

TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH DOANH VÀ CÔNG NGHỆ HÀ NỘI
KHOA DU LỊCH
====**====



GIÁO TRÌNH

QUẢN LÝ KINH DOANH KHÁCH SẠN

Biên soạn: TS. Nguyễn Bá Lâm

HÀ NỘI - NĂM 2009

LỜI MỞ ĐẦU

Thời đại ngày nay, cùng với sự phát triển kinh tế với tốc độ nhanh toàn cầu, thời đại hội nhập và hợp tác giữa các nước, nhu cầu du lịch trở thành hiện tượng xã hội. Từ đó, ngành du lịch toàn cầu phát triển với tốc độ nhanh hơn nhịp độ tăng trưởng GDP, trong đó ngành kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng của phát triển du lịch.

Ở nước ta, từ khi thực hiện đường lối đổi mới, theo tinh thần Nghị quyết đại hội Đảng toàn quốc lần thứ VI, xoá bỏ cơ chế quản lý quan liêu bao cấp, chuyển sang kinh doanh theo cơ chế thị trường, đặc biệt sau khi nước Mỹ xoá bỏ cấm vận thương mại nước ta và nước ta trở thành thành viên thứ 144 của WTO, ngành du lịch Việt Nam phát triển với tốc độ nhanh nhất, bình quân hàng năm tăng 11,5%, hệ thống khách sạn phát triển trở thành một ngành kinh doanh quan trọng của kinh doanh du lịch. Vì vậy, Nhà nước đã khẳng định vị trí của ngành kinh doanh du lịch nói chung và khách sạn nói riêng là ngành kinh tế mũi nhọn trong chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Để đáp ứng sự phát triển ngành du lịch và kinh doanh khách sạn, trong nhiều năm gần đây hệ thống đào tạo nhân tài cho phát triển ngành du lịch, phần lớn các trường đại học, cao đẳng kinh tế đều có khoa Du lịch. Xuất phát từ đó, trường Đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội thành lập Khoa du lịch từ năm 2005, đào tạo hai chuyên ngành Quản lý kinh doanh lữ hành và Quản lý kinh doanh khách sạn.

Giáo trình quản lý kinh doanh khách sạn là môn học nghiệp vụ chủ yếu của quản lý kinh doanh khách sạn, cung cấp những kiến thức lý luận cơ bản về hoạt động kinh doanh khách sạn và quản lý kinh doanh khách sạn. Giáo trình này được biên soạn có sự đóng góp của tập thể giáo viên Khoa du lịch - Đại học Kinh doanh và công nghệ Hà Nội. Trong quá trình biên soạn không thể tránh những sai sót, mong nhận được sự góp ý của các nhà khoa học, các nhà quản lý kinh doanh du lịch nói chung và khách sạn nói riêng.

Tháng 8 năm 2009.

Tác giả: TS. Nguyễn Bá Lâm

MỤC LỤC

Lời mở đầu	1
Chương I - Tổng quan về kinh doanh khách sạn	2
I. Khái niệm, chức năng và đối tượng phục vụ của kinh doanh khách sạn	2
II. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn	5
III. Phân loại và xếp hạng khách sạn	8
IV. Vai trò của kinh doanh khách sạn đối với sự phát triển ngành du lịch	15
Chương II - Quản lý kinh doanh khách sạn	19
I. Chức năng và nhiệm vụ của quản lý kinh doanh khách sạn	19
II. Cơ cấu tổ chức của khách sạn	22
III. Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn	27
Chương III - Quản lý nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn	31
I. Đặc điểm và phân loại nhân lực trong hoạt động kinh doanh khách sạn	31
II. Mục tiêu, chức năng và nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn	34
III. Nội dung quản lý nguồn nhân lực của khách sạn	37
IV. Phương pháp xây dựng kế hoạch lao động và tiền lương	43
Chương IV - Lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn	47
I. Khái niệm, vị trí, yêu cầu và nội dung hoạt động của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn	47
II. Thông tin trong quản lý kinh doanh khách sạn	50
III. Quyết định của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn	53
IV. Nghệ thuật lãnh đạo	56
Chương V - chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh khách sạn	61
I. Chiến lược kinh doanh khách sạn	61
II. Kế hoạch kinh doanh khách sạn	67
Chương VI - Kinh doanh lưu trú và các dịch vụ bổ trợ	74
I. Nhiệm vụ và các bộ phận kinh doanh lưu trú	74
II. Trang thiết bị và tiện nghi phục vụ ở bộ phận lưu trú	78
III. Quy trình nghiệp vụ kinh doanh lưu trú	80
IV. Phương pháp xác định giá cho thuê buồng	82
V. Kinh doanh một số dịch vụ bổ trợ trong khách sạn	87
VI. Hiệu quả kinh doanh lưu trú	91
Chương VII- Quản lý tài chính khách sạn	97
I. Khái niệm, nội dung và vai trò quản lý tài chính	97
II. Vốn kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn	98
III. Chi phí kinh doanh	103
IV. Lợi nhuận kinh doanh khách sạn	107
V. Những biện pháp phân đầu hạ thấp chi phí và tăng lợi nhuận	110

Chương VIII - Quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn	112
I. Khái niệm và đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn	112
III. Những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ khách sạn	116
IV. Phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn	117
V. Quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn	117
VI. Những tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng của thế giới và ứng dụng vào Việt Nam	122

CHƯƠNG I

TỔNG QUAN VỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN

I. Khái niệm, chức năng và đối tượng phục vụ của kinh doanh khách sạn

1.1. Khái niệm về kinh doanh khách sạn

Cũng như các loại hình kinh doanh khác của nền kinh tế, sự hình thành và phát triển kinh doanh khách sạn chịu sự chi phối của phát triển lực lượng sản xuất và phân công lao động xã hội. Khi lực lượng sản xuất chưa phát triển, đời sống của nhân dân nghèo đói, nhu cầu du lịch chưa phát triển và kinh doanh khách sạn cũng chưa hình thành. Nhưng khi lực lượng sản xuất phát triển, phân công lao động xã hội bắt đầu hình thành, đặc biệt là phân công lao động xã hội thứ ba phát triển, nghĩa là lưu thông hàng hoá bắt đầu phát triển thì cơ sở kinh doanh khách sạn cũng manh nha bắt đầu phát triển. Lúc đầu, để đáp ứng nhu cầu của thương gia và nhu cầu công vụ của giới quý tộc thống trị, các Hotel hình thành ở vệ đường phục vụ ngủ đêm và các dịch vụ phục vụ phương tiện vận chuyển.

Nhưng khi lực lượng sản xuất phát triển, đặc biệt vào những thập kỷ cuối thế kỷ thứ XVIII và thế kỷ XIX, chủ nghĩa tư bản bắt đầu phát triển mạnh, hệ thống công nghiệp phát triển, tạo ra các phương tiện vận tải ô tô, tàu biển, đường sắt, máy bay phát triển. Từ đó, giao lưu kinh tế, văn hoá, ngoại giao phát triển giữa các vùng, miền của mỗi quốc gia và giữa các quốc gia. Đó là những yếu tố quan trọng để phát triển ngành du lịch nói chung và khách sạn nói riêng. Lúc đầu chỉ đáp ứng nhu cầu lưu trú của khách, về sau đáp ứng toàn bộ nhu cầu của khách như ăn uống, dịch vụ giải trí, nghỉ dưỡng, vv... Từ đó, kinh doanh khách sạn hình thành một ngành kinh doanh độc lập trong hệ thống ngành kinh doanh du lịch.

Từ sự phân tích ở trên, khái niệm kinh doanh khách sạn được mở rộng:
Kinh doanh khách sạn là hoạt động cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và

các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng nhu ăn, nghỉ và giải trí cho khách nhằm thu lợi nhuận.

Căn cứ vào khái niệm trên, sản phẩm kinh doanh của khách sạn chủ yếu là dịch vụ và một phần là hàng hoá. Trong các dịch vụ trên, có những dịch vụ do khách sạn sản xuất ra để cung ứng cho khách như lưu trú, dịch vụ ăn uống, dịch vụ vui chơi giải trí, vv..., và có những dịch vụ do các ngành khác tạo ra mà khách sạn làm đại lý bán như dịch vụ ngân hàng, dịch vụ bưu chính viễn thông, dịch vụ đại lý bán vé tàu xe, đại lý bán hàng hoá.

1.2. Chức năng của kinh doanh khách sạn

Kinh doanh khách sạn thực hiện những chức năng sau:

1.2.1. Chức năng cung cấp các dịch vụ lưu trú và các dịch vụ kèm theo

- **Chức năng cung cấp dịch vụ lưu trú:** là cung cấp cho thuê buồng, giường và cung cấp các dịch vụ bổ sung phục vụ khách lưu trú. Dịch vụ lưu trú giữ vị trí quan trọng của hoạt động kinh doanh khách sạn, đóng vai trò chi phối mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn. Trong kinh doanh khách sạn, cơ sở vật chất kỹ thuật và dịch vụ phục vụ có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, hai yếu tố này đóng vai trò quyết định đến chất lượng dịch vụ của khách sạn. Hoạt động của các cơ sở lưu trú thông qua sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn và hoạt động của nhân viên giúp chuyển giá trị của cơ sở vật chất kỹ thuật thành tiền tệ dưới hình thức khấu hao và thoả mãn nhu cầu của khách trong thời gian lưu trú.

Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn đóng vai trò quyết định đến chất lượng phục vụ của khách sạn và cơ sở để phân hạng khách sạn, hình thành giá bán các sản phẩm của khách sạn mà chủ yếu là giá cho thuê buồng.

- **Chức năng cung cấp các dịch vụ bổ trợ** của khách sạn bao gồm các loại dịch vụ sau:

+ **Dịch vụ bưu chính viễn thông:** đây là loại dịch vụ rất cần thiết cho khách sạn du lịch khi xa nhà và xa cơ quan, doanh nghiệp, nó là phương tiện cho khách giải quyết công việc và tình cảm khi xa nhà và cơ quan. Hiện nay do sự phát triển khoa học công nghệ thông tin rất nhanh nên các khách sạn đã nối mạng internet, áp dụng hệ thống fax, mạng điện thoại để phục vụ khách lưu trú ở khách sạn và phát triển kinh doanh.

+ **Dịch vụ thể thao thể dục** như phát triển sân tennis, hồ bơi và phòng tập thể hình ở khách sạn. Đây là loại dịch vụ tạo cho khách thoải mái và vui khoẻ.

+ **Dịch vụ vui chơi giải trí** nhằm đáp ứng nhu cầu của khách ngoài chương trình du lịch chính thức như tổ chức văn hoá văn nghệ dân gian, như đờn ca tài tử, cải lương, chèo, tuồng, quan họ Bắc Ninh, ca nhạc, khiêu vũ, tổ chức vui chơi giữa khách du lịch với cư dân ở địa phương, tổ chức dạo chơi xem phong

cảnh ở công viên và đường phố. Để thực hiện dịch vụ này khách sạn cần có kế hoạch cụ thể.

+ **Dịch vụ xông hơi và massage** phục vụ khách sau khi thực hiện chuyến đi mệt mỏi, nhưng khách sạn cần phải quản lý chặt chẽ đội ngũ nhân viên và thực hiện nghiêm những quy định của Nhà nước về hoạt động dịch vụ này nhằm hạn chế tiêu cực có thể xảy ra.

+ **Dịch vụ đại lý** vé tàu xe cho khách, dịch vụ làm visa, dịch vụ làm thủ tục hải quan, dịch vụ tìm địa chỉ cho khách, vv... nhằm tạo mọi điều kiện thuận lợi cho khách.

+ **Dịch vụ vận chuyển** phục vụ khách đi lại trong địa phương nơi khách đến

+ **Các dịch vụ cá nhân** như giặt là quần áo, dịch vụ y tế khi khách ốm đau trong thời gian lưu trú ở khách sạn.

Căn cứ vào nội dung hoạt động kinh doanh của khách sạn đã đề cập ở trên cho thấy chất lượng phục vụ của khách sạn hoàn toàn phụ thuộc vào số lượng các sản phẩm, dịch vụ và chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung ứng cho khách. Đây cũng là tiêu chí để đánh giá kết quả và hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

1.2.2. Chức năng sản xuất các sản phẩm ăn uống và phục vụ ăn uống cho khách du lịch

Ăn uống là nhu cầu cơ bản của con người bảo đảm sự tồn tại và phát triển xã hội loài người. Đáp ứng nhu cầu ăn uống của con người có thể được tiến hành theo ba hình thức: từng gia đình tự tổ chức các bữa ăn, ăn uống do xã hội đứng ra tổ chức và ăn uống được tổ chức ở các khách sạn. Ba hình thức tổ chức ăn uống này hình thành song song tồn tại và phát triển. Mỗi hình thức tổ chức ăn uống có ưu thế riêng và có những đặc điểm riêng.

Tổ chức ăn uống ở các khách sạn có đặc điểm là phục vụ các đối tượng khách khác nhau, đủ các thành phần, nghề nghiệp, quốc tịch khác nhau, nhưng nói chung các đối tượng khách là có khả năng thanh toán khá cao, nhu cầu các sản phẩm ăn uống đòi hỏi có chất lượng; tổ chức sản xuất sản phẩm và phục vụ khách theo quy trình khoa học do đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản; các tiện nghi phục vụ ăn uống đồng bộ, phù hợp từng món ăn thức uống và phù hợp từng đối tượng khách; ngoài phục vụ ăn uống, khách sạn cung cấp các dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu thẩm mỹ của khách như nghe ca nhạc, xem biểu diễn nghệ thuật, khiêu vũ, vv...

Hoạt động kinh doanh ăn uống của ngành du lịch nói chung, khách sạn nói riêng thực hiện 3 chức năng: chức năng sản xuất các sản phẩm ăn uống thường gọi là hàng tự chế; chức năng lưu thông, mua các hàng hoá do các ngành khác

sản xuất để bán và thường gọi là hàng chuyển bán; chức năng phục vụ ăn uống cho khách tại phòng ăn. Như vậy kinh doanh ăn uống ở khách sạn tạo ra giá trị sử dụng và giá trị mới do quá trình sản xuất sản phẩm tạo ra.

1.2.3. Chức năng tổ chức lưu thông hàng hoá

Xuất phát từ nhu cầu của khách du lịch và hai chức năng trên tạo thành hoạt động kinh doanh khách sạn hoàn chỉnh. Mặt khác, khách sạn thực hiện chức năng tổ chức lưu thông hàng hoá nhằm góp phần phát triển kinh tế ở địa phương, đặc biệt là thúc đẩy khôi phục và phát triển các làng nghề ở địa phương.

Nội dung của chức năng tổ chức lưu thông hàng hoá của khách sạn thể hiện trên các hoạt động sau:

- Để thực hiện chức năng sản xuất các sản phẩm ăn uống và phục vụ ăn uống cho khách, khách sạn phải tổ chức mua lương thực thực phẩm để chế biến các sản phẩm ăn uống, mua các hàng hoá để bán cho khách như đồ uống, bánh kẹo, rượu, bia, nước giải khát công nghiệp, hoa quả, vv...

- Khai thác các sản phẩm đặc sản của địa phương để bán cho khách như hàng thủ công mỹ nghệ, hàng lưu niệm và một số các sản phẩm khác mà khách có nhu cầu.

1.3. Đối tượng khách phục vụ của khách sạn

Hoạt động kinh doanh của khách sạn phục vụ tất cả các đối tượng khách có nhu cầu sử dụng các sản phẩm của khách sạn. Nếu xét về góc độ này thì đối tượng phục vụ của khách sạn có hai loại: Khách ở địa phương và khách du lịch.

Khách ở địa phương mà khách sạn phục vụ chủ yếu phục vụ các hội nghị tổng kết ở địa phương, dân cư ở địa phương có sử dụng một số sản phẩm của khách sạn như phục vụ ăn uống, phục vụ các tiệc cưới, tiệc liên hoan và một số dịch vụ bổ trợ.

Khách du lịch theo luật du lịch 2005 xác định “khách du lịch là người đi du lịch hoặc kết hợp đi du lịch, trừ trường hợp đi học, làm việc hoặc hành nghề để nhận thu nhập nơi đến”.

Từ khái niệm trên, phân loại khách đến khách sạn theo các tiêu thức sau:

1.3.1. Căn cứ phương thức và hình thức của khách đến khách sạn.

Khách đến khách sạn gồm các loại sau:

- Khách đi theo đoàn: gồm đi theo cơ quan, xí nghiệp, trường học và đi đoàn thông qua tổ chức trung gian - các công ty lữ hành thông qua chương trình du lịch.

- Khách đi lẻ: thường là khách vắng lai, khách của địa phương theo mục đích cá nhân, không đi theo chương trình du lịch của các công ty lữ hành.

1.3.2. Căn cứ vào địa giới lãnh thổ.

Khách du lịch đến khách sạn phân ra ba loại:

- Khách du lịch quốc tế là khách nước ngoài vào Việt Nam (Inbound). Từ đó có thể phân ra khách các thị trường khác nhau như thị trường khách khu vực, thị trường khách một số nước có số lượng khách đến Việt Nam khá đông.

- Khách Việt Nam đi du lịch ra nước ngoài (Outbound). Loại khách này do các công ty lữ hành tổ chức đi nước ngoài, nhưng có thể lưu lại ở khách sạn trước khi đi.

- Khách nội địa là khách du lịch ở các địa phương thực hiện đi du lịch trong lãnh thổ Việt Nam.

1.3.3. Căn cứ vào mục đích của chuyến đi.

Khách du lịch đến khách sạn phân ra các loại sau:

- Với mục đích du lịch thuần túy: bao gồm khách đi tham quan giải trí, nghỉ mát, nghỉ dưỡng, lễ hội, nghỉ cuối tuần, nghỉ tuần trăng mật, vv...

- Với mục đích công vụ kết hợp đi du lịch: bao gồm các loại khách đi dự hội họp, hội thảo, ngoại giao thăm viếng, sưu tầm các tài liệu nghiên cứu văn hoá, nghệ thuật, khoa học.

- Với mục đích kinh doanh như nghiên cứu thị trường, dự hội chợ triển lãm, tham dự các cuộc đấu thầu, đấu giá, ký kết các hợp đồng kinh tế, vv... kết hợp đi du lịch.

- Với mục đích cá nhân: gồm các đối tượng khách thăm viếng người thân, Việt Kiều về thăm quê hương, hành hương về cội nguồn, chữa bệnh, điều dưỡng, vv...

- Với mục đích khác gồm các loại khách quá cảnh, mục đích riêng ngoại trừ di cư kiếm việc làm để nhận thu nhập, đi học.

Ngoài các tiêu thức phân loại trên, người ta có thể phân loại khách theo một số tiêu thức khác như: phân theo giới tính, phân theo độ tuổi, phân theo nghề nghiệp, phân theo độ dài thời gian lưu trú.

II. Đặc điểm của kinh doanh khách sạn

Kinh doanh khách sạn có một số đặc điểm cơ bản sau:

2.1. Sản phẩm của kinh doanh khách sạn chủ yếu là sản phẩm dịch vụ

Như phần trên đã đề cập, sản phẩm kinh doanh của khách sạn chủ yếu là sản phẩm dịch vụ, sản phẩm dưới dạng phi vật chất, vô hình và một bộ phận sản phẩm vật chất mà khách sạn cung cấp nhằm đáp ứng nhu cầu của khách trong thời gian lưu trú tại khách sạn. Từ đó, sản phẩm của khách sạn có những đặc điểm sau:

- Sản phẩm của khách sạn không thể lưu kho, vì thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng trùng hợp về không gian và thời gian. Vì vậy, để nâng cao hiệu quả kinh doanh, khách sạn cần áp dụng các biện pháp thu hút khách, nâng cao hiệu quả sử dụng buồng.

- Sản phẩm dịch vụ của khách sạn mang tính vô hình, vì sản phẩm dịch vụ không tồn tại dưới dạng vật chất, không nhìn thấy và sờ mó được. Vì vậy chất lượng sản phẩm dịch vụ của khách sạn được thể hiện sau khi khách tiêu dùng, mà mỗi người khách có tâm lý khác nhau, có nhu cầu khác nhau, nên có cảm nhận sản phẩm dịch vụ khách sạn cũng không giống nhau. Vì vậy, khách sạn muốn đề ra các biện pháp thu hút khách phải nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu khách, trên cơ sở đề ra các biện pháp nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách phù hợp với nhu cầu của khách.

- Sản phẩm của khách sạn có tính cao cấp, vì khách đến khách sạn là khách du lịch, có khả năng thanh toán và chi trả cao hơn mức chi dùng thường xuyên. Vì vậy, người ta thường gọi nhu cầu du lịch là nhu cầu thượng lưu. Từ đặc điểm trên đòi hỏi khách sạn một mặt phải đa dạng hoá sản phẩm và nâng cao chất lượng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của khách ngày càng cao.

- Sản phẩm của khách sạn mang tính quốc tế cao. Như chúng ta đều biết, thời đại ngày nay là thời đại hợp tác và hội nhập kinh tế khu vực và thế giới, thị trường nói chung và thị trường du lịch nói riêng của quốc gia là một bộ phận của thị trường du lịch khu vực và thế giới. Xuất phát từ nhu cầu du lịch của các nước nên khách du lịch quốc tế đến Việt Nam ngày càng tăng, thu hút khách quốc tế đến nước ta là mục tiêu chiến lược phát triển du lịch cả nước nói chung và khách sạn nói riêng. Để thực hiện mục tiêu này, ngoài phát triển sản phẩm du lịch truyền thống của Việt Nam, các khách sạn phát triển kinh doanh các sản phẩm đặc sản của các nước để đáp ứng nhu cầu khách quốc tế, đồng thời phải đào tạo đội ngũ nhân viên có trình độ nghiệp vụ giỏi và thông thạo ngoại ngữ để phục vụ khách quốc tế.

- Sản phẩm du lịch nói chung và sản phẩm khách sạn nói riêng chỉ được thực hiện với sự tham gia của khách du lịch. Như trên đã phân tích, thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng các sản phẩm trùng nhau về không gian và thời gian, cũng có nghĩa người cung ứng sản phẩm và khách hàng gặp nhau cùng thời điểm sản xuất và thời điểm tiêu dùng. Như vậy, khách du lịch là người đóng vai trò quan trọng tham gia sản xuất và thực hiện sản phẩm của khách sạn, không có khách du lịch thì sản phẩm khách sạn cũng không sản xuất được.

- Sản phẩm của khách sạn chủ yếu là sản phẩm dịch vụ, số lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ quyết định bởi cơ sở vật chất kỹ thuật và nhân viên phục

vụ. Vì vậy, để nâng cao chất lượng sản phẩm và thu hút khách, các khách sạn phải thường xuyên đổi mới trang thiết bị phục vụ khách theo hướng văn minh, lịch sự và hiện đại, đồng thời phải quan tâm đào tạo bồi dưỡng đội ngũ nhân viên về nghiệp vụ, ứng xử với khách lịch thiệp và có văn hoá, thông thạo về ngoại ngữ để nâng cao chất lượng phục vụ khách.

2.2. Kinh doanh khách sạn đòi hỏi vốn đầu tư lớn, hiệu quả kinh doanh cao và thời gian hoàn trả vốn nhanh

Muốn kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải có lượng vốn đầu tư xây dựng, bảo tồn, sửa chữa và đổi mới trang thiết bị kỹ thuật phục vụ khách với khối lượng lớn. Đặc điểm này xuất phát từ yêu cầu chất lượng sản phẩm khách sạn rất cao, vì chất lượng sản phẩm khách sạn phụ thuộc vào chất lượng các thành phần cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn. Chất lượng các thành phần cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn quyết định chất lượng sản phẩm khách sạn.

Tuy đầu tư kinh doanh khách sạn với lượng vốn khá lớn song hiệu quả kinh doanh khách sạn thường cao, trong điều kiện bình thường tỉ suất lợi nhuận trên doanh thu trên dưới 10% và sức sinh lợi trên đồng vốn từ 0,12 - 0,15. Nghĩa là thời gian hoàn trả vốn bình quân từ 8-10 năm. Vì vậy, các nhà đầu tư trong nước và thế giới thường hướng đầu tư vào kinh doanh du lịch nói chung và khách sạn nói riêng.

2.3. Lực lượng lao động trực tiếp làm việc trong khách sạn lớn, đa dạng về cơ cấu ngành nghề

Sản phẩm ngành du lịch nói chung và khách sạn nói riêng là sản phẩm dịch vụ, người lao động trực tiếp phục vụ khách theo yêu cầu của khách. Hoạt động kinh doanh khách sạn và sản xuất sản phẩm dịch vụ không thể cơ giới hoá được, mà chủ yếu sử dụng lao động thủ công của nhân viên, thời gian phục vụ khách của khách sạn suốt ngày đêm. Vì vậy, kinh doanh khách sạn sử dụng lực lượng lao động khá lớn, một khách sạn có 100 buồng thường tái sử dụng số lao động bình quân khoảng 160 người. Đây là đặc điểm đòi hỏi các nhà quản lý kinh doanh khách sạn đặc biệt quan tâm, số lượng lao động đông, chi phí trả lương lớn, ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh và chất lượng phục vụ khách.

Để giải quyết khó khăn trên, khách sạn cần áp dụng đồng bộ các biện pháp thu hút khách, bố trí sắp xếp và sử dụng hợp lý lao động, áp dụng chính sách luân chuyển lao động. Hướng áp dụng chính sách luân chuyển lao động là luân chuyển lao động khi đông khách tập trung lao động ở các bộ phận ít liên quan phục vụ khách vào phục vụ khách, luân chuyển thu hút lao động từ bên ngoài có trình độ, trẻ thay thế số lao động yếu sức khoẻ và hạn chế về trình độ năng lực.

2.4. Đối tượng phục vụ của khách sạn rất đa dạng, phong phú về quốc tịch, tuổi tác, giới tính, dân tộc, tôn giáo, nghề nghiệp

Đối tượng phục vụ của khách sạn gồm nhiều đối tượng khách khác nhau. Bất cứ đối tượng khách nào có nhu cầu tiêu dùng các sản phẩm của khách sạn thì khách sạn sẵn sàng phục vụ với nhiệt tình của mình. Khách đến khách sạn có nhiều loại với nhiều mục đích khác nhau, như đã trình bày ở phần trên.

2.5. Các bộ phận trong khách sạn hoạt động tương đối độc lập, nhưng có mối quan hệ gắn bó với nhau để phục vụ khách.

Để thực hiện chức năng hoạt động kinh doanh và mục tiêu chiến lược kinh doanh, khách sạn hình thành cơ cấu tổ chức, kinh doanh theo hướng chuyên môn hoá của từng bộ phận, mỗi bộ phận đảm nhiệm sản xuất một sản phẩm hay một chi tiết của sản phẩm theo một quy trình công nghệ đã định sẵn. Chẳng hạn trong kinh doanh lưu trú được hình thành các bộ phận như: dịch vụ tiền sảnh, lễ tân, dịch vụ thông tin liên lạc, dịch vụ buồng ngủ, dịch vụ hỗ trợ, vv... Mỗi bộ phận được chuyên môn hoá làm những nhiệm vụ đã quy định tạo thành một dây chuyền phục vụ khách từ khi khách bước vào cửa của khách sạn đến khi khách rời khỏi khách sạn. Đặc điểm này vừa bảo đảm tính chuyên môn hoá theo công việc, đồng thời bảo đảm tính phối hợp chặt chẽ trong quá trình phục vụ khách với chất lượng cao nhất, nhanh nhất và hợp lý nhất.

2.6. Hoạt động kinh doanh khách sạn chịu sự tác động của các nhân tố mang tính quy luật

Hoạt động kinh doanh khách sạn chịu sự chi phối của các nhân tố mang tính quy luật sau:

- Trước hết hoạt động kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch, tài nguyên du lịch là tiền đề để hình thành phát triển các điểm du lịch và khu du lịch, và đây cũng là tiền đề hình thành khách sạn. Ở nơi nào có các tài nguyên phong phú hấp dẫn, ở đó thu hút khách càng đông thì hoạt động kinh doanh của khách sạn phát triển và đạt hiệu quả cao.

- Hoạt động kinh doanh du lịch nói chung và khách sạn nói riêng chịu sự tác động của thời tiết khí hậu, từ đó hình thành tính thời vụ của hoạt động du lịch và khách sạn. Vào mùa hè nóng nực, oi bức, khách hình thành nhu cầu tắm biển và nghỉ mát rất đông đúc, thì khách sạn không dung nạp hết, nhưng khi đến mùa đông vắng khách.

- Kinh doanh khách sạn chịu sự tác động của phát triển kinh tế. Ở những địa phương nào nhịp độ tăng trưởng kinh tế phát triển, đời sống được cải thiện thì nhu

câu du lịch tăng và kinh doanh du lịch phát triển, trong đó có kinh doanh khách sạn.

III. Phân loại và xếp hạng khách sạn

3.1. Phân loại khách sạn

Để đáp ứng nhu cầu của các đối tượng khách thực hiện mục đích du lịch, hệ thống khách sạn đã hình thành và phát triển nhiều loại khác nhau. Hiện nay trên thế giới và ở nước ta phân loại khách sạn theo những tiêu chí chủ yếu sau:

3.1.1. Căn cứ vào quy mô, khách sạn phân ra ba loại sau:

- **Khách sạn nhỏ:** Mini hotel có quy mô từ 10 đến 49 buồng ngủ, phần lớn chỉ cung cấp dịch vụ lưu trú cho khách, còn các dịch vụ khác không phục vụ. Loại khách sạn này có mức giá lưu trú thấp.

- **Khách sạn vừa:** có quy mô từ 50 buồng đến 100 buồng, cung cấp phần lớn các dịch vụ cho khách như lưu trú, ăn uống, một số dịch vụ bổ trợ. Loại khách sạn này thường xây dựng ở các điểm du lịch, ở các thị xã, thị trấn và một số xây dựng ở các khu nghỉ mát. Loại khách sạn này thường có mức giá trung bình.

- **Khách sạn lớn:** thường có từ 100 buồng ngủ trở lên, cung cấp đầy đủ các dịch vụ cho khách, thường được trang bị các trang thiết bị văn minh, hiện đại và thường xây dựng cao tầng, loại này thường có mức giá cho thuê buồng cao.

3.1.2. Căn cứ vào vị trí địa lý, được phân ra các loại sau:

- Khách sạn thành phố (City centre hotel)

Loại khách sạn này được xây dựng ở trung tâm các thành phố lớn, các khu đô thị đông dân cư. Đối tượng phục vụ của khách sạn này là đối tượng khách đi công vụ, tham dự hội nghị, hội thảo, các thương gia, vận động và cổ động viên thể thao, khách đi thăm người thân. Các khách sạn này thường có quy mô lớn và cao tầng, trang bị các trang thiết bị đồng bộ, sang trọng và hiện đại, thường được xếp thứ hạng cao. Ở nước ta, các khách sạn này tập trung ở thành phố Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh.

- Khách sạn nghỉ dưỡng (Resort hotel)

Loại khách sạn nghỉ dưỡng thường xây dựng ở nơi tài nguyên thiên nhiên như các biển đảo, rừng núi. Kiến trúc xây dựng các biệt thự thấp tầng. Đối tượng khách đến các khách sạn này nghỉ ngơi thư giãn, các nhà khoa học nghiên cứu môi trường sinh thái. Các khách sạn này được trang bị khá đồng bộ các tiện nghi phục vụ sang trọng, cung cấp đồng bộ các dịch vụ cho khách. Ở nước ta, các khách sạn nghỉ dưỡng thường tập trung ở Vịnh Hạ Long, Cát Bà, Đồ Sơn - Hải Phòng, Đà Nẵng, Nha Trang, Mũi Né - Bình Thuận, Tam Đảo - Vĩnh Phúc, Sa Pa - Lào Cai, Đà Lạt - Lâm Đồng, vv...

- Khách sạn ven đô (Suburban hotel)

Khách sạn ven đô được xây dựng ở ngoại vi thành phố hoặc ở các trung tâm đô thị. Đối tượng phục vụ của loại khách sạn này thường là khách nghỉ cuối tuần, khách công vụ, khách đi thăm thân. Những loại khách có khả năng thanh toán chi tiêu trung bình. Do vậy, mức độ trang bị các tiện nghi phục vụ khách của khách sạn này đầy đủ và tính sang trọng ở mức độ trung bình, cung cấp các dịch vụ cũng ở mức độ trung bình về chất lượng.

- Khách sạn ven đường (High way hotel) - Motel

Loại khách sạn này được xây dựng ở ven đường giao thông, quốc lộ, cao tốc để phục vụ khách đi lại trên các tuyến đường quốc lộ sử dụng phương tiện ô tô như motel. Loại khách sạn này chủ yếu cung cấp dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống và dịch vụ phương tiện vận chuyển như sửa chữa, cung cấp nhiên liệu.

- Khách sạn quá cảnh

Khách sạn này được xây dựng ở sân bay, bến cảng, khu vực các cửa khẩu. Đối tượng phục vụ của khách sạn này là các thương gia, những hành khách của các hãng hàng không quốc tế và các tàu biển quốc tế dừng chân quá cảnh tại sân bay và cảng biển do lịch trình bắt buộc hoặc vì lí do đột xuất.

3.1.3. Phân loại theo thị trường mục tiêu

Theo tiêu thức phân loại này, các loại khách sạn phổ biến nhất bao gồm:

- Khách sạn thương mại (Trade hotel)

Khách sạn thương mại thường được xây dựng ở trung tâm các thành phố và các trung tâm thương mại. Đối tượng phục vụ của khách sạn là các thương gia và khách hàng mua hàng ở trung tâm thương mại, tiện nghi phục vụ đầy đủ, có phòng hội nghị hội thảo và ký kết các hợp đồng kinh tế, có phương tiện và cung cấp các dịch vụ hỗ trợ.

- Khách sạn du lịch (Tourism hotel)

Khách sạn du lịch thường xây dựng ở nơi có quang cảnh thiên nhiên hấp dẫn, không khí trong lành và gần nguồn tài nguyên du lịch. Đối tượng phục vụ của khách sạn là khách nghỉ dưỡng, khách tham quan giải trí, khách nghiên cứu tìm hiểu văn hoá lịch sử và môi trường sinh thái. Thời gian lưu trú của khách ngắn ngày và đi theo chương trình du lịch. Tiện nghi phục vụ đồng bộ và sang trọng, cung cấp các dịch vụ cho khách theo chương trình đã ký kết hợp đồng với các công ty lữ hành và các dịch vụ hỗ trợ.

- Khách sạn căn hộ cho thuê

Khách sạn căn hộ cho thuê thường xây dựng ở các thành phố lớn hoặc ở ngoại ô thành phố. Đối tượng khách thường là các chuyên gia làm việc ở các doanh nghiệp, các nhà khoa học đi giảng dạy và nghiên cứu khoa học cùng gia đình, các thương gia có chi nhánh hoạt động ở nơi có khách sạn, gia đình của các

nhân viên ngoại giao. Thời gian lưu trú dài ngày theo hợp đồng ký kết giữa khách sạn với khách thuê. Tiện nghi phục vụ khá đầy đủ như gia đình, có bếp nấu ăn và có trang bị dụng cụ nấu ăn, có siêu thị cung cấp lương thực thực phẩm, có nhà mẫu giáo, vv...

- Khách sạn sòng bạc

Khách sạn sòng bạc xây dựng ở các khu vui chơi giải trí, ở khu biệt lập với dân cư. Đối tượng phục vụ là các thương gia giàu có, khách chơi bạc, các nhà triệu phú. Thời gian phục vụ ngắn ngày, thường theo lịch chơi bạc. Tiện nghi phục vụ đồng bộ sang trọng và khách sạn được xếp vào thứ hạng cao ở Việt Nam. Nhà nước hạn chế chơi bạc, vì vậy đến nay chỉ có khách sạn sòng bạc ở Đồ Sơn - Hải Phòng và chỉ cho phép khách nước ngoài đến chơi.

3.1.4. Phân loại khách sạn theo mức độ cung ứng dịch vụ

Theo tiêu thức phân loại này, hệ thống khách sạn phân ra ba loại:

- Khách sạn cao cấp sang trọng (Luxury hotel)

Khách sạn cao cấp sang trọng là khách sạn ở thứ hạng cao nhất, thường xếp vào khách sạn 5 sao. Khách sạn được xây dựng ở các thành phố lớn và nơi trung tâm văn hoá, chính trị và tài nguyên du lịch đặc biệt hấp dẫn với quy mô lớn được trang bị các tiện nghi sang trọng đắt tiền và trang trí trang nhã đẹp nhất, cung cấp các dịch vụ với chất lượng cao nhất, đặc biệt cung cấp các dịch vụ tại buồng, dịch vụ thẩm mỹ, có phòng tiếp khách riêng, có phòng họp hội thảo và họp báo chí. Đối tượng phục vụ thường là các nguyên thủ quốc gia, các nhà chính trị có uy tín ở các nước, các lãnh tụ của các tổ chức đoàn thể, các thương gia giàu có, vv... Ở các khách sạn này có mức giá lưu trú và các dịch vụ bổ sung cao nhất trong vùng.

- Khách sạn với dịch vụ đầy đủ (Full service hotel)

Loại khách sạn này được trang bị đồng bộ các tiện nghi phục vụ khách và cung cấp các dịch vụ cho khách với chất lượng tốt, nhưng đứng thứ hai sau khách sạn cao cấp. Khách sạn này tương ứng với hạng khách sạn 4 sao. Đối tượng khách phục vụ của khách sạn có khả năng thanh toán và chi tiêu tương đối cao, phục vụ khách dự các cuộc hội nghị, hội thảo của các cơ quan nhà nước, đoàn thể ở cấp trung ương, các cuộc hội thảo quốc tế, vv... Vì vậy, mức giá cung cấp các dịch vụ của khách sạn tương đối cao sau khách sạn cao cấp sang trọng.

- Khách sạn cung cấp số lượng các dịch vụ hạn chế (Limited service hotel)

Loại khách sạn này thường được xây dựng ở các thành phố, các trung tâm thương mại và nơi có nhiều tài nguyên du lịch với quy mô trung bình, được trang bị các tiện nghi phục vụ và cung ứng các dịch vụ phục vụ khách ở mức thứ hạng khách sạn 3 sao. Vì vậy, mức giá cung ứng các dịch vụ ở thứ hạng sau hai loại

khách sạn trên. Vì vậy, đối tượng phục vụ của khách sạn tập trung vào khách có khả năng thanh toán trung bình, những đối tượng khách thường mức tiêu dùng hạn chế về số lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ, nhưng phải đảm bảo cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ trợ cần thiết cho khách như giặt là, cung cấp thông tin, vv...

- **Khách sạn thứ hạng thấp** (Bình dân), (Economy hotel)

Loại khách sạn này thường có quy mô nhỏ, cung cấp các dịch vụ cơ bản cho khách, thường chủ yếu là dịch vụ lưu trú và một số dịch vụ đơn giản đi kèm, có một số khách sạn có dịch vụ ăn uống đơn giản, tiện nghi phục vụ đơn giản. Loại khách sạn này xếp thứ hạng khách sạn từ 1-2 sao, mức giá thấp.

3.1.5. Phân loại khách sạn theo hình thức sở hữu

Căn cứ vào Luật doanh nghiệp 2005, khách sạn phân loại theo hình thức sở hữu gồm các loại sau:

- **Khách sạn Nhà nước:** là khách sạn thuộc quyền sở hữu của Nhà nước quản lý, vốn đầu tư của Nhà nước và áp dụng phương thức quản lý theo Luật doanh nghiệp, công ty TNHH một thành viên. Theo cấp quản lý các khách sạn Nhà nước phân ra: các khách sạn thuộc Tổng cục du lịch quản lý và các khách sạn do các địa phương quản lý.

Thực hiện chính sách của Đảng và Nhà nước, trong những năm qua phân lớn các khách sạn nhỏ và vừa chuyển sang cổ phần hoá và một số khách sạn chuyển quyền sở hữu (Nhà nước bán khách sạn cho các tổ chức và cá nhân).

- **Khách sạn cổ phần:** là loại khách sạn đóng góp vốn bằng số cổ phần và người giữ cổ phần là cổ đông. Hiện nay cổ phần được phép mua bán trên thị trường chứng khoán, cổ đông nào giữ cổ phần trên 50% số vốn góp có quyền tham gia quản lý khách sạn cổ phần. Hàng năm, các cổ đông được quyền nhận cổ tức là khoản lợi nhuận ròng được trả cho mỗi cổ phần tính bằng tiền sau khi đã thực hiện nghĩa vụ tài chính.

- **Khách sạn được thành lập theo công ty TNHH:** Công ty TNHH có từ hai thành viên trở lên góp vốn kinh doanh. Các thành viên phải có nghĩa vụ góp đủ và đúng hạn số vốn đã cam kết và chịu trách nhiệm về các khoản nợ và nghĩa vụ tài chính khác của công ty trong phạm vi số vốn đã cam kết góp cho công ty, không được rút vốn ra khỏi công ty dưới mọi hình thức. Lợi nhuận được phân chia theo tỷ lệ số vốn đóng góp sau khi thực hiện nghĩa vụ tài chính.

- **Khách sạn tư nhân:** là khách sạn do một cá nhân làm chủ và chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của khách sạn.

- **Khách sạn liên doanh:** được thành lập theo Luật doanh nghiệp 2005, công ty hợp danh. Khách sạn liên doanh là khách sạn do ít nhất hai thành viên là chủ

sở hữu của khách sạn cùng nhau kinh doanh dưới một tên chung. Quản lý khách sạn do các thành viên tham gia và bầu người chịu trách nhiệm chung. Lợi nhuận sau khi thực hiện nghĩa vụ tài chính được phân chia theo tỷ lệ vốn góp.

3.1.6. Phân loại khách sạn theo mức độ liên kết

Theo tiêu thức phân loại này, các khách sạn phân ra các loại sau:

- **Khách sạn độc lập:** là khách sạn của các thành phần kinh tế không phụ thuộc vào bất cứ một cấp quản lý nào, có những đặc điểm sau:

+ Loại khách sạn này không có sự liên kết về quyền sở hữu hay quản lý bất cứ một cấp nào.

+ Tổ chức kinh doanh và quản lý theo dạng độc quyền hoạt động nếu có lợi thế tự do cạnh tranh thu hút khách.

+ Hướng kinh doanh rất mềm dẻo, rất linh hoạt và nhạy bén trong kinh doanh.

+ Nhưng có bất lợi nếu vị thế trên thị trường giảm sút, dễ bị phá sản.

- **Khách sạn tập đoàn:** được hình thành theo nhóm công ty do Luật doanh nghiệp năm 2005 quy định. Khách sạn tập đoàn là tập hợp các khách sạn có mối quan hệ gắn bó lâu dài với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác. Nhóm công ty bao gồm các hình thức: Công ty mẹ - công ty con, tập đoàn khách sạn.

Loại hình khách sạn này có những đặc điểm sau:

+ Cung cấp các dịch vụ về số lượng và chất lượng, trang thiết bị phục vụ khách và giá cả đều được tiêu chuẩn hoá theo quy định của tập đoàn.

+ Các khách sạn trong tập đoàn chịu sự quản lý của tập đoàn về các chính sách, quy trình hoạt động, những quy định tiêu chuẩn tối thiểu.

+ Thiết lập quan hệ giữa lãnh đạo tập đoàn với các khách sạn theo những quy định chung của tập đoàn và phải phát huy tính độc lập và bình đẳng của các khách sạn phụ thuộc, quản lý tập đoàn không can thiệp sâu vào quản lý kinh doanh của các khách sạn ngoài quy định chung.

3.2. Xếp hạng khách sạn

3.2.1. Mục đích của xếp hạng khách sạn

Từ khi ngành du lịch nói chung và khách sạn nói riêng hình thành và phát triển, các nước trên thế giới đã xác định các tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn để bảo đảm chất lượng phục vụ khách. Từ đó đến nay các quốc gia đã hoàn thiện tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn và tổ chức du lịch thế giới đã ban hành tiêu chuẩn khung phân hạng khách sạn và hướng dẫn các quốc gia nghiên cứu thực hiện.

Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn giữ vị trí quan trọng để phát triển du lịch nói chung và khách sạn nói riêng. Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn nhằm đạt những mục đích sau:

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn hướng vào mục tiêu nâng cao chất lượng phục vụ khách, bảo đảm lợi ích của khách du lịch, làm cơ sở để khách biết và quản lý chất lượng dịch vụ mình được hưởng. Đây là mục đích của tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn nhằm thu hút khách, phát triển các nguồn khách tiềm ẩn để phát triển du lịch với tốc độ nhanh.

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn làm cơ sở để xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể như: tiêu chuẩn thiết kế xây dựng khách sạn, tiêu chuẩn trang thiết bị tiện nghi phục vụ khách, tiêu chuẩn lựa chọn và đào tạo bồi dưỡng nhân viên phục vụ, tiêu chuẩn cung ứng các loại dịch vụ và chất lượng dịch vụ phục vụ khách.

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn nhằm đảm bảo tính thống nhất chất lượng phục vụ khách giữa các loại khách sạn trong từng quốc gia và giữa các quốc gia. Đây là mục đích đảm bảo tính đồng đều về số lượng và chất lượng dịch vụ phục vụ khách trên toàn thế giới.

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn là cơ sở để các nhà quản lý, các chủ đầu tư giám sát phê duyệt luận chứng kinh tế, kỹ thuật và cấp vốn cho xây dựng khách sạn và nâng cấp các khách sạn cũ, đồng thời làm cơ sở để kiểm tra giám sát chất lượng xây dựng khách sạn và cung cấp các thiết bị, tiện nghi phục vụ khách.

- Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn làm cơ sở để xác định giá cả dịch vụ của khách sạn và xây dựng chính sách giá phù hợp từng hạng khách sạn và phù hợp với cơ chế thị trường.

3.2.2. Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn ở nước ta

Căn cứ vào tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn của tổ chức du lịch quốc tế và căn cứ vào đặc điểm ở nước ta, Tổng cục du lịch đã ban hành tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn, kèm theo quyết định số 02/2001/QĐ - TCDL ngày 27/4/2001.

a) Những quy định chung

Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn phải đạt những yêu cầu chung sau:

- Phải đảm bảo tiêu chuẩn tương xứng với tiêu chuẩn khách sạn quốc tế, nhưng phải phù hợp với điều kiện kinh tế và phong tục tập quán của Việt Nam.

- Khách sạn, công trình kiến trúc xây dựng độc lập, có quy mô ít nhất 10 buồng.

- 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 cao, đáp ứng 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 qua các chỉ tiêu:

- Vị trí kiến trúc
- Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ
- Dịch vụ và mức độ dịch vụ
- Nhân viên phục vụ
- Vệ sinh

- Khách sạn hạng càng cao, yêu cầu chất lượng phục vụ, trang thiết bị tiện nghi, số lượng dịch vụ càng phải đầy đủ, hoàn hảo, đáp ứng được yêu cầu đa dạng của khách.

b) Những yêu cầu chung của từng tiêu chuẩn

1- Vị trí kiến trúc

- Vị trí khách sạn xây dựng phải cách xa bệnh viện, trường học ít nhất 100 m, không được nằm trong khu vực an ninh quốc phòng và các mục tiêu cần được bảo vệ theo quy định.

- Thiết kế kiến trúc theo dây chuyền một chiều giữa các bộ phận bảo đảm thực hiện phục vụ khách; cửa ra vào thuận tiện, tối thiểu 2 cửa, một cửa dành riêng cho khách và một cửa dành riêng cho nhân viên, có chỗ để xe cho khách; diện tích buồng ngủ tối thiểu đối với buồng đôi là 14 m², buồng đơn 9 m² và phòng vệ sinh 4 m². Tiền sảnh phải đủ rộng để đón khách và phù hợp với quy mô của khách sạn; phòng vệ sinh ở các khu vực công cộng, phòng nam riêng, nữ riêng.

2- Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ

- Hệ thống điện phải đảm bảo độ chiếu sáng theo yêu cầu của từng khu vực, cung cấp điện 24/24 giờ, có hệ thống cấp cứu khi có sự cố.

- Hệ thống cấp nước đầy 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 rác thải, bảo đảm vệ sinh môi trường.

- Trang bị phòng cháy chữa cháy và hệ thống báo cứu hoả.

- Phòng vệ sinh công cộng có trang bị máy hơ tay hoặc khăn tay.

3 - Dịch vụ và mức độ dịch vụ

Các dịch vụ được quy định theo từng hạng khách sạn và phải luôn sẵn sàng phục vụ.

4 - Nhân viên phục vụ

- Về nghiệp vụ phải qua đào tạo và bố trí theo đúng chuyên ngành.

- Về sức khỏe phải qua kiểm tra sức khoẻ và có giấy chứng nhận của ngành y tế.

- Về trang phục phải mặc đồng phục đúng theo quy định của khách sạn đối với từng chức danh và từng bộ phận trong giờ làm việc.

5 - Vệ sinh

Phải thực hiện các biện pháp bảo đảm vệ sinh trong các lĩnh vực:

- Vệ sinh trong khu vực khách sạn
- Vệ sinh trang thiết bị, dụng cụ phục vụ khách sạn
- Vệ sinh thực phẩm
- Vệ sinh cá nhân đối với nhân viên phục vụ

Trên đây là những yêu cầu chung có tính bắt buộc các khách sạn phải nghiêm chỉnh chấp hành.

Căn cứ vào những yêu cầu chung trên, quyết định 02/2001/QĐ - TCĐL cũng ban hành tiêu chuẩn của từng hạng khách sạn theo nội dung của 5 chỉ tiêu trên, đồng thời ban hành biểu điểm xếp hạng; căn cứ kết quả kiểm tra và đánh giá để xếp hạng khách sạn như sau:

- 1 sao: 230 trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu 100
- 2 sao: 300 trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu 140
- 3 sao: 450 trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu 50
- 4 sao: 630 trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu 110
- 5 sao: 700 trong đó điểm trang thiết bị tối thiểu 140

IV. Vai trò của kinh doanh khách sạn đối với sự phát triển ngành du lịch

Kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng đối với sự phát triển kinh tế – xã hội nói chung và phát triển ngành du lịch nói riêng, thể hiện trên các mặt sau:

4.1. Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn giữ vị trí quan trọng của ngành du lịch

Như chúng ta đều biết, kinh doanh khách sạn đòi hỏi phải có cơ sở vật chất kỹ thuật khá hoàn hảo, đồng bộ, văn minh và hiện đại. Sự phát triển du lịch phụ thuộc trực tiếp vào phát triển kinh doanh khách sạn, mà trước hết là cơ sở vật chất kỹ thuật; thể hiện trên các mặt sau:

- Phát triển hệ thống khách sạn phản ánh sự phát triển kinh tế – xã hội ở địa phương và phản ánh sự phát triển du lịch ở địa phương và quốc gia.

- Doanh thu của khách sạn chiếm tỷ trọng khá cao trong tổng doanh thu du lịch, các nhà quản lý du lịch ước tính tỷ trọng doanh thu khách sạn chiếm trên dưới 50% tổng doanh thu du lịch. Vì phần lớn khách du lịch thực hiện chuyến du lịch đều đến lưu trú tại khách sạn.

- Cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn đại diện cung du lịch. Vì muốn thu hút khách và phát triển thị trường khách đòi hỏi phải có lượng cung đáp ứng. Cung ở đây thể hiện chủ yếu số lượng buồng ngủ. Trên thực tế, ở nước ta đến mùa du lịch

thường xảy ra hiện tượng thiếu buồng ngủ, dẫn đến giá cả các dịch vụ lưu trú tăng vọt. Có một số khách sạn có uy tín trên thị trường trong nước và nước ngoài, khách đặt chỗ hàng tháng mới thực hiện chuyến đi.

4.2. Sự phát triển kinh doanh khách sạn thúc đẩy các ngành kinh tế và góp phần thúc đẩy tăng trưởng GDP

Theo tính quy luật chung, kinh tế phát triển, đời sống nhân dân tăng lên, từ đó nhu cầu du lịch phát triển với tốc độ nhanh, trở thành hiện tượng xã hội, đòi hỏi ngành du lịch phát triển với tốc độ nhanh hơn nhịp độ tăng GDP, trong đó có hệ thống kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng. Kinh doanh khách sạn phát triển phát triển nhu cầu vật tư, trang thiết bị để xây dựng các khách sạn và nguyên liệu hàng hoá để cung ứng cho khách du lịch tăng lên nhanh chóng. Những vật tư, thiết bị, nguyên liệu hàng hoá trên do các ngành công nghiệp, nông nghiệp, giao thông và thương mại cung cấp. Điều đó thúc đẩy các ngành kinh tế phát triển và góp phần thúc đẩy nhịp độ tăng GDP.

4.3. Phát triển kinh doanh khách sạn góp phần khai thác các tài nguyên du lịch và góp phần thúc đẩy kinh tế địa phương phát triển

Sự hình thành và phát triển hệ thống khách sạn chủ yếu ở những nơi có tài nguyên thiên nhiên và tài nguyên nhân văn hoặc ở gần các tài nguyên đó. Vì vậy, phát triển kinh doanh khách sạn có tác dụng khai thác mọi tiềm năng ở địa phương và góp phần thúc đẩy kinh tế địa phương phát triển. Mặt khác, kinh doanh khách sạn phát triển sẽ thu hút lượng lớn các sản phẩm đặc sản và hàng thủ công mỹ nghệ ở các làng nghề ở địa phương. Điều đó chứng tỏ phát triển kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng thúc đẩy kinh tế – xã hội ở địa phương phát triển.

4.4. Kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng trong thực hiện chiến lược xuất khẩu quốc gia

Thu hút khách quốc tế là một trong những mục tiêu chiến lược phát triển du lịch nói chung và phát triển kinh doanh khách sạn nói riêng. Khách quốc tế đến lưu trú ở khách sạn càng phát triển thì doanh thu ngoại tệ càng tăng, điều đó có nghĩa phát triển kinh doanh khách sạn thực hiện xuất khẩu tại chỗ và góp phần thực hiện chiến lược xuất khẩu của đất nước. Xuất khẩu tại chỗ của khách sạn hiệu quả hơn xuất khẩu ra nước ngoài, vì giá cả xuất khẩu hàng hoá- dịch vụ tại chỗ theo giá quốc tế, trong khi đó xuất khẩu tại chỗ giảm nhiều khoản chi phí như chi phí kiểm nghiệm, chi phí bao gói, lệ phí hải quan, chi phí vận chuyển, chi phí bảo quản.

4.5. Kinh doanh khách sạn thực hiện tái phân phối thu nhập của các tầng lớp dân cư trong và ngoài nước

Khách sạn cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống, vui chơi giải trí và các dịch vụ bổ trợ. Khách du lịch đến khách sạn phần lớn là đối tượng có thu nhập cao trong tầng lớp dân cư, đến khách tiêu dùng các dịch vụ và hàng thường theo giá cao hơn giá thị trường, điều đó có nghĩa kinh doanh khách sạn thực hiện tái phân phối thu nhập, phân phối lại quỹ tiêu dùng cá nhân giữa các vùng trong nước và giữa các quốc gia, khách đến khách sạn tiêu dùng các dịch vụ và hàng hoá đem thu nhập từ nơi này sang nơi khác.

4.6. Phát triển kinh doanh khách sạn thu hút khối lao động vào trực tiếp và gián tiếp phục vụ khách

Như phân đặc điểm kinh doanh khách sạn đã đề cập, kinh doanh khách sạn thu hút một số lượng lao động lớn vào làm việc. Vì vậy phát triển kinh doanh khách sạn giải quyết công ăn việc làm cho số đông người lao động, đồng thời tạo việc làm cho dân cư phục vụ khách du lịch ở khu vực khách sạn hoạt động và các ngành lao động gián tiếp phục vụ khách như giao thông, bưu chính viễn thông, điện nước, cung ứng lương thực thực phẩm và hàng hoá thủ công mỹ nghệ.

TÓM TẮT CHƯƠNG I

Khi nghiên cứu chương I, sinh viên cần nắm những vấn đề cơ bản sau:

1. Khái niệm về kinh doanh khách sạn: kinh doanh khách sạn là hoạt động cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm thoả mãn nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí cho khách nhằm thu lợi nhuận.
2. Kinh doanh khách sạn thực hiện các chức năng: chức năng cung cấp dịch vụ lưu trú và các dịch vụ kèm theo; chức năng sản xuất sản phẩm ăn uống và phục vụ ăn uống cho khách; chức năng tổ chức lưu thông hàng hoá.
3. Đối tượng phục vụ khách của khách sạn bao gồm: khách địa phương và khách du lịch của các địa phương; khách quốc tế và khách nội địa; khách du lịch với nhiều mục đích thực hiện chuyến đi khác nhau.
4. Hoạt động kinh doanh của khách sạn có những đặc điểm: đặc điểm về sản phẩm dịch vụ; kinh doanh khách sạn đòi hỏi đầu tư vốn lớn nhưng đạt hiệu quả cao, thời gian hoàn vốn nhanh; thu hút lượng lao động trực tiếp lớn và đa dạng về cơ cấu ngành nghề; các bộ phận trong khách sạn hoạt động tương đối độc lập nhưng có mối liên hệ chặt chẽ với nhau để phục vụ khách; chịu sự tác động của các nhân tố mang tính quy luật.
5. Phân loại khách sạn theo nhiều tiêu thức khác nhau; căn cứ vào quy mô, căn cứ vào vị trí địa lý, căn cứ vào thị trường mục tiêu, phân loại theo mức độ cung ứng dịch vụ, phân loại khách sạn theo hình thức sở hữu, phân loại khách sạn theo mức độ liên kết.

6. Xếp hạng khách sạn: mục đích của xếp hạng khách sạn, hướng vào mục tiêu nâng cao chất lượng phục vụ khách, làm cơ sở để xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể bảo đảm tính thống nhất chất lượng giữa các khách sạn, cơ sở để xét duyệt và cấp vốn của các nhà đầu tư và quản lý, cơ sở để xác định chính sách giá dịch vụ lưu trú.

7. Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn theo 5 chỉ tiêu: vị trí kiến trúc; trang thiết bị, tiện nghi phục vụ; dịch vụ và mức độ dịch vụ; nhân viên phục vụ; vệ sinh.

8. Vị trí, vai trò của kinh doanh khách sạn: cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn giữ vị trí phát triển ngành du lịch; thúc đẩy các ngành kinh tế phát triển và tốc độ tăng trưởng GDP; khai thác các tài nguyên du lịch và góp phần thực hiện chiến lược xuất khẩu của đất nước; thực hiện tái phân phối thu nhập của các tầng lớp dân cư trong và ngoài nước; thu hút số lượng lớn lao động, giải quyết công ăn việc làm cho người lao động.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích các chức năng của kinh doanh khách sạn và nội dung hoạt động kinh doanh của khách sạn.

2. Phân tích đối tượng khách phục vụ của khách sạn và vai trò của nó đối với sự phát triển của kinh doanh khách sạn.

3. Phân tích những đặc điểm của hoạt động kinh doanh khách sạn và tác động của chúng đến phát triển kinh doanh của khách sạn.

4. Phân tích các tiêu thức phân loại khách sạn và vị trí, ý nghĩa của từng loại khách sạn.

5. Phân tích mục đích, ý nghĩa của xếp hạng khách sạn, liên hệ vào thực tiễn hiện nay ở nước ta.

6. Phân tích các tiêu chuẩn phân loại, vận dụng nó để xếp hạng khách sạn ở nước ta.

7. Phân tích vị trí, vai trò của kinh doanh khách sạn đối với phát triển ngành du lịch.

CHƯƠNG II

QUẢN LÝ KINH DOANH KHÁCH SẠN

I. Chức năng và nhiệm vụ của quản lý kinh doanh khách sạn

1.1. Các khái niệm về quản lý kinh doanh

Trước khi đưa ra khái niệm về quản lý kinh doanh cần nghiên cứu các khía cạnh về doanh nghiệp, kinh doanh.

Theo luật doanh nghiệp xác định khách sạn là loại hình doanh nghiệp kinh doanh khách sạn. Vì vậy, luật doanh nghiệp gọi chung tất cả các loại hình kinh doanh là doanh nghiệp. Từ đó đưa ra khái niệm “Doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định, được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh”.

Từ khái niệm về doanh nghiệp, Luật doanh nghiệp 2005 cũng đưa ra khái niệm về kinh doanh “*Kinh doanh là việc thực hiện liên tục một, một số hoặc tất cả các công đoạn của quá trình đầu tư, từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ trên thị trường nhằm mục đích sinh lợi*”.

Hiện nay ở nước ta đang sử dụng hai thuật ngữ, hai khái niệm **quản trị** và **quản lý**. Hai khái niệm này có những ý nghĩa giống nhau, đồng thời có điểm khác nhau. Quản trị là thuật ngữ chỉ việc điều khiển của chủ doanh nghiệp sử dụng trong nội bộ doanh nghiệp. Còn quản lý là thuật ngữ được dùng chỉ việc điều khiển nói chung.

Từ ý nghĩa trên, đưa ra khái niệm “ Quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt mục tiêu đặt ra trong điều kiện của nền kinh tế thị trường”.

Từ cách tiếp cận trên: Quản lý kinh doanh khách sạn là sự tác động liên tục, có tổ chức, có định hướng của chủ thể doanh nghiệp khách sạn lên tập thể những người lao động trong khách sạn, sử dụng một cách có hiệu quả mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt mục tiêu đề ra theo đúng pháp luật hiện hành.

1.2. Chức năng của quản lý kinh doanh khách sạn

Để đảm bảo hoạt động kinh doanh khách sạn phát triển và kinh doanh đạt hiệu quả cao, quản lý kinh doanh khách sạn bao gồm những chức năng cơ bản sau:

- Hoạch định chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh và các chính sách kinh doanh trong sự biến động của thị trường có tính đến sự tác động của môi trường kinh doanh.

Nội dung của hoạch định chiến lược kinh doanh khách sạn bao gồm xác định mục tiêu kinh doanh, định hướng kinh doanh, thiết lập chính sách kinh doanh và đề ra các giải pháp để thực hiện mục tiêu đã đề ra. Căn cứ vào chiến lược kinh doanh, khách sạn xây dựng kế hoạch kinh doanh hàng năm để đạt mục tiêu chiến lược kinh doanh.

- Tổ chức kinh doanh theo chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh. Tổ chức kinh doanh là quá trình bố trí sắp xếp các bộ phận kinh doanh và bố trí lao động trong quá trình sử dụng các nguồn lực có hiệu quả để tạo ra sản phẩm -dịch vụ phù hợp với nhu cầu của thị trường.

- Chức năng lãnh đạo kinh doanh là quá trình chỉ huy, phối hợp, điều hành, gây ảnh hưởng để hoàn thành công việc theo kế hoạch. Lãnh đạo kinh doanh cũng là quá trình tác động trực tiếp đến con người, làm cho họ tự nguyện thực hiện nhiệm vụ đã phân công để hoàn thành mục tiêu chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh.

- Kiểm soát kinh doanh là chức năng quan trọng của quản lý kinh doanh. Kiểm soát kinh doanh là quá trình so sánh giữa kết quả thực hiện với kế hoạch và các định mức kinh tế kỹ thuật. Nội dung kiểm soát bao gồm: kiểm soát thực hiện kế hoạch kinh doanh, kiểm soát thực hiện quy chế của doanh nghiệp và pháp luật của Nhà nước, kiểm soát thực hiện các định mức kinh tế kỹ thuật, kiểm soát thu chi tài chính.

1.3. Nhiệm vụ của quản lý kinh doanh khách sạn

Để cụ thể hoá các chức năng quản lý, kinh doanh, quản lý kinh doanh khách sạn thực hiện những nhiệm vụ cơ bản sau:

1.3.1. Nghiên cứu thị trường du lịch

Nghiên cứu thị trường du lịch là một trong những nhiệm vụ quan trọng trong nền kinh tế thị trường, là cơ sở để hoạch định chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh. Nội dung nghiên cứu thị trường bao gồm nghiên cứu nhu cầu khách du lịch, nghiên cứu cung du lịch. Nghiên cứu thị trường khách du lịch nhằm nắm nhu cầu của từng đối tượng khách du lịch để có kế hoạch và biện pháp đáp ứng nhu cầu khách để thu hút khách. Nghiên cứu cung thị trường là nghiên cứu sự phát triển các sản phẩm du lịch về số lượng và chất lượng, mức độ thoả

mãn nhu cầu của khách. Từ đó để có các giải pháp phát triển sản xuất, sản phẩm về số lượng và chất lượng nhằm đáp ứng nhu cầu khách du lịch ngày càng tăng.

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh quyết liệt giữa các khách sạn, đặc biệt cạnh tranh về số lượng sản phẩm, chất lượng sản phẩm và giá cả. Nghiên cứu thị trường giữ vị trí quan trọng để nắm được những thủ đoạn của các đối thủ cạnh tranh để đề ra các giải pháp nhằm nâng cao vị thế của khách sạn trên thị trường.

1.3.2. Xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu thị trường, các khách sạn tiến hành xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh. Như trên đã đề cập, chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh là định hướng phát triển kinh doanh khách phù hợp với quy luật phát triển du lịch, phát triển thị trường du lịch và khai thác mọi nguồn lực bên trong và bên ngoài để phát triển kinh doanh khách sạn, cũng là cơ sở có tính quyết định đến nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn.

1.3.3. Tổ chức sản xuất sản phẩm và phục vụ khách

Tổ chức sản xuất sản phẩm dịch vụ phục vụ khách là một trong những nhiệm vụ quan trọng của quản lý khách sạn. Căn cứ vào chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, nhiệm vụ quản lý kinh doanh khách sạn là phải xây dựng chiến lược sản phẩm và tổ chức thực hiện chiến lược sản phẩm. Nội dung chiến lược sản phẩm là xác định kế hoạch sản xuất sản phẩm về số lượng và bảo đảm chất lượng, chính sách giá cả, chính sách phân phối và thiết lập kênh phân phối nhằm đáp ứng nhu cầu khách du lịch.

Sau khi xây dựng chiến lược sản phẩm và chính sách sản phẩm, nhiệm vụ quản lý kinh doanh tiếp theo là tổ chức sản xuất sản phẩm trên cơ sở huy động và sử dụng các nguồn lực hợp lý để sản xuất sản phẩm và tổ chức xúc tiến và quảng cáo để tiêu thụ các sản phẩm.

Một nhiệm vụ không kém phần quan trọng của tổ chức sản xuất là nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ của khách sạn đóng vai trò quan trọng thu hút khách, nâng cao uy tín của khách sạn trên thị trường và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Để thực hiện nhiệm vụ này, khách sạn cần áp dụng biện pháp quản lý chất lượng và kiểm tra thường xuyên chất lượng sản phẩm và dịch vụ cung cấp cho khách.

1.3.4. Đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật và đổi mới trang thiết bị, tiện nghi phục vụ khách

Như phần trên đã đề cập, cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn đóng vai trò quan trọng đối với sự phát triển kinh tế-xã hội đất nước nói chung và phát triển ngành du lịch nói riêng. Vì vậy, đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật và đổi mới trang thiết bị, tiện nghi phục vụ khách là nhiệm vụ quan trọng để phát triển

kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Trước hết, cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn giữ vị trí quan trọng để sản xuất sản phẩm dịch vụ của khách và yếu tố quan trọng nâng cao chất lượng sản phẩm - dịch vụ. Điều này được thể hiện thông qua tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn. Đây là yếu tố quan trọng để thu hút khách và phát triển thị trường khách, đặc biệt phát triển thị trường khách quốc tế.

1.3.5. Phát triển và quản lý nguồn nhân lực

Như chúng ta đều biết, nguồn nhân lực là một bộ phận của lực lượng sản xuất và đóng vai trò quyết định phát triển sản xuất xã hội, điều này thể hiện rõ nét trong sự phát triển kinh doanh khách sạn. Vì vậy, phát triển và quản lý nguồn nhân lực là nhiệm vụ quan trọng của quản lý kinh doanh khách sạn. Nội dung cơ bản của nhiệm vụ này bao gồm xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực. Thu hút nguồn nhân lực đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu đội ngũ và cao về chất lượng lao động. Xây dựng và hoàn thiện chính sách đối với nguồn lao động, đào tạo bồi dưỡng đội ngũ lao động, sắp xếp bố trí và sử dụng lao động hợp lý; áp dụng các biện pháp quản lý lao động.

1.3.6. Phát triển nguồn tài chính và quản lý tài chính

Bất cứ loại hình doanh nghiệp nào bước vào thị trường kinh doanh phải có vốn, vốn là phương tiện quan trọng để tiến hành kinh doanh. Vì vậy, phát triển nguồn vốn và quản lý sử dụng vốn có hiệu quả là nhiệm vụ quan trọng của quản lý kinh doanh khách sạn. Nội dung chủ yếu của nhiệm vụ này căn cứ vào chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, tiến hành xây dựng chiến lược phát triển vốn và quản lý vốn; xây dựng chính sách thu hút vốn kinh doanh, phân bổ nguồn vốn cho các bộ phận kinh doanh; quản lý sử dụng vốn bằng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật; quản lý thu chi tài chính.

1.3.7. Thiết lập cơ chế quản lý

Cơ chế quản lý là thiết lập mối quan hệ giữa chủ thể quản lý tác động lên đối tượng quản lý thông qua sử dụng các công cụ, các hình thức và các phương pháp quản lý, yếu tố tổ chức, yếu tố kinh tế, yếu tố thông tin, yếu tố kỹ thuật, yếu tố tâm lý.

II. Cơ cấu tổ chức của khách sạn

2.1. Khái niệm và yêu cầu xây dựng cơ cấu tổ chức khách sạn

2.1.1. Khái niệm về cơ cấu tổ chức

Để thực hiện chức năng và nhiệm vụ quản lý kinh doanh nhằm đạt mục tiêu chiến lược kinh doanh, cần phải xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn. Cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn là tổng hợp các bộ phận

khác nhau và có mối liên hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá, có trách nhiệm và quyền hạn nhất định cùng hướng vào thực hiện mục tiêu chung của khách sạn. Những bộ phận này được chia thành chiều dọc có các cấp quản lý và chia thành chiều ngang là các bộ phận quản lý.

- Các cấp quản lý trong bộ máy quản lý được hình thành theo hệ thống dọc từ dưới lên, mỗi cấp quản lý được xác định rõ chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn cụ thể trong quá trình quản lý kinh doanh.

- Bộ phận quản lý hình thành theo chiều ngang được chuyên môn hoá độc lập, thực hiện những nhiệm vụ quản lý kinh doanh nhất định, nhưng có mối liên hệ với nhau và chịu sự chỉ đạo trực tiếp của lãnh đạo quản lý cấp trên.

2.1.2. Yêu cầu xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn

Để quản lý kinh doanh khách sạn hợp lý và đạt hiệu quả kinh doanh, xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn cần thực hiện những yêu cầu sau:

- Xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý phải hướng vào thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn, mà mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn là tăng nhanh nhịp độ tăng trưởng khách du lịch, doanh thu, nâng cao hiệu quả kinh doanh, góp phần đảm bảo an sinh xã hội và phát triển bền vững.

- Để thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh, xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn phải phân cấp, phân quyền, xác định rõ chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng, cụ thể cho từng cấp, từng bộ phận quản lý nhằm nâng cao ý thức trách nhiệm của từng cá nhân và từng bộ phận, từng cấp quản lý trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao.

- Xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh phải bảo đảm sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, các cấp và các nhân viên trong quá trình thực hiện. Để thực hiện yêu cầu này, cần phải quy định rõ mối quan hệ dọc, quan hệ ngang trong cơ cấu tổ chức, từ đó quy định trách nhiệm cụ thể của từng bộ phận nhằm nâng cao hiệu lực quản lý và nâng cao chất lượng phục vụ khách.

- Để nâng cao hiệu quả của cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn, yêu cầu xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh phải gọn nhẹ, có hiệu lực quản lý, tiết kiệm chi phí quản lý và nâng cao hiệu quả kinh tế.

2.2. Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn

Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý kinh doanh khách sạn phụ thuộc những nhân tố chủ yếu sau:

- Quy mô của khách sạn:

Cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn phụ thuộc trực tiếp vào quy mô của khách sạn. Khách sạn quy mô nhỏ, sản phẩm dịch vụ đơn giản và khối lượng không lớn, lượng khách đến khách sạn ít thì cơ cấu quản lý gọn nhẹ. Hiện nay, ở nước ta phân loại khách sạn theo quy mô thành 3 loại: quy mô nhỏ từ 10 buồng đến 50 buồng, quy mô trung bình từ 50 buồng đến 100 buồng, quy mô lớn từ 100 buồng trở lên. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý thích ứng từng quy mô khách sạn.

- Tính chất phức tạp sản xuất sản phẩm và phục vụ khách ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý kinh doanh. Ở khách sạn sản xuất sản phẩm phức tạp đòi hỏi phải chuyên môn hoá các công đoạn trong quá trình sản xuất sản phẩm và phục vụ khách, điều đó đòi hỏi phải hình thành nhiều bộ phận quản lý, trình độ, cơ cấu tổ chức kinh doanh phức tạp hơn.

- Cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào thị trường mục tiêu. Thị trường mục tiêu hạn hẹp, tính thuần nhất trong tiêu dùng sản phẩm càng lớn thì bộ máy quản lý càng gọn, ít các đầu mối quản lý và ngược lại.

- Phạm vi hoạt động khách sạn cũng là nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn. Phạm vi hoạt động kinh doanh càng hẹp thì cơ cấu tổ chức quản lý càng gọn nhẹ, càng đơn giản.

2.3. Những căn cứ để thiết lập mô hình tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn

Thiết lập cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn có cơ sở khoa học và có hiệu quả quản lý không những thoả mãn những yêu cầu nói trên mà còn phải dựa vào những căn cứ sau:

2.3.1. Chiến lược kinh doanh của khách sạn

Tiêu chuẩn để đánh giá hiệu quả của cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn là mức độ thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh. Trong mỗi giai đoạn phát triển kinh doanh, khách sạn đều có chiến lược kinh doanh thích ứng với giai đoạn đó. Các khách sạn thường xây dựng chiến lược kinh doanh 5 năm, 10 năm, khi hoàn thành chiến lược trong một giai đoạn thì tiến hành xây dựng chiến lược cho giai đoạn tiếp theo. Vì vậy, khi thay đổi chiến lược kinh doanh thì cơ cấu tổ chức, kinh doanh của khách sạn cũng thay đổi theo.

2.3.2. Quy mô và phạm vi kinh doanh của khách sạn

Như trên đã phân tích, quy mô và phạm vi kinh doanh của khách sạn là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh của khách sạn. Quy mô kinh doanh và phạm vi kinh doanh khách sạn thể hiện số lượng buồng ngủ, số lượng các dịch vụ phục vụ khách, số lượng nhân viên và cơ cấu nhân viên, số lượng khách sạn hoạt động trên các địa bàn. Quy mô khách sạn nhỏ, địa bàn hoạt động hẹp thì cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh đơn giản và gọn nhẹ, khách sạn có quy mô lớn, có nhiều bộ phận chuyên môn sẽ đòi hỏi cơ cấu tổ chức quản lý phức tạp hơn.

2.3.3. Đặc điểm lao động trong khách sạn

Xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh là sự hình thành các bộ phận chuyên môn hoá thực hiện một số chức năng nhất định, trong những bộ phận chuyên môn hoá này là tập hợp một số lao động theo chuyên môn để thực hiện chức năng được xác định. Vì vậy, xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn phải căn cứ vào đặc điểm lao động trong khách sạn.

Đặc điểm lao động trong khách sạn bao gồm: tính chuyên môn hoá cao; lao động thủ công là chủ yếu và trực tiếp phục vụ khách; lao động trong khách sạn là lao động dịch vụ; thời gian lao động phụ thuộc vào thời gian tiêu dùng của khách; cường độ lao động lớn; cơ cấu đội ngũ lao động phong phú về độ tuổi, giới tính, nghề nghiệp, trình độ.

Từ những đặc điểm lao động trên, xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý khách sạn phải đáp ứng những yêu cầu sau:

- Nâng cao hiệu quả sử dụng lao động, tiết kiệm lao động, phát huy khả năng sáng tạo của người lao động.
- Phù hợp khả năng quản lý nhân lực.
- Xác định nhiệm vụ cụ thể cho từng chức danh, bảo đảm tính hợp lý, công bằng trong phân phối lợi ích vật chất và tinh thần.

2.3.4. Tổ chức lao động và cơ chế của lý nhân lực của khách sạn

Thiết lập cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn phải căn cứ vào tổ chức lao động và khả năng quản lý nhân sự của khách sạn biểu hiện trên các mặt sau:

- Khả năng tổ chức các bộ phận chuyên môn hoá hợp lý. Điều này phụ thuộc quy mô sản xuất sản phẩm và cấu thành sản phẩm dịch vụ; quy mô sản xuất lớn và sản xuất nhiều sản phẩm thì dễ hình thành các bộ phận chuyên môn hoá và ngược lại.

- Tính phối hợp giữa các bộ phận. Điều này phụ thuộc vào cơ sở vật chất kỹ thuật, tổ chức quy trình công nghệ sản xuất và mối liên hệ giữa các công đoạn trong quá trình thực hiện chức năng nhiệm vụ của từng công đoạn.

- Trình độ tổ chức và quản lý nhân sự như khả năng sử dụng quyền lực, khả năng điều phối các hoạt động, khả năng kiểm soát.

2.4. Các mô hình cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn

Lựa chọn xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh là nhiệm vụ quan trọng của quản lý kinh doanh khách sạn, giữ vị trí quan trọng đối với thực hiện chiến lược kinh doanh và góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn. Vì muốn thực hiện các chức năng quản lý kinh doanh phải sử dụng bộ máy quản lý, cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh. Hiện nay trên thế giới và ở nước ta sử dụng một số mô hình cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn sau:

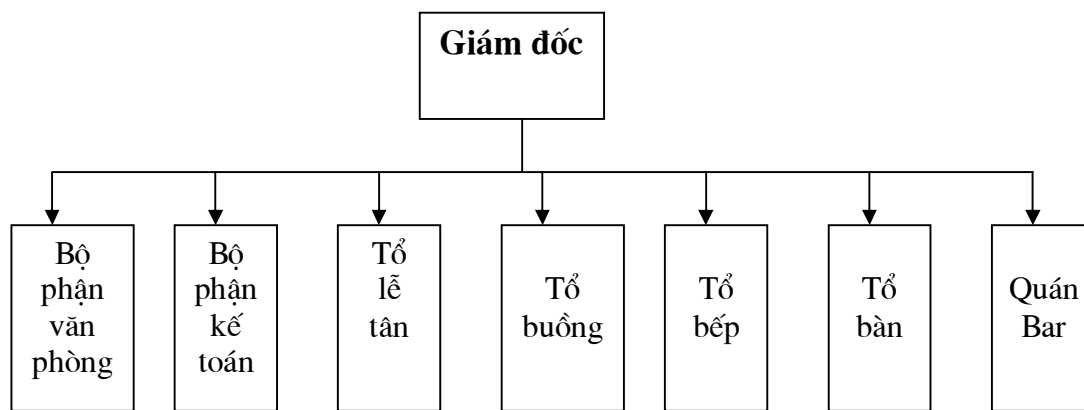
2.4.1. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến

Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến được tổ chức theo nguyên tắc một thủ trưởng, có nghĩa là cấp dưới chịu sự quản lý một cấp trên, mỗi bộ phận chỉ có một người lãnh đạo trực tiếp. Cơ cấu tổ chức này được thiết lập theo chiều dọc và hoạt động quản lý được tiến hành theo trực tuyến.

Cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến có ưu điểm là bảo đảm tính thống nhất của lãnh đạo, lãnh đạo trực tiếp không thông qua khâu trung gian, truyền đạt mệnh lệnh nhanh nhất từ trên xuống và thu nhận nhanh thông tin phản hồi từ dưới lên.

Song cơ cấu tổ chức này có hạn chế là đòi hỏi người lãnh đạo phải am hiểu quy trình công nghệ và phải có trình độ kiến thức toàn diện. Vì vậy cơ cấu tổ chức quản lý này phổ biến áp dụng các khách sạn có quy mô nhỏ, còn đối với khách sạn lớn không thể áp dụng mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tiếp.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý trực tiếp



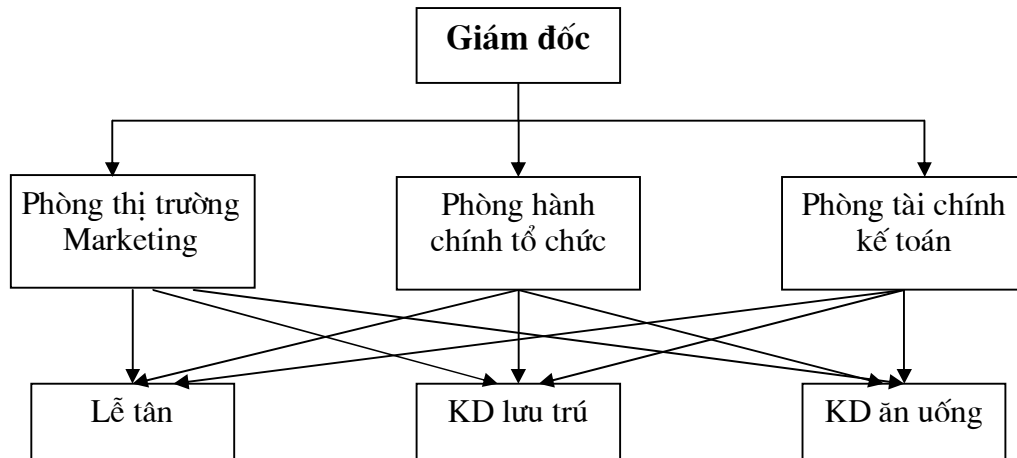
2.4.2. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng

Cơ cấu tổ chức quản lý được xây dựng trên nguyên tắc quản lý do những chuyên gia hoặc trưởng phòng phụ trách quản lý từng chức năng theo sự uỷ quyền của giám đốc khách sạn. Cơ cấu tổ chức quản lý này có ưu điểm là giám đốc khách sạn được sự trợ giúp của các trưởng phòng hoặc chuyên gia giỏi về chuyên môn để quyết định các vấn đề thuộc về chuyên môn đúng đắn và tốt hơn, không đòi hỏi giám đốc phải hiểu biết sâu về chuyên môn.

Song cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng có nhược điểm là có nhiều lãnh đạo trực tiếp, gây khó khăn cho cấp dưới, nếu một số lãnh đạo chạy theo lợi

ích riêng của từng chức năng sẽ ảnh hưởng đến chất lượng phục vụ khách. Do vậy, mô hình tổ chức quản lý này ít thực hiện trong thực tế.

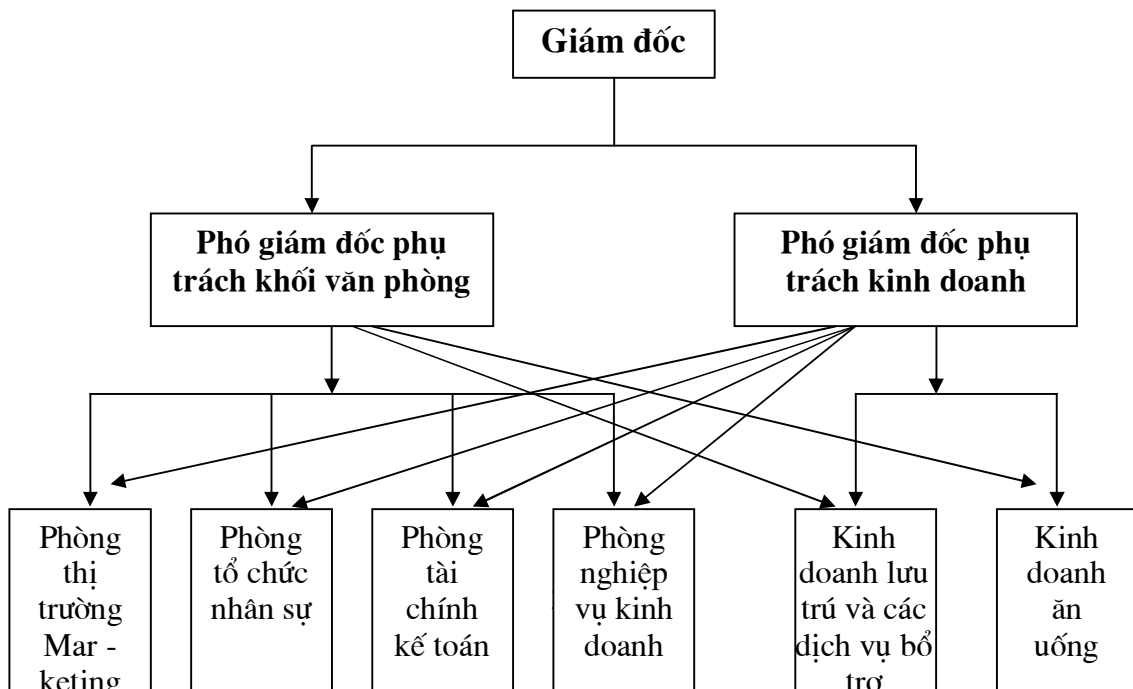
Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý theo chức năng



2.2.3. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến - chức năng

Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến - chức năng là sự kết hợp mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến và mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng. Mô hình này phát huy những ưu điểm và khắc phục được những hạn chế của hai mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trên. Cơ cấu tổ chức quản lý này là các bộ phận cấp dưới một người lãnh đạo trực tiếp và chịu sự lãnh đạo theo chức năng của các bộ phận trung gian.

Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý theo trực tuyến - chức năng



Cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến - chức năng có ưu điểm là giám đốc khách sạn nắm toàn quyền quyết định và chịu trách nhiệm mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn, bảo đảm nguyên tắc lãnh đạo một thủ trưởng, đồng thời giám đốc được sự trợ giúp của các phó giám đốc, các trưởng phòng ban, các chuyên gia về chuyên môn, xác định rõ nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của phó giám đốc, trưởng phòng và các chuyên gia.

Do vậy, mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến - chức năng áp dụng rộng rãi trong ngành du lịch nói chung và khách sạn nói riêng.

III. Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn

Căn cứ vào mô hình cơ cấu tổ chức quản lý trực tuyến - chức năng trên và hệ thống khách sạn ở nước ta đang áp dụng, chức năng nhiệm vụ của các bộ phận như sau:

3.1. Giám đốc khách sạn

Giám đốc khách sạn chịu sự lãnh đạo của Hội đồng quản trị khách sạn, là người có quyền quyết định và chịu trách nhiệm đối với mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn trước pháp luật, đề ra các giải pháp và tổ chức thực hiện chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh và không ngừng nâng cao hiệu quả kinh tế và hiệu quả xã hội của khách sạn.

Tiếp theo quy mô của khách sạn sẽ quyết định một số phó giám đốc, quyền hạn của phó giám đốc do giám đốc quyết định. Các phó giám đốc được sự uỷ quyền của giám đốc phụ trách các chức năng và một số bộ phận. Các phó giám đốc có quyền hạn và trách nhiệm theo từng lĩnh vực được giám đốc phân công.

3.2. Chức năng của các phòng

Tùy theo quy mô và tính phức tạp hoạt động kinh doanh, khách sạn quyết định số lượng các phòng chức năng, nhưng thông thường ở các khách sạn quy mô trung bình tổ chức thành phòng chức năng sau:

- Phòng thị trường - Marketing: thực hiện chức năng nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu khách du lịch, tham mưu giám đốc xây dựng chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh, chính sách kinh doanh, quảng cáo du lịch.

- Phòng hành chính, tổ chức và nhân sự: tham mưu giám đốc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực, tuyển dụng, bố trí sử dụng, đào tạo bồi dưỡng, thực hiện các chính sách đối với người lao động, thực hiện chức năng văn phòng.

- Phòng tài chính - kế toán: tham mưu giám đốc xây dựng chiến lược và kế hoạch phát triển và quản lý nguồn vốn kinh doanh, quản lý thu chi tài chính, thực

hiện chế độ kế toán, quản lý và điều hành hoạt động tài chính trong quá trình kinh doanh, báo cáo tài chính theo quy định của pháp luật.

- Phòng nghiệp vụ kinh doanh: tham mưu giám đốc xây dựng chiến lược sản phẩm, chính sách giá cả, quy trình sản xuất sản phẩm và phục vụ khách du lịch, quản lý và kiểm tra chất lượng sản phẩm, cung ứng các trang thiết bị khách sạn, phát triển các kênh phân phối sản phẩm.

3.3. Các bộ phận trực tiếp sản xuất kinh doanh

Căn cứ vào đặc điểm sản xuất sản phẩm, dịch vụ trong khách sạn, hệ thống trực tiếp sản xuất kinh doanh của khách sạn được phân ra hai khối kinh doanh mang tính độc lập với nhau trong quá trình phục vụ khách.

a) Khối kinh doanh lưu trú và các dịch vụ bổ trợ

Tùy theo quy mô và thứ hạng của khách sạn, phối kinh doanh lưu trú có thể hình thành nhiều bộ phận khác nhau, thông thường có các bộ phận chủ yếu sau:

- **Bộ phận lễ tân - reception:** thực hiện nhiệm vụ đăng kí chỗ, bán dịch vụ lưu trú và các dịch vụ bổ trợ, tổ chức đón tiếp khách, sắp xếp chỗ cho khách, phục vụ khách trong thời gian lưu trú, cung cấp thông tin, thanh toán và tiễn khách.

- **Bộ phận phục vụ buồng:** thực hiện nhiệm vụ bố trí buồng cho khách, dọn vệ sinh hàng ngày, thay ga gối khăn tắm hàng ngày, cung cấp các vật tư theo quy định của khách sạn, bổ sung hàng hoá vào tủ lạnh để khách sử dụng, phục vụ khách theo yêu cầu, quản lý tài sản của khách sạn và của khách lưu trú.

- **Bộ phận kinh doanh các dịch vụ bổ trợ** như giặt là, bán hàng hoá mỹ nghệ và hàng lưu niệm, tắm hơi và massage, phục vụ hội trường, dịch vụ mỹ viện, dịch vụ đổi tiền, vv...

- **Bộ phận bảo trì, bảo dưỡng các trang thiết bị** có nhiệm vụ sửa chữa các trang thiết bị hư hỏng, thay thế các trang bị lỗi thời bằng các trang bị mới chất lượng tốt hơn.

- **Bộ phận tiền sảnh** có nhiệm vụ bảo vệ khách sạn, đón khách đến khách sạn, hướng dẫn khách làm thủ tục, khuôn vác hành lý của khách lên buồng, phục vụ khách về phương tiện vận chuyển và hướng dẫn địa chỉ cần tìm cho khách, vv...

b) Khối kinh doanh ăn uống

Kinh doanh ăn uống trong khách sạn giữ vị trí quan trọng đối với kinh doanh khách sạn, đáp ứng nhu cầu ăn uống không chỉ của khách lưu trú tại khách sạn mà còn đáp ứng nhu cầu khách vắng lai ở địa phương. Như vậy, kinh doanh ăn uống ở khách sạn rất đa dạng, phong phú, phục vụ nhiều đối tượng khác nhau. Tùy theo quy mô của cơ sở kinh doanh lưu trú, nhu cầu ăn uống nhiều đối tượng khác nhau và thứ hạng của khách sạn, kinh doanh ăn uống trong khách sạn có thể tổ chức nhiều nhà ăn khác nhau, mỗi nhà ăn kinh doanh một số sản phẩm ăn uống như nhà ăn Âu, Á, đặc sản, giải khát, quầy bar, vv... Tuy vậy, kinh doanh ăn uống được tổ chức thành những bộ phận chủ yếu sau:

- **Bộ phận bếp** có nhiệm vụ xây dựng quy trình công nghệ chế biến các sản phẩm ăn uống theo nhu cầu các loại khách, xác định giá bán các sản phẩm theo định mức và chính sách giá của lãnh đạo.

- **Bộ phận phục vụ phòng ăn** có nhiệm vụ phục vụ ăn uống tại bàn ăn cho khách, phục vụ các bữa tiệc cho khách, ngoài phục vụ các món ăn tự chế còn phục vụ các hàng hoá chuyển bán như rượu bia, bánh ngọt, hoa quả, cà phê, vv...

- **Quầy bar** có nhiệm vụ pha chế và bán các loại rượu cocktail, nước giải khát, thuốc lá, bánh ngọt, hoa quả...

Ngoài ra khối kinh doanh ăn uống còn phục vụ các dịch vụ như tổ chức đêm vũ hội, ca nhạc trong các buổi tiệc.

TÓM TẮT CHƯƠNG II

Khi nghiên cứu chương II, sinh viên cần nắm vững những vấn đề cơ bản sau:

1. Các khái niệm về quản lý kinh doanh khách sạn: khái niệm về kinh doanh khách sạn, khái niệm về quản lý kinh doanh khách sạn.

2. Các chức năng quản lý kinh doanh của khách sạn: hoạch định chiến lược kinh doanh, tổ chức kinh doanh theo chiến lược và kế hoạch kinh doanh; chức năng lãnh đạo kinh doanh, chức năng kiểm soát kinh doanh.

3. Nhiệm vụ của quản lý kinh doanh: Nghiên cứu thị trường du lịch; xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh; tổ chức sản xuất và phục vụ khách; đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật và đổi mới trang bị kỹ thuật, tiện nghi phục vụ; phát triển và quản lý nguồn nhân lực; phát triển nguồn tài chính và quản lý tài chính; thiết lập cơ chế quản lý.

4. Khái niệm và yêu cầu xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn, thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh; cơ cấu tổ chức phân lập phân quyền, xác định chức năng nhiệm vụ rõ ràng, minh bạch; cơ cấu tổ chức phải bảo đảm sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận; cơ cấu tổ chức phải gọn nhẹ, có hiệu lực quản lý, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh tế.

5. Những căn cứ để thiết lập mô hình tổ chức quản lý; chiến lược kinh doanh của khách sạn; quy mô và phạm vi hoạt động kinh doanh của khách sạn; đặc điểm lao động trong khách sạn; tổ chức lao động và cơ chế quản lý nguồn nhân lực của khách sạn.

6. Các mô hình quản lý; cơ cấu quản lý trực tuyến; cơ cấu quản lý chức năng; cơ cấu quản lý trực tuyến - chức năng.

7. Chức năng nhiệm vụ của các bộ phận: các bộ phận quản lý; các bộ phận trực tiếp kinh doanh.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích khái niệm và chức năng của quản lý kinh doanh khách sạn.

2. Phân tích nhiệm vụ của quản lý kinh doanh khách sạn.

3. Phân tích khái niệm và yêu cầu xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn.
4. Phân tích những nhân tố và căn cứ để xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn.
5. Phân tích các mô hình cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn.
6. Phân tích chức năng, nhiệm vụ của bộ phận trong cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn.

CHƯƠNG III

QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

I. Đặc điểm và phân loại nhân lực trong hoạt động kinh doanh khách sạn

1.1. Đặc điểm lao động trong ngành kinh doanh khách sạn

Trong sự phát triển xã hội loài người, nguồn nhân lực là một bộ phận của lực lượng sản xuất và đóng vai trò quyết định phát triển sản xuất xã hội, sáng tạo ra của cải vật chất và các giá trị tinh thần thoả mãn nhu cầu tiêu dùng của xã hội.

Lao động là quá trình kết hợp giữa sức lao động và công cụ lao động, nhưng mỗi ngành kinh tế có quy trình công nghệ và phương thức hoạt động không giống nhau nên lao động có những đặc điểm rất khác nhau. Quy trình công nghệ trong khách sạn có những đặc điểm khác với các ngành khác nên lao động trong ngành kinh doanh khách sạn có những đặc điểm khác, cụ thể như sau:

- Như chương trên đã đề cập, sản phẩm của khách sạn chủ yếu là sản phẩm dịch vụ. Vì vậy lao động trong hoạt động kinh doanh khách sạn là lao động dịch vụ phục vụ trực tiếp khách lưu trú.

- Xuất phát từ đặc điểm trên, lao động trong kinh doanh khách sạn chủ yếu là lao động thủ công, không thể áp dụng cơ giới hoá trong quá trình phục vụ khách. Vì vậy, hao phí lao động trong quá trình phục vụ khách.

- Đối tượng phục vụ của khách sạn gồm nhiều đối tượng khách khác nhau, nhu cầu tiêu dùng sản phẩm của từng đối tượng khách khác nhau nhưng phần lớn các đối tượng khách có khả năng thanh toán khá cao và khó tính trong tiêu dùng các sản phẩm của khách sạn. Điều này đòi hỏi nhân viên phục vụ trong khách sạn phải có trình độ nghiệp vụ, có ngoại ngữ, ứng xử với khách phải có văn hoá, luôn luôn tôn trọng ý kiến của khách và tận tâm phục vụ khách.

- Xuất phát từ đặc điểm hoạt động của ngành du lịch, nên lao động trong kinh doanh khách sạn mang tính thời vụ rõ nét: thời gian và cường độ lao động phụ thuộc vào tính thời vụ của kinh doanh du lịch. Đặc điểm này ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tổ chức và quản lý nguồn nhân lực.

- Hoạt động kinh doanh khách sạn là hoạt động trực tiếp phục vụ khách theo nhu cầu của khách. Để phục vụ khách, thời gian phục vụ khách ở khách sạn thường là 24/24 giờ. Vì vậy, thời gian lao động trong khách sạn cũng tương tự, điều này dẫn đến tổ chức lao động trong khách sạn theo ca kíp trong ngày.

1.2. Phân loại lao động trong kinh doanh khách sạn

Tuỳ theo yêu cầu quản lý nhân lực, phân loại lao động có thể áp dụng các tiêu thức phân loại sau:

1.2.1. Phân theo tiêu thức lao động quản lý và lao động trực tiếp

a - Lao động quản lý

Lao động quản lý là lao động gián tiếp thực hiện chức năng quản lý hoạt động kinh doanh của khách sạn, bao gồm:

- Giám đốc khách sạn

Giám đốc khách sạn là cán bộ quản trị cao cấp trong khách sạn, đóng vai trò quyết định sự phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của khách sạn, người ban hành các quyết định chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh, quyết định các giải pháp và chính sách kinh doanh. Giám đốc khách sạn chịu trách nhiệm về hoạt động kinh doanh theo pháp luật. Vì vậy, đòi hỏi giám đốc phải có am hiểu về chuyên môn, am hiểu về quản lý kinh doanh, phải biết ngoại ngữ, phải có bản lĩnh chính trị và phải có phẩm chất đạo đức.

Phó giám đốc là người do giám đốc bổ nhiệm và phân công phụ trách một số lĩnh vực công tác nhất định. Số lượng phó giám đốc tuỳ thuộc vào quy mô của khách sạn và mức độ phức tạp của lĩnh vực kinh doanh. Đối với các khách sạn vừa, có quy mô trên dưới 100 buồng, thường có 2 phó giám đốc, một phó giám đốc phụ trách khối văn phòng và một phó giám đốc phụ trách khối kinh doanh.

- Trưởng phó phòng chức năng

Các phòng chức năng của kinh doanh khách sạn, phổ biến các phòng chức năng gồm: Phòng thị trường - Marketing, Phòng tổ chức hành chính, Phòng tài chính - Kế toán, Phòng nghiệp vụ kinh doanh. Mỗi phòng có trưởng phòng, chức năng của trưởng phòng làm tham mưu cho giám đốc trong lĩnh vực được phân công, là quản lý cấp trung gian, là những chuyên gia giỏi về chuyên môn trong từng lĩnh vực, có trình độ đại học trở lên, có trình độ ngoại ngữ và có trình độ quản lý theo chuyên ngành.

Ngoài trưởng phòng có một số phó trưởng phòng giúp trưởng phòng phụ trách một số công việc.

- *Trưởng phó các bộ phận kinh doanh*

Kinh doanh khách sạn bao gồm các bộ phận trực tiếp kinh doanh như: kinh doanh lưu trú, kinh doanh các dịch vụ bổ trợ, kinh doanh nhà hàng, vv... Mỗi bộ phận có trưởng bộ phận thực hiện chức năng quản lý hoạt động kinh doanh của bộ phận như: quản lý quy trình công nghệ phục vụ, quản lý quá trình sản xuất sản phẩm và phục vụ khách, tổ chức quản lý lao động, quản lý thực hiện các định mức kinh tế, kỹ thuật, quản lý tài sản. Để thực hiện các chức năng nhiệm vụ trên, yêu cầu đối với trưởng bộ phận (giám đốc bộ phận) phải có nghiệp vụ chuyên môn lĩnh vực phụ trách, phải có trình độ ngoại ngữ nhất định, phải có trình độ quản lý.

Trưởng bộ phận (giám đốc bộ phận) là cấp quản lý cơ sở, chịu trách nhiệm trước giám đốc khách sạn điều hành quản lý bộ phận, thực hiện kế hoạch kinh doanh được giao và hiệu quả kinh doanh, quản lý các nguồn lực của bộ phận không để tổn thất.

- *Nhân viên quản lý*

Nhân viên quản lý là những người làm trợ lý hay tham mưu cho giám đốc và nhân viên thực hiện các công việc nghiệp vụ của các phòng ban quản lý và các bộ phận kinh doanh như nghiên cứu thị trường, nghiệp vụ xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, kế toán viên, nhân viên làm công việc phòng tổ chức nhân sự, vv...

Để thực thi nhiệm vụ trợ lý, tham mưu cho giám đốc và thực hiện các nghiệp vụ quản lý, đòi hỏi đội ngũ nhân viên quản lý phải có trình độ nghiệp vụ kinh doanh, nghiệp vụ quản lý ít nhất phải có trình độ cao đẳng, có nghiệp vụ thu thập thông tin và xử lý thông tin.

b - Lao động trực tiếp kinh doanh

Căn cứ vào chức năng nhiệm vụ của kinh doanh khách sạn và nghề nghiệp kinh doanh, lao động trong kinh doanh khách sạn bao gồm:

- *Nhân viên lễ tân*: là nhân viên đại diện cho khách sạn đón tiếp và tiễn khách rời khỏi khách sạn. Vì vậy tuyển chọn lễ tân phải bảo đảm những yêu cầu: phải có trình độ và phải được đào tạo bồi dưỡng về nghiệp vụ lễ tân, phải có trình độ ngoại ngữ thông thạo, am hiểu phong tục tập quán một số đối tượng khách ở thị trường mục tiêu, am hiểu các sản phẩm và quy trình phục vụ của khách sạn, có trình độ giao tiếp, phải có ngoại hình cân đối.

- *Nhân viên phục vụ buồng*: là nhân viên phục vụ buồng ngủ, thực hiện nhiệm vụ phục vụ khách trong thời gian khách lưu trú như vệ sinh buồng, thay ga gối và

khăn tắm, phục vụ nước và các vật phẩm tiêu dùng theo quy định của khách sạn, bổ sung hàng hoá vào tủ lạnh để khách sử dụng và thông báo cho lễ tân hàng hoá tiêu dùng của khách ở tủ lạnh để thanh toán với khách khi khách làm thủ tục rời khỏi khách sạn. Nhân viên phục vụ buồng đòi hỏi phải có nghiệp vụ phục vụ, phải nắm bắt sử dụng thành thạo các trang thiết bị ở buồng, phải có trình độ giao tiếp và nhiệt tình phục vụ khách.

- *Nhân viên chế biến các sản phẩm ăn uống*: có nhiệm vụ chế biến các sản phẩm ăn uống với chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của khách, đúng thực đơn kinh doanh và thực đơn theo yêu cầu của khách. Kỹ thuật chế biến các sản phẩm ăn uống rất phức tạp và rất đa dạng các sản phẩm ăn uống. Vì vậy, ở các khách sạn lớn và nhà hàng lớn, nhân viên chế biến sản phẩm ăn uống có thể phân ra: nhân viên chế biến các món ăn Âu, món ăn Á, làm bánh ngọt, chế biến giải khát, vv...

Nhân viên chế biến các sản phẩm ăn uống phải bảo đảm yêu cầu: có trình độ chế biến, đặc biệt các bếp trưởng đòi hỏi có tay nghề cao, có năng khiếu nấu ăn, phải biết vệ sinh dinh dưỡng, phải có kiến thức về vệ sinh dinh dưỡng, an toàn thực phẩm, phải có sức khoẻ.

- *Nhân viên phục vụ bàn và bar*: là nhân viên phục vụ ở phòng ăn của nhà hàng, thực hiện nhiệm vụ phục vụ các bữa ăn, các bữa tiệc cho khách, phục vụ theo yêu cầu của khách. Nhân viên phục vụ bàn và bar phải có nghiệp vụ bàn, phải biết pha chế đồ uống, biết một ngoại ngữ để giao tiếp với khách, biết quy trình kỹ thuật chế biến các món ăn để phục vụ khách, phải có ngoại hình cân đối và ứng xử giao tiếp khách lịch sự.

- *Các nhân viên phục vụ khác*: bao gồm nhân viên dịch vụ tiền sảnh, dịch vụ giặt là, nhân viên dịch vụ vật lý trị liệu, nhân viên lái xe, nhân viên bảo dưỡng trang thiết bị, nhân viên phục vụ điện nước, y tế, vv... Yêu cầu chung của các loại nhân viên này là phải có tay nghề của từng loại nghiệp vụ và phải có sức khoẻ.

1.2.2. Phân loại theo góc độ quản lý lao động

Căn cứ vào góc độ quản lý, quyền lợi và nghĩa vụ của người lao động, lao động trong kinh doanh khách sạn phân ra:

- *Lao động thường xuyên*: là lao động trong danh sách của khách sạn và theo chế độ hợp đồng dài hạn làm việc trong khách sạn. Loại lao động này được hưởng mọi quyền lợi theo luật lao động, được xếp lương theo ngạch bậc và được tăng lương theo định kỳ, được hưởng chế độ bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, được bồi dưỡng và giúp đỡ quy hoạch cán bộ.

- *Lao động thời vụ* là lao động làm việc theo thời vụ và theo hợp đồng ngắn hạn. Loại lao động này không được các chế độ như lao động thường xuyên, mà chỉ được hưởng chế độ đã thoả thuận trong hợp đồng lao động, mức lương nhận theo

thỏa thuận ghi trong hợp đồng, thời gian làm việc khi kết thúc hợp đồng đã ký kết.

1.2.3. Phân loại theo trình độ

Phân loại theo trình độ theo cấp học: phổ thông, trung cấp, cao đẳng, đại học và trên đại học. Phân loại theo tiêu thức này phản ánh trình độ của đội ngũ nhân viên khách sạn, từ đó để có biện pháp đào tạo bồi dưỡng nhân viên nhằm đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh của khách sạn.

Ngoài các tiêu thức phân loại trên, còn có các tiêu thức phân loại theo giới tính và phân loại theo tuổi tác nhằm đánh giá đầy đủ đặc điểm của đội ngũ nhân viên của khách sạn.

II. Mục tiêu, chức năng và nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn

2.1. Khái niệm về quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực trong kinh doanh khách sạn là một bộ phận cấu thành của quản lý kinh doanh khách sạn và đóng vai trò quyết định đến phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn. Vì như trên đã phân tích, lao động đóng vai trò quyết định phát triển sản xuất kinh doanh, quản lý nguồn nhân lực nhằm tạo mọi điều kiện để người lao động phát huy mọi khả năng sáng tạo để phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh, chi phối và tác động trực tiếp đến các loại quản lý khác trong hệ thống quản lý kinh doanh.

Cho đến nay, các nhà khoa học và quản lý kinh tế đưa ra nhiều khái niệm khác nhau về quản lý nguồn nhân lực. Căn cứ vào nội dung quản lý nguồn nhân lực có thể khái quát khía niệm về quản lý nguồn nhân lực: *Quản lý nguồn nhân lực là hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tổ chức quản lý sử dụng, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của con người trong kinh doanh khách sạn nhằm đạt được mục tiêu kinh doanh khách sạn.*

Từ khái niệm trên, cần phân biệt “ **Quản lý nhân sự** ” và “ **Quản lý nguồn nhân lực** ”. Quản lý nhân sự là bố trí sắp xếp người lao động thực hiện chức năng nhiệm vụ hiện tại trong một tổ chức. Còn quản lý nguồn nhân lực mang tính chất khái quát tính chiến lược dài hạn và rộng hơn. Như vậy, quản lý nhân sự và quản lý nguồn nhân lực có sự khác nhau về nội dung và phương pháp quản lý.

2.2. Mục tiêu quản lý nguồn nhân lực

Xuất phát từ vị trí của quản lý nguồn nhân lực trong hệ thống quản lý kinh doanh khách sạn, mục tiêu chung của quản lý nguồn nhân lực là phát triển nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực hợp lý nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược

kinh doanh, phát triển kinh doanh với tốc độ nhanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh, bảo đảm phát triển bền vững.

Để thực hiện mục tiêu chung trên, quản lý nguồn nhân lực hướng vào đạt được những mục tiêu cụ thể sau:

- Phát triển nguồn nhân lực đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, giỏi về nghiệp vụ nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh của khách sạn. Đây là mục tiêu chung và giữ vị trí quan trọng chi phối mọi hoạt động quản lý nguồn nhân lực.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm nâng cao năng suất lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh, tối thiểu hoá chi phí lao động và số lượng sản phẩm, chất lượng không ngừng tăng lên.

- Tạo ra động lực kích thích sự hứng thú hăng say trong lao động trên cơ sở đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của người lao động làm cho họ tận tâm đối với công việc và trung thành đối với khách sạn.

- Xây dựng đội ngũ lao động có chất lượng cao và phẩm chất đạo đức đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh của khách sạn, nâng cao chất lượng phục vụ khách và nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

- Tạo không khí bình đẳng và tôn trọng đối với người lao động nhằm phát huy những khả năng tiềm tàng và sáng tạo của người lao động, đáp ứng những nguyện vọng chính đáng của họ.

2.3. Chức năng quản lý nguồn nhân lực của khách sạn

Quản lý nguồn nhân lực của khách sạn thực hiện các chức năng sau:

- **Chức năng phát triển nguồn nhân lực.** Chức năng này nhằm đảm bảo đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu và giỏi về chuyên môn đáp ứng yêu cầu phát triển kinh doanh của khách sạn và thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh của khách sạn. Nội dung cơ bản của chức năng này bao gồm: hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực, tuyển chọn nguồn nhân lực theo tiêu chuẩn đã quy định đúng với số lượng và cơ cấu đã hoạch định.

- **Chức năng đào tạo, phát triển.** Chức năng này tập trung vào công tác nâng cao năng lực của người lao động, hướng vào bảo đảm cho người lao động kỹ năng, nâng cao trình độ lành nghề để hoàn thành công việc với chất lượng tốt nhất. Để đạt được mục tiêu này các khách sạn cần có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đối với nhân viên mới tuyển dụng và đào tạo lại, bồi dưỡng chuyên môn đối với nhân viên đang làm việc.

- **Chức năng duy trì nguồn nhân lực.** Nội dung chức năng này bao gồm hai chức năng:

+ Chức năng kích thích và động viên người lao động bằng các chính sách khuyến khích bằng lợi ích vật chất và tinh thần đối với người lao động.

+ Chức năng quan hệ lao động với việc hoàn thiện môi trường lao động nhằm đảm bảo nâng cao năng suất lao động và an toàn lao động, thiết lập quan hệ giữa người quản lý với người lao động. Chức năng này góp phần tạo ra bầu không khí tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, làm cho nhân viên an tâm công việc và tận tâm công việc ở khách sạn.

2.4. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực

Cũng như các loại hình kinh doanh của các ngành khác, quản lý nguồn nhân lực của khách sạn tuân thủ những nguyên tắc cơ bản sau:

- **Nguyên tắc về thang bậc trong quản lý.** Trong kinh doanh khách sạn được cơ cấu nhiều cấp quản lý và nhiều bộ phận quản lý kinh doanh, ở các khách sạn lớn tổ chức nhiều cấp quản lý từ trên xuống, còn ở những khách sạn vừa và nhỏ thường tổ chức một cấp quản lý, từ đó tạo ra thang bậc trong quản lý. Yêu cầu của nguyên tắc về thang bậc trong quản lý là phải xác định cụ thể, rõ ràng chức năng nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của từng cấp quản lý. Điều này nhằm tránh tình trạng bỏ sót việc và trùng lặp, dẫm đạp lên nhau giữa các cấp quản lý.

- **Nguyên tắc thống nhất trong quản lý, điều hành.** Đây là nguyên tắc quan trọng nhằm bảo đảm sự quản lý thông suốt và thống nhất trong quản lý từ trên xuống, cấp dưới phải phục tùng tuyệt đối sự chỉ đạo của cấp trên.

- **Nguyên tắc uỷ quyền.** Nguyên tắc này được sử dụng trong các trường hợp: giám đốc đi công tác vắng, bị ốm đau, đi học, vv... Trong những trường hợp này giám đốc uỷ quyền bằng văn bản cho cấp phó giải quyết những công việc hàng ngày ghi trong giấy uỷ quyền. Nguyên tắc này nhằm bảo đảm quản lý kinh doanh diễn ra bình thường, liên tục.

- **Nguyên tắc tạo cơ hội bình đẳng.** Đây là nguyên tắc tạo ra tính dân chủ trong công tác quản lý nhằm tạo ra sự đoàn kết thống nhất trong công tác lãnh đạo, chỉ đạo, ngăn chặn tính độc đoán trong công tác quản lý nhằm hạn chế những sai sót không đáng có trong quản lý kinh doanh.

- **Nguyên tắc đào thải.** Đây là phù hợp với tính quy luật phát triển của xã hội, các hiện tượng kinh tế - xã hội đều tuân thủ quy luật sinh ra - phát triển - mất đi, cái mới bao giờ cũng có ưu thế hơn cái cũ. Trong quản lý nguồn nhân lực cũng tuân thủ tính quy luật này, người giám đốc (người lãnh đạo) được tổ chức đề bạt đảm nhiệm chức vụ lãnh đạo, trong quá trình lãnh đạo nếu trình độ không đảm bảo yêu cầu, kinh doanh thua lỗ, vi phạm pháp luật và phẩm chất đạo đức sa sút tất yếu bị đào thải để chọn người có đủ đức tài lên thay thế.

III. Nội dung quản lý nguồn nhân lực của khách sạn

Quản lý nguồn nhân lực của khách sạn bao gồm những nội dung sau:

3.1. Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực

a) Nội dung xây dựng chiến lược

Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực là nội dung quan trọng của công tác quản lý nguồn nhân lực. Mục tiêu của hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực là hướng vào thực hiện thắng lợi mục tiêu chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh mà cụ thể là đẩy nhanh nhịp độ tăng trưởng phát triển nguồn khách, phát triển tổng doanh thu và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực của khách sạn bao gồm những nội dung sau:

- Xác định nhu cầu lao động về số lượng, cơ cấu và trình độ chuyên môn phù hợp kế hoạch kinh doanh của từng thời kỳ.
- Xác định chính sách thu hút nguồn nhân lực và lập phương án kế hoạch phát triển nguồn nhân lực theo kế hoạch nhằm đáp ứng yêu cầu thực hiện kế hoạch kinh doanh và khả năng chuyển nhân sự khi cần thiết.
- Đề ra các biện pháp thực hiện kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và khắc phục tình trạng thừa thiếu nhân lực có thể xảy ra.

b) Căn cứ để xây dựng chiến lược

Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực của khách sạn phải dựa vào những căn cứ sau:

- Căn cứ vào chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh của khách sạn trong từng thời kỳ.
- Số lượng lao động cần bổ sung trong thời kỳ kế hoạch.
- Tình hình phát triển và ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, đặc biệt áp dụng các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách.
- Căn cứ vào sự phân công lao động trong khách sạn, cơ cấu tổ chức của khách sạn.
- Tình hình phát triển thị trường lao động, sự phát triển đào tạo của các trường, và các chính sách phát triển thị trường lao động.

3.2. Tuyển dụng nhân viên

Tuyển dụng nhân viên phải đúng kế hoạch về số lượng và cơ cấu, đúng tiêu chuẩn và đúng quy trình tuyển dụng.

- a- Trước hết phải xác định nhu cầu lao động cần tuyển dụng. Sau khi có kế hoạch kinh doanh tiến hành xác định nhu cầu lao động cần tuyển dụng theo công thức sau:

$$R_t = \sum_{i=1}^n \left(\frac{M_{ki}}{W_{oi} \left(\frac{100 + \bar{d}_{wi}}{100} \right)} \right) - R_{oi}$$

R_t : Số lao động tăng lên cần tuyển dụng trong kỳ kế hoạch của toàn khách sạn.
 M_{ki} : Tổng doanh thu kỳ kế hoạch của bộ phận i
 R_{oi} : Số lao động bình quân báo cáo của bộ phận i
 W_{oi} : Doanh thu bình quân đầu người (năng suất lao động) kỳ báo cáo của bộ phận i

\bar{d} : Nhịp độ tăng bình quân hàng năm kỳ kế hoạch của bộ phận i

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn Phương Hoàng năm 2009 và kế hoạch 2010 như sau:

Chỉ tiêu	2009	KH 2010	%
1. Tổng doanh thu (triệu đồng)	23.500	26.345	112.1
- Doanh thu lưu trú	12.500	13.812	110.5
- Doanh thu ăn uống	8.900	10.021	112.6
- Doanh thu dịch vụ bổ trợ	2.200	2.512	114.2
2. Số lao động bình quân (người)	136		
- Bộ phận lưu trú	50		
- Bộ phận ăn uống	49		
- Bộ phận dịch vụ bổ sung	37		
3. Năng suất lao động (triệu)	172.8		
- Bộ phận lưu trú	250		108.3
- Bộ phận ăn uống	180		106.5
- Bộ phận dịch vụ bổ sung	60		108.4

Căn cứ vào số liệu ở biểu trên và áp dụng công thức trên, xác định nhu cầu lao động tăng lên trong kỳ kế hoạch như sau:

$$4 \text{ người} = \sum_{i=1}^n \left(\frac{13.812}{250 \times 111,2\%} + \frac{10.021}{180 \times 113,5\%} + \frac{2.582}{60 \times 115,6\%} \right) - 136 =$$

b- Quy trình tuyển chọn lao động

Tuyển dụng lao động phải tiến hành theo đúng quy trình nhằm hạn chế những tiêu cực xảy ra, cụ thể:

- Phải thông báo công khai tuyển dụng trên các phương tiện thông tin đại chúng, trên mạng Internet. Nội dung thông báo bao gồm: số lượng và các loại ngành nghề tuyển dụng, hồ sơ giấy tờ kèm theo khi đăng ký tuyển dụng, nội dung cần chuẩn bị để kiểm tra kiến thức lý luận và thực hành, thời gian nộp hồ sơ và thời gian kiểm tra.

- Thu nhận hồ sơ của người đăng ký dự tuyển và thông báo những điều cần thiết khi tuyển dụng cho người dự tuyển.

- Phòng vấn và kiểm tra kiến thức lý luận và thực hành theo từng chuyên ngành nhằm mục đích chọn ra những người được đào tạo, có trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, ngoại ngữ, tay nghề, ngoại hình, khả năng giao tiếp, định hướng nghề nghiệp, vv... Phòng vấn và kiểm tra có thể áp dụng bằng cách ra câu hỏi do Hội đồng tuyển dụng trước, hoặc đưa ra tình huống kinh doanh để người dự tuyển giải quyết tình huống bằng tự luận, đối với nhân viên trực tiếp kinh doanh phải kiểm tra tay nghề.

- Kiểm tra sức khỏe là yêu cầu quan trọng đối với nhân viên du lịch nói chung và nhân viên khách sạn nói riêng, kiểm tra sức khỏe nhằm khẳng định khả năng lao động của người dự tuyển làm việc ổn định ở khách sạn, đặc biệt lưu ý những người mắc các bệnh xã hội và bệnh truyền nhiễm không được tuyển dụng.

- Ra quyết định tuyển dụng sau khi Hội đồng tuyển dụng đã đánh giá kết quả các bước kiểm tra và chọn những người đạt tiêu chuẩn tuyển chọn. Danh sách những người được tuyển chọn lập danh sách tuyển chọn và niêm yết công khai ở khách sạn.

3.3. Bố trí và sử dụng lao động

Bố trí và sử dụng lao động là nội dung quan trọng quản lý nguồn nhân lực, đóng vai trò quan trọng đối với phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động.

a- Những yêu cầu của bố trí và sử dụng lao động

Bố trí và sử dụng lao động trong khách sạn phải thực hiện những yêu cầu sau:

- Bố trí và sử dụng lao động phải đúng nghề nghiệp đã được đào tạo và phù hợp năng lực lao động của từng người.

- Bố trí và sử dụng lao động phải đảm bảo sử dụng có hiệu quả quỹ thời gian lao động và nâng cao năng suất lao động.

+ Bố trí và sử dụng lao động phải xen kẽ giữa người mới và người cũ, giữa người có chuyên môn giỏi và người có chuyên môn yếu, giữa người có tuổi và người trẻ tuổi.

+ Bố trí và sử dụng lao động phải đảm bảo chất lượng phục vụ khách.

b - Tổ chức lao động

Tổ chức lao động có khoa học là cơ sở để bố trí và phân công lao động hợp lý và nâng cao hiệu quả sử dụng lao động. Tổ chức lao động theo những nội dung sau:

- Phân công lao động cho từng người và từng bộ phận nhằm hình thành các bộ phận chuyên môn hoá. Hướng phân công lao động theo hướng chuyên môn

hoá từng công đoạn trong quá trình kinh doanh, từng lĩnh vực kinh doanh, từng nghề nghiệp đã được đào tạo.

- Xây dựng quy chế quản lý lao động, xác định rõ ràng chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm của từng người và từng bộ phận, đồng thời xác định mối liên hệ giữa các bộ phận nhằm bảo đảm quy trình sản xuất và quy trình phục vụ thống nhất và nhanh chóng.

3.4. Định mức lao động

Định mức lao động là cơ sở để bố trí và sử dụng lao động, là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả sử dụng lao động và áp dụng các hình thức trả lương cho nhân viên, đánh giá kết quả lao động của nhân viên.

Định mức lao động trong hoạt động kinh doanh khách sạn được xác định trên hai chỉ tiêu: doanh thu bình quân tính trên đầu người và hao phí lao động trên khối lượng công việc, cụ thể cho từng bộ phận kinh doanh như sau:

- Đối với bộ phận kinh doanh lưu trú, định mức lao động được xác định: mức doanh thu bình quân một lao động hoặc số lượng buồng ngủ trên một lao động (hay ngược lại số lượng nhân viên phục vụ trên một buồng ngủ)

- Đối với bộ phận bếp chế biến các sản phẩm ăn uống, định mức lao động được xác định: doanh thu hàng tự chế bình quân trên một nhân viên và định mức tiêu hao nguyên liệu để chế biến sản phẩm trên doanh thu.

- Đối với bộ phận phục vụ bàn, định mức lao động được xác định: doanh thu bán hàng tự chế và hàng chuyển bán bình quân đầu người và số lượng chỗ ngồi ở phòng ăn bình quân trên một nhân viên phục vụ.

- Đối với bộ phận kinh doanh các dịch vụ bổ trợ, định mức lao động được xác định mức doanh thu bình quân trên một nhân viên.

Phương pháp xác định định mức lao động trong kinh doanh khách sạn chủ yếu bằng phương pháp thống kê, lấy số liệu bình quân trong 3 năm, công thức tính như sau:

$$W_{mj} = \sum_{i=1}^n \frac{M_{ij}}{R_{ij}}$$

W_{mj} - định mức lao động trên doanh thu bộ phận j

M_{ij} - doanh thu năm i của bộ phận j

R_{ij} - số lao động bình quân năm i của bộ phận j

3.5. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

Đào tạo phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò quan trọng đối với phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của khách sạn, đồng thời là nội dung quan trọng của công tác quản lý nguồn nhân lực. Mục đích của đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là nhằm nâng cao trình độ chuyên môn cho nhân viên, trang bị những kỹ năng và kiến thức cần thiết cho nhân viên để nâng cao chất lượng phục vụ khách. Vì sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ, cụ thể là nhân viên trực tiếp phục vụ khách, muốn nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ

khách đòi hỏi phải có trình độ chuyên môn, phải có kỹ năng phục vụ, biết cách phục vụ khách và có kỹ năng giao tiếp tốt.

Mặt khác, công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ nhân viên còn là cơ sở để thực hiện các chế độ chính sách đối với nhân viên như khách sạn tăng lương, chính sách đãi ngộ, thăng tiến, tạo cho nhân viên có một hoài bão để phấn đấu học tập, nâng cao trình độ.

Nội dung đào tạo, bồi dưỡng phù hợp với yêu cầu từng bộ phận, từng ngành nghề chuyên môn. Vì vậy đào tạo cán bộ quản lý phải hướng đào tạo quản lý kinh doanh, quản lý tài chính, quản lý nguồn nhân lực, nghiên cứu thị trường và marketing, đào tạo nhân viên lễ tân phải chú ý đào tạo nghiệp vụ lễ tân, văn hoá ứng xử, ngoại ngữ, vv...

Hiện nay, các khách sạn áp dụng nhiều hình thức đào tạo, tiếp nhận sinh viên các trường đào tạo, liên kết các trường đào tạo, đào tạo tại cơ sở, đào tạo vừa học vừa làm, đào tạo kèm cặp, tổ chức thi tay nghề. Để đảm bảo công tác đào tạo đạt kết quả và hiệu quả, bộ phận quản lý nhân sự phải xây dựng kế hoạch đào tạo, nội dung phải xác định số lượng và đối tượng nhân viên cần đào tạo, chuyên ngành cần đào tạo, hình thức và phương thức đào tạo, kinh phí đào tạo.

3.6. Đãi ngộ lao động

Chế độ đãi ngộ người lao động là nội dung quan trọng của quản lý kinh doanh khách sạn, đóng vai trò quan trọng đối với phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn: kích thích người lao động quan tâm đến kết quả và hiệu quả lao động, nâng cao năng suất lao động và chất lượng phục vụ khách, làm cho người lao động gắn bó với khách sạn.

Chế độ đãi ngộ lao động bao gồm nhiều chính sách đãi ngộ: chính sách tiền lương, áp dụng các hình thức trả lương, chính sách tiền thưởng, chính sách cất nhắc đề bạt nhân viên và các chính sách khác.

-Trong các chính sách đãi ngộ trên thì chính sách tiền lương và áp dụng các hình thức trả lương khoán quan trọng nhất. Lãnh đạo kinh doanh của khách sạn thường áp dụng các hình thức trả lương sau:

+ Hình thức trả lương theo thời gian có thưởng phổ biến áp dụng cho cán bộ quản lý và những bộ phận khó xây dựng định mức lao động như các bộ phận bảo dưỡng bảo trì thiết bị, vv... Ngoài tiền lương cơ bản, căn cứ vào hiệu quả kinh doanh, khách sạn tính một tỷ lệ lợi nhuận để thưởng cho những nhân viên tiền thưởng thưởng hàng quý.

+ Áp dụng rộng rãi hình thức trả lương khoán phù hợp đặc điểm hoạt động của từng bộ phận, chủ yếu có các hình thức trả lương khoán sau:

- Hình thức trả lương khoán doanh thu áp dụng cho nhân viên nhà hàng, quán bar, nhân viên phục vụ buồng, nhân viên lễ tân, nhân viên bán các dịch vụ bổ trợ.
- Hình thức trả lương khoán theo doanh thu hàng tự chế hoặc khoán theo tỷ lệ lãi gộp cho nhân viên bếp của nhà hàng, hoặc khoán theo sản phẩm.
- Hình thức khoán định mức nộp cho khách sạn đối với nhân viên dịch vụ bổ trợ (cắt uốn tóc, tắm gội, massage, giặt là, vv...). Tùy theo quy mô hoạt động

từng loại dịch vụ và tiện nghi phục vụ, khách sạn quy định mức khoán, còn các chi phí người thực hiện dịch vụ phải tự lo.

- Chế độ tiền thưởng giữ vị trí quan trọng của chính sách đãi ngộ đối với nhân viên. Chế độ thưởng thường áp dụng các hình thức: thưởng hoàn thành kế hoạch quý, năm; thưởng nâng cao chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ khách, thưởng sáng kiến cải tiến kỹ thuật, thưởng tiết kiệm chi phí,...

- Quy hoạch và đề bạt nhân viên vào các cấp quản lý là một trong những chính sách đãi ngộ quan trọng của khách sạn, nó nhằm khuyến khích nhân viên phấn đấu vươn lên hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, phấn đấu học tập nâng cao trình độ và rèn luyện phẩm chất đạo đức.

3.7. Đánh giá kết quả lao động và hiệu quả sử dụng lao động

a- Mục đích đánh giá kết quả lao động và hiệu quả sử dụng lao động

Đánh giá kết quả lao động và hiệu quả sử dụng lao động trong khách sạn nhằm đạt mục đích đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động thực hiện định mức lao động, phát huy những năng lực của người lao động đã hoàn thành những nhiệm vụ được giao, đưa ra các giải pháp khắc phục cho những người lao động không thực hiện nhiệm vụ để phấn đấu.

b- Các phương pháp đánh giá kết quả lao động

Đánh giá kết quả lao động thường áp dụng những phương pháp sau:

- Áp dụng phương pháp chấm điểm. Theo phương pháp này, các nhà quản lý lao động xây dựng những nội dung công việc cụ thể cho từng bộ phận và từng loại ngành nghề và quy định mức điểm cho từng loại công việc, nếu hoàn thành tốt sẽ đạt mức 100 điểm và nếu người quản lý lao động kiểm tra tính điểm cho những nội dung công việc, sau đó tổng hợp số điểm và đánh giá kết quả lao động của từng người và từng bộ phận.

- Phương pháp đánh giá bằng số góp ý của khách để xác định chất lượng phục vụ khách của nhân viên. Người quản lý lao động cần xây dựng những nội dung hướng dẫn khách chấm điểm cho bộ phận và nhân viên trực tiếp phục vụ khách.

c- Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động

- Trước hết phân tích đánh giá sự biến động số lượng lao động có tính đến sự biến động tổng doanh thu được tính theo công thức:

$$I_R = \frac{R_1}{R_0 \times \frac{M_1}{M_0}} \quad (1)$$

I_R - Chỉ số biến động số lượng lao động kỳ báo so kỳ gốc có tính đến biến động doanh thu

R_0, R_1 - Số lao động kỳ gốc và kỳ báo cáo

M_0, M_1 - Tổng doanh thu kỳ gốc và kỳ báo cáo

$I_R < 1$ - Tiết kiệm lao động so kỳ gốc

$I_R > 1$ - Lãng phí lao động so với kỳ gốc

$I_R = 1$ - Số lao động không biến động

Và số lao động tiết kiệm hay lãng phí sẽ là:

$$\pm R = R_1 \times (I_R - 1)$$

- Phân tích đánh giá biến động quỹ lương có tính đến sự biến động doanh thu theo công thức sau:

$$I_v = \frac{V_1}{V_o \times \frac{M_1}{M_o}} \quad (2)$$

I_v - Chỉ số quỹ lương kỳ phân tích có tính đến sự biến động doanh thu

V_o, V_1 - Tổng quỹ lương kỳ gốc và kỳ báo cáo

M_o, M_1 - Tổng doanh thu kỳ gốc và kỳ báo cáo

$I_v < 1$ - Tiết kiệm quỹ lương

$I_v > 1$ - Lãng phí quỹ lương

$I_v = 1$ - Quỹ lương không biến động

Và quỹ lương tiết kiệm hay lãng phí tính theo công thức:

$$\pm V = V_1 \times (I_v - 1) \quad (3)$$

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn Phượng Hoàng trong 2 năm như sau:

Chỉ tiêu	2009	2010	%
1. Tổng doanh thu (triệu đồng)	23.600	26.345	112,1
2. Số lao động bình quân (người)	136	140	102,9
3. Tiền lương bình quân (1000)	2.560	2.850	111,3
4. Tổng quỹ lương (triệu)	4.178	4.788	114,6
- Tỷ suất trên lương	19,4	18,2	- 1.2

- Căn cứ vào số liệu ở biểu trên, chỉ số biến động lao động năm 2010 so 2009 như sau:

$$I_R = \frac{140}{136 \times \frac{26.345}{21.500}} = \frac{140}{152} = 0.92$$

Và số lao động tiết kiệm được là:

$$140 \times (0.92 - 1) = - 11 \text{ người}$$

- Chỉ số biến động quỹ lương năm 2010 so 2009 có tính đến biến động doanh thu

$$I_v = \frac{4.788}{4.178 \times \frac{26.345}{21.500}} = \frac{4.788}{4.684} = 1.02$$

Và quỹ lương tiết kiệm hay tăng lên là:

$$4.788 \times (1.02 - 1) = + 95.76 \text{ triệu đồng}$$

IV. Phương pháp xây dựng kế hoạch lao động và tiền lương

Cơ sở lý luận về quản lý lao động, chế độ chính sách đối với lao động và phương pháp xây dựng kế hoạch lao động và tiền lương đã đề cập ở giáo trình *Kinh tế du lịch*, ở đây chỉ đề cập một số phương pháp xây dựng kế hoạch lao động và tiền lương phù hợp với đặc điểm kinh doanh của khách sạn.

4.1. Phương pháp xác định kế hoạch phát triển lao động

Kinh doanh khách sạn chủ yếu hình thành hai bộ phận chính: bộ phận phục vụ lưu trú và dịch vụ bổ trợ; bộ phận dịch vụ ăn uống. Vì vậy cần xác định kế hoạch lao động của hai bộ phận này rồi cộng số lao động quản lý thành tổng số lao động kế hoạch.

4.1.1. Phương pháp xác định kế hoạch lao động bộ phận lưu trú và các dịch vụ bổ trợ

Xác định số lao động cho kinh doanh lưu trú có thể sử dụng theo 2 phương pháp: xác định tổng hợp và xác định chỉ tiêu từng bộ phận sau đó tổng hợp lại.

- Nếu áp dụng bằng phương pháp tổng hợp, công thức như sau:

$$R_{lk} = \frac{S}{S_R} \times K_C \quad (4)$$

R_{lk} - Số lao động kế hoạch của kinh doanh lưu trú

S - Số buồng ngủ

S_R - Định mức số buồng ngủ bình quân cho 1 nhân viên phục vụ cho 1 ca làm việc

K_C - Hệ số ca kíp làm việc trong ngày đêm

Ví dụ: Ở khách sạn Phương Hoàng có 100 buồng, định mức số buồng ngủ cho 1 lao động phục vụ 10 buồng cho 1 ca làm việc, ngày đêm làm việc được tổ chức 2,3 ca.

Số lao động kế hoạch năm 2010 sẽ là:

$$R_K = \frac{100}{10} \times 2,3 = 23 \text{ người}$$

- Nếu áp dụng phương pháp xác định kế hoạch lao động cho từng bộ phận cụ thể theo công thức sau:

$$R_{LK} = (R_{LT} + \frac{S}{S_R} + \frac{M_{DV}}{m/R}) K_C \quad (5)$$

R_{LK} - Số lao động kế hoạch bộ phận lưu trú và dịch vụ bổ trợ

R_{LT} - Số lao động lễ tân và dịch vụ ổn định (thông tin, tiền sảnh, bảo trì bảo dưỡng) cho một ca làm việc (thường cố định)

S - Số buồng ngủ

S_R - Định mức số buồng cho một nhân viên phục vụ buồng cho 1 ca làm việc

M_{DV} - Doanh thu dịch vụ bổ trợ kế hoạch

m/R - Định mức doanh thu trên 1 nhân viên dịch vụ bổ trợ

K_c - Hệ số ca kíp làm việc một ngày đêm.

Ví dụ: Ở khách sạn Phương Hoàng bố trí nhân viên là 18 người, trong đó 10 lễ tân và dịch vụ ổn định (tiền sảnh, bảo trì bảo dưỡng, tạp vụ là 8 người). Số buồng ngủ là 100 buồng, định mức nhân viên phục vụ buồng 1 ca làm việc là 8 buồng, doanh thu dịch vụ bổ trợ kế hoạch 2.400 triệu và định mức doanh thu trên 1 nhân viên là 86 triệu đồng, số ca kíp là 2,3.

Như vậy kế hoạch số lượng lao động kinh doanh lưu trú sẽ là:

$$(18 \text{ người} + \frac{100}{10} + \frac{2400}{80}) 2,3 = 133 \text{ người}$$

4.1.2. Phương pháp xác định kế hoạch bộ phận kinh doanh ăn uống

Xác định kế hoạch lao động bộ phận kinh doanh ăn uống căn cứ vào số ghế ngồi ở phòng ăn và định mức số ghế cần phục vụ cho một nhân viên bếp và nhân viên phục vụ bàn và xác định theo công thức:

$$R_{AK} = \left(\frac{S_c}{S_{kb}} + \frac{S_c}{S_{RF}} \right) \times K_c \quad (6)$$

R_{AK} - Số nhân viên phục vụ kinh doanh ăn uống kỳ kế hoạch

S_c - Số chỗ ngồi ở phòng ăn

S_{kb} - Định mức số chỗ ngồi cho 1 nhân viên chế biến sản phẩm ăn uống cho 1 ca làm việc

S_{RF} - Định mức số chỗ ngồi cho 1 nhân viên phục vụ bàn

K_c - Hệ số ca kíp làm việc trong ngày

Phương pháp xác định:

Nếu xây dựng định mức lao động theo doanh thu thì số lao động kinh doanh ăn uống kế hoạch được xác định theo công thức:

$$R_{AK} = \frac{M_{KTC}}{m_{TCR}} + \frac{M_{KTC} + M_{KMS}}{m_{RF}}$$

R_{AK} - Số lao động kế hoạch bộ phận kinh doanh ăn uống

M_{KTC} - Tổng doanh thu hàng tự chế kế hoạch

M_{KMS} - Tổng doanh thu hàng mua sắm

m_{TCR} - Định mức doanh thu bình quân hàng tự chế trên 1 lao động chế biến sản phẩm

m_{RF} - Định mức doanh thu hàng tự chế và hàng chuyển bán trên 1 nhân viên phục vụ bán

Ví dụ: Kế hoạch tổng doanh thu kế hoạch nhà hàng của khách sạn Phương Hoàng là 18.500 triệu, trong đó doanh thu kế hoạch hàng tự chế là 12.600 triệu và doanh thu kế hoạch hàng chuyển bán là 5.900 triệu. Định mức doanh thu hàng tự chế bình quân 1 nhân viên sản xuất là 193,8 triệu và định mức doanh thu bình quân trên 1 nhân viên phục vụ buồng là 440 triệu. Kế hoạch số lao động ở nhà ăn sẽ là:

$$R_{AK} = \frac{12.600}{193,6} + \frac{18.500}{440} = 107 \text{ người}$$

4.2. Kế hoạch tổng quỹ lương

Căn cứ vào áp dụng các hình thức trả lương ở khách sạn và số lượng lao động kỳ kế hoạch, tổng quỹ lương kỳ kế hoạch được xác định theo công thức sau:

$$V_k = \sum_{i=1}^n (R_{ki} \times L_i) + \sum_{i=1}^n (M_{ki} \times Z_{mi}) \quad (7)$$

V_k - Tổng quỹ lương kế hoạch

R_{ki} - Số lao động hưởng lương theo thời gian của nhóm lao động có mức lương i kỳ kế hoạch

L_i - Mức lương của nhóm lao động có mức lương i

M_{ki} - Doanh thu của nhóm doanh thu i kỳ kế hoạch

Z_{mi} - Đơn giá lương trên doanh thu

TÓM TẮT CHƯƠNG III

Khi nghiên cứu chương III, sinh viên cần nắm vững những vấn đề cơ bản sau:

1. Những đặc điểm của lao động trong kinh doanh khách sạn.
2. Phân loại lao động trong kinh doanh khách sạn.
3. Mục tiêu quản lý nguồn nhân lực; phát triển nguồn nhân lực đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, giỏi về chuyên môn; nâng cao hiệu quả lao động và hiệu quả kinh doanh; tạo ra động lực và kích thích người lao động làm việc; xây dựng đội ngũ lao động có chất lượng cao và phẩm chất đạo đức tốt; tạo không khí bình đẳng và tôn trọng đối với người lao động.
4. Những nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực; nguyên tắc bậc thang, nguyên tắc thống nhất, nguyên tắc uỷ quyền, tạo cơ hội bình đẳng, nguyên tắc đào thải.
5. Hoạch định chiến lược phát triển nguồn nhân lực: xác định nhu cầu lao động, xây dựng chính sách thu hút lao động, đề ra các biện pháp thực hiện kế hoạch phát triển nguồn nhân lực.
6. Tuyển dụng nhân viên: phương pháp xác định nhu cầu tăng lên cần tuyển dụng, quy trình tuyển dụng.
7. Bố trí và sử dụng lao động: những yêu cầu của tuyển dụng; tổ chức lao động.
8. Định mức lao động: vị trí của định mức lao động; phương hướng định mức lao động từng bộ phận; phương pháp xác định định mức lao động ở khách sạn.
9. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực: vai trò của đào tạo; nội dung đào tạo; hình thức và phương thức đào tạo.
10. Đãi ngộ lao động: vai trò của đãi ngộ lao động, nội dung của chế độ đãi ngộ, chính sách tiền lương và áp dụng các hình thức trả lương, chính sách tiền thưởng, công tác đề bạt thăng tiến.

11. Đánh giá kết quả lao động và hiệu quả lao động: mục đích của đánh giá, các phương pháp đánh giá kết quả lao động, đánh giá hiệu quả sử dụng lao động.
12. Phương pháp xác định kế hoạch lao động và tổng quỹ lương ở khách sạn.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích mục tiêu và nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực ở khách sạn.
2. Định hướng chiến lược phát triển nguồn nhân lực ở khách sạn và chính sách tuyển dụng nhân viên ở khách sạn.
3. Nội dung bố trí và sử dụng lao động.
4. Chính sách và chế độ đãi ngộ lao động trong khách sạn.

CHƯƠNG IV

LÃNH ĐẠO TRONG QUẢN LÝ KINH DOANH KHÁCH SẠN

I. Khái niệm, vị trí, yêu cầu và nội dung hoạt động của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn

1.1. Khái niệm lãnh đạo

Trong bất kỳ quản lý hoạt động nào cũng phải có người lãnh đạo chỉ huy mọi hoạt động trong guồng máy của tổ chức. Trong hoạt động quản lý kinh doanh khách sạn, lãnh đạo là người trực tiếp điều khiển mọi bộ phận và nhân viên tiến hành kinh doanh nhằm đạt mục tiêu kinh doanh của khách sạn.

Từ đó có thể hiểu lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn là cán bộ quản lý toàn bộ mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn nhằm thực hiện mục tiêu chiến lược và kế hoạch kinh doanh, ban hành những quyết định quản lý để đưa mọi hoạt động của khách sạn đạt hiệu quả kinh tế xã hội cao nhất.

Nói một cách khác, lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn là người chỉ huy quyết định chiến lược, sách lược và kế hoạch phát triển kinh doanh, người quyết định huy động các nguồn lực và sử dụng các nguồn lực phát triển kinh doanh, người tổ chức và huy động mọi cá nhân và tổ chức thực hiện chiến lược và kế hoạch kinh doanh để đạt mục tiêu đã đề ra.

Từ khái niệm trên, đòi hỏi người cán bộ lãnh đạo cần nắm được chuyên môn trong hoạt động kinh doanh khách sạn, nội dung và phương pháp quản lý kinh doanh, quy trình sản xuất sản phẩm và phục vụ khách; cần có những đức tính của người lãnh đạo như cần, kiệm, liêm, chính, có tính quyết đoán sau khi tham khảo ý kiến của các chuyên gia.

1.2. Phân cấp lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn

Phân cấp lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn tùy thuộc vào cơ cấu tổ chức quản lý của từng khách sạn, nhưng thông thường ở các khách sạn có quy mô vừa và quy mô lớn phân ra ba cấp lãnh đạo.

- Lãnh đạo cấp cao là lãnh đạo giữ vị trí cao nhất và quyết định mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn. Loại cán bộ lãnh đạo này bao gồm: chủ tịch hội đồng

quản trị, tổng giám đốc, giám đốc. Người lãnh đạo cấp cao quyết định mục tiêu chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, các chính sách kinh doanh, các giải pháp và biện pháp thực hiện chiến lược và kế hoạch kinh doanh.

- Lãnh đạo cấp trung gian là cấp lãnh đạo chịu sự lãnh đạo cấp cao, thực hiện nhiệm vụ truyền đạt chủ trương và mệnh lệnh của lãnh đạo cấp cao đến lãnh đạo cấp dưới, đề ra các biện pháp cụ thể triển khai thực hiện công việc trong phạm vi quyền hạn của mình. Lãnh đạo cấp trung gian thường tập trung vào cán bộ giám đốc các bộ phận, trưởng, phó phòng các bộ phận quản lý.

- Lãnh đạo cấp cơ sở là lãnh đạo trực tiếp điều hành công việc ở cơ sở, tổ chức thực hiện các giải pháp và các biện pháp của hai cấp lãnh đạo trên, tự chịu trách nhiệm quản lý và sử dụng các nguồn lực của cơ sở để phát triển kinh doanh đạt hiệu quả cao.

1.3. Vị trí của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn

Lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn giữ vị trí đặc biệt quan trọng trong tổ chức quản lý kinh doanh đạt hiệu quả kinh tế - xã hội của khách sạn thể hiện trên các mặt sau:

- Vị trí chỉ huy, quyết định sự thắng lợi thực hiện mục tiêu chiến lược và kế hoạch kinh doanh. Lãnh đạo là khâu trung tâm chỉ đạo mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn, trung tâm tập hợp và phối hợp giữa các bộ phận, các lực lượng thành một khối thống nhất nhằm thực hiện mục tiêu kinh doanh của khách sạn. Vì vậy, sự thành công hay thất bại trong kinh doanh của khách sạn phụ thuộc rất lớn vào hoạt động lãnh đạo, vào năng lực lãnh đạo của khách sạn.

- Vị trí quyết định của đúng đắn chiến lược kinh doanh, chính sách kinh doanh và các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh. Vị trí trên lại phụ thuộc vào trình độ chuyên môn và quản lý kinh doanh của người lãnh đạo. Việc cất nhắc đề bạt cán bộ lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn các cấp phải chú ý vấn đề này, đặc biệt người lãnh đạo phải nắm được các quy luật kinh tế - xã hội, nắm vững kiến thức quản lý kinh doanh khách sạn và có tư chất của người lãnh đạo. Từ đó lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn hội tụ tất cả những điều kiện để thiết lập chiến lược kinh doanh, các chính sách kinh doanh và các giải pháp thực hiện chiến lược kinh doanh, có cơ sở khoa học và cơ sở thực thi. Đó là cơ sở để ra các quyết định đúng đắn để phát triển kinh doanh theo định hướng chiến lược kinh doanh.

- Một vị trí quan trọng của người lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn là giải quyết hài hoà các lợi ích kinh tế, lợi ích Nhà nước, lợi ích khách sạn, lợi ích người lao động và lợi ích người tiêu dùng. Đây là yếu tố có tính quyết định đến sự thành công trong kinh doanh khách sạn nói chung và thành công của lãnh đạo nói riêng. Vị trí này của người lãnh đạo thể hiện bản chất chính trị, tư chất và năng lực của lãnh đạo.

1.4. Nội dung hoạt động của người lãnh đạo quản lý kinh doanh

Thực hiện chức năng lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn, người lãnh đạo quản lý kinh doanh thực hiện những nội dung sau:

- Lãnh đạo xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh. Đây là nội dung quan trọng và giữ vị trí quyết định đến sự phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh. Để thực hiện nội dung này, lãnh đạo cần xây dựng tổ chức và tuyển chọn nhân viên có năng lực để triển khai công việc, phê duyệt phương án kế hoạch xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh, nêu những quan điểm, yêu cầu và định hướng mục tiêu chiến lược, tạo mọi điều kiện về phương tiện và kinh phí để xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh.

- Tổ chức và chỉ đạo thực hiện chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh. Nội dung công việc này bao gồm: phổ biến chiến lược và kế hoạch kinh doanh đã phê duyệt, phân công trách nhiệm của từng cấp và từng bộ phận, các biện pháp để huy động các nguồn lực và quản lý các nguồn lực để thực hiện chiến lược và kế hoạch kinh doanh, lập và phê duyệt các phương án kinh doanh.

Trong quá trình tổ chức và chỉ đạo thực hiện chiến lược và kế hoạch kinh doanh cần chú ý giải quyết những vấn đề sau: thu thập thông tin và xử lý thông tin kịp thời, mở rộng dân chủ trong nội bộ khách sạn để bàn thống nhất các giải pháp và biện pháp phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh; đáp ứng những yêu cầu chính đáng của cấp dưới và người lao động; quan tâm đến lợi ích vật chất và tinh thần của người lao động.

- Kiểm tra, kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn. Kiểm tra, kiểm soát là nội dung quan trọng và giữ vị trí quan trọng của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn, nó là mối nối trong dây chuyền chức năng của hoạt động quản lý hướng vào thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh, kiểm soát nhằm bảo đảm mọi hoạt động kinh doanh thực hiện đúng quy trình, quy chế, chính sách đã ban hành.

Kiểm tra, kiểm soát được tiến hành theo những nội dung: mức độ hoàn thành kế hoạch và thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh, thực hiện các định mức kinh tế kỹ thuật, thực hiện chủ trương chính sách pháp luật của Nhà nước và quy chế quản lý của khách sạn, thực hiện thu chi tài chính, vv...

Để tiến hành kiểm tra kiểm soát, lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn sử dụng các cơ quan thanh tra kiểm tra: ban kiểm soát trực thuộc Hội đồng quản trị, ban thanh tra của doanh nghiệp, nếu cần nhờ các cơ quan pháp luật.

1.5. Những yêu cầu của người lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn

Để bảo đảm lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn đạt thắng lợi những mục tiêu chiến lược và kế hoạch kinh doanh của khách sạn, Đảng và Nhà nước đề ra những tiêu chuẩn cần thiết đòi hỏi người lãnh đạo quản lý kinh doanh nói chung và khách sạn nói riêng cần có:

- Yêu cầu về chính trị là yêu cầu quan trọng nhất. Nội dung yêu cầu này là người cán bộ phải yêu nước, bảo vệ nền độc lập toàn vẹn lãnh thổ đất nước, phải thực hiện nghiêm chỉnh đường lối chính sách pháp luật của Đảng và Nhà nước, phải tận tâm cống hiến hết sức cho sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước mà trước hết phải đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng kinh tế của lĩnh vực mình phụ trách.

- Yêu cầu về năng lực chuyên môn giữ vị trí quan trọng nhất, muốn cống hiến thật nhiều cho ngành, cho đất nước chỉ có đề cao trình độ chính trị chưa đủ mà

cần phải có trình độ, nắm bắt trình độ khoa học kỹ thuật và khoa học quản lý ngành du lịch. Đây là yếu tố có tính quyết định để đẩy nhanh tốc độ phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh khách sạn. Vì vậy theo tiêu chuẩn quy định đối với cán bộ lãnh đạo kinh doanh ngành khách sạn phải đạt trình độ đại học trở lên.

- Yêu cầu về năng lực tổ chức cũng là yêu cầu quan trọng cần có của người lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn. Nội dung yêu cầu này bao gồm: có năng lực tổ chức thực hiện phương án kinh doanh và thực hiện kế hoạch kinh doanh, có năng lực vận động mọi người thực hiện nhiệm vụ đề ra. Để thực hiện yêu cầu này đòi hỏi người lãnh đạo phải có phương pháp vận động quần chúng, phải gương mẫu thực hiện công việc và đạt lợi ích chung trên lợi ích riêng.

- Yêu cầu ý thức tổ chức kỷ luật và phẩm chất đạo đức là cơ sở để người lãnh đạo hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ và lôi cuốn mọi người vào thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, phải gương mẫu để mọi người học tập và làm theo. Nội dung chủ yếu của yêu cầu này bao gồm: phải nghiêm chỉnh chấp hành đường lối, chủ trương chính sách của Đảng và Nhà nước, sự phân công của cấp trên và chịu sự quản lý của cấp trên, đạt lợi ích của Nhà nước và khách sạn trên lợi ích cá nhân, chăm lo đời sống của cán bộ nhân viên.

1.6. Quyền của giám đốc, tổng giám đốc

Quyền của giám đốc, tổng giám đốc là điều kiện quan trọng để thực hiện chức năng, nhiệm vụ của người lãnh đạo, đồng thời để nâng cao tinh thần trách nhiệm của người lãnh đạo, nếu lãnh đạo không có quyền thì không thể điều hành công việc được và không thể lãnh đạo được.

Giám đốc, tổng giám đốc có những quyền hạn sau:

- ***Quyền thưởng phạt:*** Đây là quyền nhằm kích thích nhân viên làm việc tốt hơn, đồng thời hạn chế và uốn nắn những sai sót trong công việc nhằm hoàn thiện thái độ làm việc của nhân viên. Thưởng đối với những nhân viên hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao và thực hiện tốt những quy chế của khách sạn; phạt những nhân viên chây lười, không hoàn thành nhiệm vụ. Giám đốc thực hiện quyền này nhằm nâng cao uy tín của lãnh đạo, tạo điều kiện cho giám đốc nâng cao uy tín trong quá trình thực thi chức năng lãnh đạo của mình.

Thường có nhiều hình thức thưởng bằng tiền, thưởng cho chuyến đi du lịch, thưởng bằng tinh thần bằng giấy khen, bằng khen, vv... Phạt cũng có nhiều hình thức như kỷ luật khiển trách, cắt tiền thưởng, hạ mức lương những nhân viên ý thức tổ chức kỷ luật kém, chây lười, không hoàn thành nhiệm vụ hoặc có thể bị sa thải.

Để giúp giám đốc thực hiện quyền khen thưởng, khách sạn thành lập Hội đồng khen thưởng và kỷ luật. Thành viên hội đồng này gồm Giám đốc, trưởng phòng nhân sự, lãnh đạo các đoàn thể quần chúng.

- ***Quyền hợp pháp hoá*** là quyền mang tính pháp lý và tính xã hội được xã hội thừa nhận. Người lãnh đạo được tập thể của khách sạn kiến nghị với cấp trên bằng phương pháp thăm dò ý kiến và được cấp có thẩm quyền phê chuẩn thì tính pháp lý bắt đầu phát huy hiệu lực. Quyền hợp pháp hoá của giám đốc nhằm nâng cao

uy tín của lãnh đạo trong quá trình giải quyết công việc, cấp dưới phục tùng các quyết định của cấp trên.

- **Quyền tác động.** Quá trình thực hiện chức năng lãnh đạo là quá trình giám đốc tác động đến mọi hoạt động của nhân viên thông qua hướng dẫn nhân viên thực hiện nhiệm vụ được giao, giáo dục, động viên hoàn thành tốt công việc, phong cách ứng xử của giám đốc đối với nhân viên. Quyền tác động nhằm nâng cao uy tín của giám đốc, nhân viên ngưỡng mộ cấp trên không chỉ phong cách làm việc mà còn thái độ ứng xử.

- **Quyền thẩm định** là quyền nhằm bảo đảm giám đốc đưa ra các quyết định đúng đắn và thực hiện thành công các quyết định đó. Như vậy, đòi hỏi người lãnh đạo phải có năng lực chuyên môn, kỹ năng và kinh nghiệm trong công tác quản lý.

Các quyền hạn trên của giám đốc tổng hợp tất cả các yếu tố và tư chất của người lãnh đạo như: trình độ và năng lực, phương pháp lãnh đạo, uy tín của lãnh đạo, thái độ ứng xử, ý thức tổ chức và gương mẫu của người lãnh đạo trong mọi quan hệ, vv... Quyền hạn và vị trí của giám đốc có mối quan hệ với nhau, lãnh đạo ở các cấp càng cao thì quyền hạn càng lớn. Ở mỗi cấp lãnh đạo được xác định phạm vi quyền hạn ở cấp đó, nếu sử dụng quá quyền hạn ở cấp đó thì không có tính pháp lý và được gọi là lạm quyền. Quyền hạn gắn với trách nhiệm, quyền càng cao trách nhiệm càng lớn.

II. Thông tin trong quản lý kinh doanh khách sạn

2.1. Khái niệm thông tin

Ngày nay, cùng với sự phát triển khoa học công nghệ, đặc biệt khoa học công nghệ thông tin, sự phát triển công nghệ thông tin đã giúp cho con người thu thập thông tin trên các lĩnh vực nhanh chóng. Đây là yếu tố quan trọng để phát triển kinh tế - xã hội. Trong quản lý kinh doanh nói chung và khách sạn nói riêng, thông tin quản lý kinh doanh là những tín hiệu được thu nhận, được hiểu và được đánh giá có ích lợi trong việc ra quyết định quản lý kinh doanh.

Các nhà khoa học và các nhà quản lý đều khẳng định thông tin là yếu tố vật chất đóng vai trò quan trọng trong đời sống kinh tế - xã hội cũng như trong hoạt động kinh doanh, vì các dữ liệu thông tin giúp con người nghiên cứu phát minh các đề tài khoa học để phát triển kinh tế với tốc độ nhanh, năng suất lao động phát triển cao.

2.2. Những đặc điểm cơ bản của thông tin

Trong công tác quản lý xã hội nói chung và quản lý kinh doanh khách sạn nói riêng, thông tin có những đặc điểm cơ bản sau:

- **Thông tin gắn liền với công tác quản lý.** Như chúng ta đều biết, lượng thông tin ngày nay rất đa dạng và rất nhiều chuyên mục, để giúp cho lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn, việc cung cấp và thu thập thông tin phải gắn với quá trình quản lý kinh doanh nói chung và quản lý khách sạn nói riêng. Vì vậy, người lãnh đạo giỏi phải là người thu thập thông tin và xử lý thông tin nhiều nhất.

- **Thông tin có tính tương đối.** Vì thông tin là cung cấp lượng thông tin mang tính chất khái quát và có những sai lệch nhất định từ lúc phát ra thông tin đến khi nhận thông tin. Vì vậy khi xử lý thông tin để ra quyết định cần chú ý đến đặc điểm này.

- **Thông tin mang tính định hướng.** Thông tin mang tính chất tài liệu tham khảo cho các nhà quản lý kinh doanh trước khi ra quyết định. Nhưng sau khi ra quyết định, thông tin truyền đạt từ cấp trên xuống và từ cấp dưới lên là thông tin có tính định hướng để thực hiện các quyết định của cấp trên.

- **Môi trường thông tin đều có vật mang tin** với lượng thông tin nhất định. Chẳng hạn thông tin mang tính truyền đạt quyết định và chi phí, vật mang tin là các văn bản có tính pháp lý; thông tin trên các phương tiện thông tin đại chúng thì vật mang tin là hệ thống báo chí, đài phát thanh và truyền hình; thông tin trên mạng Internet thì vật mang tin là hệ thống công nghệ thông tin; thông tin từ lãnh đạo đến nhân viên và từ nhân viên lên lãnh đạo, vật mang tin có thể bằng văn bản và thường cung cấp trực tiếp bằng miệng. Mỗi một vật mang tin đều chứa đựng những nội dung và lượng thông tin nhất định về một sự kiện nào đó.

2.3. Vai trò của thông tin

Thông tin đóng vai trò quan trọng trong quản lý kinh doanh khách sạn, thể hiện trên các mặt sau:

- Thông tin đóng vai trò quan trọng để xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, giúp cho lãnh đạo quyết định những vấn đề phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh mang tính chiến lược. Những thông tin này thường tập trung những nội dung: đường lối chính sách và chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, chủ trương, chính sách và chiến lược phát triển ngành du lịch, thông tin về sự phát triển thị trường du lịch và diễn biến phát triển thị trường du lịch, về phát triển thị trường du lịch khu vực và thế giới, thông tin về tài nguyên du lịch và khai thác, bảo tồn, nâng cấp các tài nguyên du lịch, vv...

- Thông tin giúp cho mọi người nắm và hiểu rõ chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, từ đó đề ra các biện pháp để thực hiện thắng lợi kế hoạch kinh doanh và chiến lược kinh doanh. Loại thông tin này tập trung vào lãnh đạo phổ biến kế hoạch và chiến lược kinh doanh đến các bộ phận và nhân viên, thông tin về diễn biến thị trường du lịch, đặc biệt nhu cầu khách du lịch, thông tin về tình hình phát triển các nguồn lực và hiệu quả sử dụng các nguồn lực, thông tin về các chế độ chính sách và pháp luật.

- Thông tin giúp cho mọi người trong khách sạn tình hình kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của khách sạn để cùng nhau chia sẻ những thuận lợi và khó khăn. Đồng thời cùng nhau bàn bạc đề ra những biện pháp khắc phục, đưa kinh doanh phát triển.

- Thông tin của khách sạn và phát triển kinh doanh, về sản phẩm và chất lượng phục vụ khách cũng là cơ sở để quảng cáo thương hiệu của khách sạn đến mọi người trong nước và các nước có điều kiện tiếp cận hiểu về khách sạn, đến với khách sạn.

2.4. Những yêu cầu của cung cấp thông tin đối với quản lý kinh doanh khách sạn

Xuất phát từ vai trò của thông tin đối với quản lý kinh doanh khách sạn như trên đã trình bày, cung cấp thông tin phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- **Cung cấp thông tin phải kịp thời và chính xác.** Đây là yêu cầu quan trọng nhất giúp cho lãnh đạo xử lý và ra các quyết định quản lý kinh doanh kịp thời và đúng đắn nhằm bảo đảm phát triển kinh doanh đạt hiệu quả.

- **Cung cấp thông tin phải bảo đảm tính đầy đủ, tính hệ thống và tính tổng hợp.** Yêu cầu này giúp cho lãnh đạo có đầy đủ các dữ liệu và bảo đảm tính khoa học ra các quyết định. Vì vậy, khi thu thập thông tin cần phải thẩm định các thông tin có đầy đủ và có hệ thống không.

- **Tính pháp lý và tính có ích thông tin.** Điều này khi cung cấp thông tin phải biết nguồn tin do nguồn nào cung cấp, nguồn tin đó mang lại lợi ích gì. Vì trên thực tế có rất nhiều nguồn cung cấp thông tin, có nhiều nguồn cung cấp tin chân thực và đúng đắn, cũng có nguồn tin thiếu trung thực, tính đả kích và mang tính cạnh tranh.

- **Tính bí mật của thông tin.** Tính bí mật của thông tin thường xếp 2 loại: thông tin thuộc bí mật quốc gia, bí mật các ngành do pháp luật quy định; thông tin bí mật của doanh nghiệp do doanh nghiệp quy định. Thông tin bí mật của doanh nghiệp xuất phát từ sự cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp muốn thắng trong cạnh tranh và đứng vững trên thị trường đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải giữ bí mật thông tin. Thông tin giữ bí mật của các khách sạn thường tập trung chiến thuật cạnh tranh, lỗ lãi kinh doanh, chính sách đối với khách, những thủ đoạn kinh doanh, vv...

2.5. Tổ chức thu nhận thông tin và xử lý thông tin

Tổ chức thu nhận thông tin và xử lý thông tin là khâu cuối cùng và giữ vị trí quan trọng để ra các quyết định quản lý kinh doanh khách sạn. Tổ chức thông tin có thể sử dụng các hình thức: Tổ chức bộ phận chuyên thu thập thông tin ở bộ phận marketing thông qua mua thông tin ở các trung tâm thông tin, thu thập thông tin qua hội nghị, hội thảo và hội chợ du lịch, khai thác thông tin qua mạng internet ...

Sau khi thu thập thông tin, lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn tiến hành xử lý thông tin đã thu thập, muốn có cơ sở ban hành các quyết định đúng đắn phải tiến hành xử lý thông tin, xử lý thông tin là lĩnh vực khoa học, phải mang tính khách quan để nhận định, phân tích những thông tin đã thu thập được và phân tích những yếu tố dẫn đến hình thành thông tin. Vì vậy, khi tiến hành xử lý thông tin có cơ sở khoa học, lãnh đạo quản lý kinh doanh phải chú ý những vấn đề sau:

- Phải xác định nguồn thông tin xuất hiện từ đâu, vào thời điểm nào, nguồn tin có đáng tin cậy hay không.

- Tiến hành kiểm tra lại nguồn thông tin và nội dung thông tin để định hướng xử lý một cách chính xác hơn.

- Đối với những nguồn thông tin và nội dung thông tin có liên quan trực tiếp hay gián tiếp đến hoạt động kinh doanh của khách sạn phải tổ chức họp gồm các trưởng phó phòng các phòng quản lý và một số chuyên gia để phân tích và xử lý thông tin.

- Trong quá trình phân tích xử lý thông tin cần quan tâm đến biện pháp để hạn chế tác động của thông tin đến hoạt động kinh doanh của khách sạn, đảm bảo sự phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

III. Quyết định của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn

3.1. Khái niệm

Ban hành quyết định là chức năng và trách nhiệm của người lãnh đạo, vì người lãnh đạo thực hiện chức năng hoạch định chiến lược, tổ chức lãnh đạo và chức năng kiểm soát. Vì vậy ra quyết định đồng nghĩa với lãnh đạo quản lý kinh doanh. Mọi việc làm của người lãnh đạo quản lý kinh doanh đều có liên quan đến ban hành các quyết định. Như vậy, sản phẩm của người lãnh đạo chính là ban hành các quyết định và tổ chức thực hiện các quyết định đã ban hành. Quyết định của lãnh đạo quản lý kinh doanh đóng vai trò quan trọng đến sự phát triển kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và khách sạn nói riêng nếu các quyết định đó phù hợp với quy luật phát triển kinh tế - xã hội và ngược lại.

Vậy khái niệm về quyết định là hành vi sáng tạo của người lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn nhằm hoạch định mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh, tổ chức các chính sách và các giải pháp để thực hiện chiến lược kinh doanh phù hợp với các quy luật vận động khách quan và phân tích các thông tin tác động đến sự phát triển ngành du lịch nói chung và khách sạn nói riêng.

3.2. Các loại quyết định

Hiện nay các nhà khoa học quản lý đưa ra nhiều tiêu thức phân loại các quyết định. Trong lĩnh vực quản lý kinh doanh khách sạn, phân loại các quyết định quản lý kinh doanh thường áp dụng các tiêu thức sau:

a- Căn cứ vào tầm quan trọng, các quyết định quản lý kinh doanh phân ra hai loại sau:

- Các quyết định mang tính chiến lược là những quyết định chiến lược phát triển kinh doanh, quyết định mô hình tổ chức kinh doanh, quyết định chiến lược phát triển thị trường, chiến lược phát triển sản phẩm và phục vụ khách. Những quyết định này có ý nghĩa quan trọng nhất và có tính quyết định sự thành công hay hạn chế sự phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh.

- Các quyết định tác nghiệp là các quyết định tổ chức thực hiện các quyết định có tính chiến lược. Các loại quyết định này bao gồm : quyết định công tác tổ chức cán bộ và nhân viên, quyết định phát triển vốn và quản lý vốn, quyết định thưởng và phạt, quyết định đầu tư nâng cấp các trang thiết bị phục vụ khách, vv...

b- Theo cách phản ứng của người ra quyết định

Căn cứ vào tiêu thức này, các quyết định quản lý kinh doanh phân ra hai loại:

- Các quyết định trực giác: là loại quyết định theo nhận thức thông qua phản ứng giác quan của người ra quyết định. Trên thực tế, các quyết định này xảy ra khá phổ biến trong quản lý kinh doanh khách sạn như quyết định thưởng phạt nhân viên phục vụ tốt hay chưa tốt đối với khách, quyết định điều chỉnh kịp thời các biện pháp thu hút khách, các biện pháp cạnh tranh, vv...

- Các giải pháp mang tính lý giải là các quyết định căn cứ vào phân tích, lý giải các yếu tố và các thông tin chính xác. Các loại quyết định này thường mang tính chiến lược như: quyết định các chỉ tiêu kế hoạch, quyết định cơ cấu tổ chức kinh doanh, quyết định đề bạt cán bộ, nhân viên.

c- Căn cứ vào các đối tượng quản lý và chức năng quản lý của các bộ phận

Căn cứ vào tiêu thức này, các quyết định quản lý kinh doanh khách sạn bao gồm:

- Quyết định các chỉ tiêu kế hoạch và phân bổ các chỉ tiêu kế hoạch cho các bộ phận.

- Các quyết định về công tác quản lý nguồn nhân lực như quyết định tuyển dụng, quyết định điều động nhân viên, quyết định đề bạt nhân viên, quyết định các chính sách đối với nhân viên, vv...

- Các quyết định về đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật và đổi mới trang thiết bị kỹ thuật sản xuất sản phẩm và phục vụ khách.

- Các quyết định về phát triển nguồn vốn và quản lý vốn như vay vốn, định mức sử dụng vốn, phân bổ vốn cho các bộ phận.

- Quyết định chính sách thu hút khách và các quy định phục vụ khách.

d- Căn cứ vào chủ thể quản lý

Căn cứ vào tiêu thức này, các quyết định phân ra ba loại sau:

- Các quyết định của các tổ chức Đảng trong nội bộ của khách sạn như quyết định thành lập cơ sở Đảng, quyết định về nhân sự, quyết định kết nạp Đảng, quyết định xác định trách nhiệm của tổ chức đảng và mối quan hệ giữa đảng và chính quyền trong công tác quản lý kinh doanh.

- Các quyết định của các tổ chức xã hội như công đoàn, đoàn thanh niên cộng sản Hồ Chí Minh, tổ chức phụ nữ. Các quyết định này thường bao gồm hai loại: các quyết định thuộc về quản lý các tổ chức đoàn thể và các quy định về trách nhiệm của các tổ chức đoàn thể đối với thực hiện nhiệm vụ kinh doanh và thiết lập mối quan hệ giữa chính quyền với các tổ chức đoàn thể trong quản lý kinh doanh.

3.3. Yêu cầu đối với các quyết định

Các quyết định quản lý kinh doanh đóng vai trò quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của khách sạn nếu như những quyết định đó phù hợp với quy định phát triển và phù hợp với thực trạng của khách sạn và ngược lại. Vì vậy lãnh đạo quản lý kinh doanh khách sạn thiết lập và ban hành các quyết định phải bảo đảm những yêu cầu sau:

- Các quyết định phải bảo đảm khách quan và khoa học. Yêu cầu này là cơ sở quan trọng để bảo đảm tính đúng đắn của các quyết định, nhanh chóng đưa các quyết định đi vào thực tế.

- Các quyết định phải có tính định hướng rõ ràng, xác định mục tiêu cụ thể đã được lượng hoá. Vì các quyết định bao giờ cũng có chủ đích nhất định và phải bảo đảm thực hiện chủ đích đó.

- Các quyết định phải có tính hệ thống nhằm đảm bảo sự thống nhất các bộ phận hướng vào thực hiện mục tiêu đã định và nhằm đảm bảo tính khoa học của quyết định.

- Tính tối ưu của quyết định là các quyết định phải phù hợp với luật pháp hiện hành. Điều này nhằm bảo đảm hiệu lực của quyết định, mọi người phải thực hiện nghiêm túc.

- Các quyết định phải ngắn gọn dễ hiểu. Đây là yếu tố quan trọng phù hợp với mọi đối tượng khi thực hiện và thực hiện đúng nội dung của quyết định.

3.4. Quy trình ban hành quyết định

Để thực hiện các yêu cầu ra quyết định như đã đề cập trên, ban hành các quyết định phải bảo đảm quy trình toàn diện, đây là cơ sở khoa học nhằm bảo đảm các quyết định ban hành đúng đắn. Vì vậy, ban hành quyết định phải tuân thủ quy trình sau:

3.4.1. Lựa chọn mục tiêu và hình thành mục tiêu của quyết định

Quyết định ban hành bao giờ cũng phải đạt được mục tiêu nhất định. Vì vậy trước khi ban hành quyết định phải xác định mục tiêu. Để chọn mục tiêu có cơ sở, các nhà lãnh đạo đưa ra một số mục tiêu để phân tích lựa chọn. Lựa chọn mục tiêu của quyết định dựa vào những cơ sở: phân tích thực trạng của vấn đề sẽ ban hành quyết định, cơ sở lý luận của vấn đề nghiên cứu, khả năng thực hiện của vấn đề sau khi ban hành quyết định. Trong quá trình phân tích lựa chọn mục tiêu có thể có những ý kiến trái ngược nhau, có ý kiến tham vọng muốn đưa ra mục tiêu cao hơn, cũng có ý kiến lựa chọn mục tiêu thấp. Để xử lý vấn đề này, lãnh đạo cần phải chọn một trong hai phương án mục tiêu hoặc chọn phương án trung dung giữa hai phương án tùy thuộc vào khả năng thực tế của khách sạn và vị trí của vấn đề đối với sự phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

3.4.2. Thu thập và xử lý thông tin

Thu thập và xử lý thông tin đóng vai trò quan trọng đối với chất lượng và tính đúng đắn của quyết định. Lượng thông tin thu thập được càng nhiều và đúng đắn là cơ sở thiết lập quyết định có cơ sở khoa học và tính khách quan, nhanh chóng đi vào cuộc sống. Vì vậy, ngày nay khoa học công nghệ phát triển như vũ bão, các khách sạn cần tổ chức và kiện toàn bộ phận thu thập và xử lý thông tin, để thực hiện nhiệm vụ này có thể giao cho phòng thị trường và marketing đảm nhiệm. Nguồn thông tin ngày nay có rất nhiều, tùy theo nội dung của vấn đề mà quyết định sẽ thể hiện để chọn nguồn thông tin đáp ứng yêu cầu của quyết định. Chẳng hạn, lãnh đạo định ban hành quyết định mục tiêu kế hoạch thì phải thu thập thông tin về chủ trương chính sách phát triển kinh tế - xã hội của quốc gia,

thông tin về chiến lược phát triển và thực hiện chiến lược phát triển du lịch, thông tin về thị trường du lịch, thông tin về thực trạng phát triển kinh doanh của khách sạn trong thời gian qua. Hoặc muốn ra quyết định đề bạt cán bộ phải nghiên cứu thông tin về gia cảnh của nhân viên định đề bạt, trình độ năng lực và phong cách giao tiếp, tinh thần thái độ làm việc tại khách sạn...

Sau khi thu thập thông tin phải tiến hành xử lý thông tin, đây là giai đoạn khá phức tạp. Vì có vấn đề lượng thông tin cung cấp khá đầy đủ, cũng có vấn đề lượng thông tin cung cấp bị nhiều và cũng có vấn đề thiếu thông tin. Từ đó lãnh đạo phải sử dụng bộ máy tham mưu và sử dụng kiến thức, trực giác của mình để xử lý thông tin và ra quyết định tương đối chính xác. Song tùy theo yêu cầu và mục đích của quyết định, lãnh đạo cần phân tích lượng thông tin cẩn thận, đặc biệt cần phải quan tâm không áp đặt ý kiến chủ quan của mình, phớt lờ ý kiến của tham mưu.

3.4.3. Dự thảo nội dung của quyết định

Xây dựng nội dung của quyết định đóng vai trò quan trọng để ban hành quyết định. Để bảo đảm chất lượng của quyết định cần phải xây dựng một số phương án để lựa chọn phương án tối ưu. Lựa chọn phương án của quyết định cần chú ý những vấn đề sau:

- Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến mục tiêu của quyết định. Các yếu tố tác động đến thực hiện mục tiêu của quyết định bao gồm: yếu tố khách quan như môi trường kinh doanh vĩ mô, môi trường vi mô gồm khả năng nội lực của khách sạn như cơ sở vật chất kỹ thuật, nguồn nhân lực, nguồn tài chính, thương hiệu của khách sạn, cơ chế quản lý của khách sạn...

- Xây dựng các phương án và lựa chọn phương án ban hành quyết định. Trên cơ sở phân tích các yếu tố tác động đến mục tiêu của quyết định, cần tiến hành xây dựng một số phương án hoặc một số ý tưởng của phương án, những phương án này có thể không điều chỉnh mục tiêu, cũng có thể điều chỉnh mục tiêu của quyết định, từ đó lựa chọn phương án khả thi nhất. Lựa chọn phương án để ban hành quyết định phải bảo đảm các yêu cầu của quyết định đã trình bày ở phần trên.

3.4.4. Ban hành quyết định

Sau khi đã lựa chọn phương án ban hành quyết định có cơ sở thì tiến hành ban hành quyết định. Nội dung của quyết định cần phải đề cập bao gồm: vì sao phải ra quyết định, mục tiêu của quyết định, nội dung của quyết định, những biện pháp cần phải thực hiện quyết định, tổ chức thực hiện quyết định, những lưu ý khi thực hiện quyết định nếu quyết định có tính phức tạp.

3.4.5. Tổ chức thực hiện quyết định

Tổ chức thực hiện quyết định là khâu quan trọng đưa quyết định vào cuộc sống và thực hiện mục tiêu của quyết định. Để thực hiện quyết định đạt mục tiêu đã định, việc tổ chức thực hiện mục tiêu cần phải làm tốt những vấn đề sau:

- Cần phổ biến quyết định sâu rộng trong đội ngũ cán bộ, nhân viên, tuyên truyền và giải thích nhân viên ý nghĩa, mục tiêu và các biện pháp để thực hiện

quyết định. Đây là yếu tố quan trọng nhất, vì họ là người trực tiếp thực hiện quyết định, biến nghị quyết trở thành hiện thực.

- Để thực hiện quyết định cần có kế hoạch và biện pháp cụ thể tổ chức thực hiện quyết định như: phân công trách nhiệm người chủ trì tổ chức thực hiện, quy định nhiệm vụ và trách nhiệm của từng bộ phận và cá nhân thực hiện quyết định, những biện pháp tiến hành triển khai thực hiện quyết định.

- Đối với những quyết định có liên quan đến cá nhân trực tiếp thực hiện quyết định, khi trao quyết định cần tôn trọng người thực hiện quyết định thông qua người có uy tín trao quyết định, tổ chức trao quyết định chu đáo.

3.4.6. Kiểm tra thực hiện quyết định

Kiểm tra thực hiện quyết định nhằm đánh giá mức độ và tiến độ thực hiện quyết định, tính đúng đắn của quyết định. Trên cơ sở đề ra các giải pháp bổ sung và điều chỉnh quyết định, các biện pháp đẩy nhanh tiến độ thực hiện quyết định, đặc biệt các quyết định ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình kinh doanh của khách sạn, khắc phục những thiếu sót trong quá trình thực hiện quyết định.

IV. Nghệ thuật lãnh đạo

4.1. Khái niệm về nghệ thuật lãnh đạo

Trong hoạt động kinh doanh nói chung và khách sạn nói riêng, thắng lợi trong kinh doanh phụ thuộc vào nhiều yếu tố như điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật, đội ngũ nhân lực, nguồn vốn kinh doanh, thị trường, các môi trường vĩ mô, cơ chế quản lý, trong đó yếu tố quan trọng là nghệ thuật quản lý kinh doanh của người lãnh đạo.

Vậy nghệ thuật quản lý kinh doanh của người lãnh đạo là sử dụng các phương pháp, biện pháp, các tiềm lực bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, các cơ hội kinh doanh một cách khôn khéo và tài tình để đạt mục tiêu kinh doanh đã định một cách tốt nhất.

4.2. Những vấn đề cơ bản của nghệ thuật lãnh đạo

4.2.1. Nghệ thuật lãnh đạo nhân viên

Người lao động đóng vai trò quyết định sự phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, người lãnh đạo quản lý kinh doanh phải động viên nhân viên đem hết sức lực để hoàn thành nhiệm vụ được giao. Muốn vậy người lãnh đạo phải nắm và hiểu tâm tư tình cảm của người lao động, nhu cầu của họ cần gì và muốn gì. Nói một cách khác, động cơ của nhu cầu và mong muốn phản ánh thông qua nhu cầu và là lý do của hành động. Từ nhu cầu chuyển thành động cơ phải có những điều kiện nhất định như khả năng để đáp ứng nhu cầu và môi trường để thực hiện nhu cầu. Vì vậy, người lãnh đạo phải biết nhu cầu của người lao động để có phương pháp tác động thích hợp.

Nhu cầu của con người gồm nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Nhu cầu vật chất của nhân viên khách sạn bao gồm tiền lương, tiền thưởng và điều kiện vật chất khác để thoả mãn nhu cầu cơ bản và duy trì con người. Nhu cầu tinh thần bao gồm sự thành đạt, công nhận thành tích và khen thưởng là động lực để thúc đẩy nhân viên hăng say công việc.

Để tác động đến nhu cầu của nhân viên, lãnh đạo kinh doanh thường áp dụng các phương pháp: tác động thông qua thu nhập cá nhân như tăng lương, thưởng, các khoản phụ cấp khác; tác động bảo đảm việc làm và địa vị của người lao động giữ vị trí quan trọng, làm cho người lao động an tâm làm việc ở khách sạn; tác động thông qua sự quan tâm tìm hiểu hoàn cảnh gia đình và tâm tư tình cảm của người lao động. Đây là phong cách cần thiết của người lãnh đạo để thuyết phục và lôi cuốn người lao động trong công việc; áp dụng chế độ phải tể nhị, thưởng phạt nhằm kích thích người lao động quan tâm đến kết quả và hiệu quả lao động.

4.2.2. Năng lực của người lãnh đạo

Năng lực của người lãnh đạo giữ vai trò quan trọng để phát triển nghệ thuật lãnh đạo. Năng lực lãnh đạo trước hết thể hiện trí thức của người lãnh đạo. Trí thức của người lãnh đạo là khả năng nhận biết và vận dụng các quy luật kinh tế - xã hội đang phát huy trong lĩnh vực kinh doanh du lịch. Trí thức của người lãnh đạo là một trong những tiêu chuẩn quan trọng thể hiện trên các nội dung sau:

- *Nắm được quy luật phát triển kinh tế - xã hội nói chung và quy luật phát triển nhu cầu du lịch và phát triển du lịch*

Nội dung này đòi hỏi người lãnh đạo phải nắm vững lý thuyết về quy luật phát triển kinh tế - xã hội và quy luật phát triển du lịch, đường lối chính sách và chiến lược phát triển du lịch từng thời kỳ và nghiệp vụ quản lý du lịch. Từ đó, người lãnh đạo phải có khả năng vận dụng lý luận vào thực tiễn kinh doanh thông qua tổ chức và vận hành bộ máy để phát triển, kinh doanh và đạt hiệu quả kinh doanh cao.

- *Có khả năng kinh doanh*

Khả năng kinh doanh là thể hiện trình độ quản lý kinh doanh, sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa lý thuyết và chỉ đạo thực tiễn hoạt động kinh doanh của khách sạn. Đây là hai mặt của một vấn đề phản ánh năng lực của người lãnh đạo quản lý kinh doanh, khả năng kinh doanh biểu hiện trên các mặt: trên cơ sở nghiên cứu thị trường du lịch quyết định các phương án kinh doanh vừa đáp ứng nhu cầu của khách, bố trí và sử dụng các nguồn lực hợp lý để phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- *Kinh nghiệm của các nhà lãnh đạo quản lý kinh doanh* thành công đã chỉ ra rằng: đừng vay nợ quá nhiều khi chưa có phương án kinh doanh, có cơ sở khoa học vững chắc, kinh doanh theo kiểu may rủi; kinh doanh phải có tính toán cẩn thận và lường trước được thành công, rủi ro có thể xảy ra, phát triển kinh doanh từ

quy mô nhỏ đến quy mô lớn, từ phát triển hẹp đến phát triển rộng. Đây là phong cách.

4.2.3. Người lãnh đạo phải tổng kết kinh nghiệm từ hoạt động thực tiễn để lãnh đạo quản lý kinh doanh

Từ thực tiễn sinh động, các nhà quản lý kinh doanh thành đạt đã đúc kết những kinh nghiệm trong công tác quản lý kinh doanh sau:

- Người lãnh đạo phải hiểu biết chuyên môn một cách sâu sắc. Chuyên môn ở đây không chỉ về lý thuyết mà còn có kinh nghiệm thực tế như đã trình bày ở phần trên.

- Người quản lý phải biết thêm bạn bớt thù. Trong các cuộc chiến tranh ở các nước, kinh nghiệm này thu hẹp kẻ thù nhằm bảo đảm thắng lợi trận đánh. Trong quản lý kinh doanh trong nền kinh tế thị trường, cuộc cạnh tranh gay gắt giữa các doanh nghiệp cũng tương tự, muốn thắng lợi trong cuộc cạnh tranh thì lãnh đạo quản lý kinh doanh thực hiện kinh nghiệm “thêm bạn bớt thù”, nghĩa là phải phát triển hợp tác, phải liên doanh và mở rộng quan hệ với các cơ quan và các doanh nghiệp khác để học tập kinh nghiệm và giúp đỡ lẫn nhau bằng cách chia sẻ lợi ích với nhau, không vì tránh mối lợi làm hại người khác.

- Tuỳ cơ ứng biến, trong quản lý kinh doanh không phải lúc nào kinh doanh cũng thuận lợi, có nhiều trường hợp kinh doanh bị thua lỗ. Vì vậy người lãnh đạo đúc kết rút kinh nghiệm, thời điểm nào và trong hoàn cảnh nào thì kinh doanh thuận lợi và hiệu quả cao, và thời điểm nào và hoàn cảnh nào kinh doanh bất lợi, đạt hiệu quả thấp. Từ đó có ba điểm cần chú ý: chờ thời, tìm thời và cơ hội để phát triển kinh doanh.

- Các nhà lãnh đạo quản lý kinh doanh phải chuẩn bị chu đáo trước khi kinh doanh, đây là yếu tố quan trọng để bảo đảm kinh doanh thắng lợi. Trên thực tế, các nhà quản lý kinh doanh thường nhắc đến “cả lợi và hại”. Vì vậy muốn kinh doanh có lợi và hạn chế hại tối đa, kinh doanh phải chuẩn bị chu đáo trên nhiều mặt: phải nghiên cứu nhu cầu và lập phương án kinh doanh phù hợp với nhu cầu của khách như số lượng sản phẩm, chất lượng sản phẩm, các điều kiện để sản xuất sản phẩm và phục vụ khách, phải biết cân nhắc kỹ giữa lợi và hại trước mắt và trong tương lai, đồng thời đề ra các biện pháp khắc phục các điều kiện bất lợi và tìm ra biện pháp để phát triển lợi thế.

4.2.4. Thiết lập mối quan hệ gắn bó với đồng nghiệp và xã hội

Đoàn kết nội bộ trong khách sạn và thiết lập quan hệ rộng rãi với bên ngoài xã hội là yếu tố quan trọng để thực hiện ý tưởng quản lý kinh doanh của người lãnh đạo, tạo sức mạnh để phát triển các phương án kinh doanh nhằm thực

hiện mục tiêu đã định. Thiết lập mối quan hệ với đồng nghiệp để thuyết phục tạo ê-kíp trong quản lý và nâng cao uy tín của lãnh đạo trong khách sạn nhằm giải quyết tốt mối quan hệ giữa cá nhân, giữa các đồng nghiệp và xã hội. Thông qua các mối quan hệ này, người lãnh đạo có điều kiện thuyết phục mọi người, định hướng mọi người thực hiện chiến lược kinh doanh và thực hiện mục tiêu kinh doanh đã định.

4.2.5. Lãnh đạo phải gương mẫu chấp hành ý thức và đề cao phẩm chất đạo đức, đặt lợi ích nhà nước, khách sạn trên lợi ích cá nhân, tạo khuôn mẫu cho mọi người noi theo, nâng cao uy tín của người lãnh đạo. Đây là yếu tố quan trọng vừa giáo dục nhân viên, vừa tạo thế để thuyết phục lôi cuốn nhân viên vào guồng máy kinh doanh hướng tới đích.

TÓM TẮT CHƯƠNG IV

Sinh viên nghiên cứu chương này phải nắm vững những vấn đề cơ bản sau:

1. Khái niệm lãnh đạo và các cấp lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn: lãnh đạo cấp cao, lãnh đạo cấp trung gian và lãnh đạo cấp cơ sở.

2. Vị trí của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn: chỉ huy quyết định sự thắng lợi mục tiêu chiến lược và kế hoạch kinh doanh; quyết định chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh đúng đắn; giải quyết hài hoà các lợi ích nhà nước, doanh nghiệp, người tiêu dùng và người lao động.

3. Nội dung hoạt động của người lãnh đạo trong quản lý kinh doanh: lãnh đạo xây dựng chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, tổ chức chỉ đạo thực hiện chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh; kiểm tra, kiểm soát mọi hoạt động kinh doanh.

4. Những yêu cầu của người lãnh đạo: yêu cầu về mặt chính trị, yêu cầu về năng lực chuyên môn, yêu cầu về ý thức tổ chức kỷ luật và phẩm chất đạo đức.

5. Quyền của giám đốc: quyền thưởng phạt, quyền hợp pháp hoá, quyền tác động, quyền thẩm định.

6. Khái niệm và đặc điểm thông tin trong quản lý kinh doanh khách sạn: thông tin gắn liền với công tác quản lý, thông tin có tính tương đối, thông tin mang tính định hướng, môi trường thông tin đều có vật mang tin.

7. Vai trò của thông tin: vai trò đối với xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh, giúp cho mọi người trong khách sạn hiểu tình hình kinh doanh và hiệu quả kinh doanh để cùng nhau chia sẻ những thuận lợi và khắc phục những khó khăn trong kinh doanh

8. Những yêu cầu cung cấp thông tin: cung cấp thông tin kịp thời và chính xác; phải bảo đảm tính đầy đủ, tính hệ thống và tính tổng hợp; tính pháp lý và tính có ích của thông tin; tính bí mật của thông tin.

9. Tổ chức thu thập thông tin và xử lý thông tin phải chú ý những vấn đề: phải xác định nguồn cung cấp tin, tiến hành kiểm tra lại nguồn cung cấp tin, những nguồn tin có liên quan đến hoạt động kinh doanh của khách sạn, phải phân tích và xử lý thông tin của tập thể, xử lý thông tin cần áp dụng các biện pháp hạn chế tác động của thông tin đến hoạt động kinh doanh.

10. Khái niệm quyết định và các loại quyết định. Căn cứ vào tầm quan trọng của quyết định phân ra: quyết định mang tính chiến lược, quyết định mang tính tác nghiệp; căn cứ phản ứng của người ra quyết định, các quyết định phân ra: quyết định trực giác, quyết định mang tính lý giải; căn cứ vào chủ thể quản lý, các quyết định phân ra: quyết định của cơ quan Đảng, của chính quyền và của các đoàn thể quần chúng; các quyết định thuộc về các đối tượng kinh doanh.

11. Yêu cầu đối với các quyết định: phải bảo đảm tính khách quan và khoa học, phải có tính định hướng, có tính hệ thống, tính tối ưu, tính pháp lý, phải ngắn gọn dễ hiểu.

12. Quy trình ban hành quyết định: lựa chọn mục tiêu và hình thành mục tiêu, thu thập thông tin và xử lý thông tin, dự thảo nội dung, ban hành quyết định, tổ chức thực hiện quyết định, kiểm tra thực hiện quyết định.

13. Nghệ thuật lãnh đạo nhân viên: nắm và hiểu tâm tư tình cảm và nhu cầu của nhân viên, năng lực của người lãnh đạo, nắm được quy luật phát triển kinh tế - xã hội và phát triển ngành du lịch, có khả năng kinh doanh, tổng kết kinh nghiệm từ hoạt động thực tiễn để lãnh đạo quản lý, thiết lập quan hệ với đồng nghiệp và xã hội.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích vị trí của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh, liên hệ với thực tiễn hiện nay ở khách sạn.

2. Phân tích nội dung hoạt động của lãnh đạo trong quản lý kinh doanh khách sạn.

3. Phân tích quyền của lãnh đạo.

4. Phân tích đặc điểm và vai trò của thông tin trong quản lý kinh doanh khách sạn.
5. Phân tích những yêu cầu cung cấp thông tin và tổ chức thu thập thông tin, xử lý thông tin.
6. Phân tích các loại quyết định và yêu cầu đối với các quyết định.
7. Phân tích quy trình ban hành quyết định.
8. Phân tích nghệ thuật lãnh đạo nhân viên.

CHƯƠNG V

CHIẾN LƯỢC KINH DOANH VÀ KẾ HOẠCH KINH DOANH KHÁCH SẠN

I. Chiến lược kinh doanh khách sạn

1.1. Khái niệm về chiến lược kinh doanh

Tất cả các loại hình kinh doanh nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng tiến hành kinh doanh đều theo mục tiêu đã định với những chính sách và các giải pháp.

Ngày nay, trên thế giới và trong nước người ta đưa ra một số khái niệm về chiến lược kinh doanh, mỗi khái niệm phản ánh những khía cạnh của chiến lược, nhưng cùng thống nhất một nội dung cơ bản là sử dụng các nguồn lực và các giải pháp để thực hiện mục tiêu nhất định.

Căn cứ vào nội dung cơ bản của chiến lược, đưa ra khái niệm chiến lược kinh doanh khách sạn và định hướng kinh doanh của khách sạn bao gồm cơ chế chính sách và các giải pháp để đạt mục tiêu đã đặt ra trong một thời kỳ nhất định (5 năm, 10 năm, 20 năm)

Từ khái niệm trên chiến lược kinh doanh khách sạn bao gồm những nội dung sau:

- ***Xác định mục tiêu chiến lược kinh doanh.***

Xác định mục tiêu chiến lược kinh doanh là nội dung cơ bản của chiến lược kinh doanh, giữ vị trí quyết định đến phát triển kinh doanh của khách sạn. Mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh bao gồm hai loại mục tiêu:

+ Mục tiêu tổng quát là mục tiêu có tính định hướng tổng hợp của chiến lược kinh doanh gồm định hướng phát triển thị trường khách, định hướng sử dụng các nguồn lực để phát triển kinh doanh, định hướng đạt hiệu quả và định hướng an sinh xã hội.

+ Mục tiêu cụ thể là những mục tiêu được xác định mức phấn đấu cụ thể của một số chỉ tiêu quan trọng nhất như tốc độ tăng trưởng số lượt khách và cơ cấu khách, tốc độ tăng trưởng tổng doanh thu và cơ cấu doanh thu, mức độ giảm tỉ suất chi phí và mức tăng trưởng tỉ suất lợi nhuận.

- Định hướng các chính sách kinh doanh

Cơ chế chính sách kinh doanh vừa là nội dung của chiến lược kinh doanh vừa là giải pháp để bảo đảm thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh. Chính sách phát triển kinh doanh khách sạn bao gồm: chính sách thu hút khách du lịch, chính sách sản phẩm, chính sách giá cả, chính sách thu hút vốn đầu tư, chính sách khai thác các tài nguyên du lịch, chính sách phát triển và sử dụng nguồn nhân lực.

- Các giải pháp và biện pháp thực hiện mục tiêu chiến lược

Giải pháp và biện pháp là nội dung quan trọng của chiến lược kinh doanh và giữ vai trò quan trọng để thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh. Các giải pháp và biện pháp cơ bản bao gồm: các giải pháp và biện pháp về tổ chức và cơ cấu tổ chức quản lý kinh doanh khách sạn; nhóm giải pháp và biện pháp về công nghệ, nghiệp vụ và kỹ thuật kinh doanh; nhóm giải pháp và biện pháp về kinh tế.

1.2. Vai trò của hoạch định chiến lược kinh doanh

Chiến lược kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng đối với phát triển ngành du lịch nói chung và phát triển kinh doanh khách sạn nói riêng, thể hiện trên các mặt sau:

1.2.1. Hoạch định chiến lược kinh doanh khách sạn là một bộ phận cấu thành quan trọng của chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và chiến lược phát triển du lịch nói riêng

Xuất phát từ vị trí của phát triển du lịch, Đảng và Nhà nước đã xác định ngành du lịch là ngành kinh tế mũi nhọn, chiến lược phát triển ngành du lịch là một bộ phận cấu thành chiến lược phát triển kinh tế - xã hội, kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng đối với phát triển du lịch. Chiến lược kinh doanh khách sạn là cụ thể hoá chiến lược phát triển du lịch và chiến lược phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương. Do đó, chiến lược phát triển kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng đối với thực hiện chiến lược phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương nói chung và chiến lược phát triển du lịch nói riêng.

1.2.2. Hoạch định chiến lược kinh doanh nhằm định hướng nhịp độ tăng trưởng kinh doanh tương lai

Hoạch định chiến lược kinh doanh được xác định dựa trên cơ sở phân tích có cơ sở khoa học môi trường kinh doanh bên ngoài và môi trường bên trong của khách sạn. Từ đó định hướng xác định thị trường mục tiêu và thị trường tiềm năng có thể khai thác, phân tích sự phát triển nhu cầu và các yếu tố ảnh hưởng đến sự phát triển nhu cầu du lịch, khả năng phát triển các nguồn lực của khách sạn, từ đó định hướng mục tiêu của chiến lược. Như vậy, hoạch định chiến lược kinh doanh

giúp cho khách sạn nhìn nhận một cách toàn diện các nhân tố tác động đến sự phát triển kinh doanh của khách sạn trong tương lai, xác định phương hướng và các giải pháp có tính khả thi để thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh.

1.2.3. Hoạch định chiến lược kinh doanh khách sạn là cơ sở để khai thác các tài nguyên du lịch và hình thành phát triển các loại hình kinh doanh du lịch

Như chúng ta đều biết, tài nguyên du lịch là tiền đề phát triển du lịch và phát triển kinh doanh khách sạn giữ vị trí quan trọng đối với phát triển cung của thị trường du lịch, những bộ phận này tạo thành sự đồng bộ phát triển du lịch. Như vậy, hoạch định chiến lược kinh doanh có tác động đến khai thác, tôn tạo và nâng cấp các tài nguyên du lịch nhằm sử dụng các tài nguyên một cách có hiệu quả, điều đó góp phần thúc đẩy các loại hình kinh doanh du lịch hình thành và phát triển.

1.2.4. Hoạch định chiến lược kinh doanh giúp cho khách sạn sử dụng có hiệu quả các nguồn lực và nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn

Như phần trên đã đề cập, nội dung chiến lược bao gồm xác định mục tiêu, các chính sách và các giải pháp kinh doanh. Một trong các chính sách và giải pháp để thực hiện mục tiêu chiến lược là khai thác và sử dụng có hiệu quả các nguồn lực. Từ đó có lãnh đạo quản lý kinh doanh, có kế hoạch phân bổ và định hướng sử dụng hợp lý các nguồn lực về nhân lực, tài chính và vật tư nhằm tối thiểu hoá tác động tiêu cực của môi trường và tận dụng cơ hội trong kinh doanh, nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

1.3. Các loại chiến lược kinh doanh khách sạn

Hiện nay, các nhà quản lý kinh doanh khách sạn phân loại chiến lược kinh doanh khách sạn theo các tiêu thức sau:

1.3.1. Căn cứ nội dung và phạm vi của chiến lược

Theo tiêu thức này, chiến lược kinh doanh phân ra:

a- Chiến lược tổng thể

Chiến lược tổng thể là chiến lược định hướng phát triển kinh doanh khách sạn tổng quát chung những vấn đề quan trọng và chi phối mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn bao gồm: chiến lược phát triển khách du lịch, đặc biệt khách quốc tế, chiến lược tăng trưởng tổng doanh thu và cơ cấu tổng doanh thu; chiến lược phát triển thị trường, chiến lược nâng cao hiệu quả kinh tế.

b - Chiến lược phát triển các lĩnh vực

Từ mục tiêu và chiến lược tổng thể, các khách sạn tiến hành hoạch định các chiến lược kinh doanh cụ thể từng lĩnh vực:

- Chiến lược phát triển sản phẩm:

Chiến lược phát triển sản phẩm là cụ thể hoá chiến lược tổng thể, giữ vị trí quan trọng của chiến lược kinh doanh khách sạn. Nội dung chiến lược phát triển sản phẩm của khách sạn bao gồm: đa dạng hoá số lượng sản phẩm và các dịch vụ phục vụ khách, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, chính sách giá cả. Như vậy, chiến lược sản phẩm là cốt lõi của hoạt động kinh doanh khách sạn, đóng vai trò quan trọng và có tính quyết định phát triển kinh doanh khách sạn.

- Chiến lược thị trường và thu hút khách

Trong nền kinh tế thị trường, chiến lược thị trường và thu hút khách du lịch giữ vai trò quan trọng, quyết định tốc độ tăng trưởng tổng doanh thu và chi phối mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn. Nội dung của chiến lược thị trường và thu hút khách là định hướng phát triển thị trường mục tiêu khách du lịch và thị trường khách tiềm năng cần phát triển, đặc biệt định hướng phát triển thị trường khách Inbound, đồng thời định hướng các giải pháp hữu hiệu để thu hút khách.

- **Chiến lược cạnh tranh**

Cạnh tranh là quy luật của nền kinh tế thị trường. Nội dung cạnh tranh chủ yếu tập trung vào cạnh tranh chất lượng sản phẩm, dịch vụ và cạnh tranh giá cả. Vì vậy khách sạn muốn đứng vững trên thị trường trước hết phải đầu tư nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, phấn đấu hạ thấp giá thành chi phí làm cơ sở để cạnh tranh về giá. Nội dung của chiến lược cạnh tranh của kinh doanh khách sạn là chính sách giữ khách và thu hút khách, mà đặc biệt quan tâm là nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và chính sách giá cạnh tranh.

- **Chiến lược phát triển các nguồn lực để phát triển kinh doanh**

Chiến lược này bao gồm: chiến lược phát triển nguồn nhân lực và sử dụng nguồn nhân lực, chiến lược huy động vốn và sử dụng vốn, chiến lược marketing hỗn hợp...

1.3.2. Căn cứ vào các giai đoạn phát triển kinh doanh

Căn cứ vào các giai đoạn phát triển kinh doanh, chiến lược kinh doanh khách sạn phân ra:

- **Chiến lược xâm nhập thị trường** là chiến lược mới bắt đầu kinh doanh, vì vậy khách sạn phải tìm kiếm thị trường để phát triển và mở rộng kinh doanh.

- **Chiến lược tăng trưởng tập trung** là chiến lược ở vào thời kỳ kinh doanh khách sạn phát triển ổn định, sản phẩm và dịch vụ có uy tín trên thị trường, vị trí của khách sạn nâng lên, tốc độ tăng trưởng bán các sản phẩm và dịch vụ tăng nhanh.

- **Chiến lược thu hẹp kinh doanh** là giai đoạn có dấu hiệu giảm xuống nên khách sạn áp dụng chiến lược thu hẹp kinh doanh về quy mô và thu hẹp một số cơ sở kinh doanh nhằm hạn chế những rủi ro đến mức thấp nhất.

- **Chiến lược hỗn hợp** là chiến lược sử dụng hỗn hợp các chiến lược tăng trưởng và chiến lược thu hẹp kinh doanh những bộ phận giảm sút hiệu quả kinh doanh để chuẩn bị định hướng chiến lược kinh doanh mới.

1.4. Quy trình xây dựng chiến lược

Để đảm bảo chất lượng xây dựng chiến lược kinh doanh phải tuân thủ theo các bước sau:

Bước 1: Định hướng mục tiêu chiến lược kinh doanh, đây là bước khởi đầu, trước khi xây dựng chiến lược kinh doanh người lãnh đạo cần đưa ra mục tiêu định hướng chung, chứ chưa bàn đến mục tiêu cụ thể. Đây là cơ sở để xác định chiến lược kinh doanh.

Bước 2: Phân tích môi trường kinh doanh. Môi trường kinh doanh là tổng thể các nhân tố khách quan và các nhân tố chủ quan tác động trực tiếp hay gián tiếp

đến hoạt động kinh doanh của khách sạn. Môi trường kinh doanh bao gồm môi trường bên ngoài và môi trường bên trong.

Môi trường bên ngoài bao gồm: các nhân tố kinh tế, tự nhiên, văn hoá, pháp luật, chính trị và các nhân tố khác; môi trường cạnh tranh, thu hút khách và cạnh tranh giữa các khách sạn và các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn mới và sản phẩm thay thế.

Môi trường bên trong khách sạn bao gồm các yếu tố hiện hữu thể hiện tiềm lực của khách sạn bao gồm: vốn, nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật, uy tín và vị thế của khách sạn.

Giữa môi trường bên trong và môi trường bên ngoài có mối quan hệ chặt chẽ với nhau và ràng buộc với nhau. Môi trường bên ngoài tạo điều kiện cho môi trường bên trong phát triển, ngược lại môi trường bên trong tác động để hoàn thiện và tiến bộ môi trường bên ngoài.

Bước 3: Phân tích thực trạng kinh doanh của khách sạn. Đây là bước quan trọng để xây dựng chiến lược kinh doanh bảo đảm tính khoa học và tính thực thi. Nội dung nghiên cứu phân tích của bước này bao gồm: phân tích tình hình khai thác và sử dụng các nguồn lực, phân tích thực trạng về phát triển kinh doanh và hiệu quả kinh doanh, phân tích vị thế và uy tín của khách sạn, phân tích các chính sách kinh doanh của khách sạn. Từ đó rút ra điểm mạnh, điểm yếu của khách sạn.

Bước 4: Hoạch định chiến lược kinh doanh khách sạn.

Trước hết xác định mục tiêu chiến lược kinh doanh và điều chỉnh mục tiêu. Sau khi phân tích thực trạng, tiến hành xác định mục tiêu chung và mục tiêu cụ thể của một số chỉ tiêu: mức tăng trưởng số lượng khách và cơ cấu doanh thu, mức độ giảm tỷ suất lợi nhuận theo công thức sau:

- Xác định mức tăng trưởng số lượt khách và doanh thu theo phương pháp nhíp độ tăng bình quân:

Mức tăng trưởng số lượt khách bình quân hàng năm (P_k %)

$$P_k = 100 \sqrt[n-1]{\frac{K_1}{K_0}} - 100 \quad (8)$$

K_1 - Số lượt khách kỳ báo cáo

K_0 - Số lượt khách kỳ gốc

n - Số năm

Mức tăng trưởng tổng doanh thu bình quân hàng năm (P_m %)

$$P_m = 100 \sqrt[n-1]{\frac{M_1}{M_0}} - 100 \quad (9)$$

M_0, M_1 - Tổng doanh thu kỳ gốc và kỳ báo cáo

- Xác định cơ cấu khách du lịch và tổng doanh thu theo phương pháp tỷ trọng trong các trường hợp sau:

$$C_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^n C_{ij}}{n} \quad (10)$$

C_{jk} - Tỷ trọng kế hoạch của nhóm khách (nhóm doanh thu) j thời kỳ chiến lược

C_{ij} - Tỷ trọng kế hoạch của nhóm khách (nhóm doanh thu) j năm báo cáo i.

n - Số năm nghiên cứu

Nếu tỷ trọng tăng (giảm) dần năm sau cao hơn năm trước thì công thức tính tỷ trọng tăng (giảm) từng nhóm khách (nhóm doanh thu) j thời kỳ chiến lược như sau ($\pm C_{jk}$)

$$\pm C_{jk} = \frac{\sum C_{ij} - C_{(i-1)j}}{n} \quad (11)$$

$C_{ij} - C_{(i-1)j} \rightarrow$ tỷ trọng tăng (giảm) nhóm khách (nhóm doanh thu) j năm sau so năm trước.

n - Số năm nghiên cứu

- Xác định mức tăng tỷ suất lợi nhuận theo phương pháp tỷ suất lợi nhuận bình quân theo công thức ($L'_k \%$)

$$\pm L'_k = \frac{\sum_{i=1}^n (L'_i - L'_{i-1})}{n} \quad (12)$$

$(L'_i - L'_{i-1})$ - tỷ suất lợi nhuận doanh thu năm sau so năm trước

n - Số năm

Ví dụ 3: Theo số liệu thống kê của khách sạn A thời kỳ 2004-2008 thực trạng kinh doanh và hiệu quả kinh doanh như sau:

Đơn vị: triệu đồng

Chỉ tiêu	2004	2005	2006	2007	2008	% liên hoàn			
						05/04	06/05	07/06	08/07
1. Số lượt khách	50.313	57.357	63.093	70.778	69.841	114.0	110	112.2	98.7
- Khách nội địa	29.232	32.980	37.057	31.539	29.831	112.8	112.4	85.1	94.6
Tỷ trọng (%)	58,1	57,5	58,8	44,6	42,7	-0.6	+1.3	-14.2	-1.9
- Khách quốc tế	21.081	24.377	26.018	39.239	40.009	115.6	106.7	150.8	101.9
Tỷ trọng (%)	41,9	42,5	41,2	55,4	57,3	+0.6	-1.3	+14.2	+1.9
2. Tổng doanh thu	28.666	32.966	38.900	44.700	57.100	111.1	118.0	114.9	127.7
3. Lợi nhuận sau thuế	1.590	1.828	2.176	2.587	3.446	115.0	119.0	118.5	134.1
Tỷ suất lợi nhuận	5,55	5,54	5,59	5,76	6,0	-0.01	+0.05	+0.17	+0.24

Dựa vào số liệu ở biểu trên và áp dụng các công thức trên, xác định các mục tiêu chiến lược của một số chỉ tiêu thời kỳ 2008-2012 như sau:

- Mức tăng trưởng số lượt khách bình quân hàng năm thời kỳ 2008 - 2012 như sau:

$$P_k = 100 \sqrt[5]{\frac{69.841}{50.313}} - 100 = + 8,5 \%$$

Tỷ trọng khách nội địa và khách quốc tế tăng giảm thất thường, từ đó tỷ trọng khách nội địa sẽ là:

$$C_{NDK} = \frac{58.1 + 57.5 + 58.5 + 44.6 + 42.7}{5} = 52,34 \%$$

Và tỷ trọng khách quốc tế là: $100 - 52,34 = 47,66 \%$

- Nhịp độ tăng trưởng tổng doanh thu bình quân hàng năm thời kỳ 2008 - 2012 sẽ là:

$$P_{m(08-12)} = 100 \sqrt[5]{\frac{57.100}{44.700}} - 100 = + 6,3 \%$$

- Mục tiêu tăng tỷ suất lợi nhuận bình quân hàng năm thời kỳ 2008 - 2012 sẽ là:

$$\pm L'_k = \frac{(5.54 - 5.555) + (5.59 - 5.55) + (5.76 - 5.59) + (6.0 - 5.76)}{4} = + 0,11$$

Sau khi xác định mục tiêu chiến lược, tiến hành xây dựng các chính sách kinh doanh, các giải pháp và biện pháp thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh.

Bước 5: Tổ chức thực hiện chiến lược

Tổ chức thực hiện chiến lược cũng có nghĩa là xác định các giải pháp và biện pháp để thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh, nội dung của bước này bao gồm:

- Hoàn thiện hệ thống tổ chức quản lý và tổ chức kinh doanh theo định hướng chiến lược kinh doanh.
- Xây dựng các phương án kinh doanh
- Xây dựng và hoàn thiện cơ chế quản lý kinh doanh
- Tổ chức quảng cáo, mạng lưới tiếp thị và xúc tiến du lịch
- Hoàn thiện cơ chế chính sách phát triển và quản lý các nguồn lực.
- Kiểm tra hoạt động kinh doanh của các bộ phận

Bước 6: Đánh giá kết quả thực hiện chiến lược kinh doanh, bao gồm:

Kết quả thực hiện mục tiêu chiến lược, đánh giá độ bền vững của phát triển kinh doanh, những ưu điểm và hạn chế trong quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh.

II. Kế hoạch kinh doanh khách sạn

2.1. Vị trí của kế hoạch

- Kế hoạch là phương thức quản lý kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và khách sạn nói riêng, hướng mọi hoạt động kinh doanh của khách sạn, thực hiện mục tiêu chiến lược đã xác định, là điểm xuất phát của quá trình quản lý hoạt động kinh doanh và chìa khoá bảo đảm hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

- Kế hoạch kinh doanh khách sạn bao gồm xây dựng và tổ chức thực hiện kế hoạch. Xây dựng kế hoạch là cụ thể hoá chiến lược kinh doanh bằng các chỉ tiêu kế hoạch cụ thể và những biện pháp để thực hiện các chỉ tiêu đó. Nội dung của kế hoạch phát triển kinh doanh của ngành du lịch nói chung và của khách sạn nói riêng bao gồm xác định mục tiêu kinh doanh của từng thời kỳ, các chỉ tiêu kế hoạch cụ thể cân phần đầu, tính toán các nguồn bên ngoài và bên trong cân khai thác và sử dụng, các giải pháp và biện pháp nhằm thực hiện kế hoạch trong thời kỳ kế hoạch, kế hoạch thường được xác định hàng năm.

2.2. Nội dung xây dựng kế hoạch

Xây dựng kế hoạch kinh doanh bao gồm những nội dung sau:

2.2.1. Xác định mục tiêu kế hoạch kinh doanh

Mục tiêu của kế hoạch kinh doanh khách sạn là đáp ứng nhu cầu các sản phẩm và dịch vụ ngày càng tăng của thị trường khách về số lượng, chất lượng, giá cả hợp lý và bảo đảm doanh lợi của khách sạn không ngừng tăng lên trên cơ sở nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực.

Từ mục tiêu tổng quát trên, tiến hành xác định các mục tiêu kế hoạch cụ thể sau:

- Mục tiêu phát triển thị trường, định hướng phát triển thị trường mục tiêu và thị trường tiềm ẩn cân khai thác.
- Mục tiêu thu hút khách trên cơ sở cung cấp các sản phẩm và dịch vụ phục vụ khách, nâng cao chất lượng phục vụ khách.
- Mục tiêu tăng doanh thu.
- Mục tiêu tăng lợi nhuận.

2.2.2. Xác định các chỉ tiêu kế hoạch

Căn cứ vào vị trí, các chỉ tiêu kế hoạch bao gồm các nhóm chỉ tiêu sau:

- Nhóm chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh cơ bản

Các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh cơ bản là những chỉ tiêu quan trọng nhất, chi phối các hoạt động kinh doanh của khách sạn, kế hoạch kinh doanh cơ bản cụ thể hoá mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn, bao gồm các chỉ tiêu sau:

+ Kế hoạch phát triển sơ lược khách và cơ cấu khách. Đây là kế hoạch quan trọng nhất và thu hút khách du lịch nói chung và khách quốc tế nói riêng là mục tiêu chiến lược phát triển du lịch.

+ Kế hoạch tổng doanh thu và cấu thành tổng doanh thu phản ánh nội dung hoạt động kinh doanh cơ bản của khách sạn và cơ sở để xác định các chỉ tiêu kế hoạch khác.

+ Kế hoạch thị phần của khách sạn trên thị trường phản ánh mức độ chiếm lĩnh thị trường, kết quả phần đầu cạnh tranh, uy tín và vị thế của khách sạn trên thị trường.

- Nhóm chỉ tiêu kế hoạch biện pháp

Các chỉ tiêu kế hoạch biện pháp là những chỉ tiêu khai thác và sử dụng các nguồn lực để thực hiện kế hoạch kinh doanh cơ bản và thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh, bao gồm:

- + Kế hoạch phát triển nguồn nhân lực và quản lý nguồn nhân lực.

+ Kế hoạch xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách.

+ Kế hoạch huy động các nguồn vốn và sử dụng các nguồn vốn, kế hoạch bảo toàn vốn và phát triển vốn.

+ Kế hoạch sử dụng chi phí kinh doanh.

- Nhóm các chỉ tiêu kế hoạch kết quả và hiệu quả kinh doanh

Các chỉ tiêu này phản ánh kết quả kinh doanh cuối cùng, hiệu quả sử dụng các nguồn lực, bao gồm:

+ Kế hoạch các khoản nộp ngân sách

+ Lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận

2.2.3. Xác định các giải pháp và biện pháp thực hiện kế hoạch. Các giải pháp này tập trung những vấn đề cơ bản sau:

- Tổ chức nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu khách.

- Hoàn thiện chính sách đa dạng hoá sản phẩm năng cao. Chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ khách chính sách giá hợp lý và giá cạnh tranh.

- Hoàn thiện quy trình công nghệ và đổi mới trang thiết bị sản xuất và phục vụ khách nhằm nâng cao chất lượng phục vụ khách.

- Tuyển chọn đội ngũ nhân viên đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, giỏi về nghiệp vụ chuyên môn, đồng thời quan tâm đến đào tạo, bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ, phong cách ứng xử với khách có văn hoá cho đội ngũ nhân viên.

- Đầu tư nhân tài vật lực để xây dựng thương hiệu, xúc tiến du lịch và quảng cáo du lịch.

- Hoàn thiện chính sách và biện pháp huy động vốn đầu tư và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

- Hoàn thiện cơ chế quản lý, quản lý mọi hoạt động kinh doanh bằng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật, sử dụng linh hoạt đòn bẩy kinh tế đối với các đối tác, đối với người lao động và đối với khách du lịch.

2.3. Những căn cứ để xây dựng kế hoạch

Xây dựng kế hoạch kinh doanh khách sạn dựa vào những căn cứ sau:

- Căn cứ vào chiến lược kinh doanh, kế hoạch kinh doanh là cụ thể hoá của chiến lược kinh doanh và hướng vào thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh.

- Căn cứ vào kết quả nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu khách là cơ sở để xây dựng kế hoạch nhằm đáp ứng nhu cầu khách.

- Phân tích môi trường bên ngoài tác động đến phát triển kinh doanh của khách sạn.

- Kết quả phân tích tình hình thực hiện kế hoạch kỳ báo cáo. Phân tích tình hình thực hiện kế hoạch nhằm mục đích đánh giá mức độ hoàn thành kế hoạch, nhịp độ tăng trưởng và những nguyên nhân của tình hình đó, tổng kết những thành tựu và những tồn tại hạn chế trong quá trình tổ chức thực hiện kế hoạch.

- Căn cứ vào chiến lược và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở địa phương, chiến lược và kế hoạch phát triển du lịch ở địa phương. Vì kế hoạch kinh doanh của khách sạn là một bộ phận cấu thành của chiến lược và kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội của địa phương và của ngành du lịch.

- Căn cứ vào khả năng khai thác và sử dụng các nguồn lực của khách sạn.

2.4. Phương pháp xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh cơ bản

2.4.1. Phương pháp xây dựng kế hoạch số lượt khách

Xây dựng kế hoạch số lượt khách đến khách sạn có thể áp dụng bằng hai phương pháp sau:

- Phương pháp nhịp độ tăng bình quân

Xác định kế hoạch số lượt khách căn cứ vào công thức (8) và ví dụ (3) như sau:

$$P_K = 100 \sqrt[n-1]{\frac{K_1}{K_0}} - 100$$

Và số liệu ở ví dụ 3 ta có:

$$P_K = 100 \sqrt[4-1]{\frac{69.841}{50.313}} - 100 = 8,5\%$$

Để xác định kế hoạch số lượt khách A năm 2010 bằng công thức:

$$K_K = K_1 \times \frac{\left(100 + \overline{d_k}\right)^n}{100} \quad (13)$$

K_K - Kế hoạch số lượt khách kỳ kế hoạch

K_1 - Số lượt khách kỳ báo cáo

$\overline{d_k}$ - Nhịp độ tăng bình quân số lượt khách kế hoạch

n - Số năm kỳ kế hoạch

Căn cứ vào ví dụ 3, kết quả xác định ở ví dụ 3 và phương pháp theo công thức 13, xác định kế hoạch số lượt khách năm 2010 của khách sạn A như sau:

$$K_{2010} = 69.841 \times \left(\frac{100 + 8.5}{100}\right) = 75.777 \text{ lượt khách}$$

- Phương pháp căn cứ vào số lượng buồng ngủ và hiệu quả sử dụng buồng

Theo phương pháp này, xác định số lượt khách được xác định theo công thức sau (K_k)

$$K_K = \frac{S \times K_s \times H_b \times T}{t_k} \quad (14)$$

S - Số buồng ngủ

K_s - Số khách bố trí bình quân 1 buồng

H_b - Hệ số sử dụng buồng

T - Số ngày trên niên lịch

t_k - Số ngày lưu trú bình quân 1 lượt khách

Theo số liệu thống kê của khách sạn A, số buồng có 240 buồng, mỗi buồng bố trí 2 khách, số ngày trên niên lịch 360 ngày, số ngày lưu trú bình quân 1 lượt khách là 1,8 ngày và dự kiến hệ số sử dụng buồng nâng lên từ 0.75 năm 2008 lên 0.79 năm 2010, số lượt khách năm 2010 của khách sạn sẽ là:

$$K_{2010} = \frac{240 \times 2 \times 0.79 \times 360}{1.8} = 74 = 75.848 \text{ khách}$$

Như vậy giữa 2 phương pháp tính trên gần đúng với nhau và kế hoạch được xây dựng đáng tin cậy.

Phương pháp xác định cấu thành áp dụng phương pháp tỷ trọng theo công thức 10 và 11.

2.4.2. Phương pháp xác định kế hoạch tổng doanh thu

Phương pháp xác định kế hoạch tổng doanh thu cũng bằng hai phương pháp: phương pháp tổng hợp theo công thức số 9 và phương pháp xác định kế hoạch từng bộ phận hợp thành. Ở đây chỉ đề cập phương pháp thứ 2 - phương pháp xác định doanh thu từng bộ phận hợp thành. Cấu thành của kinh doanh khách sạn gồm: doanh thu lưu trú, doanh thu ăn uống, doanh thu các dịch vụ bổ trợ.

a- Phương pháp xác định doanh thu lưu trú:

Theo phương pháp này, kế hoạch doanh thu có tính đến số lượng buồng, giá cho thuê buồng và hiệu quả sử dụng buồng, công thức tính như sau (M_{KL})

$$M_{KL} = T \times H_6 \times \sum_{i=1}^n S_i \times Z_i \quad (15)$$

T - Số ngày trên niên lịch: quý 90 ngày, năm 360 ngày

H_6 - Hệ số sử dụng buồng, H_6 càng tăng thì doanh thu càng cao

S_i - Số lượng buồng có mức giá i

Z_i - Mức giá cho thuê buồng i

n - Số lượng mức giá

Ví dụ: Khách sạn A có 240 buồng ngủ, có 3 loại buồng với 3 mức giá: 40 buồng có mức giá 850.000 đồng/ ngày đêm, 80 buồng có mức giá 650.000 đồng, 120 buồng có mức giá 400.000 đồng, hệ số sử dụng buồng tăng từ 0,75 năm 2008 lên 0,79 năm 2010. Từ đó kế hoạch doanh thu lưu trú năm 2010 của khách sạn sẽ là:

$$M_{10L} = 360 \times 0,79 \times [(40 \times 850.000) + (80 \times 600.000) + (120 \times 400.000)] \\ = 38.109 \text{ triệu đồng}$$

b- Phương pháp xác định kế hoạch doanh thu ăn uống, doanh thu dịch vụ bổ trợ

Xác định kế hoạch doanh thu ăn uống áp dụng phương pháp nhịp độ bình quân theo công thức số 9 - nhịp độ tăng bình quân năm thời kỳ kế hoạch (P_m)

$$P_m = 100 \sqrt[n-1]{\frac{M_1}{M_0}} - 100$$

Từ đó kế hoạch tổng doanh thu được xác định theo công thức sau (M_{KM})

$$M_{KM} = M_1 \left(\frac{100 + P_m}{100} \right)^n \quad (16)$$

M_1 - Doanh thu kỳ báo cáo

P_m - Nhịp độ tăng bình quân kỳ kế hoạch

n - Số năm kỳ kế hoạch

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn A, năm 2006 tổng doanh thu là 28.066 triệu, trong đó doanh thu ăn uống 11.466 triệu đồng chiếm tỷ trọng 40% và doanh thu dịch vụ bổ trợ là 3.640 triệu đồng chiếm tỷ trọng 12,7%. Năm 2008 doanh thu 57.100 triệu đồng, trong đó doanh thu ăn uống 23.525 triệu đồng, chiếm tỷ trọng 41,2%, và doanh thu dịch vụ bổ trợ là 5.640 triệu đồng. Từ đó xác định kế hoạch tăng trưởng doanh thu bình quân hàng năm chiến lược kinh doanh và kế hoạch doanh thu từng nhóm hàng đến kế hoạch 2010 như sau:

- Kế hoạch doanh thu ăn uống:

Nhịp độ tăng bình quân hàng năm kế hoạch doanh thu ăn uống:

$$P_{AK} = 100 \sqrt[5]{\frac{23.525}{11.466}} - 100 = 19,6\%$$

Kế hoạch doanh thu ăn uống năm 2010:

$$M_{A.10} = 23.525 \left(\frac{100 + 19,6}{100} \right)^2 = 33.650 \text{ triệu đồng}$$

- Kế hoạch doanh thu dịch vụ bổ trợ:

Nhịp độ tăng bình quân hàng năm doanh thu dịch vụ bổ trợ thời kỳ kế hoạch như sau:

$$P_{DK} = 100 \sqrt[5]{\frac{5.640}{3.640}} - 100 = 11,2\%$$

Doanh thu kế hoạch dịch vụ bổ trợ năm 2010:

$$M_{D10} = 5.640 \left(\frac{100 + 11,2}{100} \right)^2 = 6.974 \text{ triệu đồng}$$

c- Phương pháp xác định kế hoạch doanh thu ăn uống căn cứ vào quy mô nhà ăn

Quy mô kinh doanh ăn uống chủ yếu được xác định bằng số chỗ ngồi ở nhà ăn. Số chỗ ngồi càng nhiều quy mô nhà hàng càng lớn. Vì vậy xác định kế hoạch doanh thu căn cứ vào số lượng chỗ ngồi và nhịp độ tăng bình quân hàng năm trên 1 chỗ ngồi kỳ kế hoạch, công thức xác định như sau:

$$M_{KA} = \frac{M_{1A}}{N} \times \left(\frac{100 + \overline{d_{m/n}}}{100} \right) \times N \quad (17)$$

M_{KA} - Doanh thu ăn uống kỳ kế hoạch

M_{IA} - Doanh thu ăn uống kỳ báo cáo

N - Số chỗ ngồi

$\bar{d}_{m/n}$ - Nhịp độ tăng bình quân doanh thu trên 1 chỗ ngồi trong kỳ kế hoạch.

TÓM TẮT CHƯƠNG V

Sinh viên nghiên cứu chương này nắm những nội dung cơ bản sau:

1. Khái niệm và nội dung của chiến lược kinh doanh khách sạn: xác định mục tiêu chiến lược, xác định chính sách kinh doanh, các giải pháp và biện pháp kinh doanh.

2. Vai trò của chiến lược kinh doanh: góp phần thực hiện chiến lược kinh tế-xã hội ở địa phương, chiến lược phát triển ngành; định hướng nhịp độ tăng trưởng kinh doanh trong tương lai; cơ sở để khai thác các tài nguyên du lịch và hình thành các loại hình kinh doanh du lịch; sử dụng hiệu quả các nguồn lực và nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

3. Các loại chiến lược kinh doanh: căn cứ vào nội dung và phạm vi của chiến lược phân ra chiến lược tổng thể và chiến lược phát triển các lĩnh vực; căn cứ vào các giai đoạn phát triển kinh doanh, chiến lược phân ra: chiến lược xâm nhập thị trường, chiến lược tăng trưởng tập trung, chiến lược thu hẹp kinh doanh, chiến lược hỗn hợp.

4. Quy trình xây dựng chiến lược gồm 6 bước: bước 1 - định hướng mục tiêu chiến lược, bước 2 - phân tích môi trường kinh doanh bên ngoài và bên trong, bước 3 - phân tích thực trạng kinh doanh của khách sạn, bước 4 - hoạch định chiến lược kinh doanh, bước 5 - tổ chức thực hiện kinh doanh, bước 6 - đánh giá kết quả thực hiện chiến lược.

5. Vị trí và nội dung xây dựng kế hoạch: xác định mục tiêu kế hoạch, xác định các chỉ tiêu kế hoạch, xác định các giải pháp và biện pháp thực hiện kế hoạch.

6. Những căn cứ để xây dựng kế hoạch: căn cứ vào chiến lược kinh doanh, kết quả nghiên cứu thị trường, phân tích môi trường kinh doanh, phân tích thực hiện kế hoạch năm báo cáo, chiến lược phát triển kinh tế-xã hội ở địa phương và ngành du lịch, khả năng khai thác các nguồn lực và sử dụng các nguồn lực của khách sạn.

7. Phương pháp xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh cơ bản: phương pháp xác định kế hoạch thu hút khách, phương pháp xác định kế hoạch doanh thu.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích nội dung và vai trò của chiến lược kinh doanh khách sạn.
2. Phân tích các loại chiến lược và quy trình xây dựng chiến lược kinh doanh.
3. Phân tích vị trí và nội dung kế hoạch kinh doanh
4. Những căn cứ để xây dựng kế hoạch và phương pháp xây dựng kế hoạch kinh doanh cơ bản.

CHƯƠNG VI

KINH DOANH LƯU TRÚ VÀ CÁC DỊCH VỤ BỔ TRỢ

Như chương I đã đề cập, kinh doanh khách sạn thực hiện chức năng kinh doanh lưu trú, chức năng kinh doanh và phục vụ ăn uống, chức năng kinh doanh các dịch vụ bổ trợ. Ở chương này chỉ đề cập kinh doanh lưu trú và kinh doanh các dịch vụ bổ trợ vì các dịch vụ bổ trợ gắn liền với kinh doanh lưu trú. Còn kinh doanh ăn uống là nội dung quan trọng nên bố trí học phần riêng trong chuyên ngành đào tạo quản lý kinh doanh khách sạn và nhà hàng.

I. Nhiệm vụ và các bộ phận kinh doanh lưu trú

1.1. Nhiệm vụ của kinh doanh lưu trú

Hình thành và phát triển kinh doanh lưu trú là một tất yếu khách quan, điều kiện tất yếu của phát triển du lịch. Vì “du lịch là các hoạt động liên quan đến chuyến đi của con người ngoài nơi cư trú thường xuyên của mình nhằm đáp ứng nhu cầu tham quan, tìm hiểu, giải trí, nghỉ dưỡng trong một khoảng thời gian nhất định”¹. Điều đó có nghĩa kinh doanh lưu trú là điều kiện quan trọng để thực hiện mục đích chuyến du lịch của du khách.

Để thực hiện mục đích chuyến du lịch, cơ sở lưu trú đã hình thành từ thời kỳ cổ đại, lúc đầu chỉ là nhà trọ, đến thời kỳ Phục Hưng và cận đại, các khách sạn hình thành phát triển nhanh chóng với những tiện nghi phục vụ đầy đủ và sang trọng như năm 1874 tại San Francisco ở Mỹ hình thành khách sạn Palace Hotel với 800 buồng, năm 1927 ở Chicago hình thành khách sạn Coxrad Hotel với 3000 buồng; vào thời kỳ hiện tại do khoa học công nghệ phát triển như vũ bão, kinh tế thế giới phát triển nhanh và mạnh, hệ thống giao thông phát triển nhanh và hiện đại, từ đó hệ thống khách sạn ở các châu lục phát triển rất nhanh và hiện đại, nhiều tập đoàn khách sạn ở các quốc gia, các tập đoàn khách sạn các châu lục và thế giới phát triển, thu hút phần lớn khách du lịch quốc tế.

Ở nước ta, phù hợp với xu thế phát triển của thời đại và tiềm năng phát triển du lịch, hệ thống các cơ sở lưu trú của ngành du lịch hình thành và phát triển khá nhanh và khá đồng bộ, đáp ứng nhu cầu khách trong nước và quốc tế.

Từ đó, Luật du lịch 2005 đã xác định “ cơ sở lưu trú là cơ sở cho thuê buồng, giường và cung cấp các dịch vụ khác phục vụ khách lưu trú, trong đó khách sạn là cơ sở lưu trú du lịch chủ yếu”².

Như vậy, kinh doanh lưu trú giữ vị trí quan trọng của kinh doanh khách sạn. Để thực hiện vị trí này, kinh doanh lưu trú thực hiện những nhiệm vụ sau:

- Cung ứng các sản phẩm lưu trú và các dịch vụ bổ trợ với chất lượng cao để nhằm thực hiện chiến lược kích thích khách quay lại. Nhiệm vụ này vừa mang

¹ Khoản 1 Điều 3 Luật du lịch 2005

² Khoản 12 Điều 3 Luật du lịch 2005

tính chiến lược, vừa mang chức năng của hoạt động kinh doanh khách sạn nói chung và kinh doanh lưu trú nói riêng. Vì giữ khách lưu trú và thu hút khách là mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh của khách sạn, quyết định phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

Để thực hiện nhiệm vụ trên, kinh doanh lưu trú phải đầu tư nâng cấp các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách, phải coi trọng đào tạo bồi dưỡng nhân viên phục vụ về nghiệp vụ, văn hoá ứng xử với khách và tận tâm phục vụ khách, đồng thời phải xây dựng chiến lược đa dạng hoá các sản phẩm, dịch vụ và nâng cao chất lượng sản phẩm - dịch vụ phục vụ khách.

- Đầu tư nhân tài, vật lực xây dựng thương hiệu của khách sạn, quảng cáo du lịch. Nhiệm vụ này vừa mang tính biện pháp, vừa thủ đoạn kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Ngày nay, phù hợp với quy luật phát triển thị trường, nhiều cơ sở kinh doanh lưu trú phát triển rất nhanh và từ đó hình thành cạnh tranh quyết liệt giữa các cơ sở kinh doanh lưu trú. Để bảo đảm vị thế của mình trên thị trường, ngoài nhiệm vụ cung cấp các sản phẩm - dịch vụ với chất lượng cao, các cơ sở lưu trú còn phải đầu tư xây dựng thương hiệu và phát triển quảng cáo rộng rãi trên thị trường trong và ngoài nước nhằm cung cấp những thông tin cần thiết cho khách trong nước và nước ngoài hiểu về thương hiệu của khách sạn.

- Xây dựng và hoàn thiện quy trình phục vụ khách khoa học và hợp lý nhằm bảo đảm chất lượng phục vụ khách. Nội dung cơ bản của nhiệm vụ này bao gồm: bố trí hợp lý các bộ phận và thiết lập quan hệ gắn bó giữa các bộ phận tạo thành dây chuyền phục vụ khách hợp lý nhất, đồng thời xác định rõ ràng và cụ thể nhiệm vụ, trách nhiệm của từng bộ phận, từng cá nhân phục vụ khách.

- Bảo đảm an toàn tuyệt đối về người và tài sản của khách trong thời gian lưu trú tại cơ sở lưu trú nói chung và khách sạn nói riêng. Nhiệm vụ này bao gồm: bảo đảm an ninh và an toàn xã hội ở tại khu vực của khách sạn, quản lý người không có nhiệm vụ ra vào khách sạn, xác định rõ trách nhiệm của từng nhân viên bảo vệ tài sản và tính mạng của khách, thực hiện nghiêm chỉnh khai báo hộ khẩu khách lưu trú tại khách sạn và phối hợp chặt chẽ với cơ quan công an ở địa phương để bảo vệ an toàn cho khách lưu trú tại khách sạn.

- Đảm bảo hiệu quả kinh doanh vừa là nhiệm vụ quan trọng, vừa là mục tiêu chiến lược kinh doanh của cơ sở lưu trú, bảo đảm phát triển kinh doanh bền vững của khách sạn.

- Thực hiện các nghĩa vụ, trách nhiệm của khách sạn với xã hội, cụ thể kinh doanh lưu trú phải chấp hành nghiêm chỉnh pháp luật, kinh doanh phải văn minh và bảo đảm bản sắc văn hoá dân tộc, góp phần chống các tệ nạn xã hội. Mặt khác, khách sạn phải chấp hành nghiêm túc nghĩa vụ đối với ngân sách nhà nước và bảo đảm việc làm, thu nhập của nhân viên, góp phần giải quyết an sinh xã hội.

1.2. Đặc điểm kinh doanh lưu trú

Ở chương I đã đề cập đến đặc điểm kinh doanh khách sạn nói chung, ở chương này chỉ đề cập một số đặc điểm kinh doanh lưu trú sau:

1.2.1. Đặc điểm về đối tượng khách

Đối tượng khách đến lưu trú tại các cơ sở lưu trú rất đa dạng về nghề nghiệp, về trình độ, về quan hệ xã hội, về giới tính, về tuổi tác, về phong tục tập quán, vv... Để đáp ứng nhu cầu khách và nâng cao chất lượng phục vụ khách, các cơ sở lưu trú cần nắm vững đặc điểm này để lập ra những phương án và những quy trình phục vụ phù hợp với từng đối tượng khách. Đồng thời tổ chức phục vụ khách nhiệt tình, chu đáo gây cảm tình của khách và nâng cao uy tín của khách sạn.

1.2.2. Đặc điểm sản phẩm

Kinh doanh của khách sạn gồm hai loại sản phẩm: sản phẩm phi vật chất và sản phẩm vật chất. Còn sản phẩm kinh doanh lưu trú chỉ có sản phẩm phi vật chất, hay nói cách khác là dịch vụ bao gồm: dịch vụ lưu trú, các dịch vụ bổ trợ. Sản phẩm dịch vụ có những đặc điểm sau:

- Thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng trùng nhau và trên cùng một địa điểm.
- Sản phẩm dịch vụ không lưu kho, không cất trữ, không tồn tại trước khi tiêu dùng.
- Chất lượng sản phẩm dịch vụ được đánh giá sau khi khách tiêu dùng và thông qua cảm nhận của khách

1.2.3. Đặc điểm về hoạt động

Hoạt động kinh doanh lưu trú có những đặc điểm cơ bản sau:

- Để phục vụ khách với chất lượng cao. kinh doanh khách sạn hình thành nhiều bộ phận chuyên môn hoá và thiết lập quan hệ chặt chẽ giữa các bộ phận tạo thành quy trình phục vụ khép kín.

- Kinh doanh lưu trú có mối quan hệ chặt chẽ với các công ty lữ hành, muốn thu hút khách, các khách sạn cần phối hợp và thiết lập quan hệ chặt chẽ với các công ty lữ hành.

- Lao động trong kinh doanh lưu trú là lao động trực tiếp phục vụ khách, không thể áp dụng cơ giới hoá được, tính chuyên môn hoá khá cao, thời gian làm việc liên tục 24/24h được tổ chức thành ca kíp.

1.3. Cơ cấu tổ chức kinh doanh lưu trú

Phục vụ khách lưu trú tại cơ sở lưu trú gồm nhiều bộ phận khác nhau, mỗi bộ phận thực hiện những nhiệm vụ nhất định và tạo thành một dây chuyền phục vụ khách hợp lý, đảm bảo nâng cao chất lượng phục vụ khách. Cơ cấu tổ chức kinh doanh lưu trú bao gồm các bộ phận sau:

1.3.1. Lễ tân (Reception)

Lễ tân giữ vị trí quan trọng của khách sạn, là bộ mặt và đại diện lãnh đạo khách sạn đón và tiếp khách. Vì vậy, lễ tân là bộ phận trực tiếp làm thủ tục đón khách, tiếp nhận khách, phục vụ khách trong suốt thời gian lưu trú tại khách sạn và tiễn khách rời khỏi khách sạn. Để thực hiện chức năng này, bộ phận lễ tân có những nhiệm vụ cụ thể sau:

- Đón tiếp khách và làm thủ tục check-in cho khách, bố trí buồng cho khách và thông báo bộ phận phục vụ buồng chuẩn bị đón khách.

- Báo cáo kết quả kinh doanh trong ngày, số lượng khách đến khách sạn, số lượng khách rời khỏi khách sạn và tổng số tiền thu được, số buồng chưa có khách để đầu giờ sáng hôm sau báo cáo lãnh đạo khách sạn.

- Nghiên cứu thị trường khách, nắm nhu cầu của từng đối tượng khách thông qua thống kê số lượng khách từng nguồn, báo cáo giám đốc khách sạn.

- Tổ chức phục vụ khách, đặc biệt khách VIP trong thời gian làm thủ tục đón khách và chuẩn bị rời khỏi khách sạn.

- Dịch vụ thông tin thường bố trí gần lễ tân để tiện phục vụ khách, vì vậy bộ phận lễ tân còn đảm nhiệm dịch vụ thông tin liên lạc.

- Chịu trách nhiệm quản lý lao động, sắp xếp, bố trí, điều động nhân viên trong bộ phận, bộ phận lễ tân làm việc 24/24 giờ.

- Thanh toán và làm thủ tục khách rời khỏi khách sạn, check-out.

Bộ phận lễ tân do trưởng bộ phận lễ tân phụ trách và chịu trách nhiệm trước Giám đốc mọi hoạt động của bộ phận.

Do vị trí của bộ phận lễ tân, giám đốc quản lý tuyển chọn nhân viên theo tiêu chuẩn rất chặt chẽ như trình độ nghiệp vụ chuyên môn, phong cách ứng xử, trình độ ngoại ngữ thông thạo để giao tiếp khách, ngoại hình cân đối và đẹp, trang phục đẹp.

1.3.2. Bộ phận phục vụ buồng

Bộ phận phục vụ buồng trực tiếp phục vụ khách hàng ngày theo đúng quy trình, bảo đảm chất lượng phục vụ khách cao nhất nhằm đảm bảo uy tín của khách sạn. Cũng như bộ phận lễ tân, bộ phận phục vụ buồng có trưởng bộ phận, để giúp trưởng bộ phận có phó trưởng bộ phận giúp việc. Số lượng nhân viên phục vụ buồng phụ thuộc vào số lượng buồng, loại hình khách sạn và hạng khách sạn, ca kíp làm việc trong ngày đêm. Bộ phận phục vụ buồng thực hiện những nhiệm vụ sau:

- Chuẩn bị buồng đón khách như dọn vệ sinh buồng và khu vệ sinh, thay ga gối khăn tắm, bố trí, sắp xếp lại các dụng cụ và tiện nghi phục vụ trong buồng.

- Phân công, bố trí ca kíp làm việc của nhân viên.

- Hàng ngày phải dọn vệ sinh buồng khi khách không ở trong buồng và khu vệ sinh, thay ga gối, khăn tắm và khăn mặt, dọn vệ sinh cầu thang, hành lang.

- Phục vụ nước sôi và nước lọc hàng ngày, bổ sung những vật phẩm tiêu dùng của khách theo tiêu chuẩn quy định của khách sạn, bổ sung rượu bia, nước suối, thuốc lá, bánh kẹo, hoa quả vào tủ lạnh phục vụ khách khi có nhu cầu và có sổ theo dõi số lượng mà khách đã tiêu dùng.

- Kiểm kê và xác định số lượng hàng hoá trong tủ lạnh mà khách đã tiêu dùng tại buồng trong thời gian lưu trú tại khách sạn sau khi khách rời khỏi khách sạn và chuyển xuống bộ phận lễ tân để thanh toán với khách.

- Phục vụ các nhu cầu phát sinh của khách trong thời gian lưu trú, những nhu cầu của khách vượt quá khả năng và vượt quá thẩm quyền và thuộc nhiệm vụ của các bộ phận khác phải thông báo cho lễ tân để tổ chức phục vụ khách.

1.3.3. Bộ phận tiền sảnh và bảo vệ khách sạn

Ở các khách sạn lớn và sang trọng đều có bộ phận dịch vụ tiền sảnh kiêm bảo vệ khách sạn. Yêu cầu chung nhân viên của bộ phận này phải có ngoại hình cân đối, khoẻ mạnh, mặc đồng phục khác với nhân viên phục vụ trong khách sạn, làm việc theo hai ca và trực đêm. Bộ phận này thực hiện những nhiệm vụ sau:

- Bảo đảm tuyệt đối an ninh và an toàn cho người và tài sản bên trong và bên ngoài khách sạn cho cả khách sạn và khách lưu trú.
- Phân công nhân viên trực khách sạn 24/24 giờ.
- Khuân vác hành lý của khách khi nhập phòng và ra xe khi rời khỏi khách sạn.
- Làm dịch vụ hướng dẫn khách làm thủ tục nhập khách sạn, chỗ để xe ô tô và các dịch vụ ngoài khách sạn như hướng dẫn khách tìm các địa chỉ khách có nhu cầu, gọi xe taxi, cung cấp các thông tin cần thiết khi khách có yêu cầu.
- Lập phương án bảo vệ tài sản và người của khách sạn và khách lưu trú.
- Quản lý hệ thống báo động, hệ thống chiếu sáng, phòng cháy chữa cháy.
- Duy trì việc kiểm tra, phát hiện kịp thời những tình huống bất thường xảy ra và chuẩn bị các phương tiện ứng phó nhằm bảo đảm an toàn của khách sạn.

1.3.4. Bộ phận dịch vụ bổ trợ

Hầu như ở tất cả các khách sạn đều có bộ phận dịch vụ bổ trợ. Tùy theo quy mô và thứ hạng của khách sạn, số lượng các dịch vụ và chất lượng dịch vụ có khác nhau. Thông thường ở các khách sạn có những dịch vụ bổ trợ phục vụ khách gồm: giặt là quần áo, cắt uốn tóc (mỹ viện), xông hơi và massage, dịch vụ hội trường, dịch vụ thông tin liên lạc, vv... Các dịch vụ này hoạt động độc lập. Ở đây chỉ nêu nhiệm vụ của một số dịch vụ chủ yếu sau:

- Dịch vụ giặt là có nhiệm vụ bảo vệ quần áo cho khách, không được phép nhầm lẫn, trả hàng cho khách đúng thời hạn và giặt là phải sạch và đúng kỹ thuật.
- Dịch vụ xông hơi và massage có nhiệm vụ phải ngăn chặn hành vi tệ nạn xã hội, bảo đảm vệ sinh cho khách, thực hiện nghiêm chỉnh những quy định của khách sạn về quản lý hoạt động dịch vụ này.
- Dịch vụ hội trường thường là phục vụ hội nghị, hội thảo và tổ chức sinh hoạt văn hoá nghệ thuật. Bộ phận dịch vụ này thực hiện những nhiệm vụ: thực hiện nghiêm túc những điều khoản ghi trong hợp đồng, xây dựng chương trình hoạt động văn hoá nghệ thuật, báo cáo giám đốc xét duyệt và công bố cho khách biết để tham dự.

II. Trang thiết bị và tiện nghi phục vụ ở bộ phận lưu trú

2.1. Yêu cầu chung về trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách

Trang thiết bị và tiện nghi phục vụ ở bộ phận lưu trú giữ vị trí quan trọng đối với kinh doanh khách sạn, nó đóng vai trò có tính quyết định chất lượng sản phẩm và dịch vụ phục vụ khách ở khách sạn, cơ sở để xếp hạng khách sạn, các thiết bị và tiện nghi phục vụ càng đầy đủ về số lượng và càng cao về chất lượng thì thứ hạng khách sạn càng cao. Vì vậy, trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách ở khách sạn phải đảm bảo những yêu cầu chung sau:

- Trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách ở khách sạn phù hợp với thứ hạng của khách sạn.

- Các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ phải bền, có kiểu dáng đẹp, hình thức trang trí phù hợp với từng loại và thứ hạng của khách sạn.

- Trang thiết bị phải đảm bảo vệ sinh và dễ làm vệ sinh.

- Phải đảm bảo an toàn khi sử dụng, đặc biệt thiết bị sử dụng nguồn điện.

2.2. Trang thiết bị ở bộ phận lễ tân

Bộ phận lễ tân là nơi đón tiếp khách vào khách sạn và tiễn khách rời khỏi khách sạn, bộ mặt của khách sạn. Vì vậy, yêu cầu trang thiết bị bộ phận này sang trọng và đẹp.

2.2.1. Trang thiết bị của phòng đón tiếp

Phòng đón tiếp còn gọi là nơi tiếp khách và giao dịch của khách sạn. Trang thiết bị phục vụ thường bao gồm các loại sau:

- Khi thiết kế xây dựng khách sạn phải bố trí phòng đón tiếp bên cạnh quầy lễ tân. Diện tích của phòng này phụ thuộc vào quy mô của khách sạn, số lượng buồng ngủ. Số buồng ngủ càng nhiều thì diện tích của phòng này càng rộng. Căn cứ vào thực tế, các nhà kiến trúc định mức diện tích trên một buồng ngủ theo từng hạng và quy mô của khách sạn. Trong phòng này phải bố trí phòng vệ sinh.

- Các cửa ra vào của phòng này phải rộng và thông thoáng, phải có rèm che các cửa, màu sắc của rèm phải trang nhã và phải hài hoà với màu sắc của tường nhà và cấu trúc của khách sạn.

- Trang bị bàn ghế ngồi hoặc Salon để khách ngồi phải đẹp, đúng mốt và phải bền chắc.

- Có tranh treo tường, thường là những tranh phong cảnh thiên nhiên đẹp, những điểm du lịch hấp dẫn của địa phương.

- Máy điều hoà không khí.

Ngoài ra, tùy theo loại, hạng khách sạn có thể bố trí thêm một số loại thiết bị như tủ lạnh, thảm trải nền nhà.

2.2.2. Trang bị ở quầy lễ tân

Quầy lễ tân là nơi làm thủ tục cho khách vào khách sạn và khách rời khỏi khách sạn. Trang thiết bị ở quầy lễ tân bao gồm những loại sau:

- Quầy làm việc của nhân viên khép kín làm bằng gỗ đẹp, có cửa ra vào, chiều cao thông thường của quầy khoảng 1.4 mét, người lạ không được ra vào khu vực này, ở sát tường bên trong có tủ tường, cửa tủ bằng kính trong suốt, để đựng chìa khoá từng buồng có ghi số buồng, phía dưới cánh cửa đóng bằng gỗ kín để tài liệu làm việc của nhân viên lễ tân.

- Trang bị, thiết bị thông tin liên lạc gồm: Tổng đài bán tự động, nghĩa là khách gọi điện

trong phạm vi địa phương (trong thành phố) hoàn toàn tự động, nhưng gọi đi ngoài tỉnh và các nước ngoài khách phải đăng ký tổng đài, cũng có thể trang bị tổng đài tự động, nghĩa là

khách gọi đi các nơi hoàn toàn tự động, máy tự động ghi lại thời gian gọi và địa phương

nhận điện thoại để thanh toán; Telex và Fax; những khách sạn cao cấp quốc tế còn trang thiết bị nối mạng Internet.

- Kết sắt đựng tiền và những tài sản quý của khách.
- Trang bị một số đồng hồ treo trên tủ đựng tài liệu nơi lễ tân làm việc với các múi giờ của các nước.

2.3. Trang thiết bị ở buồng ngủ

Buồng ngủ là cơ sở chủ yếu của kinh doanh lưu trú. Trang bị buồng ngủ gồm những trang bị sau:

- Thiết kế buồng ngủ phải đảm bảo những yêu cầu: Bố trí phòng ngủ phải thông thoáng, một mặt phải nhìn ra không gian thiên nhiên và có ánh sáng mặt trời, diện tích tối thiểu một khách là 7m² và buồng 2 giường là 14m², bố trí phòng vệ sinh trong buồng ngủ, bố trí cầu thang và hành lang phải thoải mái cho khách lên xuống và vận chuyển hành lý, nhà cao tầng không được bố trí ban công ở trong buồng ngủ.

- Cửa sổ phải có rèm cửa, những khách sạn sang trọng thường có hai lớp rèm: một lớp mỏng màu sáng và một lớp dày màu sẫm để khách ngủ trưa không bị ánh sáng tác động ảnh hưởng giấc ngủ.

- Thiết kế mạng lưới cung cấp điện trong buồng phải đảm bảo an toàn tuyệt đối, tiện lợi khi khách sử dụng, không vướng dây điện khi khách sử dụng các thiết bị điện.

- Trang bị đồ gỗ bao gồm: giường, tủ đựng quần áo của khách, táp đồ luy, bàn làm việc, bộ salon hai ghế (nếu là buồng hai giường). Tùy theo hạng khách sạn để lựa chọn các trang bị đồ gỗ thích hợp.

- Trang bị các dụng cụ bằng vải: đệm, gối, chăn, màn, ga.

- Thiết bị nghe nhìn: tivi, video đối với khách sạn sang trọng.

- Điện thoại tự động.

- Tủ lạnh được trang bị các khách sạn từ 1 sao trở lên.

- Dép đi trong buồng.

- Trải thảm ở buồng ngủ đối với khách sạn sang trọng.

2.4. Trang bị ở phòng vệ sinh

Trong các khách sạn, phòng vệ sinh được bố trí trong buồng ngủ. Yêu cầu chung của thiết kế và trang bị khu vệ sinh là bảo đảm tuyệt đối vệ sinh. Trang bị các thiết bị trong phòng vệ sinh bao gồm:

- Bố trí phòng vệ sinh phải thông thoáng, diện tích tối thiểu là 4m², có quạt thông hơi, hệ thống thoát nước thải phải kín hơi thoát nước từ bể phốt lên, tuyệt đối không có mùi hôi thối, bảo đảm cấp nước lúc nào cũng có.

- Trang bị trong phòng vệ sinh gồm: bệ hố xí bệt, chậu rửa mặt, gương soi, bồn tắm, bình nóng lạnh, chất liệu và mức độ sang trọng của các loại thiết bị này tùy thuộc vào hạng của khách sạn.

- Khăn mặt, khăn tắm, xà phòng tắm, bàn chải đánh răng, kem đánh răng. Ở những khách sạn cao cấp có các loại kem bôi da, kem chống nắng.

- Ở khách sạn cao cấp còn trang bị điện thoại nối tiếp với buồng ngủ.

III. Quy trình nghiệp vụ kinh doanh lưu trú

Nghiệp vụ kinh doanh lưu trú tiến hành theo quy trình sau:

3.1. Nghiên cứu thị trường, tổ chức thị trường và bán sản phẩm của khách sạn

Nghiên cứu thị trường, tổ chức thị trường và bán sản phẩm của khách sạn là giai đoạn đầu tiên của quy trình kinh doanh khách sạn nói chung và kinh doanh lưu trú nói riêng, đóng vai trò quyết định hoạt động kinh doanh khách sạn. Công đoạn này bao gồm những nội dung công việc chủ yếu sau:

- Tổ chức quảng cáo khách sạn ở thị trường trong nước và quốc tế.
- Thiết lập quan hệ chặt chẽ với các doanh nghiệp lữ hành và các đại lý lữ hành, củng cố những mối quan hệ đã có với các doanh nghiệp lữ hành và các đại lý lữ hành, mở rộng quan hệ với các doanh nghiệp mới.

- Phát triển tiếp thị, đặc biệt đến các cơ quan xí nghiệp để bán các dịch vụ hội nghị, hội thảo.

- Phát triển mạng lưới đại lý đăng ký đặt phòng trước ở các địa phương và các nước.

- Lập sổ theo dõi số lượng buồng ngủ theo hợp đồng đã ký kết và khách đã đăng ký đặt phòng trước, kiểm tra thực trạng sử dụng buồng hàng ngày và theo dõi sát việc thực hiện từng hợp đồng đã ký và khách đăng ký đặt phòng trước.

3.2. Đón tiếp khách

Đón tiếp khách bao gồm những công việc sau:

- Đối với khách đi theo đoàn do doanh nghiệp lữ hành đưa đến, lãnh đạo khách sạn cùng lãnh đạo doanh nghiệp lữ hành (nếu có) tổ chức đón tiếp khách tại phòng khách để chúc mừng đoàn, tặng hoa và quà lưu niệm (nếu có), thông báo cho đoàn một số thông tin cần thiết, chương trình hoạt động của đoàn và tổ chức phục vụ khách của khách sạn.

- Trong thời gian lãnh đạo khách sạn tiếp đoàn, hướng dẫn viên cùng với lễ tân làm thủ tục nhập khách sạn và bố trí phòng ngủ. Các loại giấy tờ để làm thủ tục nhập khách sạn bao gồm: hợp đồng đã ký kết với doanh nghiệp lữ hành hoặc với các cơ quan, danh sách đoàn, hộ chiếu, chứng minh thư nhân dân, giấy tờ xuất nhập cảnh. Sau đó lễ tân đưa chìa khoá buồng cho hướng dẫn viên hoặc người đại diện cho các cơ quan để đưa cho khách, đồng thời thông báo cho nhân viên phục vụ buồng.

Bộ phận nhân viên dịch vụ hướng dẫn và chuyển hành lý của khách vào buồng ngủ.

- Đối với khách lẻ, lễ tân ở bàn đón tiếp chào đón khách, đăng ký cho khách, kiểm tra thông tin đặt phòng, kiểm tra các giấy tờ cần thiết, bố trí phòng và trao chìa khoá buồng cho khách.

- Tất cả khách nhập khách sạn phải ghi chép vào sổ đăng ký (họ tên, tuổi, cơ quan công tác, địa chỉ, số buồng ngủ, ngày vào và ngày rời khỏi khách sạn), giấy

tờ của khách cho vào phong bì, ngoài phong bì ghi họ tên khách và số phòng ngủ, cho vào ngăn kéo.

- Đăng ký với công an số khách đã đến lưu trú trong ngày.

3.3. Phục vụ khách trong thời gian lưu trú ở khách sạn

Phục vụ khách trong thời gian lưu trú ở khách sạn là hoạt động chủ yếu của kinh doanh lưu trú, kết quả hoạt động của công đoạn này phản ánh chất lượng chủ yếu của kinh doanh khách sạn. Nội dung phục vụ khách trong thời gian lưu trú bao gồm:

- Ở buồng ngủ phải có những bản chỉ dẫn cần thiết cho khách: danh bạ điện thoại của các bộ phận trong khách sạn và hướng dẫn điện thoại gọi đi các nơi, giờ phục vụ khách (ăn sáng), giờ làm việc của các bộ phận, hướng dẫn sử dụng các thiết bị trong phòng.

- Trong tủ lạnh có những loại hàng hoá cần thiết để phục vụ theo số lượng quy định thống nhất hàng ngày như: rượu, bia, nước khoáng, bánh kẹo, nhân viên phục vụ buồng theo dõi và ghi chép hàng ngày số lượng hàng hoá mà khách đã sử dụng để thông báo cho bộ phận lễ tân thanh toán khi khách chuẩn bị rời khỏi khách sạn.

- Hàng ngày phải cung cấp chè uống cho khách. ở những khách sạn cao cấp và sang trọng còn có hoa quả tươi.

- Nhân viên phục vụ buồng phải thực hiện những quy định của khách sạn: dọn vệ sinh hàng ngày vào lúc khách không có ở buồng: số lần thay ga, gối, khăn mặt, khăn tắm hàng ngày, quét dọn hành lang, cầu thang; phục vụ nước sôi hàng ngày.

- Thu quần áo của khách đưa đến bộ phận giặt là, quần áo phải ghi đúng số phòng để khỏi nhầm lẫn.

- Trước khi làm vệ sinh phòng, nhân viên phục vụ buồng phải kiểm tra buồng như cửa ra vào, chìa khoá, tình trạng của trang thiết bị phục vụ, nếu phát hiện có bị hư hỏng phải thông báo cho lãnh đạo có biện pháp sửa chữa kịp thời.

- Hàng ngày bộ phận phục vụ buồng phải có sổ ghi chép công việc, số buồng có khách, số buồng chưa có khách, tình trạng thiết bị ở từng buồng, số thiết bị cần sửa chữa ở từng buồng, yêu cầu của khách phát sinh hàng ngày, thực hiện những quy định của khách sạn.

- Trong quá trình phục vụ khách có những bất trắc có thể xảy ra và hướng giải quyết những bất trắc đó như sau:

+ Trường hợp tài sản của khách bị mất cắp, thì lãnh đạo bộ phận phục vụ hoặc lãnh đạo của khách sạn phụ trách kinh doanh lưu trú đến tại buồng và gặp khách xem xét cụ thể và lập biên bản, xác định nguyên nhân bị mất. Nếu nguyên nhân do khách sạn là chủ yếu thì khách sạn phải bồi thường, nếu do nhân viên phục vụ thì nhân viên phục vụ phải đền, nếu không rõ nguyên nhân thì thống nhất với khách hướng giải quyết. Đồng thời phải báo với an ninh ở địa phương để điều tra.

+ Trường hợp trang thiết bị trong buồng ngủ bị hư hỏng, bị mất, cùng với khách lập biên bản. Nếu hư hỏng không đáng kể và giá trị tài sản không lớn thì không nên để khách bồi thường, nếu nguyên nhân do khách tạo nên và không rõ

nguyên nhân thì lãnh đạo khách sạn bàn với khách tìm phương hướng giải quyết có tình.

3.4. Tiễn khách rời khỏi khách sạn

Tiễn khách rời khỏi khách sạn là công đoạn cuối cùng của kinh doanh lưu trú. Những công việc của công đoạn này như sau:

- Nhắc khách kiểm tra lại hành lý trước khi rời khỏi buồng.
- Sau khi khách rời khỏi buồng, nhân viên phục vụ buồng kiểm tra các trang thiết bị trong buồng, nếu bị mất thì thông báo ngay cho bộ phận lễ tân và lãnh đạo khách sạn để giải quyết; lập bản kê số lượng hàng mà khách đã sử dụng, giá cả, tổng số tiền để đưa xuống lễ tân để thanh toán với khách; làm vệ sinh phòng, thay đổi ga gối, khăn mặt, khăn tắm và bổ sung những hàng hoá theo quy định của khách sạn.

- Bộ phận lễ tân làm thủ tục cho khách rời khỏi khách sạn và thanh toán với khách. Đối với đoàn khách do doanh nghiệp lữ hành đưa đến theo hợp đồng thì thanh toán tiền lưu trú với doanh nghiệp lữ hành theo hợp đồng đã ký kết, thanh toán với khách những khoản mà khách đã sử dụng ngoài hợp đồng như thuê phương tiện của khách đi riêng, sử dụng hàng hoá tại phòng ngủ, tiền điện thoại, Telex, fax, giặt là quần áo. Sau khi thanh toán xong, đưa toàn bộ giấy tờ của khách cho khách mà lễ tân đã thu để làm thủ tục nhập khách sạn.

- Tổ chức tiễn khách, tùy theo đối tượng khách có thể tổ chức nhiều hình thức tiễn, tổ chức buổi liên hoan nhẹ, tổ chức văn nghệ chia tay, tặng hoa, có những lời tạm biệt và hẹn gặp lại. Nói chung tổ chức tiễn khách phải gây được cảm tình cho khách.

IV. Phương pháp xác định giá cho thuê buồng

Giá cho thuê buồng ngủ là mức giá thuê buồng một ngày đêm tính từ 12h ngày hôm trước đến 12h hôm sau. Xác định giá cho thuê buồng theo từng bộ phận cấu thành của nó.

4.1. Phương pháp xác định giá thành bình quân một ngày đêm của 1 buồng

- **Xác định khấu hao nhà** căn cứ vào diện tích buồng ngủ, diện tích khu vệ sinh và diện tích hành lang, cầu thang, tiền sảnh phân bố cho buồng ngủ theo hệ số; giá cả xây dựng 1m², thời gian sử dụng, chi phí sửa chữa lớn toà nhà theo tỷ lệ so với giá cả xây dựng. Công thức tính chi phí khấu hao nhà trên một ngày đêm như sau:

$$F_1 = \frac{(D_b + D_b \cdot K_p) Z_m + \frac{(D_b + D_b \cdot K_p) Z_m \cdot t'_{KH}}{100}}{T \cdot 360ng} \quad (18)$$

F_x - Mức khấu hao nhà khách sạn bình quân 1 ngày đêm

D_b - Diện tích bình quân 1 buồng kể cả khu vệ sinh

K_p - Hệ số diện tích cầu thang và hành lang trên diện tích buồng ngủ và khu vệ sinh

Z_m - Giá bình quân xây dựng 1 m² nhà
 t'_{KH} - Tỷ lệ chi phí sửa chữa trên tổng giá trị xây dựng nhà
 T - Số năm tính khấu hao

Ví dụ: Khách sạn Phương Đông xây dựng 1 khách sạn với một 100 buồng ngủ, theo quy hoạch một buồng có 20m² kể cả khu vệ sinh, hệ số cầu thang và hành lang và 0,3; giá bình quân 1m² xây dựng là 10 triệu đồng, tỷ lệ khấu hao 7%, thời gian khấu hao là 15 năm. Chi phí khấu hao bình quân 1 buồng ngủ 1 ngày đêm sẽ là:

$$F_1 = \frac{(20 + 20 \times 0.3) \cdot 10 \cdot T + \frac{(20 + 20 \times 0.3) \cdot 10 \cdot T \cdot 7}{100}}{15 \times 360} = 51.518 \text{ đồng}$$

- Khấu hao trang thiết bị ở buồng ngủ và phòng vệ sinh

Như trên đã đề cập, các thiết bị phục vụ ở buồng và khu vệ sinh bao gồm gương, tủ, tivi, điều hoà nhiệt độ, bàn ghế, bình nước nóng, bệ xí, bồn tắm, tủ lạnh, vv... Khi xác định giá thành của buồng ngủ cần tính khấu hao từng loại thiết bị sau đó tổng hợp lại, công thức tính khấu hao từng loại thiết bị theo công thức sau (F_2)

$$F_2 = \frac{S_i \cdot Z_i + \frac{S_i \cdot Z_i \cdot t'_{KH}}{100}}{T \times 360} \quad (19)$$

S_i - Số lượng thiết bị i
 Z_i - Giá mua của thiết bị i
 T - Số năm
 t'_{KH} - Tỷ lệ chi phí sửa chữa lớn trên giá trị tài sản

Ví dụ: Trang bị buồng ngủ, tivi 21 inches với giá 5 triệu đồng, thời gian tính khấu hao 5 năm, t'_{KH} tỷ lệ chi phí sửa chữa lớn trên giá trị tài sản 10%, mức khấu hao tivi trong 1 ngày đêm (F_3) là:

$$F_3 = \frac{1 \times 5 \cdot T + \frac{1 \times 5 \times 10}{100}}{5 \times 360} = 3.055 \text{ đồng}$$

- Xác định chi phí trừ dần vật rẻ tiền, vật rẻ tiền trang bị ở buồng bao gồm: ga, gối, khăn tắm, khăn mặt, dụng cụ uống nước, điện thoại để bàn vv..., công thức xác định như sau (F_4)

$$F_4 = \sum_{i=1}^n \frac{i \times Z_i}{t \times 30} \quad (20)$$

i - Số lượng vật rẻ tiền
 Z_i - Giá mua vật rẻ tiền i
 t - Số tháng

Ví dụ: Mỗi buồng trang bị 2 ga trải giường, 2 gối và bộ ga gối 100.000đồng, 8 tháng thay 1 lần; 2 chăn len giá mỗi cái 1.200.000 đồng thời gian thay 3 năm, điện thoại cố định 1.500.000 đồng thời gian khấu hao 3 năm, 2 bộ khăn tắm và khăn mặt giá một bộ 40.000 đồng thời gian sử dụng 3 tháng, ấm chén cốc uống nước là 145.000 đồng, thời gian sử dụng 1 năm; áp dụng công thức trên xác định mức chi phí vật rẻ tiền một ngày đêm của 1 buồng là:

$$F_4 = \sum \left[\left(\frac{2 \times 100.000}{3 \times 30} \right) + \left(\frac{2 \times 1.200.000}{36 \times 30} \right) + \left(\frac{1.500.000}{36 \times 30} \right) + \left(\frac{2 \times 40.000}{3 \times 30} \right) + \left(\frac{145.000}{12 \times 30} \right) \right]$$

$$= 7.323 \text{ đồng}$$

- **Định mức chi phí tiêu hao vật chất** như xà phòng, kem đánh răng, bàn chải, chẻ uống, nước lọc, hoa quả nếu có. Xác định loại chi phí này căn cứ vào định mức, thường xác định 1 ngày đêm tiêu hao vật chất cho 1 buồng và giá cả từng loại tiêu hao vật chất (F_{xv})

$$F_5 = \sum_{i=1}^n V_i Z_i \quad (21)$$

V_i - Định mức tiêu hao từng loại vật chất i

Z_i - Giá cả từng loại vật chất

Ví dụ: Khách sạn Phương Đông được xếp hạng khách sạn 3 sao, theo tiêu chuẩn định mức tiêu hao vật chất khi khách đến lưu trú tại khách sạn (thường một ngày đêm) xà phòng 1 miếng nhỏ 500 đồng, 2 bàn chải đánh răng 2000 đồng, kem đánh răng 1 tuýp nhỏ 500 đồng, nước lọc 2 chai - 1.500 đồng. Chi phí tiêu hao vật chất phục vụ khách một ngày đêm là:

$$F_5 = 500đ + 2.000đ + 500đ + 1.500đ = 4.500 \text{ đồng}$$

- **Chi phí tiền lương của nhân viên** trực tiếp phục vụ khách lưu trú bao gồm: nhân viên lễ tân, nhân viên phục vụ buồng, nhân viên dịch vụ tiễn sảnh và bảo vệ. Để xác định chi phí tiền lương của nhân viên phục vụ bộ phận lưu trú để xác định giá cho thuê buồng bằng phương pháp dựa vào định mức lao động phục vụ một buồng theo công thức tính toán sau (F_{xr}):

$$F_6 = \frac{\sum_{i=1}^n R_i (I_i + t_{Li})}{S \times 30} \quad (22)$$

R_i - Số lượng nhân viên bộ phận i

L_i - Tiền lương bình quân bộ phận i

t_{Li} - Tiền thưởng, phụ cấp lương và bảo hiểm xã hội của bộ phận nhân viên i

S - Số buồng ngủ

Ví dụ: Khách sạn Phương Đông có 100 buồng, số nhân viên phục vụ khách lưu trú gồm: nhân viên lễ tân 8 người, phục vụ buồng 30 người, nhân viên tiễn sảnh và bảo vệ 12 người, tiền lương bình quân chung 1 nhân viên 1,8 triệu đồng, tiền

thườn, các khoản phụ cấp và bảo hiểm xã hội bình quân 1 nhân viên 0,5 triệu đồng. Chi phí tiền lương và các khoản thưởng phụ cấp và bảo hiểm xã hội bình quân 1 buồng trong 1 ngày đêm là:

$$F_6 = \frac{(8+30+12)(1,8+0,5)}{100 \times 30} = \frac{115.000.000}{100 \times 30} = 38.333 \text{ đồng}$$

- Chi phí quản lý khách sạn bộ phận lưu trú

Quản lý hoạt động kinh doanh khách sạn gồm chủ yếu 2 bộ phận: kinh doanh lưu trú và kinh doanh ăn uống. Vì vậy, chi phí quản lý khách sạn phải phân bổ hao bộ phận này. Phân bổ chi phí này thông thường theo phương pháp tỷ trọng doanh thu, nếu là khách sạn mới đi vào hoạt động theo phương pháp tỷ trọng số lượng nhân viên phục vụ 2 bộ phận.

Trước hết phải xác định mức chi phí quản lý khách sạn căn cứ vào kế hoạch kinh doanh và định mức chi phí trên doanh thu, công thức xác định:

$$F_Q = \frac{M_K \times F'_Q}{100} \quad (23)$$

F_Q - Chi phí quản lý

M_K - Doanh thu kế hoạch

F'_Q - Định mức chi phí so doanh thu

Sau đó phân bổ chi phí cho bộ phận lưu trú (F_{7i}) theo công thức sau:

$$F_{7i} = \frac{F_Q \times C_l}{100} \quad (24)$$

C_l - Tỷ trọng doanh thu lưu trú

Tiếp tục xác định chi phí bình quân cho 1 buồng (F_{7j}) trong 1 ngày đêm theo công thức sau:

$$F_{7j} = \frac{F_{7i}}{S \times 360} \quad (25)$$

S - Số buồng của khách sạn

Ví dụ: Khách sạn Phương Đông có 100 buồng, dự kiến doanh thu kế hoạch năm là 35.600 triệu đồng, tỷ trọng doanh thu lưu trú là 60%, định mức chi phí quản lý trên doanh thu - 1,5%. Mức chi phí quản lý bình quân 1 buồng trong 1 ngày đêm là:

$$F_{7j} = \frac{35.600 \times 1,5\% \times 60\%}{100 \times 360} = 8.905 \text{ đồng}$$

- Chi phí điện nước

Ở khách sạn thường sử dụng điều hoà nhiệt độ 12.000 BTU và bình nóng lạnh 1,2 KW. Thời gian sử dụng điều hoà nhiệt độ thường 5 giờ trong 1 ngày đêm và bình nóng lạnh 2 giờ 1 ngày đêm, sử dụng nước 1 ngày đêm 2 m³. Căn cứ định mức trên và giá 1 KW giờ điện là 1.400 đồng và nước 1m³ là 12.000 đồng. Từ đó xác định định mức sử dụng điện nước 1 ngày đêm của 1 buồng là:

$$F_8 = (1,2 \text{ KW} \times 5 \text{ giờ} + 1,2 \text{ KW} \times 2 \text{ giờ}) \times 1.400 \text{ đồng} + 2\text{m}^3 \times 12.000 \text{ đồng} = 35.760$$

Sau khi xác định từng khoản mục chi phí, tiến hành tổng hợp giá thành bình quân 1 ngày đêm của 1 buồng:

$$F_x = F_1 + F_2 + F_3 + F_4 + F_5 + F_6 + F_7 + F_8$$

Căn cứ vào kết quả tính của các ví dụ trên, ta có tổng giá thành bình quân 1 ngày đêm của 1 buồng là:

$$F_x = 51.518 + 3.055 + 7.323 + 4.500 + 38.333 + 8.905 + 35.760 = 149.394 \text{ đồng}$$

4.2. Phương pháp xác định mức lợi nhuận bình quân trên một ngày đêm của một buồng

Lợi nhuận của khách sạn theo quy định của pháp luật bao gồm: lợi nhuận trước tiên thu nhập và lợi nhuận sau thuế thu nhập.

Lợi nhuận sau thuế thu nhập còn gọi là lợi nhuận ròng. Xác định mức lợi nhuận sau thuế thu nhập bình quân một ngày đêm của một buồng căn cứ vốn đầu tư, thời gian hoàn trả vốn. Công thức xác định như sau:

$$L_{bs} = \frac{V}{t_h \cdot S \cdot 360} \quad (26)$$

L_b - Lợi nhuận bình quân 1 ngày đêm của 1 buồng

V - Tổng số vốn đầu tư

t_h - Thời gian hoàn trả vốn

S - Số buồng ngủ

Ví dụ: Khách sạn Phương Đông có 100 buồng, tổng số vốn đầu tư 60 tỷ, thời gian thu hồi vốn là 15 năm. Định mức lợi nhuận sau thuế bình quân một ngày đêm của một buồng là:

$$L_{bs} = \frac{60.000.000.000}{15 \times 100 \times 360 \text{ ngày}} = 111.110 \text{ đồng}$$

Sau khi xác định lợi nhuận sau thuế, tiến hành xác định lợi nhuận trước thuế thu nhập bình quân 1 ngày đêm của 1 buồng theo công thức sau:

$$L_{bt} = L_{bs} + \left(L_{bs} \times \frac{T'_{TN}}{100 - T_{TN}} \times 100 \right) \quad (27)$$

Căn cứ số liệu thí dụ trên và thuế suất thuế thu nhập theo quy định là 25%, mức lợi nhuận trước thuế thu nhập bình quân 1 ngày đêm của 1 buồng là:

$$L_{bt} = 111.110 + \left(111.110 \times \frac{25}{100 - 25} \times 100 \right) = 148.143 \text{ đồng}$$

4.3 Phương pháp xác định giá cho thuê buồng

Sau khi xác định giá thành và lợi nhuận trước thuế thu nhập bình quân 1 ngày đêm của 1 buồng, tiến hành xác định giá cho thuê buồng một ngày đêm theo công thức sau (Z_b)

$$Z_b = \frac{F_b + L_{bt}}{H_b} \times K \quad (28)$$

F_b - Giá thành một buồng trong 1 ngày đêm

L_{bt} - Lợi nhuận trước thuế thu nhập bình quân 1 ngày đêm của 1 buồng

H_b - Hệ số sử dụng buồng

K - Hệ số điều chỉnh theo quan hệ cung cầu thị trường du lịch

Xác định hệ số K căn cứ vào quan hệ cung cầu thị trường du lịch và tính thời vụ của du lịch. $K = 1$ có nghĩa giá bán bằng giá trị, nếu $K > 1$ giá bán cao hơn giá trị, $K < 1$ giá bán thấp hơn giá trị.

Căn cứ vào số liệu tính toán ở ví dụ trên và giá bán đúng mùa du lịch, nếu $K = 1,3$ hệ số sử dụng buồng bình quân là 0,75 và giá cho thuê buồng bình quân sẽ là:

$$Z_b = \frac{149.394 + 148.143}{0,75} \times 1,3 \approx 515.730 \text{ đồng}$$

Cơ cấu các loại buồng trong khách sạn gồm nhiều loại buồng khác nhau với diện tích buồng và mức độ trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khác nhau. Do đó, mức giá của từng loại buồng cũng khác nhau. Hiện nay, trên thực tế các khách sạn phân ra 4 loại buồng: buồng đặc biệt (VIP), buồng loại 1, buồng loại 2 và buồng loại 3.

Vì vậy, phải xác định giá cho thuê từng loại hạng buồng. Xác định giá từng loại buồng căn cứ vào diện tích buồng và khu vệ sinh, mức độ và giá trị của các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ. Từ đó xác định hệ số giá từng loại buồng so với giá bình quân, công thức tính như sau:

$$Z_{bi} = Z_b \times K_i \quad (29)$$

Z_{bi} - Giá cho thuê buồng i

Z_b - Giá bình quân

K_i - Hệ số giá buồng i so với giá bình quân

Ví dụ: Căn cứ vào diện tích buồng và mức độ trang thiết bị và tiện nghi phục vụ, khách sạn Phương Đông xác định hệ số K_i cho từng loại buồng: K_3 buồng loại 3 = 1; K_2 buồng loại 2 = 1,2; K_1 buồng loại 1 = 1,6 và K_d buồng đặc biệt = 2. Có thể xác định giá từng loại buồng:

- Buồng đặc biệt = $515.730 \times 2 = 1.031.500$ đồng
- Buồng loại 1 = $515.730 \times 1,6 = 825.200$ đồng
- Buồng loại 2 = $515.730 \times 1,2 = 619.000$ đồng
- Buồng loại 3 = $515.730 \times 1,0 = 515.700$ đồng

V. Kinh doanh một số dịch vụ bổ trợ trong khách sạn

Ở các khách sạn ngoài kinh doanh các sản phẩm chính như lưu trú và ăn uống, còn mở rộng kinh doanh các dịch vụ khác như: vận chuyển khách, phục vụ hội trường, massage, mỹ viện, giặt là quần áo, chăm sóc sức khỏe, dịch vụ thông

tin liên lạc... Trong phần này chỉ đề cập một số dịch vụ phổ biến đang kinh doanh ở các khách sạn.

5.1. Dịch vụ vận chuyển khách

5.1.1. Vị trí và đặc điểm dịch vụ kinh doanh vận chuyển khách ở khách sạn

Dịch vụ vận chuyển khách ở khách sạn là một loại dịch vụ bổ sung của khách sạn, giữ vị trí quan trọng trong kinh doanh khách sạn, nâng cao chất lượng phục vụ khách và góp phần phục vụ đồng bộ các nhu cầu của khách.

Các phương tiện vận chuyển khách ở khách sạn bao gồm: ô tô du lịch, ô tô khách 12 chỗ ngồi, xe thô sơ (xích lô), cáp treo, tàu thuyền,...

Kinh doanh dịch vụ vận chuyển khách ở khách sạn có những đặc điểm sau:

- Thường phục vụ khách đoạn đường ngắn trong phạm vi tỉnh, thị xã, phục vụ khách thực hiện các cuộc tham quan, đưa đón khách du lịch.

- Phục vụ nhu cầu của khách, thường phục vụ khách trong một khoảng thời gian nhất định trong phạm vi mà khách yêu cầu. Từ đó giá cả dịch vụ vận chuyển khách trong khách sạn thường thuê buổi hay trọn gói.

- Để nâng cao hiệu quả phương tiện, tùy thuộc nhu cầu của khách lưu trú ở khách sạn, dịch vụ vận chuyển khách ở khách sạn có thể phục vụ khách ở ngoài khách sạn.

- Dịch vụ vận chuyển khách ở các khách sạn thường không chờ hết công suất của phương tiện, để đảm bảo an toàn tuyệt đối cho khách nghiêm cấm lái xe nhận khách ở dọc đường.

5.1.2. Yêu cầu kinh doanh dịch vụ vận chuyển ở khách sạn

Dịch vụ vận chuyển trong khách sạn phải thực hiện tốt những yêu cầu sau:

- Bảo vệ an toàn tuyệt đối với khách thuê phương tiện, tận tình phục vụ chu đáo khách và phục vụ khách trong mọi trường hợp.

- Các phương tiện vận tải phải đạt tiêu chuẩn quốc tế, nghĩa là xe ô tô, cáp vận chuyển và các phương tiện vận chuyển phải mới, bền, đẹp, bảo đảm an toàn.

- Tuyển chọn lái xe phục vụ khách phải đảm bảo các tiêu chuẩn: giỏi về nghiệp vụ để đảm bảo an toàn tuyệt đối cho khách, có sức khỏe, có tính cách nhã nhặn và chịu khó, ngoại hình cân đối, biết ngoại ngữ phổ thông.

- Khi xe vận hành chở khách phải bảo đảm thường xuyên liên lạc giữa khách sạn và lái xe để nắm tình hình và nếu trường hợp có sự cố xảy ra để xử lý kịp thời.

5.1.3. Cơ chế quản lý kinh doanh vận chuyển khách ở khách sạn

Cơ chế quản lý hoạt động dịch vụ vận chuyển như sau:

- Bố trí lao động không thể bố trí làm việc theo giờ hành chính mà bố trí lái xe suốt ngày và cho nghỉ bù ngày hôm sau, nếu quá giờ thì cho bố trí nghỉ bù vào ngày hôm khác.

- Hiện nay phổ biến các doanh nghiệp kinh doanh áp dụng cơ chế khoán gọn từng ngày, nghĩa là khách sạn xác định định mức các khoản nợ cho khách sạn bao gồm nợ khấu hao xe, nợ chi phí quản lý, nợ lợi nhuận và nợ thuế; người lái xe chịu trách nhiệm chi phí xăng dầu, chi phí sửa chữa nhỏ, tạp phí vận tải và tiền lương, áp dụng cơ chế quản lý này khách sạn cần xây dựng định mức doanh thu và quản lý xe chạy hàng ngày.

- Ngoài vận chuyển thuê cho khách, khách sạn cần mở rộng dịch vụ cho thuê xe máy, xe đạp. Cho thuê xe máy phải có quy định những điều kiện nhất định như phải có bằng lái xe, phải thu giữ những giấy tờ cần thiết.

- Quản lý phương tiện vận chuyển tàu thuyền khách đi trên hồ và biển, đường cáp treo leo núi áp dụng cơ chế bán vé ở ga đi. Trường hợp đoàn khách trọn gói cả tàu thuyền thì phải ký hợp đồng cho thuê giá trọn gói.

Quản lý phương tiện và tài xế theo quy chế, nghĩa là khách sạn phải xây dựng cơ chế quản lý và sử dụng các phương tiện vận chuyển khách nhằm bảo vệ xe an toàn, nâng cao hiệu quả sử dụng phương tiện.

5.1.4. Phương pháp xác định giá cước vận chuyển khách

Xác định giá cước vận chuyển khách là nội dung quan trọng trong quản lý kinh doanh dịch vụ vận chuyển. Xác định giá cước vận chuyển khách phải đảm bảo bù đắp chi phí, thời gian hoàn trả vốn đầu tư mua sắm phương tiện nhanh, đảm bảo lợi nhuận và phải có lợi thế cạnh tranh với các loại hình kinh doanh vận chuyển khách khác.

Phù hợp với phương thức kinh doanh vận chuyển khách có 2 loại giá: Giá cước vận chuyển trên km và giá cho thuê ngày có tính đến quãng đường.

- Phương pháp xác định giá cước vận chuyển khách ở khách sạn trên 1 km đường dài Z_{CV} thường căn cứ vào giá cước bình quân của các hãng taxi Z_x và có tính đến hệ số điều chỉnh K_{dc} về chất lượng xe cao và phương thức phục vụ văn minh, công thức tính như sau:

$$Z_{cv} = Z_x \cdot K_{dc} \quad (30)$$

- Xác định giá cho thuê buổi hoặc ngày căn cứ vào giá cước vận chuyển 1 km (Z_{CV}), quãng đường (S) và hệ số theo thời gian chờ đợi (K_t), công thức tính như sau:

$$Z_{VT} = Z_{CV} \times S \times K_t \quad (31)$$

5.2. Dịch vụ hội trường

Phần lớn các khách sạn đều có hội trường, có một số khách sạn lớn từ 3 sao trở lên có đến 2 hoặc 3 hội trường lớn nhỏ. Thông thường các khách sạn kinh doanh các loại hình dịch vụ ở hội trường bao gồm: phục vụ hội nghị, hội thảo, vũ trường, phục vụ văn hoá văn nghệ, nhận tiệc cưới...

5.2.1. Dịch vụ hội nghị, hội thảo

Hội nghị hội thảo là nhu cầu tập thể của các cơ quan Nhà nước và đoàn thể xã hội, các viện nghiên cứu khoa học, các doanh nghiệp... Nhu cầu này ngày càng phát triển, chuyển dần từ cơ quan tự tổ chức sang các khách sạn đảm nhiệm phục vụ...

Phục vụ hội nghị, hội thảo ở hội trường bao gồm các dịch vụ: dịch vụ phục vụ ở hội trường, dịch vụ ăn uống, dịch vụ biểu diễn nghệ thuật, phục vụ nước uống ở hội trường, dịch vụ lưu trú, dịch vụ trang trí và âm thanh.

Thành phần tới dự hội thảo bao gồm: các quan chức của các cơ quan Nhà nước các cấp, các ngành, các nhà khoa học, khách quốc tế.

Do đối tượng khách phục vụ như đã trình bày ở trên, yêu cầu của kinh doanh phục vụ hội nghị, hội thảo là phải bảo đảm an toàn tuyệt đối các cuộc hội nghị, hội thảo, thực hiện nghiêm ngặt quy chế bảo vệ và quy trình công nghệ phục vụ khách, thái độ phục vụ của nhân viên phải lịch thiệp và nhiệt tình hơn, không để xảy ra một sai sót nhỏ nào trong quá trình phục vụ.

Phương thức kinh doanh dịch vụ hội nghị, hội thảo là phục vụ theo yêu cầu của khách và cơ quan chủ trì hội nghị, hội thảo, theo hợp đồng kinh tế đã ký kết, giá cả dịch vụ theo giá trọn gói bao gồm giá cả của từng loại dịch vụ phục vụ trong hội nghị, hội thảo mà cơ quan chủ trì hội nghị, hội thảo đã ký hợp đồng và ứng tiền trước, thanh toán khi kết thúc hội nghị, hội thảo.

- Giá cả cho thuê phục vụ hội trường xác định giá từng ngày.

5.2.2. Dịch vụ vũ trường

Hiện nay ở các thành phố một số khách sạn có kinh doanh dịch vụ vũ trường và theo xu thế phát triển của thời đại, nhu cầu vui chơi giải trí sẽ phát triển nhanh, trong đó có vũ trường. Kinh doanh vũ trường phải có các yếu tố sau: sân khấu, có dàn nhạc, có các vũ nữ để phục vụ khách, có quầy bar bán nước uống và thức ăn nhẹ, trang trí âm thanh và ánh sáng phù hợp với từng vũ điệu.

Yêu cầu kinh doanh dịch vụ vũ trường là ngăn chặn các tệ nạn xã hội phát triển, đặc biệt là tệ nạn mại dâm. Xuất phát từ thực tiễn hoạt động dịch vụ vũ trường, pháp luật hiện hành đã quy định khá cụ thể; kinh doanh vũ trường không được tạo cơ hội cho tệ nạn mại dâm phát triển, ánh sáng trong vũ trường phải nhìn rõ người với nhau, giáo dục ý thức các vũ nữ hoạt động lành mạnh, không được kinh doanh các loại rượu có nồng độ cồn từ 20° trở lên, quản lý chặt chẽ hoạt động của “cò môi” gái mại dâm ở vũ trường.

5.2.3. Tổ chức các buổi biểu diễn nghệ thuật ở hội trường của khách sạn

Cảm thụ văn hoá và nghệ thuật là nhu cầu không thể thiếu được của con người nói chung và khách du lịch nói riêng. Nhưng nhu cầu văn hoá và nghệ thuật của khách du lịch tập trung chủ yếu vào văn hoá và nghệ thuật dân tộc của địa phương. Khách sạn tổ chức các buổi biểu diễn văn hoá nghệ thuật dân tộc tập trung khai thác nền văn hoá, văn nghệ dân tộc như tổ chức các buổi chiếu chèo, hát quan họ Bắc Ninh, đờn ca tài tử, dân ca Nam Bộ, dân ca các dân tộc.

Quan điểm hoạt động dịch vụ văn hoá nghệ thuật ở khách sạn không phải mục đích kinh doanh vì lợi nhuận mà chủ yếu phục vụ khách du lịch và nâng cao chất lượng phục vụ nhằm thu hút khách du lịch đến khách sạn nhiều lần. Từ quan điểm này, hoạt động dịch vụ văn hoá nghệ thuật ở khách sạn có thể áp dụng các phương thức sau:

- Tổ chức các buổi văn nghệ phục vụ khách du lịch lưu trú khách sạn không thu tiền đối với các buổi văn nghệ dân gian, văn nghệ quần chúng.
- Tổ chức buổi văn nghệ có bán vé thu tiền đối với thuê các đoàn đoàn văn công chuyên nghiệp ở trung ương và địa phương có uy tín, nhưng không bán vé cho khách ở bên ngoài vì để bảo đảm an ninh trật tự ở khách sạn.

5.3. Dịch vụ vật lý trị liệu, mỹ viện

5.3.1. Dịch vụ vật lý trị liệu (Massage)

Vật lý trị liệu còn có tên gọi là “xoa bóp”, “massage”. Vật lý trị liệu là phương pháp khoa học để chữa bệnh, có tác dụng kích thích hệ thống thần kinh chống mệt mỏi sau một chuyến đi và sau giờ lao động mệt mỏi làm cho con người thoải mái.

Hoạt động dịch vụ vật lý trị liệu có những đặc điểm: tác động trực tiếp trên cơ thể của khách để gây yếu tố kích thích sinh lý, lao động làm dịch vụ này phần lớn là nữ, quá trình thực hiện dịch vụ chỉ có hai người: khách và nữ nhân viên phục vụ trong phòng nửa kín nửa hở.

Từ những đặc điểm trên, dịch vụ vật lý trị liệu dễ xảy ra tệ nạn mại dâm, làm cho hoạt động dịch vụ này không lành mạnh nếu không có quản lý chặt chẽ. Vì vậy, chính phủ đã đưa hoạt động dịch vụ vật lý trị liệu là dịch vụ kinh doanh có điều kiện, những điều kiện đó là:

- Nhân viên làm dịch vụ massage phải qua lớp đào tạo bồi dưỡng và sở y tế cấp giấy chứng nhận, phải có sức khỏe không có bệnh xã hội.

- Phòng massage phải đảm bảo vệ sinh, cửa ra vào phần trên phải lắp kính, ở ngoài có thể nhìn thấy trong phòng, ánh sáng trong phòng phải sáng rõ.

Để đảm bảo nâng cao chất lượng dịch vụ và ngăn chặn tệ nạn xã hội có thể xảy ra, nâng cao hiệu quả kinh doanh, quản lý hoạt động dịch vụ vật lý trị liệu cần chú ý những vấn đề sau:

- Thực hiện nghiêm túc những quy định về kinh doanh dịch vụ vật lý trị liệu của cơ quan có thẩm quyền.

- Xây dựng quy chế quản lý hoạt động dịch vụ vật lý trị liệu.

- Giáo dục và quản lý chặt chẽ hoạt động của nhân viên.

- Tăng cường sự kiểm tra và giám sát hoạt động của bộ phận vật lý trị liệu.

5.3.2. Dịch vụ mỹ viện

Dịch vụ mỹ viện bao gồm cắt, uốn tóc, trang trí sắc đẹp ngoại hình (không phẫu thuật). Đây là loại dịch vụ bổ sung ở khách sạn, nhưng rất phổ biến hiện nay, đặc biệt là ở thành phố và nhóm dân cư có thu nhập cao.

Kinh doanh loại dịch vụ này ở khách sạn phải bảo đảm những yêu cầu: phục vụ yêu cầu của khách, nâng cao chất lượng phục vụ khách và phải thực hiện quy trình phục vụ, hướng dẫn sử dụng các loại mỹ phẩm để bảo vệ da và sức khỏe.

Cũng như quản lý kinh doanh dịch vụ vật lý trị liệu, cơ chế quản lý dịch vụ mỹ viện là khoán nộp cho khách sạn, các loại chi phí sử dụng mỹ phẩm, khăn, ga bộ phận dịch vụ này tự trang trải, trả lương nhân viên áp dụng hình thức trả lương khoán.

VI. Hiệu quả kinh doanh lưu trú

Cơ sở lý luận về hiệu quả kinh tế của hoạt động kinh doanh du lịch đã đề cập ở học phần kinh tế du lịch, ở đây chỉ đề cập các chỉ tiêu, hiệu quả kinh doanh lưu trú và các biện pháp để nâng cao hiệu quả kinh doanh lưu trú.

6.1. Các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh lưu trú

Nâng cao hiệu quả kinh doanh lưu trú là mục tiêu kinh doanh của khách sạn. Hiệu quả kinh doanh khách sạn gồm nhiều chỉ tiêu như hiệu quả sử dụng lao động, lợi nhuận và giảm chi phí, vv... ở các chương khác đã đề cập. ở đây chỉ phân tích một số chỉ tiêu quan hệ trực tiếp đến sử dụng buồng.

6.1.1. Hiệu quả sử dụng buồng

Hiệu quả sử dụng buồng là chỉ tiêu quan trọng và quyết định hiệu quả kinh doanh khách sạn, được thể hiện bằng hệ số sử dụng buồng. Hệ số sử dụng buồng càng cao thì hiệu quả kinh doanh càng cao. Hệ số sử dụng buồng được xác định bằng hai phương pháp sau:

Phương pháp thứ nhất: Hệ số sử dụng buồng xác định theo phương pháp này là căn cứ vào số ngày khách lưu trú thực tế và số ngày khách theo công suất của khách sạn, công thức tính như sau:

$$H_b = \frac{L_R \cdot t_L}{S \cdot R_S \cdot 360} \quad (32)$$

H_b - Hệ số sử dụng buồng

L_R - Số lượt khách lưu trú thực tế

t_L - Số ngày bình quân của một lượt khách lưu trú thực tế

S - Số buồng khách sạn

R_S - Số khách bố trí 1 buồng

Ví dụ: Khách sạn Phương Đông có 100 buồng, mỗi buồng bố trí 2 khách, theo thống kê năm 2010 số lượt khách lưu trú thực tế 38.400 lượt, số ngày lưu trú bình quân 1 lượt khách là 1,5 ngày. Hiệu quả sử dụng buồng năm 2010 sẽ là:

$$H_{B010} = \frac{38.400 \times 1,5}{100 \times 2 \times 360} = \frac{57.600}{72.000} = 0,8$$

Phương pháp thứ hai: Xác định hệ số sử dụng buồng căn cứ vào doanh thu lưu trú thực tế và doanh thu theo công suất, công thức tính như sau:

$$H_b = \frac{M_1}{\sum_{i=1}^n S_i Z_{bi} \times 360} \quad (33)$$

M_1 - Tổng doanh thu thực tế

S_i - Số buồng có mức giá i

Z_{bi} - Giá cho thuê buồng i

Ví dụ: Khách sạn Phương Đông có 100 buồng phân ra 3 loại buồng theo mức giá: 20 buồng có mức giá 650.000 đồng, 30 buồng có mức giá 580.000 đồng và 50 buồng có mức giá 460.000 đồng, tổng doanh thu năm 2010 là 15.379 triệu đồng, hệ số sử dụng buồng 2010 là:

$$H_b = \frac{15.379tr}{(20 \times 650.000 + 30 \times 580.000 + 50 \times 460.000) \times 360} = 0,8$$

6.1.2 Phương pháp xác định tại điểm hoà vốn

a. Phương pháp xác định doanh thu hoà vốn

Công thức xác định:

$$M_h = \frac{100Fd}{L'_g - F'_b}$$

M_h : Doanh thu hoà vốn

F_d : Chi phí cố định cả năm

F_b : Tỷ suất chi phí khả biến so với doanh thu.

L'_g : Tỷ lệ lãi gộp bao gồm chi phí và lợi nhuận.

Để chứng minh công thức trên chúng ta lập phương trình cân bằng tổng lãi gộp và tổng chi phí sau:

$$\frac{M_h \times L'_g}{100} = F_d + \frac{M_h \times F'_b}{100}$$

$$M_h \cdot L'_g - M_h \cdot F'_b = 100F_d$$

$$M_h(L'_g - F'_b) = 100F_d$$

$$M_h = \frac{100F_d}{L'_g - F'_b}$$

Ví dụ: Theo số liệu của khách sạn A, tổng chi phí cố định cả năm là 10.500 triệu, tỷ suất chi phí khả biến so doanh thu là 2%, tỷ lệ lãi gộp 36,4%. Doanh thu tại điểm hoà vốn sẽ là:

$$M_h = \frac{100 \times 10.500}{36,4 - 2} = 30.523 \text{ triệu}$$

b. Xác định doanh thu có lãi trong năm kế hoạch

Căn cứ vào công thức xác định doanh thu hoà vốn trên, doanh thu có lãi cần phải xác định kế hoạch lợi nhuận trước thuế thu nhập và công thức xác định như sau:

$$M = \frac{F_d + L_{TT}}{L'_g - F'_b} \times 100$$

Căn cứ vào ví dụ trên, khách sạn A xây dựng kế hoạch lợi nhuận trước thuế thu nhập là 6500 triệu đồng, doanh thu bảo đảm lợi nhuận kế hoạch sẽ là (M)

$$M = \frac{10500 + 6500}{36,4 - 2} \times 100 = 49.418,6 \text{ triệu}$$

c. Phương pháp xác định số ngày khách lưu trú tại điểm hoà vốn

Số ngày khách lưu trú tại điểm hoà vốn là giới hạn để đánh giá hiệu quả kinh doanh lưu trú, nếu số ngày cho thuê buồng, thấp hơn tại điểm hoà vốn là kinh doanh thua lỗ và lớn hơn điểm hoà vốn là kinh doanh có lãi

Để xác định số ngày khách lưu trú tại điểm hoà vốn, chúng ta đặt chi phí cố định cả năm cho 1 buồng 1 ngày đêm (F_d), trong chi phí khả biến (F_b), số ngày khách lưu trú tại khách sạn (N_k) và giá cho thuê buồng (Z_b) và 1 buồng bố trí 2 khách, ta lập phương trình sau:

$$N \cdot \frac{1}{2} Z_b = F_d + \frac{1}{2} F_b \cdot N \quad (34)$$

$$\frac{N \cdot Z_b}{2} - \frac{F_b \cdot N}{2} = F_d$$

$$N \cdot Z_b - F_b \cdot N = 2F_d$$

$$N \cdot (Z_b - F_b) = 2F_d$$

$$N_h = \frac{2F_d}{Z_b - F_b}$$

F_d - Chi phí cố định là những chi phí không thay đổi theo số ngày khách lưu trú như: khấu hao tài sản cố định, chi phí quản lý, chi phí tiền lương theo thời gian, chi phí vật rẻ tiền chóng hỏng.

F_b - Chi phí khả biến là những khoản chi phí biến đổi theo số ngày khách lưu trú như chi phí điện nước, chi phí tiêu hao vật chất, vv.. bình quân 1 khách.

Z_b - Giá cho thuê buồng (một buồng có 2 khách)

N_h - Số ngày khách lưu trú thực tế.

Ví dụ: Khách sạn Phượng Hoàng có 100 buồng, giá cho thuê buồng bình quân 530.000 đồng/ ngày đêm, chi phí cố định cả năm là 13.929 triệu đồng, chi phí khả biến bình quân 1 buồng 1 ngày đêm là 55.000 đồng. Số ngày khách lưu trú tại điểm hoà vốn là:

$$N_h = \frac{2 \times 13.929.000.000}{530.000 - 55.000} = 56.280 \text{ ngày khách}$$

Căn cứ vào số ngày khách lưu trú tại thời điểm hoà vốn, tiến hành xác định số ngày khách kinh doanh có lãi theo công thức sau (N_{CL})

$$N_{CL} = N_{KCS} - N_h \quad (35)$$

N_{KCS} - Số ngày khách theo công suất được xác định như sau:

$$N_{KCS} = S \times R \times 360 \text{ ngày} \quad (36)$$

S- Số buồng
R - Số khách bố trí 1 buồng

Ví dụ: Khách sạn Phụng Hoàng có 100 buồng, mỗi buồng bố trí 2 khách và số ngày khách tại thời điểm hoà vốn là 28.140 ngày khách. Số ngày khách kinh doanh có lãi là:

$$N_{cl} = 100 \times 2 \times 360 \text{ ngày} - 56.280 = 15.720 \text{ ngày}$$

Lợi nhuận của số ngày khách kinh doanh có lãi được xác định theo công thức:

$$L = \frac{N_{cl} \times (Z_b - F_b)}{2} \times H_b$$

L - Lợi nhuận

H_b - Hệ số sử dụng buồng

Căn cứ vào số liệu tính toán trên,

Nếu hệ số sử dụng buồng 0,8 thì lợi nhuận của số ngày khách kinh doanh có lãi sẽ là:

$$L = \frac{15.720 \cdot (530.000 - 35.088)}{2} \times 0,8 = 2.986,8 \text{ triệu đồng}$$

6.2. Những biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh lưu trú

Để nâng cao hiệu quả kinh doanh lưu trú, các khách sạn thường áp dụng một số biện pháp sau:

6.2.1. Nhóm biện pháp thu hút khách

Như các chương trên đã đề cập, thu hút khách là mục tiêu chiến lược quan trọng của kinh doanh khách sạn, đóng vai trò quyết định tăng doanh thu, nâng cao hệ số sử dụng buồng và tăng lợi nhuận. Vì vậy, các khách sạn áp dụng những biện pháp sau để thu hút khách:

- Đầu tư xây dựng thương hiệu, quảng cáo thương hiệu, xây dựng và đăng ký trang web. Đây là biện pháp quan trọng nhằm giới thiệu hình ảnh và hoạt động kinh doanh của khách sạn cho nhân dân trong nước và nước ngoài biết đến khách sạn, tạo cơ hội để khách lựa chọn chuyến đi du lịch.

- Xây dựng và hoàn thiện chính sách sản phẩm theo hướng đa dạng hoá, và chất lượng cao sản phẩm và dịch vụ. Khách sạn phát triển nhiều sản phẩm và dịch vụ để khách có điều kiện lựa chọn sản phẩm và dịch vụ phù hợp với nhu cầu, phải chú trọng chất lượng sản phẩm và chất lượng phục vụ khách cao nhất, nâng cao uy tín và vị thế của khách sạn trên thị trường.

- Hoàn thiện chính sách thu hút khách, cần tập trung vào những vấn đề trọng tâm: áp dụng chính sách linh hoạt phù hợp từng đối tượng khách, có phân biệt 1 số đối tượng khách cần quan tâm, áp dụng chính sách khuyến mại, tặng quà nhân ngày sinh nhật và lễ tết, chú ý đến khách quay lại, vv...

- Thiết lập và mở rộng quan hệ với các công ty lữ hành trong và ngoài nước, phát triển các đại lý bán sản phẩm của khách sạn. Để biện pháp này được phát triển và thực hiện, khách sạn cần áp dụng linh hoạt đòn bẩy kinh tế, thực hiện chế

độ khuyến khích bằng lợi ích vật chất, tạo sự tin cậy lẫn nhau và cùng nhau giải quyết những khó khăn của các đối tác, giúp đỡ lẫn nhau.

6.2.2. Nhóm giải pháp đối với nhân viên

Nhân viên hoạt động trong khách sạn giữ vai trò quan trọng đối với phát triển kinh doanh, đặc biệt tạo ra sản phẩm, quyết định chất lượng phục vụ khách và nâng cao hiệu quả kinh doanh. Vì vậy, khách sạn cần quan tâm đặc biệt đến xây dựng đội ngũ nhân viên đủ về số lượng, đồng bộ về cơ cấu, cao về chất lượng. Để thực hiện mục tiêu chiến lược này, khách sạn cần áp dụng các biện pháp sau:

- Tuyển chọn nhân viên mới phải đúng tiêu chuẩn, đặc biệt là trình độ nghiệp vụ, ứng xử có văn hoá, sử dụng tốt một ngoại ngữ và có ngoại hình cân đối.
- Tổ chức các lớp bồi dưỡng nghiệp vụ theo từng chuyên môn, tổ chức học ngoại ngữ tại cơ sở, tổ chức đi tham quan những khách sạn có uy tín.
- Quản lý nhân viên bằng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật, định mức lao động, định mức sử dụng trang thiết bị, định mức chi phí.
- Áp dụng rộng rãi chế độ khuyến khích bằng lợi ích vật chất, áp dụng các hình thức trả lương khoán, xây dựng chế độ thưởng phạt rõ ràng, cụ thể.

6.2.3. Nhóm biện pháp đầu tư đổi mới và nâng cấp trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách

Trang thiết bị và tiện nghi phục vụ giữ vai trò quan trọng trong kinh doanh lưu trú, bộ phận quan trọng cấu thành sản phẩm và chất lượng phục vụ khách. Vì vậy, các nhà quản lý kinh doanh khách sạn rất quan tâm đầu tư đổi mới và nâng cấp các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách. Để thực hiện định hướng này, các khách sạn áp dụng các biện pháp sau:

- Trang thiết bị và tiện nghi phục vụ ở một số buồng theo nền văn hoá một số nước là thị trường khách mục tiêu.
- Có kế hoạch định kỳ thay thế từng bước các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ cũ, lạc mos bằng những trang bị và tiện nghi phục vụ mới phù hợp với mos thời đại và văn minh.
- Trang thiết bị và tiện nghi phục vụ trong buồng phải đồng bộ về kiểu dáng, đồng bộ nguồn cung cấp (nơi sản xuất), đồng bộ về nguyên liệu chế tạo thiết bị.

TÓM TẮT CHƯƠNG VI

Sinh viên nghiên cứu chương này yêu cầu phải nắm vững những nội dung cơ bản sau:

1. Những nhiệm vụ chủ yếu của kinh doanh lưu trú: cung ứng các sản phẩm lưu trú và các dịch vụ bổ trợ với chất lượng cao cho khách; đầu tư nhân tài vật lực xây dựng thương hiệu và quảng cáo, xây dựng và hoàn thiện quy trình phục vụ khách khoa học và hợp lý với chất lượng tốt nhất, bảo đảm an toàn tuyệt đối về người và tài sản của khách lưu trú; bảo đảm hiệu quả kinh doanh; thực hiện các nghĩa vụ, trách nhiệm đối với xã hội.

2. Đặc điểm kinh doanh lưu trú: đặc điểm về đối tượng khách; đặc điểm về sản phẩm, đặc điểm về hoạt động kinh doanh.

3. Cơ cấu tổ chức kinh doanh và chức năng nhiệm vụ của các bộ phận: lễ tân, phục vụ buồng, tiền sảnh và bảo vệ, dịch vụ bổ trợ.

4. Yêu cầu chung về trang thiết bị và tiện nghi phục vụ: trang thiết bị và tiện nghi phục vụ phải phù hợp với thứ hạng của khách sạn; trang thiết bị và tiện nghi phục vụ phải bền, có kiểu dáng đẹp, phải đảm bảo vệ sinh và dễ làm vệ sinh, phải đảm bảo an toàn khi sử dụng.

5. Quy trình nghiệp vụ kinh doanh lưu trú: nghiên cứu thị trường, tổ chức thị trường và bán sản phẩm, đón tiếp khách, phục vụ khách lưu trú, tiễn khách rời khỏi khách sạn.

6. Phương pháp xác định giá cho thuê buồng: phương pháp xác định giá thành, phương pháp xác định lợi nhuận, phương pháp xác định giá cho thuê buồng.

7. Kinh doanh các dịch vụ bổ trợ: dịch vụ vận chuyển, dịch vụ hội trường, dịch vụ vật lý trị liệu.

8. Hiệu quả kinh doanh lưu trú: các chỉ tiêu hiệu quả, những biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh lưu trú.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích những nhiệm vụ chủ yếu của kinh doanh lưu trú.
2. Phân tích những đặc điểm kinh doanh lưu trú và cơ cấu tổ chức kinh doanh và chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận.
3. Phân tích quy trình nghiệp vụ kinh doanh lưu trú.
4. Các chỉ tiêu hiệu quả và các biện pháp nâng cao hiệu quả kinh doanh lưu trú.

CHƯƠNG VII

QUẢN LÝ TÀI CHÍNH KHÁCH SẠN

I. Khái niệm, nội dung và vai trò quản lý tài chính

1.1-Khái niệm về quản lý tài chính

Tài chính là một phạm trù kinh tế gắn với phạm trù giá trị. Tài chính doanh nghiệp là hệ thống các quan hệ kinh tế phát sinh trong quá trình phân phối và sử dụng toàn bộ tài sản biểu hiện bằng tiền nhằm đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Tài chính là một trong những nguồn lực quan trọng của các ngành kinh tế nói chung và ngành kinh doanh khách sạn nói riêng, nói đến tài chính trong kinh doanh trước hết phải nói đến vốn đầu tư và vốn kinh doanh. Vì vậy, tài chính giữ vị trí quan trọng đối với hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Hoạt động tài chính dựa trên cơ sở kế hoạch kinh doanh đã được xác lập tiến hành xây dựng kế hoạch tài chính mà nội dung quan trọng là huy động các nguồn vốn kinh doanh và đề ra các giải pháp sử dụng các nguồn vốn đạt hiệu quả cao nhất.

Trong kinh doanh khách sạn hoạt động tài chính có vai trò quan trọng thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn, bảo đảm nhu cầu vốn để mở rộng kinh doanh đáp ứng nhu cầu du lịch không ngừng tăng lên, nâng cao vị trí của ngành du lịch nói chung và ngành khách sạn nói riêng. Hiệu quả sử dụng của đồng vốn kinh doanh là tạo ra lợi nhuận ngày càng cao, đáp ứng yêu cầu quy luật tái sản xuất mở rộng và giải quyết các vấn đề xã hội.

Từ những vai trò của hoạt động tài chính trên có thể rút ra khái niệm về hoạt động tài chính: *Quản lý tài chính là quản lý hoạt động tài chính hướng vào huy động và sử dụng có hiệu quả nguồn lực tài chính của khách sạn.*

1.2. Nội dung quản lý tài chính khách sạn.

Quản lý tài chính khách sạn là một trong những nội dung cơ bản của quản lý kinh doanh khách sạn, quản lý tài chính của kinh doanh khách sạn gồm những nội dung cơ bản sau:

- Căn cứ vào chiến lược và kế hoạch kinh doanh tiến hành xây dựng chiến lược và kế hoạch tài chính, là nội dung quan trọng của quản lý tài chính khách sạn. Nội dung cơ bản của chiến lược và kế hoạch tài chính là tạo nguồn vốn đáp ứng nhu cầu phát triển kinh doanh và lập phương án sử dụng các nguồn vốn đạt hiệu quả cao.

- Xuất phát từ chiến lược và kế hoạch tài chính, quản lý tài chính phải tìm kiếm phát hiện các nguồn vốn và áp dụng các biện pháp hữu hiệu để huy động vốn theo tốc độ phát triển kinh doanh.

- Quản lý sử dụng vốn có hiệu quả và ngăn chặn vốn thất thoát là nội dung quan trọng của quản lý tài chính doanh nghiệp khách sạn. Để thực hiện nội dung

này, bộ phận quản lý tài chính phải xây dựng quy chế quản lý và sử dụng vốn, phân bổ vốn cho các bộ phận phải xuất phát từ tiến độ thực hiện kế hoạch và quy chế quản lý về sử dụng vốn.

- Để thực hiện mục tiêu của chiến lược kinh doanh và phát triển kinh doanh bền vững của doanh nghiệp du lịch, nội dung có ý nghĩa quan trọng là quản lý chi phí và nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí và nâng cao lợi nhuận trên đồng vốn bỏ ra kinh doanh, xuất phát từ đặc điểm hoạt động du lịch, tiết kiệm chi phí không có nghĩa là cắt giảm chi phí phục vụ khách mà hiệu tiết kiệm chi phí là sử dụng đồng chi phí phục vụ tốt nhất và phục vụ nhiều nhất khách du lịch.

- Phân tích kết quả hoạt động tài chính là một nội dung không kém phần quan trọng của quản lý tài chính. Nội dung phân tích bao gồm: phân tích kết quả huy động các nguồn tài chính, sự biến động tài chính, hiệu quả hoạt động kinh doanh, phân tích những nguyên nhân làm tăng hiệu quả hoặc hiệu quả kinh doanh đạt thấp, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp và biện pháp để nâng cao hiệu quả hoạt động tài chính của khách sạn.

1.3. Vai trò của quản lý tài chính

Quản lý tài chính là một nội dung quan trọng của quản lý kinh doanh khách sạn. Từ sự phân tích nội dung ở phần trên, quản lý tài chính có vai trò đặc biệt đối với phát triển hoạt động kinh doanh của các khách sạn thể hiện trên các mặt sau:

- Quản lý tài chính đóng vai trò quan trọng để thực hiện chiến lược và kế hoạch của khách sạn, nó đáp ứng nhu cầu vốn cho khách sạn để mở rộng kinh doanh. Như chúng ta đều biết, mở rộng quy mô kinh doanh phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan và chủ quan, trong đó yếu tố huy động vốn giữ vị trí quan trọng, không có vốn hoặc đồng vốn ít ỏi thì không thể mở rộng quy mô. Quy mô kinh doanh càng phát triển kéo theo nhiều lĩnh vực cũng phát triển theo và hiệu quả kinh doanh tăng lên.

- Một trong những mục tiêu của quản lý tài chính khách sạn là bố trí và sử dụng đạt hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp, nghĩa là một đồng vốn đầu tư vào kinh doanh phải đạt lợi nhuận cao nhất. Để đạt được mục tiêu này, quản lý tài chính khách sạn phải lựa chọn nguồn vốn huy động có lãi suất thấp, tiết kiệm vốn nhưng đạt doanh thu cao, quản lý chặt chẽ chi phí và tiết kiệm chi phí kinh doanh.

- Như phân trên đã đề cập, một trong những nội dung của quản lý tài chính là quản lý theo quy chế và bằng hệ thống định mức. Như vậy, quản lý tài chính doanh nghiệp góp phần thiết lập cơ chế quản lý doanh nghiệp vừa chặt chẽ, vừa thông thoáng, thiết lập kỷ cương trong việc thực hiện nhiệm vụ kinh doanh của khách sạn.

- Kiểm tra và giám sát mọi hoạt động tài chính nhằm bảo đảm sự lành mạnh tài chính, hướng mọi hoạt động tài chính vào thực hiện chiến lược và kế hoạch kinh doanh, ngăn chặn hiện tượng tiêu cực tham ô lãng phí trong khách sạn.

II. Vốn kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn

2.1. Cơ cấu vốn kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn

Vốn kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ tài sản của khách sạn, vốn kinh doanh của doanh nghiệp khách sạn bao gồm vốn cố định và vốn lưu động.

2.1.1. Vốn cố định

Vốn cố định biểu hiện bằng tiền toàn bộ tài sản cố định. Tài sản cố định là tư liệu lao động hội tụ đủ hai điều kiện: tài sản có giá trị lớn và thời gian sử dụng tương đối dài.

Tài sản cố định trong ngành du lịch bao gồm: các công trình kiến trúc xây dựng các khách sạn, nhà hàng, công trình xây dựng cơ sở hạ tầng trong khuôn viên của các cơ sở khách sạn quản lý, các trang thiết bị kỹ thuật phục vụ khách sạn có giá trị cao và thời gian sử dụng tương đối dài theo quy định của pháp luật.

Trong quá trình sử dụng, giá trị tài sản cố định dần dần hao mòn được chuyển vào giá thành và chi phí kinh doanh gọi là khấu hao tài sản cố định và hình thành vốn khấu hao để tái tạo giản đơn tài sản cố định, chi phí khấu hao tài sản cố định hàng năm được xác định như sau:

$$F_{KH} = \frac{V_{cd}}{T_K} \quad (37)$$

F_{KH} - Chi phí khấu hao tài sản cố định

V_{cd} - Tổng số tài sản cố định

T_K - Số năm khấu hao tài sản cố định

Trong nền kinh tế thị trường để thu hồi vốn đầu tư nhanh các khách sạn thường xác định số năm khấu hao nhanh.

2.1.2. Vốn lưu động

Vốn lưu động là biểu hiện bằng tiền của toàn bộ tài sản lưu động, bao gồm:

- Vốn hàng hóa, nguyên liệu là biểu hiện bằng tiền của giá trị dự trữ bình quân hàng hóa, nguyên liệu.

- Vốn phí hàng hóa là biểu hiện bằng tiền của tài sản lưu động không phải hàng hóa gồm: vật rẻ tiền chóng hỏng là những tài sản có giá trị thấp và thời gian sử dụng dưới 1 năm, vốn bao bì, vv...

- Vốn bằng tiền bao gồm tiền mặt tồn quỹ, tiền giữ ngân hàng, các chứng chỉ có giá trị bằng tiền như séc, cổ phiếu ...

Vốn lưu động trong ngành kinh doanh khách sạn có những đặc điểm:

- Sản phẩm của khách sạn chủ yếu là dịch vụ nên vốn lưu động ứng trước mua sắm trang thiết bị, tiện nghi phục vụ và trả công lao động gắn liền nên quá trình vận động của nó, gắn liền với chu kỳ sử dụng các trang thiết bị.

- Vốn hàng hóa, nguyên liệu và vốn bằng tiền, vốn trong thanh toán kinh doanh khách sạn luôn luôn vận động và thay đổi hình thái giá trị của nó, nghĩa là H-T và T-H.

2.1.3. Tốc độ chu chuyển vốn lưu động

Tốc độ chu chuyển vốn lưu động là một trong những chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn. Tốc độ chu chuyển vốn được thể hiện bằng 2 chỉ tiêu:

- Số vòng (lần) chu chuyển vốn được xác định bằng công thức:

$$L_{CC} = \frac{M}{\bar{V}_e} \quad (38)$$

L_{CC} - Số lần (số vòng) chu chuyển vốn

M - Tổng doanh thu

V_e - Vốn lưu động bình quân

Nếu như vốn lưu động bình quân tháng, thì xác định theo công thức sau:

$$\bar{V}_{lt} = \frac{V_{dk} + V_{ck}}{2} \quad (39)$$

V_{dk} - Vốn lưu động đầu tháng

V_{ck} - Vốn lưu động cuối tháng

Vốn lưu động bình quân quý xác định vốn lưu động bình quân các tháng:

$$\bar{V}_{lq} = \frac{\bar{V}_{lt1} + \bar{V}_{lt2} + \bar{V}_{lt3}}{3} \quad (40)$$

Và vốn lưu động bình quân năm thì tính theo vốn lưu động bình quân 4 quý:

$$\bar{V}_{ln} = \frac{\bar{V}_{lq1} + \bar{V}_{lq2} + \bar{V}_{lq3} + \bar{V}_{lq4}}{4} \quad (41)$$

- Số ngày chu chuyển vốn lưu động được xác định bằng công thức sau (tcc):

$$t_{CC} = \frac{T}{L_{CC}} \quad (42)$$

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn Phương Hoàng năm 2010 tổng doanh thu là 28.5 tỷ đồng, mức vốn lưu động bình quân quý I là 750 triệu, quý II là 680 triệu, quý III là 760 triệu, quý IV là 760 triệu. Xác định tốc độ chu chuyển vốn lưu động.

- Trước hết xác định mức vốn lưu động bình quân năm 2010:

$$V_{110} = \frac{750 + 680 + 660 + 760}{4} = 712,5 \text{ triệu}$$

- Số vòng chu chuyển vốn lưu động:

$$L_{CC} = \frac{28500}{712,5} = 40 \text{ vòng}$$

- Số ngày chu chuyển vốn lưu động năm 2010

$$t_{cc} = \frac{360}{40} = 9 \text{ ngày}$$

2.2. Phương pháp xác định kế hoạch vốn lưu động

2.2.1. Kế hoạch đầu tư mua sắm trang thiết bị

Kế hoạch đầu tư xây dựng cơ bản đã được đề cập ở học phần kinh tế du lịch, ở đây chúng ta chỉ đề cập kế hoạch mua sắm trang thiết bị để thay thế và bổ sung. Xuất phát từ yêu cầu nâng cao chất lượng phục vụ khách các khách sạn định kỳ thay đổi các trang thiết bị và bổ sung những thiết bị mới. Vì vậy, cần xây dựng kế hoạch đầu tư mua sắm các trang thiết bị kỹ thuật để thay thế và bổ sung từng bộ phận trong khách sạn.

Xây dựng kế hoạch này phải căn cứ vào định kỳ số lượng trang thiết bị cần thay thế và các thiết bị cần bổ sung. Định kỳ thay thế này căn cứ vào giá trị và giá trị sử dụng từng loại thiết bị và yêu cầu mua sắm các trang thiết bị thay thế. Ví dụ định kỳ thay thế các trang thiết bị đồ gỗ (giường tủ, bàn ghế) thường định kỳ thay thế từ 5 năm- 7 năm, yêu cầu mua sắm trang thiết bị đồ gỗ thay thế phải theo Mode của thời đại, đẹp hơn và có tính thẩm mỹ.

Để bảo đảm hiệu quả kinh tế và khả năng tài chính, việc mua sắm các trang thiết bị phải thay thế từng loại trang thiết bị của từng bộ phận trong khách sạn, không nên thay thế đồng loạt nhiều loại thiết bị trong năm. Kế hoạch tài chính mua sắm trang thiết bị được xác định bằng công thức:

$$V_{tt} = \sum_{i=1}^n T_{bi} \times Z_i \quad (43)$$

V_{tb} - Vốn đầu tư mua sắm trang thiết bị thay thế

T_{bi} - Số lượng thiết bị có mức giá i

Z_i - Mức giá của loại thiết bị i

2.2.2. Phương pháp xác định kế hoạch vốn dự trữ hàng hoá nguyên liệu

Ngoài kinh doanh lưu trú, khách sạn còn phục vụ ăn uống và hàng hoá. Vì vậy để đảm bảo kinh doanh liên tục, khách sạn cần có mức dự trữ nguyên liệu và hàng hoá. Mức dự trữ hàng hoá và nguyên liệu bình quân (D_v) được xác định bằng công thức sau:

$$D_v = \frac{M_v}{L_{CDK}} \quad (44)$$

M_v - Doanh thu kế hoạch (theo giá vốn)

L_{CDK} - Số lần chu chuyển dự trữ hàng hoá

L_{CDK} được xác định theo 2 phương pháp sau :

- Trường hợp số lần chu chuyển dự trữ tăng dần (hay giảm dần) năm sau so năm trước. Công thức xác định như sau:

$$L_{CDK} = L_{CD1} + \frac{\sum(L_{CDi} - L_{CDi-1})}{n-1} \quad (45)$$

L_{CD1} - Số lần chu chuyển dự trữ hàng hoá và nguyên liệu kỳ báo cáo

L_{CDi} - Số lần chu chuyển dự trữ hàng hoá và nguyên liệu năm i thời kỳ báo cáo
 n - Số năm

- Trường hợp số lần chu chuyển dự trữ tăng giảm thất thường, Số lần chu chuyển dự trữ hàng hoá, nguyên liệu kế hoạch được xác định theo công thức sau:

$$L_{CDK} = \frac{\sum_{i=1}^n L_{CDi}}{n} \quad (46)$$

Ví dụ: theo số liệu thống kê của khách sạn Phượng Hoàng qua các năm như sau:

ĐV: triệu đồng

Chỉ tiêu	2006	2007	2008	2009	2010	KH 2011
1. Tổng doanh thu	22.600	24.410	26.850	30.070	33.680	37.046
2. Tổng doanh thu theo giá vốn	18.532	20.260	22.150	25.000	27.620	30.750
3. Mức dự trữ hàng hoá và nguyên liệu b/q	458	512	536	588	682	
4. Số lần chu chuyển	40,5	39,6	41,3	42,5	40,5	

Theo số liệu ở biểu trên cho thấy, số lần chu chuyển dự trữ qua các năm tăng giảm thất thường và áp dụng công thức trên, số lần chu chuyển dự trữ hàng hoá và nguyên liệu kế hoạch năm 2011 sẽ là:

$$L_{CDK} = \frac{40.5 + 39.6 + 41.3 + 42.5 + 40.5}{5} = 40,9$$

Và mức dự trữ hàng hoá và nguyên liệu kế hoạch năm 2011 sẽ là:

$$Dv = \frac{30750}{40.9} = 752 \text{ triệu đồng}$$

2.2.3. Phương pháp xác định nhu cầu vốn tiền mặt để đảm bảo chi tiêu thường xuyên

Để đảm bảo kinh doanh bình thường và liên tục các khách sạn cần phải chi tiêu các khoản thường xuyên như: trả lương cho nhân viên, chi phí điện nước, chi phí quảng cáo, chi phí vận chuyển, chi phí nhiên liệu, trả lợi tức tiền vay, chi phí giao dịch, vv... Xác định nhu cầu vốn tiền mặt cho chi tiêu thường xuyên căn cứ vào kế hoạch chi phí không bao gồm khấu hao tài sản cố định, ở phần sau ta sẽ đề cập và tốc độ chu chuyển tiền mặt.

Xác định theo phương pháp thứ nhất như sau:

$$V_{CT} = \frac{F_K}{L_{CTM}} \quad (47)$$

V_{CT} - Nhu cầu vốn chi tiêu tiền mặt (dự trữ tiền mặt)

F_K - Tổng chi phí kế hoạch không bao gồm khấu hao TSCĐ
 L_{CTM} - Số lần chu chuyển tiền mặt

Phương pháp thứ 2: Nhu cầu vốn tiền mặt cho chi tiêu thường xuyên cũng có thể xác định theo công thức sau:

$$V_{CT} = V_{tn} \times T_V \quad (48)$$

V_{tn} - Mức chi tiêu tiền mặt bình quân 1 ngày

T_V - Định mức số ngày bảo đảm chi tiêu

Ví dụ: Theo kế hoạch của khách sạn Phương Hoàng năm 2011, tổng chi phí kinh doanh không bao gồm khấu hao TSCĐ là 16.020 triệu đồng, mức chi tiêu tiền mặt bình quân 1 ngày là 44,5 triệu đồng, tốc độ chu chuyển vốn tiền mặt là 32 vòng. Nhu cầu tiền mặt cho chi tiêu thường xuyên sẽ là:

-Theo phương pháp 1:

$$V_{CT} = \frac{16.020}{32} = 500 \text{ triệu}$$

-Theo phương pháp 2:

$$V_{CT} = \frac{16.020}{360} \times \frac{360}{32} = 500 \text{ triệu}$$

2.3. Huy động vốn

Huy động vốn giữ vị trí quan trọng đối với thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh khách sạn. Xuất phát từ đặc điểm vận động vốn đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật và vốn lưu động, nên kế hoạch phát triển các nguồn vốn này cũng có những đặc điểm riêng:

2.3.1. Huy động vốn đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật

Vốn đầu tư xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật để hình thành tài sản cố định, chu kỳ vận động càng dài và xuyên suốt quá trình sử dụng tài sản cố định, hay nói cách khác chu kỳ vận động thường khớp với thời gian khấu hao tài sản cố định (theo cách hạch toán). Vì vậy, huy động vốn để đầu tư thường tập trung vào các nguồn sau :

- Vốn tự có của các nhà đầu tư.
- Thu hút vốn đầu tư nước ngoài để hình thành doanh nghiệp liên doanh.
- Huy động các cá nhân và các tổ chức góp vốn đầu tư để hình thành công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần.
- Vay dài hạn hoặc trung hạn ngân hàng.
- Tăng vốn cổ phần để mở rộng kinh doanh bằng phát hành cổ phiếu thông qua thị trường chứng khoán.

2.3.2. Huy động vốn lưu động

Trong quá trình kinh doanh, các khách sạn thường xảy ra hai trường hợp: trường hợp thứ nhất có thể thừa vốn do kinh doanh phát triển chưa cao, trường

hợp thứ hai thường là thiếu vốn kinh doanh do vốn tự có ít và tốc độ kinh doanh khá nhanh. Thiếu vốn tất yếu phải có kế hoạch huy động các nguồn vốn sau:

- Bổ sung vốn tự có bằng con đường tăng lợi nhuận và tiết kiệm chi tiêu những khoản chi xét thấy chưa cần thiết.

- Tín dụng thương mại các khoản nợ phải trả nhưng chưa đến kỳ phải trả như mua hàng hoá nguyên liệu, trả lương nhân viên, trả nợ ngân hàng, vv... Khách sạn có thể sử dụng nguồn vốn này để đáp ứng nhu cầu kinh doanh.

- Tín dụng ngân hàng ngắn hạn.

III. Chi phí kinh doanh

3.1. Chi phí kinh doanh khách sạn

3.1.1. Vị trí của chi phí kinh doanh khách sạn

Chi phí kinh doanh của khách sạn là biểu hiện bằng tiền lao động xã hội cần thiết hao phí để tổ chức cung ứng sản phẩm và phục vụ khách ở khách sạn.

Trong kinh doanh khách sạn, chi phí kinh doanh là một trong các chỉ tiêu phản ánh chất lượng phục vụ khách và hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn. Vì vậy, chi phí kinh doanh và phần đầu hạ thấp chi phí kinh doanh giữ vị trí quan trọng đối với hoạt động kinh doanh khách sạn:

- Chi phí kinh doanh là chi phí cần thiết và là phương tiện để bảo đảm khách sạn thực hiện các chức năng của mình là đáp ứng nhu cầu du lịch không ngừng tăng lên và trở thành hiện tượng xã hội.

- Chi phí kinh doanh khách sạn và chất lượng phục vụ khách có quan hệ chặt chẽ với nhau. Phần đầu hạ thấp chi phí và nâng cao chất lượng phục vụ khách là mục tiêu kinh doanh của khách sạn. Tương chừng chúng có mối quan hệ trái ngược nhau nhưng lại có tác động lẫn nhau, thúc đẩy lẫn nhau để đạt mục tiêu kinh doanh. Vấn đề này đòi hỏi lãnh đạo kinh doanh khách sạn cần đặc biệt quan tâm và thể hiện tài năng của nhà quản lý. Phần đầu hạ thấp chi phí kinh doanh nhưng chất lượng phục vụ khách sạn tốt, có chất lượng cao là mục tiêu phần đầu của nhà quản lý kinh doanh khách sạn.

- Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh gay gắt muốn đứng vững vị trí của khách sạn trên thị trường các khách sạn cần phải đầu tư chi phí quảng cáo và các biện pháp cạnh tranh, chi phí tăng và có thể bị thua lỗ. Để khắc phục tình trạng này đòi hỏi khách sạn phải có phương án quản lý chi tiêu chặt chẽ hơn, phải tiết kiệm các khoản chi tiêu có thể tiết kiệm được, đặc biệt chi tiêu quản lý.

- Phần đầu hạ thấp chi phí kinh doanh là một biện pháp quan trọng để tăng lợi nhuận, đây là mục tiêu kinh doanh của khách sạn.

3.1.2. Nội dung chi phí kinh doanh khách sạn

Như trên đã đề cập, chi phí kinh doanh là lao động xã hội cần thiết hao phí để phục vụ khách của khách sạn. Bao gồm những chi phí sau :

- Chi phí có quan hệ đến sử dụng cơ sở vật chất kỹ thuật, các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách sạn gồm: chi phí khấu hao tài sản cố định và thay

trang thiết bị kỹ thuật, chi phí thuê nhà và công cụ, chi phí vật rẻ tiền chóng hỏng, chi phí sửa chữa lớn và sửa chữa nhỏ trang thiết bị.

- Chi phí có quan hệ đến sử dụng lao động gồm: tiền lương và các khoản phụ cấp lương, bảo hiểm xã hội, chi phí đào tạo bồi dưỡng lao động.

- Chi phí sản xuất kinh doanh gồm: chi phí điện nước, chi phí vận chuyển nguyên liệu hàng hoá, chi phí bảo quản....

- Chi phí trả lợi tức tiền vay.

- Chi phí quản lý khách sạn bao gồm: chi phí khấu hao tài sản cố định văn phòng, tiền lương và phụ cấp của nhân viên quản lý, chi phí tư liệu văn phòng, chi phí điện nước, chi phí tiếp khách, chi phí nhiên liệu, chi phí bưu chính viễn thông, vv...

3.1.3. Phân loại chi phí kinh doanh

Chi phí kinh doanh khách sạn được phân loại theo một số chỉ tiêu phân loại sau:

a- Căn cứ vào mối quan hệ của chi phí với kinh doanh: chi phí kinh doanh khách sạn phân ra 2 loại sau:

- **Chi phí trực tiếp kinh doanh** là những khoản chi phí trực tiếp cung ứng các sản phẩm và phục vụ khách, bao gồm các loại sau:

+ Chi phí khấu hao tài sản cố định và trang thiết bị phục vụ khách.

+ Chi phí gia công ngoài chế biến các sản phẩm.

+ Tiền lương nhân viên trực tiếp phục vụ khách.

+ Chi phí điện nước.

+ Chi phí tiêu hao vật phẩm tiêu dùng phục vụ khách.

- **Chi phí gián tiếp:** là những chi phí không trực tiếp phục vụ khách bao gồm:

+ Chi phí quản lý khách sạn như khấu hao tài sản cố định và trang thiết bị văn phòng, tiền lương và các khoản phụ cấp lương các nhân viên quản lý, văn phòng phẩm, điện nước, tiếp khách

+ Chi phí quảng cáo hội chợ, triển lãm.

+ Chi phí trả lợi tức tiền vay.

b- Căn cứ vào quan hệ đến tổng doanh thu : chi phí kinh doanh khách sạn phân ra 2 loại :

- **Chi phí bất biến** là những chi phí không phụ thuộc vào biến đổi tổng doanh thu (cố định) bao gồm những chi phí sau :

+ Chi phí khấu hao tài sản cố định.

+ Chi phí tiền lương nhân viên theo hình thức trả lương thời gian.

+ Chi phí quản lý khách sạn.

+ Chi phí thuê nhà và công cụ....

- **Chi phí khả biến:** là những chi phí phụ thuộc vào biến doanh thu , nghĩa là doanh thu tăng những chi phí này cũng tăng theo bao gồm :

+ Chi phí điện nước.

+ Chi phí sản xuất sản phẩm.

- + Chi phí vật rẻ tiền.
- + Chi phí tiêu hao vật dùng phục vụ khách.
- + Chi phí quảng cáo.

3.1.4. Các chỉ tiêu chi phí kinh doanh

Chi phí kinh doanh khách sạn được thể hiện bằng 2 chỉ tiêu:

- **Chỉ tiêu tổng số chi phí:** là tổng tất cả các khoản mục chi phí, công thức:

$$F = \sum_{i=1}^n F_i \quad (49)$$

F - Tổng chi phí

F_i - Chi phí từng khoản mục i

Tổng số chi phí không phản ánh hiệu quả sử dụng chi phí, vì doanh thu tăng thì tổng chi phí tăng. Hiệu quả sử dụng chi phí phải thông qua so sánh chỉ số tăng doanh thu và chỉ số tăng tổng chi phí:

$$I_m = \frac{M_1}{M_o} \quad \text{và} \quad I_F = \frac{F_1}{F_o} \quad (50)$$

I_m - Chỉ số tăng (giảm) doanh thu

I_F - Chỉ số tăng (giảm) tổng chi phí

M_o, M₁ - Doanh thu kỳ gốc và kỳ báo cáo

F_o, F₁ - Tổng chi phí kỳ gốc và kỳ báo cáo

Hiệu quả sử dụng chi phí khi: I_m > I_F

- **Chỉ tiêu tỷ suất chi phí:** tỷ suất chi phí là tỷ lệ giữa tổng chi phí so với tổng doanh thu, công thức tính:

$$F' = \frac{F}{M} \cdot 100 \quad (51)$$

F' - Tỷ suất chi phí

F - Tổng chi phí

M - Tổng doanh thu

Tỷ suất chi phí là chỉ tiêu phản ánh hiệu quả sử dụng chi phí, tỷ suất chi phí giảm thì hiệu quả sử dụng chi phí tăng. Mức độ giảm chi phí thể hiện bằng công thức:

$$\pm F = \frac{(F'_1 - F'_o) \cdot M_1}{100} \quad (52)$$

± F - Mức giảm (tăng) chi phí

F'_o, F'₁ - Tỷ suất chi phí kỳ gốc và kỳ báo cáo

M₁ - Doanh thu kỳ báo cáo

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn Phương Hoàng trong 2 năm (2009-2010) như sau :

ĐV: triệu đồng

Chỉ tiêu	2009	2010	%
1. Tổng doanh thu	30.070	33.680	112,0
2. Tổng chi phí	5.864	6.466	110,3
3. Tỷ suất chi phí (F')	19,5	19,2	- 0,3

Từ số liệu tính được I_m và I_F

$$I_m = \frac{33.680}{30.070} \times 100 = 112\%$$

$$I_F = \frac{6.466}{5.864} \times 100 = 110,3\%$$

Từ đó cho thấy $I_m > I_F = 112 > 110,3$ như vậy sử dụng chi phí có hiệu quả.
Tỷ suất chi phí năm 2009 và 2010:

$$F'_{09} = \frac{5.864}{30.070} \times 100 = 19,5\%$$

$$F'_{10} = \frac{6.466}{48.113} \times 100 = 19,2\%$$

Và mức chi phí tiết kiệm được là:

$$- F = \frac{(19,2 - 19,5) \cdot 33.680}{100} = -101,0 \text{ triệu đồng}$$

3.2. Phương pháp xây dựng kế hoạch chi phí kinh doanh khách sạn

Xây dựng kế hoạch chi phí kinh doanh khách sạn có thể tiến hành bằng 2 phương pháp sau :

3.2.1. Phương pháp tổng hợp

Theo phương pháp này, phương pháp tổng hợp là phương pháp căn cứ vào số liệu tổng chi phí và tỷ suất chi phí kinh doanh tổng để xác định kế hoạch chi phí, công thức xác định như sau:

$$F_K = \frac{M_K \cdot F'_K}{100} \quad (53)$$

F_K - Tổng chi phí kinh doanh kế hoạch

M_K - Tổng doanh thu kế hoạch

F'_K - Tỷ suất chi phí kế hoạch

F'_K được xác định căn cứ vào tỷ suất chi phí của những năm trước đó, có 2 cách xác định:

- **Cách 1:** Nếu tỷ suất chi phí giảm (tăng) dần năm sau so với năm trước, công thức xác định:

$$F'_{\kappa} = F'_1 + \frac{\sum_{i=1}^n (F'_i - F'_{i-1})}{n-1} \quad (54)$$

F'_1 - Tỷ suất chi phí kỳ báo cáo

F'_i - Tỷ suất chi phí năm i

n - Số năm nghiên cứu

- **Cách 2:** Nếu như tỷ suất năm trước tăng giảm thất thường, công thức xác định như sau:

$$F'_{\kappa} = \frac{\sum_{i=1}^n F'_i}{n} \quad (55)$$

n - Số năm nghiên cứu

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn Phượng Hoàng, doanh thu và chi phí qua các năm như sau:

ĐV: triệu đồng

Chỉ tiêu	2007	2008	2009	2010
1. Tổng doanh thu	24.410	26.850	30.070	33.680
2. Tổng chi phí	4.955	5.343	5.864	6.466
- Tỷ suất chi phí	20.3	19.9	19.5	19.2

Theo số liệu ở biểu trên, tỷ suất chi phí qua các năm đều giảm dần phù hợp cách xác định thứ 1, tỷ suất kế hoạch năm 2011 sẽ là:

$$F'_{\kappa 11} = 19.2 - \frac{(19.9 - 20.3) + (19.5 - 19.9) + (19.2 - 19.5)}{4-1} = 18,84\%$$

Và tổng chi phí kế hoạch năm 2011 với doanh thu kế hoạch là 37.046 triệu đồng như sau:

$$F_{\kappa 11} = 37.046 \times 18,84\% = 6.979 \text{ triệu đồng}$$

3.2.2. Phương pháp xác định từng khoản mục

Theo phương pháp này, các khách sạn có thể xây dựng kế hoạch chi phí từng khoản mục chi phí, sau đó tổng hợp lại thành kế hoạch chi phí toàn khách sạn. Phương pháp xác định kế hoạch từng khoản mục chi phí áp dụng các phương pháp đã trình bày ở chương VI.

IV. Lợi nhuận kinh doanh khách sạn

4.1. Lợi nhuận và các chỉ tiêu lợi nhuận

Lợi nhuận là chênh lệch giữa tổng doanh thu và tổng chi phí. Tăng lợi nhuận là mục tiêu chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp nói chung và khách sạn nói riêng. Lợi nhuận được thể hiện bằng các chỉ tiêu sau:

- Lợi nhuận trước thuế thu nhập:

$$L_T = M - G - F \quad (56)$$

L_T - Lợi nhuận trước thuế thu nhập

M - Tổng doanh thu

G - Giá vốn (nguyên liệu chế biến và hàng hoá bán ra)

F - Tổng chi phí kinh doanh

- Lợi nhuận sau thuế (L_S):

$$L_S = L_T - L_T \times L'_{TN} \quad (57)$$

L'_{TN} - Tỷ suất thuế thu nhập doanh nghiệp theo quy định hiện hành 25%.

- Tỷ suất lợi nhuận sau thuế (L'_S): $L'_S = \frac{L_S}{M} \quad (58)$

Tỷ suất lợi nhuận sau thuế phản ánh hiệu quả kinh doanh, tỷ suất lợi nhuận sau thuế tăng lên thì hiệu quả kinh doanh tăng lên. Mức lợi nhuận tăng lên trong năm báo cáo so với năm trước (+ L_S) tính theo công thức sau:

$$+L_S = \frac{(L'_{S1} - L'_{S0})}{100} \times M_1 \quad (59)$$

L'_{S0} , L'_{S1} - Tỷ suất lợi nhuận sau thuế năm trước và năm báo cáo.

M_1 - Doanh thu năm báo cáo

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn Phương Hoàng trong năm 2009 và 2010 như sau:

ĐV: triệu đồng

Chỉ tiêu	2009	2010	%
1. Tổng doanh thu (M)	30.070	33.680	112,0
2. Trị giá vốn nguyên liệu và hàng hoá bán ra (G)	18.640	20.545	110,2
3. Tổng chi phí (F)	5.864	6.466	110,3
4. Lợi nhuận trước thuế (L_T)	5.566	6.669	119,8
5. Thuế thu nhập doanh nghiệp	1.392	1.667	119,8
6. Lợi nhuận sau thuế (L_S)	4.174	5.002	119,8
- Tỷ suất lợi nhuận (%)	13,9	14,8	+ 0,9

Căn cứ vào số liệu ở trên, tính toán các chỉ tiêu như sau:

- Lợi nhuận trước thuế năm 2009: $L_T = 30.070 - 18.640 - 5.864 = 5.566$
- Lợi nhuận trước thuế năm 2010: $L_T = 33.680 - 20.545 - 6.466 = 6669$
- Thuế thu nhập năm 2009 = $5.566 \times 25\% = 1.392$ triệu
- Thuế thu nhập năm 2010 = $6.669 \times 25\% = 1.667$ triệu
- Lợi nhuận sau thuế năm 2009: $L_S = 5.566 - 1.392 = 4.174$ triệu

- Lợi nhuận sau thuế năm 2010: $L_S = 6.669 - 1.667 = 5.002$ triệu
- Tỷ suất lợi nhuận (%) 2009 = $\frac{4.174}{30.070} \times 100 = 13,9\%$
- Tỷ suất lợi nhuận (%) 2010 = $\frac{5.002}{33.680} \times 100 = 14,8\%$
- Mức lợi nhuận sau thuế tăng lên năm 2010 so 2009 là:

$$\left(\frac{14,8 - 13,9}{100}\right) \times 33.680 = 303,12$$
 triệu đồng

4.2. Phương pháp xác định kế hoạch lợi nhuận

Xây dựng kế hoạch lợi nhuận có thể áp dụng một số phương pháp sau:

- Căn cứ vào kế hoạch doanh thu và kế hoạch chi phí, giá thành đã xây dựng, kế hoạch lợi nhuận được xác định dễ dàng hơn, cụ thể theo công thức:

$$L_{STK} = M_K - G_K - F_K \quad (60)$$

L_{STK} - Lợi nhuận sau thuế kế hoạch

M_K - Doanh thu kế hoạch

G_K - Giá vốn nguyên liệu và hàng hoá bán ra

F_K - Chi phí kinh doanh kế hoạch

- Căn cứ vào hiệu quả sử dụng đồng vốn, lợi nhuận sau thuế xác định theo công thức:

$$L_{STK} = \frac{V_K \times L'_{SK}}{100} \quad (61)$$

V_K - Tổng số vốn kinh doanh kế hoạch gồm vốn cố định và vốn lưu động

L'_{SK} - Tỷ lệ lợi nhuận sau thuế kế hoạch so với tổng số vốn kinh doanh

Xác định L'_{SK} căn cứ vào số liệu sức sinh lời trên đồng vốn của các năm trước và công thức tính như sau:

+ Nếu sức sinh lời trên đồng vốn tăng (giảm) dần năm sau so năm trước:

$$L'_{STK} = L'_{ST1} + \frac{\sum(L'_{STi} - L'_{STi-1})}{n-1} \quad (62)$$

L'_{ST1} - Sức sinh lời trên đồng vốn kỳ báo cáo

L'_{STi} - Sức sinh lời trên đồng vốn năm i

+ Nếu sức sinh lời trên đồng vốn tăng (giảm) thất thường qua các năm, công thức xác định như sau :

$$L'_{STK} = \frac{\sum_{i=1}^n L'_{STi}}{n} \quad (63)$$

Ví dụ: Theo số liệu thống kê của khách sạn Phương Hoàng, sức sinh lợi trên đồng vốn: năm 2006 là 8,5%; 2007- 9,1%; 2008 - 10,1% ; 2009 - 9,8% và 2010 - 9,7% và kế hoạch tổng số vốn kinh doanh 2011 là 60.000 triệu đồng. Sức sinh lời trên đồng vốn kế hoạch 2011 là:

$$L'_{STK} = \frac{8,5 + 9,1 + 10,1 + 9,8 + 9,7}{5} = 9,44\%$$

Và kế hoạch lợi nhuận sau thuế kế hoạch 2011 sẽ là:

$$L_{STK} = 60.000 \text{ triệu} \times 9,44\% = 5.664 \text{ triệu đồng}$$

- Sau khi xác định kế hoạch lợi nhuận sau thuế tiến hành xác định kế hoạch lợi nhuận trước thuế thu nhập theo công thức (L_{TT}):

$$L_{TT} = \frac{L_{STK}}{100 - T'_{TN}} \times 100 \quad (64)$$

T'_{TN} - Tỷ suất thuế thu nhập theo quy định của luật thuế thu nhập doanh nghiệp hiện nay là 25%.

Căn cứ vào ví dụ trên có thể xác định lợi nhuận trước thuế thu nhập kế hoạch năm 2011 là:

$$L_{TT} = \frac{5.664}{100 - 25} \times 100 = 7.552 \text{ triệu đồng}$$

V. Những biện pháp phân đầu hạ thấp chi phí và tăng lợi nhuận

Lợi nhuận và chi phí kinh doanh có quan hệ chặt chẽ với nhau, muốn tăng lợi nhuận phải phân đầu hạ thấp chi phí kinh doanh. Tăng lợi nhuận là mục tiêu chiến lược kinh doanh, thực hiện mục tiêu này các khách sạn cần áp dụng các biện pháp sau :

5.1. Muốn phân đầu hạ thấp tỷ suất chi phí và tăng lợi nhuận khách sạn cần **áp dụng đồng bộ các biện pháp thu hút khách và tăng tổng doanh thu** như đã trình bày ở chương IV

5.2. Các biện pháp phân đầu hạ thấp chi phí

Để phân đầu hạ thấp chi phí kinh doanh, các khách sạn cần áp dụng các biện pháp sau :

- Cần quan tâm đến xây dựng chiến lược huy động và quyền sử dụng vốn. Trước hết khách sạn chú ý chọn nguồn huy động vốn có tiềm lực và có lợi tức tiền vay có thể chấp nhận được để góp phần hạ thấp chi phí lợi tức tiền vay.

Đặc biệt biện pháp có ý nghĩa quan trọng lớn là biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, nâng cao tốc độ chu chuyển vốn thông qua các biện pháp định mức sử dụng vốn hợp lý, tạo vòng quay vốn nhanh.

- Quản lý mọi hoạt động kinh doanh khách sạn bằng hệ thống định mức kinh tế kỹ thuật như định mức sử dụng vốn, sử dụng nguyên vật liệu và tiêu hao vật tư, sử dụng trang thiết bị, định mức lao động... Xây dựng chế độ thưởng phạt phân đầu hoàn thành và vượt định mức, phạt các cá nhân và bộ phận không hoàn thành định mức.

- Quản lý chặt chẽ thu - chi tài chính đặc biệt quản lý chi tiêu phải tiết kiệm, chi những khoản chi không cần thiết và chi vượt định mức và vượt chế độ.

5.3. Các biện pháp tăng lợi nhuận

Ngoài hai nhóm biện pháp trên, các khách sạn cần chú ý áp dụng 1 số biện pháp gắn liền với lợi nhuận, cụ thể :

- Quản lý chặt chẽ giữa cung ứng các trang thiết bị, tiện nghi phục vụ khách và các nguyên liệu, hàng hoá. Cần áp dụng các biện pháp hạn chế “kế giá” làm cho giá cả cung ứng trang thiết bị và nguyên liệu hàng hoá tăng vọt, tạo thu nhập bất chính 1 số nhân viên phụ trách vấn đề này.

Đề ra các giải pháp hữu hiệu chống tiêu cực gây lãng phí và thất thoát tài sản, vốn liếng của khách sạn. Vì hiện nay vấn đề này đang có xu hướng phát triển.

TÓM TẮT CHƯƠNG VII

Sinh viên nghiên cứu chương này cần nắm vững những vấn đề cơ bản sau :

1- Khái niệm và nội dung quản lý tài chính các khách sạn : xây dựng chiến lược và kế hoạch tài chính, phát triển các nguồn tài chính và các biện pháp để huy động các nguồn vốn, quản lý sử dụng vốn đạt hiệu quả cao, quản lý chi phí kinh doanh và nâng cao hiệu quả sử dụng chi phí kinh doanh, phân tích kết quả hoạt động tài chính:

2- Vai trò của quản lý tài chính : thực hiện chiến lược kinh doanh và kế hoạch kinh doanh, bố trí và sử dụng vốn đạt hiệu quả cao, góp phần thiết lập cơ chế quản lý doanh nghiệp, bảo đảm sự lành mạnh tài chính.

3- Vốn lưu động và các chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn.

4- Phương pháp định kế hoạch vốn lưu động và các nguồn vốn cần huy động.

5- Chi phí kinh doanh, vị trí của chi phí kinh doanh đối với kinh doanh khách sạn, nội dung và phương pháp xây dựng kế hoạch chi phí.

6- Lợi nhuận và chỉ tiêu lợi nhuận, phương pháp xây dựng kế hoạch lợi nhuận.

7- Những biện pháp phân đầu hạ thấp chi phí và tăng lợi nhuận.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích nội dung quản lý tài chính của khách sạn.

2. Phân tích vai trò của quản lý tài chính khách sạn.

3. Phân tích vốn lưu động và các biện pháp nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động.

4. Phân tích các giải pháp hạ thấp chi phí kinh doanh và tăng lợi nhuận của kinh doanh khách sạn.

CHƯƠNG VIII

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN

I. Khái niệm và đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn

1.1. Khái niệm chất lượng

1.1.1. Khái niệm về chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm hay dịch vụ là một phạm trù phức tạp nên từ trước đến nay các nước đưa ra nhiều khái niệm về chất lượng dựa trên các cách tiếp cận khác nhau:

- Tổ chức kiểm tra chất lượng Châu Âu tiếp cận chất lượng sản phẩm theo mức thoả mãn nhu cầu cho rằng “ Chất lượng là mức phù hợp của sản phẩm đối với yêu cầu của người tiêu dùng.”

- Tiêu chuẩn quốc tế của Australia tiếp cận chất lượng trên góc độ người sử dụng đưa ra khái niệm “Chất lượng là sự phù hợp với mục đích”. Theo quan điểm, chất lượng sản phẩm hoàn toàn phụ thuộc vào người sử dụng sản phẩm.

- Tiêu chuẩn chất lượng của Pháp tiếp cận trên góc độ sản xuất đưa ra khái niệm: “ Chất lượng phải đáp ứng những chỉ tiêu kỹ thuật đề ra cho sản phẩm.” Khái niệm này dựa trên cơ sở những yêu cầu kỹ thuật đã định sẵn để sản xuất ra sản phẩm với chất lượng hoàn hảo và phù hợp với hệ thống sản xuất.

- Một số các học giả tiếp cận chất lượng sản phẩm theo quan điểm giá trị và đưa ra khái niệm chất lượng là quan hệ tỷ lệ giữa kết quả đạt được với chi phí bỏ ra, nói cách khác chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào chi phí để sản xuất sản phẩm.

Các khái niệm với cách tiếp cận khác nhau ở trên có thể rút ra những điểm cơ bản sau:

- Chất lượng sản phẩm là một tập hợp các chỉ tiêu, những đặc trưng thể hiện tính năng kỹ thuật nói tính hữu ích của sản phẩm .

- Chất lượng sản phẩm phải được thể hiện trong tiềm năng và cần xem xét sản phẩm thoả mãn tới mức nào của thị trường

- Chất lượng sản phẩm phải được gắn liền với điều kiện cụ thể của nhu cầu, của thị trường về mặt kinh tế, kỹ thuật, phong tục và xã hội.

Từ khi Tổ chức tiêu chuẩn hoá Quốc tế (ISO International Organization For Standazation) đưa ra khái niệm ISO 9000 - 1994: “ *Chất lượng là tập hợp các tính chất và đặc trưng và sản phẩm, tạo ra cho nó khả năng thoả mãn nhu cầu đã được nêu ra hoặc còn tiềm ẩn*” thì mọi tranh cãi đều chấm dứt.

Theo khái niệm trên, chất lượng có khả năng không chỉ thoả mãn những nhu cầu của khách mua sắm hiện tại, mà còn định hướng nhu cầu tiêu dùng cho khách chưa mua sản phẩm trong tương lai, không ảnh hưởng đến xã hội và môi trường chung.

1.1.2. Khái niệm về chất lượng dịch vụ khách sạn

Các chương trên đã đề cập khái niệm về dịch vụ và các loại dịch vụ cung ứng cho khách của các khách sạn. Vì vậy ở đây không bàn đến khái niệm về dịch vụ và các loại dịch vụ cung ứng cho khách ở các khách sạn mà chỉ đề cập đến chất lượng dịch vụ khách sạn.

Chất lượng dịch vụ khách sạn là một khái niệm trừu tượng không nhìn thấy, không có trước và rất khó định nghĩa. Xuất phát từ đặc điểm của dịch vụ khách sạn, chất lượng dịch vụ đứng trên quan điểm khách tiêu dùng thể hiện sự cảm nhận của khách sạn khi tiêu dùng, đánh giá chất lượng sau khi tiêu dùng và sự tin tưởng của khách đối với khách sạn.

Từ những quan điểm trên, có thể rút ra **chất lượng dịch vụ là kết quả đánh giá tích lũy của khách trong quá trình tiêu dùng trên cơ sở so sánh giữa chất lượng mong đợi và mức độ chất lượng khách nhận được.**

Như vậy, chất lượng dịch vụ khách sạn là sự so sánh mức độ thoả mãn nhu cầu của khách sạn khi tiêu dùng các dịch vụ, mà sự thoả mãn nhu cầu chính là sự cảm nhận và sự mong chờ.

1.2. Các chỉ tiêu đánh giá chất lượng sản phẩm

Xuất phát từ phát triển nhu cầu của thị trường và đặc điểm phức tạp của chất lượng, các học giả Berry và Parasuraman đã đưa ra 5 chỉ tiêu để đánh giá chất lượng dịch vụ như sau:

- **Sự tin cậy:** Sự tin cậy là sản xuất và cung cấp các dịch vụ cho khách phù hợp với nhu cầu, tạo lòng tin của khách đối với dịch vụ, tạo sự mong đợi của khách.

- **Tinh thần trách nhiệm:** là thể hiện trách nhiệm của khách sạn đối với khách hàng, đối với sản phẩm cung ứng cho khách đến cuối cùng về chất lượng dịch vụ. Bởi vì chất lượng sản phẩm dịch vụ được thể hiện thông qua cảm nhận của khách, sự cảm nhận của khách thường mang yếu tố tâm lý, tinh thần trách nhiệm của khách sạn đối với khách là yếu tố quan trọng đối với tâm lý của khách.

- **Sự bảo đảm:** theo cách hiểu hiện nay là sự bảo hành chất lượng dịch vụ cung ứng cho khách, cũng có nghĩa chất lượng dịch vụ phải bảo đảm chất lượng đã được công bố đối với khách, nếu chất lượng không đúng với chất lượng đã công bố thì không phản ánh chất lượng dịch vụ trung thực đối với khách, uy tín của khách sạn giảm sút.

- **Sự đồng cảm:** vừa thể hiện tính khoa học, vừa thể hiện tính nhân ái. Như chúng ta đều biết, chất lượng dịch vụ phụ thuộc nhiều nhân tố khách quan và chủ quan. Vì vậy đánh giá chất lượng dịch vụ phải xem xét phân tích các nhân tố khách quan và chủ quan, nếu chất lượng dịch vụ không đạt tiêu chuẩn quy định do tác động của các nhân tố khách quan, khách hàng phải đồng cảm với hoàn cảnh khách quan tạo ra. Nhưng nếu do chủ quan tạo ra vì không nắm được nhu cầu một vài đối tượng khách, khách sạn cần đồng cảm với khách và có các biện pháp khắc phục, đồng thời khách cũng phải đồng cảm với khách sạn vì đối tượng phục vụ của khách sạn nhiều đối tượng khách. Tính đồng cảm này thể hiện chất lượng dịch vụ và làm cho chất lượng dịch vụ ngày càng tốt hơn.

- **Tính hữu hình:** là thể hiện những điều kiện phục vụ khách như trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khác, thái độ và phương thức phục vụ khách của nhân viên, số lượng về chất lượng hữu hình các dịch vụ cung cấp cho khách. Tính hữu hình thể hiện thực trạng phục vụ khách cho xã hội biết chất lượng phục vụ khách. Đây là yếu tố tạo niềm tin ban đầu của khách khi tiếp cận đến các dịch vụ của khách sạn.

1.3. Đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn

Xuất phát từ đặc điểm của dịch vụ, chất lượng dịch vụ khách sạn có những đặc điểm sau:

1.3.1. Chất lượng sản phẩm khó đo lường và khó đánh giá

Như chúng ta đều biết, dịch vụ không tồn tại trước khi tiêu dùng, quá trình sản xuất và quá trình tiêu dùng trùng nhau. Sản phẩm dịch vụ khách sạn gồm 4 thành phần cơ bản: phương tiện thực hiện, hàng hoá bán kèm, dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn. Vì vậy khi đánh giá chất lượng sản phẩm khách sạn rất khó, nếu đánh giá chất lượng phải đánh giá cả 4 khâu, mà mỗi khâu chất lượng cũng không thể hiện rõ. Phương tiện thực hiện là công cụ để tạo ra sản phẩm, chứ không thể nói đó là sản phẩm dịch vụ, muốn tạo ra sản phẩm dịch vụ còn phải có nhân viên tác động và sử dụng nó, còn dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn không tồn tại trước và không nhìn thấy được nên khó đo lường và khó đánh giá chất lượng.

1.3.2. Chất lượng dịch vụ khách sạn được thể hiện thông qua tiêu dùng và được đánh giá chính xác thông qua cảm nhận của khách

Đặc điểm này là xuất phát từ sản phẩm dịch vụ không sờ mó, không nhìn thấy và thời gian sản xuất và thời gian tiêu dùng trùng nhau. Vì vậy, chất lượng sản phẩm dịch vụ xuất hiện sau khi khách tiêu dùng và được đánh giá thông qua cảm nhận của khách.

Theo đặc điểm này, khách là một trong những nhân vật quan trọng để đánh giá chất lượng sản phẩm dịch vụ khách sạn, sự đánh giá chất lượng dịch vụ được xem là tin cậy và chính xác. Vì vậy, quản lý khách sạn cần quan tâm đặc biệt, lắng nghe ý kiến của khách để xây dựng chiến lược sản phẩm và chất lượng sản phẩm, đề ra các giải pháp nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách, phải bảo đảm chất lượng dịch vụ tiến gần đến sự mong đợi của khách.

1.3.3. Chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào quá trình cung cấp dịch vụ của khách sạn

Sản phẩm của khách sạn là dịch vụ, sản xuất sản phẩm dịch vụ và chất lượng dịch vụ của khách sạn do hai yếu tố quyết định: cơ sở vật chất kỹ thuật, đặc biệt các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách và yếu tố nhân viên phục vụ.

Trước hết, chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc phần lớn vào cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị, tiện nghi phục vụ khách. Vì cơ sở vật chất kỹ thuật và trang thiết bị trực tiếp tạo ra sản phẩm và chất lượng dịch vụ phục vụ khách. Mức độ trang thiết bị, tính hiện đại, tính thẩm mỹ và an toàn phục vụ khách tạo ra sự thoải mái và văn minh phục vụ khách, tạo ra sự cảm nhận và hài lòng của khách.

Yếu tố có tính quyết định đến chất lượng dịch vụ khách sạn là yếu tố nhân viên phục vụ bao gồm: trình độ nghiệp vụ chuyên môn, thái độ và phong cách ứng xử với khách, tinh thần trách nhiệm đối với công việc và tận tâm phục vụ khách, trình độ văn hoá nhận thức các vấn đề xã hội và tâm lý, ngoại hình, sức khoẻ và độ tuổi. Đây là yếu tố tâm lý đối với khách và tạo sự cảm nhận tốt của khách.

Xuất phát từ đặc điểm này, khách sạn phải đầu tư đổi mới trang thiết bị, tiện nghi phục vụ khách và chú trọng bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ và phong cách phục vụ của nhân viên để nâng cao chất lượng phục vụ khách.

1.3.4. Chất lượng dịch vụ được đánh giá thông qua cảm nhận của khách, cảm nhận của khách lại phụ thuộc những nhân tố chủ quan và khách quan

Đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn chủ yếu thông qua cảm nhận của khách như trên đã đề cập. Cảm nhận của khách lại phụ thuộc vào nhiều nhân tố như tính cách của khách, trình độ nhận thức của đối tượng khách, hoàn cảnh môi trường cuộc sống của khách, những yếu tố kinh tế, chính trị, văn hoá xã hội tác động trực tiếp đến khách, vv... Do đó, đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn thông qua cảm nhận của khách có thể có một số dịch vụ và các thời điểm đánh giá khác nhau chưa được chính xác.

Để đảm bảo chất lượng dịch vụ khách theo đúng tinh thần quảng cáo và tạo sự đồng thuận của khách, khách sạn cần chú ý những vấn đề sau:

- Cần giáo dục và thống nhất nhận thức của toàn bộ nhân viên khách sạn về mục tiêu nâng cao chất lượng phải đạt của khách sạn.

- Chất lượng dịch vụ khách sạn phải tốt đối với mọi sản phẩm, mọi đối tượng khách và mọi lúc. Không cho phép chú trọng chất lượng một số dịch vụ chủ yếu, phục vụ tốt một số đối tượng khách, chất lượng dịch vụ không đồng đều giữa các thời gian.

- Đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn cần thu thập ý kiến đánh giá nhiều đối tượng khách khác nhau, ở nhiều thời điểm khác nhau và toàn bộ các sản phẩm dịch vụ khách sạn.

- Chất lượng dịch vụ khách sạn đòi hỏi phải được hoàn thiện không ngừng và phải thường xuyên điều chỉnh phù hợp với phát triển nhu cầu du lịch, phát triển kinh tế - xã hội để giữ vị thế của khách sạn trong cạnh tranh.

II. Ý nghĩa nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Như trên đã phân tích, chất lượng sản phẩm của khách sạn chính là chất lượng dịch vụ. Xuất phát từ đặc điểm nhu cầu khách đến khách sạn, nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn có ý nghĩa đặc biệt quan trọng được thể hiện như sau:

2.1. Chất lượng dịch vụ cao giúp tăng lợi nhuận cho khách sạn.

Như chúng ta đều biết, chất lượng dịch vụ cao là điều kiện quyết định để thu hút khách, tăng doanh thu, nâng cao thị phần và nâng cao uy tín của khách sạn trên thị trường, giảm chi phí kinh doanh và tăng lợi nhuận.

2.1. Tăng khả năng cạnh tranh và tăng giá bán một cách hợp lý.

Trong nền kinh tế thị trường nội dung chủ yếu của cạnh tranh là: chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giá cả.

Xuất phát từ đặc điểm khách du lịch khó tính, nhu cầu tiêu dùng và có khả năng thanh toán cao và mục đích của chuyến đi, nên đòi hỏi cung cấp dịch vụ đồng bộ với chất lượng cao.

Kinh doanh khách sạn trên thị trường có nhiều loại khách sạn của các thành phần kinh tế để thu hút khách. Vì vậy mỗi khách sạn để tranh giành thu hút khách phải có chiến lược cạnh tranh, mà nội dung cơ bản của nó là nâng cao chất lượng dịch vụ giữ vị trí quyết định. Chất lượng dịch vụ càng cao, khách sạn có cơ sở để tăng giá dịch vụ hợp lý.

2.3. Nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn đáp ứng nhu cầu của khách du lịch ngày càng cao.

Nâng cao chất lượng dịch vụ giữ vị trí quan trọng để thực hiện mục tiêu chiến lược kinh doanh của khách sạn, cụ thể là thoả mãn nhu cầu ngày càng cao của khách. Điều đó cũng có nghĩa là chất lượng dịch vụ càng cao có sức thu hút khách du lịch càng nhiều, doanh thu càng tăng và hiệu quả kinh doanh của khách sạn càng cao.

2.4. Nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn có tác động đến các ngành, các địa phương.

Kinh doanh khách sạn là một bộ phận của ngành du lịch, phần lớn các sản phẩm, dịch vụ của khách sạn do các ngành và các địa phương tạo ra. Vì vậy nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn một mặt thúc đẩy kinh doanh khách sạn, mặt khác thúc đẩy các ngành và các địa phương cùng phát triển.

III. Những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ khách sạn

Chất lượng dịch vụ khách sạn phụ thuộc vào những nhân tố:

3.1. Nhóm nhân tố quy trình phục vụ, trang thiết bị và tiện nghi phục vụ, trình độ cán bộ nhân viên

Sản phẩm của khách sạn chủ yếu là sản phẩm dịch vụ. Quy trình sản xuất sản phẩm dịch vụ là lao động của nhân viên, sử dụng các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ khách. Như vậy, chất lượng dịch vụ khách sạn do 3 yếu tố quyết định: quy trình phục vụ thể hiện sử dụng trang thiết bị của nhân viên hợp lý phù hợp với tính chất, đặc điểm của từng loại dịch vụ, thời gian phục vụ đúng giờ và phục vụ theo yêu cầu của khách; trang thiết bị và tiện nghi phục vụ thể hiện văn minh, hiện đại và bản sắc văn hoá dân tộc; nhân viên phục vụ phong cách ứng xử giao tiếp phù hợp bản sắc văn hoá dân tộc kết hợp văn minh của các dân tộc, tinh thần thái độ và trách nhiệm phục vụ khách và trình độ nghiệp vụ phục vụ.

Vì vậy, các khách sạn cần coi trọng đầu tư phát triển các yếu tố trên để bảo đảm và nâng cao chất lượng phục vụ khách.

3.2. Nhóm nhân tố về cơ sở hạ tầng xã hội và cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch

Cơ sở hạ tầng xã hội phục vụ khách bao gồm: hệ thống giao thông, cung cấp điện nước, hệ thống thông tin liên lạc, vv... Cơ sở hạ tầng xã hội phục vụ khách

là yếu tố quan trọng để phát triển du lịch nói chung và ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ khách. Vì đây là những bộ phận cấu thành quan trọng của chương trình du lịch.

Cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch bao gồm hệ thống khách sạn, nhà hàng, điểm và khu du lịch, cơ sở vui chơi giải trí, vv... Cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ, thực hiện mục đích các chuyến du lịch, tạo ra sự phấn chấn, thoải mái và mãn nguyện của chuyến đi, kích thích mọi người đi du lịch.

3.3. Tài nguyên du lịch

Như chúng ta đều biết, tài nguyên du lịch là tiền đề để phát triển ngành du lịch, tài nguyên du lịch bao gồm: tài nguyên thiên nhiên và tài nguyên nhân. Tài nguyên du lịch tác động đến chất lượng dịch vụ trên hai phương diện:

- Tài nguyên du lịch là cơ sở để hình thành và phát triển các cơ sở lưu trú, các điểm và khu du lịch, các nhà hàng, các cơ sở vui chơi giải trí, vv... Đây là cơ sở để thu hút khách và phát triển ngành du lịch.

- Những cơ sở du lịch hình thành ở những nơi có các tài nguyên du lịch hấp dẫn là yếu tố quan trọng để nâng cao chất lượng phục vụ khách. Ví dụ, khách sạn xây dựng ở nơi có tài nguyên thiên nhiên hấp dẫn gây yếu tố tâm lý khách và kích thích người dân đi du lịch, như các khách sạn xây dựng ở các bãi biển và nơi có khí hậu mát mẻ thu hút khách rất đông vào mùa hè.

3.4. Nhóm nhân tố mối quan hệ giữa chủ và khách

Đây là nhóm nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ khách sạn. Chủ được hiểu bao gồm nhân dân ở nơi khách sạn hoạt động và lãnh đạo cán bộ nhân viên của khách sạn và của cơ quan chính quyền địa phương. Nhân tố này có liên quan đến trình độ dân trí, những người có liên quan đến đón tiếp ngoài khách sạn như cán bộ ngoại giao, công an quản lý hộ khẩu, chính quyền địa phương. Nhóm nhân tố này còn bao gồm trình độ dân trí, nghiệp vụ chuyên môn, ngoại ngữ và phong cách ứng xử giao tiếp của cán bộ nhân viên khách sạn.

Chất lượng dịch vụ du lịch nói chung và khách sạn nói riêng không chỉ phụ thuộc vào tận tâm nhiệt tình phục vụ khách của ngành du lịch, mà còn phụ thuộc vào chính sách của Nhà nước và sự bảo đảm an ninh chính trị và an toàn xã hội của quốc gia. Đây là nhân tố quan trọng nhằm gây cho khách một ấn tượng tốt đối với Việt Nam, khuyến khích khách đến Việt Nam, tạo mọi điều kiện và bảo đảm an toàn cho khách trong thời gian ở thăm Việt Nam.

IV. Phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn

Xuất phát từ đặc điểm của dịch vụ khách sạn khó đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn bằng phương pháp định lượng trực tiếp, mà đo lường một cách gián tiếp theo mô hình Servqual, mô hình này xác định khoảng cách chênh lệch giữa sự mong đợi của khách và sự cảm nhận của họ về chất lượng dịch vụ thông qua 5 khoảng cách (5 AP):

- Khoảng cách 1 (5AP1): là khoảng cách giữa sự mong đợi của khách với sự nhận thức của nhà quản lý không biết khách mong đợi này. Điều này cũng có

nghĩa là chất lượng dịch vụ thấp nhất, vì nhà quản lý không hiểu được nhu cầu của khách thì cũng có những biện pháp để đáp ứng nhu cầu của khách, làm cho sự mong đợi và cảm nhận của khách có khoảng cách càng xa.

- Khoảng cách 2 (5AP2): là khoảng cách giữa sự hiểu biết của nhà quản lý khách sạn về những gì khách hàng mong đợi và việc chuyển hoá chúng vào trong các tiêu chuẩn dịch vụ không phù hợp. Khoảng cách này tiến gần hơn khoảng cách 1, song tuy có nắm được mong đợi của khách mà không xây dựng được tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ và không đề ra các biện pháp bảo đảm và cải tiến chất lượng dịch vụ phù hợp với sự mong đợi của khách.

- Khoảng cách 3 (5AP3): là khoảng cách giữa tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được thiết lập của khách sạn với chất lượng thực tế không đúng với tiêu chuẩn. Khoảng cách này cũng tiến gần với sự mong đợi của khách, nhưng chưa đáp ứng nhu cầu như mong muốn của khách.

- Khoảng cách 4 (5AP4): là khoảng cách giữa tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được cung cấp cho khách với những thông tin quảng cáo hay lời hứa của khách sạn không phù hợp với thực tế. Đây là khoảng cách tuy có tiến gần đến mong đợi, song gây ra uy tín của khách sạn giảm sút, không thực hiện đúng lời hứa đối với khách hàng.

- Khoảng cách 5 (5AP5): là chất lượng dịch vụ khách sạn phù hợp với sự mong đợi của khách.

V. Quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn

5.1. Khái niệm và chức năng quản lý chất lượng dịch vụ

5.1.1. Khái niệm quản lý chất lượng dịch vụ

Cùng với sự phát triển khoa học kỹ thuật và kinh tế xã hội, quản lý chất lượng sản phẩm không ngừng phát triển và hoàn thiện. Quản lý chất lượng sản phẩm phải trả lời các câu hỏi: nhằm mục đích gì? bằng biện pháp gì? thực hiện ở giai đoạn nào: đem lại hiệu quả ra sao?

Từ đó đến nay nhiều học giả đã đưa ra những khái niệm về quản lý chất lượng sản phẩm khác nhau theo những cách tiếp cận khác nhau:

- Cách tiếp cận ứng dụng khoa học kỹ thuật để sản xuất sản phẩm, chuyên gia người Anh A.G.Robertson cho rằng “Quản lý chất lượng sản phẩm là ứng dụng các phương pháp, thủ tục, kiến thức khoa học kỹ thuật bảo đảm các sản phẩm sẽ hoặc đang sản xuất phù hợp với yêu cầu thiết kế, hoặc với yêu cầu trong hợp đồng kinh tế bằng con đường hiệu quả nhất, kinh tế nhất”.

- Cách tiếp cận về hiệu quả hoạt động quản lý chất lượng sản phẩm, nhà khoa học Mỹ A.V.Feigenbaum cho rằng: “Quản lý chất lượng sản phẩm là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả của những bộ phận khác nhau trong một tổ chức chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để đảm bảo sản xuất và tiêu dùng sản phẩm một cách tinh tế nhất, thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng”.

- Cách tiếp cận sử dụng một hệ thống quản lý nhằm thực hiện mục đích của quản lý chất lượng là thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng, tiêu chuẩn công

nghiệp Nhật Bản đưa ra khái niệm về quản lý chất lượng sản phẩm: “Hệ thống các phương pháp sản xuất tạo điều kiện sản xuất tiết kiệm nhưng hàng hoá có chất lượng cao hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng thoả mãn yêu cầu người tiêu dùng”.

Các khái niệm trên tuy diễn đạt khác nhau nhưng có nhiều điểm thống nhất về quản lý chất lượng sản phẩm như: ứng dụng khoa học kỹ thuật để sản xuất sản phẩm, quản lý chất lượng là sử dụng thống nhất các bộ phận quản lý chất lượng, mục đích của quản lý chất lượng là thoả mãn nhu cầu của người tiêu dùng.

Ngày nay, các nước đều áp dụng rộng rãi khái niệm quản lý chất lượng sản phẩm của ISO 9000: “ Quản lý chất lượng dịch vụ là phương pháp và hoạt động được sử dụng nhằm đảm bảo yêu cầu về chất lượng dịch vụ”

5.1.2. Chức năng của quản lý chất lượng dịch vụ

Quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn thực hiện những chức năng cơ bản sau:

a - Hoạch định chiến lược chất lượng

Hoạch định chiến lược chất lượng dịch vụ là chức năng cơ bản và giữ vị trí quan trọng của quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn. Cũng như hoạch định chiến lược kinh doanh, hoạch định chiến lược chất lượng dịch vụ là hoạt động xác định mục tiêu, các phương tiện, các nguồn lực và các giải pháp để thực hiện mục tiêu chất lượng dịch vụ.

Nội dung hoạch định chiến lược chất lượng dịch vụ khách sạn bao gồm:

- Xác định mục tiêu chất lượng tổng hợp, mục tiêu cụ thể chất lượng những nhóm dịch vụ chủ yếu, chính sách phát triển chất lượng dịch vụ.
- Xác định thị trường khách mục tiêu và thị trường khách tiềm năng để định hướng chiến lược chất lượng dịch vụ phù hợp nhu cầu từng đối tượng khách.
- Phát triển những sản phẩm dịch vụ có chất lượng nhằm đáp ứng nhu cầu khách.
- Xác định các giải pháp và biện pháp nhằm bảo đảm và nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn.

b - Kiểm soát chất lượng dịch vụ

Trong bất cứ quản lý hoạt động kinh doanh nào, kiểm soát quá trình thực hiện là chức năng quan trọng của quản lý. Nhưng trong quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn, kiểm soát chất lượng dịch vụ có ý nghĩa quan trọng hơn, vì nó xuất phát từ đặc điểm sản xuất và tiêu dùng các sản phẩm dịch vụ của khách sạn.

Kiểm soát chất lượng dịch vụ bao gồm những nội dung sau:

- Tổ chức các hoạt động giám sát nhằm tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao dịch vụ theo mục tiêu đã đề ra.
- Đánh giá chất lượng dịch vụ thực tế, tìm ra nguyên nhân và đề ra các biện pháp khắc phục chất lượng dịch vụ không đạt mục tiêu chiến lược.
- Tổng kết kinh nghiệm về quản lý chất lượng dịch vụ góp phần hoàn thiện các biện pháp quản lý chất lượng dịch vụ.

c- Cải tiến và hoàn thiện chất lượng dịch vụ

Cải tiến và hoàn thiện chất lượng dịch vụ khách sạn là một trong những chức năng quan trọng của quản lý chất lượng dịch vụ nhằm mục đích chất lượng

dịch vụ không ngừng nâng cao, đáp ứng nhu cầu khách về số lượng và chất lượng sản phẩm dịch vụ ngày càng cao.

5.2. Ý nghĩa của quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn

Trong nền kinh tế thị trường, quản lý chất lượng dịch vụ càng giữ vị trí quan trọng đối với phát triển kinh doanh và nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn thể hiện những nội dung cơ bản sau:

5.2.1. Quản lý chất lượng dịch vụ góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn

Như chương trên đã đề cập, yếu tố có tính quyết định để thu hút khách là chất lượng sản phẩm du lịch. Khách sạn nào có chất lượng dịch vụ tốt thì có sức hút khách du lịch và doanh thu càng tăng, hiệu quả kinh doanh càng cao; chất lượng càng tăng sẽ dẫn đến giảm thiểu chi phí quảng cáo và chi phí tiềm ẩn do chất lượng kém gây ra và do đó lợi nhuận sẽ tăng. Ý nghĩa này có sự tác dụng tích cực của quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn.

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

Mục tiêu của quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn là nâng cao chất lượng dịch vụ đáp ứng nhu cầu khách du lịch ngày càng cao. Trong nền kinh tế thị trường, các khách sạn cạnh tranh quyết liệt để thu hút khách, mà nội dung cơ bản của cạnh tranh là chất lượng sản phẩm và giá cả. Khách sạn nào có chất lượng dịch vụ cao và giá cả hợp lý tất yếu sẽ thắng trong cạnh tranh và nâng cao vị thế của khách sạn trên thị trường.

Chất lượng dịch vụ và giá cả có mối quan hệ với nhau. Chất lượng cao giá cả sẽ tăng lên. Trong nền kinh tế thị trường, các khách sạn áp dụng chính sách giá cạnh tranh, có thể áp dụng chính sách giá thấp hơn giá thị trường. Nhưng những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao, khách sạn có thể tăng giá bán hợp lý, nhưng vẫn giữ được thế cạnh tranh trên thị trường vì dịch vụ có chất lượng cao và mức tăng giá đó hợp lý khách sẵn sàng chấp nhận.

5.2.3. Quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn giữ vai trò quan trọng đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách

Như trên đã đề cập, mục tiêu của quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn là nâng cao chất lượng dịch vụ của khách sạn. Mục đích của nâng cao chất lượng dịch vụ là thoả mãn nhu cầu khách ngày càng cao. Vì vậy quản lý chất lượng dịch vụ là một trong những yếu tố quan trọng phát triển kinh doanh khách sạn bền vững, mục tiêu chiến lược phát triển kinh doanh khách sạn.

5.3. Nội dung quản lý chất lượng dịch vụ khách sạn

Quản lý chất lượng dịch vụ khách là một trong những nội dung quan trọng của quản lý kinh doanh khách sạn. Quản lý chất lượng dịch vụ khách bao gồm những nội dung sau.

5.3.1. Nghiên cứu nhu cầu của khách

Mục tiêu quản doanh khách sạn nói chung và quản lý chất lượng dịch vụ nói riêng là thoả mãn nhu cầu khách về số lượng dịch vụ và chất lượng dịch vụ. Như trên đã đề cập khái niệm về chất lượng dịch vụ là so sánh đánh giá giữa chất lượng mong đợi và mức độ chất lượng khách nhận được. Vì vậy, việc nghiên cứu

nhu cầu của khách để hiểu biết sự mong đợi của khách đối với chất lượng dịch vụ giữ vị trí quan trọng đối với quản lý chất lượng dịch vụ.

Nắm và hiểu sự mong đợi của khách thông qua nghiên cứu nhu cầu của khách nhằm đánh giá phân tích chất lượng dịch vụ của khách sạn hiện có, là cơ sở xây dựng tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ phù hợp với nhu cầu của các đối tượng khách, của từng loại thị trường... Như vậy, thông qua nghiên cứu nhu cầu khách, các khách sạn nhằm đạt những mục đích sau:

- Mức độ thoả mãn nhu cầu khách về số lượng và chất lượng dịch vụ, những sản phẩm và chất lượng sản phẩm làm hài lòng của khách và những sản phẩm và chất lượng sản phẩm khách chưa hài lòng.

- Nắm được nhu cầu và sự mong đợi thật sự của các đối tượng khách làm cơ sở thiết lập phương án và tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ nhằm đưa chất lượng dịch vụ của khách sạn tiến gần đến sự mong đợi của khách.

- Kiểm tra và đánh giá quá trình cung ứng dịch vụ của khách sạn và thực hiện nhiệm vụ của nhân viên để có các giải pháp giúp nhân viên phục vụ tốt hơn.

- So sánh cung ứng các dịch vụ của khách sạn với các đối thủ cạnh tranh để có các giải pháp làm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh.

- Thông qua nghiên cứu nắm nhu cầu và sự mong đợi của khách để dự báo sự mong đợi về số lượng và chất lượng các dịch vụ của khách trong tương lai.

5.3.2. Xây dựng tiêu chuẩn chất lượng

Trên cơ sở nắm được nhu cầu của khách và sự mong đợi chất lượng của khách, tiến hành hoạch định chiến lược chất lượng dịch vụ. Một trong những nội dung quan trọng của chiến lược dịch vụ là xây dựng tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ. Tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ khách sạn là một văn bản kỹ thuật chứa đựng những quy định thống nhất mang tính pháp lý cần phải thực hiện.

Tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ khách sạn là cơ sở để mọi nhân viên, mọi bộ phận phấn đấu thực hiện, điều kiện đảm bảo chất lượng dịch vụ, cung cấp các dịch vụ cho khách đảm bảo chất lượng thống nhất của khách sạn, cơ sở để khách kiểm tra chất lượng dịch vụ.

Nội dung của tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ bao gồm: hoàn thiện quy trình công nghệ phục vụ và tiêu chuẩn hoá các dịch vụ để cung cấp cho khách, các trang thiết bị và tiện nghi phục vụ phù hợp với thứ hạng của khách sạn, tiêu chuẩn hoá các khía cạnh quan trọng của quá trình cung cấp các dịch vụ cho khách, sử dụng tiêu chuẩn dịch vụ để hướng dẫn, uỷ quyền và giám sát nhân viên thực hiện các dịch vụ chuẩn mực và thống nhất.

Xây dựng và ban hành tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ khách sạn nhằm đạt mục tiêu nâng cao năng suất lao động của nhân viên phục vụ, giảm thiểu các chi phí bất hợp lý và chi phí tiềm ẩn do không bảo đảm chất lượng gây ra, nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách, nâng cao vị thế của khách sạn trên thị trường.

5.3.3. Cải tiến chất lượng dịch vụ

Cải tiến chất lượng dịch vụ là nội dung quan trọng của quản lý chất lượng dịch vụ. Cải tiến chất lượng dịch vụ xuất phát nhu cầu của khách, cho nên luôn

biến động theo chiều hướng đòi hỏi cao hơn, sự mong đợi của khách luôn thay đổi theo thời gian.

Theo TCVN ISO 9001-1996, cải tiến chất lượng là những hoạt động được tiến hành trong toàn tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả và hiệu suất của các hoạt động và quá trình để tạo ra thêm lợi ích cho tổ chức và khách hàng của tổ chức đó.

Cải tiến chất lượng là quá trình cung cấp các dịch vụ bảo đảm sự tin cậy phụ thuộc vào quá trình cải tiến không ngừng. Để thực hiện điều này cần làm tốt một số nội dung sau:

- Thu thập thông tin phản hồi từ nhân viên về chất lượng sản phẩm và nhu cầu của khách.
- Sử dụng các công cụ và kỹ thuật để cải tiến quy trình nhanh chóng và đúng phương pháp.
- Tiến hành nghiên cứu nhu cầu của khách.
- Thiết lập tổ chức để tiến hành cải tiến.

Sau đó lập chương trình cải tiến chất lượng dịch vụ.

5.3.4. Nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên

Trong kinh doanh khách sạn, đội ngũ nhân viên giữ vai trò quyết định sự phát triển kinh doanh, bảo đảm duy trì và phát triển chất lượng dịch vụ. Vì vậy, để bảo đảm duy trì chất lượng dịch vụ và cải biến chất lượng dịch vụ cần phải lập chương trình đầu tư cho con người, chính là đầu tư trực tiếp để hoàn thiện chất lượng dịch vụ khách sạn, cụ thể:

- Xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực, quy hoạch những nhân viên có năng lực đề bạt vào vị trí quan trọng, tạo nguồn nhân lực có trình độ và đồng bộ về cơ cấu đội ngũ nhân viên.
- Xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng của từng loại dịch vụ và của từng bộ phận in thành sách và có sự hướng dẫn thực hiện tiêu chuẩn chất lượng.
- Tổ chức đào tạo nghề nghiệp cho nhân viên dưới nhiều hình thức khác nhau, phải có chương trình đào tạo bồi dưỡng và định hướng phấn đấu cho nhân viên nâng cao trình độ nghề nghiệp.
- Chọn trong số nhân viên của khách sạn đã qua đào tạo nghề nghiệp và có tinh thần trách nhiệm để đào tạo nhân viên quản lý các bộ phận của khách sạn.
- Áp dụng chế độ khuyến khích bằng lợi ích vật chất và tinh thần động viên nhân viên như áp dụng chính sách tiền lương và các hình thức trả lương khoán, chế độ khen thưởng, thực hiện thoả đáng các quyền lợi do pháp luật quy định, coi trọng chế độ thăng tiến, giải quyết công bằng đối với mọi nhân viên.

5.3.5. Tăng cường kiểm tra quá trình cung cấp dịch vụ cho khách

Tăng cường kiểm tra cung cấp các dịch vụ cho khách vừa là nội dung cơ bản, vừa là biện pháp quan trọng để bảo đảm chất lượng dịch vụ và nâng cao trách nhiệm của mọi nhân viên đối với nhiệm vụ được giao, nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn. Kiểm tra quá trình cung cấp các dịch vụ cho khách theo những nội dung sau:

- Kiểm tra thực hiện quy trình sản xuất và cung cấp các dịch vụ cho khách.

- Kiểm tra thực hiện tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ.
- Kiểm tra thực hiện quy chế quản lý kinh doanh và quản lý nguồn nhân lực.
- Kiểm tra phong cách ứng xử và giao tiếp với khách.
- Kiểm tra thực hiện chế độ vệ sinh và bảo vệ môi trường.

Để nâng cao hiệu quả kiểm tra cung ứng các dịch vụ cho khách cần làm tốt những vấn đề sau:

- Giáo dục và xây dựng ý thức trách nhiệm đối với công việc và chịu trách nhiệm trước lãnh đạo khách sạn về kết quả kinh doanh và hiệu quả kinh doanh, đặc biệt chất lượng dịch vụ phục vụ khách.
- Mỗi nhân viên và mỗi bộ phận tự giác kiểm tra thực hiện nhiệm vụ được giao. Lãnh đạo khách sạn thường xuyên giám sát và kiểm tra chất lượng dịch vụ.
- Xây dựng chế độ thưởng đối với những cá nhân và các bộ phận thực hiện tốt nhiệm vụ được giao, cung cấp các dịch vụ cho khách với chất lượng cao và phạt đối với cá nhân và bộ phận không hoàn thành nhiệm vụ và cung cấp các dịch vụ với chất lượng kém.

VI. Những tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng của thế giới và ứng dụng vào Việt Nam

6.1. Tiêu chuẩn ISO 9000

6.1.1. Khái niệm ISO-9000

ISO-9000 là một bộ tiêu chuẩn về quản lý chất lượng thực chất là chứng nhận hệ thống đảm bảo chất lượng, chứ không phải là kiểm định chất lượng.

ISO-9000 lúc đầu chỉ áp dụng cho ngành chế tạo của quốc phòng, sau đó phát triển áp dụng rộng rãi trong tất cả các ngành, trong đó có ngành dịch vụ.

Đến năm 2000, ISO bổ sung những nội dung của ISO-9000 và hình thành hệ thống quản lý tiêu chuẩn chất lượng ISO-9000-2000 bao gồm:

- ISO-9000-2000: Hệ thống quản lý chất lượng về từ ngữ.
- ISO-9001-2000: Hệ thống quản lý chất lượng các yêu cầu về thiết kế các mô hình bảo đảm chất lượng phát triển sản phẩm và thay thế.
- ISO 9002-2000: Hệ thống quản lý chất lượng-mô hình đối với bảo đảm chất lượng trong sản xuất và thay thế.
- ISO 9003-2000: Hệ thống quản lý chất lượng trong kiểm tra cuối cùng và thử nghiệm.
- ISO 9004-1-2000: Hướng dẫn đối với sản phẩm.
- ISO 9004-2-2000: Hướng dẫn đối với dịch vụ.
- ISO 9011-2000: Hệ thống quản lý chất lượng về đánh giá hệ thống quản lý.

6.1.2. Triết lý của ISO 9000

Tổ chức quản lý chất lượng (ISO) khi ban hành ISO 9000 đã khái quát triết lý ISO-9000 như sau:

- ISO-9000 làm đúng ngay từ đầu là hiệu quả nhất, nghĩa là muốn bảo đảm chất lượng phải làm tốt khâu thiết kế sản phẩm và thẩm định khâu thiết kế.

- ISO-9000 cho rằng quản lý chất lượng giữ vị trí quan trọng để bảo đảm chất lượng, nghĩa là có các phương tiện kiểm tra chất lượng từ lúc thiết kế sản phẩm, sản xuất và cung ứng cho tiêu dùng, kiểm tra chất lượng.

- Ai chịu trách nhiệm về phế phẩm và tổn thất kinh tế. Từ thực tế ISO 9000 đã kết luận tổn thất do sai lầm của quản lý gây ra, làm đại khái qua loa và làm ẩu.

- Muốn giảm giá thành trong sản xuất phải giảm chi phí ẩn, đó là chi phí do làm ẩu, trực trặc không có chất lượng gây ra.

6.1.3. Các yếu tố cơ bản trong hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ

Hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ bao gồm những yếu tố cơ bản sau:

- **Trách nhiệm quản lý:** quản lý chịu trách nhiệm xây dựng chính sách chất lượng và đồng thời chịu trách nhiệm đối với sự thoả mãn của khách. Việc thực hiện thành công chính sách này phụ thuộc vào cam kết quản lý đối với sự phát triển và hoạt động hiệu quả của hệ thống chất lượng.

- **Các nguồn nhân lực và vật lực:** nhân viên dịch vụ phục vụ ở khách sạn giữ vai trò quan trọng tham gia quản lý và thực hiện bảo vệ chất lượng dịch vụ. Do vậy, cần phải quan tâm động viên khuyến khích nhân viên tham gia quản lý chất lượng, coi trọng đào tạo và phát triển, thường xuyên trao đổi thông tin và cần có phương pháp trao đổi thông tin, sử dụng nguồn vật lực cần thiết cho quản lý chất lượng.

- **Cấu trúc hệ thống dịch vụ:** Cấu trúc hệ thống dịch vụ bao gồm quá trình tiếp thị, quá trình thiết kế, quá trình cung ứng dịch vụ, phân tích hiệu năng cải tiến dịch vụ. Thông qua đó, quản lý chất lượng dịch vụ đề ra các chính sách và các mục tiêu về chất lượng dịch vụ có thể đạt được.

- **Quan hệ với khách hàng:** Khách hàng là đối tượng phục vụ của tổ chức dịch vụ. Vì vậy quản lý chất lượng cần phải xây dựng mối quan hệ tốt giữa khách hàng và nhân viên dịch vụ, tạo điều kiện để khách hàng cảm nhận chất lượng dịch vụ. Nhân viên giao tiếp với khách hàng là nguồn thông tin quan trọng về quá trình cải tiến chất lượng dịch vụ. Trao đổi với khách hàng gồm lắng nghe và đàm thoại với họ về các vấn đề liên quan đến chất lượng dịch vụ.

6.1.4. Các yếu tố tác nghiệp của hệ thống quản lý chất lượng

Tác nghiệp của hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ bao gồm các yếu tố sau:

- **Quá trình tiếp thị:** quá trình tiếp thị bao gồm nghiên cứu và phân tích thị trường, các quy định của người cung cấp dịch vụ đối với khách hàng, tóm tắt dịch vụ, quản lý dịch vụ và quảng cáo dịch vụ.

- **Quá trình thiết kế:** quá trình thiết kế là sự chuyển bảng tóm tắt yêu cầu dịch vụ thành những đặc điểm có liên quan tới dịch vụ và cung ứng dịch vụ thông qua các tiêu chuẩn của tổ chức dịch vụ.

- **Xây dựng kế hoạch** nhằm đối phó với những bất ngờ trong dịch vụ với những nội dung định rõ các đặc tính dịch vụ, các đặc tính của việc cung ứng dịch vụ, các đặc tính của việc kiểm tra chất lượng, xem xét lại thiết kế, đánh giá dịch vụ, cung ứng dịch vụ và các đặc tính của việc kiểm tra chất lượng.

- **Quá trình cung ứng dịch vụ:** quản lý chất lượng dịch vụ cần giao trách nhiệm cho tất cả nhân viên tham gia vào quá trình cung ứng dịch vụ như việc

đánh giá đối tác và đánh giá khách hàng, tính chất của dịch vụ, biện pháp sửa chữa dịch vụ không phù hợp.

6.2. Áp dụng ISO.9000 của các doanh nghiệp Việt Nam

Bộ tiêu chuẩn ISO: 9000 là định hướng tiến trình quản lý có hiệu quả suốt chu kỳ sống của sản phẩm và đang áp dụng rộng rãi của các nước trên thế giới. Áp dụng ISO: 9000 nhằm đạt mục đích:

- Nâng cao hiệu quả trong cạnh tranh và vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

- Định hướng mục tiêu phấn đấu của doanh nghiệp đạt yêu cầu trong quản lý chất lượng để cấp giấy chứng nhận phù hợp với ISO: 9000, chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp đạt tiêu chuẩn quốc tế và đây là hình thức quảng cáo hiệu quả nhất.

Từ kinh nghiệm của các nước, nước ta đã áp dụng ISO: 9000 ký năm 1998 và đến nay khá nhiều doanh nghiệp đã áp dụng ISO: 9000-2000. Để áp dụng ISO: 9000-2000 có hiệu quả và để tổ chức quốc tế cấp giấy chứng nhận phù hợp với ISO.9000, biểu đồ áp dụng ISO 9000-2000 chia ra 7 giai đoạn sau:

6.2.1. Sự cam kết của lãnh đạo và của cả doanh nghiệp

Đây là giai đoạn khởi đầu và giữ vị trí cố định quyết định sự thành công của áp dụng ISO: 9000. Trước hết phải có sự nhận thức của lãnh đạo cấp cao về tính chất cạnh tranh gay gắt trong nền kinh tế thị trường, ý nghĩa của ISO: 9000 đối với quản lý chất lượng trong xu thế hội nhập kinh tế trong khu vực và thế giới, vị trí của ISO: 9000 đối với đáp ứng nhu cầu của khách ngày càng phát triển.

Áp dụng thành công ISO: 9000 phụ thuộc rất lớn vào nhận thức của toàn doanh nghiệp. Áp dụng ISO: 9000 là con đường đúng đắn và có hiệu quả để bảo đảm chất lượng và phát triển kinh doanh đạt mục tiêu kinh doanh.

6.2.2. Lựa chọn tiêu chuẩn để áp dụng

Như trên đã đề cập, ISO: 9000-2000 có 3 tiêu chuẩn:

- ISO 9001-2000: tiêu chuẩn về thiết kế
- ISO 9002-2000: tiêu chuẩn chất lượng đối với bảo đảm chất lượng trong sản xuất và thay thế
- ISO 9003-2000: tiêu chuẩn kiểm tra cuối cùng và thử nghiệm

Tùy theo đặc điểm hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp khách sạn lựa chọn tiêu chuẩn quản lý chất lượng phù hợp.

6.2.3. Bổ nhiệm giám đốc chất lượng

Sau khi lựa chọn tiêu chuẩn để áp dụng, lựa chọn và bổ nhiệm giám đốc chất lượng. Nhiệm vụ của giám đốc chất lượng: có đủ thẩm quyền quyết định các vấn đề có liên quan đến chất lượng, tổ chức đào tạo nhân viên, xây dựng các nhóm kiểm soát chất lượng.

6.2.4. Hoạch định chính sách chất lượng

Chính sách chất lượng là mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Hoạch định chính sách chất lượng bao gồm các nội dung: xác định mục tiêu của chất lượng, quản lý chất lượng phải dựa vào nhân viên. hoạch định chính sách phải phù hợp

với thực tế của doanh nghiệp và phổ biến toàn doanh nghiệp để họ tham gia ý kiến.

6.2.5. Soạn thảo tài liệu

Soạn thảo tài liệu hệ thống quản lý chất lượng về mặt kỹ thuật quản lý theo tiêu chuẩn ISO-9000 phải thể hiện 5 nguyên tắc: Viết những gì cần phải theo phương châm đúng ngay từ đầu; làm những gì đã viết và viết lại những gì đã làm, đang làm so với những gì đã viết; lưu trữ kiểm soát hồ sơ, tài liệu, xem xét và duyệt lại hệ thống chất lượng một cách thường xuyên.

6.2.6. Áp dụng hệ thống chất lượng ISO-9000-2000 đã được tiêu chuẩn hoá

Áp dụng hệ thống chất lượng ISO-9000-2000 được tiến hành theo những nội dung: điều hành chương trình, lãnh đạo cấp cao cam kết và ra thông báo, đại diện lãnh đạo có trách nhiệm thực hiện và duy trì hệ thống quản lý chất lượng, giám đốc chất lượng xem xét thực tế các thủ tục quy trình, kiểm soát các văn bản sau khi ấn hành, cam kết từ phía nhân viên, chuyên gia đánh giá chất lượng nội bộ (IQA), duy trì sự vận hành liên tục của hệ thống chất lượng, đánh giá và chứng nhận phù hợp ISO 9000, thông báo cho mọi người biết về bước ngoặt lớn nhất của doanh nghiệp “Đạt mức phù hợp ISO 9000”, phát triển liên tục sau khi được chứng nhận.

6.3. Quản lý chất lượng TQM

6.3.1. Khái niệm TQM

Các doanh nghiệp đã được chứng nhận ISO-9000-2000 sẽ dần dần áp dụng hệ thống quản lý chất lượng TQM do tổ chức quốc tế về tính chuẩn ISO soạn thảo và hướng dẫn áp dụng. Theo ISO 8402:1994 đưa ra khái niệm “Quản lý chất lượng đồng bộ - TQM (Total Quality Management) là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của các thành viên, nhằm đạt tới 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”.

Khi bàn đến TQM, các nhà khoa học của thế giới đã đánh giá: TQM là sự kết hợp giữa các chiến thuật làm thay đổi sắc thái văn hoá của tổ chức với các phương tiện kỹ thuật được sử dụng nhằm mục tiêu là thoả mãn các yêu cầu của khách hàng.

6.3.2. Các bước triển khai của quản lý chất lượng TQM

Triển khai áp dụng quản lý chất lượng TQM theo các bước sau:

- Kiểm tra sản phẩm - chấp nhận sản phẩm hoặc loại bỏ sản phẩm không đạt chất lượng.
- Kiểm soát chất lượng - tổng hợp những điều kiện cơ bản để đạt chất lượng.
- Đảm bảo chất lượng - chứng tỏ là một tổ chức có chất lượng, ngăn chặn nguyên nhân gây ra kém chất lượng.
- Quản lý chất lượng - chính sách hướng tới hiệu quả kinh tế, phát hiện và giảm thiểu chi phí do kém chất lượng.
- Quản lý chất lượng đồng bộ - quản lý chất lượng đồng bộ, quan tâm lợi ích con người và xã hội.

6.3.3. Các luận điểm cơ bản của TOM

- Không thể đảm bảo chất lượng bằng cách kiểm nghiệm chất lượng, cần phải nhập thân vào sản phẩm ngay từ bước nghiên cứu, thiết kế đầu tiên.
- Chất lượng không đạt yêu cầu chủ yếu là do quản lý không hoàn hảo gây nên.
- Quá trình hình thành chất lượng bao trùm lên toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp khách sạn, trong đó có sự tham gia của toàn bộ nhân viên.

6.3.4. Các yếu tố của TOM

TQM bao gồm các yếu tố: xây dựng chế độ khen thưởng cho cá nhân và bộ phận làm tốt công việc, giáo dục và đào tạo nhân viên, phát triển các kênh thu thập và xử lý thông tin, thái độ và cam kết của lãnh đạo và nhân viên thống nhất phải làm việc tạo ra kết quả cao, quản lý chất lượng phải có hệ thống và phương pháp khoa học phân tích đánh giá những kết quả đạt được và loại bỏ những yếu kém đạt hiệu quả thấp, xác định các mục tiêu và chiến lược hoạt động cho sự thành công.

6.3.5. Những tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng TOM

Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng TQM phải hướng vào xây dựng và thực hiện những tiêu chuẩn sau:

- Thống nhất hoạt động các bộ phận khác nhau của tổ chức và chịu trách nhiệm triển khai các tham số chất lượng, duy trì chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để sản xuất và sử dụng các sản phẩm có hiệu quả kinh tế và thoả mãn nhu cầu của khách.
- Các tiêu chuẩn của hệ thống quản lý chất lượng phải đảm bảo sự hiển hiện, ghi chép, cải tiến ở bên trong của doanh nghiệp với sự hỗ trợ bên ngoài, và bảo đảm sự thống nhất trong các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng trong việc thực hiện các chương trình cải tiến.

TÓM TẮT CHƯƠNG VIII

Sinh viên nghiên cứu chương này cần nắm những nội dung cơ bản sau:

1. Khái niệm về chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ và các chỉ tiêu đánh giá chất lượng dịch vụ: sự tin cậy, tinh thần trách nhiệm, sự bảo đảm, sự đồng cảm, tính hữu hình.

2. Đặc điểm các dịch vụ khách sạn: chất lượng sản phẩm dịch vụ khó đo lường và khó đánh giá, chất lượng dịch vụ được thể hiện thông qua tiêu dùng và được đánh giá chính xác thông qua cảm nhận của khách, chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào quá trình cung cấp dịch vụ, chất lượng dịch vụ được đánh giá thông qua cảm nhận của khách, cảm nhận của khách lại phụ thuộc vào yếu tố khách quan và chủ quan.

3. Những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ: nhóm nhân tố quy trình phục vụ, trang thiết bị và trình độ nhân viên; nhóm nhân tố cơ sở hạ tầng xã hội và cơ sở vật chất kỹ thuật du lịch, tài nguyên du lịch; nhóm nhân tố mối quan hệ giữa chủ và khách.

4. Phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ theo phương pháp khoảng cách giữa sự mong đợi của khách và sự cảm nhận của họ thông qua 5 khoảng cách (5AP).

5. Khái niệm và chức năng quản lý chất lượng dịch vụ: hoạch định chiến lược, kiểm soát chất lượng, cải tiến và hoàn thiện chất lượng.

6. Nội dung quản lý chất lượng dịch vụ: nghiên cứu nhu cầu của khách và sự mong đợi của khách; xây dựng tiêu chuẩn chất lượng, cải tiến chất lượng, nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, tăng cường kiểm tra quá trình cung cấp dịch vụ.

7. Khái niệm ISO-9000, triết lý ISO-9000, các yếu tố cơ bản trong hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ, các yếu tố tác nghiệp của hệ thống quản lý chất lượng.

8. Áp dụng ISO-9000 của các doanh nghiệp Việt Nam, phải xây dựng kế hoạch áp dụng ISO 9000 theo các nội dung, sự cam kết của lãnh đạo và của cả doanh nghiệp, lựa chọn tiêu chuẩn để áp dụng, bổ nhiệm giám đốc chất lượng, hoạch định chính sách chiến lược, soạn thảo tài liệu, áp dụng hệ thống chất lượng ISO 9000-2000 đã được tiêu chuẩn hoá.

Câu hỏi ôn tập

1. Phân tích các chỉ tiêu chất lượng dịch vụ và đặc điểm của chất lượng dịch vụ khách sạn.

2. Phân tích những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ khách sạn.

3. Phân tích phương pháp đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn và liên hệ thực tế.

4. Phân tích các chức năng quản lý chất lượng dịch vụ và liên hệ thực tế.

5. Phân tích nội dung quản lý chất lượng dịch vụ.

6. Phân tích hệ thống quản lý chất lượng ISO-9000 và kế hoạch áp dụng ISO-9000 ở nước ta.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nghị quyết đại hội Đảng lần thứ IX về chiến lược phát triển kinh tế- xã hội đến năm 2010
2. Luật doanh nghiệp 2005
3. Luật du lịch năm 2005
4. Luật thương mại 2005
5. Nghị định số 39/2000/NĐ-CP ngày 24/6/2000 của Chính phủ về cơ sở lưu trú du lịch
6. Đề cương bài giảng, quản lý kinh doanh khách sạn đã được giáo sư hiệu trưởng duyệt.
7. Trịnh Xuân Dũng - Giáo quản trình quản trị kinh doanh khách sạn, Nhà xuất bản đại học Quốc gia Hà Nội năm 1999
8. Nguyễn Trọng Đăng - Giáo trình quản trị doanh nghiệp khách sạn du lịch. Nhà xuất bản Quốc gia Hà Nội năm 2000.
9. Tiến sĩ Nguyễn Văn Mạnh - Giáo trình quản trị kinh doanh khách sạn. Nhà xuất bản lao động xã hội năm 2004
10. Phạm Xuân Hậu- Quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn du lịch. Nhà xuất bản đại học quốc gia Hà Nội 2001
11. Nguyễn Vũ Hà - Giáo trình tổng quan cơ sở lưu trú du lịch. Nhà xuất bản lao động xã hội Hà Nội 2006
12. Trường đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội- Giáo trình du lịch và ngành kinh doanh du lịch
13. Nguyễn Bá Lâm - Giáo trình quản lý kinh doanh lữ hành - Trường Đại học kinh doanh và công nghệ Hà Nội
14. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ về chiến lược phát triển ngành du lịch đến năm 2010
15. Tạp chí du lịch