilton Hotels Corporation"

+ Loại khách du lịch tìm điều kiện tốt nhất để lưu lại không cần quan tâm tới giá cả.

+ Loại khách du lịch thích được nhân viên khách sạn nhận ra mình và tỏ sự quan tâm đặc biệt.

+ Loại khách du lịch tin vào những khách sạn có cung ứng những chương trình giải trí tốt nhất.

Những chuyên viên của chuỗi khách sạn này nhận định rằng số lượng khách của 2 loại khách cuối cùng kể trên chiếm khoảng

2/3 trong tổng lượng khách du lịch của chuỗi. Vì vậy, họ đã xây dựng kế hoạch marketing thích hợp để duy trì những loại khách đó.

Kinh nghiệm của “Hilton” chỉ ra rằng, sau khi đã nhận dạng được cầu và đã xác định được những đoạn thị trường mục tiêu cho doanh nghiệp, thì việc nghiên cứu đặc điểm của từng đoạn thị trường mục tiêu cần phải tiến hành riêng biệt. Điều quan trọng nhất đối với mỗi cơ sở kinh doanh lưu trú là phải nhận biết được những vấn đề cơ bản sau: các nhóm khách hàng sẽ phản ứng như thế nào đối với sự thay đổi về giá cả, đặc biệt là đối với những cơ sở kinh doanh có tính mùa vụ cao; khách hàng đánh giá như thế nào về chất lượng của sản phẩm nói chung, của từng thành phần nói riêng của sản phẩm; khách hàng thích những loại cơ sở lưu trú nào; họ có những sở thích và đòi hỏi gì đặc biệt không? v.v...

Các kết quả nghiên cứu cụ thể thu được cho thấy tỷ lệ khách du lịch Đức thông thường khi sử dụng sản phẩm lưu trú thích nghỉ tại khách sạn (hotel) là 43%, tại camping là 20%; tại biệt thự và nhà trọ tư nhân là 16%. Nếu xét theo thứ hạng khách sạn thì 41% trong số họ thích nghỉ tại những khách sạn loại 3 sao, 25% trong số họ thích nghỉ tại những khách sạn khiêm tốn hơn nhưng nếu khách du lịch Đức đòi hỏi những dịch vụ được cung ứng phải đáp ứng đúng với thứ hạng. Họ đánh giá cao sự sạch sẽ, yên tĩnh và không khí ấm cúng. Tỷ lệ những khách du lịch Anh thích nghỉ tại khách sạn là 36%, tại biệt thự và là 19%. Họ thường thích nghỉ tại các khách sạn hạng trung bình và rất mẫn cảm với sự giảm giá. Khách du lịch Pháp ít thích nghỉ tại khách sạn (chỉ có 20%). Họ thường thích các khách sạn hạng thấp nhưng hiện đại và thoải mái, phòng đôi. Họ rất nhạy cảm trong mối tương quan giữa chất lượng và giá cả, rất thích những cái mới lạ trong cung ứng dịch vụ.

Theo cách tương tự về dịch vụ lưu trú có thể tiến hành nghiên cứu đối với những khách du lịch đến từ các quốc gia khác. Với những đặc điểm được nghiên cứu theo cách trên đã bao hàm những vấn đề cơ bản nhất, đặc trưng nhất của một đoạn thị trường đã được lựa chọn và cho phép doanh nghiệp kinh doanh lưu trú có thể tạo ra được sản phẩm thích hợp. Tại rất nhiều quốc

gia phát triển du lịch trên thế giới nhiều cơ quan nghiên cứu marketing cũng thực hiện những nghiên cứu tương tự như vậy và công bố không phải với mục đích để bán các kết quả nghiên cứu mà với mục đích tuyên truyền.

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

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

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

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

Cho đến nay, trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống đã có rất nhiều công trình nghiên cứu marketing về khách hàng. Nếu như trong kinh doanh lưu trú khách hàng phần lớn là những người từ các địa phương khác, các quốc gia khác đến, thì trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống khách hàng lại bao gồm cả những người dân

địa phương. Do tính đa dạng về đặc điểm của khách hàng nên khó có thể xác định được một thể loại khách hàng đặc trưng cho doanh nghiệp kinh doanh ăn uống mà chỉ có thể xác định được một số loại khách hàng với những nét đặc trưng chung nhất định. Đó là tổ hợp của những đặc điểm tâm sinh lý và hành vi, phản ánh thói quen trong cuộc sống, thói quen trong tiêu dùng, những mong muốn, những ý kiến, những động cơ của người tiêu dùng. Ví dụ, Trung tâm nghiên cứu chuyên nghiệp về ăn uống và công nghiệp chế biến lương thực, thực phẩm tại Pháp (CCA) đã thực hiện nghiên cứu những loại khách hàng là người châu Âu. Họ đã xác định được 9 loại khách hàng khác nhau mà hành vi của họ gây ảnh hưởng đến sản phẩm ăn uống.

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

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

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

4. Những người sành ăn - phần lớn họ là những người với nghề nghiệp tự do, có thẩm mỹ cao và thích cái mới. Trong nhà hàng, điều hấp dẫn họ không phải chủ yếu là từ cách bài trí hay bầu không khí, mà là từ chất lượng của đồ ăn, phong cách phục vụ. Họ mong đợi chữ tín trong kinh doanh.

5. Những người khách hàng đơn giản - phần lớn là những gia đình trẻ có con nhỏ không có nhiều thời gian ngày thường. Họ thích các món ăn nhanh, cách bài trí đơn giản, không quan tâm lắm đến chất lượng sản phẩm. Ngược lại, vào cuối tuần họ chú trọng hơn đến vấn đề ăn uống. Đây là loại khách hàng thể hiện phong cách mới trong hành vi và ngày càng là loại khách hàng phổ biến.

6. Những người dễ ăn uống - loại khách hàng này chiếm số lượng lớn, họ thường không phải là những người giàu có, thích

những gia vị mạnh, không chú trọng tới những yêu cầu về ăn uống cân đối.

7. Những người phàm ăn - chiếm khoảng 25% số lượng khách hàng, hơn 50% trong số họ là dưới 30 tuổi. Họ rất thích phong cách ăn của người Mỹ: ngọt và lấm bột. Họ khó bị thuyết phục bởi quảng cáo về những món ăn đảm bảo sức khoẻ, nhiều rau, hoa quả.

8. Những người thích cái mới lạ - họ là những người thích thử những món ăn mới, lạ và độc đáo. Họ quan tâm như nhau đối với những thực đơn nổi tiếng trong quá khứ, cũng như đối với những thực đơn mới có. Những người này đi ăn ở nhà hàng nhiều hơn nhiều so với những loại khách hàng còn lại.

9. Những người quan tâm đến môi trường - họ quan tâm nhiều nhất đến thực phẩm sạch, đơn giản nhưng bổ dưỡng, quan tâm đến những hương vị tinh khiết của sản phẩm.

Một cách mô phỏng thì phân đoạn thị trường trong kinh doanh ăn uống có thể được thể hiện theo sơ đồ sau (sơ đồ 6.3):

Sơ đồ 6.3: Phân đoạn thị trường khách của doanh nghiệp kinh doanh ăn uống



Theo mô hình đó thì các đoạn thị trường không hoàn toàn phân lập mà đan xen nhau. Một khách hàng có thể thuộc một số đoạn thị trường. Trên cơ sở những đoạn thị trường trên có thể xác định mối quan hệ giữa những loại khách hàng đối với một loại thực phẩm hay đồ ăn nào đó.

Viện nghiên cứu "GIRA" của Pháp cũng thực hiện những cuộc nghiên cứu nhằm xây dựng lên một thị trường liên kết của lĩnh vực kinh doanh ăn uống trong phạm vi của các quốc gia thuộc Cộng đồng Kinh tế chung châu Âu.

Kết quả thu được hoàn toàn ngược như mong muốn. Các thị trường hoàn toàn khác nhau. Sự khác nhau về nhu cầu, thói quen ăn uống của khách hàng là rất lớn. Tuy nhiên, tại các quốc gia này có một xu hướng: ngày càng gia tăng số lượng người ăn uống bên ngoài gia đình. Ví dụ: tại Pháp, trong một tuần, trung bình một người ăn uống 3 lần tại các nhà hàng, đặc biệt những người trẻ tuổi lên tới 5 lần.

Xu hướng đó biểu hiện khác nhau phụ thuộc vào thu nhập của mỗi loại khách hàng.

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

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

nhiên, nội thất gỗ, có nhân viên phục vụ chu đáo, khung cảnh yên tĩnh, ấm cúng.

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

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

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

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

6.3.2. Xây dựng chiến lược marketing, phối thức marketing (marketing-mix) trong kinh doanh khách sạn

6.3.2.1. Xây dựng chiến lược marketing, marketing-mix trong kinh doanh lưu trú

Lý thuyết marketing được nghiên cứu và ứng dụng trong các doanh nghiệp trực tiếp cung ứng các dịch vụ du lịch muộn hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành. Chính vì lý do đó phải tận những năm đầu của thập kỷ 80 (thế kỷ 20) trên thế giới mới xuất hiện thuật ngữ “kinh doanh lưu trú mới” (NEO - HOTELLERIE) để chỉ tất cả những hoạt động kinh doanh lưu trú có vận dụng các công cụ của marketing. Mặc dù vậy, việc vận dụng marketing trong kinh doanh lưu trú cũng chưa thực sự phổ biến đối với nhiều cơ sở kinh doanh lưu trú. Phần lớn cũng chỉ những tập đoàn khách sạn, chuỗi khách sạn mới thực sự vận dụng marketing trong hoạt động kinh doanh của mình. Các chuyên gia xác định nguyên nhân chính là ở chỗ chi phí cho hoạt động rất cao (thông thường từ 5% - 10% của thu nhập). Các doanh nghiệp này thường thành lập riêng cho mình bộ phận marketing, không sử

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tác giả Renagham thì lại theo quan điểm thu hẹp các thành phần của marketing-mix. Theo tác giả thì marketing-mix trong

kinh doanh lưu trú bao gồm 3 thành phần:

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

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

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

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

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

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

nhiều yếu tố cố định). Vì vậy, khi xây dựng kế hoạch ban đầu cần phải có sự lựa chọn, cần phải có các phương án giải quyết khác nhau và cần hình thành các quan điểm khác nhau.

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

+ Địa hình: nguồn nước, cấu trúc của đất.

+ Môi trường địa lý: khí hậu; động, thực vật.

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

Việc nghiên cứu tài nguyên du lịch (bao gồm cả tài nguyên tự nhiên và tài nguyên nhân văn) cũng đóng vai trò hết sức quan trọng. Sản phẩm lưu trú phụ thuộc rất lớn vào đặc điểm của tài nguyên du lịch. Các yếu tố thuộc sản phẩm như số lượng, chất lượng, giá trị đều bị ảnh hưởng bởi yếu tố tài nguyên du lịch.

Việc nghiên cứu về tài nguyên và môi trường và đặc biệt là sự đánh giá mức độ ảnh hưởng đến chúng cũng như đưa ra các biện pháp bảo tồn chúng là công việc hết sức quan trọng. Thiếu hoạt động này doanh nghiệp khó có thể xây dựng được kế hoạch kinh doanh ban đầu cũng như xây dựng chiến lược phát triển trong tương lai.

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

nhau của khách hàng đối với sản phẩm lưu trú. Cùng với đặc điểm của tài nguyên, cầu đối với sản phẩm lưu trú sẽ ảnh hưởng đến tất cả các thành phần của sản phẩm ban đầu.

Việc nghiên cứu cung trong kinh doanh lưu trú được tiến hành theo hướng nghiên cứu những nhà cung ứng khác, tỷ phần thị trường của họ, đặc biệt là những đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn (cả trong và ngoài nước). Phân tích sản phẩm cạnh tranh theo các thành phần, chu kỳ sống, những khả năng phát triển, những đoạn thị trường chiếm lĩnh. Quy mô và định hướng nghiên cứu phụ thuộc vào quyết định của doanh nghiệp theo chiến lược sản phẩm phân biệt hay không phân biệt đối với sản phẩm cạnh tranh để thu hút khách hàng.

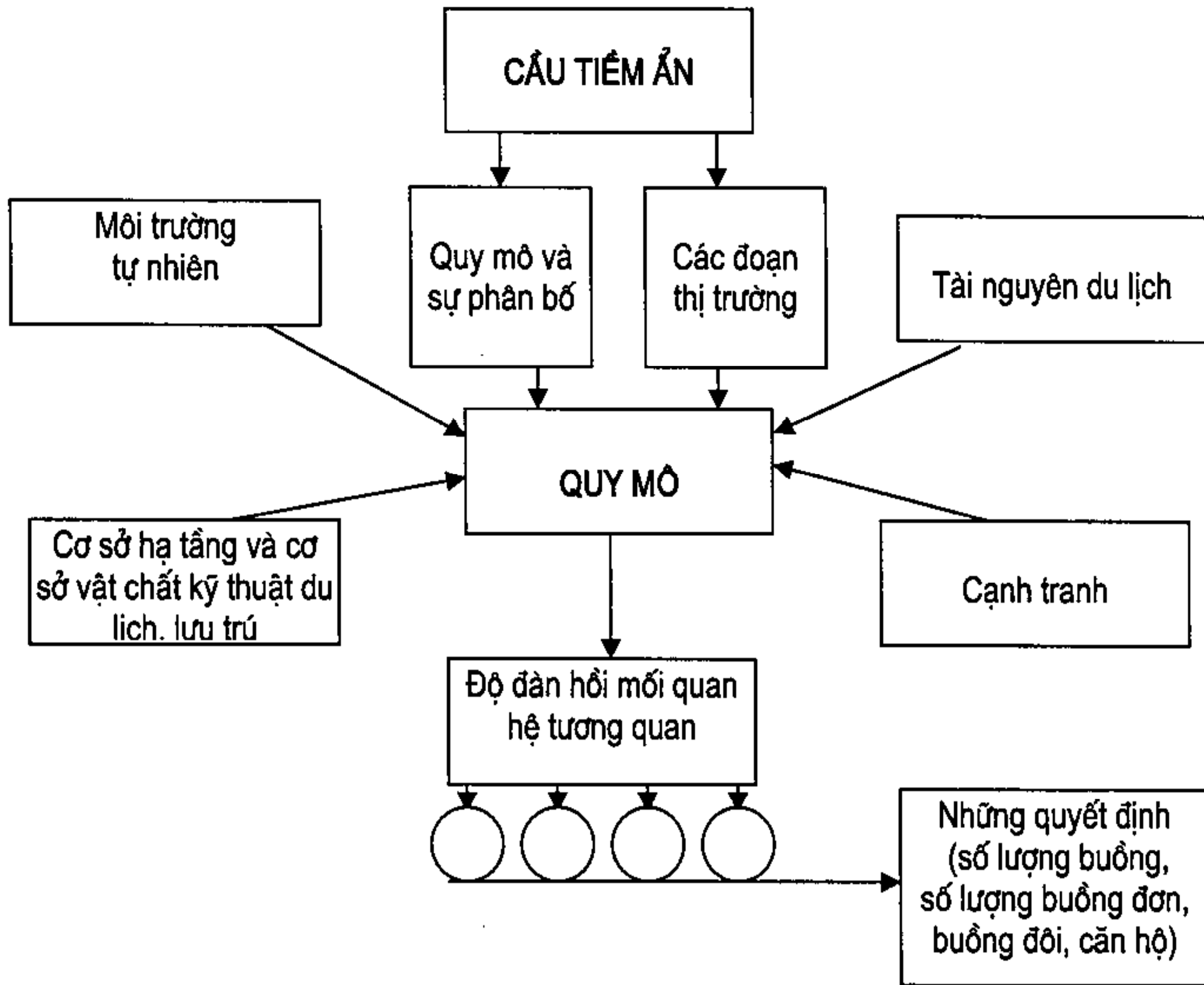
Tiếp sau đó là việc nghiên cứu những khả năng về việc cung ứng nguyên vật liệu; những quan hệ thiết thực với những bạn hàng thích hợp; khả năng thu hút nguồn nhân lực có chất lượng cao.

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

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

Một cách mô phỏng quá trình xác định quy mô của một cơ sở kinh doanh lưu trú được thể hiện theo sơ đồ sau (sơ đồ 6.4):

Sơ đồ 6.4: Quá trình xác định quy mô của một cơ sở kinh doanh lưu trú



Theo cách tương tự, sẽ tiến hành nghiên cứu đối với các thành phần còn lại của sản phẩm tổng thể. Sau đó đưa ra các quan điểm tổng thể khác nhau nhằm mục đích lựa chọn về cơ sở kinh doanh. Sự lựa chọn sản phẩm tổng thể nào (cơ sở cho thiết kế xây dựng) được thực hiện bởi những chuyên gia marketing. Các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú có thể đặt cho mình nhiệm vụ marketing cụ thể về việc thay đổi hay thích ứng hoá sản phẩm do những sự thay đổi của cầu hay theo các giai đoạn khác nhau trong chu kỳ sống của sản phẩm. Cũng có trường hợp cần phải thay sản phẩm hiện có bằng sản phẩm mới và nhất thiết phải tu sửa cơ sở hiện có. Trong những tình huống đó, ngoài việc cần phải xem xét những nhân tố kể trên cần phải bổ sung nghiên cứu marketing đối với khách hàng hiện có, cũng như phân tích đối với sản phẩm thực tế. Những thông số mang tính định lượng về những khách hàng

hiện có được thu thập từ báo cáo kế toán, báo cáo thống kê của doanh nghiệp, còn những thông tin đánh giá cá nhân - từ phiếu trưng cầu ý kiến của khách (trong thời gian khách lưu lại hoặc lúc khách trả phòng), từ các cuộc phỏng vấn, quan sát. Tổ hợp của những thông số trên định hướng cho các chuyên gia trong việc xây dựng phương án thay đổi sản phẩm. Việc phân tích, đánh giá sản phẩm hiện tại bao gồm cả những mặt mạnh, mặt yếu cho từng thành phần của sản phẩm. Ví dụ, việc đánh giá sản phẩm của chuỗi khách sạn "Công thức 1" - Formula 1" thuộc Tập đoàn "Accor" của Pháp được thực hiện như sau: những mặt mạnh của sản phẩm dưới góc độ cơ sở vật chất kỹ thuật là thiết kế hiện đại, phong cách kiến trúc chuẩn, trang trí nội thất đẹp; sử dụng nguyên vật liệu làm tường và sàn nhà dễ tẩy rửa; mức độ vệ sinh cao. Những mặt yếu là: diện tích buồng hẹp, không có nhà tắm ngay trong phòng.

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

Nhiều doanh nghiệp kinh doanh lưu trú đặt việc đa dạng hoá sản phẩm như là chiến lược chính của mình. Câu lạc bộ Địa Trung Hải của Pháp (một tập đoàn lữ hành lớn nhất nước Pháp và là chủ nhân của nhiều làng du lịch) hàng năm thay đổi các thành phần của sản phẩm hiện tại. Để thực hiện mục đích này, các chuyên gia của Tập đoàn phân tích sản phẩm tại 150 điểm khác nhau và nghiên cứu khách hàng hiện có. Cũng trong thời gian đó, Tập đoàn cung ứng ra thị trường một tổ hợp sản phẩm và liên tục phong toả các phương án mới (câu lạc bộ thành phố, làng du lịch trên tàu).

Thay đổi sản phẩm trong kinh doanh lưu trú tạo khả năng phân biệt đối với các đối thủ cạnh tranh và tạo cơ hội thu hút khách. Các chuỗi khách sạn lớn thường hay thay đổi sản phẩm

nhằm mục đích tăng sự hấp dẫn cho sản phẩm thuần túy.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Giá cả - một thành phần quan trọng của phối thức marketing

(marketing-mix) trong kinh doanh lưu trú cũng tuân thủ theo những quy luật chung. Việc xác định giá được xem như là một quá trình nảy sinh trong những tình huống marketing cụ thể của doanh nghiệp: khi xây dựng sản phẩm mới hoặc khi xâm nhập vào một thị trường mới. Một đặc điểm đặc trưng trong kinh doanh lưu trú là xác định các mức giá “xâm nhập”. Chúng được sử dụng với mục đích thu hút khách hàng mới cho một sản phẩm hiện có hoặc cho một cơ sở mới chưa có danh tiếng. Tùy thuộc vào đặc điểm của sản phẩm và của mỗi đoạn thị trường nhất định mà giá có thể được xác định chỉ cho dịch vụ lưu trú hoặc cho dịch vụ lưu trú và kèm theo các phương án khác nhau của dịch vụ ăn uống (ăn từng phần, ăn trọn gói).

Thứ hạng của cơ sở lưu trú là cơ sở khách quan cho việc có các mức giá khác nhau trong kinh doanh lưu trú. Trên thực tế, do sự cạnh tranh gay gắt và do nhiều khi cung vượt cầu, nên thường không xuất hiện sự khác nhau về giá quá lớn. Khó có khả năng có thể tồn tại sự khác biệt về giá quá lớn đối với những sản phẩm tương tự, đặc biệt là đối với những thị trường mà giá không phải là yếu tố chính trong cạnh tranh. Hơn nữa, Tổ chức Du lịch Thế giới (WTO) và nhiều tổ chức quốc tế khác đã xây dựng những tiêu chuẩn thống nhất cho việc xếp hạng các cơ sở kinh doanh lưu trú (chủ yếu là đối với các khách sạn). Một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến mục tiêu marketing của chính sách giá trong kinh doanh lưu trú là cầu đối với sản phẩm lưu trú. Trong kinh doanh lưu trú, việc đánh giá sự tương quan giữa chất lượng và giá cả thường mang tính chủ quan và sau khi đã tiêu dùng sản phẩm do những tính chất đặc thù của sản phẩm lưu trú hạn chế sự tham gia trực tiếp của cầu trong quá trình xác định giá. Điều quan trọng là, việc xác định giá phải đảm bảo tính mềm dẻo vì nhiều khi giá cả quyết định rất lớn đến chu kỳ kinh doanh của những doanh nghiệp kinh doanh lưu trú bị ảnh hưởng bởi yếu tố mùa vụ. Dưới góc độ kinh tế, các cơ sở kinh doanh lưu trú có thể hoạt động khi doanh thu thu được có thể dàn trải tất cả các chi phí cố định và một phần chi phí biến đổi. Nếu tổng chi phí cố định trong trường hợp doanh nghiệp không hoạt động lớn hơn những khoản

lỗ do công suất sử dụng thấp thì doanh nghiệp vẫn có thể hoạt động. Công suất sử dụng phụ thuộc vào độ đàn hồi của cầu. Nếu cầu không có phản ứng đối với những thay đổi về giá thì không nên áp dụng chính sách trên. Trong trường hợp đó, doanh thu dự tính sẽ giảm đúng bằng những khoản giảm giá và như vậy doanh nghiệp chỉ đạt mức lãi giả, nên thực chất không nên hoạt động. Sự phụ thuộc nêu trên phản ánh mối quan hệ giữa giá cả và đặc điểm của chi phí trong kinh doanh lưu trú. Trong kinh doanh lưu trú, các chi phí cố định chiếm tỷ trọng rất lớn (chi phí hao mòn tài sản cố định, chi phí quản lý, các khoản thuế, chi phí về điện, chi phí cho dịch vụ thông tin liên lạc). Điều đó dẫn đến hiện tượng giá của sản phẩm lưu trú thường cao. Trên thực tế, hiện tượng lạm phát cũng thường xuyên xảy ra làm cho giá của sản phẩm lưu trú cũng phải gia tăng. Trong kinh doanh lưu trú, yêu cầu về chất lượng đối với sản phẩm là rất quan trọng nên không cho phép có sự cắt giảm nhiều về chi phí. Vì vậy, bắt buộc các doanh nghiệp cần phải có một chính sách giá linh hoạt. Mặt khác, chính sách giá lại đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút khách gia tăng tiêu thụ, từ đó có thể giảm được chi phí cố định trên một đơn vị sản phẩm do số lượng ngày khách gia tăng.

Giá cả trong kinh doanh lưu trú cũng liên quan tới những đặc điểm của tài nguyên du lịch. Ở đâu có tài nguyên du lịch độc đáo thì ở đó có thể đặt mức giá cao hơn và ngược lại, ở đâu tài nguyên du lịch càng mang tính phổ biến thì mức giá cũng giảm theo. Tính chu kỳ trong khai thác các tài nguyên du lịch được thể hiện ở các mức giá mùa vụ. Từ đó cho thấy, để có thể kích thích việc tiêu thụ sản phẩm trong kinh doanh lưu trú cần phải có những nỗ lực cần thiết trong việc giảm các yếu tố mùa vụ trong khai thác các tài nguyên du lịch. Thông thường, sự gia tăng của cầu xuất hiện khi có sự giảm giá. Mục tiêu marketing có thể được đặt ra là cần gia tăng tần suất tiêu thụ trong một giai đoạn ngắn hoặc là tạo sự cân đối ổn định của cầu đối với một sản phẩm nhất định. Trong trường hợp thứ nhất, sự giảm giá là nhất thời (giảm giá vào cuối tuần, tuần lễ giảm giá, một ngày miễn phí v.v...). Trường hợp thứ hai được thực hiện trong một giai đoạn dài (giảm giá cho trẻ em, giảm

giá cho những người về hưu vào thời gian ngoài mùa vụ). Những giá khuyến mại thường được áp dụng cho sản phẩm lưu trú trong trường hợp miễn giá cho một hoặc 2 trẻ em dưới 14 tuổi trong đoàn, tính giá cho buồng đơn theo giá của buồng đôi. Việc tổ hợp những biện pháp trên thường xuyên xảy ra, đặc biệt là đối với những chuỗi khách sạn do lo sợ bởi mô quá lớn và khả năng suy giảm của cầu. Việc sử dụng linh hoạt các dịch vụ bổ sung cũng là một biện pháp giúp cho việc duy trì và thúc đẩy cầu, ví dụ các dịch vụ vui chơi giải trí, dịch vụ thể thao, dịch vụ vật lý trị liệu.

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

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

Mặt khác, trong các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú luôn có các điều kiện thuận lợi cho việc tổ chức những hội nghị, hội thảo về văn hoá, chính trị, xã hội. Trên thực tế, những khách sạn đẳng cấp cao, có quy mô lớn, ở thành phố thường là nơi diễn ra cuộc sống kinh tế - xã hội sôi động. Tại những khách sạn này thường tổ chức các cuộc tiếp đãi ngoại giao, các cuộc gặp gỡ của giới kinh doanh, trưng bày, triển lãm, hoà nhạc, biểu diễn một thời trang. Đó là những hình thức quan trọng của quan hệ đại chúng. Từ đó cho thấy việc duy trì những mối quan hệ tốt đẹp với các phương tiện thông tin đại chúng; những đối thủ cạnh tranh; các cấp quản lý trên địa bàn; khách hàng; nhân viên; những tổ chức xã hội,

kinh doanh; những hiệp hội thương mại v.v... là điều kiện cần thiết quyết định việc tiêu thụ tốt các sản phẩm lưu trữ.

6.3.2.2. Xây dựng chiến lược marketing, marketing-mix trong kinh doanh ăn uống

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

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

Đối với hoạt động kinh doanh ăn uống trong kinh doanh du lịch quốc tế cần thiết phải phân đoạn thị trường theo quốc tịch, bởi vì phong tục, tập quán trong ăn uống ảnh hưởng đến sở thích và hành vi của người tiêu dùng.

Sau khi đã nghiên cứu khách hàng, doanh nghiệp cần nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh. Vấn đề doanh nghiệp cần quan tâm nhất là những điểm mạnh và những điểm yếu của sản phẩm; khách hàng của các đối thủ cạnh tranh. Trong nhiều trường hợp, doanh nghiệp sẽ cố gắng đưa ra một sản phẩm khác biệt đối với sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh (bằng cách tạo ra một cái gì đó mới, độc đáo). Trong kinh doanh ăn uống, các sản phẩm được tạo ra ngoài mục đích để phục vụ khách du lịch còn được phục vụ cả dân cư địa phương. Đây chính là điểm thuận lợi của các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống. Thông thường, số lượng khách hàng là cư dân địa phương chiếm một tỷ trọng lớn và dễ nghiên cứu. Hãng kinh doanh đồ ăn nhanh nổi tiếng của Mỹ "McDonald's" rất

chú trọng đặc điểm đó. Thành công của hãng này tại nhiều nước trên thế giới là nhờ vào nhận thức đúng đắn của họ rằng thị trường không bao giờ đồng nhất mà chính là tổ hợp của những thị trường riêng biệt. Ví dụ, tại các nước theo đạo Hồi thì không được sử dụng những sản phẩm mà đạo Hồi không cho phép. Chiến lược sản phẩm phân biệt cần được áp dụng trong trường hợp có thị trường tiềm năng, cần chiếm lĩnh một đoạn thị trường cụ thể, thâm nhập thị trường mới hoặc gia tăng tỷ phần thị trường.

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

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

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

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

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

Trong kinh doanh ăn uống, một số hình thức phục vụ cũng được sử dụng như là biện pháp nghiên cứu khách hàng. Đó là các hình thức: ăn tự chọn, gọi các món ăn đã được bày sẵn trong tủ kính hoặc trên các xe đẩy chuyên dụng. Hình thức ăn tự chọn được tổ chức cho các bữa ăn chính (ăn sáng, bữa trưa, bữa tối) nhằm xác định những món ăn chính bắt buộc nào và những món ăn phụ tự chọn nào được khách hàng ưa thích nhất.

Trong kinh doanh ăn uống, việc nghiên cứu những khách hàng hiện có thường ít được thực hiện bằng phiếu trưng cầu ý kiến hay phỏng vấn mà phổ biến hơn là những phiếu góp ý, nhận xét đánh giá của khách hàng. Chúng thường được đặt trên mỗi bàn ăn đề nghị khách đánh giá về sản phẩm hoặc trả lời những câu hỏi nhất định. Mục đích chính là để nghiên cứu mức độ thoả mãn của sản phẩm nói chung và của từng thành phần nói riêng của sản phẩm.

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

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

Quan điểm kinh doanh truyền thống về cơ bản vẫn có tính chất phổ biến hơn và được định hướng đối với nhiều đoạn thị trường. Theo nguyên lý marketing các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống phải xác định đối tượng phục vụ chính xác. Vì thế đã hình thành nên những nhà hàng theo chuyên đề. Đó là những nhà hàng kinh doanh theo quan điểm truyền thống nhưng với sản phẩm chuyên môn hoá. Trong nhiều trường hợp, chuyên đề bao gồm những sản phẩm tự chế; hải sản, thú rừng, các món ăn kiêng, các món ăn dân tộc, các món ăn Âu, các món ăn Á. Trong những nhà hàng này, thiết kế nội thất và đồng phục của nhân viên cũng phải tuân thủ theo chuyên đề của nhà hàng. Sự chuyên môn hoá của nhà hàng cũng có thể theo hướng những đặc điểm của khách hàng như: nhà hàng cho người cao tuổi, nhà hàng cho trẻ em, nhà hàng cho những người ăn kiêng; hoặc cũng có thể theo phong cách của nhà hàng như: quán nhậu, quán bình dân.

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

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

Đối với các cơ sở kinh doanh ăn uống độc lập, việc sử dụng các

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

Trong kinh doanh ăn uống, do các sản phẩm chủ yếu được tiêu thụ trực tiếp, nên các thành phần khác của tổ hợp marketing (marketing-mix) cũng được vận dụng một cách trực tiếp. Đó chính là các hình thức quảng cáo trực tiếp (thông qua chất lượng của sản phẩm, tên tuổi và thương hiệu của nhà hàng) và các hình thức xúc tiến trực tiếp để tiêu thụ sản phẩm. Sản phẩm ăn uống cho phép sử dụng rất nhiều cách để kích thích nhu cầu và thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Ngoài những hình thức như: trưng bày, triển lãm các món ăn, còn phổ biến các hình thức như: những ngày, tuần, tháng của các món ăn của các dân tộc khác nhau. Các hình thức đó có thể được thực hiện trong các khách sạn có đẳng cấp cao (ví dụ như trường hợp tại khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội). Đây vừa là hình thức kích thích tiêu thụ cho khách sạn vừa là hình thức quảng cáo cho nhà hàng.

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

Trong kinh doanh ăn uống thực đơn của nhà hàng là một hình thức quảng cáo hữu hiệu nhằm xúc tiến tiêu thụ sản phẩm. Thực đơn cần phải được thiết kế khéo léo nhằm đạt được những mục tiêu marketing của nhà hàng. Khi thiết kế thực đơn cần phải đảm bảo những yêu cầu cần thiết. Thực tế cho thấy thực đơn được ghi trên giấy có nhiều lợi thế hơn là nếu được ghi trên bảng. Những món ăn đặc sản trong ngày theo nguyên tắc cần được đưa vào một thực đơn riêng. Việc nhận biết những đặc điểm tâm sinh lý của khách hàng là điều kiện quan trọng giúp cho việc thiết kế thành

công một thực đơn. Ví dụ, người thiết kế thực đơn cần phải xác định ở vị trí nào thường được khách hàng chú ý nhất, ở vị trí nào món ăn có khả năng sẽ được đọc nhiều hơn một lần. Các kết quả điều tra cho thấy: nếu thực đơn được thiết kế gồm 2 tờ thì vị trí được chú ý nhiều nhất là góc trên bên phải; nếu thực đơn được thiết kế gồm 3 tờ thì vị trí đó là ở giữa tờ thứ 2. Ở những vị trí đó cần đưa tên các món ăn cần phải tiêu thụ với số lượng lớn theo chiến lược sản phẩm đã được đưa ra.

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

Tóm tắt chương 6

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

1. Đã trình bày bản chất và mục tiêu của hoạt động marketing trong kinh doanh khách sạn;
2. Đã đưa ra một số mô hình tổ chức bộ máy, hệ thống các chức năng hoạt động của bộ phận marketing của doanh nghiệp khách sạn;
3. Đã trình bày bản chất và phương pháp nghiên cứu thị trường, xác định thị trường mục tiêu trong kinh doanh lưu trú, trong kinh doanh ăn uống;
4. Đã trình bày nội dung của công tác xây dựng chiến lược marketing, phối thức marketing (marketing-mix) trong kinh doanh lưu trú, trong kinh doanh ăn uống.

Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương

1) Hãy phân tích mục tiêu marketing mà một doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cần đạt được ?

2) Xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức bộ máy của bộ phận marketing cho các doanh nghiệp khách sạn có quy mô khác nhau (theo sự lựa chọn của giáo viên).

3) Lựa chọn tiêu chí và phân đoạn thị trường, xác định thị trường mục tiêu cho một doanh nghiệp kinh doanh lưu trú, kinh doanh ăn uống nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên.

4) Phân tích các chính sách của phối thức marketing (marketing-mix) cho một doanh nghiệp kinh doanh ăn uống, kinh doanh lưu trú nào đó theo sự lựa chọn của sinh viên.

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt:

1. Philip Cotler, Quản trị marketing, Nhà xuất bản Thống kê, 1997.

2. PGS.TS Trần Minh Đạo, Marketing, Nhà xuất bản Thống kê, 1998.

3. Hà Thanh Hải - Phó tổng Giám đốc khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội, Bài giảng Marketing khách sạn dành cho lớp bồi dưỡng nghiệp vụ khách sạn - Sở Du lịch Hà Nội, 2003.

Tiếng Bun:

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

Tiếng Anh:

H.B. Van Hoof, M.E. McDonald, L. Yu, G.K. Vallen - A Host of Opportunities: An Introduction to Hospitality Management - Irwin, 1996.

Chương 7

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương

Sau khi học chương này người học cần:

1. Hiểu rõ các khái niệm cơ bản về chất lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ khách sạn.
2. Nắm chắc các đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn để từ đó vận dụng vào phân tích thực tế chất lượng dịch vụ của các khách sạn.
3. Nhận thức đúng ý nghĩa quan trọng của việc nâng cao và hoàn thiện chất lượng dịch vụ của các khách sạn trong quá trình phát triển của ngành kinh doanh khách sạn ở Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.
4. Nắm chắc và vận dụng tốt phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn theo mô hình Servqual cho các khách sạn cụ thể.
5. Biết cách vận dụng tốt các biện pháp hoàn thiện và nâng cao chất lượng dịch vụ trong các kinh doanh khách sạn.

Nội dung cụ thể của chương:

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

7.1. KHÁI NIỆM

7.1.1. Khái niệm chất lượng

7.1.1.1. Giới thiệu các cách tiếp cận về chất lượng

- *Cách tiếp cận chất lượng theo sự tuyệt hảo (transcendence approach).*

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

- *Tiếp cận chất lượng dựa trên sản phẩm (product approach).*

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

- *Tiếp cận chất lượng trên góc độ sản xuất (production approach).*

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

- *Tiếp cận chất lượng trên góc độ người sử dụng (user approach).*

Chất lượng của một sản phẩm hay dịch vụ là khả năng làm thoả mãn nhu cầu của người sử dụng sản phẩm đó, hay nói cách khác chất lượng sản phẩm là giá trị sử dụng của nó. Theo quan điểm này, chất lượng sản phẩm là một phạm trù mang tính tương đối và chủ quan, chất lượng sản phẩm hoàn toàn phụ thuộc vào cái nhìn của người sử dụng. Vì thế, cách tốt nhất để nâng cao chất lượng sản phẩm là tìm mọi cách thoả mãn những yêu cầu đòi hỏi, mong đợi của người tiêu dùng và làm hài lòng họ. Cách tiếp cận này thường được các nhà marketing ủng hộ.

- *Tiếp cận chất lượng theo quan điểm giá trị (value approach).*

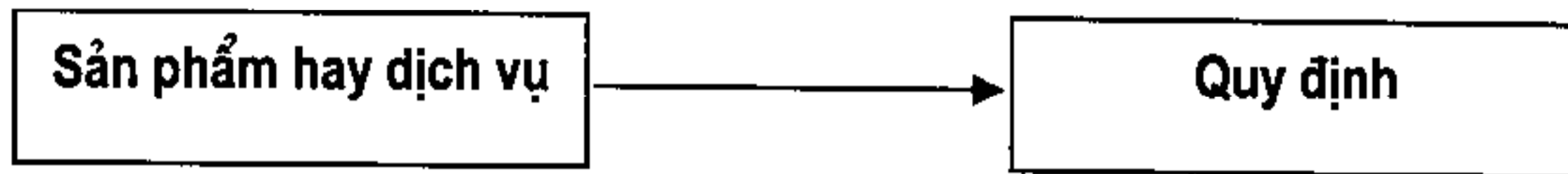
Tuỳ theo quan điểm của người tiêu dùng hay của người sản xuất mà chất lượng là quan hệ tỷ lệ giữa kết quả đạt được (hay lợi ích thu được) với chi phí bỏ ra. Như vậy, chất lượng cũng là một phạm trù tương đối vì nó tuỳ thuộc vào khả năng chi trả của người mua và giá bán trở thành một chỉ tiêu chất lượng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

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

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

Vậy chất lượng là gì?

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



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

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

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

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

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

- **Gắn chất lượng với việc "kiểm tra chất lượng" (quality inspection)**

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

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

Mục đích của kiểm tra là phát hiện các sản phẩm có khuyết tật và được tập trung vào khâu kiểm tra cuối cùng khi sản phẩm

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

- Trong thời kỳ chiến tranh thế giới thứ II, người ta lại có chủ trương *gắn chất lượng sản phẩm với công tác kiểm soát chất lượng (quality control)*. Theo cách tư duy này, không nên xem nhẹ việc kiểm tra chất lượng, song để đảm bảo sản phẩm làm ra đạt yêu cầu phải tiến hành kiểm soát ở tất cả các khâu.

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

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

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

- Nghiên cứu thị trường và nghiên cứu triển khai.
- Mua vật liệu.

- Sản xuất.
- Kiểm tra.
- Bán sản phẩm.
- Bảo dưỡng.
- Các dịch vụ sau bán hàng.
- Thu thập thông tin phản hồi của khách hàng v.v...

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

Trong những năm 60, công tác kiểm soát chất lượng tổng thể (company wide quality control) được phổ biến ở các doanh nghiệp của Nhật Bản. Ở đó phương pháp thống kê kiểm tra chất lượng sản phẩm được áp dụng rộng rãi.

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

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

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

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

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

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

Đảm bảo chất lượng được định nghĩa trong **ISO 8402 (TCVN 5814 - 94)** như sau: "*Đảm bảo chất lượng sản phẩm là toàn bộ các hoạt động có kế hoạch và có hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng để đảm bảo tin tưởng rằng sản phẩm hoặc dịch vụ thoả mãn đầy đủ các yêu cầu chất lượng*".

- Gắn chất lượng sản phẩm với quản lý chất lượng (quality management)

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

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

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

Đặc tính của quản lý chất lượng sản phẩm là:

- Việc kiểm soát các quá trình được coi trọng hơn kiểm tra.
- Các biện pháp phòng ngừa trong tất cả các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp là công việc quan trọng nhất của quản lý chất lượng.

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

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

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

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

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

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

đã hiểu được rằng, chất lượng:

- Không chỉ được quyết định bởi những công nhân ở phân xưởng.

- Không chỉ được quyết định bởi các nhân viên làm việc trực tiếp với khách hàng.

- Không chỉ là trách nhiệm của bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm của một doanh nghiệp.

mà chất lượng còn:

- Được quyết định bởi các nhà quản lý cấp cao, những người thiết lập nên hệ thống làm việc của doanh nghiệp.

- Là trách nhiệm của tất cả mọi người trong doanh nghiệp.

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

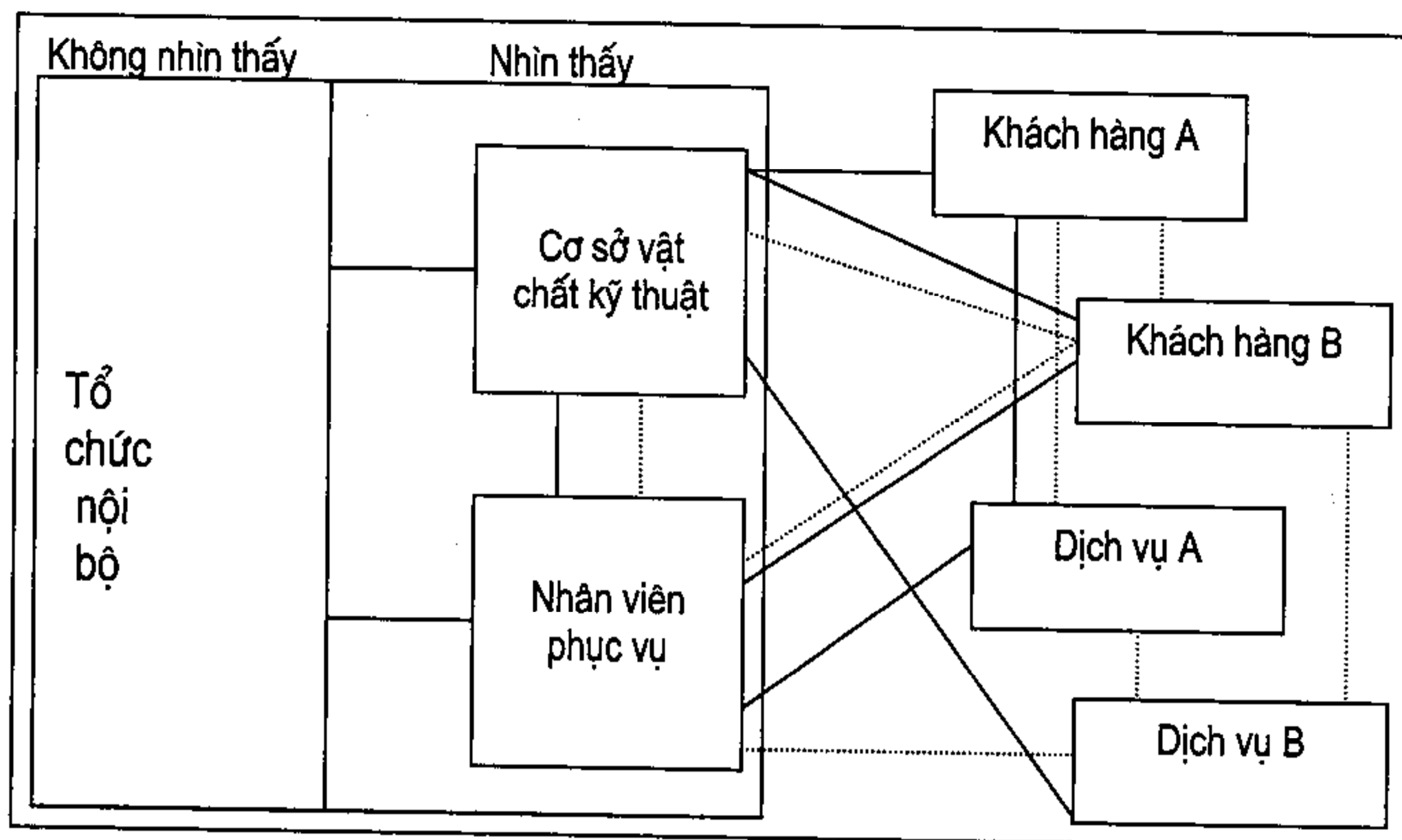
7.1.2. Khái niệm chất lượng dịch vụ trong kinh doanh khách sạn

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

Dịch vụ thường được coi là kết quả của các mối quan hệ giữa nhân viên, khách hàng và cơ sở vật chất của một tổ chức theo quan điểm hệ thống. (Xem sơ đồ số 7.1).

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

Sơ đồ 7.1: Cơ cấu của doanh nghiệp dịch vụ theo quan điểm hệ thống



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

Chất lượng dịch vụ là một khái niệm khá trừu tượng và khó định nghĩa. Nó là một phạm trù mang tính tương đối và chủ quan. Do những đặc điểm của bản thân dịch vụ mà người ta có thể đưa ra khái niệm chất lượng dịch vụ theo những cách khác nhau, nhưng nhìn chung các tác giả thường đứng trên quan điểm của người tiêu dùng dịch vụ: tức là chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào những sự cảm nhận của khách hàng. Ví dụ:

- Khái niệm *chất lượng dịch vụ được cảm nhận (perceived service quality)* là kết quả của một quá trình đánh giá dựa trên các tính chất bề ngoài (extrinsic) của sản phẩm dịch vụ. Vì người tiêu dùng không thể kiểm tra được chất lượng sản phẩm trước khi

mua và họ cũng ít khi có đầy đủ thông tin về các đặc tính căn bản của sản phẩm dịch vụ, cho nên họ có khuynh hướng sử dụng các cảm giác cảm nhận được trong khi tiêu dùng dịch vụ để đánh giá chất lượng như: hình thức bên ngoài và thái độ của nhân viên phục vụ trực tiếp, vẻ bề ngoài của cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, v.v...

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

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

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

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

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

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

Tức là:

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

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

Sự thoả mãn = sự cảm nhận - sự mong chờ

Khách hàng sẽ bị thất vọng nếu sự cảm nhận của họ thấp hơn sự mong chờ mà họ có trước đó, khi đó chất lượng dịch vụ khách sạn sẽ bị đánh giá là tồi tệ.

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

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

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

7.2. ĐẶC ĐIỂM CỦA CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN

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

7.2.1. Chất lượng dịch vụ khách sạn khó đo lường và đánh giá

Đặc điểm này xuất phát từ chính bản chất và đặc điểm của sản phẩm khách sạn: Sản phẩm khách sạn như đã trình bày ở chương 1 là dịch vụ trọn gói, tức là sản phẩm khách sạn bao gồm 4 thành phần cơ bản: phương tiện thực hiện, hàng hoá bán kèm, dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn. Vì thế, khi đánh giá chất lượng sản phẩm khách sạn, người ta phải đánh giá chất lượng của cả bốn thành tố trên.

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

Khó khăn trong đánh giá và đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn đã khiến một số nhà quản lý khách sạn có xu hướng dựa vào những hoạt động có thể nhìn thấy và đo đếm được để đánh giá chất lượng sản phẩm dù đó không phải là chất lượng

đích thực của sản phẩm khách sạn như: đếm số lượng khách hàng ngày ra, vào khách sạn. Hoặc dựa vào cách ứng xử của nhân viên phục vụ với nhà quản lý để suy ra thái độ của họ đối với khách hàng của khách sạn v.v...

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

Đặc điểm này xuất phát từ các lý do sau:

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

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

Khách hàng chính là một thành viên không thể thiếu và tham gia trực tiếp vào quá trình này. Họ là "nhân vật chính" trong hoạt động thực hiện dịch vụ khách sạn với tư cách là người tiêu dùng dịch vụ khách sạn. Vì vậy, họ vừa có cái nhìn của người trong cuộc, vừa có cái nhìn của người bỏ tiền ra để mua sản phẩm của khách sạn. Đánh giá của họ về chất lượng dịch vụ của khách sạn được xem là chính xác nhất.

Nếu sự cảm nhận của khách về việc cung cấp dịch vụ của doanh nghiệp khách sạn càng tốt thì tức là khách càng cảm thấy mức độ thoả mãn càng cao. Như vậy, với những người không trực tiếp tiêu dùng sản phẩm của khách sạn sẽ không thể cảm nhận được một cách chính xác chất lượng của sản phẩm khách sạn.

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

chính là sai lầm tương đối phổ biến của nhiều nhà quản lý khách sạn ở Việt Nam.

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

Một quá trình cung cấp dịch vụ khách sạn bao giờ cũng được thực hiện dựa trên hai nhân tố cơ bản, đó là: cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn và những nhân viên tham gia trực tiếp vào quá trình cung cấp dịch vụ. Vì lẽ đó khi đánh giá chất lượng của dịch vụ khách sạn - chất lượng của một sản phẩm vô hình - khách hàng thường có xu hướng dựa vào chất lượng kỹ thuật (technical quality) và chất lượng chức năng (functional quality) để đánh giá về chất lượng dịch vụ.

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

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

Cả hai thành phần chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng đều tác động tới hình ảnh của một khách sạn và quyết định đến chất lượng dịch vụ được cảm nhận của khách sạn. Vấn đề đặt

ra cho các nhà quản lý khách sạn là phải luôn quan tâm và tìm cách cải thiện cả hai: chất lượng kỹ thuật và chất lượng chức năng của khách sạn một cách thường xuyên dựa trên những sự thay đổi trong nhu cầu sở thích và đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu của khách sạn.

7.2.4. Chất lượng dịch vụ khách sạn đòi hỏi tính nhất quán cao

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

- *Thứ nhất*, đó là sự thống nhất cao và thông suốt trong nhận thức và hành động của tất cả các bộ phận, tất cả các thành viên của khách sạn từ trên xuống dưới về mục tiêu chất lượng cần đạt được của doanh nghiệp. Tính nhất quán vì thế cũng đòi hỏi các chủ trương chính sách kinh doanh của khách sạn phải đồng bộ với nhau. Nhiều khách sạn ở Việt Nam hiện nay khi thực hiện các biện pháp hoàn thiện chất lượng dịch vụ lại thiếu sự nhất quán này.

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

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

7.3. Ý NGHĨA CỦA VIỆC NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA CÁC KHÁCH SẠN Ở VIỆT NAM

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

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

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

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

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

- Xu hướng hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới. Việt Nam muốn trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại thế giới, Tổ chức Du lịch thế giới, Khu vực Mậu dịch tự do ASEAN (AFTA) và là đối tác, bạn hàng của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch nước ngoài. Để đạt được mục tiêu đó, các khách sạn Việt Nam chỉ có sự lựa chọn duy nhất là phải nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

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

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

Như vậy, chất lượng sản phẩm đã trở thành vấn đề cần thiết mang tính sống còn của các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

Vậy *câu hỏi thứ hai* đặt ra cho mỗi khách sạn Việt Nam phải trả lời là: Tại sao phải không ngừng nâng cao (cải thiện) chất lượng dịch vụ và phải quản lý ngày càng tốt hơn chất lượng dịch

vụ khách sạn?

Câu trả lời đầy đủ cho vấn đề này phải được nhìn nhận trên các góc độ khác nhau:

7.3.1. Chất lượng dịch vụ cao giúp gia tăng lợi nhuận cho khách sạn

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

Chúng ta đều biết dịch vụ khách sạn rất khó đo lường và đánh giá chất lượng trước khi mua. Người tiêu dùng sản phẩm này thường hay dựa vào những căn cứ có độ tin cậy như thông tin truyền miệng hoặc kinh nghiệm đã có của bản thân để đưa ra quyết định lựa chọn sản phẩm của các khách sạn họ sắp tới. Như vậy, chất lượng dịch vụ cao không chỉ có tác dụng giữ khách cũ mà còn kéo thêm khách hàng mới đến với khách sạn mà không hề làm cho khách sạn tốn thêm các chi phí cho hoạt động marketing, quảng cáo. Các nghiên cứu về chất lượng dịch vụ khách sạn của Philip Kotler, John Bowen và James Makens đã chỉ ra rằng, chi phí chất lượng hiệu quả hơn chi phí phi chất lượng trong kinh doanh khách sạn là từ bốn đến sáu lần. Khi khách sạn không quan tâm tới chất lượng dịch vụ hoặc quản lý chất lượng dịch vụ kém sẽ làm khách hàng không hài lòng với việc cung cấp dịch vụ của khách sạn. Họ sẽ dễ dàng quyết định chuyển sang tiêu dùng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Khách hàng sẽ thông tin tiêu cực, không tốt về khách sạn cho những người khác chưa biết hoặc chưa tiêu dùng sản phẩm của khách sạn. Kết quả là khách sạn mất cả khách hàng cũ đã có và cả những khách hàng tiềm năng chưa từng tới khách sạn nhưng đã có ấn tượng xấu về nó vào tay các đối thủ cạnh tranh. Để có được những người khách hàng tiềm năng này hoặc là chúng ta phải đợi đến khi nào đối thủ cạnh tranh mắc lỗi, hoặc không quan tâm tới chất lượng dịch vụ (điều này thật khó có được trong một thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay). Nếu không khách sạn sẽ phải tốn rất nhiều chi phí và nỗ lực cho hoạt động marketing và còn phải mất rất nhiều thời

gian nữa mới lấy lại được lòng tin của khách hàng.

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

- Giảm thiểu các chi phí marketing, chi phí quảng cáo, tức là làm giảm giá thành của sản phẩm cho khách sạn.
- Tăng thị phần và duy trì tốc độ tăng trưởng cao về chỉ tiêu khách của khách sạn sẽ làm tăng doanh thu cho khách sạn.
- Tăng khách hàng chung thuỷ cho khách sạn chính là biện pháp nhằm làm khuyếch trương uy tín cho thương hiệu của khách sạn - điều mà mọi nhà quản lý khách sạn mong muốn đạt được trong thị trường cạnh tranh mạnh mẽ như hiện nay ở Việt Nam.

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

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

Thị trường khách du lịch là thị trường khách chính, quan trọng nhất của các doanh nghiệp khách sạn như đã chứng minh ở chương 1. Đây cũng là thị trường khách khó tính nhất, có khả năng thanh toán cao và cũng luôn có đòi hỏi rất cao về chất lượng sản phẩm mà họ mua.

Mặt khác, nhu cầu du lịch là nhu cầu của con người muốn được rời khỏi nơi cư trú thường xuyên và môi trường sống đầy bận rộn, căng thẳng, nhằm chán hàng ngày để đến một nơi nào đó thú vị hơn. Họ mong muốn được thực sự nghỉ ngơi, thư giãn một cách thoải mái. Khách du lịch không bao giờ muốn tốn thời gian, tiền bạc của mình để "chuốc lấy" những sự phiền toái, bực mình hay khó chịu... Vì đặc điểm có tính cao cấp này của nhu cầu du lịch mà khách du lịch sẽ dễ bị thuyết phục và chấp nhận bỏ ra nhiều tiền hơn nếu biết chắc chắn rằng họ sẽ mua được những sản phẩm có chất lượng cao hơn. Trên thực tế, các khách sạn đã biết lợi dụng

đặc điểm này để tìm mọi cách nâng cao chất lượng dịch vụ của mình lên cao hơn so với đối thủ cạnh tranh nhằm mục đích tăng giá bán sản phẩm lên một cách hợp lý (tức tăng giá bán lên nhưng vẫn được người tiêu dùng chấp nhận). Vì thế vẫn đảm bảo tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Theo kết quả điều tra ở Mỹ trong cuốn sách "Marketing trong kinh doanh khách sạn và du lịch" của ba tác giả người Mỹ là Philip Kotler, John Bowen và James Makens trang 363 đã chỉ ra rằng trong cùng nhóm các khách sạn cạnh tranh với nhau, những khách sạn nằm trong top ba khách sạn dẫn đầu (in the top third) về chất lượng dịch vụ thường có mức giá bán sản phẩm cao hơn từ 5% đến 6% so với mức giá bán sản phẩm của các khách sạn nằm trong top cuối của nhóm.

Điều đó chứng tỏ đầu tư vào chất lượng dịch vụ, các khách sạn một mặt tăng được khả năng giữ chân khách hàng đã có của doanh nghiệp, thu hút thêm nhiều khách hàng mới mà không phải tốn chi phí quảng cáo, marketing (như đã nói ở phần trên). Mặt khác còn là công cụ giúp các doanh nghiệp này tăng giá bán sản phẩm mà vẫn giữ được uy tín, danh tiếng và khẳng định vị thế trên thị trường. Điều đó cũng có nghĩa là nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn giúp các doanh nghiệp khách sạn nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường.

7.3.3. Nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn giúp giảm thiểu các chi phí kinh doanh cho doanh nghiệp

Ngoài việc giảm thiểu các chi phí marketing và chi phí cho hoạt động quảng cáo cho khách sạn, việc không ngừng hoàn thiện chất lượng dịch vụ còn là biện pháp hữu hiệu nhằm tiết kiệm các chi phí kinh doanh nói chung cho doanh nghiệp này. Ta có thể đưa ra một số căn cứ sau:

- Chất lượng dịch vụ được đảm bảo sẽ giảm khả năng mắc lỗi trong quá trình cung cấp dịch vụ. Điều đó sẽ giúp:
 - Tối thiểu hoá các hao phí về thời gian và chi phí cho hoạt động kiểm tra, giám sát quá trình cung cấp dịch vụ.

- Giảm các chi phí cho việc sửa chữa các sai sót như: chi phí đền bù thiệt hại cho khách; chi phí đối phó với các dư luận không tốt về khách sạn; chi phí xử lý phàn nàn của khách hàng v.v...

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

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

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

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

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

7.4. ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA KHÁCH SẠN

Đối với những sản phẩm hữu hình, chất lượng được đo lường

bởi các tiêu chí mang tính chất định lượng như: độ bền, tính năng kỹ thuật, các số đo như độ dài, ngắn, nặng nhẹ, màu sắc hay số lượng phế phẩm v.v...

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

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

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

Theo mô hình Servqual, chất lượng dịch vụ dựa trên khoảng cách giữa sự mong đợi của khách hàng về dịch vụ và sự cảm nhận thực tế khách hàng nhận được sau khi tiêu dùng sản phẩm. Khoảng cách này thể hiện trên GAP 5 của mô hình, là khoảng cách giữa sự mong đợi và sự cảm nhận của khách hàng về chất lượng dịch vụ của khách sạn. (Xem mô hình 7.1)

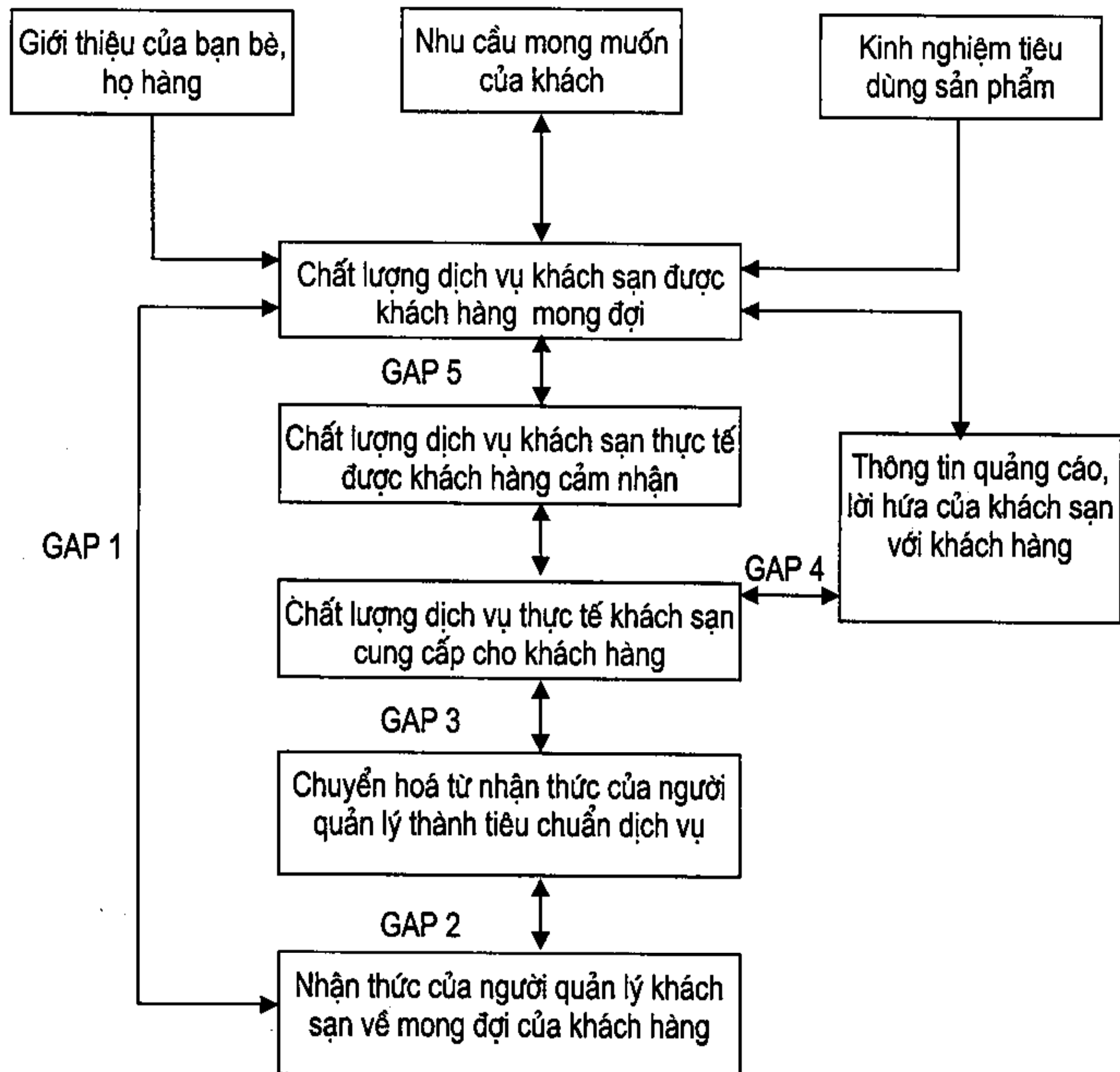
Mục tiêu của các kinh doanh dịch vụ khách sạn là xoá bỏ hoặc ít nhất là thu hẹp khoảng cách này đến mức nhỏ nhất có thể. Áp dụng mô hình này cũng chỉ ra nhiều thách thức đối với các khách sạn khi muốn nâng cao chất lượng dịch vụ của mình.

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

- *Khoảng cách 1 (GAP 1)* là khoảng cách giữa sự mong đợi thật sự của khách hàng và nhận thức của nhà quản lý khách sạn về điều đó. Nếu khoảng cách này lớn tức là nhà quản lý khách sạn không biết khách hàng mong đợi gì. Vì vậy, hiểu chính xác khách hàng mong đợi gì là bước đầu tiên và là quan trọng nhất trong

việc cung cấp dịch vụ có chất lượng đối với một khách sạn.

Mô hình 7.1: Mô hình servqual về năm khoảng cách của chất lượng dịch vụ khách sạn



Tuy nhiên, doanh nghiệp biết về sự mong đợi của khách hàng có thể khác với những cái mà khách hàng thực sự mong đợi. Do đó tạo nên GAP 1: “không biết khách hàng mong đợi gì”, có 3 nguyên nhân:

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

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

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

- *Khoảng cách 2 (GAP 2)* là khoảng cách giữa sự hiểu biết của nhà quản lý khách sạn về những gì khách hàng mong chờ với việc chuyển hoá chúng vào trong các tiêu chuẩn của dịch vụ (hay không lựa chọn đúng tiêu chuẩn dịch vụ).

Khoảng cách này sẽ là rất lớn nếu như người quản lý khách sạn cho rằng mong đợi của khách hàng là không thể đáp ứng. Nhận thức này có thể là do suy nghĩ hẹp, nông cạn, ngắn hạn của một bộ phận các nhà quản lý. Điều này cũng thể hiện sự thụ động, không chịu tư duy theo hướng tích cực, sáng tạo và lạc quan của các nhà quản lý khách sạn về khả năng tìm các giải pháp cho doanh nghiệp nhằm đáp ứng nhu cầu khách hàng.

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

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

- *Khoảng cách 4 (GAP 4)*: là khoảng cách giữa chất lượng

dịch vụ được cung cấp với những thông tin, quảng cáo hay lời hứa mà doanh nghiệp khách sạn đem đến cho khách hàng (hay khách sạn không thực hiện lời hứa).

Khoảng cách 4 sinh ra do những nguyên nhân như:

- Truyền thông theo chiều ngang (giữa các bộ phận trong doanh nghiệp) không phù hợp.

Truyền thông giữa các phòng ban và trong bộ phận của doanh nghiệp là cần thiết để đạt được mục tiêu chung. Khoảng cách này là do lỗi trong truyền thông tin. Ví dụ: Nhân viên marketing biết chính xác mong đợi của khách hàng. Tuy nhiên, thông tin này không được thông tin chính xác đến bộ phận lễ tân của khách sạn hoặc các bộ phận cung cấp dịch vụ khác trong khách sạn, do đó không thể cung cấp dịch vụ có chất lượng tốt cho khách.

- Xu hướng phóng đại lời hứa (out promise).

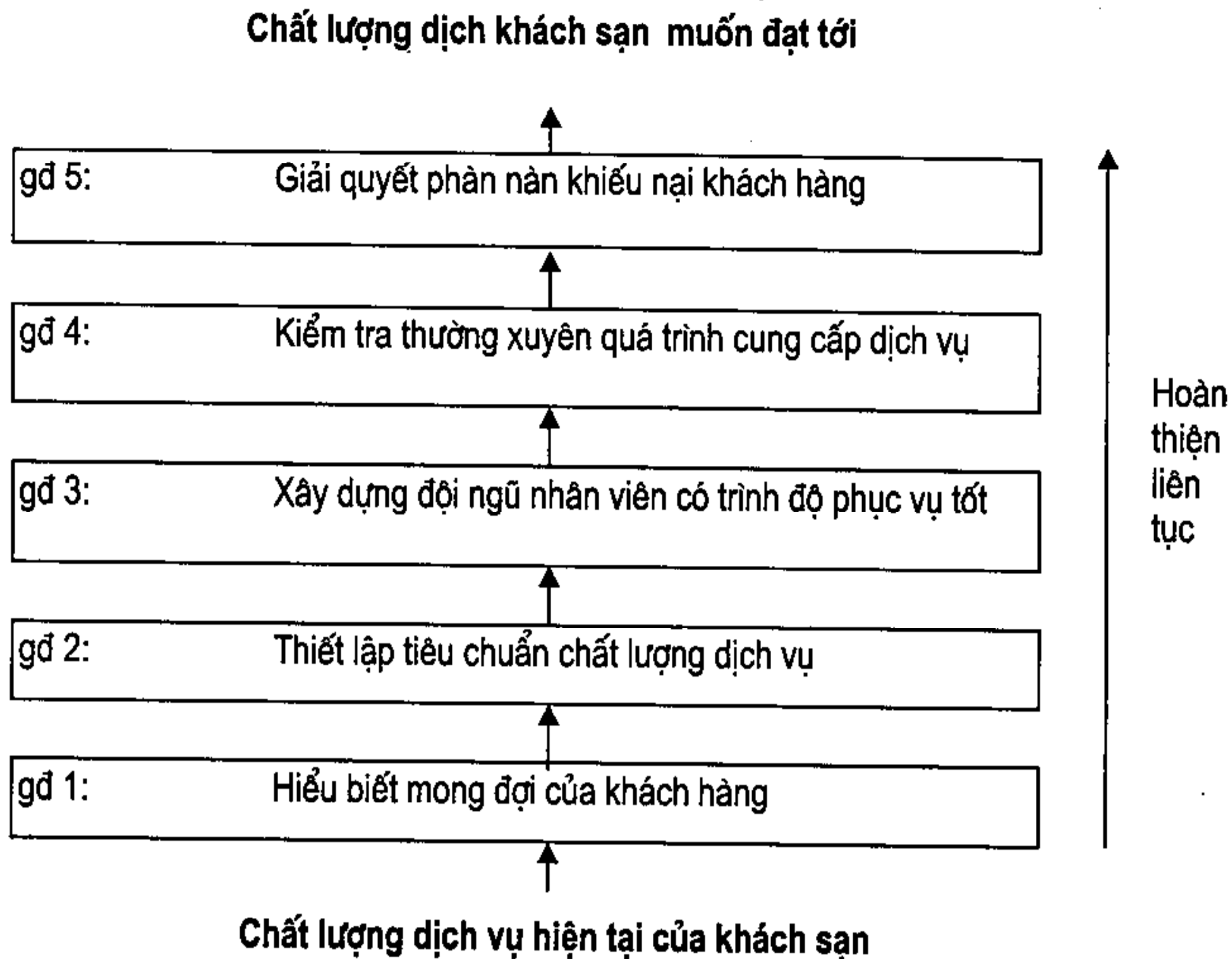
Truyền thông bên ngoài là một nhân tố quan trọng khác, khách hàng có thể được nhận biết về khách sạn qua các thông tin quảng cáo, lời hứa mà doanh nghiệp muốn gửi đến họ như một biện pháp thu hút khách và để cạnh tranh với các đối thủ cạnh tranh của mình. Vì thế khi các thông tin, lời hứa được đưa ra thì đòi hỏi nhất thiết nó phải được thực hiện bằng mọi giá. Nếu doanh nghiệp khách sạn cung cấp những thông tin không chính xác, có xu hướng phóng đại để lừa dối khách hàng thì sẽ tác động xấu đến lòng tin của khách. Khi đó người tiêu dùng bị thất vọng và chất lượng dịch vụ khách sạn đương nhiên bị giảm sút một cách tồi tệ ngoài ý muốn. Thực tế đã chứng minh rằng các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, đặc biệt là khách sạn không nên đưa ra cung cấp những thông tin, thông điệp quá xa so với thực tế vì hứa bao giờ cũng dễ hơn là thực hiện lời hứa.

7.5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ CỦA CÁC KHÁCH SẠN

Để quản lý chất lượng dịch vụ của mình, các khách sạn luôn phải không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ đang có để vượt trội

hơn đối thủ cạnh tranh và đảm bảo giữ vững thương hiệu của doanh nghiệp đã được khẳng định trên thị trường. Các khách sạn có thể áp dụng các bước theo sơ đồ 7.2.

Sơ đồ 7.2: Quy trình quản lý chất lượng dịch vụ của khách sạn



7.5.1. Hiểu biết nhu cầu mong đợi của khách hàng

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

cung cấp.

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

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

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

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

1. Nhận ra những điều đã làm khách hàng không hài lòng và những thiếu sót của dịch vụ cần phải được khắc phục.
2. Nhận ra những yêu cầu mong đợi thực sự của khách hàng về dịch vụ.
3. Kiểm tra và theo dõi quá trình thực hiện dịch vụ tại khách sạn.

4. So sánh sự thực hiện cung cấp dịch vụ của khách sạn với đối thủ cạnh tranh.

5. Đo lường hiệu quả của những thay đổi trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.

6. Đánh giá sự thực hiện công việc của các nhân viên, của các bộ phận để ghi nhận và khen thưởng.

7. Tìm hiểu mong đợi của khách hàng đối với các sản phẩm dịch vụ mới.

8. Theo dõi những thay đổi trong sự mong đợi của khách hàng.

9. Dự đoán những mong đợi của khách hàng trong tương lai.

7.5.2. Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ

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

cấp dịch vụ tốt như thế nào? Mất bao nhiêu thời gian để thực hiện các hoạt động phục vụ? Số lần cung cấp dịch vụ mắc lỗi? Giải quyết phàn nàn của khách nhanh như thế nào? v.v... Nhờ đó họ sẽ cố gắng để hoàn thiện hoạt động phục vụ khách bằng việc xác định mục tiêu để đáp ứng và vượt quá mong đợi của khách hàng.

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

Dịch vụ tạo ra là để phục vụ khách hàng, do đó tiêu chuẩn dịch vụ của các khách sạn phải dựa trên cơ sở những yêu cầu đòi hỏi và mong đợi của khách và vì thế nó cũng phải được đo lường bởi khách hàng. Tiêu chuẩn này phải được lựa chọn một cách thận trọng để phù hợp với mong đợi của khách hàng mục tiêu của mỗi khách sạn.

7.5.3. Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động

Trong doanh nghiệp dịch vụ khách sạn, nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ và chính nó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng trong quá trình tiêu dùng dịch vụ của họ. Vì vậy đầu tư vào con người để nâng cao chất lượng dịch vụ là hoạt động đầu tư trực tiếp để hoàn thiện chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Tất cả nhân viên khách sạn từ người quản lý đến những nhân viên cung cấp dịch vụ cụ thể trực tiếp cho khách hàng, tất cả những gì họ làm và những gì họ nói đều ảnh hưởng đến nhận thức của khách hàng về dịch vụ, về doanh nghiệp.

Nhân viên trực tiếp phục vụ khách đại diện cho doanh nghiệp và ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng. Họ đóng vai trò như một người bán hàng, một nhân viên marketing. Đó cũng chính là một bằng chứng xác thực chỉ ra rằng trong khách sạn nhân viên hài lòng với công việc, với doanh nghiệp sẽ luôn sẵn lòng làm cho khách hàng hài lòng.

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

7.5.4. Kiểm tra đều đặn thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của khách sạn

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

Đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn cho phép người quản lý kiểm soát thực tế hơn là trừng phạt và dựa trên tầm nhìn, mục tiêu chiến lược mong muốn của khách sạn. Người quản lý có thể sử dụng những số liệu thực tế để phân tích và ra quyết định.

7.5.5. Giải quyết phàn nàn của khách

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

- Do kiểm soát hoạt động phục vụ của nhân viên lỏng lẻo, không tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ đã được quy định của khách sạn.

- Có thể do sự phục vụ không đúng như đã hứa.

- Hoặc do nhân viên không quan tâm đến khách hoặc thô lỗ, không lịch sự với họ v.v...

Tất cả thiếu sót này mang lại cảm giác tiêu cực và những phản ứng không mong đợi của khách hàng, khách có thể rời bỏ khách sạn hoặc nói với khách hàng khác về những cảm giác, kinh

nghiệm không tốt và thậm chí họ còn kiện lên hội bảo vệ người tiêu dùng v.v... Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, giải quyết phàn nàn của khách tác động mạnh mẽ đến sự hài lòng, *sự trung thành* của khách hàng. Khi khách hàng phàn nàn là do họ thường có mong đợi cao hơn mức phục vụ của khách sạn. Họ mong đợi được giúp đỡ một cách nhanh chóng, được đền bù xứng đáng cho những sự cố đã xảy ra hoặc sự phiền toái đã gặp phải. Họ cũng luôn mong muốn được đối xử tử tế. Khách hàng hiện nay muốn khách sạn đền bù cho những lỗi lầm đã mắc của khách sạn bằng các hình thức như: bằng tiền, bằng lời xin lỗi, bằng một dịch vụ trong tương lai, bằng những hình thức giảm giá, bằng cách sửa chữa hay thay đổi. Họ luôn đánh giá cao nếu khách sạn cho họ cơ hội lựa chọn sự đền bù.

Khách hàng luôn mong đợi sự công bằng trong chính sách, nguyên tắc và thời gian của quy trình xử lý phàn nàn. Họ muốn dễ dàng để tiếp cận quy trình, muốn được giải quyết nhanh chóng. Họ thích được giải quyết ngay khi gặp những rắc rối lần đầu tiên, thích được đối xử lịch sự, trung thực và được quan tâm.

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

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

Tóm tắt chương 7

Chương 7 đã trình bày các nội dung cơ bản về chất lượng dịch vụ của một khách sạn theo quan điểm hiện đại.

1) Để hiểu rõ bản chất của khái niệm chất lượng phải đi từ các cách tiếp cận khác nhau về chất lượng và tiến trình phát triển của tư duy về chất lượng và quản lý chất lượng sản phẩm trong những thập kỷ qua. Chất lượng có thể được hiểu khác nhau do góc độ nghiên cứu khác nhau. Trong đó cách tiếp cận được lựa chọn để nghiên cứu chủ yếu trong chương 7 là cách tiếp cận của người tiêu dùng. Điều này xuất phát từ đặc điểm của sản phẩm dịch vụ của các khách sạn.

2) Chất lượng dịch vụ khách sạn được hiểu là sự thoả mãn của người tiêu dùng sau khi đã sử dụng dịch vụ, vì thế các nỗ lực của các nhà quản trị khách sạn là luôn phải hướng tới việc làm thế nào để có được sự hài lòng cao nhất của họ. Trong quá trình nghiên cứu chương này, tác giả đã đưa ra nhiều quan điểm khác nhau của nhiều học giả là những chuyên gia nổi tiếng thế giới nghiên cứu nhiều năm về vấn đề chất lượng dịch vụ, có lồng ghép với những thực tế trong kinh doanh khách sạn của Việt Nam trong giai đoạn hiện nay.

3) Đặc điểm của chất lượng dịch vụ của khách sạn được đề cập trong chương giúp người học phân biệt được chất lượng dịch vụ khách sạn với chất lượng của các sản phẩm khác. Đây là những nguyên lý cơ bản nhằm giúp các nhà quản trị khách sạn vận dụng trong quá trình quản lý chất lượng dịch vụ cho doanh nghiệp của mình. Đó là tính khó đo lường, tính phụ thuộc vào sự cảm nhận của người tiêu dùng, sự phụ thuộc vào điều kiện cung cấp dịch vụ và đòi hỏi sự nhất quán cao trong nhận thức và triển khai các biện pháp quản lý chất lượng dịch vụ trong mỗi khách sạn.

4) Để hoạt động quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn được thực hiện một cách chủ động và có hiệu quả, chúng tôi đã đặc biệt nhấn mạnh tới các ý nghĩa to lớn của việc nâng cao chất lượng

dịch vụ đối với các khách sạn. Thực tế, sự lựa chọn của các nhà quản lý khách sạn Việt Nam về chất lượng dịch vụ là khó khăn bởi nó luôn đòi hỏi khả năng về tài chính của bản thân doanh nghiệp. Nhưng khi hiểu rằng quản lý tốt chất lượng dịch vụ sẽ giúp các doanh nghiệp này nâng cao hiệu quả kinh tế và khả năng cạnh tranh cho họ thì quyết định lựa chọn giải pháp đi lên từ chất lượng dịch vụ sẽ trở nên dễ dàng hơn cho các doanh nghiệp.

5) Kiểm soát chất lượng dịch vụ khách sạn là hết sức cần thiết đối với các khách sạn bởi bản thân chất lượng dịch vụ là một phạm trù trừu tượng và khó kiểm soát. Vì vậy, mô hình Servqual đưa ra nhằm giúp các nhà quản lý có thể hiểu và đánh giá các khoảng cách hay sự sai lệch trong mô hình là gợi ý tốt giúp họ biết bắt đầu quản lý chất lượng dịch vụ từ đâu.

6) Các biện pháp quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn đơn giản và hiệu quả trong chương là những gợi ý tốt cho các nhà quản lý khách sạn đưa ra những hành động cụ thể cho mục tiêu hoàn thiện chất lượng dịch vụ liên tục nhằm củng cố vị thế cho doanh nghiệp trên thị trường và nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả kinh tế cho khách sạn.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 7

1. Trình bày khái niệm về chất lượng theo các cách tiếp cận khác nhau?

2. Quá trình phát triển tư duy về chất lượng có ảnh hưởng như thế nào tới quản lý chất lượng sản phẩm? Hãy trình bày khái niệm và những đặc điểm của từng hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm mà anh (chị) biết?

3. Anh (chị) hiểu thế nào là chất lượng, chất lượng dịch vụ, chất lượng dịch vụ khách sạn?

4. Hãy phân tích các đặc điểm của chất lượng dịch vụ của khách sạn?

5. Hãy phân tích các ý nghĩa kinh tế quan trọng của việc nâng cao chất lượng dịch vụ của các khách sạn? Hãy chứng minh qua thực tế ở một số khách sạn ở Việt Nam mà anh (chị) nắm rõ?

6. Đánh giá chất lượng dịch vụ ở một khách sạn được tiến hành bằng cách nào?

7. Hãy vận dụng những lý thuyết đã học để đưa ra các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ cho một khách sạn cụ thể trên địa bàn địa phương của anh (chị)?

Tài liệu tham khảo của chương

Tiếng Việt:

1. Jacques Horovitz - Thuật chinh phục khách hàng - Nhà xuất bản Thống kê tháng 12- 1993.

2. Vũ Quế Hương - Quản lý chất lượng toàn diện - Trung tâm thông tin khoa học kỹ thuật hoá chất, 1999.

3. TS Đặng Minh Trang - Chất lượng dịch vụ - Trung tâm đào tạo Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, 1998.

4. Các tài liệu của khoá đào tạo về chất lượng của mạng lưới huấn luyện quản lý chất lượng (Qualiment) - Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Trung tâm Năng suất Việt Nam, 1997.

5. TS Trần Phương Trình - Những khái niệm về quản lý chất lượng toàn diện (TQM) - Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội, 1998.

6. TS Trần Phương Trình - Quản lý chất lượng trong ngành kinh doanh dịch vụ - Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội, 1998.

7. TS Trần Phương Trình - Chi phí chất lượng - Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội, 1998.

8. TS Trần Phương Trình - Những công cụ quản lý chất lượng

- Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội, 1998.

9. TS Trần Phương Trình - Giới thiệu các hệ thống chất lượng - Chương trình phát triển quản lý SWISS - AIT - Việt Nam (SAV) tổ chức tại Hà Nội, 1998.

10. Đánh giá chất lượng nội bộ theo tiêu chuẩn ISO 9000 - Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Trung tâm Năng suất Việt Nam, 1999.

11. Những vấn đề về quản lý chất lượng - Thông tin chuyên đề - Viện Thông tin khoa học, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh, 1997.

12. Hệ thống quản lý chất lượng, các yêu cầu TCVN ISO 9001 - 2000 - Tiêu chuẩn Việt Nam, 2000.

13. TS Lưu Văn Nghiêm - Quản trị marketing dịch vụ - Nhà xuất bản Lao động, 1997.

Tiếng Anh:

1. Roland T. Rust and Richard L. Oliver - Service Quality (New directions in Theory and Practice) - Sage, 1994.

2. John E.G. Bateson - Managing Service Marketing - Dryden, 1995.

3. Philip Kotler, John Bowen and James Makens - Marketing for Hospitality and Tourism -Prentice Hall, 1996.

4. James R. Evant and William M. Lindsay - The Management and control of quality - West, 1989.

5. John R. Walker, Introduction to Hospitality (1996), Prentice hall, New

Chương 8

PHÂN TÍCH KẾT QUẢ KINH DOANH VÀ TÀI CHÍNH CỦA KHÁCH SẠN

Yêu cầu của chương.

Sinh viên nắm các kiến thức cơ bản về phân tích, thực hiện và kiểm tra giám sát trong quản lý và điều hành các hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Sinh viên hình thành kỹ năng phân tích, kiểm soát kết quả và tình hình kinh doanh của khách sạn thông qua các chỉ tiêu kết quả (tuyệt đối) như: khách, doanh thu, chi phí, lợi nhuận và các tỷ lệ tài chính (tương đối).

Nội dung của chương

- Phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn
- Phân tích các tỷ lệ tài chính của khách sạn.

8.1 PHÂN TÍCH KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN

8.1.1. Nguồn dữ liệu và phương pháp phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn

8.1.1.1. Nguồn dữ liệu

Nguồn dữ liệu để phân tích, kiểm soát kết quả kinh doanh của khách sạn được tập hợp từ nguồn ghi chép nội bộ của các bộ phận: kinh doanh buồng ngủ (rooms division), đón tiếp phục vụ buồng; kinh doanh dịch vụ ăn uống (food and beverage division): bếp, nhà hàng, quầy bar; kinh doanh dịch vụ bổ sung (supplement division): gặp gỡ, hội nghị, triển lãm, giải trí, tiêu khiển. Nguồn

dữ liệu này được thực hiện bởi nghiệp vụ chuyên môn thường ngày của kiểm toán viên ban đêm (night auditor) và báo cáo của trưởng các bộ phận kế toán, kinh doanh buồng ngủ, kinh doanh ăn uống, kinh doanh dịch vụ bổ sung và marketing.

8.1.1.2. Phương pháp phân tích kết quả kinh doanh

Phân tích kiểm soát kết quả kinh doanh của khách sạn thường sử dụng kết hợp các phương pháp: phương pháp chi tiết, phương pháp so sánh, phương pháp loại trừ, phương pháp liên hệ.

- *Phương pháp chi tiết*

Việc phân tích chi tiết cần được thực hiện theo các nội dung cụ thể:

Thứ nhất, phân tích chi tiết theo các bộ phận cấu thành tổng thể để xác định cơ cấu: khách, doanh thu, chi phí, lợi nhuận của khách sạn nhà hàng trong kỳ phân tích. Ví dụ: Trong tổng ngày khách tiêu dùng dịch vụ buồng ngủ thì khách tiêu dùng thông qua các tổ chức lữ hành là bao nhiêu? Khách tiêu dùng không qua các tổ chức lữ hành là bao nhiêu? Khách là người nước ngoài bao nhiêu? Khách là người trong nước là bao nhiêu? Khách công vụ? Khách du lịch? Khách là người địa phương? Tổng lượt khách tiêu dùng dịch vụ ăn uống? Trong đó khách tiêu dùng có đặt trước? Khách tiêu dùng không đặt trước? Khách du lịch? Khách là người địa phương?...

Thứ hai, phân tích chi tiết theo thời gian: hàng ngày, hàng tuần, hàng quý và hàng năm hoặc theo mùa vụ.

Thứ ba, phân tích chi tiết theo không gian: nhà hàng trong khách sạn, nhà hàng ở bên ngoài khách sạn, khách sạn ở điểm A? điểm B?...

- *Phương pháp so sánh*

Yêu cầu của phương pháp này là:

Thứ nhất, phải xác định được số gốc để so sánh, xác định điều kiện so sánh và mục tiêu so sánh.

Thứ hai, so sánh theo thời gian và so sánh theo không gian.

Khi so sánh theo thời gian cần bảo đảm các điều kiện sau:

- Bảo đảm thống nhất về nội dung kinh tế của chỉ tiêu có tính ổn định và được quy định thống nhất.
- Bảo đảm tính thống nhất về phương pháp tính các chỉ tiêu.
- Bảo đảm tính thống nhất về đơn vị tính các chỉ tiêu cả về số lượng, thời gian và giá trị.
- Bảo đảm các điều kiện tương đồng tức là có thể so sánh được của các chỉ tiêu phân tích.

- *Phương pháp loại trừ*

Trong phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn nhiều trường hợp cần nghiên cứu ảnh hưởng của các nhân tố đến kết quả kinh doanh nhờ phương pháp loại trừ. Đây là phương pháp xác định mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến kết quả kinh doanh bằng cách loại trừ ảnh hưởng của các nhân tố khác.

- *Phương pháp liên hệ*

Mọi kết quả kinh doanh của khách sạn đều có mối liên hệ mật thiết với nhau giữa các mặt, các bộ phận. Để lượng hoá các mối liên hệ đó trong phân tích kết quả kinh doanh còn sử dụng phổ biến các cách nghiên cứu liên hệ như: liên hệ cân đối, liên hệ trực tuyến và liên hệ phi tuyến.

- *Phương pháp hồi quy và tương quan* (phương pháp tương quan)

Hồi quy và tương quan là các phương pháp của toán học được vận dụng trong phân tích kinh doanh nhằm thể hiện và đánh giá mối liên hệ tương quan giữa các chỉ tiêu kinh tế.

- Phương pháp tương quan là quan sát mối liên hệ giữa một tiêu thức kết quả với một hoặc nhiều hơn một tiêu thức nguyên nhân nhưng ở dạng liên hệ thực.

- Phương pháp hồi quy là xác định độ biến thiên của tiêu thức nguyên nhân.

Giữa hai phương pháp tương quan và hồi quy có liên quan chặt chẽ với nhau, không thể tách rời nhau, do đó gọi tắt là

phương pháp tương quan.

Nếu quan sát, đánh giá mối liên hệ giữa một tiêu thức kết quả với một tiêu thức nguyên nhân thì gọi là tương quan đơn. Nếu quan sát, đánh giá mối liên hệ giữa một tiêu thức kết quả với nhiều tiêu thức nguyên nhân thì gọi là tương quan bội.

8.1.1.3. Các chỉ tiêu chính thường dùng trong phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn

- Nhóm các chỉ tiêu tuyệt đối
- Nhóm các chỉ tiêu tương đối
- Nhóm các chỉ tiêu bình quân

Nhóm các chỉ tiêu tuyệt đối. Nhóm các chỉ tiêu này phản ánh kết quả cuối cùng của quá trình kinh doanh, thường dùng để đánh giá kết quả cụ thể trong kinh doanh của khách sạn trong một kỳ nhất định. Ví dụ như: lượng khách, doanh thu, chi phí, lợi nhuận.

Nhóm các chỉ tiêu tương đối. Nhóm các chỉ tiêu này phản ánh hiệu suất kinh doanh, thường dùng trong phân tích các quan hệ kinh tế giữa các bộ phận trong tổng doanh thu hay tổng chi phí hay tổng lợi nhuận hoặc xu hướng phát triển, thị phần của khách sạn.

Nhóm các chỉ tiêu bình quân. Nhóm các chỉ tiêu này phản ánh trình độ phổ biến của hiện tượng nghiên cứu kết quả kinh doanh của khách sạn. Ví dụ: doanh thu bình quân một buồng, doanh thu bình quân một khách, năng suất lao động bình quân một người...

8.1.1.4. Các loại phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn

- Trong kinh doanh của khách sạn, các loại phân tích kiểm soát kết quả kinh doanh được xác định theo thời gian, bao gồm:
 - + Phân tích, kiểm soát hàng ngày, hàng tuần
 - + Phân tích, kiểm soát định kỳ hàng tháng, hàng quý và hàng năm.

Phân tích kết quả kinh doanh hàng ngày của khách sạn. Khách sạn là một trong số ít các loại kinh doanh khó cân đối kế toán về

công việc kinh doanh hàng ngày. Do đặc điểm của hoạt động khách sạn mở cửa 24 giờ hàng ngày, thường xuyên có các hoạt động giao dịch vì thế rất khó khăn trong việc dùng các giao dịch để làm sổ sách kinh doanh. Nhân viên kiểm toán phải chờ cho đến khi khách sạn về đêm yên tĩnh khoảng 1 giờ sáng lúc đó mới thực hiện công việc cân đối khoản thu của khách. Thông qua báo cáo hàng ngày để phân tích một số tỷ lệ hoạt động của khách sạn: tỷ lệ sử dụng buồng, tỷ lệ các loại trong số buồng được sử dụng, tỷ lệ doanh thu của từng loại dịch vụ trong ngày kinh doanh của khách sạn (dịch vụ buồng ngủ, dịch vụ ăn và uống, dịch vụ bổ sung). Càng phân chi tiết bao nhiêu càng làm rõ được khả năng kinh doanh của từng loại dịch vụ. Đối với dịch vụ ăn trong khách sạn cần phân tích dịch vụ ăn theo các nhóm: ăn thường (số suất ăn sáng, ăn trưa, ăn tối), ăn tiệc (số suất ăn sáng, ăn giữa giờ, ăn trưa, ăn tối) phục vụ ăn tại buồng (số suất ăn sáng, ăn trưa, ăn tối). Ví dụ như mẫu báo cáo kinh doanh hàng ngày của khách sạn sau:

Khách sạn Hải Yến

Báo cáo hàng ngày

Ngày... tháng ... năm 200...

Nội dung	Đơn vị tính	Số lượng	Tỷ lệ
Loại buồng cho thuê			
Buồng giá công bố			
Buồng liên kết			
Buồng theo nhóm			
Buồng giải trí			
Buồng bình dân			
Buồng quan chức Chính phủ			
Buồng bán buôn			
<i>Tổng buồng sử dụng và tỷ lệ % buồng sử dụng</i>			
Doanh thu từ các loại buồng cho thuê			
Doanh thu buồng theo giá công bố			
Doanh thu buồng liên kết			

Doanh thu buồng theo nhóm			
Doanh thu buồng giải trí			
Doanh thu buồng bình dân			
Doanh thu buồng quan chức Chính phủ			
Doanh thu buồng bán buôn			
<i>Tổng doanh thu buồng và giá trung bình</i>			
Doanh thu dịch vụ buồng			
Doanh thu dịch vụ ăn			
Doanh thu dịch vụ uống			
Doanh thu dịch vụ bưu chính			
Doanh thu dịch vụ đậu xe			
Doanh thu dịch vụ phục vụ ăn tại buồng			
Doanh thu dịch vụ khác			
<i>Tổng doanh thu của khách sạn</i>			
Phục vụ ăn gọi món			
Số suất ăn sáng			
Số suất ăn trưa			
Số suất ăn tối			
<i>Tổng số suất ăn gọi món</i>			
Doanh thu từ các suất ăn sáng			
Doanh thu từ các suất ăn trưa			
Doanh thu từ các suất ăn tối			
<i>Tổng doanh thu từ ăn uống, giá trung bình /suất ăn</i>			
Phục vụ tiệc			
Tiệc sáng			
Tiệc trưa			
Tiệc tối			
Tiệc giữa giờ (giải lao)			
<i>Tổng các bữa tiệc</i>			
Doanh thu từ tiệc sáng			
Doanh thu từ tiệc trưa			
Doanh thu từ tiệc tối			

Doanh thu từ tiệc giữa giờ			
<i>Tổng doanh thu từ ăn tiệc, giá trung bình/tiệc</i>			
Phục vụ ăn tại buồng			
Phục vụ ăn tại buồng			
Phục vụ ăn sáng tại buồng			
Phục vụ ăn trưa tại buồng			
Phục vụ ăn tối tại buồng			
Tổng suất ăn phục vụ tại buồng			
Doanh thu từ phục vụ ăn sáng tại buồng			
Doanh thu từ phục vụ ăn trưa tại buồng			
Doanh thu từ phục vụ ăn tối tại buồng			
<i>Tổng doanh thu từ phục vụ ăn tại buồng, giá trung bình/suất</i>			

Phân tích kết quả kinh doanh hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và hàng năm. Do đặc điểm kinh doanh của khách sạn một mặt có tính thời vụ cao, một mặt khi tiêu dùng phải đăng ký đặt chỗ trước với thời gian khá dài (khách hội nghị), tuy nhiên khi đăng ký đặt chỗ trước tỷ lệ huỷ bỏ khá cao thường xuyên xảy ra. Do vậy, việc phân tích kiểm soát kết quả kinh doanh hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và năm có ý nghĩa hết sức quan trọng. Nó giúp cho nhà quản lý kịp thời đưa ra các biện pháp để thực hiện kế hoạch hoặc điều chỉnh kế hoạch tuần, tháng, quý, năm, làm cơ sở cho việc xây dựng kế hoạch kinh doanh cho năm tiếp theo. Việc phân tích các kết quả kinh doanh này dựa vào sự tổng hợp các báo cáo kết quả kinh doanh hàng ngày của khách sạn.

8.1.1.5. Tổ chức lực lượng và quy trình phân tích kết quả của khách sạn

- Hội đồng phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn. Thành viên của hội đồng chính là các thành viên trong ban điều hành của khách sạn do giám đốc làm chủ tịch. Hội đồng này có nhiệm vụ giúp giám đốc toàn bộ công tác tổ chức thực hiện phân tích kết quả kinh doanh.

- Các bộ phận kinh doanh buồng ngủ, kinh doanh ăn uống và

kinh doanh dịch vụ bổ sung (làm hàng ngày, hàng tuần).

- Các bộ phận chức năng thực hiện các công việc tác nghiệp (làm hàng ngày, hàng tuần)

8.1.2. Nội dung phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn

8.1.2.1. Phân tích nguồn khách của khách sạn

Ý nghĩa của việc phân tích chỉ tiêu khách

Việc phân tích chỉ tiêu khách của khách sạn giúp cho nhà quản lý:

Thứ nhất, xác định được vị thế của doanh nghiệp trên thị trường khách sạn trong kỳ phân tích thông qua chỉ tiêu thị phần.

Thứ hai, xác định được các đoạn thị trường mục tiêu của khách sạn, xây dựng và hoàn thiện chính sách marketing hỗn hợp cho từng đoạn thị trường mục tiêu, làm kế hoạch cho dạng khách thuê buồng đặt trước với thời hạn ngắn (khách đi lẻ) và khách thuê buồng đặt trước với thời hạn dài hơn (khách tham gia các cuộc hội họp thương mại, hội thảo, diễn đàn, khách theo tour do các doanh nghiệp lữ hành tổ chức).

Thứ ba, xây dựng kế hoạch kinh doanh chung của khách sạn và cho từng bộ phận kinh doanh trong khách sạn. Việc cho thuê buồng là một điều hiển nhiên cho sự tồn tại của khách sạn. Sự ước tính và kiểm soát việc cho thuê buồng là mục tiêu chính của công tác quản lý. Số lượng buồng được thuê và số lượng khách ở trong khách sạn là cơ sở chính ảnh hưởng hầu hết đến các hoạt động kinh doanh của khách sạn. Một khi nguồn thu được dự báo trước khách sạn có thể áp dụng những nguyên tắc chi phí theo tỷ lệ % trong doanh thu và những chi phí cố định (thuế, khấu hao tài sản, lãi vay, bảo hiểm, bảo hành) và từ đó dự tính được lãi hoặc lỗ cho thời gian kế tiếp.

❖ Các chỉ tiêu về khách

Các chỉ tiêu chung về ngày khách thực hiện trong kỳ phân tích

- Chỉ tiêu về ngày khách tiêu dùng dịch vụ buồng ngủ
- Chỉ tiêu về lượt khách tiêu dùng dịch vụ ăn uống
- Chỉ tiêu về lượt khách tiêu dùng dịch vụ bổ sung.

Cơ cấu khách theo từng loại dịch vụ

Cơ cấu khách tiêu dùng dịch vụ buồng

Khách quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách nội địa: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách của doanh nghiệp lữ hành: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách tự tổ chức tiêu dùng: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách công vụ: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách nghỉ ngơi, tham quan: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đi với mục đích khác: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt chắc chắn dịch vụ của khách sạn với thời hạn dài:
Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt không chắc chắn dịch vụ của khách sạn với thời
hạn dài: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt dịch vụ của khách sạn với thời hạn ngắn: Số lượng?
Tỷ lệ?

Cơ cấu khách tiêu dùng dịch vụ ăn uống

Khách ở trong khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách ở ngoài khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt tiệc (Hội nghị, các sự kiện khác): Số lượng? Tỷ lệ?

Khách đặt tiệc (Cưới, sinh nhật...) Số lượng? Tỷ lệ?

Khách lẻ: Số lượng? Tỷ lệ?

Cơ cấu khách tiêu dùng dịch vụ bổ sung

Khách ở trong khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách ở ngoài khách sạn: Số lượng? Tỷ lệ?

Trong đó cần phân tích làm rõ khách tiêu dùng dịch vụ bổ sung
không phải là khách đang thuê buồng của khách sạn. Cụ thể là:

Khách là cơ quan, tổ chức, doanh nghiệp: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách gia đình: Số lượng? Tỷ lệ?

Khách lẻ: Số lượng? Tỷ lệ?

8.1.2.2. Phân tích doanh thu của khách sạn

Ý nghĩa

Một trong những đặc điểm chính của kinh doanh khách sạn là Tổng giám đốc phải xem xét để giải quyết đầy đủ nhu cầu buồng cho khách. Khách sạn không thể điều chỉnh những thay đổi nhu cầu về buồng mà chỉ có thể thay đổi nguồn cung cấp hoặc điều chỉnh về mức độ hàng hoá và dịch vụ cung cấp trong khách sạn. Vì vậy, khách sạn phải thiết lập và sử dụng hệ thống kiểm soát nguồn thu. Các yếu tố chính cấu thành hệ thống kiểm soát bao gồm: kế hoạch, mục đích và mục tiêu, ngân sách, tiêu chuẩn, quản lý dựa trên mục tiêu. Việc kiểm tra kết quả nguồn thu chi của khách sạn được thực hiện thông qua hệ thống kiểm soát nguồn thu chi của khách sạn. Các bước kiểm soát đánh giá khả năng kết quả kinh doanh của khách sạn:

Dự tính số buồng được thuê → Dự tính khối lượng thức ăn và đồ uống → Dự tính thu nhập của khách sạn → Dự tính các khoản chi → Dự tính lãi hoặc lỗ.

Dự tính số buồng được thuê phải căn cứ vào:

❖ Số thuê buồng có thời hạn ngắn (nghĩa là từ khi đặt cho đến khi nhận buồng có thời hạn ngắn) trong các năm trước.

❖ Sự hiểu biết về những sự kiện xảy ra trong nền kinh tế địa phương.

❖ Các đối thủ cạnh tranh.

❖ Cách thức tiếp thị, kéo dài việc đặt buồng trước cho hội nghị (đặc biệt là đặt trước không chắc chắn) gây ảnh hưởng lớn đến việc đăng ký thuê buồng với thời hạn ngắn.

❖ Căn cứ vào các dữ liệu trên để dự báo được số lượng buồng thuê và giá buồng trung bình khác nhau cho từng ngày trong năm tới.

❖ Dự tính của từng bộ phận.

Chu kỳ phân tích kiểm soát bao gồm: ngày, tuần, tháng, quý và năm.

Phân tích chỉ tiêu tổng doanh thu (TR_{KS})

Khái niệm về chỉ tiêu tổng doanh thu của khách sạn. Tổng doanh thu của khách sạn bao gồm tất cả các khoản tiền thu từ việc tiêu thụ sản phẩm của khách sạn trong kỳ phân tích (kỳ phân tích có thể là hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng quý, hàng năm).

$$TR_{KS} = TR_1 + TR_2 + TR_3$$

Trong đó:

TR_{KS} : Tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích

TR_1 : Doanh thu dịch vụ buồng

TR_2 : Doanh thu dịch vụ ăn uống

TR_3 : Doanh thu dịch vụ bổ sung

Doanh thu từ dịch vụ cho thuê buồng (TR_1)

$$TR_1 = n * [\sum S_{ij} * G_{ij} * H_{ij}]$$

Trong đó:

n: số ngày của kỳ phân tích.

S_{ij} : số lượng buồng loại i hạng j

G_{ij} : giá buồng loại i hạng j

H_{ij} : hệ số buồng được sử dụng loại i hạng j

Như vậy, doanh thu buồng phụ thuộc vào số lượng, chất lượng và công suất buồng theo thiết kế, số ngày kinh doanh trong năm, đơn giá từng loại buồng, hệ số sử dụng buồng, số buồng bình thường đang sử dụng, số buồng phải sửa chữa, cải tạo và số buồng mới sẽ đưa vào sử dụng.

Doanh thu từ dịch vụ ăn uống (TR_2)

Doanh thu theo định mức kế hoạch từ dịch vụ ăn uống (TR_{2kh})

$$TR_{2kh} = S_n * T_d$$

TR_{2kh} là doanh thu theo định mức (kế hoạch) trên một chỗ

ngôi.

S_n là số chỗ ngồi theo thiết kế của nhà hàng

T_d là số tiền thu được theo định mức (kế hoạch) trên một chỗ ngồi theo thiết kế của nhà hàng.

Chỗ ngồi ở đây được hiểu là chỗ ngồi ăn (ghế theo bàn ăn)

Doanh thu thực tế từ dịch vụ ăn uống (TR_{2tt})

$$TR_{2tt} = \sum S_{ij} * G_{ij}$$

TR_{2tt} : doanh thu thực tế từ dịch vụ ăn uống

S_{ij} : suất ăn thứ i loại j

G_{ij} : giá suất ăn thứ i loại j

Σ : tổng số của $S_{ij} * G_{ij}$

Doanh thu dịch vụ bổ sung (TR_3)

$$TR_3 = \sum B_{ij} * G_{ij}$$

TR_3 : doanh thu thực tế từ dịch vụ bổ sung

B_{ij} : dịch vụ thứ i loại j

G_{ij} : giá dịch vụ thứ i loại j

Σ : tổng số của $B_{ij} * G_{ij}$

Doanh thu từ dịch vụ bổ sung của khách sạn phụ thuộc vào khách tiêu dùng dịch vụ, chủng loại dịch vụ và giá cả của từng loại dịch vụ.

Cơ cấu của tổng doanh thu theo sản phẩm

Doanh thu từ dịch vụ buồng ngủ: Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ dịch vụ ăn uống: Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ dịch vụ bổ sung: Số lượng? Tỷ lệ?

Thông qua cơ cấu doanh thu của mỗi chủng loại dịch vụ để đánh giá khả năng kinh doanh của khách sạn, hoạch định chiến lược kinh doanh, hoàn thiện chính sách sản phẩm, định hướng thay đổi cơ cấu dịch vụ của khách sạn theo hướng nâng cao tỷ trọng dịch vụ bổ sung và dịch vụ ăn uống trong kinh doanh của khách sạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo lợi thế cạnh tranh.

Cơ cấu của tổng doanh thu theo các đối tượng khách

Doanh thu từ khách quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ? Tỷ lệ %

Doanh thu từ khách nội địa: Số lượng? Tỷ lệ? Tỷ lệ %

Doanh thu từ khách của doanh nghiệp lữ hành : Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ khách hội họp của các tổ chức: Số lượng? Tỷ lệ?

Doanh thu từ khách tự tổ chức tiêu dùng (đi lẻ): Số lượng? Tỷ lệ?

Phân tích cơ cấu doanh thu theo đối tượng khách giúp cho nhà quản lý khách sạn lựa chọn các đoạn thị trường mục tiêu phù hợp để từ đó hoàn thiện chiến lược kinh doanh của khách sạn và sử dụng hữu hiệu các công cụ của marketing hỗn hợp.

Tuỳ vào mục tiêu, nhiệm vụ và nguồn lực có thể phân tích chi tiết hơn theo các đối tượng trong từng phần cơ cấu doanh thu từ dịch vụ lưu trú, ăn uống và bổ sung.

8.1.2.3. Phân tích chi phí của khách sạn

Hoạt động kinh doanh của khách sạn hàng ngày, hàng giờ luôn gắn liền với các chi phí như làm vệ sinh, giặt đồ vải, ánh sáng bảo dưỡng, chi phí lương thực, thực phẩm, đồ uống, phục vụ... Lượng chi phí nhiều hay ít còn phụ thuộc vào quy mô, khối lượng công việc, tổ chức lao động hợp lý, đặc điểm tiêu dùng của thị trường mục tiêu, tính hoàn thiện trong công tác quản lý và thực hành tiết kiệm của khách sạn. Nét đặc trưng khi xây dựng kế hoạch chi phí là tổng chi phí được xác định trong kế hoạch phải là tối đa. Mức chi phí tối đa này chỉ được phép vượt khi mà thực hiện vượt mức kế hoạch về doanh thu. Chi phí kinh doanh của khách sạn được hiểu là toàn bộ các chi phí mà khách sạn phải bỏ ra để thực hiện hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, bao gồm chi phí về đối tượng lao động, tư liệu lao động, thù lao lao động và các chi phí bằng tiền khác. Trong kinh doanh khách sạn xác định đối tượng phản ánh chi phí phải căn cứ vào loại dịch vụ, hàng hoá và đơn vị tính của giá. Giá buồng là giá tính cho 1 ngày đêm cho số khách ở, giá giường là giá một 1 ngày đêm tính cho một khách, giá ăn là giá tính cho 1 suất ăn ở mức độ nào (định lượng, hình

thức ăn), giá dịch vụ tính cho một lần phục vụ (theo đơn vị thời gian quy định). Mặt khác, nhà quản lý phải xác định được tổng chi phí kinh doanh của khách sạn mình trong kỳ phân tích và chi phí cho từng loại dịch vụ (buồng ngủ, ăn uống và dịch vụ bổ sung). Việc xác định chi phí cần làm rõ và xếp chúng thành hai nhóm chi phí cố định và chi phí biến đổi.

Chỉ tiêu tổng quát về chi phí của khách sạn (giá trị tuyệt đối).

$$TC = C_1 + C_2 + C_3$$

Trong đó:

TC: Tổng chi phí kinh doanh của khách sạn trong kỳ phân tích.

C_1 : Chi phí cho kinh doanh lưu trú

C_2 : Chi phí cho kinh doanh ăn uống

C_3 : Chi phí cho kinh doanh các dịch vụ bổ sung.

Chi phí cho kinh doanh lưu trú (C_1)

Chi phí cho kinh doanh lưu trú bao gồm tất cả các chi phí để thực hiện dịch vụ lưu trú cho khách.

C_1 = Chi phí cố định cho kinh doanh lưu trú + chi phí thường xuyên (biến đổi) cho kinh doanh lưu trú.

Chi phí cho kinh doanh ăn uống (C_2)

Chi phí cho kinh doanh ăn uống bao gồm tất cả các chi phí để thực hiện dịch vụ ăn uống cho khách.

C_2 = Chi phí cố định cho kinh doanh ăn uống + chi phí thường xuyên (biến đổi) cho kinh doanh ăn uống

Chi phí cho kinh doanh dịch vụ bổ sung (C_3)

Chi phí cho kinh doanh dịch vụ bổ sung bao gồm tất cả các chi phí để thực hiện dịch vụ bổ sung cho khách.

C_3 = Chi phí cố định cho kinh doanh dịch vụ bổ sung + chi phí thường xuyên (biến đổi) cho kinh doanh dịch vụ bổ sung.

Cơ cấu của tổng chi phí theo các dịch vụ chính của khách sạn

Chi phí cho kinh doanh lưu trú: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí cho kinh doanh ăn uống: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí cho kinh doanh dịch vụ bổ sung: Số lượng? Tỷ lệ?

Cơ cấu chi phí của từng loại dịch vụ cho từng đối tượng khách.

Chi phí kinh doanh lưu trú cho khách quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí kinh doanh lưu trú cho khách du lịch nội địa: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí kinh doanh ăn uống cho khách du lịch quốc tế: Số lượng? Tỷ lệ?

Chi phí kinh doanh ăn uống cho khách du lịch nội địa: Số lượng? Tỷ lệ?

Xác định suất chi phí (Mp)

Suất chi phí là một chỉ tiêu tổng hợp làm căn cứ cho việc đánh giá, kết luận, thể hiện chi phí trên 100 đơn vị tiền tệ doanh thu. Suất chi phí được xác định bằng phần trăm giữa tổng chi phí trên tổng doanh thu.

$$Mp = \frac{\text{Tổng chi phí}}{\text{Tổng doanh thu}} * 100$$

Suất chi phí cần được tính toán cụ thể cho từng loại dịch vụ để làm cơ sở cho việc so sánh tính hiệu quả kinh doanh đối với từng loại.

Ví dụ: Giả định Khách sạn A trong tháng 10 năm 2003 có các dữ liệu sau:

Đơn vị tính: Triệu đồng

<i>Stt</i>	<i>Khoản mục</i>	<i>Số tiền (Tr. đồng)</i>	<i>Suất chi phí (%)</i>
1	Doanh thu từ dịch vụ buồng ngủ	900	
2	Chi phí cho dịch vụ buồng ngủ	810	90
3	Doanh thu từ dịch vụ ăn uống	550	
4	Chi phí cho dịch vụ ăn uống	465	84.5
5	Doanh thu từ dịch vụ bổ sung	385	
6	Chi phí cho dịch vụ bổ sung	215	55.8

Qua bảng trên ta thấy, suất chi phí của dịch vụ bổ sung là nhỏ nhất so với hai loại dịch vụ buồng ngủ và ăn uống. Như vậy, kinh

doanh dịch vụ bổ sung có hiệu quả cao hơn so với hai loại dịch vụ nói trên.

8.1.2.4. Phân tích lợi nhuận của khách sạn.

Khái niệm lợi nhuận thuần của khách sạn

Bản chất hạch toán kinh doanh là tìm ra lợi nhuận thuần. Lợi nhuận thuần là phần còn lại cho khách sạn sau khi trừ tất cả các khoản chi phí. Công thức tính:

$$P = TR - TC$$

Trong đó:

P là lợi nhuận thuần của khách sạn trong kỳ phân tích.

TR là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích.

TC là tổng chi phí của khách sạn trong kỳ phân tích.

Đây là chỉ tiêu quan trọng nhất phản ánh toàn bộ kết quả mà nhà kinh doanh khách sạn mong đợi cũng như mục đích hướng tới của họ.

Phân tích cơ cấu lợi nhuận theo từng bộ phận kinh doanh

Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ buồng: Số lượng? Tỷ lệ?

Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ ăn uống : Số lượng? Tỷ lệ?

Lợi nhuận từ kinh doanh dịch vụ bổ sung: Số lượng? Tỷ lệ?

Phân tích lợi nhuận theo tổng chi phí của khách sạn

Phân tích lợi nhuận của dịch vụ buồng theo tổng chi phí của khách sạn và chi phí cho dịch vụ đó.

Phân tích lợi nhuận của dịch vụ ăn uống theo tổng chi phí của khách sạn và chi phí cho dịch vụ đó.

Phân tích lợi nhuận từ dịch vụ bổ sung theo tổng chi phí của khách sạn và chi phí cho dịch vụ đó.

8.1.2.5. Các chỉ tiêu tương đối mang tính đặc trưng trong hoạt động kinh doanh của khách sạn

Các chỉ tiêu tương đối mang tính đặc trưng của khách sạn là các tỷ lệ % phản ánh chi phí tác nghiệp, lợi nhuận gộp và lợi

nhuận thuần trong tổng doanh thu của kinh doanh khách sạn. Các tỷ lệ % chi phí cho các hoạt động tác nghiệp và tỷ lệ lợi nhuận trong tổng doanh thu giúp cho các nhà quản lý của khách sạn ra các quyết định đúng đắn, kịp thời. Thứ nhất, đánh giá được hiệu quả của việc sử dụng chi phí (% chi phí của từng hoạt động trong tổng doanh thu của khách sạn). Thứ hai, dùng kết quả tính toán được ở từng loại chi phí, lợi nhuận để so sánh với kết quả tương ứng của đối thủ cạnh tranh, với cùng kỳ của năm trước, hoặc kỳ trước đó và kết quả trung bình của toàn ngành nhằm xác định điểm mạnh, điểm yếu, tìm ra nguyên nhân để có giải pháp phù hợp.

Các tỷ lệ chi phí tác nghiệp bao gồm:

$$\text{Tỷ lệ chi phí quản lý, điều hành} = \frac{\text{Chi phí quản lý}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí tiền công} = \frac{\text{Chi phí tiền công}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí các khoản thuế} = \frac{\text{Chi phí các khoản thuế}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí quảng cáo} = \frac{\text{Chi phí quảng cáo}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ chi phí marketing} = \frac{\text{Chi phí nghiên cứu marketing}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

Các tỷ lệ lợi nhuận bao gồm:

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận gộp} = \frac{\text{Lợi nhuận gộp}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

$$\text{Tỷ lệ lợi nhuận thuần} = \frac{\text{Lợi nhuận thuần}}{\text{Doanh thu}} \times 100$$

Các hệ số quay vòng kho và sử dụng buồng hoặc giường, chỗ ngồi ăn bao gồm:

$$\text{Hệ số quay vòng kho} = \frac{\text{Chi phí vốn}}{\text{Chi phí tồn kho trung bình}} \times \frac{\text{Số buồng được thuê}}{\text{Số buồng được thuê}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng buồng} = \frac{\text{Số buồng được thuê}}{\text{Tổng số buồng theo thiết kế}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng giường} = \frac{\text{Số giường được thuê}}{\text{Tổng số giường theo thiết kế}}$$

$$\text{Hệ số sử dụng chỗ ngồi ăn} = \frac{\text{Số chỗ ngồi được sử dụng}}{\text{Tổng số chỗ ngồi theo thiết kế}}$$

Thông qua các chỉ tiêu phân tích, kiểm soát kết quả trên đây, nhà quản lý khách sạn tập trung vào hai giải pháp có tính nguyên tắc để nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Hai giải pháp đó là: tăng doanh thu và tiết kiệm chi phí, một mặt chuyển dịch cơ cấu dịch vụ trong kinh doanh khách sạn theo hướng dịch vụ bổ sung, dịch vụ ăn uống và dịch vụ buồng; mặt khác nâng cao chất lượng của các loại dịch vụ.

8.1.2.6. Bài tập ứng dụng phân tích các kết quả kinh doanh của khách sạn - nhà hàng

Tổng chi phí của toàn khách sạn Hải Yến trong quý I năm 2004 là: 15768 tỷ đồng; tổng doanh thu là 30270 tỷ đồng, trong đó doanh thu từ buồng ngủ là 15270 tỷ đồng, chi phí cho kinh doanh buồng ngủ là 10200 tỷ, doanh thu từ dịch vụ ăn uống là 9 450 tỷ đồng, chi phí cho dịch vụ này là 4680 tỷ đồng, doanh thu từ dịch vụ bổ sung là 5550 tỷ đồng, chi phí cho dịch vụ bổ sung là 888 tỷ đồng. Hãy vận dụng các chỉ tiêu phân tích kết quả kinh doanh để

tính toán và bình luận kết quả kinh doanh của khách sạn Hải Yến trong quý I năm 2004.

8.2. PHÂN TÍCH TÀI CHÍNH CỦA KHÁCH SẠN

8.2.1. Nguồn dữ liệu và phương pháp phân tích

8.2.1.1. Nguồn dữ liệu

Phân tích tài chính được thực hiện trên cơ sở các báo cáo tài chính thông qua việc xử lý các báo cáo kế toán như là: bảng cân đối tài sản của khách sạn A (xem bảng 8.1) và bảng báo cáo kết quả kinh doanh của khách sạn A (xem bảng 8.2)

Bảng 8.1: Bảng cân đối tài sản

Đơn vị: Khách sạn A ngày 31 tháng 12 năm x

Đơn vị tính: Triệu đồng

Stt	Tài sản	Số hiệu tài khoản	Số đầu năm	Số cuối năm
1	2	3	4	5
A	Tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn	100	3504,5	3153,6
I	Tiền	110	345,5	256,0
	1. Tiền mặt tại quỹ (gồm cả ngân phiếu)	111	132,4	105,2
	2. Tiền gửi ngân hàng	112	120,0	75,0
	3. Tiền đang chuyển	113	-	-
II	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	120	457,0	97,0
	1. Đầu tư chứng khoán ngắn hạn	121	210,0	48,5
	2. Đầu tư ngắn hạn khác		-	-
	3. Dự phòng giảm giá đầu tư ngắn hạn (*)	129	(80)	(20)
III	Các khoản phải thu	130	904,5	985,7
	1. Phải thu của khách hàng	131	546,5	765,8
	2. Trả trước cho người bán	132	125,5	96,5
	3. Phải thu nội bộ	133	-	-
	- Vốn kinh doanh ở các đơn vị trực thuộc	134	-	-
	- Phải thu nội bộ khác	135	-	-
	4. Các khoản phải thu khác	138	107,8	108,2
	5. Dự phòng các khoản phải thu khó đòi*	139	(45,8)	(64,2)
IV	Hàng tồn kho	140	435,7	457,6

	1. Hàng mua đang đi trên đường	141	-	-
	2. Nguyên liệu, vật liệu tồn kho	142	354,2	385,4
	3. Công cụ, dụng cụ trong kho	143	102,7	152,8
	4. Chi phí sản xuất kinh doanh dở dang	144	57,8	54,5
	5. Thành phần tồn kho	145	245,6	215,8
	6. Hàng hoá tồn kho	146	128,6	145,9
	7. Hàng gửi đi bán	147	-	-
	8. Dự phòng giảm giá hàng tồn kho (*)	149	(55,8)	(55,8)
V	Tài sản lưu động khác	150	105,0	102,8
	1. Tạm ứng	151	55,5	46,9
	2. Chi phí trả trước	152	45,8	54,2
	3. Chi phí chờ kết chuyển	153	-	-
	4. Tài sản thiếu chờ xử lý	154	-	-
	5. Các khoản thế chấp, ký cược, ký quỹ ngắn hạn	155	-	-
VI	Chi sự nghiệp	160	219,0	201,2
	1. Chi sự nghiệp năm trước	161	219,0	
	2. Chi sự nghiệp năm nay	162		201,2
B	Tài sản cố định và đầu tư dài hạn	200	5.785,6	10.627
I	Tài sản cố định	210	4785,2	6785,4
	1. TSCĐ hữu hình	211	4785,2	6574,5
	- Nguyên giá	212	3457,8	9006,0
	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	213	(1700)	(2000)
	2. TSCĐ thuê tài chính	214	-	-
	- Nguyên giá	215	-	-
	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	216	-	-
	3. TSCĐ vô hình	217		540,0
	- Nguyên giá	218		580
	- Giá trị hao mòn lũy kế (*)	219	-	(50,0)
II	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	220	765,0	780,0
	1. Đầu tư chứng khoán dài hạn	221	95,0	95,0
	2. Góp vốn liên doanh	222	859,0	685,0
	3. Các khoản đầu tư dài hạn khác	228	200,0	200,0
	4. Dự phòng giảm giá đầu tư dài hạn	229	-	-
III	Chi phí xây dựng cơ bản dở dang	230	-	699,0
IV	Các khoản ký quỹ ký cược dài hạn	240	-	-

	Tổng cộng tài sản	250		
A	Nợ phải trả	300	1457,8	1906,5
I	Nợ ngắn hạn	310	1.456,4	1200,4
	1. Vay ngắn hạn	311	350,0	300,0
	2. Nợ dài hạn đến hạn trả	312	-	-
	3. Phải trả cho người bán	313	120,6	115,5
	4. Người mua trả tiền trước	314	453,2	357,8
	5. Thuế và các khoản phải nộp nhà nước	315	215,0	104,6
	6. Phải trả công nhân viên	316	55,8	30,5
	7. Phải trả cho các đơn vị nội bộ	317	-	-
	8. Các khoản phải trả, phải nộp khác	318	320,5	250,0
II	Nợ dài hạn	320	250,0	950,0
	1. Vay dài hạn	321	250,0	950,0
	2. Nợ dài hạn	322	-	-
III	Nợ khác	330	215,0	360,0
	1. Chi phí phải trả	331	-	-
	2. Tài sản thừa chờ xử lý	332	-	-
	3. Nhận ký quỹ, ký cược dài hạn	333	456,0	570,0
B.	Nguồn vốn chủ sở hữu	400	4.567,9	4873,8
I	Nguồn vốn - quỹ	410	4.478,5	4357,6
	1. Nguồn vốn kinh doanh	411	2346,8	3576,0
	2. Chênh lệch đánh giá lại tài sản	412	-	-
	3. Chênh lệch tỷ giá	413	-	-
	4. Quỹ phát triển kinh doanh	414	556,7	498,5
	5. Quỹ dự trữ	415	-	-
	6. Lãi chưa phân phối	416	208,6	258,9
	7. Quỹ khen thưởng phúc lợi	417	153,5	205,6
	8. Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản	418	516,5	357,9
II	Nguồn kinh phí	420	254,8	242,1
	1. Quỹ quản lý của cấp trên	421	-	-
	2. Nguồn kinh phí sự nghiệp	422	254,8	242,1
	- Nguồn kinh phí sự nghiệp năm trước	423	254,8	-
	- Nguồn kinh phí sự nghiệp năm hiện tại	424	-	242,1
	Tổng cộng nguồn vốn	430	6025,7	11659,2

Bảng 8.2: Báo cáo kết quả kinh doanh

Phần 1: Lãi, lỗ

Stt	Chỉ tiêu	Mã số	Quý trước	Quý này	Luỹ kế từ đầu năm
	Tổng doanh thu	01	9383,0	10.708,5	20.091,5
	Trong đó doanh thu hàng xuất khẩu	02			
	Các khoản khấu trừ =04+05+06+07	03	112,2	148,5	260,7
	Chiết khấu	04	8,75	13,62	22,37
	Giảm giá	05	14,2	21,35	35,55
	Giá trị hàng bán bị trả lại	06	—	—	—
	Thuế	07	89,25	113,53	202,78
1	Doanh thu thuần = 01- 03	10	9270,8	10560,0	19830,8
2	Giá vốn hàng bán	11	6847,5	7865,0	14712,5
3	Lợi nhuận gộp = 10-11	20	2423,3	2965,0	5118,3
4	Chi phí bán hàng	21	1331,0	1511,4	2842,4
5	Chi phí quản lý	22	511,5	542,3	1.053,8
9	Lợi nhuận trước thuế = 30+40+50	60	564,3	572,0	1.136,3
10	Thuế	70	141,075	143,0	284,075
11	Lợi nhuận sau thuế = 60 -70	80	423,2225	429,0	852,225

Phần I. Tình hình thực hiện nghĩa vụ với nhà nước

Đơn vị tính: Triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	Số còn phải nộp kỳ trước	Số phải nộp kỳ này	Số đã nộp trong kỳ này	Số còn phải nộp đến cuối kỳ này
I	Thuế				
1	Thuế giá trị gia tăng				
2	Thuế tiêu thụ đặc biệt				
3	Thuế xuất nhập khẩu				
4	Thuế thu nhập				
5	Thuế trên vốn				
6	Thuế tài nguyên				
7	Thuế nhà đất				
8	Tiền thuê đất				
9	Các loại thuế khác				
II	Bảo hiểm				

1	Bảo hiểm xã hội				
2	Bảo hiểm y tế				
3	Kinh phí công đoàn				
III	Các khoản phải nộp khác				
1	Các khoản phụ thu				
2	Các khoản lệ phí				
3	Các khoản phải nộp khác				
	Tổng cộng				

8.2.1.2. Phương pháp phân tích tài chính

Phân tích tài chính là một tập hợp các khái niệm, phương pháp và công cụ cho phép xử lý các thông tin kế toán và các thông tin khác về quản lý nhằm đánh giá tình hình tài chính của khách sạn, đánh giá rủi ro, mức độ và chất lượng, hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

Phương pháp truyền thống được áp dụng phổ biến trong phân tích tài chính của khách sạn là phương pháp tỷ lệ. Khi áp dụng phương pháp này xác định được các giới hạn (ngưỡng), các định mức để xem xét tình trạng tài chính của khách sạn trên cơ sở so sánh giá trị các tỷ lệ của khách sạn với giá trị các tỷ lệ định mức, ngưỡng.

Phương pháp phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng vốn tức là xem xét sự thay đổi của các nguồn vốn và cách thức sử dụng vốn của khách sạn trong một thời kỳ theo số liệu giữa hai thời điểm lập bảng tổng kết tài sản. (Biểu kê nguồn vốn và sử dụng vốn). Sử dụng vốn tức là tăng tài sản hoặc giảm nguồn. Nguồn vốn tức là giảm tài sản hoặc tăng nguồn. Phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian.

8.2.2. Phân tích các nội dung chủ yếu về tài chính của khách sạn

8.2.2.1. Phân tích các tỷ lệ tài chính

Các tỷ lệ tài chính chủ yếu thường được phân tích theo 4 nhóm: các tỷ lệ về khả năng thanh toán, các tỷ lệ về khả năng cân đối, các tỷ lệ về khả năng hoạt động và các tỷ lệ về khả năng sinh lãi.

Các tỷ lệ về khả năng thanh toán

Nhóm tỷ lệ này nhằm xác định các chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá khả năng đáp ứng các khoản nợ ngắn hạn của khách sạn. Các tỷ lệ về khả năng thanh toán bao gồm: khả năng thanh toán hiện hành, khả năng thanh toán nhanh, tỷ lệ dự kiến trên vốn lưu động ròng.

- *Khả năng thanh toán hiện hành của khách sạn*

Khả năng thanh toán hiện hành là tỷ lệ được tính bằng cách chia tài sản lưu động cho nợ ngắn hạn. Tài sản lưu động của khách sạn thông thường bao gồm tiền, các chứng khoán dễ chuyển nhượng thành tiền, các khoản phải thu và dự trữ (tồn kho); còn nợ ngắn hạn thường bao gồm các khoản vay ngắn hạn tín dụng, các khoản phải trả cho các nhà cung cấp, các khoản phải trả khác. Thời hạn đối với cả tài sản lưu động và nợ ngắn hạn không quá một năm. Tỷ lệ khả năng thanh toán hiện hành là thước đo khả năng thanh toán ngắn hạn của khách sạn, nó cho biết mức độ các khoản nợ có thể chuyển thành tiền trong một giai đoạn tương đương với thời hạn của các tài khoản đó.

- Khi có kết quả tỷ lệ thanh toán hiện hành ta so sánh kết quả của kỳ hiện tại với kỳ trước đó và với tỷ lệ trung bình của ngành để đưa ra các nhận xét đánh giá về khả năng thanh toán hiện hành của khách sạn. Nếu chỉ tiêu này xấp xỉ bằng một thì khách sạn có khả năng thanh toán. Các khoản nợ ngắn hạn và tình hình tài chính bình thường hoặc khả quan.

- *Khả năng thanh toán nhanh*

$$\text{Tỷ lệ về khả năng thanh toán nhanh} = \frac{\text{Các tài sản quay vòng nhanh}}{\text{Nợ ngắn hạn}}$$

Tài sản quay vòng nhanh được hiểu là những tài sản có thể nhanh chóng chuyển đổi thành tiền bao gồm: tiền, chứng khoán ngắn hạn các khoản phải thu.

Khi đã có kết quả thanh toán nhanh, ta đem so sánh kết quả của kỳ hiện tại so với kỳ trước, so với tỷ lệ trung bình của ngành để đưa ra các nhận xét đánh giá được khả năng thanh toán nhanh

của khách sạn. Nếu tỷ lệ này > 0,5 thì tình hình thành toán của khách sạn là khả quan. Nếu tỷ lệ này < 0,5 có thể gặp khó khăn trong việc thanh toán.

- *Khả năng dự trữ*

Dự trữ

$$\text{Tỷ lệ về khả năng dự trữ} = \frac{\text{Dự trữ}}{\text{Vốn hoạt động thuần (vốn lưu động ròng)}}$$

Tỷ lệ này cho biết phần thua lỗ mà khách sạn có thể phải gánh chịu do giá trị hàng dự trữ giảm. Tỷ lệ này áp dụng chủ yếu kinh doanh dịch vụ ăn uống tại các nhà hàng và quầy bar.

Các tỷ lệ về khả năng cân đối vốn

Tỷ lệ này được dùng để đo lường vốn của chủ khách sạn so với vốn của các cổ đông. Thông qua tỷ lệ này để huy động vốn.

$$\text{Tỷ lệ về khả năng cân đối vốn} = \frac{\text{Nguồn vốn chủ sở hữu}}{\text{Tổng số nguồn vốn}}$$

(Tỷ suất tài trợ)

$$\text{Tỷ lệ nợ} = \frac{\text{Tổng số nợ}}{\text{Tổng số tài sản}}$$

Tỷ lệ này được sử dụng để xác định nghĩa vụ của chủ khách sạn đối với các chủ nợ trong việc góp vốn với chủ khách sạn. Thông thường, các chủ nợ thích tỷ lệ vay nợ vừa phải ở mức trung bình của ngành, vì tỷ lệ này càng thấp thì khoản nợ càng được bảo đảm trong trường hợp khách sạn bị phá sản. Trong khi đó, các chủ khách sạn lại ưa thích tỷ lệ nợ cao hơn so với tỷ lệ trung bình của ngành, vì họ muốn lợi nhuận gia tăng nhanh và muốn toàn quyền kiểm soát khách sạn. Tuy nhiên, nếu tỷ lệ này quá cao thì chủ khách sạn nhà hàng rơi vào tình trạng mất khả năng thanh toán.

- *Tỷ lệ thanh toán lãi vay*

Tỷ lệ này phản ánh khả năng thanh toán lãi vay hoặc số lần có thể trả lãi, tức là nó cho biết mức độ lợi nhuận bảo đảm để trả

lãi vay hàng năm như thế nào, nếu không có khả năng trả được các khoản nợ này khách sạn có thể bị phá sản.

Tỷ lệ thanh toán lãi vay bằng lợi nhuận trước thuế thu nhập và lãi vay chia cho số lãi vay.

$$\text{Tỷ lệ thanh toán lãi vay} = \frac{\text{Lợi nhuận trước thuế và lãi vay}}{\text{Số lãi vay phải trả}}$$

Kết quả tính toán được đem so sánh giữa đầu kỳ với cuối kỳ, giữa cuối kỳ với tỷ lệ trung bình của ngành. Nếu tỷ lệ cuối kỳ quá thấp so với đầu kỳ và thấp nhiều hơn so với trung bình của ngành thì phản ánh khả năng trả lãi vay của khách sạn là quá kém và cũng thể hiện khả năng sinh lợi của tài sản thấp và hiệu quả sử dụng nguồn vốn kém, do đó doanh nghiệp khách sạn này không thể vay vốn tiếp được nữa.

Các tỷ lệ về khả năng hoạt động

Các tỷ lệ kết quả hoạt động được sử dụng để đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn vốn của khách sạn. Nguồn vốn của chủ khách sạn nhà hàng được dùng để đầu tư cho các loại tài sản cố định, tài sản lưu động. Chỉ tiêu tổng doanh thu (kết quả đầu ra) của khách sạn được sử dụng chủ yếu trong các tỷ lệ này. Các tỷ lệ trong nhóm này gồm:

- *Hiệu suất sử dụng tổng vốn* = $\frac{TR}{TC}$

Trong đó:

TR là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích.

TC là tổng vốn của khách sạn trong kỳ phân tích.

- *Hiệu suất sử dụng vốn cố định* = $\frac{TR}{TFC}$

Trong đó:

TR là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích.

TFC là tổng vốn cố định của khách sạn trong kỳ phân tích.

$$\text{Hiệu suất sử dụng vốn lưu động} = \frac{\text{TR}}{\text{TVC}}$$

Trong đó:

TR là tổng doanh thu của khách sạn trong kỳ phân tích.

TVC là tổng vốn lưu động của khách sạn trong kỳ phân tích.

Các tỷ lệ này đem so sánh với đầu kỳ và so sánh với mức trung bình của ngành. Nếu kết quả càng lớn hơn 1 bao nhiêu, càng lớn hơn so với đầu kỳ và càng lớn hơn so với trung bình chung của ngành thì khả năng hoạt động của khách sạn càng cao bấy nhiêu và ngược lại.

Tỷ lệ vòng quay tiền

$$\text{Tỷ lệ vòng quay tiền} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Tổng số tiền mặt + Chứng khoán ngắn hạn}}$$

Tỷ lệ này phản ánh số vòng quay của tiền trong kỳ phân tích. Muốn biết kết quả cần phải so sánh với đầu kỳ và tỷ lệ trung bình của ngành.

- *Tỷ lệ vòng quay dự trữ (tồn kho)*

$$\text{Tỷ lệ vòng quay dự trữ} = \frac{\text{Doanh thu}}{\text{Giá trị tài sản dự trữ}}$$

Giá trị tài sản dự trữ bao gồm: Nguyên vật liệu + Sản phẩm đang hoàn thành + Thành phẩm + Hàng hoá tồn kho.

Tỷ lệ này phản ánh khả năng quản lý dự trữ của khách sạn trong kỳ phân tích. Để thể hiện rõ khả năng này cần so sánh tỷ lệ đạt được trong kỳ phân tích so với đầu kỳ và so với tỷ lệ bình quân của ngành. Nếu tỷ lệ của kỳ phân tích càng lớn hơn tỷ lệ bình quân của ngành và của kỳ trước bao nhiêu càng chứng tỏ khả năng quản lý dự trữ có hiệu quả bấy nhiêu và ngược lại.

- *Kỳ thu tiền bình quân*

Kỳ thu tiền bình quân được sử dụng để đánh giá khả năng thu

hồi vốn trong thanh toán trên cơ sở các khoản phải thu và doanh thu bình quân một ngày của khách sạn. Các khoản phải thu lớn hay nhỏ phụ thuộc vào chính sách tín dụng của khách sạn và các khoản trả trước.

Các khoản phải thu *360

$$\text{Kỳ thu tiền bình quân} = \frac{\text{Các khoản phải thu} \times 360}{\text{Doanh thu}}$$

So sánh kết quả của kỳ phân tích với đầu kỳ và với tỷ lệ trung bình của ngành. Nếu kết quả của kỳ phân tích càng cao hơn bao nhiêu so với tỷ lệ bình quân của ngành và của đầu kỳ thì mức độ ứ đọng vốn trong khâu thanh toán càng lớn bấy nhiêu, thị trường tiêu thụ không tiến triển được và ngược lại. Do đó cần chú trọng đặc biệt tới các khoản phải thu từ các doanh nghiệp lữ hành và các tổ chức thường xuyên đặt hàng số lượng lớn.

- *Hiệu suất sử dụng tài sản cố định*

Hiệu suất sử dụng tài sản cố định = Tổng doanh thu/Tài sản cố định

- *Hiệu suất sử dụng tổng tài sản cố định*

Hiệu suất sử dụng tổng tài sản cố định = Tổng doanh thu/Tổng tài sản cố định

Tất cả các nhóm tỷ lệ trên phản ánh hiệu quả từng hoạt động riêng biệt của khách sạn.

Các tỷ lệ về khả năng sinh lãi

Nhóm các tỷ lệ về khả năng sinh lãi phản ánh một cách tổng hợp nhất hiệu quả kinh doanh và hiệu năng quản lý của khách sạn. Nhóm này bao gồm: doanh lợi tiêu thụ sản phẩm, doanh lợi vốn tự có, doanh lợi vốn.

- *Doanh lợi tiêu thụ sản phẩm*

Doanh lợi tiêu thụ sản phẩm = Lợi nhuận thuần / Doanh thu

- *Doanh lợi vốn tự có*

Doanh lợi vốn tự có = Lợi nhuận thuần / Vốn tự có

- *Doanh lợi vốn*

Doanh lợi vốn = Lợi nhuận thuần / Tổng vốn đầu tư .

Trên đây là phương pháp phân tích các tỷ lệ tài chính chủ yếu được áp dụng phổ biến trong kinh doanh của các khách sạn. Ngoài ra, chúng ta còn sử dụng phương pháp DUPONT nhằm đánh giá tác động tương hỗ giữa các tỷ lệ tài chính. Phương pháp DUPONT cho phép xác định quan hệ hàm số giữa doanh lợi vốn, vòng quay toàn bộ vốn và doanh lợi tiêu thụ.

8.2.2.2. Phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng vốn của khách sạn

Phân tích nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn tức là xem xét sự thay đổi của các nguồn vốn và cách thức sử dụng của khách sạn trong một thời kỳ theo số liệu giữa hai thời điểm lập bảng tổng kết tài sản. Người ta thường dùng kỹ thuật lập bảng để phân tích. Trong bảng phải làm rõ việc sử dụng vốn và nguồn vốn ở hai cột. (Xem bảng 8.3). Sử dụng vốn là tăng tài sản hoặc giảm nguồn, còn nguồn vốn là giảm tài sản hoặc tăng nguồn.

Bảng 8.3 Bảng kê nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn của khách sạn A

Đơn vị tính: triệu đồng

Stt	Chỉ tiêu	31-12 N-1	31-12 N	Sử dụng vốn	Nguồn vốn
I	Tài sản				
1	Tiền và cổ phiếu chứng khoán để bán	300	275		25
2	Các khoản phải thu	500	1500	1000	
3	Dự trữ	450	675	225	
4	Tài sản cố định (theo giá trị còn lại)	1000	1200	200	
II	Nguồn vốn				
1	Vay ngân hàng	120	435		315
2	Các khoản phải trả	150	320		170
3	Các khoản phải nộp	95	128		33
4	Vay dài hạn	257	185	72	
5	Cổ phiếu thường	420	420		
6	Lợi nhuận không chia	200	250		50
	Tổng cộng	3492	5388	1497	593

Qua bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn rút ra các nhận xét như sau:

Khách sạn A khai thác nguồn vốn chủ yếu bằng cách vay ngắn hạn: 435 triệu đồng, tăng các khoản phải trả 320 triệu đồng. Trong tổng số nguồn vốn được cung ứng là 593 triệu thì vay ngân hàng đã là 315 triệu, chiếm tới 53,12%, các khoản phải trả + phải nộp là 203 triệu, chiếm 34,2%. Như vậy, 87,32% tổng số vốn của khách sạn A được hình thành bằng cách đi vay ngắn hạn và bằng cách chiếm dụng. Với tổng nguồn vốn là 593 triệu, khách sạn A đã sử dụng để tài trợ chủ yếu cho phần gia tăng dự trữ và các khoản phải thu (81,83%), khi đó chỉ tài trợ phần nhỏ cho đầu tư tài sản cố định và cân đối giảm vay dài hạn.

8.2.2.3. Phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian

Trong phân tích tài chính người ta thường kết hợp chặt chẽ những đánh giá về trạng thái tĩnh với những đánh giá về trạng thái động để đưa ra một bức tranh toàn cảnh về tình hình tài chính của khách sạn. Trạng thái tĩnh được phản ánh thông qua bảng cân đối tài sản, trạng thái động được phản ánh thông qua bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn, qua báo cáo thu nhập. Điều này nói lên rằng giữa các báo cáo tài chính của khách sạn có mối liên quan rất chặt chẽ. Khi phân tích trạng thái động các nhà phân tích còn chú trọng tới các chỉ tiêu quản lý trung gian. Các chỉ tiêu này giúp cho việc nhận ra điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn .

Vì các chỉ tiêu này là cơ sở để xác lập các tỷ lệ có ý nghĩa về mặt hoạt động, cơ cấu vốn.

Các chỉ tiêu tài chính trung gian tiêu biểu

Vì khách sạn là cơ sở kinh doanh dịch vụ cho nên có hai tỷ lệ trung gian, một mặt phản ánh nó là doanh nghiệp thương mại (*Chênh lệch thương mại* = Tiền bán hàng - Chi phí mua hàng); mặt khác phản ánh nó là doanh nghiệp “sản xuất”. Vì vậy, các chỉ tiêu tài chính trung gian tiêu biểu dùng để phân tích có thể là:

tổng sản phẩm niên độ, giá trị tổng hoạt động, giá trị gia tăng, tổng lãi kinh doanh, kết quả kinh doanh, kết quả kinh doanh trước thuế, kết quả kinh doanh sau thuế.

Tổng sản phẩm niên độ = Sản phẩm đã bán + Sản phẩm dự trữ + Sản phẩm bất động.

Giá trị tổng hoạt động = Chênh lệch thương mại + Tổng sản phẩm niên độ

Giá trị gia tăng = Giá trị tổng hoạt động - Chi phí trung gian.
Giá trị gia tăng phản ánh phần giá trị do khách sạn tạo ra.

Tổng lãi kinh doanh, chỉ tiêu này phản ánh kết quả kinh tế của khách sạn, nó độc lập so với chính sách khấu hao, chính sách tài chính và các nghiệp vụ đặc biệt của khách sạn. Chỉ tiêu này cho biết nguồn vốn khả dụng để duy trì và phát triển tài sản phục vụ kinh doanh và trả nợ vay của khách sạn.

Tổng lãi kinh doanh = Giá trị gia tăng thêm - (thuế + lệ phí + lương + bảo hiểm xã hội).

Kết quả kinh doanh = Tổng lãi kinh doanh - (khấu hao + chi phí dự phòng) + (thu nhập kinh doanh khác - chi phí kinh doanh khác).

Kết quả kinh doanh trước thuế, chỉ tiêu này là toàn bộ kết quả kinh doanh và các khoản thu nhập từ nghiệp vụ tài chính sau khi đã trừ đi các chi phí tài chính. Chỉ tiêu này phản ánh kết quả hoạt động bình thường của khách sạn, không bị tác động bởi thuế hoặc các sự kiện đặc biệt.

Kết quả kinh doanh sau thuế = Kết quả trước thuế + (thu nhập đặc biệt - chi phí đặc biệt) - lương của người làm công (nếu có) - thuế thu nhập doanh nghiệp.

Các chỉ tiêu này được làm sáng tỏ thông qua việc tính toán số liệu ở bảng báo cáo thu nhập đến 31 tháng 12 năm N của khách sạn Hàng Mơ như sau:

**Bảng 8.3. Báo cáo thu nhập đến ngày 31 tháng 12 năm 2003
của khách sạn Hằng Mơ**

Đơn vị tính: triệu đồng

Chi phí kinh doanh	Số tiền	Thu nhập kinh doanh	Số tiền
1. Mua hàng	300	1. Tiền bán hàng, ăn	3000
Thay đổi dự trữ	70	2. Bưởng, dịch vụ cho thuê	90000
Dư đầu kỳ 290		Doanh thu	120000
Dư cuối kỳ 420		3. Dự trữ (tồn kho)	5000
2. Chi phí mua hàng bán	230	Đầu kỳ 7000	
3. Chi phí mua nguyên vật liệu	8570	Cuối kỳ 7500	
Thay đổi dự trữ	90	4. Sản phẩm bất động hoá	15000
Dư đầu kỳ 870		5. Hoàn nhập dự phòng	450
Dư cuối kỳ 900		6. Thu nhập khác	5600
4. Chi phí bên ngoài khác	8450		
5. Thuế và lệ phí	570		
6. Lương	7890		
7. Bảo hiểm xã hội	1530		
8. Khấu hao, dự phòng	35420		
9. Chi phí khác	765		
Cộng	63515	Cộng	160550
<i>Chi phí tài chính</i>	<i>Số tiền</i>	<i>Thu nhập tài chính</i>	<i>Số tiền</i>
Khấu hao và dự phòng	658	Chứng khoán ngắn hạn	235
Lãi phải trả	257	Lãi khác	75
		Hoàn nhập dự phòng	43
Cộng	915	Cộng	353
<i>Chi phí bất thường</i>	<i>Số tiền</i>	<i>Thu nhập bất thường</i>	<i>Số tiền</i>
Về nghiệp vụ quản lý	125	Từ nghiệp vụ quản lý	280
Nhượng bán bất động sản	560	Nhượng bán bất động sản	1265
Trích dự phòng	345	Hoàn nhập dự phòng	70
Cộng:	1030	Cộng:	1615
Phần của người làm công	1245		
Thuế thu nhập	3560		
Lợi nhuận sau thuế	34673		
Tổng cộng:	65460	Tổng cộng:	162518

Căn cứ vào các số liệu cụ thể trong bảng báo cáo thu nhập này ta có thể tính được các chỉ tiêu tài chính trung gian như sau:

- Chỉ tiêu chênh lệch thương mại = Tiền bán hàng (3000) - Tiền mua hàng bán (230) = 2770
- Chỉ tiêu tổng sản phẩm niên độ = Chỉ tiêu chênh lệch thương mại (2770) + Sản phẩm bán (90000) + Sản phẩm dự trữ (500) + Sản phẩm bất động hoá (15000) = 108270
- Chỉ tiêu giá trị tăng thêm = Chỉ tiêu tổng sản phẩm niên độ (108270) - Mua nguyên vật liệu (8570) - Thay đổi dự trữ (90) - Chi phí bên ngoài khác (8450) = 91160
- Chỉ tiêu lãi gộp kinh doanh = Chỉ tiêu giá trị tăng thêm (91160) - Thuế, lệ phí (570) - Lương (7890) - Bảo hiểm (1530) = 81170
- Kết quả kinh doanh = Chỉ tiêu lãi gộp kinh doanh (81170) + Hoàn nhập dự phòng kinh doanh (70) - Trích khấu hao dự phòng (35420) - Thu nhập khác (5600) - Chi phí khác (765) = 39455
- Kết quả kinh doanh trước thuế = Kết quả kinh doanh (39455) + Thu nhập tài chính (353) - Chi phí tài chính (915) + Kết quả đặc biệt bất thường (585) = 39478
- Kết quả bất thường = Thu nhập bất thường (1615) - Chi phí bất thường (1030) = 585
- Kết quả sau thuế = Kết quả kinh doanh trước thuế (39478) - Phần tham gia của người làm công (1245) - Thuế thu nhập công ty (3560) = 34673

8.2.2.4. Bài tập phân tích các tỷ lệ tài chính của một khách sạn

Sử dụng dữ liệu trong bảng cân đối tài sản (bảng 8.1) và trong bảng báo cáo thu nhập của khách sạn A (bảng 8.2). Hãy:

Tính toán các tỷ lệ tài chính của khách sạn A ở đầu kỳ (31-12-2002) và cuối kỳ (31-12-2003) và bình luận về tình hình quản lý tài chính của khách sạn A trong năm 2003.

Tóm tắt chương 8

1. Nguồn dữ liệu để phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn chủ yếu được sử dụng từ nguồn ghi chép nội bộ. Phương pháp phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn có thể là phương pháp phân tích, phương pháp loại trừ và phương pháp liên hệ. Các chỉ tiêu phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn thường dùng: nhóm chỉ tiêu tuyệt đối, nhóm chỉ tiêu tương đối và nhóm các chỉ tiêu bình quân. Việc phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn cần tiến hành hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng, hàng quý và hàng năm.

2. Nội dung phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn bao gồm về số lượng khách, doanh thu, chi phí, lợi nhuận. Các chỉ tiêu này được xem xét chung cho toàn bộ hoạt động kinh doanh của khách sạn; mặt khác nó được xem xét theo mỗi loại dịch vụ (lưu trú, ăn uống và dịch vụ bổ sung trong kết quả tổng doanh thu của khách sạn).

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

4. Phân tích các tỷ lệ tài chính của khách sạn là căn cứ vào bảng cân đối tài sản và bảng báo cáo kết quả kinh doanh của khách sạn. Phương pháp truyền thống được áp dụng trong phân tích tài chính trong khách sạn là phương pháp tỷ lệ, phương pháp phân tích diễn biến nguồn vốn, phương pháp phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian.

5. Nội dung phân tích tài chính của khách sạn bao gồm phân tích các tỷ lệ tài chính. Các tỷ lệ tài chính bao gồm các tỷ lệ về khả năng thanh toán, các tỷ lệ về khả năng cân đối vốn, các tỷ lệ về khả năng hoạt động và tỷ lệ về khả năng sinh lãi. Phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng vốn của khách sạn bằng cách lập bảng kê nguồn vốn và sử dụng vốn. Phân tích các chỉ tiêu tài chính trung gian như là chênh lệch thương mại, giá trị gia tăng, tổng lãi

kinh doanh, kết quả kinh doanh, kết quả kinh doanh trước thuế, kết quả kinh doanh sau thuế.

Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 8

1. Hãy trình bày nguồn dữ liệu và phương pháp phân tích kết quả kinh doanh, tài chính của khách sạn, căn cứ vào thời gian có các loại phân tích nào? Theo anh chị, loại phân tích nào làm cơ sở tiên đề cho các loại phân tích khác. Bộ phận nào chịu trách nhiệm chính và ai là người thực hiện phân tích này trong khách sạn.

2. Hãy trình bày nội dung các chỉ tiêu để phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn và cho biết ý nghĩa và phương pháp phân tích từng chỉ tiêu?

3. Hãy trình bày các tỷ lệ, hệ số có ý nghĩa quan trọng trong việc ra các quyết định điều hành kinh doanh của khách sạn ?

4. Hãy trình bày nguồn dữ liệu và phương pháp phân tích tài chính của khách sạn ?

5. Hãy trình bày nội dung phân tích các tỷ lệ tài chính ?

6. Hãy trình bày việc phân tích diễn biến nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn và các chỉ tiêu tài chính trung gian của khách sạn?

Tài liệu tham khảo

Tiếng Việt

1. Hệ thống kế toán Việt Nam, Hệ thống kế toán doanh nghiệp, NXB Tài chính, Hà Nội 1995

2. Phạm thị Gái, Giáo trình Phân tích hoạt động kinh doanh, NXB Giáo dục, 1997

3. Lưu Thị Hương và Dương Đức Lân, Tài chính doanh nghiệp, Hà Nội, 1996

Tiếng Anh

4. John R. Walker, Introduction to Hospitality, Prentice Hall 1996

5. Michael M. Coltman, Financial Management for the Hospitality Industry, Van Nostrand Reinhold 1979

6. Eugene F. Brigham, Fundamentals of Management, Sixth Edition, The Dryden Press- International Edition

PHỤ LỤC 1

ĐIỀU KIỆN VỀ DIỆN TÍCH BUỒNG NGỦ VÀ DỊCH VỤ TỐI THIỂU TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ DU LỊCH

1. Khách sạn

- Buồng ngủ và phòng vệ sinh khép kín
- Diện tích buồng đôi (2 giường) có tối thiểu là 13m².
- Diện tích buồng đơn (1 giường) có tối thiểu là 9m².
- Dịch vụ tối thiểu: điện thoại, bảo quản tư trang quý, trông giữ xe.

* *Khách sạn nổi*

- Diện tích buồng ngủ có thể giảm từ 10-15% so với khách sạn.
- Dịch vụ tối thiểu: điện thoại.

* *Motel*

- Diện tích buồng ngủ có thể giảm từ 10-15% so với khách sạn.
- Dịch vụ tối thiểu: điện thoại, bảo quản tư trang quý, gara để xe, bảo dưỡng sửa chữa xe.

2. Nhà nghỉ kinh doanh du lịch

- Buồng ngủ và phòng vệ sinh khép kín
- Diện tích buồng đôi (2 giường) có tối thiểu là 13m².
- Diện tích buồng đơn (1 giường) có tối thiểu là 9m².
- Dịch vụ tối thiểu: điện thoại, bảo quản tư trang quý, trông giữ xe.

3. Biệt thự kinh doanh du lịch

- Buồng ngủ, phòng tiếp khách, phòng vệ sinh, bếp khép kín.

- Diện tích buồng ngủ tối thiểu như khách sạn.

4. Làng du lịch

- Buồng ngủ và phòng vệ sinh khép kín.
- Nếu là băng-ga-lâu:
 - Diện tích buồng đôi: tối thiểu là $12m^2$, chiều cao tối thiểu từ sàn đến nhà là 2,50m.
 - Diện tích buồng đơn: tối thiểu là $8m^2$, chiều cao tối thiểu từ sàn đến nhà là 2,50m.
- Nếu là biệt thự: theo yêu cầu tối thiểu ở mục 3 phụ lục này.

+ Các cơ sở dịch vụ trong làng du lịch (dịch vụ tối thiểu) gồm:

- Nơi đón tiếp, giao dịch, thông tin
- Nhà hàng ăn uống
- Cửa hàng thực phẩm
- Cửa hàng tạp hoá
- Phòng điện thoại, điện tín
- Phòng y tế
- Sân chơi thể thao
- Bãi đỗ xe ô tô, xe máy.

5. Căn hộ kinh doanh du lịch

- Buồng ngủ, phòng tiếp khách, phòng vệ sinh, bếp khép kín.
- Diện tích buồng ngủ tối thiểu như khách sạn.

6. Bãi cắm trại (camping)

- Bãi cắm trại phải có nơi đỗ xe riêng, có khu vực cho khách cắm trại (bằng lều) hoặc buồng ngủ lưu động do ô tô kéo (caravan).
- Một khoảng đất để bố trí cho một buồng ngủ lưu động hoặc dựng một lều trại bảo đảm diện tích tối thiểu cho 3 người được gọi là một đơn vị camping. Diện tích tối thiểu cho một đơn vị camping là $100m^2$.

- Diện tích của bãi cắm trại bao gồm:

- Tổng số đơn vị camping.
- Nơi lắp đặt các cơ sở, thiết bị phục vụ cho các nhu cầu sinh hoạt (hệ thống vệ sinh, thông tin liên lạc).
- Sân chơi thể thao, vui chơi giải trí, bãi tắm (nếu ở ven biển, ven sông) khu vực vườn hoa, cây xanh.
- Bãi cắm trại phải có hệ thống cấp, thoát nước theo yêu cầu quy hoạch.

PHỤ LỤC 2

ĐIỀU KIỆN VỀ TRANG THIẾT BỊ, TIỆN NGHI TỐI THIỂU TRONG CÁC CƠ SỞ LƯU TRÚ DU LỊCH

STT	Yêu cầu tối thiểu	Khách sạn	Nhà nghỉ kinh doanh du lịch	Biệt thự kinh doanh du lịch	Làng du lịch	Căn hộ kinh doanh du lịch	Bãi cắm trại du lịch
1	2	3	4	5	6	7	8
I	Mặt tiền:						
	Biển tên cơ sở	X	X	X	X	X	x
II	Nơi làm thủ tục đón khách:						
	- Sơ đồ hướng dẫn về buồng ngủ	X	X	X	X	X	x
	- Bảng ghi các dịch vụ có trong cơ sở và giá cả	X	X	X	X	X	x
	- quầy đón tiếp	X	X	X	X	X	x
	- Két bảo quản tư trang quý của khách	X	X	X	X	X	X
	- Tủ có ổ để chìa khoá, thư tín cho khách có ghi số phòng.	X	X	X	X	X	x
	- Chìa khoá cho khách có ghi số buồng	X	X	X	X	X	x
	- Điện thoại (nội thị, liên tỉnh, quốc tế)	X	X	X	X	X	x
	- Danh bạ điện thoại	X	X	X	X	X	x
	- Tủ thuốc thông thường	X	X	X	X	X	x

	- Một số tài liệu, sổ sách phục vụ cho công tác đón tiếp (sổ đăng ký khách lưu trú, bảng theo dõi về sử dụng buồng, sổ ghi các dịch vụ bổ sung khác theo yêu cầu của khách...)	X	X	X	X	X	x
III	Buồng ngủ:						
	<i>A/Buồng ngủ:</i>						
	+ Đồ gỗ						
	- Giường ngủ	X	X	X	X	X	x
	- Bàn đầu giường	X	X	X	X	X	x
	- Tủ đựng quần áo	X	X	X	X	X	x
	- Bàn làm việc	X	X	X	X	X	x
	- Ghế ngồi làm việc	X	X	X	X	X	x
	- Bàn trà	X	X	X	X	X	x
	- Ghế bàn trà	X	X	X	X	X	x
	+ Đồ vải:						
	- Đệm nằm	X	X	X	X	X	x
	- Vải trải giường	X	X	X	X	X	x
	- Gối	X	X	X	X	X	x
	- Chăn	X	X	X	X	X	X
	- Màn	X	X	X	X	X	X
	- Màn che cửa (riđô)	X	X	X	X	X	X
	- Thảm chùi chân	X	X	X	X	X	X
	+ Đồ điện						
	- Quạt điện	X	X	X	X	X	x
	- Đèn bàn làm việc	X	X	X	X	X	x
	- Đèn phòng	X	X	X	X	X	x
	+ Đồ sành sứ, thủy tinh						
	- Bộ ấm chén uống trà	X	X	X	X	X	x
	- Phích nước	X	X	X	X	X	x
	- Cốc thủy tinh (uống nước lọc)	X	X	X	X	X	x
	- Đĩa kê cốc	X	X	X	X	X	x
	- Bình đựng nước lọc	X	X	X	X	X	x
	- Gạt tàn thuốc lá	X	X	X	X	X	x
	+ Các loại khác:						
	- Hộp đựng chè	X	X	X	X	X	x
	- Mắc treo quần áo (để trong tủ)	X	X	X	X	X	x
	- Dép đi trong nhà	X	X	X	X	X	x
	- Túi đựng đồ giặt là	X	X	X	X	X	x
	<i>B/Buồng vệ sinh:</i>						

	- Vòi tắm hoa sen	X	X	X	X	X	x
	- Bàn cầu bệt có nắp	X	X	X	X	X	x
	- Chậu rửa mặt (lavabo)	X	X	X	X	X	x
	- Vòi nước 24/24	X	X	X	X	X	x
	- Hộp đựng xà phòng	X	X	X	X	X	x
	- Xà phòng nhỏ (20g)	X	X	X	X	X	x
	- Cốc đánh răng	X	X	X	X	X	x
	- Giá treo khăn mặt, khăn tắm	X	X	X	X	X	x
	- Mắc trên quần áo khi tắm	X	X	X	X	X	x
	- Giá (trên lavabo)	X	X	X	X	X	x
	- Gương soi trên lavabo	X	X	X	X	X	x
	- Hộp đựng giấy vệ sinh	X	X	X	X	X	x
	- Cuộn giấy vệ sinh	X	X	X	X	X	x
	- Bô đựng rác nhựa có nắp	X	X	X	X	X	x
	- Thảm trải cửa phòng vệ sinh	X	X	X	X	X	x
	- Khăn mặt và khăn tắm	X	X	X	X	X	x
IV	Các phòng của cán bộ, nhân viên:						
	- Phòng làm việc của ban giám đốc và nhân viên hành chính	X	X	X	X	X	x
	- Phòng cho nhân viên phục vụ:	X	X	X	X	X	x
	+ Phòng thay quần áo	X	X	X	X	X	x
	+ Phòng vệ sinh:	X	X	X	X	X	x
V	Khu vệ sinh công cộng (tại các khu dịch vụ công cộng)						
	- Chậu rửa mặt (lavabo)	X	X	X	X	X	x
	- Gương soi	X	X	X	X	X	x
	- Hộp đựng xà phòng	X	X	X	X	X	x
	- Bàn cầu bệt có nắp	X	X	X	X	X	x
	- Hộp đựng giấy vệ sinh	X	X	X	X	X	x
	- Thùng đựng rác có nắp	X	X	X	X	X	x
VI	Hệ thống điện:						
	- Hệ thống điện chiếu sáng	X	X	X	X	X	x
	- Máy phát điện	X	X	X	X	X	x
VII	Các hình và phương tiện phòng cháy chữa cháy						
VIII	Công trình cấp thoát nước và hệ thống xử lý rác thải						

PHỤ LỤC 3

Tên cơ sở lưu trú:

NỘI QUY CỦA CƠ SỞ LƯU TRÚ DU LỊCH

Gồm những quy định cơ bản sau:

1. Đăng ký lưu trú (đối với khách):
2. Giờ tiếp khách:
3. Giờ trả buồng (thời gian lưu trú một ngày được tính từ 12 giờ trưa hôm trước tới 12 giờ trưa hôm sau nếu cơ sở không có quy định khác).
4. Những đồ vật, súc vật không được mang vào cơ sở: vũ khí, chất nổ, chất dễ cháy, chất độc hại, hàng quốc cấm, súc vật.
5. Hướng dẫn sử dụng các trang thiết bị trong buồng.
6. Các dịch vụ có trong cơ sở.
7. Trách nhiệm bồi thường của khách lưu trú đối với cơ sở.
8. Trách nhiệm bồi thường của cơ sở lưu trú du lịch đối với khách lưu trú.
9. Địa chỉ, điện thoại, fax của Sở Du lịch, Sở Thương mại - Du lịch địa phương và Tổng cục Du lịch.

PHỤ LỤC 4

QUYẾT ĐỊNH SỐ 02/2001/QĐ-TCDL NGÀY 27/4/2001

CỦA TỔNG CỤC TRƯỞNG TỔNG CỤC DU LỊCH
Về việc bổ sung, sửa đổi Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn

TỔNG CỤC TRƯỞNG TỔNG CỤC DU LỊCH

- Căn cứ Nghị định số 15/CP ngày 2-3/1993 của Chính phủ về nhiệm vụ quyền hạn và trách nhiệm quản lý nhà nước của Bộ, cơ quan ngang Bộ;
- Căn cứ Nghị định số 20/CP ngày 27/12/1992 và Nghị định số 53/CP ngày 7/8/1995 của Chính phủ quy định về chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của Tổng cục Du lịch;
- Căn cứ Nghị định số 39/2000/NĐ-CP ngày 24/8/2000 về cơ sở lưu trú du lịch;
- Căn cứ Quyết định số 107/TCDL ngày 22/6/1994 của Tổng cục Du lịch về việc ban hành tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn du lịch;
- Nhằm hoàn thiện tiêu chuẩn, bảo đảm phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế và hiện trạng các khách sạn trong tình hình hiện nay;
- Theo đề nghị của Vụ trưởng Vụ khách sạn.

QUYẾT ĐỊNH

Điều 1: Ban hành kèm theo Quyết định này bản quy định tiêu chuẩn và biểu điểm xếp hạng khách sạn theo 5 hạng (từ 1 đến 5 sao), đã được bổ sung, sửa đổi trên cơ sở tiêu chuẩn và biểu điểm ban hành tại Quyết định số 107/TCDL ngày 22/6/1994 của Tổng cục Du lịch.

Điều 2: Tiêu chuẩn này có hiệu lực kể từ ngày ký, những quy định trước đây trái với Quy định này đều bãi bỏ.

Điều 3: Các ông, bà Chánh văn phòng, Vụ trưởng các Vụ của Tổng cục Du lịch, Giám đốc Sở Du lịch (Sở Thương mại - Du lịch), Giám đốc các khách sạn chịu trách nhiệm thi hành Quyết định này.

KT. TỔNG CỤC TRƯỞNG
TỔNG CỤC DU LỊCH
Phó Tổng cục trưởng
Vũ Tuấn Cảnh

QUYẾT ĐỊNH

VỀ TIÊU CHUẨN XẾP HẠNG KHÁCH SẠN

*(Ban hành kèm theo quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL
ngày 27/4/2001 của Tổng cục Du lịch)*

Khách sạn là công trình kiến trúc được xây dựng độc lập, có quy mô từ 10 buồng ngủ trở lên, bảo đảm chất lượng về cơ sở vật chất, trang thiết bị, dịch vụ cần thiết phục vụ khách du lịch..

Khách sạn đạt tiêu chuẩn xếp hạng từ 1 đến 5 sao: là khách sạn có cơ sở vật chất, trang thiết bị, chất lượng phục vụ cao, đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách du lịch về ăn, nghỉ, sinh hoạt, giải trí theo tiêu chuẩn của từng hạng, phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế, được đánh giá thông qua các chỉ tiêu:

1. Vị trí, kiến trúc ;
2. Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ;
3. Dịch vụ và mức độ phục vụ;
4. Nhân viên phục vụ;
5. Vệ sinh.

Khách sạn hạng càng cao, yêu cầu chất lượng phục vụ, trang thiết bị tiện nghi, số lượng các dịch vụ càng phải đầy đủ, hoàn hảo, đáp ứng được yêu cầu đa dạng của khách.

A/YÊU CẦU CHUNG

1. Vị trí, kiến trúc

- Vị trí: Khách sạn phải được xây dựng cách bệnh viện, trường học ít nhất 100 mét căn cứ vào ranh giới giữa hai cơ sở; không được nằm trong hoặc liền kề khu vực quốc phòng, an ninh và các mục tiêu cần được bảo vệ theo quy định hiện hành.

- Thiết kế kiến trúc:

+ Dây chuyền phục vụ giữa các bộ phận và trong từng bộ phận dịch vụ trong khách sạn: được bố trí hợp lý bảo đảm thuận tiện, một chiều.

+ Bảng tên; hạng khách sạn; phù hiệu khách sạn (nếu có):

được đặt ở nơi dễ thấy (kể cả ban ngày và ban đêm).

+ Cửa ra, vào của khách sạn: được bố trí thuận tiện, tối thiểu phải có 2 cửa dành riêng cho khách và cửa dành riêng cho cán bộ, công nhân viên phục vụ trong khách sạn.

+ Chỗ để xe: Khách sạn phải bố trí chỗ để xe cho khách.

+ Buồng: Diện tích tối thiểu của buồng ngủ, phòng vệ sinh (m^2).

Buồng ngủ:

Buồng 2 phòng: $22m^2$

Buồng đơn: $9m^2$

Buồng đôi: $14m^2$

Buồng 3,4 giường: $18m^2$

Phòng vệ sinh: $4m^2$

Các khách sạn phục vụ khách với mục đích nghỉ dưỡng (nghỉ biển, nghỉ núi) nên có diện tích để đặt thêm giường thứ 3 (trường hợp khách yêu cầu).

+ Sảnh: Sảnh đón tiếp (nơi có cửa ra, vào chính của khách sạn) phải đủ rộng để đón khách, phù hợp với quy mô của khách sạn.

+ Phòng vệ sinh ở các khu vực công cộng (khu vực đón tiếp, phòng ăn) có phòng cho nam và nữ riêng.

2. Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ

- Hệ thống điện:

+ Độ chiếu sáng đảm bảo theo yêu cầu của từng khu vực.

+ Đèn cấp cứu để đề phòng khi có sự cố xảy ra.

+ Cung cấp điện đầy đủ 24/24 giờ cho sinh hoạt và phục vụ.

- Hệ thống nước:

+ Nước đủ cho sinh hoạt và phòng cháy, chữa cháy 24/24 giờ.

+ Cấp nước nóng: 24/24 giờ

+ Hệ thống xử lý nước thải và chất thải, đảm bảo tiêu chuẩn về vệ sinh môi trường.

- Trang thiết bị phòng cháy, chữa cháy: có hệ thống báo cứu

hoả và phương tiện phòng cháy, chữa cháy.

- Phòng vệ sinh công cộng: có trang bị máy hơ tay, hoặc khăn tay, giấy lau tay.

1. Dịch vụ và mức độ phục vụ

Các dịch vụ được quy định theo từng hạng khách sạn và phải luôn sẵn sàng phục vụ.

2. Nhân viên phục vụ

- Về nghiệp vụ: Những người quản lý và nhân viên phục vụ phải qua đào tạo và bố trí theo đúng nghiệp vụ chuyên môn.

- Về sức khoẻ: Những nhân viên phục vụ phải qua kiểm tra sức khoẻ (có giấy chứng nhận).

- Về trang phục: Những người quản lý và nhân viên phục vụ phải mặc đồng phục đúng theo quy định của khách sạn đối với từng chức danh và từng bộ phận dịch vụ trong thời gian làm việc tại khách sạn.

3. Vệ sinh

Thực hiện các biện pháp để đảm bảo yêu cầu về vệ sinh trong các lĩnh vực sau :

- Vệ sinh các khu vực trong khách sạn.
- Vệ sinh trang thiết bị, dụng cụ phục vụ khách.
- Vệ sinh thực phẩm
- Vệ sinh cá nhân (đối với nhân viên phục vụ)...

B/ YÊU CẦU ĐỐI VỚI TỪNG HẠNG

Các chỉ tiêu	1 sao	2 sao	3 sao	4 sao	5 sao
I. Yêu cầu về vị trí, kiến trúc 1. Vị trí	- Giao thông thuận tiện - Môi trường, cảnh quan đảm bảo vệ sinh	- Giao thông thuận tiện - Môi trường, cảnh quan đảm bảo vệ sinh	- Giao thông thuận tiện - Môi trường, cảnh quan sạch đẹp	- Giao thông thuận tiện - Môi trường, cảnh quan sạch đẹp	- Giao thông thuận tiện - Môi trường, cảnh quan sạch đẹp
2. Thiết kế kiến trúc	- Thiết kế kiến trúc đạt tiêu chuẩn, có thể sử dụng thiết kế mẫu	- Thiết kế kiến trúc đạt tiêu chuẩn, vật liệu xây dựng tốt	- Kiến trúc xây dựng đẹp, vật liệu xây dựng tốt, nội ngoại thất được thiết kế hợp	- Kiến trúc, xây dựng kiểu dáng đẹp, vật liệu xây dựng chất lượng cao, nội ngoại	- Kiến trúc cá biệt, kiểu dáng đẹp, vật liệu xây dựng cao. Nội ngoại thất được

			lý	thất được thiết kế hợp lý, đẹp	thiết kế đẹp, trang nhã, toàn cảnh được thiết kế thống nhất.
3. Quy mô khách sạn (số lượng buồng)	- Có tối thiểu 10 buồng	- Có tối thiểu 20 buồng	- Có tối thiểu 20 buồng	- Có tối thiểu 50 buồng	- Có tối thiểu 100 buồng
4. Không gian xanh	- Chậu cây xanh đặt ở những nơi công cộng	- Có sân trời, chậu cây xanh ở những nơi công cộng	- Có sân, vườn cây xanh (không bắt buộc đối với các khách sạn ở trung tâm thành phố)	- Có sân, vườn cây xanh (không bắt buộc đối với các khách sạn ở trung tâm thành phố)	- Có sân, vườn cây xanh (không bắt buộc đối với các khách sạn ở trung tâm thành phố)
5. Khu vực gửi xe	- Có nơi gửi xe cho khách ngoài khu vực khách sạn	- Có nơi gửi xe cho khách ngoài khu vực khách sạn	- Có nơi gửi xe cho khách ngoài khu vực khách sạn	- Nơi gửi xe trong khu vực khách sạn, đủ cho 30% tổng số buồng (Không bắt buộc đối với các khách sạn xây dựng trước ngày 1/1/1995).	- Nơi gửi xe trong khu vực khách sạn, đủ cho 30% tổng số buồng (Không bắt buộc đối với các khách sạn xây dựng trước ngày 1/1/1995).
6. Các loại phòng ăn uống	- Phòng ăn - Bar thuộc phòng ăn	- Phòng ăn - Bar thuộc phòng ăn	- Các phòng ăn - Bar	- Các phòng ăn Âu, Á - Các phòng tiệc - Phòng ăn đặc sản - Bar - Bar đêm (có sàn nhảy và dàn nhạc)	- Các phòng ăn Âu, Á - Các phòng tiệc - Phòng ăn đặc sản - Bar - Bar đêm (có sàn nhảy và dàn nhạc)
7. Khu phục vụ hành chính	- Phòng làm việc của giám đốc phó giám đốc - Phòng nghiệp vụ chuyên môn - Phòng trực (chung cho tất cả các buồng trong khách sạn) - Phòng cho nhân viên phục vụ + Phòng thay quần áo.	- Phòng làm việc của giám đốc, phó giám đốc. - Phòng nghiệp vụ chuyên môn - Phòng trực (chung cho tất cả các buồng trong khách sạn) - Phòng cho nhân viên phục vụ + Phòng thay quần áo.	- Phòng làm việc của giám đốc, phó giám đốc. - Phòng tiếp khách - Các phòng nghiệp vụ chuyên môn, kỹ thuật - Phòng trực tầng - Phòng cho nhân viên phục vụ + Phòng thay	- Phòng làm việc của giám đốc, phó giám đốc. - Phòng tiếp khách - Các phòng nghiệp vụ chuyên môn, kỹ thuật. - Phòng trực tầng. - Phòng cho nhân viên phục vụ.	- Phòng làm việc của giám đốc, phó giám đốc. - Phòng tiếp khách - Các phòng nghiệp vụ chuyên môn, kỹ thuật. - Phòng trực tầng. - Phòng cho nhân viên phục vụ.

	<p>+ Phòng tắm, vệ sinh</p> <p>- Kho để đồ</p> <p>- Khu bếp, kho bảo quản thực phẩm.</p> <p>Khu bếp.</p> <p>Tường ốp gạch men sứ, cao tối thiểu 2 m, sàn lát vật liệu chống trơn</p> <p>Có hệ thống thông gió tốt</p>	<p>+ Phòng tắm, vệ sinh</p> <p>- Kho để đồ</p> <p>- Khu bếp, kho bảo quản thực phẩm.</p> <p>Khu bếp.</p> <p>Tường ốp gạch men sứ, cao tối thiểu 2 m, sàn lát vật liệu chống trơn</p> <p>Có hệ thống thông gió tốt</p>	<p>quần áo riêng cho nam và nữ.</p> <p>+ Phòng tắm, vệ sinh riêng cho nam và nữ</p> <p>- Khu giặt là</p> <p>- Khu để đồ</p> <p>- Khu bếp, kho bảo quản thực phẩm</p> <p>+ Tường phải ốp gạch men sứ, cao tối thiểu 2m, sàn lát vật liệu chống trơn.</p> <p>+ Khu vực chế biến thức ăn nóng, nguội được tách riêng.</p> <p>Có hệ thống thông gió tốt.</p>	<p>+ Phòng thay quần áo riêng cho nam và nữ.</p> <p>+ Phòng tắm, vệ sinh riêng cho nam và nữ</p> <p>+ Phòng ăn cho nhân viên phục vụ.</p> <p>- Khu giặt là</p> <p>- Khu để đồ</p> <p>- Khu bếp, kho bảo quản thực phẩm</p> <p>+ Tường phải ốp gạch men sứ, cao tối thiểu 2m, sàn lát vật liệu chống trơn.</p> <p>+ Khu vực chế biến thức ăn nóng, nguội được tách riêng.</p> <p>Có hệ thống thông gió tốt.</p>	<p>+ Phòng thay quần áo riêng cho nam và nữ.</p> <p>+ Phòng tắm, vệ sinh riêng cho nam và nữ</p> <p>+ Phòng ăn cho nhân viên phục vụ.</p> <p>- Khu giặt là</p> <p>- Khu để đồ</p> <p>- Khu bếp, kho bảo quản thực phẩm</p> <p>+ Tường phải ốp gạch men sứ, cao tối thiểu 2m, sàn lát vật liệu chống trơn.</p> <p>+ Khu vực chế biến thức ăn nóng, nguội được tách riêng.</p> <p>Có hệ thống thông gió tốt.</p>
<p>II. Yêu cầu về trang thiết bị, tiện nghi.</p> <p>1. Yêu cầu về chất lượng mỹ thuật các trang thiết bị trong các khu vực (tiếp tân, buồng, phòng ăn, bếp và các dịch vụ khác)</p>	<p>- Chất lượng đảm bảo bài trí hài hoà (tham khảo phụ lục 3)</p> <p>Đối với buồng ngủ.</p> <p>- Trang trí nội thất hài hoà, đủ ánh sáng</p>	<p>- Chất lượng đảm bảo bài trí hài hoà (tham khảo phụ lục 3)</p> <p>Đối với buồng ngủ.</p> <p>- Trang trí nội thất hài hoà, đủ ánh sáng</p> <p>Trang thiết bị chất lượng khá</p>	<p>- Đồng bộ, chất lượng tốt. Bài trí hài hoà (tham khảo phụ lục 3). Đối với buồng ngủ.</p> <p>- Trang trí nội thất hài hoà, đủ ánh sáng.</p> <p>Trang thiết bị đồng bộ, chất lượng tốt.</p>	<p>- Đồng bộ, chất lượng tốt. Bài trí hài hoà (tham khảo phụ lục 3) Đối với buồng ngủ.</p> <p>- Trang trí nội thất hài hoà, đủ ánh sáng</p> <p>Trang thiết bị đồng bộ, chất lượng cao</p>	<p>- Đồng bộ, hiện đại, chất lượng cao, trang trí nghệ thuật, hấp dẫn (khuyến khích mang tính dân tộc) (tham khảo phụ lục 3) Đối với buồng ngủ.</p> <p>- Trang trí nội thất hài hoà, đủ ánh sáng</p> <p>Trang thiết bị đồng bộ, chất lượng cao</p>

2. Yêu cầu về thảm			- Có thảm trải toàn bộ trong buồng ngủ	- Có thảm chất lượng cao trải toàn bộ trong buồng, hành lang, cầu thang	- Có thảm trải chất lượng cao trải toàn bộ trong buồng ngủ, hành lang, cầu thang
3. Thiết bị điều hoà thông thoáng trong các khu vực chung	- Đảm bảo thông thoáng ở các khu vực	- Đảm bảo thông thoáng ở các khu vực	- Có điều hoà nhiệt độ ở các khu vực công cộng	- Có điều hoà nhiệt độ ở các khu vực công cộng	- Có điều hoà nhiệt độ ở các khu vực công cộng
4. Hệ thống lọc nước				- Có hệ thống lọc nước, có thể uống trực tiếp	- Có hệ thống lọc nước, có thể uống trực tiếp
5. Thang máy	- Từ 4 tầng trở lên có thang máy riêng cho khách, cho nhân viên phục vụ và hàng hoá	- Từ 4 tầng trở lên có thang máy riêng cho khách, cho nhân viên phục vụ và hàng hoá	- Từ 3 tầng trở lên có thang máy riêng cho khách, cho nhân viên phục vụ và hàng hoá	- Từ 3 tầng trở lên có thang máy riêng cho khách, cho nhân viên phục vụ và hàng hoá - Có thang máy phục vụ khách bị tàn tật	- Từ 3 tầng trở lên có thang máy riêng cho khách, cho nhân viên phục vụ và hàng hoá - Có thang máy phục vụ khách bị tàn tật
6. Trang thiết bị buồng ngủ	- Xem phụ lục số 1	- Như 1 sao Có thêm. Đồ vải: + Thảm chùi chân + Tấm phủ giường Đồ điện: + Chuông gọi cửa + Tivi cho 90% tổng số buồng có ăng ten vệ tinh. + Điều hoà nhiệt độ cho 90% tổng số buồng. + Tủ lạnh cho 90% tổng số buồng Các loại khác	- Như 2 sao Có thêm: Đồ gỗ: + Bàn salon, 2 ghế + Bàn trang điểm, ghế Đồ điện: + Tivi cho 100% tổng số buồng. + Điều hoà nhiệt độ cho 100% tổng số buồng. + Thiết bị báo cháy Các loại khác: + Tranh treo tường + Bộ đồ ăn hoa quả, dụng cụ mở	- Như 3 sao Có thêm: Đồ điện: + Bảng điều khiển cạnh giường (điều khiển các đồ điện) + Tivi màu với mạch VIDEO cho 100% tổng số buồng, có trung tâm phát hình của khách sạn. + Radiocasette hoặc hệ thống nhạc trung tâm của khách sạn + Máy fax cho những buồng	+ Ổ khoá điện từ dùng thẻ

		+ Bàn chải đánh giấy, bàn chải quần áo	bia, rượu + Mút đánh giày.	đặc biệt	
7. Trang thiết bị phòng vệ sinh	-Xem phụ lục số 2	Như 1 sao	- Như 2 sao Có thêm: + Bồn tắm nằm (hoặc phòng tắm kính) cho 50% tổng số buồng + Điện thoại + Điện sấy tóc + Màn che bồn tắm + Mũ tắm + Nước gội đầu + Dao cạo râu + Bông ngoáy tai + Túi ny lông để bỏ giấy vệ sinh phụ nữ	- Như 3 sao Có thêm: + Bồn tắm nằm (hoặc phòng tắm kính) cho 100% tổng số buồng + áo choàng sau khi tắm	- Như 4 sao Có thêm: + Bồn tắm nằm (hoặc phòng tắm kính) cho 30% tổng số buồng + Dầu xoa da + Cân kiểm tra sức khỏe + Thiết bị vệ sinh cho phụ nữ (bidê) + Băng vệ sinh phụ nữ
III. Yêu cầu các dịch vụ trong khách sạn và mức độ phục vụ 1. Phục vụ buồng	- Thay ga, gối giường ngủ 1 lần/2 ngày. - Thay khăn mặt, khăn tắm 1 lần/1 ngày. - Vệ sinh phòng hàng ngày, niêm phong thiết bị vệ sinh và cốc. - Nhân viên trực buồng 24/24h	- Như 1 sao Có thêm: - Thay ga, gối giường ngủ 1 lần/1 ngày.	- Như 2 sao Có thêm: - Đặt phong bì, giấy viết thư, bản đồ thành phố	- Như 3 sao Có thêm: - Thay khăn mặt, khăn tắm 2lần/1 ngày. - Đặt hoa tươi (hàng ngày) - Đặt quả tươi (hàng ngày) - Đặt báo, tạp chí (hàng ngày)	Như 4 sao Có thêm - Vệ sinh phòng 2lần/1 ngày
2. Phục vụ ăn, uống	- Số giờ phục vụ ăn, uống giải khát từ 6 đến 22 giờ	Số giờ phục vụ ăn, uống giải khát từ 6 đến 22 giờ - Phục vụ ăn, uống tại buồng	Số giờ phục vụ ăn, uống giải khát từ 6 đến 24 giờ - Phục vụ ăn, uống, tại buồng	Số giờ phục vụ ăn, uống giải khát từ 6 đến 24 giờ - Phục vụ ăn, uống tại buồng	Số giờ phục vụ ăn, uống giải khát từ 6 đến 24/24 giờ Phục vụ ăn, uống tại buồng

	<ul style="list-style-type: none"> - Các loại dịch vụ ăn, uống: phục vụ các món ăn Âu, Á, tiệc với số lượng các món ăn hạn chế và các món ăn dễ chế biến, phục vụ một số loại nước giải khát thông dụng 	<p>nếu khách có yêu cầu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Các dịch vụ ăn, uống: phục vụ các món ăn Âu, Á, tiệc với số lượng món ăn phong phú hơn và các loại món ăn chế biến đòi hỏi kỹ thuật cao hơn so với các khách sạn 1 sao, phục vụ một số loại nước giải khát. 	<p>nếu khách có yêu cầu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Các dịch vụ ăn, uống: phục vụ các món ăn Âu, Á, tiệc với số lượng phong phú, chế biến được các món ăn có kỹ thuật cao, đảm bảo chất lượng tốt, phục vụ nước giải khát các loại (do khách sạn tự pha chế). 	<p>nếu khách có yêu cầu.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phòng ăn đặc sản phục vụ từ 6-24giờ. - Các dịch vụ ăn uống: phục vụ các món ăn Âu, Á, tiệc cao cấp; phục vụ nước giải khát các loại (do khách sạn tự pha chế). Món ăn, đồ uống chất lượng cao, thực đơn thường xuyên thay đổi. - Phục vụ ăn sáng tự chọn 	<p>nếu khách có yêu cầu</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phòng ăn đặc sản phục vụ từ 6-24giờ - Các dịch vụ ăn uống: phục vụ các món ăn Âu, Á, tiệc cao cấp, có đặc sản Việt Nam, quốc tế, phục vụ nước giải khát các loại (do khách sạn tự pha chế). Món ăn, đồ uống chất lượng cao, thực đơn thường xuyên thay đổi. - Phục vụ ăn sáng tự chọn.
<p>3. Các dịch vụ bổ sung khác</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Đón tiếp (Reception) trực 24/24 giờ. - Nhận giữ tiền và đồ vật quý (tại lễ tân). - Đổi tiền ngoại tệ. - Dịch vụ bưu điện gửi thư cho khách. - Đánh thức khách - Chuyển hành lý cho khách từ xe lên buồng ngủ. - Giặt là - Dịch vụ y tế, cấp cứu: có tủ thuốc với các loại thuốc cấp cứu thông dụng - Điện thoại công cộng. 	<p>- Như 1 sao</p> <p>Có thêm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nhận gửi tiền và đồ vật quý (có phòng an toàn). - Quầy lưu niệm, mỹ phẩm. - Lấy vé máy bay, tàu xe. 	<p>- Như 2 sao.</p> <p>Có thêm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cho thuê văn hoá phẩm, dụng cụ thể thao. - Phòng họp - Phòng khiêu vũ - Dịch vụ xe taxi (có xe ô tô của khách sạn) - Các dịch vụ bán tem, gửi thư, fax, rửa ảnh, đánh máy, photocopy. - Dịch vụ thông tin - Điện thoại trong buồng. Gọi được liên tỉnh, thành phố trực tiếp từ phòng - Bể bơi (vùng biển) 	<p>- Như 3 sao</p> <p>Có thêm :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cửa hàng lưu niệm, bách hoá, mỹ phẩm (thay quầy lưu niệm mỹ phẩm) - Phòng cắt tóc nam, nữ - Lấy vé xem nhạc, kịch. - Giặt là lấy ngay trong ngày. - Đánh giầy, sửa chữa giầy. - Chụp ảnh, quay video - Phòng hội nghị có phiên dịch. - Dàn nhạc - Dịch vụ dịch thuật - Câu lạc bộ giải trí 	<p>- Như 4 sao</p> <p>Có thêm:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phòng chiếu phim hoặc hoà nhạc - Phòng hội nghị với các thiết bị phục vụ hội nghị và thiết bị dịch thuật. - Cho thuê ô tô (khách tự lái) - Thông tin: bưu điện và quầy thông tin. - Máy đo - Dịch vụ thẩm mỹ - Sân tennis - Dịch vụ cho người tàn tật (tiện nghi, phòng cho người tàn tật, người phục vụ).

	- Điện thoại trong phòng: gọi được liên tỉnh và quốc tế thông qua điện tín viên		- Xe đẩy cho người tàn tật.	- Phòng tập thể thao - Phòng xông hơi, xoa bóp - Phòng y tế nhỏ - Bể bơi - Sân tennis (vùng biển)	- Trông giữ trẻ.
IV. Yêu cầu về nhân viên phục vụ. 1. Chuyên môn, nghiệp vụ, hình thức	Đối với cán bộ quản lý khách sạn (giám đốc) - Trình độ văn hoá: Đại học. - Trình độ chuyên môn + Đã qua khoá học quản trị kinh doanh khách sạn tối thiểu 3 tháng + Đã công tác tại khách sạn tối thiểu 1 năm - Trình độ ngoại ngữ: biết một ngoại ngữ thông dụng (bằng B), đủ khả năng giao tiếp. - Hình thức bên ngoài không có dị tật, có khả năng giao tiếp Đối với nhân viên phục vụ - Tỷ lệ được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ (trừ những lao động đơn giản): 90%. - Ngoại ngữ: Nhân viên trực tiếp phục vụ biết 1 ngoại ngữ thông dụng trong phạm vi giao dịch.	Đối với cán bộ quản lý khách sạn (giám đốc) - Trình độ văn hoá: Đại học. Trình độ chuyên môn + Đã qua khoá học quản trị kinh doanh khách sạn hoặc quản lý kinh tế du lịch tối thiểu 3 tháng (nếu không phải là đại học chuyên ngành). + Đã công tác tại khách sạn tối thiểu 1 năm Trình độ ngoại ngữ: biết một ngoại ngữ thông dụng (bằng B), đủ khả năng giao tiếp. - Hình thức bên ngoài không có dị tật, có khả năng giao tiếp Đối với nhân viên phục vụ - Tỷ lệ được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ (trừ những lao động đơn giản): 90% Ngoại ngữ: Nhân viên trực tiếp	Đối với cán bộ quản lý khách sạn (giám đốc) - Trình độ văn hoá: Đại học. Trình độ chuyên môn + Đã qua khoá học quản trị kinh doanh khách sạn hoặc quản lý kinh tế du lịch tối thiểu 6 tháng (nếu không phải là đại học chuyên ngành). + Đã tham gia công tác quản lý (từng phần) trong khách sạn tối thiểu 2 năm) - Trình độ ngoại ngữ thông dụng (bằng C) giao tiếp thông thạo - Hình thức bên ngoài không có dị tật, phong cách giao tiếp lịch sự Đối với nhân viên phục vụ - Tỷ lệ được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ (trừ những lao động đơn giản): 100% - Ngoại ngữ:	Đối với cán bộ quản lý khách sạn (giám đốc) - Trình độ văn hoá: Đại học. Trình độ chuyên môn + Đã qua khoá học quản trị kinh doanh khách sạn hoặc quản lý kinh tế du lịch tối thiểu 1 năm (nếu không phải là đại học chuyên ngành). + Đã tham gia công tác quản lý (từng phần) trong khách sạn tối thiểu 3 năm) - Trình độ ngoại ngữ: biết 1 ngoại ngữ thông dụng ở mức độ thông thạo - Hình thức bên ngoài không có dị tật, phong cách giao tiếp lịch sự, sang trọng. Đối với nhân viên phục vụ - Tỷ lệ được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ (trừ những lao động	Đối với cán bộ quản lý khách sạn (giám đốc) - Trình độ văn hoá: Đại học. Trình độ chuyên môn + Đã qua khoá học quản trị kinh doanh khách sạn hoặc quản lý kinh tế du lịch tối thiểu 1 năm (nếu không phải là đại học chuyên ngành). + Đã tham gia công tác quản lý (từng phần) trong khách sạn tối thiểu 3 năm) - Trình độ ngoại ngữ: biết 1 ngoại ngữ thông dụng ở mức độ thông thạo - Hình thức bên ngoài không có dị tật, phong cách giao tiếp lịch sự, sang trọng. Đối với nhân viên phục vụ - Tỷ lệ được đào tạo chuyên môn, nghiệp vụ (trừ những lao động

	- Ngoại hình cân đối không có dị tật, có khả năng giao tiếp (đặc biệt đối với nhân viên trực tiếp phục vụ)	phục vụ biết 1 ngoại ngữ thông dụng trong phạm vi giao dịch. - Ngoại hình cân đối không có dị tật, có khả năng giao tiếp (đặc biệt đối với nhân viên trực tiếp phục vụ)	Nhân viên trực tiếp phục vụ biết 1 ngoại ngữ thông dụng ở mức độ thông thạo. - Ngoại hình cân đối không có dị tật, có khả năng giao tiếp (đặc biệt đối với nhân viên trực tiếp phục vụ)	đơn giản): 100% -Ngoại ngữ: Nhân viên trực tiếp phục vụ biết 1 ngoại ngữ thông dụng ở mức độ thông thạo. Riêng tiếp tân viên, điện thoại viên, Maitred' Hotel (mét-đô-ten): biết 1 ngoại ngữ thành thạo và 1 ngoại ngữ trong phạm vi giao tiếp. - Ngoại hình cân đối không có dị tật, có khả năng giao tiếp (đặc biệt đối với nhân viên trực tiếp phục vụ)	đơn giản): 100% - Ngoại ngữ: Nhân viên trực tiếp phục vụ biết 1 ngoại ngữ thông dụng ở mức độ thông thạo. Riêng tiếp tân viên, điện thoại viên, Maitred' Hotel (mét-đô-ten): biết 1 ngoại ngữ thành thạo và 1 ngoại ngữ trong phạm vi giao tiếp. - Ngoại hình cân đối không có dị tật, có khả năng giao tiếp (đặc biệt đối với nhân viên trực tiếp phục vụ)
2. Chất lượng và thái độ phục vụ	-Chất lượng phục vụ và thái độ phục vụ tốt	- Chất lượng phục vụ và thái độ phục vụ tốt	- Chất lượng phục vụ và thái độ phục vụ tốt	- Chất lượng phục vụ và thái độ phục vụ rất tốt tận tình, chu đáo luôn sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu chính đáng của khách	- Chất lượng phục vụ và thái độ phục vụ rất tốt tận tình, chu đáo luôn sẵn sàng đáp ứng mọi yêu cầu chính đáng của khách

BIỂU ĐIỂM XẾP HẠNG KHÁCH SẠN

(Ban hành kèm theo Quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL
ngày 27/4/2001 của Tổng cục Du lịch)

Tên công ty :

Tên khách sạn:

Địa chỉ khách sạn:

Ngày khảo sát:

Người chấm:

Các chỉ tiêu	Điểm chuẩn	Điểm thực tế	Ghi chú
	(1)	(2)	(3)
1. Yêu cầu về vị trí, chất lượng kiến trúc xây dựng			
1.01. Vị trí			
- Vị trí đặc biệt	20		
- Vị trí tốt	15		
- Vị trí khá	10		
- Vị trí bình thường	5		
1.02. Thiết kế khách sạn			
- Khách sạn xây dựng đẹp, độc đáo, toàn cảnh được thiết kế thống nhất	6		
- Khách sạn được xây dựng khá, nội ngoại thất được bố trí hợp lý	4		
- Khách sạn đạt tiêu chuẩn	2		
1.03. Thiết kế khách sạn thể hiện tính dân tộc			
1.04. Không gian xanh			
- Có sân và vườn rộng	7		
- Có sân hoặc vườn hoa nhỏ	5		
- Có sân trời, chậu cây xanh ở các nơi công cộng.	3		
1.05. Khu gửi xe cho khách:			

- Có chỗ đỗ xe cho 50% số buồng khách trở lên	7		
- Có chỗ đỗ xe cho 30% số buồng khách trở lên	6		
- Có chỗ đỗ xe cho 20% số buồng khách trở lên	5		
- Có chỗ đỗ xe cho 15% số buồng khách trở lên	4		
- Có chỗ đỗ xe	2		
1.06. Diện tích			
(Được tính cả diện tích bar sảnh nếu không có vách ngăn giữa bar và sảnh)			
120m ² trở lên	5		
80m ² trở lên	4		
60m ² trở lên	3		
40m ² trở lên	2		
20m ² trở lên	1		
1.07. Thiết kế nội thất			
- Thiết kế nội thất rất tốt	4		
- Thiết kế tốt	3		
- Thiết kế khá	2		
- Thiết kế bình thường	1		
1.08-1.10. Buồng ngủ			
1.08. Diện tích buồng			
(Chỉ chấm một trong 2 trường hợp dưới đây)			
- Đối với buồng đôi (loại buồng 2 giường, tính cho khách sạn có số phòng đôi chiếm tỷ lệ cao nhất)			
+ 18m ² trở lên	2		
+ 14m ² trở lên	1		
- Đối với buồng đơn (loại buồng 2 giường, tính cho khách sạn có số phòng đơn chiếm tỷ lệ cao nhất)			
+ 14m ² trở lên			
+ 12m ² trở lên			
+ 9m ² trở lên			

1.09. Độ cách âm			
- Cách âm tốt không có tiếng động bên ngoài vào	4		
- Cách âm chưa hoàn hảo, nhưng tiếng động bên ngoài vào cũng không nhiều	2		
1.10. Sân nhà (buồng ngủ)			
- Lát bằng vật liệu chất lượng cao (thảm loại tốt)	4		
- Lát bằng vật liệu chất lượng tốt	2		
- Lát bằng vật liệu chất lượng trung bình	1		
1.11-1.15. Phòng vệ sinh			
1.11. Diện tích phòng vệ sinh			
+ 7m ² trở lên	5		
+ 6m ² trở lên	4		
+ 5m ² trở lên	3		
+ 4m ² trở lên	2		
1.12. Vật liệu xây dựng			
- Lát bằng vật liệu chất lượng cao, toàn bộ	4		
- Lát bằng vật liệu chất lượng tốt, một phần	2		
- Lát bằng vật liệu chất lượng bình thường	1		
1.13. Ánh sáng tốt	2		
1.14. Thông gió tốt	2		
1.15. Thiết kế nội thất			
- Thiết kế nội thất tốt	4		
- Thiết kế nội thất bình thường	2		
1.16-1.18. Phòng ăn, bar			
1.16. Thiết kế nội thất			
- Thiết kế nội thất rất tốt, hoàn hảo	5		
- Thiết kế nội thất tốt	4		
- Thiết kế nội thất khá	3		
- Thiết kế nội thất trung bình	1		
1.17. Vị trí phòng ăn không tách rời khu ở, khách có thể đến trực tiếp	2		
1.18. Các loại và số lượng phòng ăn, uống			
- Phòng ăn (tối thiểu 50 chỗ mỗi phòng, trừ phòng ăn đặc sản)			

+ 3 phòng trở lên	5		
+ 2 phòng	3		
+ 1 phòng	1		
- Phòng tiệc (tối thiểu 20 chỗ/1 phòng)			
+ 3 phòng trở lên	3		
+ 2 phòng	2		
+ 1 phòng	1		
- Bar			
+ 3 quầy ngoài phòng ăn trở lên	5		
+ 2 quầy ngoài phòng ăn	4		
+ Quầy bar trong phòng ăn	1		
+ Bar đêm	2		
- Phòng ăn đặc sản (tối thiểu 30 chỗ/1 phòng)			
+ 4 phòng hoặc hơn	4		
+ 3 phòng	3		
+ 2 phòng	2		
+ 1 phòng	1		
1.19-1.25. Bếp - Kho			
1.19. Đủ phương tiện ngăn tiếng động cách mùi thức ăn, hơi nước	4		
1.20. Hệ thống thông gió tốt	3		
1.21. Dây chuyền chế biến bảo đảm thuận tiện, một chiều (từ khu bảo quản sơ chế đến chế biến)	3		
1.22. Diện tích tương xứng với quy mô phòng ăn trong khách sạn	3		
1.23. Sàn nhà lát vật liệu chống trơn	2		
1.24. Tường ốp gạch men sứ (cao tối thiểu 2m)	2		
1.25. Đủ kho để bảo quản thực phẩm	2		
2. Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ			
2.01-2.11. Buồng ngủ			
2.01. Chất lượng trang thiết bị			
- Đồ gỗ			
+ Đẹp, sang trọng, chất lượng cao	30		
+ Đẹp, chất lượng tốt	25		

+ Chất lượng khá	10		
+ Chất lượng trung bình	5		
- Đồ vải			
+ Chất lượng cao	20		
+ Chất lượng tốt	15		
+ Chất lượng khá	10		
+ Chất lượng trung bình	5		
- Đồ điện			
+ Chất lượng cao	20		
+ Chất lượng tốt	15		
+ Chất lượng khá	10		
+ Chất lượng trung bình	5		
- Đồ sành sứ, thuỷ tinh và các loại khác			
+ Chất lượng cao	20		
+ Chất lượng tốt	15		
+ Chất lượng khá	10		
+ Chất lượng trung bình	5		
2.02. Mức độ đồng bộ, hài hoà			
- Các loại trang thiết bị đồng bộ, bài trí đẹp, sang trọng	10		
- Các loại trang thiết bị đồng bộ, bài trí hài hoà	5		
- Các loại trang thiết bị đồng bộ, bài trí hợp lý	1		
2.03. Trang thiết bị và trang trí buồng ngủ thể hiện bản sắc dân tộc	10		
2.04. Kích thước giường ngủ đơn			
- 2,0m x 1,2m trở lên	2		
2.05. Đèn			
- Đèn bàn làm việc	1		
- Đèn đầu giường (điều chỉnh được độ sáng)	1		
2.06. Ti vi			
- 100% số phòng	4		
- 90% số phòng trở lên	3		
- 80% số phòng trở lên	2		
- Ti vi bắt được nhiều kênh quốc tế	2		
- Ti vi bắt được nhiều kênh quốc tế	2		

- Ti vi bắt được chương trình riêng của khách sạn	2		
2.07. Đầu VIDEO	2		
2.08. Điều hoà nhiệt độ			
- 100% số phòng	4		
- 90% số phòng trở lên	3		
- 80% số phòng trở lên	2		
2.09. Tủ lạnh			
- 100% số phòng	4		
- 90% số phòng	3		
- 80% số phòng trở lên	1		
2.10. Các trang thiết bị khác được tính điểm gồm: (Nếu có đầy đủ được 24 điểm):			
Đồ gỗ:			
+ Bàn trang điểm (có thể cùng với bàn làm việc)	2		
Đồ điện:			
+ Chuông gọi cửa	1		
+ Thiết bị báo cháy	2		
+ Bảng điều khiển đầu giường (ti vi, điều hoà, radio, đèn...)	2		
+ Radio - cassette	1		
+ Máy fax	1		
Đồ vải :			
+ Tấm phủ giường	1		
+ Thảm chùi chân	1		
Đồ sành sứ, thuỷ tinh :			
+ Gương soi cả người	1		
Các loại khác			
+ Két giữ tiền và đồ vật quý	2		
+ Tranh treo tường	1		
+ Bộ đồ ăn hoa quả và dụng cụ mở bia, rượu	1		
+ Bàn chải quần áo	1		
+ Bàn chải đánh giày, mút (hoặc giấy) lau giày	1		
+ Ổ khoá điện tử dùng thẻ (ở cửa buồng ngủ)	2		
+ Trong cặp dụng tài liệu có thêm			

<ul style="list-style-type: none"> + Giấy viết thư, phong bì, bút + Bản đồ thành phố + Báo + Tạp chí <p>2.11. Các loại trang thiết bị tối thiểu (không tính điểm) phải bảo đảm đầy đủ như quy định tại khách sạn 1 sao.</p> <p>Gồm :</p> <p>Đồ gỗ :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Giường ngủ + Bàn đầu giường + Tủ để quần áo + Bàn làm việc, ghế ngồi làm việc + Bàn trà, ghế + Hộp màn (trong trường hợp có muỗi) + Giá để hành lý <p>Đồ vải :</p> <ul style="list-style-type: none"> + Đệm mút có vải bọc + Ga trải giường (màu trắng) + Gối + Chăn len có vỏ bọc + Rèm che cửa 2 lớp (vải mỏng màu sáng, vải dày màu tối) <p>Đồ điện:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Điện thoại + Đèn đầu giường + Đèn bàn làm việc + Đèn phòng + Ti vi cho 80% số buồng + Điều hoà nhiệt độ cho 80% số buồng (còn lại dùng quạt điện) + Tủ lạnh cho 80% số buồng <p>Đồ sành sứ, thuỷ tinh:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Bộ ấm chén uống trà (nếu khách có yêu cầu) + Phích nước (nếu khách có yêu cầu) + Cốc thuỷ tinh 	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>		
--	-------------------------------------	--	--

+ Bình nước lọc			
+ Gạt tàn thuốc lá			
Các loại khác:			
+ “Mắt thần” trên cửa buồng			
+ Dây khoá xích (khoá an toàn cho buồng ngủ)			
+ Mắc treo quần áo (để trong tủ)			
+ Dép đi trong nhà (mỗi giường một đôi)			
+ Sọt đựng rác			
+ Túi kim chỉ			
+ Cặp đựng tài liệu gồm có các ấn phẩm quảng cáo có dịch vụ trông khách sạn và giá cả, danh bạ điện thoại, nội quy khách sạn, nội quy về sử dụng trang thiết bị, bảng không quá rầy.			
2.12-2.13. Phòng vệ sinh:			
2.12. Chất lượng (chủ yếu là các đồ sành, sứ).			
- Chất lượng cao	20		
- Chất lượng tốt	15		
- Chất lượng khá	10		
- Chất lượng trung bình	5		
2.13. Các trang thiết bị sau được tính điểm như sau: (nếu có đầy đủ được 21 điểm)			
+ Chậu rửa mặt (lavabo)	3		
+ Bàn cầu bệt có nắp	3		
+ Bồn tắm (hoặc phòng tắm kính)	3		
+ Màn che bồn tắm	1		
+ Thiết bị vệ sinh cho phụ nữ (bidê)	2		
+ Điện thoại (nối thêm từ buồng ngủ)	2		
+ Ổ cắm dành để cạo râu	1		
+ Máy sấy tóc	1		
+ Cân kiểm tra sức khoẻ	1		
+ Dầu xoa da	1		
+ Nước gội đầu	1		
+ Mũ tắm (mỗi giường một cái)	1		
+ Áo choàng sau khi tắm	1		

<p>2.14. Các trang thiết bị tối thiểu (không tính điểm) phải bảo đảm đầy đủ theo quy định của khách sạn 1 sao, gồm:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Chậu rửa mặt (lavabo) + Bàn cầu bệt có nắp + Vòi tắm hoa sen di động + Vòi nước nóng lạnh (hoà được vào nhau) + Giá kính trên lavabo (hoặc bề đá) + Gương soi (trên lavabo) + Giá treo khăn mặt, khăn tắm + Khăn mặt, khăn tắm + Mắc treo quần áo khi tắm + Xà phòng tắm + Cốc đánh răng + Bàn chải đánh răng, kem đánh răng + Hộp đựng giấy vệ sinh và cuộn giấy vệ sinh. + Sọt đựng rác nhựa có nắp <p>2.15-2.17. Phòng ăn, bar:</p> <p>2.15. Chất lượng</p> <ul style="list-style-type: none"> - Đồ gỗ: <ul style="list-style-type: none"> + Đẹp, sang trọng, đồng bộ, chất lượng cao + Đẹp, đồng bộ, chất lượng tốt + Đồng hồ, chất lượng khá + Đồng bộ, chất lượng trung bình - Đồ vải (khăn trải bàn, khăn ăn) <ul style="list-style-type: none"> + Chất lượng cao + Chất lượng tốt + Chất lượng khá + Chất lượng trung bình - Dụng cụ ăn uống <ul style="list-style-type: none"> + Đầy đủ, đồng bộ, chất lượng cao, phù hợp với các món ăn + Đầy đủ, đồng bộ, chất lượng tốt + Đầy đủ, đồng bộ, chất lượng khá + Đầy đủ, đồng bộ, chất lượng trung bình 	<p>20</p> <p>15</p> <p>10</p> <p>5</p> <p>15</p> <p>10</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>20</p> <p>15</p> <p>10</p> <p>5</p>		
---	---	--	--

2.16. Bài trí (thể hiện ở việc sắp xếp trang thiết bị, trang trí đèn, tranh ảnh, cây cảnh)			
- Bài trí đẹp, sang trọng	5		
- Bài trí đẹp	3		
- Bài trí hài hoà	1		
2.17. Trang thiết bị, bài trí trong phòng ăn đặc sản Việt Nam (nếu có) mang tính dân tộc	5		
2.18. Khu vực bếp:			
- Trang thiết bị đầy đủ, đồng bộ, chất lượng cao	10		
- Trang thiết bị đầy đủ, chất lượng tốt	7		
- Trang thiết bị đầy đủ, chất lượng khá	5		
- Trang thiết bị đầy đủ, chất lượng trung bình	1		
2.19-2.20. Khu vực tiền sảnh			
2.19. Chất lượng và bài trí			
- Trang thiết bị đẹp, đồng bộ, sang trọng, chất lượng cao	20		
- Trang thiết bị đẹp, đồng bộ, chất lượng tốt.	15		
- Trang thiết bị đồng bộ, chất lượng khá	10		
- Trang thiết bị đồng bộ, chất lượng trung bình	5		
2.20. Trang thiết bị, bài trí khu vực tiền sảnh thể hiện được tính dân tộc	10		
2.21- 2.27. Khu vực công cộng khác:			
2.21. Thang máy (riêng cho khách, nhân viên phục vụ và hàng hoá):			
- Đạt quy định:			
+ Từ 3 tầng trở lên có thang máy	2		
+ Từ 4 tầng trở lên có thang máy	1		
- Chất lượng:			
+ Chất lượng cao	5		
+ Chất lượng tốt	3		
+ Chất lượng khá	2		
+ Chất lượng trung bình	1		
2.22. Có hệ thống báo cứu hoả	5		
- Phương tiện phòng cháy, chữa cháy (đầy đủ, hoạt động tốt)	5		
2.23. Cầu thang thoát hiểm khi có sự cố	3		

2.24. Hệ thống điện:			
- Cung cấp điện đầy đủ 24/24 giờ (có biển thể riêng của khách sạn)	2		
- Độ chiếu sáng đảm bảo theo yêu cầu của từng khu vực	1		
- Đèn cấp cứu để đề phòng khi có sự cố xảy ra	2		
2.25. Hệ thống xử lý nước (nước có thể uống được trực tiếp	2		
2.26. Thiết bị điều hoà thông thoáng (tính cho cả tiền sảnh, phòng ăn, hành lang)			
- Điều hoà trung tâm, chất lượng cao	5		
- Điều hoà khối, chất lượng tốt	3		
- Điều hoà riêng của từng khu vực chất lượng khá	2		
- Điều hoà riêng của từng khu vực, chất lượng trung bình	1		
2.27. Hệ thống máy quay phim (camera) theo dõi các khu vực công cộng trong khách sạn	3		
3. Yêu cầu về các dịch vụ và mức độ phục vụ			
3.01-3.05. Buồng ngủ:			
3.01. Đặt hoa quả hàng ngày	1		
3.02. Đặt hoa tươi hàng ngày	1		
3.03. Thay ga, gối: 2 lần/1 ngày, 1 lần/1 ngày	2		
3.04. Thay khăn tắm, khăn mặt: 2 lần/ngày, 1 lần/1 ngày	1		
3.05. Tủ lạnh (mini bar):			
- Có ít nhất 5 loại nước giải khát và 4 loại rượu	3		
- Có ít nhất 3 loại nước giải khát và 3 loại rượu	2		
- Có ít nhất 3 loại nước giải khát			
3.06-3.09. Phòng ăn :			
3.06. Các loại dịch vụ ăn và chất lượng món ăn, đồ uống:			
- Các món ăn Âu, Á cao cấp và các loại nước giải khát, ăn đặc sản Việt Nam và quốc tế với số lượng món ăn, đồ uống phong phú			
- Các món ăn Âu, Á, các loại nước giải khát có chất lượng cao, thực đơn thường xuyên thay đổi	4		
- Các món ăn Âu, Á, chất lượng tốt	3		
- Các món ăn Âu, Á, đồ giải khát thông dụng, dễ chế biến	1		
3.07. Phục vụ ăn tại phòng (nếu khách có yêu cầu)	1		
3.08. Ăn sáng tự chọn	2		

3.09. Số giờ phục vụ ăn uống:			
- Phục vụ 24/24 giờ	4		
- Phục vụ từ 6 đến 24 giờ	2		
- Phục vụ 6 đến 22 giờ	1		
3.10-3.40. Các dịch vụ bổ sung khác:			
3.10. Thời gian cấp nước nóng: 24/24 giờ	1		
3.11. Đón tiếp khách: 24/24 giờ	1		
3.12. Nhận giữ tiền và đồ vật quý:			
- Có két sắt	1		
- Có phòng giữ đồ cho khách	1		
3.13. Đổi tiền ngoại tệ (có bàn đổi tiền)	1		
3.14. Dịch vụ:			
- Chụp ảnh, rửa ảnh	1		
- Quay VIDEO	1		
- Bán tem, gửi thư cho khách	1		
Trung tâm thương mại			
- Fax	1		
- Photocopy	1		
- Đánh máy	1		
- Dịch thuật	1		
3.15. Đánh thức khách	1		
3.16. Khuân vác hành lý cho khách từ xe đến phòng ngủ	1		
3.17. Giặt là, hấp, tẩy			
- Giặt là lấy ngay (có phòng giặt là tại khách sạn)	3		
- Giặt là (đưa giặt ở bên ngoài)	1		
3.18. Dịch vụ y tế, cấp cứu :			
- Phòng y tế nhỏ, có bác sỹ trực	3		
- Có tủ thuốc với các loại thuốc cấp cứu thông dụng	3		
3.19. Điện thoại:			
- Điện thoại công cộng (có phòng điện thoại riêng)			
_ Gọi được liên tỉnh, thành phố trong nước và quốc tế	3		
- Điện thoại trong buồng ngủ:			
+ Gọi được liên tỉnh, thành phố trong nước và quốc tế trực tiếp từ phòng	3		

+ Gọi được liên tỉnh, thành phố trong nước và quốc tế thông qua điện tín viên	1		
3.20. Cửa hàng bách hoá	5		
- Quầy lưu niệm, mỹ phẩm	1		
3.21. Lấy vé máy bay, tàu xe	1		
- Lấy vé xem nhạc, kịch	1		
3.22. Cắt tóc nam, nữ			
- Trang bị hiện đại	4		
- Trang bị bình thường	2		
3.23. Sửa chữa giày, đánh giày	1		
3.24. Cho thuê văn hoá phẩm, dụng cụ thể thao	1		
3.25. Dàn nhạc trong khách sạn	3		
3.26. Phòng xoa bóp vật lý trị liệu:			
- Trang bị đầy đủ các thiết bị hiện đại	4		
- Trang thiết bị thông thường	2		
3.27. Phòng tắm hơi			
- Trang bị hiện đại	4		
- Trang bị bình thường	2		
3.28. Dịch vụ thẩm mỹ	3		
3.29. Cho thuê ô tô (khách tự lái)	3		
- Dịch vụ taxi (có xe của khách sạn)	1		
3.30. Phòng hội nghị có các thiết bị dịch thuật dành cho các hội nghị quốc tế (tối thiểu 100 chỗ)	10		
- Phòng họp bình thường (tối thiểu 30 chỗ)			
+ 4 phòng trở lên	4		
+ 3 phòng	3		
+ 2 phòng	2		
+ 1 phòng	1		
3.31. Dịch vụ đặc biệt cho người tàn tật (tiện nghi, phòng cho người tàn tật và người phục vụ)			
+ Phòng	4		
+ Người phục vụ	3		
+ Đường riêng	2		
+ Xe đẩy	1		

3.32. Dịch vụ thông tin			
- Quầy thông tin	1		
- Quầy bán báo, bưu điện	1		
3.33. Dịch vụ trông giữ trẻ (có phòng đồ chơi, người phục vụ)	5		
3.34. Phòng chiếu phim hoặc hoà nhạc	3		
3.35. Câu lạc bộ giải trí (bi-a, karaoke)	3		
3.36. Phòng tập thể thao	3		
3.37. Sân tennis	10		
3.38. Phòng khiêu vũ :			
- Ánh sáng hiện đại, âm thanh tốt, trang trí đặc biệt	10		
- Trang trí đẹp, âm thanh tốt	7		
- Trang trí bình thường, âm thanh tốt	5		
3.39. Bể bơi:	5		
- Bể bơi trong nhà	20		
- Bể bơi ở ngoài trời	15		
3. 40. May đo	2		
4. Yêu cầu về cán bộ, nhân viên phục vụ:			
4.01. Trình độ nghiệp vụ, chuyên môn: (thể hiện qua bằng, chứng chỉ)			
- Cán bộ quản lý khách sạn (Giám đốc khách sạn).	8		
- Tốt nghiệp đại học kinh tế du lịch hoặc đại học quản trị kinh doanh khách sạn; biết một ngoại ngữ ở mức thông thạo (Đại học: 6, Ngoại ngữ: 2)			
+ Tốt nghiệp đại học kinh tế hoặc đại học tài chính; qua khoá học quản trị kinh doanh khách sạn tối thiểu 6 tháng, biết một ngoại ngữ ở mức thông thạo (Đại học: 3, quản trị kinh doanh: 2, ngoại ngữ: 2)			
+ Tốt nghiệp đại học kinh tế hoặc đại học tài chính; qua khoá học quản trị kinh doanh khách sạn tối thiểu 3 tháng, biết một ngoại ngữ thông dụng (bằng B) , đủ khả năng giao tiếp (Đại học 2, Quản trị kinh doanh: 1, ngoại ngữ: 1)			
- Cán bộ chủ chốt tổ trưởng, Maitred d'hôtel) một số bộ phận:			
- Tiếp tân:			
+ Được đào tạo qua trường lớp về nghiệp vụ (tối thiểu 1 năm)	3		

+ Biết ngoại ngữ ở mức thông thạo (đại học)	3		
+ Biết ngoại ngữ ở mức giao dịch (bằng C)	1		
- Bàn:			
+ Được đào tạo qua trường lớp về nghiệp vụ (tối thiểu 1 năm)	3		
+ Biết ngoại ngữ ở mức thông thạo (đại học)	2		
+ Biết ngoại ngữ ở mức giao dịch (bằng C)	1		
- Buồng:			
+ Được đào tạo qua trường lớp về nghiệp vụ (tối thiểu 1 năm)	3		
+ Biết ngoại ngữ ở mức giao dịch (bằng B)	1		
- Bếp:			
+ Được đào tạo qua trường lớp về nghiệp vụ (tối thiểu 1 năm)	3		
+ Biết ngoại ngữ ở mức giao dịch (bằng B)	1		
- Nhân viên phục vụ:			
- Tỷ lệ được đào tạo chuyên môn nghiệp vụ: (tối thiểu 1 năm)			
+ 100% số nhân viên	20		
+ 95% số nhân viên trở lên	15		
+ 90% số nhân viên trở lên	10		
Trường hợp có hơn 20% số nhân viên trong khách sạn được đào tạo ngắn hạn (6 tháng hoặc 3 tháng) thì sẽ bị trừ điểm tùy theo mức độ, số điểm trừ tối đa là 10 điểm			
- Ngoại ngữ: (đối với nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách: tiếp tân, bàn, bar, điện thoại)			
+ Biết 2 ngoại ngữ thông thạo (đại học)			
* 50% số nhân viên trở lên	8		
* 30% số nhân viên trở lên	6		
+ Biết 1 ngoại ngữ thông thạo (đại học)			
* 100% số nhân viên	6		
* 70% số nhân viên trở lên	4		
* 50% số nhân viên trở lên	3		
+ Biết 1 ngoại ngữ ở mức giao dịch (bằng B)			
* 100% số nhân viên	3		

* 70% số nhân viên trở lên	2		
* 50% số nhân viên trở lên	1		
4.02. Chất lượng phục vụ			
Thể hiện ở mức độ sẵn sàng phục vụ đảm bảo giờ giấc, phục vụ chu đáo, nhiệt tình, đúng kỹ thuật.			
- Rất tốt	20		
- Tốt	15		
- Khá	10		
- Trung bình	5		
4.03. Trang phục			
- Trang phục thuận tiện, kiểu dáng đẹp, lịch sự	4		
- Trang phục thuận tiện, kiểu dáng bình thường	2		
4.04 Trang phục mang bản sắc dân tộc	4		
5. Yêu cầu về vệ sinh:			
5.01. Vệ sinh môi trường xung quanh khách sạn			
- Tốt	10		
- Khá	5		
- Trung bình	1		
5.02. Vệ sinh các khu vực trong khách sạn			
- Tiền sảnh và khu vực công cộng			
+ Tốt	10		
+ Khá	5		
+ Trung bình	1		
- Buồng (có niêm phong thiết bị vệ sinh và cốc uống nước sau khi làm vệ sinh, nếu không sẽ trừ 2 điểm sau khi cộng)			
+ Tốt	10		
+ Khá	5		
+ Trung bình	1		
- Phòng ăn			
+ Tốt	10		
+ Khá	5		
+ Trung bình	1		
- Bếp			
+ Tốt	10		

+ Khá	5		
+ Trung bình	1		
5.03. Vệ sinh cá nhân			
- Tốt (bảo đảm yêu cầu vệ sinh cá nhân tốt, khách sạn có phòng thay quần áo, phòng tắm, vệ sinh riêng (nam, nữ cho nhân viên phục vụ)			
- Khá (bảo đảm yêu cầu vệ sinh cá nhân khá, khách sạn có phòng thay quần áo, phòng tắm, vệ sinh riêng cho nhân viên phục vụ)	5		
- Trung bình (bảo đảm vệ sinh cá nhân ở mức trung bình, khách sạn có phòng thay quần áo, phòng tắm, vệ sinh cho nhân viên phục vụ (không có phòng tắm)	1		

Khách sạn được công nhận là:

1 sao: 230 điểm, trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu là 100.

2 sao: 300 điểm, trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu là 140.

3 sao: 4500 điểm, trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu là 50.

4 sao: 630 điểm, trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu là 110.

5 sao: 700 điểm, trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu là 140.

Ngoài ra, cần phải đạt một số chỉ tiêu sau:

Các chỉ tiêu	Hạng khách sạn (sao)	Điểm
1	2	3
1. Yêu cầu về vị trí, kiến trúc		
1.01. Vị trí:		
- Vị trí tốt	4,5	15
- vị trí khá	3	10
1.02. Thiết kế khách sạn:		
- Khách sạn xây dựng đẹp, độc đáo, toàn cảnh được thiết kế thống nhất	5	6
Tiền sảnh:		
1.03. Diện tích tiền sảnh		
- 120m ² trở lên	5	5
- 80m ² trở lên		
Buồng ngủ		
1.04. Độ cách âm của buồng ngủ:		
- Cách âm tốt, không có tiếng động bên ngoài vào	4,5	4

1.05. Sàn nhà (buồng ngủ):		
- Lát bằng vật liệu chất lượng cao	4,5	4
- Lát bằng vật liệu chất lượng tốt	3	2
Phòng vệ sinh:		
1.06. Diện tích buồng vệ sinh:		
- 7m ² trở lên	4,5	5
1.07. Vật liệu xây dựng của phòng vệ sinh		
- Lát bằng vật liệu chất lượng cao	4,5	4
Phòng ăn, bar		
1.08. Các loại và số lượng phòng ăn uống		
- Phải có 3 loại phòng ăn, uống (phòng ăn, phòng tiệc, phòng đặc sản)	4,5	
2. Trang thiết bị tiện nghi:		
Buồng ngủ:		
2.01. Chất lượng trang thiết bị buồng ngủ:		
- Trang thiết bị đẹp, sang trọng, chất lượng cao:	4,5	
Đồ gỗ: 30, đồ vải: 20, đồ điện: 20, đồ sành sứ, thủy tinh và các loại khác: 20.		
- Trang thiết bị đẹp, chất lượng tốt		
Đồ gỗ: 25, đồ vải: 15, đồ điện: 15, đồ sành sứ thủy tinh và các loại khác: 15	3	
2.02. Mức độ đồng bộ hài hoà:		
Trang thiết bị đồng bộ, bài trí đẹp sang trọng	4,5	10
2.03. Ti vi:		
- 100% số phòng	3,4,5	4
2.04. Điều hoà nhiệt độ:	3,4,5	4
- 100% số phòng		
- 90% số phòng trở lên	2	3
- 80% số phòng trở lên	1	2
2.05. Tủ lạnh		
- 100% số phòng	4,5	4
2.06. Các loại trang thiết bị buồng tối thiểu phải đảm bảo đầy đủ như quy định tại khách sạn 1 sao	1,2,3,4,5	
Buồng vệ sinh		
2.07. Chất lượng buồng vệ sinh (chủ yếu là các đồ sành, sứ)		
- Chất lượng cao	4,5	20
- Chất lượng tốt	3	15
Phòng ăn, bar:		
2.08. Chất lượng trang thiết bị, dụng cụ phòng ăn, bar		

Đồ gỗ; 20, đồ vải: 10. Dụng cụ ăn uống: 20	4,5	
Đồ gỗ: 15, đồ vải: 7, dụng cụ ăn uống: 15	3	
2.09. Bài trí phòng ăn, bar:		
- Bài trí đẹp, sang trọng	4,5	5
- Bài trí đẹp	3	3
Tiền sảnh:		
2.10. Trang thiết bị đẹp, đồng bộ sang trọng chất lượng cao.	4,5	20
- Trang thiết bị đẹp, đồng bộ, chất lượng tốt	3	15
Khu vực công cộng:		
2.11. Có hệ thống báo cứu hoả	3,4,5	5
- Phương tiện phòng cháy, chữa cháy		5
2.12. Hệ thống điện:		
- Cung cấp điện đầy đủ 24 giờ/ngày	1,2,3,4,5,	2
- Điện chiếu sáng đảm bảo theo yêu cầu của từng khu vực	1,2,3,4,5	1
- Đèn cấp cứu để phòng khi có sự cố xảy ra	1,2,3,4,5	2
3. Yêu cầu về các dịch vụ và mức độ phục vụ		
Buồng ngủ:		
3.01. Đặt hoa quả hàng ngày	4,5	1
3.02. Đặt hoa tươi hàng ngày	4,5	1
3.03. Thay ga, gối 2 lần/1 ngày	5	2
3.04. Thay khăn tắm, khăn mặt 2 lần/ngày	5	2
3.05. Tủ lạnh (mini bar)		
- Có ít nhất là 5 loại nước giải khát và 4 loại rượu	5	3
- Có ít nhất 3 loại nước giải khát và 3 loại rượu	3,4	4
3.06. Điện thoại trong phòng	3,4,5	3
	1,2	1
Phòng ăn:		
3.07. Các loại món ăn, đồ uống		
- Các món ăn Âu, Á cao cấp và các loại nước giải khát, ăn đặc sản Việt Nam và quốc tế với số lượng món ăn, đồ uống phong phú	5	5
- Các món ăn Âu, Á, các loại nước giải khát có chất lượng cao, thực đơn thường xuyên thay đổi	4	4
- Các món ăn Âu, Á chất lượng tốt	3	3
3.08. Phục vụ ăn tại phòng (nếu khách có yêu cầu)	3,4,5	1
3.09. Số giờ phục vụ ăn, uống		
- Phục vụ 24/24 giờ	5	4
Các dịch vụ bổ sung khác:		

Đảm bảo đủ các dịch vụ theo yêu cầu tối thiểu của từng hạng, trừ một số dịch vụ như: vũ trường, xông hơi, xoa bóp, may đo, thẩm mỹ, cho thuê ô tô (tự lái)	1,2,3,4,5	
4. Yêu cầu về cán bộ, nhân viên phục vụ		
4.02. Chất lượng phục vụ: (ở tất cả các bộ phận trong khách sạn: tiếp tân, buồng, phòng ăn và các dịch vụ khác)		
Phục vụ rất tốt.	4,5	
	3	
5. Yêu cầu vệ sinh		
5.01. Vệ sinh các khu vực trong khách sạn:		
- Tiền sảnh và khu vực công cộng:		
Tốt	4,5	10
- Buồng:		
Tốt	4,5	10
- Phòng ăn:		
Tốt	4,5	10
- Bếp:		
Tốt	4,5	10
5.02. Vệ sinh cá nhân:		
Tốt	4,5	10

PHỤ LỤC 5

TRANG THIẾT BỊ NỘI THẤT BUỒNG KHÁCH SẠN 1 SAO

1. Đồ gỗ

- Giường ngủ
- Bàn đầu giường
- Tủ để quần áo.
- Bàn và ghế ngồi làm việc (có đặt thêm gương để làm bàn trang điểm).
- Bàn trà, ghế.
- Hộp màu (trong trường hợp có muối).
- Giá để hành lý.

2. Đồ vải

- Đệm mút có vải bọc.
- Ga trải giường
- Gối
- Chăn len có vỏ bọc
- Ri đô che cửa 2 lớp (vải mỏng màu sáng, vải dày màu tối).

3. Đồ điện

- Điện thoại
- Đèn đầu giường
- Đèn bàn làm việc
- Đèn phòng.
- Ti vi cho 80% số buồng
- Điều hoà nhiệt độ cho 80% số buồng (còn lại dùng quạt điện)
- Tủ lạnh cho 80% số buồng.

4. Đồ sành sứ, thuỷ tinh

- Bộ ấm chén uống trà (nếu khách có yêu cầu).
- Phích nước (nếu khách có yêu cầu).
- Cốc thuỷ tinh
- Bình nước lọc

- Gạt tàn thuốc lá

5. Các loại khác

- “Mắt thần” trên cửa buồng
- Dây khoá xích (khoá an toàn cho phòng ngủ).
- Mắc treo quần áo (để trong tủ).
- Dép đi trong nhà (mỗi giường một đôi).
- Sọt đựng rác
- Túi kim chỉ
- Túi đựng đồ giặt là

Cặp da đựng : các ấn phẩm quảng cáo dịch vụ trong khách sạn và giá cả, danh bạ điện thoại, nội quy khách sạn, nội quy về số lượng trang thiết bị, bảng không quấy rầy.

PHỤ LỤC 6

TRANG THIẾT BỊ PHÒNG VỆ SINH KHÁCH SẠN 1 SAO

(Trong buồng ngủ của khách)

- Chậu rửa mặt (lavabo).
- Bàn cầu bệt có nắp
- Vòi tắm hoa sen di động
- Vòi nước nóng, lạnh (hoà được vào nhau).
- Giá kính trên lavabo (hoặc bệ đá).
- Gương soi (trên lavabô)
- Giá treo khăn mặt, khăn tắm
- Khăn mặt và khăn tắm
- Mắc treo quần áo khi tắm
- Xà phòng tắm
- Cốc đánh răng
- Bàn chải đánh răng, kem đánh răng
- Hộp đựng giấy vệ sinh và cuộn giấy vệ sinh
- Sọt đựng rác nhựa có nắp.

PHỤ LỤC 7

CHẤT LƯỢNG TRANG THIẾT BỊ CỦA TỪNG HẠNG KHÁCH SẠN (Dùng để tham khảo)

Loại trang bị	Khách sạn loại 1,2 sao	Khách sạn loại 3,4,5 sao
I. Buồng 1. Đồ gỗ	Có thể dùng đồ bán sẵn, không bị sét, xước, đồng màu với các trang thiết bị khác trong phòng (không nên dùng bàn, ghế nhựa).	Gỗ chất lượng cao (tắm, ướp, sơn, ép). Thiết kế kiểu dáng đẹp, đồng bộ về màu sắc, kiểu dáng, kích cỡ và đồng màu với các trang thiết bị khác trong phòng, thể hiện được sự sang trọng, lịch sử.
2. Đồ vải	<ul style="list-style-type: none"> - Ga (bọc đệm, bọc gối) dùng vải cotton trắng, không để xảy ra tình trạng bị ố, thủng - Ri đô 2 lớp. Lớp dày có thể dùng bằng vải thun - Tấm phủ giường có thể dùng vải thun (Ri đô, tấm phủ giường phải cùng gam màu, phù hợp với màu trang thiết bị khác và màu của tường). <ul style="list-style-type: none"> - Khăn mặt, khăn tắm bằng sợi bông trắng, không để xảy ra tình trạng bị ngả màu 	<ul style="list-style-type: none"> - Đệm dùng loại dày 20cm, độ đàn hồi tốt - Ga (bọc đệm, bọc gối) dùng vải cotton trắng. - Ri đô 2 lớp, lớp dày có thể dùng bằng vải thô, cứng, lớp mỏng bằng ren trắng. - Tấm phủ giường bằng vải thô dày (hoặc trần bông). - Thảm mịn, có khả năng chống cháy. (Ri đô, tấm phủ giường, thảm trải phải cùng gam màu, phù hợp với màu trang thiết bị khác và màu của tường) <ul style="list-style-type: none"> - Khăn mặt, khăn tắm bằng sợi bông trắng, có in chìm biểu tượng và tên của khách sạn
3. Đồ điện	Có thể sử dụng điều hoà (2 chiều riêng cho từng phòng, không có tiếng ồn, không bị rò rỉ, vô tuyến có thể dùng loại dưới 21 Inch; tủ lạnh 50 lít. Các loại đồ điện luôn đảm bảo hoạt động tốt.	Nên dùng điều hoà trung tâm, vô tuyến từ 21 Inch trở lên, tủ lạnh 50 lít Các loại đồ điện nên sử dụng đồ của các hãng có chất lượng tốt và rất tốt.
4. Đồ sành sứ, thuỷ tinh	- Cốc, tách có thể sử dụng loại bán sẵn, nhưng cần đảm bảo sự đồng bộ.	- Cốc, tách nên sử dụng loại men trắng, có in biểu tượng tên của khách sạn. - Lavabo, bồn tắm, bàn cầu nên dùng

	- Lavabo, bồn tắm, bàn cầu có thể sử dụng hàng sản xuất tại địa phương, không để tình trạng bị ố nứt.	men trắng của những hãng sản xuất có chất lượng tốt và rất tốt.
II. Phòng ăn	Khăn trải bàn bằng vải cotton trắng	Khăn trải bàn bằng vải cotton trắng
1. Đồ vải		
2. Dụng cụ ăn, uống	- Bát đĩa, chén có thể dùng đồ bán sẵn, đảm bảo đồng bộ, không để tình trạng bị sứt	- Bát, đĩa, chén nên dùng loại men trắng, có in biểu tượng, tên của khách sạn. Có lưu ý tới tính chất của từng loại phòng ăn mà sử dụng cho phù hợp. - Thìa, đĩa nên dùng bằng Inoc (nên có một số lượng nhất định thìa, đĩa bằng bạc để dùng trong những bữa tiệc sang trọng). - Đũa ăn nên dùng bằng nhựa,
3. Đồ gỗ (bàn ghế)	Có thể dùng đồ bán sẵn (không nên dùng đồ nhựa)	Dùng gỗ có chất lượng tốt, kiểu dáng đẹp. Đặc biệt đối với ghế ngồi ăn nên dùng ghế bọc đệm, màu sắc trang nhã, hài hoà, thể hiện được sự sang trọng, lịch sự.
III. Tiếp tân (chủ yếu là đồ gỗ)	- Bàn ghế trong khu vực tiền sảnh có thể dùng đồ mua sẵn	- Quầy tiếp tân nên dùng bằng gỗ chất lượng cao (tấm, ướp, sơn, ép) kiểu dáng đẹp - Bàn ghế trong khu vực tiền sảnh nên dùng bàn, ghế salon, đệm bọc vải thô, màu sắc, hài hoà, trang nhã.
IV. Bếp	- Bàn sơ chế, chế biến, dụng cụ nấu luôn đảm bảo sạch sẽ	- Bàn để sơ chế, chế biến nên bọc bằng Inoc - Dụng cụ nấu luôn đảm bảo độ mới, sạch

Chuyên đề 1

Rà soát các văn bản pháp quy hiện hành về dịch vụ ngân hàng, bưu chính viễn thông liên quan tới lĩnh vực du lịch

1.1. Hệ thống văn bản pháp quy về dịch vụ ngân hàng liên quan đến du lịch

Trong hoạt động kinh doanh du lịch, để đạt được hiệu quả kinh tế cần thiết có tham gia của nhiều ngành nghề và lĩnh vực đặc biệt là hoạt động của hệ thống ngân hàng. Khả năng hỗ trợ của ngành ngân hàng càng cao, càng ổn định thì tính bền vững trong phát triển du lịch từ góc độ kinh tế càng được đảm bảo.

Đối với hoạt động phát triển du lịch, mặc dù khả năng quay vòng vốn là lớn hơn so với nhiều ngành nghề kinh tế khác. Tuy nhiên do đặc thù của hoạt động dịch vụ phải thường xuyên đổi mới công nghệ, nâng cấp và phát triển hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao và đa dạng của khách du lịch nên để đảm bảo sự phát triển du lịch bền vững từ góc độ kinh tế, việc có được chính sách phù hợp để đảm bảo có được sự ưu đãi từ phía ngân hàng là hết sức quan trọng. Điều này càng có ý nghĩa trong hoàn cảnh khi môi trường kinh doanh và cạnh tranh giữa các nước trong khu vực ngày càng diễn ra gay gắt.

Căn cứ vào thực tiễn hoạt động dịch vụ ngân hàng và hoạt động kinh doanh du lịch trong thời gian qua của Việt Nam và kinh nghiệm quốc tế trong lĩnh vực này; để góp phần đảm bảo sự phát triển du lịch bền vững từ góc độ kinh tế, một số chính sách cần được xem xét bao gồm:

- Quyết định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước số 382/QĐ-NH7 ngày 28 tháng 12 năm 1995 về việc mang ngoại tệ tiền mặt và séc du lịch khi xuất nhập cảnh. Quyết định này cho phép người Việt Nam, người nước ngoài khi xuất cảnh, nhập cảnh tại cửa khẩu Việt Nam mang theo ngoại tệ tiền mặt và séc du lịch (sau đây gọi chung là ngoại tệ) có giá trị đến 7.000 USD (bảy nghìn đô la Mỹ) thì không phải khai báo Hải quan cửa khẩu. Trường hợp mang trên 7.000 USD phải khai báo Hải quan cửa khẩu. Bên cạnh đó, người Việt Nam, người nước ngoài khi xuất cảnh mang theo ngoại tệ có giá trị trên 7.000 USD phải có giấy phép mang ngoại tệ của Ngân hàng Nhà nước hoặc ngân hàng thương mại được Ngân hàng Nhà nước uỷ quyền,

trừ những người đã mang ngoại tệ vào Việt Nam, nhưng chi tiêu không hết.

- Quyết định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước số 383/QĐ-NH7, ngày 28 tháng 12 năm 1995 sửa đổi điều 2 Quyết định 455/QĐ-NH7 ngày 24/8/1995 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước về việc cấp giấy phép mang ngoại tệ tiền mặt và séc du lịch ra nước ngoài.

- Quyết định số 65/1999/QĐ-NHNN7 ngày 25 tháng 2 năm 1999 về việc quy định nguyên tắc ấn định tỷ giá mua bán ngoại tệ của các tổ chức tín dụng được phép kinh doanh ngoại tệ. Quyết định này cho phép Tổng giám đốc (giám đốc) các tổ chức tín dụng được phép kinh doanh ngoại tệ xác định tỷ giá mua, tỷ giá giao ngay (SPOT) của đồng Việt Nam với các ngoại tệ theo nguyên tắc đối với đô la Mỹ tối đa không được vượt quá 0,1% so với tỷ giá giao dịch thực tế bình quân trên thị trường liên Ngân hàng của ngày giao dịch gần nhất trước đó do Ngân hàng Nhà nước công bố hàng ngày.

- Nghị định của Chính phủ số 63/1998/NĐ-CP về quản lý ngoại hối. Nghị định này quy định về ngoại hối và quản lý hoạt động ngoại hối của tổ chức, cá nhân Việt Nam trên lãnh thổ Việt Nam và ở nước ngoài, của tổ chức, cá nhân nước ngoài trên lãnh thổ Việt Nam.

- Quyết định của Thống đốc ngân hàng nhà nước số 1216/2003/ QĐ-NHNN ngày 9 tháng 10 năm 2003 về việc ban hành quy chế hoạt động bán đổi ngoại tệ. Quyết định này cho phép các tổ chức là doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp của tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, công ty trách nhiệm hữu hạn, công ty cổ phần, công ty hợp doanh, doanh nghiệp tư nhân, hợp tác xã, doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực du lịch, dịch vụ vui chơi giải trí, khách sạn, nhà hàng, siêu thị, giao thông vận tải, vàng bạc, đá quý và các tổ chức thường xuyên có hoạt động cung cấp hàng hóa, dịch vụ cho người nước ngoài được uỷ nhiệm làm đại lý đổi ngoại tệ.

- Quyết định của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước số 1626/2001/QĐ-NHNN ngày 31 tháng 12 năm 2001 công bố lãi suất cơ bản làm cơ sở cho tổ chức tín dụng ấn định lãi suất cho vay bằng đồng Việt Nam đối với khách hàng. Theo quyết định này, mức lãi suất cơ bản ấn định cho các tổ chức tín dụng cho khách hàng vay tiền bằng đồng Việt Nam là 0,60%/tháng.

- Chỉ thị của Thống đốc ngân hàng nhà nước số 03/2003/CT-NHNN ngày 21 tháng 5 năm 2003 về tín dụng Ngân hàng phục vụ nâng cao hiệu quả và sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Quyết định này cho phép tạo điều

kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế tiếp cận một cách thuận lợi với vốn tín dụng ngân hàng để đầu tư sản xuất, đổi mới công nghệ, đào tạo nguồn nhân lực theo hướng: cải tiến quy trình, đơn giản hoá thủ tục, hồ sơ cho vay, rút ngắn thời gian giải quyết cho vay nhưng đảm bảo thực hiện đúng các quy định của pháp luật; niềm yết công khai và tiếp cận trực tiếp với doanh nghiệp để hướng dẫn về điều kiện cho vay, quy trình, thủ tục vay vốn, thời gian tối đa giải quyết món vay và kịp thời thẩm định, quyết định cho vay đối với các nhu cầu vay vốn của doanh nghiệp đáp ứng các điều kiện cho vay. Bên cạnh đó, quyết định này cho phép các doanh nghiệp chủ động nguồn vốn đáp ứng nhu cầu đầu tư sản xuất, đổi mới công nghệ, đào tạo nguồn nhân lực với lãi suất phù hợp, không phân biệt loại hình doanh nghiệp là kinh tế nhà nước, kinh tế tập thể hay kinh tế tư nhân, nếu các doanh nghiệp, hợp tác xã này đáp ứng được các điều kiện cho vay theo cơ chế cho vay và bảo đảm tiền vay hiện hành. Chú trọng cho các doanh nghiệp vay vốn đầu tư xây dựng, mua sắm, cải tiến dây chuyền máy móc thiết bị phục vụ cho việc nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh ngay trong từng loại sản phẩm, nhất là các sản phẩm có lợi thế về sản xuất, có thị trường tiêu thụ và những sản phẩm thuộc nhóm hàng nằm trong lộ trình hội nhập với các nước trong khu vực. Đối với các doanh nghiệp có dự án sản xuất các sản phẩm hàng hoá có chất lượng cao, có sức cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế, thì các ngân hàng thương mại ưu tiên bố trí nguồn vốn trung và dài hạn để các doanh nghiệp này vay vốn với thời hạn phù hợp với thời gian thu hồi vốn đầu tư của dự án.

- Thông tư của Ngân hàng nhà nước Việt Nam số 03/2004/TT – NHNN, ngày 25 tháng 5 năm 2004 Hướng dẫn về quản lý ngoại hối đối với việc góp vốn, mua cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài trong các doanh nghiệp Việt Nam.

- Theo đề nghị của Tổng cục Du lịch tại công văn số 501/TCDL ngày 23/5/1994, Liên Bộ Tài chính - Ngoại giao - Nội vụ hướng dẫn bổ sung mức thu lệ phí thị thực quy định tại điểm 1, phần III Thông tư số 71 TT/LB ngày 05/12/1991 của Liên Bộ Tài chính - Ngoại giao - Nội vụ như sau: “Lệ phí thị thực đối với khách du lịch bằng tàu biển lên bờ tham quan ban ngày, đêm lại xuống tàu và khách du lịch đi máy bay đến tham quan thành phố trong ngày theo đoàn và không nghỉ qua đêm là 15 USD/ thị thực”.

- Quy chế thanh toán trong mua bán, trao đổi hàng hoá và dịch vụ tại

khu vực biên giới và khu kinh tế cửa khẩu, Việt Nam - Trung Quốc (Ban hành kèm theo Quyết định số: 689/2004/QĐ-NHNN ngày 07 tháng 6 năm 2004 của Thống đốc Ngân hàng Nhà nước).

- Ngày 17 tháng 3 năm 2000 Thống đốc Ngân hàng nhà nước ban hành quyết định số 92/2000/QĐ- NHNN7 về việc mang ngoại tệ tiền mặt đồng Việt Nam bằng tiền mặt đối với cá nhân xuất nhập cảnh hoặc giấy chứng minh biên giới. Theo đó, các cá nhân khi xuất nhập cảnh có mang tiền của nước chung biên giới. Và đồng Việt Nam trên mức quy định dưới đây phải khai báo Hải quan cửa khẩu:

1. Đối với trường hợp qua cửa khẩu biên giới Việt Nam - Trung Quốc
6000 nhân dân tệ Trung Quốc
10 triệu VN đồng
2. Đối với trường hợp qua cửa khẩu biên giới Việt Lào
3 triệu kíp Lào
10 triệu VNĐ
3. Đối với trường hợp qua cửa khẩu Việt Nam – Campuchia
10 triệu RIEL Campuchia
10 triệu VND

- Thực hiện Điều 2 Quyết định số 36/2003/QĐ-TTg ngày 11/3/2003 của Thủ tướng Chính phủ về việc ban hành Quy chế góp vốn, mua cổ phần của nhà đầu tư nước ngoài trong các doanh nghiệp Việt Nam, Ngân hàng Nhà nước hướng dẫn cụ thể về quản lý ngoại hối đối với việc nhà đầu tư nước ngoài góp vốn, mua cổ phần trong các doanh nghiệp Việt Nam.

1.2. Hệ thống văn bản pháp quy về dịch vụ bưu chính viễn thông liên quan đến du lịch

Hệ thống văn bản pháp quy trong lĩnh vực quản lý dịch vụ bưu chính viễn thông đối với ngành du lịch là một công cụ hữu hiệu để nâng cao chất lượng dịch vụ bưu chính viễn thông và quản lý nhà nước về dịch vụ bưu chính viễn thông.

Hiện nay, các quy định về giá cước và phụ phí dịch vụ viễn thông liên quan đến du lịch, khách sạn được quy định tại các Quyết định số 15/2006/QĐ-BBCVT ngày 08 tháng 05 năm 2006 về việc ban hành cước dịch vụ điện thoại quốc tế do Tổng Công ty Bưu chính - Viễn thông Việt Nam cung cấp; Quyết định số 26/2005/QĐ-BBCVT về việc ban hành cước

dịch vụ điện thoại đường dài nội tỉnh do Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam ban hành ngày 29 tháng 7 năm 2005; Quyết định số 26/2006/QĐ-BBCVT về việc ban hành cước dịch vụ điện thoại đường dài liên tỉnh do Tổng Công ty Bưu chính Viễn thông Việt Nam cung cấp của Bộ Bưu chính, Viễn thông và Thông tư số 01/1999/TT-TCDL ngày 2 tháng 6 năm 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:

- Đối với cước dịch vụ viễn thông quốc tế, tại các điểm công cộng ngoài mức cước dịch vụ được quy định, doanh nghiệp được quyền thu thêm cước phục vụ. Mức cước phục vụ do doanh nghiệp quản lý điểm công cộng quyết định nhưng phải đảm bảo không phân biệt đối xử giữa các dịch vụ của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ điện thoại quốc tế.

- Đối với cước dịch vụ viễn thông trong nước, tại các điểm công cộng ngoài mức cước dịch vụ được quy định, doanh nghiệp được quyền thu thêm cước phục vụ nhưng mức thu tối đa không quá 454 đồng/cuộc và không được phân biệt đối xử giữa các dịch vụ của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ tương ứng.

Ngày 27/10/2003, Thủ tướng Chính phủ ban hành quyết định số 217/2003/QĐ/TTg về quản lý giá cước dịch vụ bưu chính, viễn thông. Theo quyết định này, Nhà nước tôn trọng quyền định giá cước và cạnh tranh về giá cước với các doanh nghiệp bưu chính viễn thông theo quy định của pháp luật. Vì vậy, các doanh nghiệp viễn thông (như Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT), Công ty viễn thông quân đội (Viettel)...) được quyền quy định giá cước trên cơ sở khung giá do nhà nước quy định. Giá cước được xác định trên cơ sở chi phí sản xuất sản phẩm dịch vụ, quan hệ cung cầu trên thị trường và tương quan hợp lý với mức giá cước của khu vực và thế giới. Thủ tướng Chính phủ và Bộ trưởng Bộ BC-VT được giao nhiệm vụ và thẩm quyền quản lý giá cước. Người sử dụng có quyền được thông tin đầy đủ, chính xác, được khiếu nại đối với những sai sót về giá cước, sai sót trong việc cung cấp giá cước... và tất nhiên phải có nghĩa vụ thanh toán tiền giá cước theo hợp đồng thỏa thuận.

Với Quyết định 217/2003/QĐ/TTg, Nhà nước đã tôn trọng quyền định giá cước và quyền cạnh tranh về giá cước của các doanh nghiệp BC-VT theo quy định của pháp luật. Các doanh nghiệp đều có thể sử dụng tất cả các biện pháp cần thiết để bình ổn giá cước, bảo vệ quyền và lợi ích hợp

pháp của người sử dụng dịch vụ, cũng như các doanh nghiệp BC-VT và Nhà nước; được tạo điều kiện để các doanh nghiệp này phát triển mạng lưới dịch vụ tại khu vực nông thôn, vùng sâu, biên giới, hải đảo.

Tiếp theo đó, ngày 6/1/2004, Bộ BC-VT đã có công văn số 16/BBCVT-KHTC hướng dẫn triển khai Quyết định 217/2003/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ về quản lý giá cước dịch vụ BC-VT. Theo đó, doanh nghiệp không nắm thị phần khổng lồ được tự quyết định giá cước các dịch vụ viễn thông.

Đối với mức cước dịch vụ điện thoại đường dài liên tỉnh mạng PSTN thì mức tối đa các doanh nghiệp viễn thông được thu của khách hàng là 1.636 đồng/phút và mức tối thiểu là 909 đồng/phút. Đối với dịch vụ điện thoại đường dài liên tỉnh mạng NGN 64Kbps sử dụng thẻ trả tiền trước, điện thoại IP đường dài liên tỉnh (VoIP) trả sau, điện thoại IP đường dài liên tỉnh sử dụng thẻ trả trước, điện thoại đường dài liên tỉnh NGN 8Kbps sử dụng thẻ trả tiền trước thì mức tối đa các doanh nghiệp viễn thông không được thu cao hơn mức cước dịch vụ điện thoại liên tỉnh mạng PSTN cùng vùng tại thời điểm tương ứng và mức tối thiểu không thấp hơn 20% mức cước dịch vụ điện thoại liên tỉnh mạng PSTN cùng vùng tại thời điểm tương ứng với phương thức tính cước theo phương án không thấp hơn Block 6 giây cho mức cước đầu tiên và không thấp hơn 01 giây cho đơn vị tiếp theo.

Với cước phí trần mà Bộ Bưu chính Viễn thông quy định cho các doanh nghiệp viễn thông thu của khách hàng khi cung cấp dịch vụ điện thoại quốc tế là 068 USD/1 phút và mức sàn là 0,44 USD/phút với loại hình quay số tự động (IDD) mạng PSTN. Đối với mức cước dịch vụ điện thoại quốc tế mạng NGN 64 Kpbs sử dụng thẻ trả tiền trước không được vượt khung trần quy định của loại hình liên lạc điện thoại quốc tế sử dụng mạng PSTN tương ứng và mức cước tối thiểu đối với mạng NGN 64Kbps không thấp hơn 10% so với mức cước quy định của loại điện thoại quốc tế có sử dụng mạng PSTN tương ứng.

Cước điện thoại IP quốc tế (VOIP) trả sau thì khung cước quy định cho các doanh nghiệp như sau:

- Đối với dịch vụ điện thoại IP quốc tế trả sau

Mức cước tối đa: 0,51 USD/1 phút

Mức cước tối thiểu: 0,40 USD/1 phút

- Đối với dịch vụ điện thoại quốc tế sử dụng thẻ trả trước

Mức cước tối đa: 0,42 USD/1 phút

Mức cước tối thiểu: 0,33 USD/1 phút

Theo quyết định số 25/2006/QĐ-BBCVT ngày 10/7/2006, Bộ Bưu chính Viễn thông đã ban hành bảng giá cước viễn thông nội hạt của Tập đoàn bưu chính viễn thông như sau:

**Bảng cước thuê kênh viễn thông nội hạt
(chưa bao gồm thuế giá trị gia tăng):**

Đơn vị tính: 1000 VNĐ/Kênh/Tháng

T T	Kênh tốc độ	Các mức cước	
		Sàn	Trần
1	Kênh tốc độ 56/64 Kbps	783	1.096
2	Kênh tốc độ 2 Mbps	6.578	9.209
3	Kênh tốc độ 45 Mbps	57.882	81.035
4	Kênh tốc độ 155 Mbps	165.754	232.055

Ngoài ra, tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) vừa có Quyết định 2705/QĐ-GCTT ngày 29/12/2006 về việc ban hành cước dịch vụ điện thoại quốc tế theo mức độ sử dụng. Theo đó, từ 1/2/2007, ngoài việc tính cước thành 2 vùng cước như cũ, VNPT sẽ bắt đầu áp dụng tính cước theo mức độ sử dụng các dịch vụ IDD và Gọi 171 trong tháng đối với các thuê bao trả sau. Cụ thể, sẽ có 4 nhóm cước, gồm tổng số đến 600 giây/tháng/thuê bao; từ 601 đến 3.000 giây/tháng/thuê bao; từ 3.001 đến 6.000 giây/tháng/thuê bao và từ trên 6.001 giây/tháng/thuê bao. Với cách tính cước mới này, thuê bao sẽ tiếp tục được hưởng lợi. Chẳng hạn, nếu thuê bao chỉ gọi tới 600 giây/tháng, cước liên lạc IDD sẽ là 5,4 US cent/block 6 giây đầu đối với giờ bình thường tại vùng 1, nhưng nếu thuê bao gọi từ 601 tới 3.000 giây/tháng, cước liên lạc sẽ giảm xuống chỉ còn 5,1 US cent/block 6 giây đầu... Như vậy, thuê bao càng gọi nhiều, cước sẽ càng giảm. Tổng số giây liên lạc trong tháng được xác định bằng tổng thời gian đàm thoại của hai dịch vụ IDD và gọi 171 đi quốc tế, không bao gồm thời gian đàm thoại đi quốc tế qua nhân công (110, 1713). Các mức cước nêu trên chỉ áp dụng tại nhà thuê bao của VNPT, không được áp dụng tại các bưu cục, điểm BĐ-VH xã, đại lý, cardphone.

Việc thu cước dịch vụ viễn thông tại các điểm dịch vụ công cộng và các nhà hàng khách sạn phải theo giá do doanh nghiệp viễn thông quy định. Tuy nhiên, ngoài mức cước phí nói trên điểm dịch vụ công cộng được phép thu

thêm phí dịch vụ, nhà hàng khách sạn được xếp loại từ 1 sao trở lên được thu thêm phụ phí.

- Tại các nhà hàng khách sạn ngoài cước phí quy định còn được phụ thu cước viễn thông là 15% đối với khách sạn xếp hạng từ 3 sao đến 5 sao, 10% đối với khách sạn xếp hạng từ 1 sao đến 2 sao.

- Riêng đối với nhà hàng khách sạn không sao thì không được phép thu thêm phụ phí.

Như vậy, việc thu cước viễn thông tại các điểm công cộng và các nhà hàng khách sạn vượt ngoài quy định nêu trên thì bị coi là vi phạm pháp luật.

Về lĩnh vực Bưu chính, Bộ Bưu chính Viễn thông có quyết định số 18/2006/QĐ-BBCVT ngày 12 tháng 06 năm 2006 về việc điều chỉnh giá cước bưu kiện đi quốc tế do Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam cung cấp. Theo Quyết định này, Bộ Bưu chính Viễn thông giao Tập đoàn Bưu chính, Viễn thông Việt Nam quy định cước thu khách hàng đối với các dịch vụ bưu kiện đi quốc tế do Tập đoàn cung cấp. Giá cước do doanh nghiệp quy định phải dựa trên cơ sở giá thành, đảm bảo cạnh tranh theo pháp luật và tuân thủ các quy định về quản lý giá cước của Nhà nước. Tuy nhiên, trước khi ban hành giá cước, doanh nghiệp phải đăng ký với Bộ Bưu chính, Viễn thông theo quy định.

Chuyên đề 2

Đánh giá thực trạng về dịch vụ ngân hàng, bưu chính viễn thông liên quan đến du lịch

1. Đánh giá thực trạng về dịch vụ ngân hàng liên quan đến du lịch

Ở các nền kinh tế vận hành theo cơ chế thị trường, mô hình ngân hàng phổ biến là hệ thống ngân hàng hai cấp: Ngân hàng trung ương (Ngân hàng Nhà nước) làm chức năng pháp hành tiền, quản lý nhà nước về hoạt động tiền tệ, tín dụng Ngân hàng; ngân hàng thương mại và các tổ chức tín dụng khác. Ngân hàng thương mại thực chất là một doanh nghiệp được thành lập và hoạt động dưới sự kiểm soát, quản lý, điều tiết của Ngân hàng Nhà nước, thực hiện kinh doanh tiền tệ tín dụng, làm dịch vụ ngân hàng với nội dung nhận tiền gửi và sử dụng tiền gửi để cấp tín dụng, cung ứng dịch vụ thanh toán. Ngân hàng thương mại tham gia hoạt động tài trợ du lịch: đây là một trong những chức năng quan trọng do các ngân hàng thương mại thực hiện, liên quan trực tiếp đến quan hệ kinh tế đối ngoại. Mặc dù du lịch là một ngành kinh tế tổng hợp, đa ngành, đa lĩnh vực nên đòi hỏi các ngân hàng thương mại cung ứng các dịch vụ thanh toán quốc tế nhằm hỗ trợ và phát triển du lịch.

Tại Việt Nam hiện nay, séc du lịch được xem là một công cụ thanh toán quốc tế trong lĩnh vực du lịch. Tuy nhiên, việc lưu thông séc du lịch chỉ thực hiện từ năm 1990. Đối với việc phát hành séc du lịch thì các ngân hàng Việt Nam chỉ đóng vai trò làm đại lý cho một số hãng phát hành séc du lịch lớn trên thế giới như AMEX, VISA, MASTER CARD để phát hành cho khách du lịch đi du lịch nước ngoài có nhu cầu mua séc du lịch. Hiện nay, việc chấp nhận thanh toán séc du lịch tại Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế. Chỉ có một số ngân hàng lớn như Ngân hàng Ngoại thương, Ngân hàng Công thương, Ngân hàng Đầu tư phát triển, Ngân hàng Kỹ thương, Ngân hàng Nông nghiệp, Ngân hàng thương mại Á Châu... chấp nhận hình thức thanh toán bằng séc du lịch.

Bên cạnh séc du lịch, hiện nay tại Việt Nam thẻ thanh toán là một phương tiện thanh toán không dùng tiền mặt, cho phép người chủ thẻ có thể sử dụng để rút tiền mặt hoặc thanh toán tiền hàng hoá, dịch vụ tại các điểm chấp nhận thanh toán thẻ. Hoạt động thanh toán thẻ tại Việt Nam xuất hiện

trên thị trường từ những năm 90. Tuy nhiên, các ngân hàng thương mại tham gia vào cung ứng cho dịch vụ này còn rất hạn chế, chỉ không trên dưới 10 ngân hàng tham gia vào lĩnh vực này chủ yếu là Ngân hàng ngoại thương Việt Nam (VCB), Ngân hàng cổ phần Kỹ thương Việt Nam (TCB), Ngân hàng Á Châu Việt Nam (ACB).

Một loại hình thanh toán quốc tế trong du lịch tại Việt Nam là phiếu du lịch. Phiếu du lịch là một công cụ thanh toán đặc thù trong du lịch. Phiếu du lịch là chứng từ chứng minh việc đã thanh toán trước của khách du lịch cho một số dịch vụ du lịch hoặc tất cả các dịch vụ hàng hoá có trong chương trình du lịch mà họ sẽ sử dụng trong chuyến hành trình du lịch. Tuy nhiên, hiện nay việc sử dụng phiếu du lịch còn nhiều hạn chế. Khi hoạt động kinh doanh du lịch quốc tế của Việt Nam phát triển mạnh thì việc phát hành và lưu thông phiếu du lịch phát triển là một tất yếu khách quan.

Trong điều kiện quốc tế hoá nền kinh tế hiện nay, hoạt động ngân hàng của Việt Nam được đánh giá về tiềm lực vốn yếu, công nghệ và tổ chức ngân hàng lạc hậu, trình độ quản lý thấp hơn so với nhiều nước trong khu vực cũng như trên thế giới. Trong khi điểm mạnh của các ngân hàng trên thế giới là dịch vụ thì điểm mạnh của các ngân hàng trong nước là tín dụng. Dịch vụ phi tín dụng còn nghèo nàn, thiếu các định chế quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế như quản trị rủi ro, quản trị tài sản nợ, tài sản có, nhóm khách hàng, loại sản phẩm, kiểm toán nội bộ. Chính vì lý do trên, hoạt động kinh doanh du lịch Việt Nam đang đối diện với những tác động chủ yếu dưới đây từ phía dịch vụ ngân hàng:

- Phí thanh toán thẻ tín dụng: một trong những vấn đề nổi cộm mà các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực du lịch đang vướng mắc đối với các dịch vụ ngân hàng là mức phí thanh toán thẻ tín dụng còn quá cao. Hiện nay, các ngân hàng áp dụng mức 2,5% đối với các doanh nghiệp du lịch. Trên cơ sở số phiếu câu hỏi phát ra do Tổng cục Du lịch tiến hành thì hầu như các doanh nghiệp du lịch đều kiến nghị mức thu phí với thẻ tín dụng trung bình từ 2,5% đến 3% là quá cao. Bảng 1 cho chúng ta thấy tỷ lệ đánh giá về mức phí các ngân hàng đối với thanh toán thẻ tín dụng cho khách còn quá cao chiếm 72% tổng số phiếu điều tra. Trong khi đó, tỷ lệ hợp lý là 18% còn tỷ lệ thấp chiếm khoảng 1%. Mặc dù mẫu điều tra các doanh nghiệp du lịch không lớn, tuy nhiên nó cũng phản ánh một phần thực tế đánh giá của các ngân hàng về mức phí đối với thanh toán thẻ tín dụng cho khách. Điều này là một trong những khó khăn mà ngành du lịch đang vấp phải trước xu

thể cạnh tranh gay gắt toàn cầu, đặc biệt trong nỗ lực thu hút khách du lịch quốc tế đến Việt Nam.

Bảng 1: Mức phí các ngân hàng đối với thanh toán thẻ tín dụng cho khách

Đơn vị: phiếu

Tổng/Tiêu chí đánh giá	Quá cao	Hợp lý	Thấp
43	31	8	4

- Phí hoa hồng cho các doanh nghiệp du lịch làm đại lý thu đổi ngoại tệ hiện nay là quá thấp: Đa số các khách sạn và công ty lữ hành được điều tra đều phản ánh thực tế rằng hiện nay cho thấy với mức phí mà ngân hàng áp dụng đối với các doanh nghiệp du lịch là 0,1% là còn quá thấp. Các doanh nghiệp du lịch không đủ bù đắp chi phí để tổ chức thu đổi. Bên cạnh đó, việc ngân hàng quy định việc đổi tiền làm hai loại tiền nhỏ, tiền to (USD-tỷ giá thu đổi rất chênh lệch giữa hai loại tiền này) gây ra khó khăn cho việc quản lý của doanh nghiệp. Hầu hết các doanh nghiệp du lịch đều có ý kiến đề nghị nên xem xét và xoá bỏ quy định này.

- Cơ chế vay vốn với lãi suất ưu đãi: tự do hoá thương mại và đầu tư hiện nay đang diễn ra ngày càng mạnh mẽ và có nhiều ảnh hưởng lớn đến tốc độ tăng trưởng của các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp du lịch nói riêng. Du lịch Việt Nam hiện nay đang được Đảng và Nhà nước xem là một ngành kinh tế mũi nhọn, hay nói một cách khác “con gà đẻ trứng vàng”. Tuy nhiên, các doanh nghiệp du lịch Việt Nam hiện nay đang được xem là thiếu vốn và công nghệ thì việc đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật là hết sức cần thiết. Do đó, một cơ chế vay vốn với lãi suất ưu đãi là hết sức cần thiết. Thực tế cho thấy, việc các ngân hàng thương mại cho các doanh nghiệp du lịch vay vốn còn chưa thể hiện tính ưu đãi đối với các doanh nghiệp du lịch. Bảng 2 phản ánh đánh giá của các doanh nghiệp du lịch về mức lãi suất mà các ngân hàng áp dụng đối với các doanh nghiệp du lịch. Theo bảng đánh giá này, tỷ lệ các doanh nghiệp được điều tra đánh giá mức lãi suất mà các ngân hàng thương mại áp dụng đối với các doanh nghiệp du lịch còn quá cao chiếm 65% trong đó mức hợp lý được đánh giá là 35%, còn mức thấp là 0%.

Bảng 2: Đánh giá của các doanh nghiệp về mức lãi suất của các ngân hàng thương mại áp dụng

Đơn vị: phiếu

Tổng/Tiêu chí đánh giá	Quá cao	Hợp lý	Thấp
43	28	15	0

- Thủ tục hành chính còn quá nặng nề: trước sức ép hội nhập còn có tác động gián tiếp đến quá trình cải cách thủ tục hành chính. Tuy nhiên, hiện nay các thủ tục hành chính trong dịch vụ ngân hàng còn kém thông thoáng và linh hoạt. Tại không ít ngân hàng thương mại, việc cho các khách hàng đặc biệt là các doanh nghiệp du lịch cho vay vốn còn đòi hỏi nhiều giấy tờ. Điều này ảnh hưởng không nhỏ tới các hoạt động vay vốn và kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch.

2. Đánh giá thực trạng về dịch vụ bưu chính viễn thông liên quan đến du lịch

2.1. Về hạ tầng mạng dịch vụ bưu chính viễn thông tại Việt Nam

Hiện nay, Việt Nam vẫn là một trong số những nước nghèo nhất thế giới, thu nhập bình quân đầu người mới đạt trên 500 USD/năm. Tuy nhiên, người dân Việt Nam lại được sử dụng những thiết bị viễn thông, CNTT hiện đại nhất mà những nước tiên tiến trên thế giới cũng đang sử dụng; mức độ số hoá mạng lưới viễn thông thuộc vào hàng cao nhất trong khu vực.

Sự phát triển không ngừng của mạng lưới với công nghệ hiện đại đã tạo ra các dịch vụ thông tin thuận tiện và chất lượng cao. Từ thư tín, điện thoại thông thường cho đến các dịch vụ bưu phẩm lai ghép (Datapost), dịch vụ nhắn tin, di động, điện thoại giá rẻ VoIP, điện thoại Internet, Internet tốc độ cao (MegaVNN), Internet không dây (wifi).

Hiện nay, VNPT đã có cơ sở hạ tầng mạng thế hệ mới NGN kết nối với mạng hiện tại, mạng truyền dẫn của VNPT có khả năng cung cấp các dịch vụ truyền thống và dải rộng với hàng loạt các dịch vụ băng rộng, chất lượng cao và độ bảo mật nổi trội như: mạng riêng ảo; Video theo yêu cầu; hội nghị truyền hình; truyền dẫn tín hiệu truyền hình 2 chiều tốc độ cao; dịch vụ wifi; dịch vụ thoại trả trước (1719); dịch vụ miễn cước ở người gọi (800); dịch vụ thông tin, giải trí, thương mại (1900).

Các doanh nghiệp du lịch và khách sạn hiện nay đã có nhiều sự lựa chọn hơn cho việc sử dụng dịch vụ bưu chính viễn thông qua sự tăng trưởng mạnh mẽ của các nhà cung cấp dịch vụ viễn thông như VNPT, Viettel, SPT, trong đó có việc tham gia thị trường của 2 mạng di động CDMA là 096 của EVN Telecom và 092 của Hanoi Telecom đã nâng mật độ điện thoại của Việt Nam lên 30,5% năm 2006, tăng 188% so với năm 2005. Mạng thông tin di động đã phủ sóng 64/64 tỉnh cung cấp các loại hình thuê bao trả sau, trả trước, thuê bao ngày, Vinatext với các dịch vụ: nhắn tin ngắn; truyền số liệu; chuyển vùng trong nước và quốc tế; hộp thư thoại; chuyển Fax; nhắn tin đa

phương tiện; truy nhập Internet tốc độ cao

Như vậy, đến hết năm 2006 Việt Nam có 25,5 triệu máy điện thoại, hơn 4 triệu thuê bao Internet và gần 8000 điểm bưu điện văn hóa xã. Kỳ lục đáng ghi nhận trên cùng với sự tăng trưởng đầy ấn tượng của thị trường dịch vụ Internet băng rộng và việc Bộ Bưu chính Viễn thông chính thức cho phép đăng ký tên miền cấp 2 .vn (hiện có trên 33.000 tên miền .vn đang hoạt động) đã chứng minh tiềm năng phát triển to lớn của thị trường viễn thông Việt Nam. Về hệ thống bưu chính, VNPT đã có 14000 điểm phục vụ bưu chính viễn thông.

Ngoài ra, Việt Nam cũng cam kết mở cửa một phần thị trường dịch vụ viễn thông sau khi tham gia WTO từ năm sau. Chính phủ Việt Nam đã trao giấy chứng nhận đầu tư cho Công ty TNHH Chuyển phát nhanh DHL-VNPT, công ty liên doanh đầu tiên trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ chuyển phát nhanh được cấp phép. Tiếp đó, Bộ BCVT cũng đã cấp phép cho FPT Telecom cung cấp dịch vụ điện thoại cố định và SPT được thiết lập mạng, cung cấp dịch vụ viễn thông nội hạt và quốc tế. Hợp đồng sản xuất và phóng vệ tinh VINASAT đã được VNPT ký kết và triển khai góp phần đáp ứng tốt hơn kinh tế xã hội nói chung và hoạt động du lịch nói riêng.

2.2. Đánh giá cước phí bưu chính viễn thông cho du lịch và khách sạn

Ngày 27/10/2003, Thủ tướng Chính phủ ban hành quyết định số 217/2003/QĐ/TTg, về quản lý giá cước dịch vụ bưu chính, viễn thông. Theo quyết định này, Nhà nước tôn trọng quyền định giá cước và cạnh tranh về giá cước với các doanh nghiệp bưu chính viễn thông theo quy định của pháp luật. Đây là một văn bản pháp quy quan trọng cho phép phá thế độc quyền bưu chính, viễn thông đem lại nhiều lựa chọn cho người tiêu dùng. Năm 2003 đánh dấu sự phát triển mạnh mẽ của các dịch vụ CNTT và viễn thông. Sự xuất hiện của mạng băng thông rộng ADSL và Internet phone đã mở đường cho ngành công nghiệp CNTT cất cánh. Ngoài ra, Bộ trưởng Bộ BCVT đã ban Quyết định số 12/2006/QĐ-BBCVT về thực hiện kết nối giữa các mạng viễn thông công cộng, quy định việc triển khai thực hiện kết nối nhằm đảm bảo dung lượng, chất lượng và thời gian kết nối (gọi tắt là đảm bảo dung lượng kết nối), được áp dụng cho việc triển khai thực hiện các thỏa thuận kết nối giữa các mạng viễn thông công cộng, gồm: mạng viễn thông cố định, mạng viễn thông di động. Đối tượng áp dụng là các doanh nghiệp viễn thông. Theo Quy định này, các doanh nghiệp viễn thông có trách nhiệm quy hoạch

và xây dựng mạng viễn thông có dự phòng đảm bảo đáp ứng đủ dung lượng kết nối các mạng viễn thông công cộng theo quy hoạch chung về phát triển mạng lưới, dịch vụ viễn thông và thỏa thuận kết nối đã được ký kết giữa các doanh nghiệp. Và dựa trên Quyết định số 12/2006/QĐ-BBCVT, ngày 1/12/2006, các doanh nghiệp viễn thông đã đồng loạt thực hiện ký thỏa thuận kết nối theo cơ chế “hợp đồng kinh tế” dựa trên Quyết định số 12 của Bộ BCVT. Các doanh nghiệp Viettel Mobile, VinaPhone và MobiFone cũng đã có những hợp tác thiết thực để sử dụng chung cơ sở hạ tầng và nâng cao chất lượng phục vụ; VNPT hợp tác thu cước cho HT Mobile. Sự hợp tác và cùng cạnh tranh lành mạnh đó đã thể hiện một tư duy mới của các doanh nghiệp viễn thông Việt Nam trong thực thi chiến lược hội nhập và phát triển của ngành.

Theo lộ trình giảm cước, 6 năm gần đây, VNPT đã nhiều lần thực hiện giảm cước viễn thông các loại. Riêng về dịch vụ điện thoại di động, điện thoại quốc tế, VNPT cũng đã có ít nhất 9 lần giảm cước. Gần đây nhất, tháng 10/2005, VNPT cũng đã tiến hành giảm cước nhiều dịch vụ viễn thông, bao gồm cước liên lạc đường dài trong nước, cước liên lạc quốc tế IDD, 171, 1717 quốc tế, cước thông tin di động.

Theo lộ trình giảm cước mà Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã trình từ đầu năm 2006, Bộ Bưu chính Viễn thông đã đồng ý cho VNPT được phép thay đổi phương thức tính cước và giảm cước một số dịch vụ viễn thông. Theo lộ trình giảm cước mà Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) đã trình từ đầu năm 2006, Bộ Bưu chính Viễn thông đã đồng ý cho VNPT được phép thay đổi phương thức tính cước và giảm cước một số dịch vụ viễn thông. Từ 1/6/2006, VNPT sẽ giảm cước cho các dịch vụ sau:

- Điện thoại quốc tế (mạng PSTN, Gọi 171, Gọi 1717 và 1719)
- Facsimile công cộng, Telex, điện báo quốc tế
- Điện thoại di động toàn quốc GSM, di động nội thị CityPhone
- Các cuộc gọi từ các mạng khác của VNPT đến mạng di động toàn quốc và đi quốc tế

Điểm mới của đợt điều chỉnh này là: từ 1/6/2006, VNPT đã áp dụng cách tính cước theo block **6 giây + 1 giây**. Cách tính này sẽ giúp khách hàng **tiết kiệm** được nhiều chi phí hơn. VNPT sẽ giảm tối đa đến 15% cước liên lạc thông tin di động; tối đa đến 20% cước liên lạc các dịch vụ gọi trực tiếp đi

quốc tế; tối đa đến 30% cước liên lạc CityPhone nội hạt.

Đối với dịch vụ điện thoại quốc tế, cước liên lạc IDD là từ 0,054 - 0,060 USD/block 6 giây đầu tiên và 0,009 - 0,010 USD/block 1 giây tiếp theo; cước gọi 171 là 0,048 USD/block 6 giây đầu tiên và 0,008 USD/block 1 giây tiếp theo; cước gọi 1717 là 0,039 USD/block 6 giây đầu tiên và 0,0065 USD/block 1 giây tiếp theo; cước gọi 1719 là 0,054 - 0,060 USD/block 6 giây đầu tiên và 0,009 - 0,010 USD/block 1 giây tiếp theo.

Đối với dịch vụ thông tin di động, cước đấu nối hoà mạng GSM trả sau của VNPT là 136.364 đồng/máy/lần. Cước thuê bao tháng là 60.000 đồng/tháng/máy. Cước liên lạc trả sau là 136,36 đồng/block 6 giây đầu và 22,72 đồng/block 1 giây tiếp theo; cước liên lạc trả trước là 227,27 đồng/block 6 giây đầu tiên và 37,88 đồng/block 1 giây tiếp theo.

Đối với dịch vụ CityPhone, cước thuê bao tháng là 27.000 đồng/tháng/máy; cước liên lạc nội hạt là 36 đồng/block 6 giây đầu tiên và 6 đồng/block 1 giây tiếp theo.

Đối với dịch vụ CardPhone, cước liên lạc đường dài nội tỉnh, nội hạt là 400 đồng/phút, cước liên lạc tới thuê bao di động GSM là 200 đồng/block 8 giây đầu và 100 đồng/block 4 giây tiếp theo; cước liên lạc tới thuê bao di động CDMA là 100 đồng/block 12 giây; cước liên lạc tới thuê bao CityPhone là 100 đồng/block 15 giây.

Như vậy có thể nói, do có sự cạnh tranh bình đẳng và sự phát triển nhanh chóng của ngành bưu chính viễn thông nên có thể nói giá cước theo lộ trình giảm giá của VNPT và các doanh nghiệp viễn thông trên thị trường hiện nay thì mức cước các dịch vụ viễn thông và Internet của Việt Nam đạt ngang bằng hoặc thấp hơn mức trung bình của các nước trong khu vực. Trong tương lai gần, giá cước dịch vụ bưu chính viễn thông tại Việt Nam sẽ có xu hướng giảm và dịch vụ sẽ tốt hơn khi mà có sự cạnh tranh quyết liệt từ các nhà cung cấp dịch vụ nước ngoài tham gia thị trường.

Chuyên đề 3

Nâng cao hiệu lực, hiệu quả thi hành các văn bản pháp quy về dịch vụ ngân hàng liên quan đến du lịch

Du lịch Việt Nam là ngành mới, đang trên giai đoạn đầu của quá trình phát triển, nên thực tế quy mô hoạt động của các doanh nghiệp chủ yếu là vừa và nhỏ. Chiến lược sát nhập theo chiều ngang, theo chiều dọc còn chưa phổ biến như các nước phát triển. Các doanh nghiệp du lịch, khách sạn mới chỉ dừng lại ở việc cung cấp các dịch vụ du lịch khách sạn, các chương trình du lịch trọn gói hoặc đơn lẻ, chứ chưa có doanh nghiệp du lịch liên kết với các tổ chức ngân hàng, tài chính... Các Khách sạn, công ty du lịch mới chỉ sử dụng các dịch vụ ngân hàng như:

- Vay vốn kinh doanh, tham gia nhận, góp vốn liên doanh
- Thu đổi ngoại tệ
- Thanh toán qua ngân hàng: Mở tài khoản giao dịch, thanh toán thẻ, hối phiếu...

Có nhiều hệ thống văn bản chính sách có Ngân hàng nhà nước có liên quan đến hoạt động du lịch nhưng thực tế chưa ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp du lịch: Ví dụ như: Điều kiện để trở thành mở chi nhánh, làm đại lý ngân hàng, kinh doanh dịch vụ ngân hàng trong các doanh nghiệp tổ chức kinh doanh khách sạn, du lịch.

Nhiều văn bản quy định của Ngân hàng nhà nước liên quan đến lĩnh vực du lịch được ban hành, đã và đang được áp dụng đối với khách du lịch, tổ chức doanh nghiệp du lịch. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện doanh nghiệp cũng gặp phải những khó khăn vướng mắc, để nâng cao hiệu quả, hiệu lực thực thi các chính sách này thì cần thực hiện một số biện pháp sau:

Thường xuyên rà soát các hệ thống văn bản pháp quy về dịch vụ ngân hàng liên quan đến du lịch một cách chặt chẽ, lo gic trên quan điểm tạo điều kiện cho các doanh nghiệp phát triển kinh doanh, đồng thời đảm bảo sự phát triển của ngành gắn liền với lợi ích quốc gia.

Rà soát các hệ thống văn bản hiện hành, sửa đổi bổ sung phù hợp với thực tiễn kinh doanh, không để xảy ra những bất hợp lý trong chính sách, sự chồng chéo hoặc mâu thuẫn giữa các chính sách. Tham khảo các chính sách

Ngân hàng của một số nước trong khu vực và áp dụng phù hợp với thực tiễn Việt Nam: Ví dụ như quy định giá tiền chẵn với tiền lẻ.

Cần ban hành hệ thống thông tư kịp thời ngay sau khi ban hành các nghị định, để chính quyền, các đơn vị thực thi thực hiện theo thông tư hướng dẫn. Tránh để tình trạng nghị định ban hành trước rất lâu nhưng thông tư thì quá muộn, làm cho các doanh nghiệp lúng túng.

Nâng cao nhận thức của chính quyền và nhân dân địa phương, tự giác thực hiện các quy chế, quy định của nhà nước thông qua các công tác tuyên truyền quảng bá...

Người thực thi các chính sách cần nhận thức, hiểu các quy định một cách chính xác kịp thời. Cấp dưới tự giác tuân thủ, thực hiện các quy định của nhà nước.

Có cơ chế kiểm tra giám sát chặt chẽ việc thực hiện các văn bản chính sách nhà nước, phát huy ý thức tự chủ của các doanh nghiệp đồng thời tăng cường công tác thanh tra kiểm tra, các chế độ báo cáo định kỳ của các đơn vị thực hiện.

Chuyên đề 4

Giải pháp nâng cao hiệu lực, hiệu quả thi hành các văn bản pháp quy về bưu chính viễn thông liên quan đến du lịch

Ngành Bưu chính viễn thông đã triển khai từng bước tình trạng độc quyền, tăng cường cho phép các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông mới tham gia cung cấp dịch vụ và đang khẩn trương ban hành văn bản hệ thống văn bản pháp luật nhằm hiện thực hóa chủ trương xóa độc quyền trong ngành. Có thể nói, cùng với hàng loạt nhà cung cấp mới thành lập như Công ty Viễn thông quân đội, Hanoi Telecom và Viễn thông điện lực trong mấy năm gần đây đã đưa số nhà cung cấp dịch vụ viễn thông ở Việt Nam lên 06 doanh nghiệp. Thị phần viễn thông giờ đây được chia làm 6, mỗi đơn vị lại có những thế mạnh riêng của mình. Do vậy, cạnh tranh về giá và dịch vụ đã làm cho chất lượng dịch vụ và giá cước giảm gần tương đương với các quốc gia trong khu vực. Bên cạnh đó, Bộ Bưu chính Viễn thông đã có những quy định mô thức kế nối, quy chế quản lý viễn thông và các dịch vụ giá trị gia tăng khá hoàn chỉnh. Hiện nay, Bộ Bưu chính Viễn thông đã có một hệ thống văn bản pháp quy tương đối hoàn chỉnh về các chính sách liên quan đến phát triển hệ thống bưu chính viễn thông và quản lý chất lượng và giá cước dịch vụ viễn thông bưu chính.

Tuy nhiên, do đặc thù phát triển nhanh chóng của CNTT và môi trường cạnh tranh nên một số văn bản pháp quy của Chính Phủ và các ban ngành khác chưa sửa đổi phù hợp với thực tiễn phát triển sản xuất kinh doanh của ngành kinh doanh khách sạn. Cụ thể là, 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 không còn hợp lý với thực tiễn kinh doanh nên nhiều doanh nghiệp đã vi phạm pháp luật bằng cách tăng phụ thu cước phí so với quy định nhằm bù lỗ cho đầu tư tổng đài và nhân lực cho dịch vụ viễn thông tại khách sạn. Nhiều doanh nghiệp kiến nghị phải có văn bản điều chỉnh Quyết định 477/TTg ngày 03/07/97 theo hướng tăng tỷ lệ phụ thu của khách sạn do giá cước hiện nay đã giảm rất nhiều so với thời điểm mười năm trước đây. Ngoài ra, một số doanh nghiệp và chuyên gia cho rằng do tình hình phát triển cạnh tranh giữa khách sạn và các hãng viễn thông ngày càng phát triển, do vậy Chính phủ cũng không nhất thiết điều tiết hoạt động kinh

doanh bằng văn bản can thiệp trực tiếp vào mức giá dịch vụ của khách sạn như vậy, nên chẳng để doanh nghiệp tự quyết định mức phí phụ thu của mình trên cơ sở cân nhắc về giá cước phí và vốn đầu tư vào thiết bị cho khách sạn mình thì sẽ hợp lý hơn.

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) nên 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 bảng 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, để tăng tính hiệu lực của các văn bản pháp quy, việc đầu tiên là rà soát lại các văn bản không còn tính thời sự và phù hợp với thực tiễn kinh doanh hiện nay để tiếp tục nghiên cứu, đề xuất những sửa đổi, điều chỉnh và hoàn thiện hệ thống pháp luật liên quan đến đầu tư, tạo điều kiện thuận lợi cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn theo đúng định hướng của Chiến lược phát triển của ngành Du lịch. Việc soạn luật và văn bản pháp quy phải được lấy ý kiến rộng rãi từ phía doanh nghiệp ngay từ khi biên soạn luật nhằm đưa luật và văn bản pháp quy vào cuộc sống. Thường xuyên rà soát văn bản pháp quy theo hướng tạo thuận lợi cho doanh nghiệp trong phát triển chứ không chỉ đơn thuần là biện pháp quản lý.

Bên cạnh đó, cần phải có những biện pháp nâng cao trình độ vận dụng luật pháp của các cấp chính quyền, thể chế hoá các quy định pháp lý và đầu tư sang hình thức các văn bản qui định có giá trị pháp lý và văn bản hướng dẫn thực hiện, tạo niềm tin cho các doanh nghiệp. Cần phổ biến các văn bản dưới luật một cách nhanh chóng, không nên để tình trạng nghị định đã có nhưng các thông tư hướng dẫn của các bộ, ngành và địa phương chưa được triển khai.

Thiết lập một mặt bằng pháp lý chung áp dụng cho cả đầu tư nước ngoài và đầu tư trong nước (bao gồm cả đầu tư của khu vực kinh tế tư nhân), nhằm tạo lập môi trường kinh doanh ổn định, bình đẳng; đồng thời áp dụng một số quy định về điều kiện đầu tư và ưu đãi phù hợp với khu vực kinh tế tư nhân.

Tiếp tục cải cách hệ thống thuế phù hợp tình hình phát triển thực tế của doanh nghiệp và chính sách chiến lược phát triển ngành và khuyến khích đầu tư nước ngoài của nhà nước theo hướng đơn giản hoá các sắc thuế, từng bước áp dụng hệ thống thuế chung cho cả đầu tư trong nước và đầu tư nước ngoài.

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 nhằm giúp cho các doanh nghiệp dễ dàng tiếp cận nguồn vốn ngân hàng.

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 vào GDP của đất nước, tạo công ăn việc làm cho xã hội, nâng cao nhận thức của cộng đồng dân cư, đẩy mạnh hợp tác hoà bình, hữu nghị... Do đó, để thúc đẩy phát triển du lịch, nhà nước cho thành lập quỹ hỗ trợ phát triển du lịch, thu hút vốn từ trong và ngoài nước để hỗ trợ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp khách sạn du lịch vay vốn.

3. Theo ý kiến của nhiều doanh nghiệp, mức phí thanh toán thẻ là quá cao đặc biệt là thẻ AMEX (3.96%) còn các loại thẻ khác từ 2,5 đến 3%. Doanh nghiệp đề xuất giảm mức phí này xuống 1.5%. Thực tế các mức phí thanh toán thẻ do các hãng phát hành thẻ quy định chứ không phải do Ngân hàng quy định. Ngân hàng không thể thay đổi các quy định này.

3. Cần tăng tỉ lệ hoa hồng cho các bàn thu đổi ngoại tệ hoặc cho phép các bàn thu thêm phí phục vụ của khách hàng vì các bàn thu đổi ngoại tệ đều cho rằng tỉ lệ hoa hồng quá thấp, không đủ bù chi phí phục vụ khách, khiến cho các khách sạn phải bù lỗ nhiều. Thực tế, khoản hoa hồng này là 0.1%, các doanh nghiệp đề nghị tăng lên 0.5%.

4. Cần huỷ bỏ quy định tỉ giá chênh lệch giữa tiền ngoại tệ chẵn, lẻ. Nên có quy định thu đổi ngoại tệ áp dụng chung cho tiền chẵn và tiền lẻ. Khi thanh toán khách hàng thường rất khó chịu vì sự khác biệt tỷ giá này. Theo quan niệm của khách hàng, thì mỗi loại tiền tệ đều có đơn vị tính ví dụ như tiền Mỹ, đơn vị tính là đola Mỹ, chẳng có lý do gì lại phân biệt tỷ giá của tiền chẵn và tiền lẻ

6. Nhà nước cần có những quy định, chính sách đảm bảo chất lượng dịch vụ Ngân hàng. Vì dịch vụ ngân hàng là 1 yếu tố cấu thành trong dịch vụ khách sạn, trong gói dịch vụ của khách sạn các dịch vụ đều được đánh giá ở mức cao, nhưng nếu dịch vụ ngân hàng trục trặc thì sẽ ảnh hưởng tổng thể đến chất lượng dịch vụ khách sạn. Thực tế, một số khách sạn phản nản về sự phục vụ của ngân hàng đặc biệt vào ca đêm, nhân viên phục vụ chưa chuyên nghiệp, đôi khi còn có sự cố kỹ thuật phục vụ ...

7. Cần xem xét lại quy định quản lý ngoại tệ của ngân hàng nhà nước áp dụng cho các doanh nghiệp lưu trú. Ví dụ, khách đặt cọc tại quầy lễ tân là tiền ngoại tệ, tất cả các khoản đặt cọc này phải nộp vào ngân hàng nhưng khi khách check out, tiền thừa được quy đổi là Việt Nam đồng. Rõ ràng ở đây có sự bất hợp lý, khách thường thắc mắc về quy định này bởi vì tiền đặt cọc thừa được coi là khoản giữ hộ khách, nhưng khi khách nhận lại bị trả bằng tiền Việt Nam đồng trong khi khách không có nhu cầu sử dụng tiếp tiền Việt hoặc bị thiệt do chênh lệch tỉ giá.

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 nên 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 giản 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 đề 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 cách 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 **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 **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 chuyên 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.

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/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.¹

Mức thuế suất thuế nhập khẩu các phương tiện vận chuyển chuyên dùng 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 giáp 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.

- Đơn vị thứ năm là một khách sạn tại Ninh Bình, quy mô 56 buồng, hạng 2 sao, đã nhập 1 xe loại 4 chỗ, 4 xe loại 24 chỗ và 4 xe loại 45 chỗ, không có thông tin và kiến nghị gì.

- Đơn vị thứ sáu là một khách sạn tại Nha Trang, quy mô 124 buồng, hạng 4 sao, đã nhập 2 xe loại 4 chỗ, 1 xe loại 7 chỗ, 2 xe loại 12 chỗ và 1 xe loại 24 chỗ, với tổng chi phí nhập khẩu là 181.405 USD, được miễn thuế và không có kiến nghị gì.

Ngoài ra, có 1 đơn vị không nhập khẩu phương tiện vận chuyển nhưng có kiến nghị, đó là một công ty du lịch tại thành phố Huế. Kiến nghị mức thuế nhập khẩu phương tiện vận chuyển hiện nay là quá cao. Đề nghị cho phép các khách sạn 4 sao trở lên được nhập khẩu phương tiện vận chuyển khách du lịch với mức thuế nhập khẩu ưu đãi để đổi mới phương tiện vận chuyển đáp ứng nhu cầu khách du lịch ngày càng cao.

Có 36 đơn vị chưa nhập khẩu phương tiện vận chuyển và cũng không có ý kiến gì.

Trên cơ sở của việc xử lý các thông tin thu được từ các phiếu điều tra, cho phép đưa ra một số ý kiến sau:

Nhu cầu nhập khẩu phương tiện vận chuyển chuyên dùng của các doanh nghiệp du lịch, thực tế rất thấp. Trong số 43 đơn vị trả lời phiếu hỏi, chỉ có 6 đơn vị đã có nhập khẩu, chiếm 13,9%. Trong đó không có doanh nghiệp chuyên doanh vận chuyển khách du lịch. Thực tế này có thể do ba lý do: *Thứ nhất* là, đối với các khách sạn, chủ yếu là phục vụ lưu trú và ăn uống tại chỗ. Nhu cầu đi lại của du khách tại điểm du lịch có thể do các đơn vị lữ hành thực hiện theo một chương trình trọn gói. Đối với các du khách không đi qua công ty lữ hành nhận khách, nếu có nhu cầu đi lại, thường được sự hỗ trợ của khách sạn bằng việc giúp liên hệ xe của các tổ chức hoặc các cá nhân khác cung cấp dịch vụ này. Nói cách khác là họ chỉ cần làm dịch vụ thuê xe cho khách. Như vậy hiệu quả đạt được sẽ cao hơn. *Thứ hai* là, đối với các công ty du lịch lữ hành, để đưa đón khách, phần lớn là họ thuê phương tiện của các tổ chức hoặc cá nhân cung cấp dịch vụ này theo yêu cầu cụ thể của từng chương trình du lịch. Việc làm này cơ động và hiệu quả hơn việc đầu tư mua phương tiện vận chuyển. *Thứ ba* là, với mức thuế nhập khẩu hiện nay, giá mua thực tế của các phương tiện đến khi doanh

ng nghiệp có đề sử dụng là quá đắt trong khi đó các doanh nghiệp lữ hành chủ yếu là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, có giới hạn thấp về năng lực tài chính. Điều này buộc các doanh nghiệp phải cân nhắc đến yếu tố hiệu quả kinh tế của việc đầu tư. Ngoại trừ những phương tiện chuyên dùng mà trong nước chưa đáp ứng được trong khi nhu cầu về nó dường như là thiết 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 chi 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.

Chuyên đề 8

Tình hình thực hiện thuế xuất nhập khẩu trang thiết bị khách sạn 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 hưởng 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 xuất 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 điều chỉnh 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 %.

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.

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.

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 2: 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

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 những 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 bàng quan với vấn đề này.

Chuyên đề 9

Đánh giá thực trạng giá điện kinh doanh khách sạn hiện nay ở Việt Nam

1. Quản 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* chi 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 22 KV vì vậy có sự chênh lệch giá với cấp điện áp từ 22 KV đến dưới 110 KV 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

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

STT	Cấp điện áp và mức giá theo thời điểm dùng điện	Mức giá bán điện cho sản xuất bình thường (đ/kw)	Mức giá bán điện cho kinh doanh (đ/kw)	Chênh lệch giá điện giữa SX và KD (%)	Số giờ của từng mức giá
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

STT	Cấp điện áp và mức giá theo thời điểm dùng điện	Mức giá bán điện cho sản xuất bình thường (đ/kw)	Mức giá bán điện cho kinh doanh (đ/kw)	Chênh lệch giá điện giữa SX và KD (%)	Số giờ của từng mức giá
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

ST T	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	Đô Sơn Hotel Hải Phòng	3.400	6	4.800	13	5.000	11
4	Nha Trang hotel			2.940	12,7	3.335	13,2 6
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 Bỉm 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.

+ Phương án đề xuất ở đây chỉ giới hạn trong phạm vi vận chuyển bằng đường bộ với phương tiện ô tô của các tổ chức kinh doanh du lịch.

Đứng trên giác độ thuế nhập khẩu phương tiện vận chuyển chuyên dùng du lịch do các doanh nghiệp du lịch nhập, xin đề xuất một số phương án sau đây:

Phương án thứ nhất:

Khuyến khích các doanh nghiệp sử dụng các phương tiện vận chuyển mà trong nước đã sản xuất được theo CKD hoặc IKD. Đối với các loại phương tiện mà trong nước đã có thể sản xuất được thì nên khuyến khích việc sử dụng các phương tiện được sản xuất trong nước thay vì nhập khẩu để tiết kiệm. Với phương án này, cần phân định cụ thể các thông số kinh tế kỹ thuật về các phương tiện vận chuyển chuyên dùng du lịch ở hai góc độ:

- Đặc tính sử dụng: theo loại này, việc phân biệt dựa trên tính đặc thù sử dụng riêng có trong lĩnh vực du lịch như các xe ô tô nhỏ sử dụng phục vụ khách chơi golf hoặc các loại xe vận chuyển khách chuyên dùng với các điều kiện tiện nghi đặc thù phục vụ khách du lịch (vệ sinh, thiết vị định vị...)

- Phân biệt thông số kinh tế kỹ thuật dựa trên cơ sở thông số của các loại đã sản xuất được trong nước dưới hình thức CKD hoặc IKD.

Từ sự kết hợp hai cách phân biệt, cần đi đến kết luận về phương tiện trong nước chưa sản xuất được theo hướng: trong nước thực sự chưa sản xuất được hoặc đã sản xuất được nhưng chưa đáp ứng được yêu cầu đặc thù của ngành. Với cách phân biệt như vậy, cần bổ sung thêm vào nhóm các loại sản phẩm lĩnh vực này được ưu tiên do trong nước chưa sản xuất được bao gồm cả những loại đã sản xuất được nhưng chất lượng chưa đáp ứng được yêu cầu cao cấp.

Phương án thứ hai:

Phương án này gắn với việc xếp du lịch vào nhóm các ngành sản xuất hàng xuất khẩu và được hưởng 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.

Tuy nhiên trong thực tế, các doanh nghiệp du lịch nói chung và vận chuyển du lịch nói riêng không chỉ hoàn toàn phục vụ khách du lịch quốc tế mà bao gồm cả khách nội địa. Do vậy, với phương án này, các doanh nghiệp

vẫn phải chịu nộp thuế nhập khẩu khi nhập các phương tiện vận chuyển theo biểu thuế và giá trị nhập khẩu. Nhưng sẽ được hoàn thuế tương ứng với phần phục vụ khách quốc tế theo kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

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.

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.

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 dành riêng 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 tư:

Giảm thuế xuất 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 như 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

I. 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. Chương trình hành động quốc gia về du lịch 2006 – 2010 đã đề ra

nhiệm vụ nghiên cứu, rà soát các chính sách hiện hành nhằm làm thông thoáng và tạo điều kiện thuận lợi cho kinh doanh du lịch phát triển. Vụ Khách sạn - Tổng cục Du lịch Việt Nam đã tiến hành điều tra, gửi phiếu hỏi về việc rà soát các văn bản pháp quy hiện hành có liên quan tới du lịch, yêu cầu các đơn vị kinh doanh khách sạn rà soát lại và đưa ra các ý kiến nhằm góp ý cho các đề xuất kiến nghị về sửa đổi, bổ sung các chính sách này một cách có hiệu quả và có trách nhiệm của các doanh nghiệp kinh doanh du lịch thuộc các thành phần kinh tế từ 3 miền: Bắc, Trung, Nam của Việt Nam. Kết quả điều tra tính đến ngày 29/11/2006 được thể hiện như sau:

Thực hiện quy định trong Thông tư số 01/2005/TT-BCN của Bộ Công nghiệp về hướng dẫn thực hiện giá bán điện ban hành ngày 7/1/2005 cho thấy:

– 100% các doanh nghiệp khách sạn cho rằng mức giá cước tiền điện đang áp dụng hiện nay (trước 1/1/2007) đối với lĩnh vực kinh doanh khách sạn là tương đối cao trong giá thành sản phẩm của họ (chiếm từ 10 đến 20% trên tổng chi phí kinh doanh). Điều này ảnh hưởng bất lợi tới việc giảm giá thành và làm giảm khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp khách sạn của Việt Nam so với khu vực và thế giới.

– Việc quy định tính giá bán điện của Bộ Công nghiệp theo thời gian sử dụng trong ngày với 3 mức: giờ thấp điểm, giờ bình thường và giờ cao điểm như hiện nay là không hợp lý, gây bất lợi cho các doanh nghiệp khách sạn và ảnh hưởng xấu tới chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng của họ, đặc biệt là khách du lịch quốc tế. Nhất là *giá bán điện vào giờ cao điểm* hiện nay là *quá cao*. Điều này cũng làm giảm uy tín của các doanh nghiệp du lịch Việt Nam trên thị trường du lịch thế giới. Vì thực tế việc tiêu dùng dịch vụ buồng ngủ và các dịch vụ khác của khách du lịch trong khách sạn không thể không liên quan tới việc sử dụng điện. Mà theo bản chất và với tính chất đặc thù của kinh doanh dịch vụ du lịch thì đây là lĩnh vực cung cấp dịch vụ nhằm thoả mãn các nhu cầu tổng hợp và đồng bộ mang tính **cao cấp** của con người trong thời gian đi du lịch. Sản phẩm dịch vụ khách sạn cũng tương tự như sản phẩm của ngành điện là có quá trình “sản xuất” và quá trình tiêu dùng diễn ra đồng thời. Bản thân các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn với tư cách là khách hàng của ngành điện không thể không chế hoặc tự đưa ra các quy định bắt buộc về việc sử dụng các thiết bị điện và thiết bị chiếu sáng theo thời gian trong ngày của khách theo quy định giờ thấp điểm, giờ bình thường và giờ cao điểm mà Bộ Công nghiệp và ngành điện đang quy định. Mặt khác, yêu cầu về chất lượng dịch vụ du lịch khi phục vụ khách du lịch quốc tế là đòi hỏi

phải mang tính chuẩn mực quốc tế cao, không thể theo tiêu chuẩn tùy tiện mang tính địa phương 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.** Thậm chí, 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.

II. Một số phương án đề xuất nhằm 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 qui 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:

1. 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 bằng 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 tắt, bật luân 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 như 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.

2. 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:

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.

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.

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.

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.

Chuyên đề 13

Một số giải pháp khả thi về giảm thuế nhập khẩu phương tiện vận chuyển chuyên dùng và trang thiết bị khách sạn cao sao, giá điện kinh doanh khách sạn nhằm thúc đẩy phát triển du lịch

1. Đối với phương tiện vận chuyển chuyên dùng

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:

1.1. 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.

1.2. Cần xác định lại nhu cầu có khả năng thanh toán (câu) 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 dùng của ngành sản xuất ô tô trong nước.

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

1.4. 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.

1.5. 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:

2.1. 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.

2.2. Đề 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 chi 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 nhằm 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

	<i>Trang</i>
Lời giới thiệu	3
Chương mở đầu	5
1. Giới thiệu môn học	5
2. Đối tượng của môn học	6
3. Nội dung của môn học	7
4. Phương pháp nghiên cứu môn học	8
Chương 1. Giới thiệu tổng quan về kinh doanh khách sạn	9
1.1. Các khái niệm cơ bản	10
1.2. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn	24
1.3. Ý nghĩa của kinh doanh khách sạn	27
1.4. Khái quát về lịch sử và xu hướng phát triển của kinh doanh khách sạn	30
Tóm tắt chương 1	35
Câu hỏi ôn tập và thảo luận chương 1	36
Tài liệu tham khảo	37
Chương 2. Cơ sở vật chất kỹ thuật và quy trình đầu tư xây dựng khách sạn	39
2.1. Khái niệm	40
2.2. Giới thiệu một số loại hình cơ sở lưu trú chính khác ngoài khách sạn	44
2.3. Phân loại khách sạn (hotel)	46
2.4. Xếp hạng khách sạn	52
2.5. Bố trí các khu vực và hệ thống trang thiết bị tiện nghi bên trong khách sạn	57
2.6. Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật trong kinh doanh khách sạn	63
2.7. Quy trình đầu tư xây dựng khách sạn	64
	401

Tóm tắt chương 2	72
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 2	74
Tài liệu tham khảo	75
Chương 3. Tổ chức bộ máy và quản trị nguồn nhân lực của khách sạn	77
3.1. Tổ chức bộ máy của khách sạn	77
3.2. Quản trị nguồn nhân lực của khách sạn	100
Tóm tắt chương 3	136
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 3	137
Tài liệu tham khảo	138
Chương 4. Tổ chức kinh doanh lưu trú của khách sạn	139
4.1. Tầm quan trọng của kinh doanh lưu trú trong khách sạn	140
4.2. Tổ chức của bộ phận kinh doanh lưu trú của khách sạn	145
4.3. Tổ chức kinh doanh lưu trú của khách sạn	150
Tóm tắt chương 4	167
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 4	168
Tài liệu tham khảo	169
Chương 5. Tổ chức kinh doanh ăn uống của khách sạn	171
5.1. Kế hoạch thực đơn	173
5.2. Tổ chức mua nguyên vật liệu hàng hoá	180
5.3. Tổ chức nhập hàng hoá nguyên vật liệu	184
5.4. Tổ chức lưu trữ và bảo quản hàng hoá nguyên vật liệu trong kho	185
5.5. Tổ chức chế biến thức ăn	186
5.6. Tổ chức phục vụ trực tiếp tại nhà hàng	188
Tóm tắt chương 5	191

Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 5	193
Tài liệu tham khảo	194
Chương 6. Marketing trong kinh doanh khách sạn	195
6.1. Khái niệm và mục tiêu marketing của khách sạn	195
6.2. Cơ cấu tổ chức bộ phận marketing của khách sạn	196
6.3. Nội dung quy trình marketing của khách sạn	198
Tóm tắt chương 6	227
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 6	228
Tài liệu tham khảo	228
Chương 7. Quản lý chất lượng dịch vụ của khách sạn	229
7.1. Khái niệm	230
7.2. Đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn	240
7.3. Ý nghĩa của việc nâng cao chất lượng dịch vụ của các khách sạn ở Việt Nam	245
7.4. Đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn	250
7.5. Quản lý chất lượng dịch vụ của các khách sạn	254
Tóm tắt chương 7	261
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 7	262
Tài liệu tham khảo	263
Chương 8. Phân tích kết quả kinh doanh và tài chính của khách sạn	265
8.1. Phân tích kết quả kinh doanh của khách sạn	265
8.2. Phân tích tài chính của khách sạn	283
Tóm tắt chương 8	298
Câu hỏi thảo luận và ôn tập chương 8	299
Tài liệu tham khảo	299
Phụ lục	301
Mục lục	401

Giáo trình

QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

Địa chỉ: 207 Đường Giải Phóng, Hà Nội

Điện thoại: (04) 8696407 - 6282486 - 6282483

Fax: (04) 6282485



Chịu trách nhiệm xuất bản

GS. TS. NGUYỄN THÀNH ĐỘ

Chịu trách nhiệm nội dung

**TS. NGUYỄN VĂN MẠNH
TH.S HOÀNG THỊ LAN HƯƠNG**

Chế bản vi tính

NGUYỄN THỊ HẢO

Thiết kế bìa

TRẦN MAI HOA

Sửa bản in và đọc sách mẫu

TRỊNH QUYÊN

In 2.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Xưởng in NXB Đại học Kinh tế Quốc dân

Giấy phép xuất bản số: 169 - 2008/CXB/19 - 10 /ĐHKQTĐ

In xong và nộp lưu chiểu tháng 8/2008

TS. Nguyễn Văn Mạnh
Th.S Hoàng Thị Lan Hương

Giáo trình **QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH**

GIÁO TRÌNH



QUẢN TRỊ
KINH DOANH

KHÁCH SẠN



* 2 0 0 9 D V L 3 2 7 7 *

Giá: 61.000 VNĐ

THƯ VIỆN ĐHDL HP

DVL3277

ĐỌC DẪN