Chương VI

KẾ HOẠCH HÓA TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Hoạt động kinh doanh của các khách sạn, muốn giành được thành công phải xây dựng kế hoạch trước cho hoạt động của mình. Như vậy, sẽ tạo ra cho công tác quản lý khách sạn đạt hiệu quả cao. Theo khái niệm kinh tế, kế hoạch hóa được coi như một phạm trù kinh tế, được hiểu như một chương trình tổng hợp đã được định trước các bước hoạt động của quá trình tái sản xuất mở rộng, nhằm thực hiện các mục tiêu của mình trong từng thời kỳ nhất định (1 năm, 5 năm, 10 năm...). Trong quá trình kế hoạch hóa, người ta thường phân biệt kế hoạch chiến lược và các kế hoạch khác trong khách sạn. Trong chương này chúng ta sẽ làm rõ những vấn đề trên.

I- XÂY DỰNG KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

1. Thế nào là kế hoạch chiến lược

Người ta thường dùng từ "chiến lược" trong các lĩnh vực khác nhau như: chiến lược quân sự, chiến lược kinh tế, chiến lược khoa học kỹ thuật... Chiến lược quân sự là kế hoạch lập ra để giành chiến thắng trong cuộc chiến giữa các phe phái, còn chiến lược kinh doanh khách sạn thực chất là phương pháp cạnh tranh

để giành thắng lợi trong cuộc chiến thu lợi nhuận. Trong một cuốn sách về quản trị khách sạn của Mỹ đã định nghĩa "Kế hoạch chiến lược của khách sạn là tập hợp các quyết định và hành động dẫn đến việc hình thành công thức để thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu, yêu cầu của một doanh nghiệp".

Kế hoạch chiến lược của một khách sạn có thể được xem như một bản thiết kế mà khách sạn sẽ phải tuân thủ để cạnh tranh trong quá trình kinh doanh. Quá trình hình thành và thực hiện một kế hoạch chiến lược được gọi là quản lý chiến lược.

Kế hoạch chiến lược khác với các kế hoạch khác trong kinh doanh như thế nào? Kế hoạch chiến lược khác ở chỗ nó giúp khách sạn trả lời 3 câu hỏi sau:

- Chúng ta sẽ làm gì và làm cho ai?

- Chúng ta muốn đạt mục đích gì?

- Chúng ta sẽ quản lý các hoạt động của khách sạn như thế nào để đạt được mục đích đề ra một cách hoàn hảo nhất?

Ba câu hỏi trên là kim chỉ nam cho hoạt động vững chắc của khách sạn sau này.

Sự khác nhau giữa quyết định chiến lược và những quyết định khác trong kinh doanh khách sạn là:

- Vấn đề chiến lược đòi hỏi quyết định của Ban giám đốc cấp cao nhất, vì những quyết định này ảnh hưởng tới toàn bộ mọi hoạt động của doanh nghiệp.

- Vấn đề chiến lược liên quan đến việc sử dụng "nguồn vốn lớn" được lấy từ nguồn vốn trong nội bộ hoặc huy động từ bên ngoài doanh nghiệp.

- Vấn đề chiến lược ảnh hưởng đến sự hưng thịnh lâu dài của doanh nghiệp. Quyết định chiến lược sẽ đưa doanh nghiệp đến

những thị trường, những sản phẩm, những dịch vụ và công nghệ đặc biệt. Một khi những quyết định cuối cùng này được đưa ra thì không dễ gì hủy bỏ chúng.

- Vấn đề chiến lược là định hướng cho tương lai. Chúng dựa trên những gì doanh nghiệp dự đoán sẽ xảy ra trong tương lai.

- Vấn đề chiến lược thường có những hậu quả liên quan đến nhiều khâu chức năng chính yếu, do đó cần phải điều hòa và phối hợp một cách chặt chẽ các bộ phận.

- Vấn đề chiến lược đòi hỏi phải xem xét môi trường bên ngoài của doanh nghiệp, những yếu tố bên ngoài tác động như thế nào tới hoạt động của doanh nghiệp.

2. Xây dựng kế hoạch chiến lược

- Các cấp xây dựng kế hoạch chiến lược: Việc xây dựng kế hoạch chiến lược được thực hiện ở các cấp từ cao xuống thấp, và ở mỗi cấp có quyền hạn khác nhau trong việc soạn thảo chiến lược.

- Ở cấp tập đoàn: Những kế hoạch chiến lược sẽ tập trung giải quyết các vấn đề như: Tập đoàn sẽ tham gia vào kinh doanh những lĩnh vực nào? Chính sách tiền lãi cổ phần của tập đoàn ra sao? Việc phân vốn của tập đoàn cho các công ty trực thuộc như thế nào? Những mối quan hệ với cổ đông? ...

- Ở cấp công ty: kế hoạch chiến lược của cấp này tập trung vào lập các phương án tốt nhất để cạnh tranh trong một thị trường đặc biệt như: quyết định về thị trường cạnh tranh, các kế hoạch phát triển phân vùng địa lý ở các địa phương và chiến dịch thu gom khách hàng. Kế hoạch chiến lược này phải xác định và đảm bảo một thị trường có tương lai nhất.

- Ở cấp bộ phận: kế hoạch chiến lược của cấp này chỉ là thực thi các chiến lược của cấp công ty. Chiến lược ở cấp bộ phận thường là mục tiêu hàng năm và là những chiến lược ngắn hạn (ví dụ như: ngân sách cho quảng cáo năm tới, việc lắp đặt hệ thống quản lý bằng máy tính, phát triển những chương trình nâng cao chất lượng phục vụ v.v...).

II- QUY TRÌNH XÂY DỰNG KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

Kế hoạch chiến lược của khách sạn là định hướng, mục tiêu cho hoạt động của khách sạn trong cuộc chiến cạnh tranh trên thị trường kinh doanh dịch vụ khách sạn. Kế hoạch này bao gồm các chiến lược về giá cả, về tiếp thị, về nhân sự, về chất lượng phục vụ và nhiều vấn đề khác ảnh hưởng đến vị trí cạnh tranh của khách sạn. Khi xây dựng kế hoạch chiến lược cần phải thực hiện theo quy trình 4 bước sau: xây dựng và xác định mục tiêu của khách sạn; lựa chọn kế hoạch chiến lược thích hợp; thực hiện kế hoạch chiến lược và đánh giá kết quả của việc thực hiện kế hoạch chiến lược.

1. Xây dựng và xác định mục tiêu của kế hoạch chiến lược

Xác định mục tiêu là bước đầu tiên trong quá trình xây dựng kế hoạch chiến lược để định hướng cho hành động. Trong ngạn ngữ có câu: "Nếu bạn không biết bạn đi tới đâu thì bạn không thể biết được bao giờ bạn sẽ đến đích". Chính vì vậy, việc xây dựng mục tiêu của tổ chức phải đi từ chiến lược cụ thể và việc lựa chọn chiến lược này tùy thuộc vào mục tiêu của doanh nghiệp. Việc xây dựng kế hoạch chiến lược phải có sự tham gia của tất cả các cán bộ lãnh đạo và quản lý trong doanh nghiệp. Mục tiêu của doanh nghiệp thường được phân ra thành mục tiêu chính thức, mục tiêu thực tế và mục tiêu hoạt động.

Mục tiêu chính thức là nhiệm vụ của doanh nghiệp và được thông báo cho các thành viên của doanh nghiệp trong bản báo cáo hàng năm.

Ví dụ: Mục tiêu chính thức của tập đoàn khách sạn Hilton.

Nhiệm vụ của tập đoàn: Phải đạt được là một tập đoàn khách sạn tốt nhất thế giới và liên tục phát triển vì lợi ích của các cổ đông và của nhân viên tập đoàn. Để thực hiện thành công nhiệm vụ đặt ra thì:

- Con người là tài sản quan trọng hàng đầu của tập đoàn Hilton. Tinh thần trách nhiệm, tính hợp tác trong công việc, sự nhiệt tình và tận tâm trong công tác là những đức tính mà mọi nhân viên phải luôn tâm niệm.

- Sản phẩm, chương trình, dịch vụ và những tiện nghi vật chất của Hilton phải được thiết kế và vận hành với chất lượng tốt nhất để thoả mãn nhu cầu của khách.

- Lợi nhuận là thước đo cơ bản của sự thành công, đó là phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ khách. Lợi nhuận cần thiết cho sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp.

Xuất phát từ nhiệm vụ trên, tập đoàn khách sạn Hilton đã đưa ra 5 nguyên tắc làm việc, đó là:

+ Chất lượng là ưu tiên: Chất lượng phục vụ và chất lượng sản phẩm phải luôn luôn làm hài lòng khách - đó là ưu tiên hàng đầu của tập đoàn.

+ Giá trị: Khách hàng của Hilton phải được phục vụ xứng đáng, với những sản phẩm có chất lượng cao, với giá cả phải chăng - đó là phương thức kinh doanh của tập đoàn.

+ Cải tiến liên tục: Không bao giờ tự hài lòng với những thành tựu đã đạt được, luôn luôn cố gắng tìm tòi, thông qua sáng kiến

đổi mới để cải tiến dịch vụ và sản phẩm, cũng như hiệu quả làm việc và lợi nhuận.

+ Tính hợp tác trong công việc: Một truyền thống của tập đoàn Hilton là: "Nào! Chúng ta hãy cùng nhau làm việc!".

+ Tính liêm chính: Tập đoàn Hilton sẽ không bao giờ làm tổn hại giá trị đạo đức và bao giờ cũng có trách nhiệm đối với xã hội.

Thông qua nhiệm vụ và những nguyên tắc làm việc của tập đoàn khách sạn Hilton cho thấy rằng để phấn đấu trở thành một doanh nghiệp đứng đầu phải hoạch định được những mục tiêu cụ thể.

Mục tiêu thực tế mang tính đặc thù và cụ thể hơn mục tiêu chính thức. Nó liên quan trực tiếp đến chính sách hoạt động của doanh nghiệp. Về tính chất đặc thù của doanh nghiệp, Peter Drucker đã liệt kê như sau: chỗ đứng thị trường, đổi mới, sản lượng, tài nguyên, nhân lực và tài chính, lợi nhuận, thực hiện và phát triển quản trị, thái độ và khả năng làm việc của nhân viên, trách nhiệm của cộng đồng.

Mục tiêu hành động sẽ đi vào những tiêu chuẩn chi tiết và cụ thể hơn, quy định rõ ràng thời gian phải hoàn thành và các bước thực hiện mục tiêu. Ví dụ để tăng công suất sử dụng buồng lên 15% trong năm tới thì phải có chương trình giảm giá buồng xuống 10% và thuê 2 nhân viên tiếp thị mới để chào hàng, đồng thời phải chi 500.000 USD cho chiến dịch quảng cáo.

2. Nguyên tắc xây dựng một kế hoạch chiến lược

Xây dựng kế hoạch chiến lược phải dựa vào sự phân tích nội tại của doanh nghiệp và các yếu tố của môi trường bên ngoài mà doanh nghiệp đang hoạt động. Mục đích của sự phân tích trong

nội bộ cho thấy những khả năng của công ty một cách khách quan để biết được những mặt mạnh và mặt yếu của doanh nghiệp. Cách tốt nhất khi xem xét nên sắp xếp những ưu nhược điểm theo những chức năng chính của doanh nghiệp. Ví dụ các chức năng của khách sạn như: tiếp thị, tài chính kế toán, nhân sự, khâu tiếp phẩm nhà hàng, sự phát triển của khách sạn... Từ những ưu khuyết này có thể chọn lọc ra những yếu tố mang tính chất thành công hoặc thất bại cho hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Môi trường bên ngoài ảnh hưởng rất lớn đến hoạt động của khách sạn. Môi trường bên ngoài được chia ra thành 2 phần: môi trường vĩ mô và môi trường hoạt động.

- Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố có thể ảnh hưởng tới hoạt động của khách sạn và khách sạn không thể kiểm soát nổi. Đó là những yếu tố như: sự phát triển kinh tế, chính trị, xã hội, và khoa học kỹ thuật... Sự tăng trưởng hoặc suy thoái kinh tế, sự thay đổi trong chính sách của ngành hàng không, ngân hàng... đều ảnh hưởng tới kinh doanh khách sạn ở các mức độ khác nhau. Nhận biết và dự đoán được những xu thế đó sẽ góp phần không nhỏ vào việc lựa chọn chiến lược của doanh nghiệp.

- Các yếu tố về lực lượng cạnh tranh trong cùng ngành, nghề chính là môi trường hoạt động của doanh nghiệp. Đó là những yếu tố về lực lượng cạnh tranh, khách hàng và thị trường hoạt động đóng vai trò đặc biệt quan trọng trong việc xây dựng chiến lược của khách sạn. Chính vì vậy, khách sạn phải phân tích vị trí của mình thông qua các yếu tố sau: vị trí địa lý của khách sạn, thị phần, giá cả, chất lượng của các tiện nghi, hoạt động của các đối thủ cạnh tranh, mức độ phục vụ trong khách sạn và các chiến lược tiếp thị. Thông qua các kết quả này mà khách sạn có thể đưa ra một chiến lược cạnh tranh trên thị trường.

Trong môi trường hoạt động của khách sạn thì chiến thuật khách hàng là một vấn đề không thể thiếu được. Chiến thuật này đòi hỏi phải hiểu rõ và phân loại khách hàng của mình, nhằm đưa ra những cách quảng cáo, tiếp thị để thu hút từng nhóm khách cũng như cung cấp các dịch vụ và tiện nghi vật chất đáp ứng cho các loại khách khác nhau. Cách phân loại khách có thể chia ra: khách đi theo hợp đồng của các hãng lữ hành, khách thương nhân, khách đi dự hội nghị kết hợp với du lịch, khách đi lẻ v.v...

Trong mỗi loại khách cần chia nhỏ ra để nghiên cứu như: khách thương nhân có thể chia theo quốc tịch, theo ngành kinh doanh. Khách đi dự hội nghị có thể chia ra thành: hội nghị ngoại giao, hội nghị giáo dục, hội nghị khoa học kỹ thuật v.v... Mục đích của việc chia nhỏ nhằm nắm vững hơn các nhu cầu và đòi hỏi của mỗi loại khách để thực hiện công tác tiếp thị và phục vụ khách tốt hơn.

Thị trường khách cũng có thể phân loại theo vùng địa lý, theo tập quán, thị hiếu, thói quen tiêu dùng, phương thức mua sắm của cộng đồng nơi khách sinh sống. Thông tin về cộng đồng nơi khách cư trú bao gồm:

- Tuổi tác, giới tính, thu nhập, thành phần xuất thân, giáo dục và nghề nghiệp.

- Vấn đề bán sản phẩm, khách sạn phải quan tâm đến các yếu tố sau: số lượng khách ở thường xuyên, phương thức đặt buồng (thông qua đại lý du lịch, điện thoại trực tiếp đến khách sạn, thông qua hệ thống đặt buồng, do giới thiệu của các cơ quan, tổ chức...).

Quá trình phân tích những ưu, khuyết của nội bộ doanh nghiệp cũng như các cơ hội và những thách thức tác động vào hoạt động cuả khách sạn được gọi là phân tích SWOT (Strengths and

Weaknesses and Opportunities and Threats). Định nghĩa này đưa ra 4 biến số như sau:

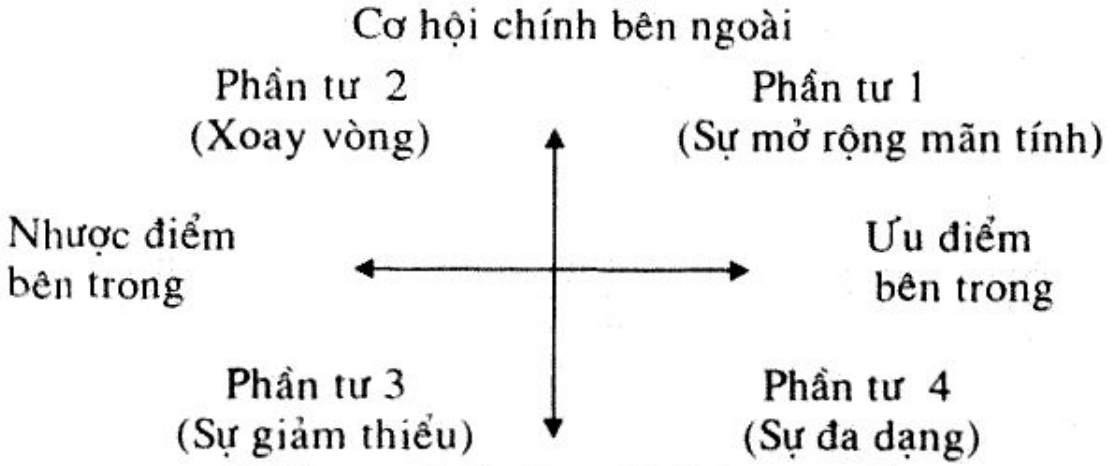
- Ưu điểm (Strengths): nguồn vốn (vật chất hoặc con người) hay các thuận lợi khác ảnh hưởng tới đối thủ cạnh tranh và những nhu cầu của thị trường mà doanh nghiệp đáp ứng hoặc dự định đáp ứng.

- Khuyết điểm (Weaknesses): những giới hạn hay những điểm yếu về tài nguyên, kỹ năng và các lực cản gây trở ngại nghiêm trọng cho hoạt động kinh doanh.

- Cơ hội (Opportunities): cơ hội thuận lợi khách quan chính yếu trong hoạt động của doanh nghiệp.

- Mối đe dọa (Threats): tình trạng không thuận lợi trong môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

Phân tích SWOT là phương pháp tập trung nghiên cứu tình hình của doanh nghiệp một cách có hệ thống, nó chỉ ra những cơ hội và những mối đe dọa mà doanh nghiệp phải đối đầu. Để hiểu rõ việc phân tích SWOT, nên xem 4 yếu tố của mô hình sau:



BIỂU ĐỒ SWOT

Đỉnh của trục tung mô tả cơ hội thuận lợi chính, đỉnh dưới mô tả các mối đe dọa chủ yếu bên ngoài, bên trái trục hoành mô tả những khuyết điểm và bên phải mô tả những ưu điểm bên trong. Hai trục này tạo ra 4 phần riêng biệt:

Góc trên bên phải (1) là hết sức thuận lợi. Doanh nghiệp cùng một lúc được đối diện với các cơ hội bên ngoài và các ưu điểm bên trong. Một thuận lợi như vậy đòi hỏi phải có chiến lược đẩy mạnh các hoạt động trong thời gian ngắn nhất. Ví dụ: khách sạn nằm gần trung tâm hội nghị lớn, nếu trung tâm này thông báo kế hoạch phát triển về việc tổ chức các hội nghị thì khách sạn phải nghiên cứu chiến lược để tăng nhanh số buồng, phòng và các tiện nghi vật chất phục vụ cho kế hoạch trên.

Góc trên bên trái (2) diễn tả tình hình của doanh nghiệp có những cơ hội ở bên ngoài, nhưng lại có những khiếm khuyết ở bên trong đã ngăn cản doanh nghiệp đầu tư mạnh khi có cơ hội. Trong tình hình này, doanh nghiệp phải tập trung vượt qua những khuyết điểm bên trong để chớp lấy các cơ hội bên ngoài. Ví dụ: Khách sạn đang có cơ hội tốt để tổ chức các hội nghị, nhưng khâu phục vụ lại không ổn. Vì thế khách sạn phải củng cố khâu này để tiếp tục đón và tổ chức các hội nghị.

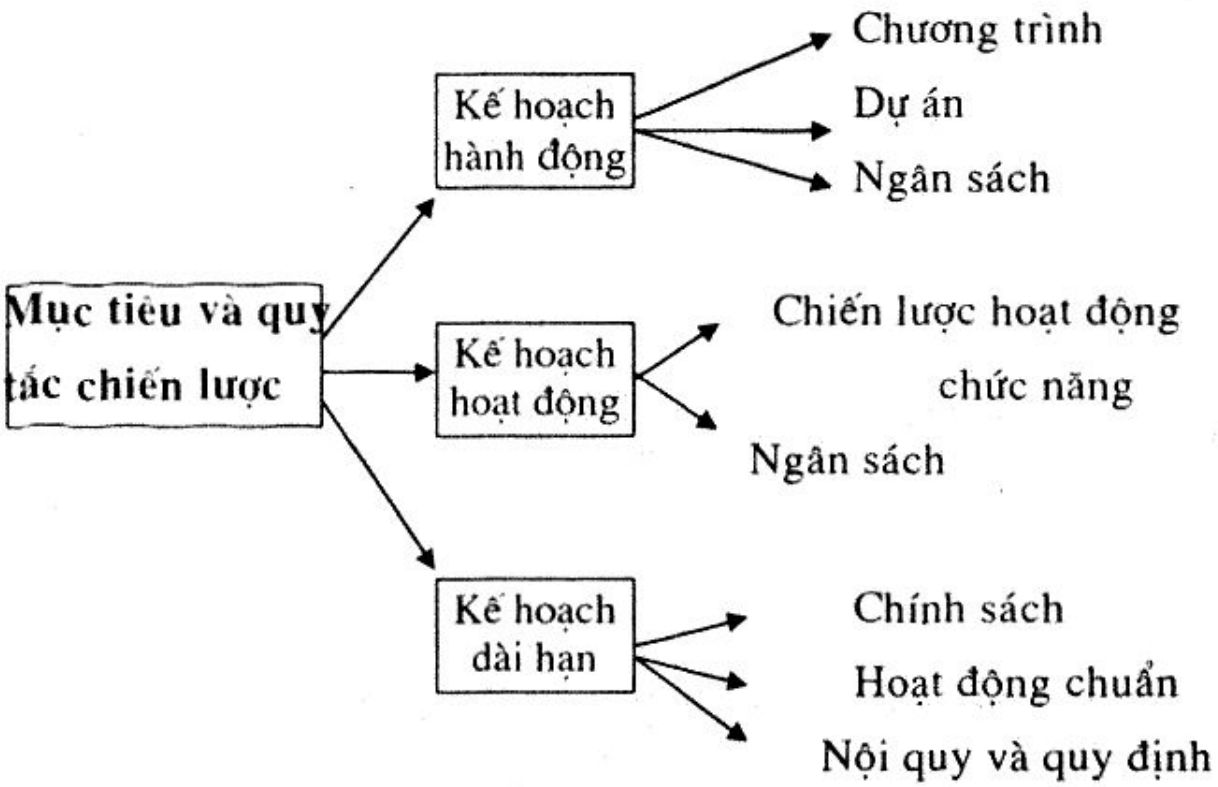
Góc dưới bên trái (3) thể hiện doanh nghiệp đang phải đương đầu với nhiều khó khăn, các mối đe dọa bên ngoài và những khuyết điểm bên trong. Trong tình huống này, doanh nghiệp phải áp dụng phương pháp phòng thủ và chiến lược, chỉ là sự tiết giảm chi phí, củng cố nội bộ, thay cán bộ điều hành và tìm cách thực hiện những bước đột phá.

Góc dưới bên phải (4) mô tả doanh nghiệp có thuận lợi bên trong, nhưng lại phải đối phó với những thách thức bên ngoài. Ví dụ: Một khách sạn để mất phần lớn khách quá cảnh vào một

khách sạn khác, vì vị trí của khách sạn ấy thuận tiện hơn. Nhưng khách sạn lại có ưu điểm là có đội ngũ nhân viên tiếp thị năng động và sáng tạo thì khách sạn sẽ lấy lại được thị phần khách đã mất.

3. Thực thi kế hoạch chiến lược

Kế hoạch chiến lược được thực hiện thông qua kế hoạch hành động, kế hoạch hoạt động và kế hoạch dài hạn.



Kế hoạch hành động được xây dựng từng bước rất chi tiết và cụ thể, nhằm thực hiện mục tiêu hoạt động của doanh nghiệp. Nó phải diễn tả được mục tiêu, các bước thực hiện, phân công trách nhiệm rõ ràng cho từng bộ phận, từng cá nhân, thời gian thực hiện từng bước, ngân sách thực hiện và các chỉ tiêu để đánh giá việc thực hiện. Thông thường các kế hoạch này được gọi là

chương trình hành động và các chương trình này nằm trong kế hoạch chiến lược chung. Trong khách sạn, xây dựng kế hoạch hành động theo từng năm, từng quý và từng tháng nhằm đạt được những mục tiêu đặt ra. Một trong những kế hoạch quan trọng của doanh nghiệp là kế hoạch tài chính, hàng năm doanh nghiệp phải đánh giá kết quả tài chính. Khi mục tiêu về tài chính đã được thực hiện, các kế hoạch hoạt động toàn diện và các kế hoạch hành động chiến lược được thực hiện tốt là kết quả tất yếu của đa số các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả.

Bất cứ doanh nghiệp nào trong hoạt động cũng sẽ gặp các tình huống xảy ra lặp đi lặp lại nhiều lần và được xử lý gần giống nhau. Do đó, phải xây dựng các chính sách, nội quy, quy định và các bước hoạt động chuẩn.

Chính sách là đường lối chỉ đạo chung để đưa ra các quy định về quản lý. Ví dụ, chính sách sa thải nhân viên khi bị bắt quả tang về tội ăn cắp hoặc đánh nhau, bất kể thâm niên công tác, nhằm hạn chế sự lạm quyền của người quản lý. Hay chính sách khen thưởng khi nhân viên thực hiện tốt công việc.

Những bước hoạt động chuẩn cũng giống như chính sách, song thường dùng để xử lý các vấn đề chi tiết hay đòi hỏi những thủ tục. Hoạt động chuẩn gồm các hoạt động cần thiết nhằm đáp ứng khi khách than phiền, hoặc các thủ tục phải thực hiện khi xảy ra tai nạn, khi khách không có khả năng chi trả...

Nội quy và quy định chỉ ra những hành vi cho phép hay không cho phép. Ví dụ, quy định khu vực không được hút thuốc lá, quy định vệ sinh cá nhân của nhân viên chế biến trước khi vào ca làm việc, nội quy về bảo vệ tài sản, trang thiết bị, dụng cụ trong bộ phận, quy định về giờ nghỉ và chế độ ăn trưa.

4. Đánh giá kế hoạch chiến lược

Bước quan trọng trong quá trình lập kế hoạch chiến lược là kiểm tra và đánh giá việc thực hiện kế hoạch. Công tác kiểm tra sẽ thuận lợi nếu như các bước trước được thực hiện một cách nghiêm túc: mục tiêu đề ra hợp lý, chiến lược được lựa chọn kỹ, kinh phí được chuẩn bị với tư liệu đầy đủ. Mặt khác, công tác kiểm tra cũng liên quan tới điều kiện giám sát tác động của môi trường bên ngoài và những hoạt động bên trong của doanh nghiệp.

Phương pháp tốt nhất để giám định việc kiểm soát các hoạt động là xác định các yếu tố thành công chủ yếu của doanh nghiệp, các yếu tố đó là: công suất sử dụng buồng, phòng; giá bình quân; chi phí lao động, nguyên liệu, thực phẩm; doanh thu của bộ phận ăn, uống; lợi nhuận.

Công tác kiểm tra giúp nhà quản lý không chỉ giám sát mà còn can thiệp kịp thời khi các hoạt động diễn ra không theo kế hoạch.

III- KẾ HOẠCH HÓA TRONG KHÁCH SẠN

1 Khái niệm kế hoạch trong khách sạn

1.1 Phạm vi xây dựng kế hoạch của khách sạn

Trong một doanh nghiệp có nhiều khách sạn thì mỗi khách sạn có quyền tự do xây dựng kế hoạch phát triển riêng vì những lý do sau:

- Điều kiện tự nhiên, xã hội của từng địa phương khác nhau, ngay cả cùng một địa phương nhưng ở những vị trí khác nhau cũng có sự khác biệt trong hoạt động kinh doanh. Ví dụ trong

cùng một thành phố, khách sạn ở các phố trung tâm khác với khách sạn ở những phố không phải là trung tâm. Trong một công ty khách sạn cũng có các khách sạn khác nhau về vị trí, về quy mô, về cấp hạng, về thị trường khách... Chính vì những đặc điểm khách quan trong môi trường đòi hỏi mỗi khách sạn phải xây dựng kế hoạch chiến lược cho mình.

- Các kế hoạch chiến lược của khách sạn liên quan tới cơ cấu tổ chức và hoạt động của khách sạn, khi khách sạn mở rộng và có những thay đổi về hoạt động. Ví dụ mở rộng nhà hàng, tăng thêm cơ sở dịch vụ để đáp ứng nhu cầu của thị trường và khách hàng, đòi hỏi khách sạn phải có thêm những kế hoạch chiến lược cần thiết đảm bảo cho sự thành công.

1.2 Thời gian xây dựng kế hoạch

Các quyết định về kế hoạch của khách sạn phụ thuộc vào yếu tố thị trường mà khách sạn đang cạnh tranh. Thời gian xây dựng kế hoạch có thể trong vài tháng, nếu khách sạn xem xét lại chiến lược quảng cáo và giá cả trong mùa thấp điểm; cũng có thể kéo dài một vài năm nếu như quyết định có liên quan đến việc cạnh tranh với các khách sạn khác trên thị trường. Ví dụ như mở rộng cơ sở vật chất kỹ thuật, đào tạo nhân viên và mua sắm trang thiết bị cho các dịch vụ... Tuy nhiên, trong thực tế, hầu hết các quyết định chiến lược của khách sạn đều trong khoảng thời gian tương đối ngắn.

2. Xác định mục tiêu và đối tượng phục vụ của khách sạn

Nhà kinh tế James Hesketts (Mỹ) đã tổng kết, các công ty khách sạn hoạt động thành công đều phải có tầm nhìn chiến lược. Ông đã nêu ra 4 yếu tố của tầm nhìn chiến lược, đó là:

- Phải có mục tiêu thị trường: tức là khách sạn đã hiểu rõ một hoặc một số loại khách hàng mà họ phải phục vụ. Sự hiểu biết khách hàng không chỉ có nghĩa biết họ là ai mà còn phải nắm rõ nhu cầu của họ.

- Phải có một quan điểm phục vụ được xác định rõ ràng. Quan điểm phục vụ có liên quan đến sự đánh giá của khách về các dịch vụ được khách sạn cung cấp và sự đánh giá của nhân viên về các loại dịch vụ mà họ thực hiện. Điều cực kỳ quan trọng là khách sạn phải đảm bảo cả khách và nhân viên cùng hướng tới một mục tiêu, nhân viên phục vụ tốt, khách hài lòng và có ấn tượng sâu sắc về các dịch vụ được phục vụ.

- Phải có một chiến lược hoạt động trọng điểm: Khách sạn cũng như con người không phải lúc nào cũng hoàn hảo mọi mặt, chính vì vậy phải tập trung làm tốt những việc cốt yếu. Điều này đòi hỏi người quản lý khách sạn phải tính toán kỹ lưỡng dịch vụ nào cần được quan tâm hơn, bộ phận nào cần được tập trung đầu tư không chỉ về mặt cơ sở vật chất kỹ thuật, con người mà cả về mặt quản lý.

- Hệ thống cung cấp dịch vụ được tổ chức tốt khi tập trung được tất cả các phương pháp quản lý, hệ thống và phương tiện vật chất cần thiết để cung cấp dịch vụ then chốt cho mục tiêu đặc biệt của thị trường.

2.1 Xác định thị trường dịch vụ

Hầu hết các nhà quản lý khách sạn đều khẳng định rằng khi xây dựng kế hoạch chiến lược phải xét các mục tiêu đặc trưng của thị trường. "Chọn mục tiêu thị trường là yếu tố chủ yếu trong việc xây dựng kế hoạch" bởi vì việc xây dựng kế hoạch tốt sẽ

đem lại một sản phẩm có vị trí tốt trên thị trường. Để tìm thêm thị trường, khách sạn phải đưa ra những chương trình tiếp thị mới. Vì nhiều nguyên nhân, thị trường khách sạn luôn luôn sôi động và cạnh tranh ngày càng gay gắt. Để tồn tại và phát triển, người quản lý khách sạn phải thường xuyên theo dõi các điều kiện của thị trường và xây dựng kế hoạch chiến lược sau khi đã xem xét toàn bộ các thị trường mà khách sạn phục vụ, cũng như những thị trường khách sạn mong muốn phục vụ trong tương lai.

2.2 Xác định tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ

Một trong những yếu tố quan trọng trong cuộc chiến cạnh tranh trên thị trường dịch vụ khách sạn là chất lượng dịch vụ. Nếu chất lượng dịch vụ kém thì dù giá thấp, khách hàng cũng không chấp nhận; nhưng ngược lại, với những dịch vụ hoàn thiện về chất lượng, dù giá cả có cao hơn, khách hàng vẫn cảm thấy thoải mái. Qua đây cho thấy, mục tiêu của khách sạn là phải xác định số lượng các loại dịch vụ cung cấp trên thị trường cùng với tiêu chuẩn chất lượng của các dịch vụ này. Có hai yếu tố ảnh hưởng tới mục tiêu của khách sạn là trình độ nghiệp vụ của đội ngũ nhân viên và những quyết định về vốn đầu tư.

Có một sự liên quan chặt chẽ giữa chất lượng dịch vụ và trình độ của cán bộ nhân viên: Chất lượng phục vụ muốn cao thì đòi hỏi trình độ nghiệp vụ chuyên môn và ngoại ngữ của nhân viên cũng phải cao. Đồng thời với việc này là chi phí cho việc bồi dưỡng chuyên môn và tiền lương cao.

Các quyết định đầu tư nâng cấp khách sạn và thường xuyên nâng cao chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào khả năng tài chính của khách sạn. Nếu vì lý do tài chính mà khách sạn không được

thường xuyên cải tạo nâng cấp sẽ dẫn tới sự xuống cấp nhanh chóng và chất lượng dịch vụ cũng xuống theo.

2.3 Các mục tiêu của khách sạn

Việc kinh doanh khách sạn có ba mục tiêu quan trọng, đó là: Mục tiêu năng suất, mục tiêu nhân lực và mục tiêu lợi nhuận.

- *Mục tiêu năng suất*: Khi nói đến năng suất lao động là nói đến một số lượng sản phẩm nhất định mà người lao động cần tạo ra một sản lượng. Trong khách sạn nói riêng và ngành dịch vụ nói chung, năng suất lao động thường được tính bằng chi phí lao động trên doanh thu, phương pháp tính này có nhiều thuận lợi, nhưng cũng có hạn chế là chưa phản ánh được năng suất lao động thực sự của khách sạn. Một cách khác người ta tính năng suất lao động bằng số giờ cần thiết để cung cấp một dịch vụ nào đó cho khách. Việc tăng năng suất lao động xảy ra khi cùng một số lượng nhân viên, cùng một chất lượng dịch vụ như nhau nhưng số lượng khách được phục vụ nhiều hơn; cùng một số lượng khách nhưng số lượng nhân viên phục vụ ít hơn; cùng một số lượng nhân viên nhưng cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho một lượng khách nhất định.

- *Mục tiêu nhân sự:* Mục tiêu này là việc phục vụ khách có hiệu quả, kết quả của mục tiêu nhân sự luôn luôn liên quan trực tiếp đến khách hàng. Có thể lấy một số ví dụ về mục tiêu nhân sự là giảm tới mức tối đa sự vắng mặt của nhân viên trong các vị trí làm việc; xây dựng một chương trình nâng cao tay nghề cho nhân viên phục vụ bàn, chế biến món ăn, pha chế rượu, đào tạo nhân viên lễ tân về kỹ năng giao tiếp... Mục tiêu quan trọng nhất của các chương trình này là làm cho nhân viên có kỹ năng cao hơn để phục vụ khách có hiệu quả hơn và nâng cao năng suất lao động.

- *Mục tiêu lợi nhuận*: Khách sạn là một đơn vị kinh doanh, mục đích cuối cùng của hoạt động kinh doanh là phải tạo ra lợi nhuận. Chính vì vậy, mọi kế hoạch, mọi mục tiêu của khách sạn đều phải phục vụ cho mục tiêu cuối đó là lợi nhuận. Muốn đạt được lợi nhuận cao, đòi hỏi phải tăng doanh thu và tiết giảm chi phí, nhưng không vì lợi nhuận mà cắt giảm tiền lương, tiền thưởng của nhân viên cũng như những chi phí hợp lý khác, vì như vậy không những không tăng được lợi nhuận mà còn không khuyến khích nhân viên làm việc với chất lượng phục vụ tốt và năng suất lao động cao.

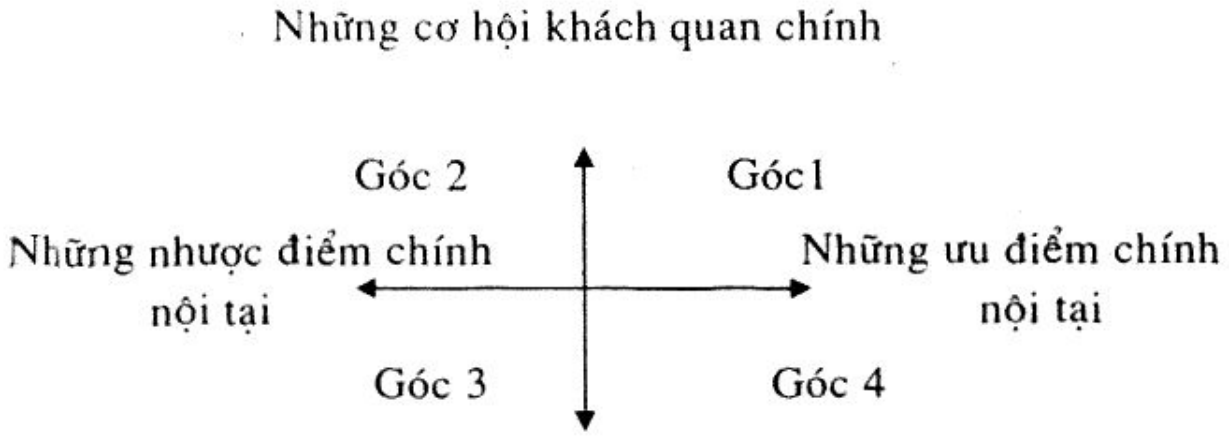
2.4 Phát triển đặc điểm văn hóa của khách sạn

Mỗi khách sạn đòi hỏi phải có tính độc đáo, đặc sắc và có quan điểm phục vụ riêng của mình. Đó là triết lý hoạt động, là quan điểm riêng hay còn gọi là đặc điểm văn hóa của một khách sạn. Đó cũng là mục tiêu quan trọng của những khách sạn được quản lý tốt. Đặc điểm này sẽ quyết định đến hiệu quả hoạt động của khách sạn. Mục tiêu về lợi nhuận có thể diễn đạt bằng số liệu, nhưng người quản lý phải làm cho mọi người tin là họ sẽ chiến thắng, điều này sẽ thúc đẩy đội ngũ cán bộ, nhân viên cố gắng cạnh tranh giành được nhiều khách hàng.

3. Xây dựng kế hoạch chiến lược

Sau khi đã xác định được các mục tiêu, khách sạn tiến hành xây dựng kế hoạch chiến lược hành động. Kế hoạch chiến lược dựa trên phương pháp phân tích SWO, nghĩa là phân tích những điểm mạnh, những điểm yếu nội tại, những cơ hội cũng như những rủi ro khách quan của khách sạn.

Có thể vận dụng phương pháp phân tích SWOT vào việc xây dựng kế hoạch chiến lược của khách sạn như sau:



BIỂU ĐỒ SWOT

- Ở góc 1, một khách sạn có những điều kiện thuận lợi, có cơ hội khách quan tốt và có những ưu điểm nội tại lớn. Trong tình hình này khách sạn phải xây dựng một chiến lược hành động tiến lên để tận dụng mọi cơ hội.

- Ở góc 2, khách sạn đang đứng trước những cơ hội khách quan thuận lợi, nhưng do những nhược điểm nội tại nên chưa thể khai thác được.

- Ở góc 3, khách sạn có những nhược điểm bên trong kết hợp với những rủi ro bên ngoài. Nếu rơi vào tình thế này, khách sạn phải dùng chiến lược sống còn hoặc phải phá sản.

- Ở góc 4, khách sạn có những ưu thế nội tại nhưng cũng phải đối phó với những rủi ro khách quan. Trước tình hình này, khách sạn phải tận dụng những ưu điểm để hạn chế những rủi ro.

Trong thực tế, các khách sạn luôn luôn có những nhược điểm nội tại và thường phải đối phó với những rủi ro khách quan. Điều quan trọng là phải phân tích, đánh giá cho đúng thực trạng để đề ra những giải pháp phù hợp.

Chúng ta có thể xem xét ví dụ về việc vận dụng phương pháp SWOT của một Tổng Giám đốc khách sạn sau:

Khi nhận chức Tổng Giám đốc khách sạn, ông William thấy môi trường hoạt động của khách sạn có nhiều nguy cơ khách quan và ít cơ hội vì:

- Thị trường khách sạn địa phương đã bão hòa, trong mấy năm đã có 8 khách sạn lớn xây dựng mới, đưa tổng số buồng khách sạn lên 4.500 buồng. Cùng lúc ấy, sự suy thoái kinh tế khiến ngành du lịch cũng bị ảnh hưởng lớn, công suất sử dụng buồng giảm 20%. Mặc dù là thành phố du lịch nhưng thành phố không có ngân sách cho quảng cáo để đẩy ngành du lịch đi lên. Trung tâm hội nghị của thành phố tuy lớn nhưng không tận dụng hết công suất và không thể trông chờ vào việc đẩy mạnh ngành thương mại. Một số đối thủ cạnh tranh có điều kiện tốt hơn như: khách sạn mới hơn, trang thiết bị hiện đại hơn, tiện nghi tốt hơn.

Thông qua những yếu tố này, ông đã phát hiện ra những vấn đề của môi trường bên ngoài là: mặc dù thành phố đã đầy ắp khách sạn nhưng mọi việc đã ổn định, không có kế hoạch xây khách sạn mới nữa, các khách sạn cũ thì khả năng cạnh tranh yếu do những khó khăn về tài chính; mặc dù thành phố không có ngân sách cho quảng cáo, nhưng toàn quốc đã công nhận thành phố là một thành phố du lịch với tiềm năng to lớn.

- Phân tích tình trạng bên trong của khách sạn, ông thấy có những ưu điểm lớn là: có vị trí tốt, gần trung tâm hội nghị, trung tâm thương mại, khu mua sắm, ăn uống và giải trí. Đây là một lợi thế về vị trí có thể giúp khách sạn phục vụ khách của các doanh nghiệp, khách hội nghị, khách du lịch. Bên cạnh đó có nhược điểm là mặc dù mới 10 năm kinh doanh nhưng khách sạn đã có vẻ cũ và lỗi thời, việc nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật trong 3 năm qua bị lãng quên vì doanh thu và lợi nhuận giảm. Về thị trường khách, khách du lịch và khách thương nhân ít chọn khách sạn này để ở, khách dự hội nghị là đối tượng cơ bản. Trước đây, để bảo vệ thị trường khách hội nghị, khách sạn chỉ nhận khách lẻ thông qua hệ thống đặt buồng của tập đoàn trước 2 tuần, bằng cách này khách sạn ngăn chặn khách vãng lai để tập trung cho khách hội nghị. Qua thông số này ông đã rút ra kết luận: có một số lượng nhỏ khách vãng lai và khách du lịch, nhưng họ đến thường xuyên và là khách ổn định mà khách sạn đã bỏ qua.

- Nghiên cứu về quảng cáo của khách sạn trong mấy năm trước, ông nhận thấy rằng chiến dịch quảng cáo của khách sạn chỉ thực hiện trong dịp lễ hội lớn của thành phố và nhằm vào khách du lịch giải trí. Khách sạn chưa bao giờ có chính sách giá cả linh hoạt trong mùa vắng khách và chưa bao giờ đặt vấn đề kinh doanh trong một số thị trường địa lý không quan trọng.

Xuất phát từ phân tích trên, Tổng Giám đốc có những kết luận khả quan là:

+ Thị trường cơ bản của khách sạn là khách du lịch và khách vãng lai, tuy số lượng nhỏ nhưng thường xuyên và ổn định.

+ Một thị trường du lịch ngoài thời vụ chính, rất nhạy cảm với giá cả nhưng có thể rất lớn.

+ Một thị trường địa lý mà sự kinh doanh của khách sạn chưa khai thác.

+ Một số lượng khách hội nghị và khách thương nhân lớn và ổn định.

+ Một bộ phận khách du lịch giải trí đang được phát triển.

Dựa vào những kết luận này, khách sạn đã xây dựng kế hoạch chiến lược hành động với những điểm chính sau:

- Tiến hành chiến dịch quảng cáo rầm rộ với giá hạ vào mùa thấp điểm. Các quảng cáo được thực hiện ở những thành phố lớn, nhằm thu hút thị trường khách du lịch, vãng lai.

- Giành buồng cho khách vãng lai đặt chỗ trước 6 tháng, nhưng không có sự giảm giá. Đây là bước nhằm tăng số lượng khách thương nhân nhưng với giá buồng thích hợp.

- Bổ nhiệm các đại diện tại các thành phố lớn nhằm phát triển nguồn khách mới mà trước kia khách sạn chưa bao giờ nhằm tới.

- Tiến hành nâng cấp khách sạn cho ngang bằng với tiêu chuẩn của các khách sạn cạnh tranh.

Kế hoạch chiến lược này đã thành công, suốt 2 năm đầu của kế hoạch chiến lược này, công suất sử dụng buồng đã tăng lên 10%, doanh thu và lợi nhuận tăng.

Tóm lại, khách sạn mặc dù là một bộ phận thấp nhất của tổ chức, nhưng vẫn có nhiều quyết định chiến lược thú vị, thay đổi được tình hình kinh doanh với điều kiện người quản lý có khả năng suy nghĩ, lập kế hoạch và quản lý một cách có chiến lược.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu những điểm khác nhau trong việc xây dựng kế hoạch chiến lược ở những cấp khác nhau trong doanh nghiệp?

2. Hãy mô tả một vài khả năng lựa chọn chiến lược khác nhau cho khách sạn trong mô hình SWOT?

3. Hãy phân biệt các kế hoạch chiến lược, kế hoạch hành động và kế hoạch lâu dài?

4. Hãy trình bày khái niệm kế hoạch hóa trong khách sạn? Các mục tiêu của khách sạn gồm những mục tiêu nào?

Chương VII

QUẢN TRỊ DOANH THU VÀ CHI PHÍ TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

Trong hoạt động kinh doanh khách sạn, việc tính toán hiệu quả kinh tế được đặt lên hàng đầu. Để tính được hiệu quả kinh doanh đòi hỏi phải phân tích kết quả thu được và những chi phí phát sinh trong quá trình kinh doanh, từ đó có thể điều chỉnh được các chi tiêu, đồng thời đưa ra các biện pháp khắc phục nhằm thực hiện được kế hoạch đã đặt ra.

I- DOANH THU TRONG KHÁCH SẠN LÀ TOÀN BỘ CÁC KHOẢN THU NHẬP CỦA KHÁCH SẠN TRONG THỜI GIAN THỰC HIỆN KẾ HOẠCH

1. Phân tích doanh thu ngoại tệ của khách sạn

1.1 Các yếu tố ảnh hưởng tới doanh thu ngoại tệ của khách sạn

Quá trình thực hiện kế hoạch của khách sạn thường có nhiều yếu tố tác động đến số lượng và cơ cấu doanh thu ngoại tệ. Những yếu tố này tập trung chủ yếu vào 2 nhóm cơ bản của thị trường, đó là nhóm yếu tố về khách hàng và nhóm yếu tố về thị trường dịch vụ khách sạn.

Đối với nhóm thứ nhất, là sự thay đổi trong nhu cầu của khách hàng và những thay đổi này do tác động của các yếu tố sau:

- Sự thay đổi về số lượng khách quốc tế đến nghỉ tại khách sạn, về cơ cấu của nguồn khách theo: dân tộc, thành phần xã hội, nghề nghiệp, tuổi tác, thói quen tiêu dùng... ảnh hưởng lớn đến doanh thu ngoại tệ của khách sạn.

- Sự thay đổi của thị hiếu và tâm lý tiêu dùng của khách do tác động của mốt hoặc trào lưu thời đại, khí hậu,...

- Sự thay đổi về thu nhập, mức sống vật chất và tinh thần của các loại khách.

- Sự thay đổi trong khả năng tài chính của khách giành cho nhu cầu du lịch, nhu cầu về dịch vụ cũng như các nhu cầu khác trong quá trình đi du lịch.

Đối với nhóm thứ hai, là sự thay đổi trong thị trường dịch vụ khách sạn và những thay đổi này chịu sự tác động của những yếu tố cơ bản sau:

- Những thay đổi về loại, hạng của khách sạn, nhà hàng và các cơ sở giải trí khác, công suất sử dụng các cơ sở vật chất kỹ thuật của ngành khách sạn.

- Sự thay đổi về số lượng và cơ cấu của các loại dịch vụ bổ sung trên thị trường dịch vụ khách sạn cũng như trong từng khách sạn.

- Những biến động về các loại dịch vụ và hàng hóa trên thị trường, cũng như những biến đổi về tỷ giá ngoại tệ.

- Sự thay đổi về loại hình phục vụ và chất lượng phục vụ khách của các cơ sở.

Còn nhiều yếu tố khác tác động đến doanh thu ngoại tệ của khách sạn trong quá trình thực hiện kế hoạch, điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải có thông tin kịp thời và chính xác để đánh giá và tìm ra những nguyên nhân khắc phục, hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch đặt ra.

1.2 Phân tích doanh thu ngoại tệ của khách sạn theo thời gian

Kế hoạch doanh thu ngoại tệ của khách sạn thường được phân ra theo từng quý, từng tháng và thậm chí theo 10 ngày. Phân chia theo thời gian càng nhỏ thì khả năng phân tích và đánh giá càng chính xác. Thông qua việc phân tích, cho thấy việc thực hiện kế hoạch của từng quý, từng tháng, nhằm đánh giá được những thuận lợi và khó khăn, những kết quả đạt được và những nguyên nhân, yếu tố tác động đến việc thực hiện kế hoạch.

Thông thường người ta thường tính hệ số thực hiện kế hoạch của các tháng hoặc quý như sau:

$$H = \frac{\text{Tổng doanh thu trong tháng, quý}}{\text{Kế hoạch doanh thu trong tháng, quý}}$$

Hệ số này cũng sử dụng để so sánh doanh thu giữa các bộ phận nghiệp vụ trong khách sạn.

2. Phân tích doanh thu của việc kinh doanh dịch vụ lưu trú

Doanh thu cơ bản trong khách sạn là doanh thu từ dịch vụ lưu trú. Doanh thu từ dịch vụ lưu trú bao gồm việc cho thuê các buồng ngủ và thu từ các dịch vụ bổ sung như: giặt là quần áo, điện thoại, fax, kinh doanh đồ uống trong buồng (mini bar).

Việc phân tích doanh thu từ dịch vụ cho thuê buồng căn cứ vào công suất sử dụng các buồng theo thời gian (hàng quý, hàng tháng, hàng tuần), theo cơ cấu của buồng ngủ (buồng đặc biệt, buồng đôi, buồng 2 giường, buồng đơn), theo cơ cấu của nguồn khách thuê buồng (khách nội địa, khách quốc tế, khách thương nhân, khách công vụ, khách vãng lai,...). Căn cứ vào những dữ liệu phân tích trên, các nhà quản lý sẽ thấy được một bức tranh

tổng thể về tình hình kinh doanh các dịch vụ lưu trú trong khách sạn.

Phân tích doanh thu từ các dịch vụ bổ sung khác như: doanh thu từ giặt là quần áo cho khách, từ kinh doanh mini bar, từ dịch vụ phục vụ sân tenis, từ bể bơi, từ phòng thương mại, từ điện thoại, fax, từ các dịch vụ công cộng khác như cắt tóc, mỹ viện, bán hàng mỹ nghệ,...

Doanh thu từ các dịch vụ này có thể phân theo cơ cấu từng loại dịch vụ và theo công suất sử dụng, cũng như tác động của dịch vụ bổ sung đối với dịch vụ cơ bản. Đồng thời cũng tính đến sự đóng góp của nguồn thu từ dịch vụ bổ sung vào tổng doanh thu chung của khách sạn cũng như tổng doanh thu của dịch vụ lưu trú.

3. Phân tích doanh thu từ kinh doanh dịch vụ phục vụ ăn, uống

Kinh doanh dịch vụ phục vụ ăn uống trong khách sạn đóng một vai trò quan trọng vì không những nó tạo ra nguồn thu, mà còn thể hiện khả năng kinh doanh của khách sạn. Trong quá trình phân tích cần phân tích theo cơ cấu sau:

- Phân tích doanh thu từ các nhà hàng, các quầy uống.

Doanh thu của nhà hàng bao gồm doanh thu từ các sản phẩm tự chế biến hoặc đã được chế biến sẵn. Ngoài các món ăn thông thường, nhà hàng cần có một số món ăn mang đặc trưng riêng, đồng thời có khả năng chế biến các món ăn do khách đặt. Một trong những chỉ tiêu quan trọng là doanh thu của các món ăn do

nhà hàng tự chế phải lớn hơn doanh thu của các món ăn được chế biến sẵn.

Doanh thu của đồ uống trong khách sạn và nhà hàng cũng thu được từ việc bán các đồ uống do cơ sở tự chế và những đồ uống được pha chế sẵn. Những sản phẩm do cơ sở tự chế đó là: đồ uống pha chế coktail, đồ uống giải khát pha chế từ quả tươi... Những đồ uống được chế sẵn như bia, nước giải khát đóng chai hoặc đóng lon... Trong cơ cấu doanh thu của đồ uống, điều quan trọng là doanh thu của đồ uống tự chế phải lớn hơn doanh thu của hàng chuyển bán, như vậy không những chứng tỏ chất lượng phục vụ tốt của khách sạn mà còn thể hiện tính đặc trưng của cơ sở trong việc phục vụ khách hàng.

- Phân tích doanh thu từ các dịch vụ bổ sung trong khâu uống. Đó là việc bán các đồ uống cho các đêm khiêu vũ, bán hàng hóa do các cơ sở khác cung cấp. Điều này không chỉ làm tăng doanh thu cho bộ phận mà còn đáp ứng nhu cầu của khách hàng, nâng cao chất lượng phục vụ khách.

II- PHÂN TÍCH CHI PHÍ TRONG HOẠT ĐỘNG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1. Những khái niệm

Trong hoạt động kinh doanh của khách sạn luôn luôn có các chi phí phát sinh và các chi phí này được phân làm 2 loại: chi phí trực tiếp và chi phí gián tiếp.

- *Chi phí trực tiếp*: là chi phí được phân bổ thẳng tới từng sản phẩm, từng dịch vụ không liên quan tới sản phẩm và các dịch vụ khác. Trong chi phí trực tiếp lại được chia ra làm 3 phần là:

+ Chi phí vật chất: nguyên liệu, thực phẩm, vật liệu, nhiên liệu... Chi phí vật chất cho 1 đơn vị sản phẩm (hoặc dịch vụ) bằng đơn giá của đơn vị vật chất đó nhân với số lượng đơn vị vật chất để sản xuất ra sản phẩm (hoặc dịch vụ).

+ Chi phí gia công thuê ngoài chế biến.

+ Chi phí giờ công lao động, chi phí này được hạch toán trực tiếp vào từng đơn vị sản phẩm hoặc dịch vụ.

- *Chi phí gián tiếp*: được chia ra làm 2 loại:

+ Chi phí quản lý: là những chi phí không gắn trực tiếp với hoạt động kinh doanh mà liên quan đến hoạt động chung của toàn khách sạn. Chi phí này gồm tiền lương của cán bộ quản lý hành chính, tiền bảo hiểm xã hội, kinh phí công đoàn, chi phí thông tin liên lạc, điện, nước, công vụ phí, các loại chi phí khác...

+ Chi phí khấu hao: đó là số tiền phải trích hàng năm nhằm mục đích bù đắp lại nguyên giá tài sản cố định.

Đó là những khái niệm chung mang tính cơ bản, về chi phí trong sản xuất kinh doanh khách sạn.

2. Phân tích các chi phí trong khách sạn

2.1 Phân tích chi phí trong kinh doanh dịch vụ lưu trú

Trong kinh doanh dịch vụ lưu trú, các chi phí thường được chia ra làm 2 loại: chi phí cố định và chi phí thay đổi.

- Chi phí cố định là những chi phí thường xuyên, nó không phụ thuộc vào khách sạn có kinh doanh hay không, có khách nghỉ hay không? Đó là những chi phí về khấu hao tài sản cố định, chi phí về sửa chữa, bảo dưỡng, tiền lãi vay ngân hàng, tiền lương và bảo hiểm xã hội cho công nhân viên, chi phí hành chính và quản lý...

- Chi phí thay đổi là những chi phí tỷ lệ thuận với hoạt động kinh doanh của khách sạn như: những chi phí về điện, nước, giặt là ga gối, chi phí cho những vật rẻ tiền mau hỏng...

Trong 2 loại chi phí này, các nhà quản lý có thể tính toán và thực hiện việc tiết kiệm chi phí thay đổi (thường gọi là chi phí khả biến) thông qua việc ứng dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật vào quá trình kinh doanh. Trong thực tế, khi xây dựng kế hoạch kinh doanh khách sạn, người quản lý đã xây dựng các định mức chi phí, định mức này được tính một cách tổng quát:

$$\text{Định mức chi phí chung} = \frac{\text{Tổng chi phí x 100}}{\text{Tổng doanh thu}}$$

Đây là một chỉ tiêu tổng hợp dùng làm căn cứ đánh giá chi phí bỏ ra để thu được 100 đồng. Người ta cũng sử dụng chỉ tiêu tỷ lệ tăng hoặc giảm chi phí giữa thực hiện so với định mức kế hoạch đã đề ra. Chỉ tiêu này được tính theo công thức:

$$T = \frac{\text{Số tăng hoặc giảm phí thực hiện x 100}}{\text{Định mức chi phí theo kế hoạch}}$$

T: Tỷ lệ tăng hoặc giảm chi phí.

Chỉ tiêu này giúp cho việc đánh giá thực chất việc thực hiện tiết kiệm giảm chi phí.

2.2 Phân tích chi phí trong hoạt động phục vụ ăn và uống

Các cơ sở phục vụ ăn, uống trong khách sạn thực hiện đồng thời nhiều chức năng như: sản xuất và chế biến các món ăn, đồ

uống, bán các hàng hóa được chế biến sẵn và đảm bảo điều kiện để khách hàng tiêu thụ sản phẩm, chính vì vậy các chi phí có thể phân thành các nhóm cơ bản sau:

- Chi phí cho sản xuất: gồm những chi phí cho nguyên liệu thực phẩm, nhiên liệu, công lao động,... cần thiết để tạo ra sản phẩm phục vụ khách hàng.

- Chi phí lưu thông: gồm những khoản chi phí bán hàng hóa và sản phẩm của các cơ sở khác tại khách sạn.

- Chi phí cho việc tiêu thụ sản phẩm tại chỗ gồm các chi phí: khấu hao, bảo dưỡng duy tu các nhà hàng, quầy uống, điện nước, vật rẻ tiền mau hỏng,... những chi phí này đảm bảo điều kiện tốt nhất cho khách tiêu thụ tại chỗ những sản phẩm của khách sạn.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu những yếu tố ảnh hưởng tới doanh thu ngoại tệ của khách sạn? Trong tất cả các yếu tố trên, những yếu tố nào đóng vai trò quan trọng nhất? Tại sao?

2. Trong các nguồn thu của dịch vụ lưu trú, nguồn thu nào quan trọng nhất, vì sao? Muốn tăng doanh thu của dịch vụ lưu trú cần phải có những biện pháp cơ bản nào? Vì sao?

3. Trong cơ cấu doanh thu của hoạt động kinh doanh dịch vụ ăn, uống, tại sao phải đẩy mạnh nguồn thu từ sản phẩm tự chế? Hãy phân tích những lý do trên?

4. Hãy đề xuất những biện pháp giảm chi phí trong hoạt động kinh doanh dịch vụ lưu trú? Hãy nêu những cơ sở khoa học cho việc đề xuất những biện pháp này?

Chương VIII

QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ TRONG KHÁCH SẠN

Chất lượng phục vụ trong khách sạn là một trong những yếu tố cực kỳ quan trọng trong cuộc chiến cạnh tranh trên thị trường dịch vụ khách sạn để thu hút nguồn khách đến tiêu thụ các dịch vụ và hàng hóa. Ngày nay, các khách sạn không ngừng tìm mọi biện pháp để nâng cao sức cạnh tranh trên thị trường thông qua việc hoàn thiện và nâng cao chất lượng phục vụ, đồng thời không ngừng nâng cao danh tiếng và uy tín của cơ sở.

I- BẢN CHẤT VÀ NỘI DUNG CỦA PHỤC VỤ DU LỊCH VÀ KHÁCH SẠN

1. Bản chất của sự phục vụ

Đối tượng phục vụ của ngành du lịch và khách sạn là con người với những dân tộc, tuổi tác, nghề nghiệp, giới tính, sở thích, thói quen tiêu dùng, phong tục tập quán khác nhau. Mặt khác, nhu cầu về du lịch của con người là nhu cầu có thể dễ dàng bị thay thế bởi các nhu cầu khác nếu không được phục vụ tốt. Trong thực tế, phục vụ khách là một công việc rất phức tạp. Đó là một quá trình chuẩn bị, tổ chức, sắp xếp và tạo ra sản phẩm hoặc

dịch vụ để khách tiêu thụ một cách thuận tiện, dễ dàng, nhanh chóng, đồng thời gây được ấn tượng tốt nhất trong tâm trí của họ. Phục vụ khách là một quy trình phức tạp vì:

- Phần lớn các dịch vụ và hàng hóa tạo ra được khách tiêu thụ tại chỗ, tức là thời điểm sản xuất và thời điểm tiêu thụ xảy ra liền kề nhau, tại một địa điểm.

- Việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho khách đòi hỏi phải có chất lượng cao, không cho phép sản phẩm hoặc dịch vụ không hoàn hảo vì không thể đền bù khách, cũng rất khó khăn lấy lại lòng tin của khách.

- Các dịch vụ và hàng hóa được sản xuất và bán cho khách theo những quy trình công nghệ khác nhau, nhưng lại có liên quan mật thiết với nhau trong quá trình phục vụ.

- Quá trình phục vụ được thực hiện thông qua các cơ sở vật chất kỹ thuật khác nhau như: buồng ngủ, trang thiết bị nội thất, quầy lễ tân, nhà hàng, quầy bar, các cơ sở giải trí...

- Trong quá trình phục vụ khách có nhiều nhân viên nên có sự khác nhau về tính cách, về nhận thức, về ngoại ngữ, về trình độ tay nghề...

- Các dịch vụ và hàng hóa cung cấp cho khách một phần do các cơ sở khác cung cấp, còn lại do các bộ phận khác nhau trong khách sạn cung cấp, vì vậy chất lượng khó đồng nhất.

Tóm lại, phục vụ du lịch và khách sạn là tập hợp các hoạt động theo một quy trình nhất định, nhằm đảm bảo cho khách mọi tiện nghi và điều kiện dễ dàng trong việc mua và sử dụng các dịch vụ, hàng hóa trong thời gian lưu lại tại cơ sở.

2. Nội dung của sự phục vụ

Nội dung của sự phục vụ chứa đựng 3 nhóm hoạt động có liên quan mật thiết với nhau, đó là:

- ***Nhóm 1:*** Các hoạt động nhằm đảm bảo cung ứng các dịch vụ và hàng hóa với mục đích tạo điều kiện cho khách tự do lựa chọn phù hợp với nhu cầu, sở thích và khả năng thanh toán của họ.

- ***Nhóm 2:*** Các hoạt động tổ chức bán và cung cấp các dịch vụ hàng hóa với mục đích tạo điều kiện thuận tiện dễ dàng cho khách có thể mua hoặc tiêu thụ trực tiếp các dịch vụ và hàng hóa.

- ***Nhóm 3:*** Các hoạt động xây dựng, duy tu và nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật với mục đích đảm bảo cho khách thoải mái dễ chịu trong việc mua hoặc tiêu thụ các dịch vụ, hàng hóa.

Nội dung này chứa đựng tất cả các hoạt động liên quan chặt chẽ với nhau, tạo ra quá trình tái sản xuất kinh doanh mở rộng của ngành du lịch và khách sạn.

II - CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ

Chất lượng phục vụ phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có yếu tố mang tính khách quan, nhưng cũng có những yếu tố mang tính chủ quan. Các yếu tố này được phân thành các nhóm cơ bản sau:

1. Nhóm thứ nhất: Chất lượng, chủng loại các dịch vụ và hàng hóa cung cấp cho khách cao hay thấp phụ thuộc vào quy trình phục vụ, trang thiết bị, tiện nghi, trình độ nghiệp vụ và kinh nghiệm của đội ngũ cán bộ công nhân viên cũng như nguyên liệu, thực phẩm, nhiên liệu để sản xuất ra dịch vụ hàng hóa. Đối với sản phẩm du lịch, nguyên liệu, vật liệu để sản xuất không chỉ thuần túy mang tính chất vật chất mà còn mang tính phi vật chất như: các cơ chế chính sách về xuất nhập cảnh, hải quan, đi lại của khách, việc tôn tạo và bảo vệ các công trình văn hóa kiến trúc, các điểm tham quan... Hoặc chất lượng các cơ sở hạ tầng phục vụ khách như: đường xá, sân bay, bến cảng, hệ thống thông

tin liên lạc, hệ thống cấp điện nước... đều là thành phần của chương trình du lịch, nhưng khách du lịch chỉ sử dụng trong khoảng thời gian ngắn. Tất cả các yếu tố này đều ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng phục vụ.

2. Nhóm thứ hai: Liên quan tới chất lượng phục vụ, là cơ sở vật chất kỹ thuật phục vụ du lịch, bao gồm các cơ sở lưu trú (khách sạn, nhà khách, nhà nghỉ, biệt thự, bungalows...), các cơ sở phục vụ ăn, uống (nhà hàng, các quán ăn đặc sản, các quầy bar...), các cơ sở phục vụ giải trí cho khách (sân gôn, sân tenis, đua thuyền, lướt ván, bowlling, sàn nhảy, phòng karaoke...), các cơ sở và phương tiện vận chuyển khách (tàu hỏa, tầu thủy, thuyền, xe ô tô,...). Trong mỗi loại hình cơ sở trên, chất lượng phục vụ lại phụ thuộc vào trang thiết bị tiện nghi được trang bị trong mỗi loại. Tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng phục vụ không chỉ căn cứ vào tiêu chuẩn về trang thiết bị, tiện nghi, mà còn có những tiêu chuẩn khác như về an toàn, về vệ sinh và về phong cách phục vụ.

3. Nhóm thứ ba: Đó là mối quan hệ trực tiếp giữa những người đón tiếp, phục vụ khách và khách. Đây là một yếu tố rất quan trọng liên quan tới chất lượng phục vụ. Trong nhóm yếu tố này, có những yếu tố liên quan đến trình độ dân trí của người dân địa phương, có những yếu tố liên quan tới đón tiếp ngoài khách sạn như: cán bộ ngoại giao, cán bộ hải quan, công an cửa khẩu, cán bộ của các hãng hàng không và những cán bộ nhà nước có nhiệm vụ liên quan tới du lịch. Yếu tố cuối cùng là khả năng giao tiếp và trình độ nghiệp vụ chuyên môn, ngoại ngữ của những người trực tiếp phục vụ khách. Tất cả yếu tố này đều có khả năng quyết định đến việc khách có ấn tượng về chất lượng phục vụ hay không? Trong cuộc cạnh tranh nguồn khách hiện nay, các điểm

du lịch trong nước và quốc tế luôn lấy chất lượng phục vụ làm vũ khí sắc bén của mình.

Vấn đề chất lượng phục vụ không chỉ là mối quan tâm của các doanh nghiệp du lịch và khách sạn mà còn được nâng lên thành chính sách quốc gia. Nếu quan tâm đúng mức, du lịch phát triển sẽ là động lực để thúc đẩy các ngành khác phát triển, mở rộng mối giao lưu chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội, khoa học kỹ thuật với các nước, tạo ra nhiều việc làm cho xã hội, tạo điều kiện để nhân dân tìm hiểu nếp sống, phong tục tập quán của các dân tộc trên thế giới, góp phần tăng cường tình hữu nghị và đoàn kết giữa các dân tộc. Mặt khác, việc nâng cao chất lượng phục vụ còn thể hiện danh tiếng, uy tín của địa phương, đất nước, chính vì vậy nâng cao chất lượng phục vụ là một công việc quan trọng đòi hỏi sự quan tâm của toàn xã hội.

III- CHẤT LƯỢNG PHỤC VỤ TRONG KHÁCH SẠN

1. Nội dung của chất lượng phục vụ trong khách sạn

Nội dung của chất lượng phục vụ trong khách sạn bao gồm 3 yếu tố cơ bản sau:

- Sản xuất cung cấp dịch vụ và hàng hóa đáp ứng đầy đủ nhất các nhu cầu của khách về khối lượng, chủng loại, chất lượng, thời gian, địa điểm tiêu thụ (đạt được sự cân đối tối ưu nhất giữa cung và cầu về dịch vụ và hàng hóa).

- Cơ sở vật chất kỹ thuật (buồng ngủ, nhà hàng, các quầy uống, các cơ sở giải trí, cơ sở hội nghị, hội thảo...) đảm bảo tính hiện đại, tính dân tộc, tính đồng bộ, tính hợp lý trong xây dựng và bài trí mỹ thuật. Công tác bảo trì, duy tu, bảo dưỡng các trang thiết bị, tiện nghi thường xuyên, kịp thời đảm bảo chất lượng, môi trường, điều kiện thuận tiện và thoải mái nhất để khách có

thể lựa chọn cũng như tiêu thụ các dịch vụ, hàng hóa của khách sạn.

- Cán bộ, nhân viên trong khách sạn có trình độ nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ và trình độ giao tiếp cao, văn minh lịch sự trong quá trình phục vụ, chú ý thỏa mãn các yêu cầu của khách từ những việc nhỏ nhất.

Ba yếu tố trên có quan hệ mật thiết và gắn bó với nhau. Nếu thiếu một trong ba yếu tố đó thì khách sạn phục vụ không có chất lượng. Chất lượng và chủng loại của các dịch vụ hàng hóa phụ thuộc vào cơ sở vật chất kỹ thuật cũng như trình độ nghiệp vụ của cán bộ công nhân viên. Nếu khách sạn có cơ sở vật chất đạt tiêu chuẩn 5 sao mà trình độ nghiệp vụ của cán bộ công nhân viên chỉ đạt tiêu chuẩn 2 sao thì chất lượng phục vụ chỉ là 2 sao. Công nghệ chế biến cũng như quy trình phục vụ tiên tiến chỉ có thể áp dụng khi có cơ sở vật chất kỹ thuật hiện đại. Chính vì vậy khi xem xét nội dung của chất lượng phục vụ trong khách sạn, cần phải xem xét đồng thời cả 3 yếu tố trên.

2. Ý nghĩa của việc đảm bảo chất lượng phục vụ trong khách sạn

Việc nâng cao chất lượng phục vụ trong khách sạn không chỉ nhằm mục đích tăng nhanh nguồn khách đến nghỉ tại khách sạn, nâng cao danh tiếng và uy tín của khách sạn mà còn có những ý nghĩa cơ bản sau:

- Việc nâng cao chất lượng phục vụ đòi hỏi khách sạn phải "sản xuất" ra những sản phẩm có chất lượng cao để đáp ứng nhu cầu của khách, khách sạn phải thường xuyên nâng cao trình độ nghiệp vụ của cán bộ công nhân viên, đồng thời tiến hành xây

dựng, cải tạo và duy tu cơ sở vật chất kỹ thuật, đổi mới quy trình phục vụ khách.

- Những yêu cầu cao về chất lượng phục vụ của khách sạn ảnh hưởng tích cực đến các ngành, liên quan trực tiếp đến việc cung ứng dịch vụ và hàng hóa cho khách sạn như: ngành chế biến thực phẩm, đồ uống, bưu điện, điện năng, nước... Các ngành này cũng phải nâng cao dịch vụ và hàng hóa của mình để tạo thị trường tiêu thụ với hiệu quả kinh tế cao.

- Tạo cho khách những điều kiện hưởng thụ thành quả lao động của mình thông qua việc tiêu thụ các dịch vụ và hàng hóa với chất lượng cao, đồng thời xóa bỏ sự phân biệt đẳng cấp trong khách, khi họ đã trả tiền cho việc tiêu thụ dịch vụ và hàng hóa sẽ được nhận chất lượng phục vụ như nhau.

- Góp phần tái phân chia nguồn thu nhập giữa các tầng lớp dân cư và tái phân chia nguồn thu nhập giữa các địa phương. Thực hiện tốt việc xuất khẩu tại chỗ với hiệu quả kinh tế - xã hội cao.

3. Điều kiện và biện pháp để nâng cao chất lượng phục vụ trong khách sạn

3.1 Điều kiện

- Tổ chức nghiên cứu có hệ thống nhu cầu về số lượng, cơ cấu các dịch vụ và hàng hóa theo thời gian, theo thành phần cơ cấu, đồng thời xác định khuynh hướng phát triển của các nhu cầu này nhằm tổ chức sản xuất và cung cấp kịp thời các yêu cầu của khách hàng.

- Thường xuyên nghiên cứu và học tập kinh nghiệm tốt của các khách sạn trong và ngoài nước để áp dụng vào khách sạn của mình, sao cho phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh cụ thể, đáp ứng nhu cầu của khách một cách tốt nhất.

- Không ngừng áp dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật và các loại hình phục vụ tiên tiến vào quá trình phục vụ khách.

3.2 Biện pháp nâng cao chất lượng phục vụ

- Thực hiện việc cân đối hợp lý giữa cung - cầu về dịch vụ cũng như hàng hóa theo số lượng, chất lượng, cơ cấu, chủng loại, thời gian và địa điểm tiêu thụ thông qua việc nghiên cứu thị trường.

- Xây dựng mới hoặc cải tạo, nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật với một cơ cấu hợp lý theo hạng, loại phù hợp với nhu cầu và thị hiếu của các đối tượng khách.

- Thường xuyên giáo dục tinh thần trách nhiệm và trình độ nghiệp vụ cho cán bộ công nhân viên, có các hình thức khen thưởng, kỷ luật nghiêm minh nhằm nâng cao chất lượng phục vụ.

4. Phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ trong khách sạn

Để đánh giá chất lượng phục vụ, các khách sạn thường đưa ra các tiêu chuẩn để đánh giá từng bộ phận nghiệp vụ, qua đó có thể thực hiện việc thưởng phạt nghiêm minh, nhằm đảm bảo chất lượng phục vụ cao. Cơ chế thực hiện việc đánh giá này là thông qua sổ góp ý của khách hàng hoặc thông qua việc kiểm tra chéo giữa các bộ phận trong khách sạn. Hàng tháng, giám đốc khách sạn sẽ họp với trưởng các bộ phận để đánh giá chất lượng của từng bộ phận và thực hiện việc thưởng, phạt nghiêm minh.

Phương pháp này chủ yếu thiên về định tính và còn nhiều yếu tố chủ quan cho nên nhiều khi chưa được chính xác. Chính vì vậy, nhiều khách sạn đã sử dụng phương pháp tính điểm. Phương pháp này được dựa trên 3 nội dung cơ bản sau:

- Nội dung thứ nhất gồm các chỉ tiêu đánh giá số lượng, chất lượng, chủng loại của các dịch vụ và hàng hóa mà bộ phận cung cấp cho khách. Nếu đạt yêu cầu thì được 30 điểm, nếu đạt vượt mức thì được 35 điểm còn ngược lại sẽ trừ điểm.

- Nội dung thứ hai bao gồm các chỉ tiêu về gìn giữ và duy tu cơ sở vật chất kỹ thuật, các trang thiết bị phục vụ kinh doanh, cũng như việc giữ gìn vệ sinh môi trường, cảnh quan nơi làm việc. Nếu đạt yêu cầu thì được 15 điểm, nếu hoàn hảo thì được 20 điểm còn ngược lại thì tùy theo mức độ có thể bị trừ điểm.

- Nội dung thứ ba gồm các chỉ tiêu đánh giá về tinh thần, thái độ và mức độ chu đáo, lịch sự văn minh với khách của cán bộ công nhân viên trong khách sạn. Nếu đạt yêu cầu thì được 30 điểm, còn thực hiện hoàn hảo thì được 45 điểm, ngược lại sẽ bị trừ điểm.

Như vậy, căn cứ vào số điểm, khách sạn có thể phân thành 3 loại: đạt yêu cầu, hoàn hảo và không đạt yêu cầu, từ đó chấn chỉnh chất lượng phục vụ ở từng khâu, từng bộ phận.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu bản chất và nội dung của sự phục vụ trong du lịch và khách sạn? những yếu tố nào ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ? Biện pháp khắc phục những yếu tố này?

2. Chất lượng phục vụ trong khách sạn là gì? Hãy nêu ý nghĩa của việc nâng cao chất lượng phục vụ trong khách sạn?

3. Hãy nêu các điều kiện, biện pháp và phương pháp đánh giá chất lượng phục vụ trong khách sạn?

4. Theo anh (chị) để nâng cao chất lượng phục vụ trong khách sạn mà anh (chị) thực tập hoặc làm việc thì cần có những biện pháp gì? Biện pháp nào là trọng tâm nhất?

Chương IX

NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

Trong nền kinh tế thị trường, các khách sạn phải chịu sự chi phối của các quy luật kinh tế, quy luật giá trị, quy luật cạnh tranh một mất một còn. Muốn tồn tại và phát triển, các nhà quản lý không những phải hiểu biết về kỹ thuật mới và kinh nghiệm quản lý tiên tiến mà phải có trí tuệ cùng tài thao lược để giành phần thắng trong cuộc cạnh tranh khốc liệt này. Ngày xưa, Khổng Minh đa mưu chỉ thảnh thơi ngồi tựa bao lơn đốt hương gẩy đàn mà lui được 15 vạn đại quân Tư Mã Ý. Thời nay, một nhà buôn Mỹ chỉ khai thác một tin nghe lỏm được về bệnh ôn dịch đã thu được 9 triệu USD. Trong chiến trường, thương trường, thắng bại đều do khéo dùng mưu chứ không phải dùng sức.

I- TỔNG QUAN VỀ NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

1. Khái niệm về nghệ thuật quản trị kinh doanh

Trong các doanh nghiệp, với những tiềm năng giống nhau, những thời gian, hoàn cảnh thị trường tương tự, nhưng với những người quản lý khác nhau thì kết quả kinh doanh sẽ khác nhau. Bởi vì sự thành công hay thất bại của một doanh nghiệp phụ

thuộc rất nhiều vào trí tuệ và tài thao lược của người quản lý. Người quản lý phải biết vận dụng các quy luật khách quan, biết tận dụng cơ hội đúng thời điểm, đúng địa điểm, huy động mọi tiềm năng để giành thắng lợi cao nhất trong kinh doanh.

Các nhà kinh doanh Nhật Bản từ những năm 1960 và 1970 đã phát hiện ra những giá trị của binh pháp cổ Trung Hoa và đưa vào hàng sách giáo khoa cao nhất trong kinh doanh thương mại. Họ coi đây là những nguồn tư tưởng vô tận cần nghiên cứu để giành thắng lợi trong thương trường. Đây cũng chính là nghệ thuật quản trị kinh doanh.

Nghệ thuật quản trị kinh doanh là việc sử dụng các phương pháp, các tiềm năng, các cơ hội kinh doanh một cách khôn khéo và tài tình để đạt được các mục tiêu kinh doanh đặt ra một cách tốt cách tốt nhất.

2. Cơ sở của nghệ thuật quản trị kinh doanh

Trên chiến trường gươm giáo sáng loáng, quân sĩ thiện chiến đó là thực lực, là cơ sở cho sự thắng lợi, nhưng muốn thắng lợi còn đòi hỏi sự đa mưu, túc trí của tướng soái. Trên thương trường, tuy quân không vấy máu nhưng mức độ khốc liệt của nó không kém gì ở chiến trường, muốn giành được chiến thắng trong cuộc cạnh tranh đòi hỏi phải có những điều kiện nhất định. Đó là tiềm lực (sức mạnh của doanh nghiệp), tri thức, thông tin và bí mật trong kinh doanh.

2.1 Tiềm lực của doanh nghiệp

Tiềm lực của doanh nghiệp là vốn của doanh nghiệp, công nghệ và lực lượng cán bộ công nhân viên.

- Vốn bao gồm vốn hữu hình và vốn vô hình. Vốn hữu hình là toàn bộ tài sản, cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp. Vốn vô hình là danh tiếng, uy tín của doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực du lịch và khách sạn, danh tiếng và uy tín của cơ sở đóng một vai trò quyết định trong hoạt động kinh doanh. Nếu trong các doanh nghiệp sản xuất, vốn hữu hình được coi là quan trọng, thì trong các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ, vốn vô hình đóng vai trò quyết định.

- Công nghệ sản xuất - kinh doanh: Trong giai đoạn hiện nay, công nghệ đóng một vai trò quyết định đến hiệu quả của sản xuất kinh doanh. Một doanh nghiệp có công nghệ tiên tiến không chỉ nâng cao năng suất lao động mà còn nâng cao chất lượng sản phẩm và thông qua đó nâng cao danh tiếng và uy tín của doanh nghiệp.

- Lực lượng cán bộ công nhân viên đóng vai trò quyết định trong việc tổ chức các hoạt động kinh doanh trong doanh nghiệp, đồng thời quyết định sự tồn tại cũng như phát triển trong hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Trong lĩnh vực dịch vụ du lịch và khách sạn, vai trò của con người được xem là nguồn lực vô giá, nhưng để có đội ngũ nhân viên trình độ nghiệp vụ cao, kỹ năng, kỹ xảo tốt, có khả năng giao tiếp với khách hàng thì đòi hỏi phải có sự rèn luyện và bồi dưỡng nghiệp vụ chuyên môn thường xuyên.

2.2 Tri thức của người lãnh đạo

Tri thức của người lãnh đạo là khả năng nhận biết các quy luật đang diễn ra trên mọi mặt của hoạt động sản xuất kinh doanh. Cũng như người tướng ngoài chiến trường, để giành chiến thắng phải nhận biết được rằng "Đất giao nhau rộng vô cùng, thị trường không có bá chủ. Tinh ở tính toán nhưng phải suy nghĩ

cẩn thận trong kinh doanh. Biết đất thì thắng, chọn đất thì phát tài. Lấy kẻ nghỉ ngơi đánh người mệt mỏi, lấy lãi bù lỗ. Tùy địch mà đánh, tùy tiêu thụ mà sản xuất. Đường hướng tùy theo địch, định hướng tùy nhu cầu...", có như vậy người quản lý mới giành được hiệu quả sản xuất kinh doanh cao.

Để có được tri thức trên, người quản lý phải đạt những yêu cầu sau:

- Người quản lý phải hiểu biết chuyên môn một cách sâu sắc. Chuyên môn ở đây không chỉ từ lý thuyết mà còn từ kinh nghiệm thực tế. Các nhà kinh doanh Trung Hoa đã tổng kết "Mưu từ thực tế, sách tinh ở tính toán". Điều này nói lên "Mưu từ thực tế" là yêu cầu cơ bản nhất trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nhằm đưa ra những quyết sách, bên cạnh đó phải tính toán chi ly để đạt được hiệu quả tốt nhất trong quá trình kinh doanh.

- Người quản lý phải biết thêm bạn, bớt thù. Trong Chiến quốc sách có viết: "Đánh vào ngoại giao để thắng, kết giao để thêm lợi". Hoạt động ngoại giao là xử lý quan hệ các lợi ích giữa các quốc gia, các tập đoàn và các doanh nghiệp khác nhau. Qua việc tác động vào ngoại giao có thể nảy sinh 3 tác dụng: Tăng cường liên minh cho mình; kéo bạn bè của địch thành bạn bè của mình hoặc thành người trung gian; gây lên sự lục đục hoặc va chạm nội bộ địch. Như vậy làm địch suy yếu và mình lớn mạnh. Trong kinh tế nên dùng là kết giao, nó bao hàm ý nghĩa giao thiệp rộng rãi, thêm bạn bớt thù. Bạn bè đông sẽ nhận được nhiều sự giúp đỡ, nhiều thông tin. Chỗ dựa để kết giao trong lĩnh vực kinh tế chủ yếu là đòn xeo kinh tế, thể hiện ở việc nhường lợi, chia lợi và không tranh mối lợi do làm hại người khác mà có. Nhượng lợi có

thể đổi lấy lòng người, chia lợi để thêm nhiều bạn bè hợp tác, không tranh mối lợi do làm hại người khác mà có để xây dựng hình tượng tốt đẹp cho doanh nghiệp, tăng lòng tin với xã hội.

- Các nhà quản lý phải biết làm ít lợi nhiều. Các nhà quân sự có nguyên tắc "tuỳ cơ ứng biến", trong kinh doanh cần thực hiện nguyên tắc "lựa kẽ hở kiếm lời". Người giỏi tùy cơ ứng biến trên thương trường nhất định sẽ biết sẽ phát hiện những cơ hội tốt, nắm đúng mục tiêu và kiếm lợi từ trong cơ hội này. Trong "lựa kẽ hở kiếm lời" thì kiếm lời là lợi ích, lựa kẽ hở là thủ đoạn. Thủ đoạn mà được giải quyết thì mục đích cũng đạt được. Theo kinh nghiệm của các thương gia có tiếng, có ba điểm cần lưu ý:

Thứ nhất là chờ thời: Căn cứ sự biến đổi của thị trường, sự phân tích lôgic, để tận dụng một cơ hội nào đó sẽ đến theo nhận định từ trước, phải có sự chuẩn bị thật đầy đủ và khi thời cơ đến là thực hiện tốt việc thu lợi nhuận.

Thứ hai là tìm thời: Nhà kinh doanh phải trăm phương ngàn kế đi tìm thời cơ, bởi vì thời cơ trong kinh doanh là tiền, tìm được thời cơ là tìm được tiền. Những người giỏi tìm thời cơ trong giới doanh nghiệp cũng không phải là nhiều, họ phải lao tâm khổ tứ, vất vả để đi tìm thời cơ.

Thứ ba là cơ hội: cơ hội nhiều lúc tỏ ra hết sức thần bí, có lúc lại rất lộ liễu. Những cơ hội lộ liễu nhiều khi xuất hiện, người nhận biết được thời cơ nếu biết lợi dụng thì sẽ thu được lợi nhuận cao.

Thị trường kinh doanh luôn luôn mở rộng, môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp, sự thay đổi nhanh chóng trong trào lưu sản xuất hàng hóa luôn xuất hiện những cơ hội, thời cơ dưới

mọi hình thức, người có trí tuệ, giỏi tận dụng thời cơ sẽ thu được thành công lớn trong kinh doanh.

- Các nhà quản lý phải biết chuẩn bị chu đáo trong kinh doanh. Trong các sách kinh doanh thường nhắc đến một nguyên lý: phải "cân nhắc cả lợi hại, lo toan cả lỗ lãi". Lợi và hại có thể cùng đến một lúc với nhà quản lý. Người đồng thời biết cân nhắc cả lợi cả hại sẽ khiến doanh nghiệp không ngừng phát triển, ngược lại người chỉ nhìn thấy lợi hoặc chỉ nhìn thấy hại thì không thể đưa doanh nghiệp phát triển được. Mục đích của các nhà kinh doanh là lợi nhuận, vì thế họ phải phát huy đầy đủ điều kiện có lợi, khắc phục các điều kiện bất lợi, đồng thời giữa hai thái cực lợi, hại phải tìm ra con đường thuận lợi nhất để đi lên.

Kinh nghiệm của một nhà kinh doanh thành công đã chỉ ra:

Thứ nhất là đừng vay nợ nhiều, mọi người thường nghĩ trong kinh doanh cần phải đi vay nợ và như vậy cũng tồn tại hai khả năng thành công và thất bại. Nếu thành công thì sẽ trả được nợ, còn nếu thất bại thì lấy gì mà trả nợ.

Thứ hai là xem cờ ba nước. Những sản phẩm, dịch vụ bán trên thị trường, không bao giờ chỉ có thịnh mà không có suy. Người ta thường gọi đó là chu trình sống của sản phẩm. Nhà quản lý muốn chiếm lĩnh được thị trường liên tục và lâu dài phải như một người đánh cờ giỏi, phải tính được ba nước: Tay có cái để làm, trong túi có cái để đựng, trong lòng có cái để nghĩ. Cái để làm trong tay là sản phẩm đang bán chạy trên thị trường, trong túi có cái để đựng là sản phẩm đã định hình và sẽ tiêu thụ trên thị trường trong tương lai, trong lòng có cái để nghĩ là mặt hàng căn cứ vào sự phát triển của thị trường và sự đổi mới sản phẩm đang được tiến hành nghiên cứu thiết kế.

Thứ ba là phát triển kiểu gấp chão, tức là từng bước phát triển từ nhỏ đến lớn, từ mỏng đến dày về mặt quy mô cũng như về vốn. Tuy tốc độ phát triển có thể chậm một chút nhưng có nền móng vững chắc, độ thành công cao, độ nguy hiểm do thất bại ít.

II- CÁC GIAI ĐOẠN THỰC HIỆN NGHỆ THUẬT QUẢN TRỊ KINH DOANH TRONG QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

Trong quản trị kinh doanh khách sạn thường gặp: giai đoạn phục hồi hoặc mới triển khai hoạt động kinh doanh, giai đoạn kinh doanh tương đối ổn, và giai đoạn kinh doanh phát triển. Phương pháp thực hiện nghệ thuật kinh doanh của các giai đoạn này như thế nào?

1. Giai đoạn thiếu vốn: tức là giai đoạn mới thành lập hoặc phục hồi hoạt động kinh doanh (giai đoạn này được gọi là phải tu thân, tề gia), những biện pháp cần thực hiện là:

1.1 Trong tổ chức của doanh nghiệp

- Nhà quản lý phải biết phân loại người để sử dụng, tránh hai loại lỗi lầm không đáng có là không sử dụng người giỏi, hoặc dùng người giỏi để lẫn với người xấu làm vô hiệu hóa người giỏi. Trong cuốn "Phép làm tướng của Khổng Minh", Bác Hồ dạy bảy cách chọn người tài: "Bàn lẽ phải để xem trí của họ. Biện luận với họ để xem họ biến hóa thế nào. Hỏi họ mưu kế để xem hiểu biết của họ. Hỏi họ đến việc hy sinh xem họ có dũng cảm không. Cho họ uống rượu để xem tính khí của họ. Cho họ lợi lộc để xét lòng trung thành. Bảo họ hứa hẹn việc gì để xét sự tin cẩn của họ". Bác Hồ cũng dạy có 5 hạng người phải tránh đó là: "Ăn mặc xa hoa, tiêu pha huếch hoác. Khoe khoang tà thuật, yêu chuộng mê tín. Có thói soi mói, tự tư tự lợi. Ta thắng thì theo ta, địch

thắng thì theo địch. Đó là những hạng người gian xảo dối trá không thể dùng được".

- Làm người quản lý, muốn thành công phải "Với vật chất lấy chữ chính, dùng người với chữ thành". Để làm được nguyên tắc trên phải có 3 điều kiện, thứ nhất: phải tu dưỡng bản thân về chí công vô tư. Con người, chỉ có gạt chữ tư thì mới có thể ứng xử với người và sự việc một cách công bằng và hài hòa, người có lòng tư thì tất sẽ tham, mà tham thì tất thiên vị sai lệch, như vậy không thể đối với vật chất bằng chữ chính được; Thứ hai: tầm mắt phải xa, phải rộng. Có tầm nhìn xa, nhìn rộng thì mới nghĩ được xa, không vì chuyện vặt vãnh hoặc cái lợi bằng con ruồi trước mắt mà làm rối cả kế hoạch hợp lý; Thứ ba: tâm địa phải rộng rãi. Có tâm địa rộng rãi mới không hay so bì ân oán riêng tư, mới biết trọng người tài. Ngược lại, thì khó có thể dùng người với chữ thành được.

- Nhà quản lý phải xây dựng được quy chế làm việc một cách chuẩn xác và rõ ràng, tạo ra được cơ chế kiểm soát các hoạt động một cách linh hoạt và cơ chế điều hành doanh nghiệp một cách chặt chẽ.

- Nhà quản lý phải phấn đấu về mọi mặt để tạo niềm tin và sự kính trọng của mọi người trong doanh nghiệp. Muốn được như vậy hãy ngẫm những lời Bác Hồ đã dạy: "Bộ đội chưa có nước uống thì tướng chưa uống. Bộ đội chưa có cơm thì tướng chưa ăn. Bộ đội chưa có lửa sưởi thì tướng chưa phàn nàn rét. Nắng chớ che quạt, mưa chớ che ô để đồng cam cộng khổ với bộ đội". Và "Thương người như thương con mình, chỗ khó khăn ta đi trước, có công trạng ta hưởng sau. Gặp người bị thương thì ta phải mau mau an ủi họ, thấy người đói ta phải có cho họ ăn, người rét ta cởi áo cho họ mặc, thấy người tài giỏi ta cất nhắc họ, thấy người

dũng cảm ta thương họ, tướng mà như thế thì đánh đâu cũng thắng".

1.2 Trong quan hệ với bên ngoài

Trong quan hệ với bên ngoài: phải quan hệ tốt với khách hàng để giữ vững thị trường. Trong kinh doanh có kế: "Mồi thơm nhử cá, nhượng lợi kéo khách". Đây là một mưu sách quan trọng trong cạnh tranh, nhưng việc vận dụng mưu lược này ra sao thì có nhiều phương thức, mỗi một doanh nghiệp đều có thể phát huy sức mạnh trí tuệ của mình, đưa ra những phương thức độc đáo để thu hút được nhiều khách hàng, tăng được mức doanh thu và kiếm được nhiều lợi nhuận.

Quan hệ tốt với những người đem lại lợi ích cho doanh nghiệp, đồng thời phải quan hệ tốt với các nhà tài chính để nhờ vào vốn của họ mà phát triển doanh nghiệp.

2. Giai đoạn có vốn tương đối khá

Giai đoạn có vốn tương đối khá có thể gọi là giai đoạn tự quốc. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp phải thực hiện những biện pháp sau:

2.1 Xây dựng được hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường (phải chính danh)

Muốn xây dựng được hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường thông qua sản phẩm và dịch vụ của mình, đòi hỏi phải đảm bảo được chất lượng sản phẩm, giữ được uy tín của sản phẩm và dịch vụ trên thị trường, tạo được những ấn tượng mạnh mẽ và sâu sắc trong tâm trí của người tiêu dùng. Ví dụ: khi nói

đến sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp thì người tiêu dùng có thể hình dung trong tâm trí của mình. Bên cạnh đó không ngừng mở rộng quá trình tiếp thị, quảng bá để mở rộng phạm vi ảnh hưởng của doanh nghiệp trong người tiêu dùng cũng như trên thị trường.

2.2 Biết giấu ý đồ kinh doanh và tiềm năng của doanh nghiệp

Trong kinh doanh cũng như trên chiến trận,"quân cơ cần giấu kín, nghề buôn không được lộ". Trong hoạt động kinh tế, việc giữ bí mật đóng một vai trò quan trọng trong việc thất bại hoặc thành công của doanh nghiệp. Các nhà doanh nhân thường có câu ngạn ngữ "mưu thì phải kín đáo, làm thì phải ranh mãnh". Nói đến mưu tức là nói đến công nghệ, kỹ năng đặc biệt hoặc kỹ xảo trong kinh doanh...; Làm phải ranh, không phải là quỷ quái ranh ma lừa người là những thủ thuật đặc biệt mà không làm phương hại đến người khác. Ví dụ trong nhà hàng có những món ăn độc đáo, công thức chế biến đồ uống nổi tiếng... Những bí quyết này là thành công và cũng là nguồn của cải của doanh nghiệp cần phải được gìn giữ.

3. Giai đoạn có vốn lớn

Giai đoạn có vốn lớn có thể gọi là giai đoạn bình thiên hạ. Điều cần thiết của giai đoạn này là phải biết phân loại các doanh nghiệp để tìm mối quan hệ và "lường thế đối địch, lượng vốn mà đầu tư". Nhà kinh doanh đầu tư vào đâu cũng giống như người lựa thế dùng binh. Nếu đầu tư không đúng hướng và quá khả năng của mình thì sẽ dẫn tới thất bại. Ngược lại vốn nhiều mà đầu tư quá nhỏ sẽ không phát huy đầy đủ tác dụng của đồng vốn,

có thể bỏ qua cơ hội kiếm tiền. Chính vì vậy, nhà kinh doanh phải thực sự lường thời lựa thế, liệu vốn đầu tư, làm tùy sức mình mới có thể bình được thiên hạ.

III- MƯU KẾ TRONG KINH DOANH

1. Khái niệm

Trong hoạt động kinh doanh đòi hỏi người quản lý phải có những mưu kế nhất định để thực hiện thắng lợi những mục tiêu của mình đề ra. Cũng như trong đánh cờ tướng, điều tất yếu phải có người thắng - kẻ thua. Chuyện thắng thua là một quy luật chung không chỉ trong thi đấu mà cả trong kinh doanh. Người xưa đã dạy: "Trong chiến trường, thương trường, thắng bại đều do dùng mưu chứ không phải dùng sức". Vậy khái niệm mưu kế trong kinh doanh là gì? Đó là sản phẩm trí tuệ của người quản lý buộc doanh nghiệp đối thủ phải hành động theo đúng dự kiến của mình đã đặt ra.

Những mưu kế trong kinh doanh của người quản lý doanh nghiệp dựa trên những cơ sở sau:

- Trước hết do ý chí và quyết tâm làm giàu của người quản lý, dám quyết, dám làm chấp nhận mạo hiểm và rủi ro, nhưng trong khi vận dụng mưu kế phải có đạo lý, có tình người trong kinh doanh.

- Để thực hiện được mưu kế đòi hỏi nhà quản lý phải nắm chắc được thông tin về nội tình của doanh nghiệp đối thủ cạnh tranh.

- Người quản lý phải biết và vận dụng tốt các mưu kế truyền thống. Những mưu kế truyền thống này được lưu truyền không

chỉ trong dân gian mà cả trong nhiều sách đã được phát hành rộng rãi.

2. Các mưu kế thường gặp trong hoạt động kinh doanh

Trong hoạt động kinh doanh khách sạn nói riêng cũng như hoạt động trên thương trường nói chung, các nhà quản lý sử dụng nhiều mưu kế khác nhau nhằm thực hiện mục tiêu của mình. Có một số mưu kế sau thường được sử dụng:

- Kinh tế kế: đó là việc sử dụng các lợi ích kinh tế để thâu tóm cá nhân hoặc doanh nghiệp đối thủ, buộc họ phải thực thi những ý đồ mà mình đã đặt ra.

- Thân kế: sử dụng những người thân quen trong dòng họ hoặc chiến hữu để thực hiện những mục tiêu đã định.

- Nhân kế: dùng người đẹp khác giới để chinh phục đối thủ.

- Liên kết kế: thực hiện việc liên kết với các doanh nghiệp cùng ngành nghề để cạnh tranh với doanh nghiệp đối thủ.

- Tọa sơn quan hổ kế: dẫn dắt các doanh nghiệp để họ đối đầu tuyên chiến với nhau và tiêu diệt nhau, mình ở giữa hưởng lợi.

- Dương đông kích tây: dùng thông tin, gián điệp, ngụy trang đánh lạc hướng doanh nghiệp định cạnh tranh.

- Rượu kế: đó là kế sử dụng các buổi chiêu đãi, các hội nghị khách hàng thông qua các bữa tiệc, ăn uống để thu thập và moi thông tin của đối thủ.

Việc sử dụng các mưu kế trong kinh doanh sẽ tùy theo từng hoàn cảnh, tùy theo từng đối tượng, nhưng điều quan trọng là các nhà quản lý phải lấy cái *Tâm* của mình để vận dụng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu khái niệm về nghệ thuật quản trị kinh doanh khách sạn? Nghệ thuật này được dựa trên những cơ sở nào?

2. Hãy phân tích các giai đoạn thực hiện quản trị kinh doanh trong khách sạn?

3. Mưu kế trong kinh doanh là gì? Hãy nêu những cơ sở để xây dựng mưu kế trong kinh doanh?

4. Hãy nêu những mưu kế truyền thống thường được sử dụng trong kinh doanh?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. CÁC TÀI LIỆU TRONG NƯỚC

1. Văn kiện Hội nghị lần thứ ba (khoá VIII) về chiến lược cán bộ.
2. Báo cáo của Tổng cục Du lịch về phát triển du lịch trong tình hình mới.
3. Tạp chí *Du lịch Việt Nam*, số tháng 2, 3, 4, 5, 6, 7, năm 1998 về kinh doanh nhà hàng.
4. *Tập bài giảng bồi dưỡng giám đốc khách sạn ngắn hạn*, 1990.
5. *Giáo trình quản trị doanh nghiệp*. Nxb Giáo dục, 1998.
6. *Quản lý khách sạn*. Trường Du lịch Hà Nội, 1997.
7. *Quản lý khách sạn*. Nhà xuất bản trẻ, 1997.
8. *Mưu lược người xưa*. Nxb Văn hóa - Thông tin, N, 1996.
9. *Chiến quốc sách trong kinh doanh*. Nxb Lao động, 1994.
10. *Mưu kế và xử thế*. Nxb Lao động, 1996.
11. *Cẩm nang kinh tế và quản lý du lịch*. Nxb Thuận Hóa, 1990.
12. *Giáo trình công nghệ phục vụ bàn*. Nxb Giáo dục, 1995.

II. CÁC TÀI LIỆU NƯỚC NGOÀI

1. Laurie J Mullnins - *Hispitality Management*. Longman, 1996.
2. Medlik S - *The business of hotel*. Heinemann, 1989.
3. Jones P - *The management of hotel operations*. Hill, 1982.

MỤC LỤC

Lời nói đầu 3

Chương I - Ngành khách sạn

I. Sơ lược về sự hình thành và phát triển ngành khách sạn 5

II. Khái niệm và bản chất của ngành khách sạn 7

III. Đặc điểm của ngành khách sạn 10

IV. Vị trí của ngành khách sạn trong nền kinh tế quốc dân 13

Chương II - Quản trị kinh doanh khách sạn

I. Những khái niệm cơ bản trong quản trị kinh doanh khách sạn 17

II. Những nhiệm vụ quản trị kinh doanh khách sạn 19

III. Cơ cấu tổ chức của khách sạn 21

Chương III - Thông tin và quyết định quản trị kinh doanh khách sạn

I. Khái niệm, vai trò của thông tin trong quản trị kinh doanh khách sạn 38

II. Quyết định quản lý trong quản trị kinh doanh khách sạn 44

Chương IV - Cán bộ lãnh đạo trong quản trị kinh doanh khách sạn

I. Tổng quan về cán bộ trong quản trị quản trị kinh doanh khách sạn 56

II. Phong cách và uy tín 67

Chương V - Quản trị nhân sự trong khách sạn

I. Vai trò, nội dung và nguyên tắc trong quản trị nhân sự 77

II. Hoạch định nguồn nhân sự trong khách sạn 79

Chương VI - Kế hoạch hóa trong hoạt động kinh doanh khách sạn
I. Xây dựng kế hoạch chiến lược 89
II. Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược 92
III. Kế hoạch hóa trong khách sạn 101
Chương VII - Quản trị doanh thu và chi phí trong kinh doanh khách sạn
I. Doanh thu trong khách sạn là toàn bộ các khoản thu nhập của khách sạn trong thời gian thực hiện kế hoạch 112
II. Phân tích chi phí cho hoạt động quản trị kinh doanh khách sạn 116
Chương VIII - Quản trị chất lượng phục vụ trong khách sạn
I. Bản chất và nội dung của phục vụ du lịch và khách sạn 120
II. Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng phục vụ 122
III. Chất lượng phục vụ trong khách sạn 124
Chương IX - Nghệ thuật quản trị kinh doanh khách sạn
I. Tổng quan về nghệ thuật quản trị kinh doanh khách sạn 129
II. Các giai đoạn thực hiện nghệ thuật quản trị quản trị kinh doanh trong quản trị kinh doanh khách sạn 135
III. Mưu kế trong kinh doanh 139

Tài liệu tham khảo 142