

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

NGÀNH : VIỆT NAM HỌC (VĂN HÓA DU LỊCH)

Sinh viên : Trần Đức Hoàng

Giáo viên hướng dẫn : ThS. Nguyễn Thị Phương Thảo

HẢI PHÒNG – 2021

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG**

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN
CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KINH DOANH CỦA
KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG, HẢI PHÒNG**

**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP ĐẠI HỌC HỆ CHÍNH QUY
NGÀNH: VIỆT NAM HỌC (VĂN HÓA DU LỊCH)**

Sinh viên: Trần Đức Hoàng

Giảng viên hướng dẫn: ThS. Nguyễn Thị Phương Thảo

HẢI PHÒNG – 2021

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC QUẢN LÝ VÀ CÔNG NGHỆ HẢI PHÒNG

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Sinh viên: Trần Đức Hoàng

Mã SV: 1412601074

Lớp : VH1801

Ngành : Việt Nam học (Văn hóa du lịch)

Tên đề tài: Một số biện pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh của khách sạn Nam Cường, Hải Dương.

NHIỆM VỤ ĐỀ TÀI

1. Nội dung và các yêu cầu cần giải quyết trong nhiệm vụ đề tài tốt nghiệp

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Các tài liệu, số liệu cần thiết

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Địa điểm thực tập tốt nghiệp

.....

.....

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN ĐỀ TÀI TỐT NGHIỆP

Họ và tên : Nguyễn Thị Phương Thảo

Học hàm, học vị : Thạc sĩ

Cơ quan công tác : Trường Đại học Quản lý và Công nghệ Hải Phòng

Nội dung hướng dẫn : Một số biện pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh của khách sạn Nam Cường, Hải Dương.

Đề tài tốt nghiệp được giao ngày 09 tháng 10 năm 2021

Yêu cầu phải hoàn thành xong trước ngày 31 tháng 12 năm 2021

Đã nhận nhiệm vụ ĐTTN

Sinh viên

Đã giao nhiệm vụ ĐTTN

Giảng viên hướng dẫn

Hải Phòng, ngày tháng năm 202

XÁC NHẬN CỦA KHOA

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIÁNG VIÊN HƯỚNG DẪN TỐT NGHIỆP

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Nội dung hướng dẫn:

.....

1. Tinh thần thái độ của sinh viên trong quá trình làm đề tài tốt nghiệp

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Đánh giá chất lượng của đề án/khóa luận (so với nội dung yêu cầu đã đề ra trong nhiệm vụ Đ.T. T.N trên các mặt lý luận, thực tiễn, tính toán số liệu...)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Ý kiến của giảng viên hướng dẫn tốt nghiệp

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm

Giảng viên hướng dẫn

(Ký và ghi rõ họ tên)

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

PHIẾU NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN CHĂM PHẢN BIỆN

Họ và tên giảng viên:

Đơn vị công tác:

Họ và tên sinh viên: Chuyên ngành:

Đề tài tốt nghiệp:

.....

.....

1. Phần nhận xét của giáo viên chăm phản biện

.....

.....

.....

.....

.....

2. Những mặt còn hạn chế

.....

.....

.....

.....

.....

3. Ý kiến của giảng viên chăm phản biện

Được bảo vệ Không được bảo vệ Điểm hướng dẫn

Hải Phòng, ngày ... tháng ... năm
Giảng viên chăm phản biện
(Ký và ghi rõ tên)

MỤC LỤC

MỞ ĐẦU	1
1. Sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu.....	1
2. Mục đích nghiên cứu và nhiệm vụ nghiên cứu	2
3. Phạm vi nghiên cứu.....	2
4. Phương pháp nghiên cứu.....	3
5. Đóng góp của luận văn.....	3
6. Kết cấu của luận văn	3
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN	4
1.1 Khái niệm quản trị kinh doanh khách sạn.....	4
1.2 Nội dung quản trị kinh doanh khách sạn.....	4
1.3 Vai trò, chức năng của công tác quản trị kinh doanh trong khách sạn	16
Tiểu kết chương 1	16
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG HẢI DƯƠNG	17
2.1 Tổng quan về khách sạn Nam Cường Hải Dương	17
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển	17
2.1.2 Cơ cấu tổ chức và nhân lực	17
2.1.3 Các lĩnh vực kinh doanh.....	20
2.1.4 Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn	21
2.1.5 Nguồn khách – Kết quả hoạt động kinh doanh.....	25
2.1.6 Năng suất lao động.....	30
2.2 Thực trạng công tác quản trị kinh doanh tại khách sạn	31
2.2.1 Thực trạng công tác quản trị kinh doanh lưu trú.....	31
2.2.2 Thực trạng công tác quản trị kinh doanh ăn uống.....	33
2.2.3 Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực	37
2.2.4 Thực trạng công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn	43
2.2.5 Quản trị marketing	47
2.3 Đánh giá thực trạng công tác quản trị kinh doanh tại khách sạn.	51
2.3.1 Kết quả - thuận lợi.....	51
2.3.2 Tồn tại – khó khăn.....	52
Tiểu kết chương 2.....	54

CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG HẢI DƯƠNG.....	55
3.1 Mục tiêu và định hướng hoạt động của khách sạn giai đoạn 2021 - 2025 ...	55
3.1.1 Mục tiêu phát triển kinh doanh của khách sạn.....	55
3.1.2 Định hướng phát triển của khách sạn giai đoạn 2021 – 2025.....	56
3.2 Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị kinh doanh cho khách sạn.....	56
3.2.1 Hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh lưu trú.....	56
3.2.2 Hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh ăn uống	57
3.2.3 Hoàn thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ	58
3.2.4 Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực	60
3.2.5 Hoàn thiện chiến lược marketing	66
Tiểu kết chương 3.....	75
KẾT LUẬN	76
DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO	77

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Cơ cấu đội ngũ lao động tại khách sạn.....	18
Bảng 2.2: Trình độ đội ngũ lao động tại khách sạn	19
Bảng 2.3: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực tiền sảnh	22
Bảng 2.4: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực lưu trú.....	23
Bảng 2.5: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực nhà hàng.....	24
Bảng 2.6: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực bổ sung.....	25
Bảng 2.7: Cơ cấu khách theo phạm vi lãnh thổ năm 2018 - 2020.....	26
Bảng 2.8: Cơ cấu khách theo nguồn gốc quốc gia năm 2018 - 2020	27
Bảng 2.9: Cơ cấu khách theo mục đích chuyến đi năm 2018 - 2020	28
Bảng 2.10: Kết quả kinh doanh giai đoạn năm 2018 - 2020.....	29
Bảng 2.11: Năng suất lao động trong kỳ.....	30
Bảng 2.12: Công suất sử dụng buồng năm 2018-2020.....	31
Bảng 2.13: Kết quả đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ ăn uống tại khách sạn	44
Bảng 2.14: Loại phòng và giá phòng của khách sạn Nam Cường Hải Dương...	48

BẢNG CÁC CHỮ CÁI VIẾT TẮT

KDKS:	Kinh doanh khách sạn	QTNNL:	Quản trị nguồn nhân lực
QTKD:	Quản trị kinh doanh	CBRRS:	Cảnh báo rủi ro sớm
QTKDKS:	Quản trị kinh doanh khách sạn		

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của vấn đề nghiên cứu

KDKS –chiếm một vị trí quan trọng trong ngành du lịch. Trong giai đoạn hiện nay, KDKS càng có điều kiện phát triển và nâng cao vị trí. Chính vì vậy ngày càng có nhiều khách sạn mở ra.

Để tồn tại và phát triển được trong thị trường kinh doanh đầy cạnh tranh đòi hỏi các doanh nghiệp khách sạn phải có được những chiến lược đúng đắn, phù hợp với tình thế kinh doanh đặc biệt là nắm bắt được thị trường mà khách sạn đang hoạt động. Hay nói cách khác, đó chính là các nhà kinh doanh phải biết quản trị doanh nghiệp một cách tốt nhất. Từ thực tế có thể thấy rằng, hoạt động QTKD của khách sạn là một vấn đề quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của khách sạn. Hoạt động QTKD tốt đã đem lại doanh thu và lợi nhuận cao cho các khách sạn.

Khách sạn Nam Cường Hải Dương là khách sạn 4 sao duy nhất trên địa bàn thành phố Hải Dương. Điều thuận lợi trong hoạt động kinh doanh của khách sạn là không có sự cạnh tranh của các khách sạn cùng hạng. Tuy vậy, khách hàng sẵn sàng lựa chọn một khách sạn khác có thứ hạng thấp hơn nếu như khách sạn đó đáp ứng được các yêu cầu mà khách hàng mong muốn. Vì vậy vấn đề đặt ra cho khách sạn Nam Cường Hải Dương là phải làm thế nào để luôn thu hút được khách hàng đến với mình, để hoạt động kinh doanh thực sự đem lại hiệu quả. Từ khi thành lập đến nay, với khoảng thời gian 15 năm hoạt động kinh doanh của khách sạn đã có những giai đoạn phát triển thăng trầm. Nằm trên địa bàn thành phố Hải Dương - thành phố vừa không có điểm du lịch lớn, lại nằm giữa cung đường của những thành phố lớn như Hà Nội, Quảng Ninh, Hải Phòng, với khoảng cách địa lý không xa đó nên khách du lịch không chọn Hải Dương làm điểm dừng chân lưu trú trong chuyến du lịch của mình. Vì vậy thị trường khách mục tiêu của khách sạn Nam Cường Hải Dương không giống các khách sạn nằm ở những điểm du lịch lớn hoặc ở các trung tâm thành phố. Thị trường khách chủ yếu của khách sạn là khách chuyên gia của các khu công nghiệp quanh địa bàn thành phố Hải Dương và một phần là khách của các công ty lữ hành. Với việc xác định rõ thị trường khách mục tiêu như vậy, nên khách sạn cũng đã tìm được những hướng đi đúng đắn có hiệu

quả. Tuy nhiên với sự ra đời của hàng loạt các cơ sở lưu trú trên cùng địa bàn đã làm cho hoạt động QTKD của khách sạn gặp không ít khó khăn.

Do vậy, nghiên cứu hoạt động QTKD tại khách sạn Nam Cường Hải Dương nhằm tìm ra những bài học cho các doanh nghiệp lưu trú có điều kiện tương tự là việc làm có ý nghĩa khoa học và thực tiễn. Mặt khác việc tìm ra các giải pháp nhằm nâng cao hơn nữa năng lực QTKD của khách sạn Nam Cường Hải Dương cũng có ý nghĩa trực tiếp với khách sạn.

2. Mục đích nghiên cứu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu: Trên cơ sở nghiên cứu các hoạt động QTKD, đề tài nhằm tìm ra những bài học kinh nghiệm trong việc QTKD của khách sạn Nam Cường Hải Dương cho các doanh nghiệp lưu trú có điều kiện tương tự. Đồng thời góp phần hoàn thiện năng lực QTKD cho khách sạn Nam Cường Hải Dương.

Nhiệm vụ nghiên cứu: Để đề tài đạt được mục đích, nhiệm vụ của đề tài như sau:

- Tổng quan tài liệu về, Kinh doanh khách sạn và QTKDKS.
- Khảo sát thực trạng công tác QTKD tại khách sạn Nam Cường Hải Dương.
- Phân tích, đánh giá thực trạng công tác QTKD tại khách sạn Nam Cường Hải Dương.
- Đề xuất những giải pháp nhằm nâng cao năng lực QTKDKS.

3. Phạm vi nghiên cứu

Trong khuôn khổ của một luận văn, tác giả tập trung vào nghiên cứu:

- *Phạm vi của vấn đề nghiên cứu:* QTKDKS là một hoạt động tổng hợp liên quan đến rất nhiều hoạt động trong KDKS với mục đích đem lại hiệu quả cao cho khách sạn. Có hai cách tiếp cận QTKDKS là tiếp cận theo lĩnh vực hoạt động và theo chức năng. Trong khuôn khổ luận văn tác giả xin đề cập đến một số hoạt động chính theo hai tiếp cận này. Cụ thể là trong luận văn này chỉ tập trung vào phân tích nội dung hoạt động QTKD lưu trú; QTKD ăn uống (quản trị theo lĩnh vực hoạt động); quản trị nguồn nhân lực, quản trị chất lượng; quản trị marketing; trong khách sạn Nam Cường Hải Dương.

- *Về thời gian:* Tác giả thu thập lấy số liệu của 3 năm 2018 - 2020

4. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện đề tài, tác giả sử dụng kết hợp nhiều phương pháp:

- *Phương pháp thu thập tài liệu*: Thu thập tài liệu liên quan đến QTKD, QTKDKS để làm cơ sở lý luận cho phân tích thực trạng hoạt động QTKDKS. Tập hợp số liệu của khách sạn Nam Cường Hải Dương, của thành phố Hải Dương.

- *Phương pháp khảo sát thực tế*: Tác giả đã dành nhiều thời gian để khảo sát thực tế tại khách sạn Nam Cường Hải Dương nhằm so sánh giữa thực tế và kết quả đạt được của khách sạn. Đồng thời tìm hiểu về các dịch vụ của khách sạn, cơ cấu tổ chức và các sản phẩm của khách sạn.

- *Phương pháp phỏng vấn trực tiếp*: Cũng với mục đích như phương pháp điều tra bằng bảng hỏi, trong thời gian khảo sát thực tế tại khách sạn tác giả đã tiến hành phỏng vấn trực tiếp khách nghỉ tại khách sạn và nhân viên ở bộ phận lễ tân, bộ phận buồng, bộ phận phục vụ ăn uống và một số bộ phận khác. Phương pháp này tuy mất nhiều thời gian, số lượng người cần hỏi không nhiều nhưng đánh giá được trực tiếp thái độ của người được hỏi.

5. Đóng góp của luận văn

Khi quyết định lựa chọn đề tài này, tác giả hy vọng rằng kết quả nghiên cứu và những đóng góp của luận văn sẽ làm dày dặn thêm lý luận QTKD trong khách sạn. Đồng thời có khả năng ứng dụng vào thực tế công tác QTKDKS không những chỉ đối với những cơ sở lưu trú có điều kiện tương tự mà ngay cả với các khách sạn khác cũng đang còn gặp nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh dưới sự cạnh tranh gay gắt của thị trường khách sạn.

6. Kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, mục lục, tài liệu tham khảo, phụ lục luận văn được chia làm ba chương, cụ thể như sau:

Chương 1. Cơ sở lý luận về quản trị kinh doanh khách sạn.

Chương 2. Thực trạng hoạt động quản trị kinh doanh của khách sạn Nam Cường, Hải Dương.

Chương 3. Một số giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh của khách sạn Nam Cường, Hải Dương.

CHƯƠNG 1.

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH KHÁCH SẠN

1.1 Khái niệm quản trị kinh doanh khách sạn

Quản trị theo tiếng Anh là *management*, được dịch ra tiếng Việt vừa có nghĩa là *quản lý*, vừa có nghĩa là *quản trị*. Quản lý là thuật ngữ được dùng chỉ việc điều khiển nói chung. Quản trị là thuật ngữ chỉ việc điều khiển của chủ doanh nghiệp sử dụng trong nội bộ doanh nghiệp.

“Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng bị quản trị nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện biến động của môi trường” [6, 8].

“QTKD là sự tác động liên tục, có tổ chức, có định hướng của chủ thể lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp, sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo đúng luật định và thông lệ của xã hội” [1, 17].

Từ cách tiếp cận trên thì “QTKDKS 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 doanh nghiệp khách sạn, sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo pháp luật và quy định hiện hành”.

1.2 Nội dung quản trị kinh doanh khách sạn

Có thể tiếp cận quản trị kinh doanh khách sạn theo hai hướng: quản trị theo lĩnh vực hoạt động và quản trị theo chức năng. Theo quan điểm của một số tác giả, nội dung của QTKDKS thường bao gồm: QTKD lưu trú, QTKD ăn uống; QTKD lữ hành v.v... Theo chức năng có quản trị nguồn nhân lực (một số học giả gọi là quản trị tài nguyên con người), quản trị tác nghiệp, quản trị chất lượng, quản trị tài chính, quản trị rủi ro, quản trị marketing...

Khóa luận này kết hợp phân tích hoạt động QTKDKS theo hai cách tiếp cận kể trên để có cái nhìn tổng thể và đầy đủ hơn.

-. Quản trị theo lĩnh vực hoạt động

Quản trị kinh doanh lưu trú

Kinh doanh lưu trú là hoạt động cơ bản trong các khách sạn, do đó QTKD lưu trú có vai trò quan trọng, quyết định đến hiệu quả kinh tế của khách sạn.

QTKD lưu trú được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Nhà quản trị cần kiểm tra, giám sát nhân viên lễ tân trong quá trình nhận đăng ký thuê phòng của khách. Đối với nhân viên bộ phận này cần đảm bảo yêu cầu: - Trục theo ca trong cả ngày (24/24h) để nhận đăng ký của khách và đón tiếp khách vắng lai.

- Có thái độ ân cần niềm nở và lắng nghe yêu cầu của khách.

- Có phương pháp, kỹ năng giao tiếp linh hoạt trong ứng xử với khách hàng và nghệ thuật thu hút khách.

Tiếp nhận đăng ký của khách là khâu đầu tiên có ý nghĩa quan trọng trong việc giữ khách, gây cảm tình với khách. Do đó nhà quản trị cần kiểm tra, theo dõi thường xuyên để kịp thời giải quyết những ách tắc và đưa ra những quyết định kịp thời ngoài phạm vi quyền hạn của nhân viên.

Bước 2: Cần yêu cầu nhân viên hướng dẫn khách nhận phòng và sử dụng các trang thiết bị, dụng cụ trong phòng. Bằng phương pháp kiểm tra đột xuất hay qua ý kiến của khách, nhà quản trị cần nắm được các thông tin cụ thể về:

- Thái độ và trách nhiệm của nhân viên trong khi hướng dẫn cho khách sử dụng phòng.

- Đảm bảo đầy đủ những trang thiết bị tối thiểu cần thiết cho phòng khách.

- Thực hiện các quy định của khách sạn trong việc dọn phòng, phục vụ các yêu cầu của khách, đảm bảo an toàn cho khách...

Nếu có ý kiến phàn nàn của khách hàng, trưởng bộ phận lễ tân phải kịp thời giải quyết; kiểm điểm sai sót của nhân viên và yêu cầu sửa chữa kịp thời.

Bước 3: Khi khách trả phòng, cần yêu cầu nhân viên kiểm tra toàn bộ trang thiết bị, dụng cụ theo danh mục tài sản cho thuê phòng về số lượng, chủng loại và tình trạng làm việc của các thiết bị, kịp thời phát hiện những thất thoát do khách gây ra để xử lý theo quy định của khách sạn; yêu cầu nhân viên thực hiện nhanh, gọn và chính xác thủ tục thanh toán với khách.

Quản trị kinh doanh ăn uống

Kinh doanh ăn uống luôn là một mảng hoạt động không thể thiếu trong KDKS hiện đại. Quy trình tổ chức hoạt động kinh ăn uống trong khách sạn bao gồm:

Bước 1: Xây dựng kế hoạch thực đơn

Kế hoạch thực đơn là nhân tố quyết định khả năng cạnh tranh của một nhà hàng - khách sạn. Thông qua thực đơn của một nhà hàng người ta có thể biết sản phẩm của nó có đa dạng, có phong phú hay không, chính sách sản phẩm của nhà hàng ra sao, khách hàng có được nhiều hay ít sự lựa chọn các món ăn cho mình?

Kế hoạch thực đơn chính là cơ sở giúp các nhà quản lý lập kế hoạch kinh doanh cho các giai đoạn khác nhau trong quy trình tổ chức hoạt động của nhà hàng. Sự thành công trong kinh doanh của nhiều nhà hàng chịu sự phụ thuộc vào hoạt động xây dựng kế hoạch thực đơn của nhà hàng - khách sạn. Thực đơn của nhà hàng cũng là công cụ quan trọng trong việc thu hút khách hàng đến tiêu dùng sản phẩm của chúng thông qua sự đa dạng của thực đơn, giá bán trên thực đơn và mẫu mã, kiểu dáng của thực đơn.

Bước 2: Tổ chức mua nguyên vật liệu, hàng hoá

Hoạt động tổ chức mua nguyên vật liệu, hàng hoá của một nhà hàng là đòi hỏi các nhà quản lý phải trả lời câu hỏi cụ thể về số lượng, chủng loại, chất lượng, mức giá, thời gian mua.

Bước 3: Tổ chức tiếp nhận nguyên vật liệu, hàng hoá

Trưởng bộ phận bếp chỉ đạo việc tiếp nhận nguyên vật liệu, hàng hoá cho nhu cầu sản xuất chế biến theo kế hoạch. Yêu cầu nhân viên phải nhận đủ về số lượng, chủng loại, kiểm tra chất lượng nguyên liệu, ghi đầy đủ hoá đơn tiếp nhận về số lượng nguyên liệu, trọng lượng thực tế và giá cả tương ứng của từng loại.

Bước 4: Tổ chức lưu trữ và bảo quản nguyên liệu, hàng hoá trong kho

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

Những nguyên vật liệu hàng hoá bị hư hỏng sẽ bị giảm thiểu và có thể tiến tới bằng không nếu các tiêu chuẩn và quy trình kỹ thuật đảm bảo trong quá trình lưu kho được tuân thủ nghiêm ngặt các vấn đề như: điều kiện về vệ sinh; điều kiện về nhiệt độ; độ thông thoáng; độ khô ráo; điều kiện về ánh sáng; sự bố trí sắp đặt hàng hoá...

Để đảm bảo các tiêu chuẩn bảo quản cho nguyên vật liệu, hàng hoá được cất trữ trong kho, mỗi khách sạn cần phải đảm bảo xây dựng nhà kho đúng tiêu chuẩn

về vị trí, độ lớn, an toàn và đặc biệt phải được trang bị đủ các thiết bị máy móc chuyên dùng.

Bước 5: Tổ chức chế biến thức ăn

Quy trình tổ chức chế biến thức ăn trong kinh doanh ăn uống của khách sạn được chia thành hai giai đoạn: giai đoạn sơ chế thực phẩm và giai đoạn chế biến nóng.

Hai giai đoạn này sẽ có những ảnh hưởng nhất định đối với sản phẩm ăn uống của nhà hàng, đặc biệt là giai đoạn chế biến nóng. Thông qua quá trình chế biến nóng, đặc tính sử dụng của các loại thực phẩm bị biến đổi về chất: chuyển hoá từ dạng nguyên liệu trở thành dạng thành phẩm thức ăn cho việc thoả mãn nhu cầu trực tiếp của khách hàng. Vì vậy, hình thức phân công lao động ở giai đoạn này sẽ ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng sản phẩm ăn uống. Có hai hình thức tổ chức lao động có thể áp dụng trong hoạt động chế biến thức ăn trong nhà hàng là: Hình thức chuyên môn hoá và hình thức phi chuyên môn hoá.

Bước 6: Tổ chức phục vụ trực tiếp tại nhà hàng

Nhà quản trị cần kiểm tra, giám sát về chất lượng sản phẩm trước khi phục vụ khách hàng. Phương pháp chủ yếu là so sánh với món ăn mẫu về số lượng nguyên liệu, kỹ thuật chế biến, hình thức sản phẩm. Kiên quyết không cho phép bán sản phẩm không đảm bảo yêu cầu chất lượng, không đảm bảo số lượng nguyên liệu so với sản phẩm mẫu, hình thức trình bày kém. Chỉ có vậy mới hạn chế được sự phàn nàn khi tiêu dùng sản phẩm của khách hàng.

Đồng thời cần bố trí nhân viên phục vụ hợp lý để đảm bảo phục vụ khách kịp thời, chu đáo. Yêu cầu nhân viên tuân thủ quy định về trang phục, về phong cách phục vụ và tác phong phục vụ khách hàng.

- Quản trị theo chức năng

Quản trị nguồn nhân lực

Đối với doanh nghiệp du lịch - khách sạn thì nhân lực là một yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả sử dụng các yếu tố nguồn lực khác của doanh nghiệp. Bởi vì, chính con người là chủ thể tiến hành mọi hoạt động kinh doanh nhằm thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Cho đến nay tồn tại nhiều định nghĩa và cách hiểu khác nhau về QTNNL. Về mặt tổng quát có thể hiểu như sau:

QTNNL là việc hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát các hoạt động của con người trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức [2, 133].

Ngoài mục tiêu chung như các yếu tố nguồn lực khác của khách sạn, công tác QTNNL trong khách sạn còn bao gồm các mục tiêu: tối thiểu hóa chi phí lao động; tạo động lực, kích thích sự hứng thú hăng say trong lao động nhằm đạt được mục tiêu chung của toàn khách sạn. Vì vậy nội dung QTNNL bao gồm: Hoạch định nguồn nhân lực; tuyển dụng nhân sự; bố trí và sử dụng nhân viên; đánh giá nhân viên; đào tạo và phát triển nguồn nhân lực; tạo động lực cho người lao động.

Hoạch định nguồn nhân lực là nội dung đầu tiên và rất quan trọng của công tác QTNNL. Công tác hoạch định trong khách sạn bao gồm các nội dung chủ yếu như sau:

- Xác định nhu cầu lao động trong từng thời kỳ kinh doanh của khách sạn.
- Đề ra chính sách và kế hoạch đáp ứng nhu cầu lao động đã dự kiến.
- Xây dựng các biện pháp nhằm khắc phục tình trạng thừa hoặc thiếu lao động xảy ra.

Tuyển dụng nhân sự là quá trình tìm kiếm, thu hút và lựa chọn nhân viên phù hợp với chức danh cần tuyển dụng. Quy trình tuyển dụng bao gồm:

- Chuẩn bị và thông báo tuyển dụng
- Thu nhận hồ sơ và sơ tuyển
- Phỏng vấn trực tiếp và kiểm tra tay nghề
- Kiểm tra sức khỏe
- Ra quyết định tuyển dụng

Bố trí và sử dụng nhân viên là các nhà quản trị nhân sự của khách sạn phải biết cách sắp xếp, điều chỉnh và tạo sự hội nhập của từng nhân viên vào guồng máy hoạt động chung của khách sạn nhằm nâng cao hiệu quả sử dụng đội ngũ lao động của khách sạn.

Định mức lao động được hiểu là lượng lao động sống hợp lý để tạo ra một đơn vị sản phẩm hay để hoàn thành một nghiệp vụ công tác nào đó hoặc để phục vụ một số lượng khách hàng trong những điều kiện nhất định. Để xác định định mức

lao động, khách sạn có thể sử dụng các phương pháp khác nhau như: phương pháp thống kê - kinh nghiệm, phương pháp phân tích.

Đánh giá nhân viên: Mục đích của việc đánh giá nhân viên trong khách sạn là nhằm đưa ra những nhận định về mức độ hoàn thành công việc của họ trong từng thời kỳ nhất định (tháng, quý, năm). Thông qua đánh giá từng cá nhân có thể xác định được mức độ nỗ lực của họ với công việc được giao. Lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp là một vấn đề cần thiết và rất quan trọng. Bởi vì kết quả đánh giá nhân viên sẽ là cơ sở để giám đốc khách sạn đưa ra các quyết định khen thưởng hoặc kỷ luật, đề bạt hay chuyển chuyển đối với nhân viên đó.

Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đóng vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển của khách sạn vì nó góp phần đắc lực trong việc thực hiện kế hoạch chiến lược của khách sạn. Có nhiều hình thức đào tạo như: đào tạo mới, học việc, tham gia khoá bồi dưỡng, đào tạo tại chỗ... Do đó cần phân tích để lựa chọn hình thức đào tạo nhân viên thực thi các công việc trong khách sạn cho thích hợp.

Tạo động lực cho người lao động là việc xây dựng và thực thi các chính sách biện pháp nhằm mục đích khuyến khích người lao động chủ động tích cực và sáng tạo để hoàn thành các công việc được giao theo chức danh, làm cho tất cả các thành viên trong khách sạn đều có mong muốn làm vui lòng khách hàng. Tạo động lực cho người lao động bao gồm khuyến khích về vật chất và khuyến khích về tinh thần. Khuyến khích về vật chất chính là tạo thu nhập cho người lao động. Thu nhập của người lao động bao gồm các khoản tiền lương, tiền thưởng và các loại phúc lợi. Khuyến khích về tinh thần là động viên bằng các danh hiệu, quan tâm đến đời sống tinh thần, biểu dương, khen ngợi, ghi công...

Quản trị chất lượng

Chất lượng dịch vụ khách sạn là mức cung cấp dịch vụ tối thiểu mà một doanh nghiệp khách sạn đã lựa chọn nhằm thoả mãn ở mức độ cao nhu cầu của thị trường khách hàng mục tiêu của mình. Đồng thời, mức cung cấp dịch vụ đã được xác định đòi hỏi phải được duy trì nhất quán trong suốt quá trình kinh doanh [8, 240]

Để quản lý chất lượng dịch vụ của mình, các khách sạn luôn phải không ngừng cải tiến chất lượng dịch vụ đang có để vượt trội đối thủ cạnh tranh và đảm bảo giữ vững

thương hiệu của khách sạn đã được khẳng định trên thị trường. Các khách sạn có thể áp dụng theo các bước sau:

Bước 1: Hiểu biết nhu cầu mong đợi của khách hàng

Việc tìm hiểu mong đợi thực sự của khách hàng mục tiêu là điều cần thiết nhằm giúp các khách sạn cung cấp dịch vụ có chất lượng cao cho người tiêu dùng và nghiên cứu marketing chính là chìa khoá để giúp các khách sạn hiểu biết mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ về chất lượng dịch vụ mà khách sạn đang cung cấp trên thị trường.

Bước 2: Thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ

Doanh nghiệp phải thiết kế quy trình cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực và quản lý tốt những vấn đề có thể xảy ra làm ảnh hưởng tới quy trình công nghệ phục vụ của các bộ phận trong kinh doanh khách sạn. Nhờ đó, các khách sạn thiết lập tiêu chuẩn dịch vụ phù hợp với những yêu cầu đòi hỏi của thị trường khách hàng mục tiêu. Tiêu chuẩn dịch vụ theo định hướng hướng tới khách hàng là phải đảm bảo hầu hết các khía cạnh quan trọng của dịch vụ được thực hiện cao hơn hoặc chí ít ngang bằng so với mong đợi của khách hàng. Điều đó không có nghĩa rằng tất cả các hoạt động cung cấp dịch vụ đều được kiểm tra theo một cách thống nhất. Sự thành công trong việc cung cấp dịch vụ có chất lượng nhất quán được thực hiện dựa trên cơ sở của việc xây dựng tiêu chuẩn để hướng dẫn nhân viên cung cấp dịch vụ một cách chuẩn mực.

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

Bước 3: Nâng cao chất lượng đội ngũ lao động

Trong doanh nghiệp dịch vụ khách sạn, nhân tố con người đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ và chính nó ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận của khách hàng trong quá trình tiêu dùng dịch vụ của họ.

Vì vậy đầu tư vào con người để nâng cao chất lượng dịch vụ là hoạt động đầu tư trực tiếp để hoàn thiện chất lượng dịch vụ của khách sạn.

Tất cả nhân viên khách sạn từ người quản lý đến những nhân viên cung cấp dịch vụ cụ thể trực tiếp cho khách hàng, tất cả những gì họ làm và những gì họ nói đều ảnh hưởng đến nhận thức của khách hàng về dịch vụ, về khách sạn.

Bước 4: Kiểm tra đều đặn thường xuyên quá trình cung cấp dịch vụ của khách sạn

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

Đo lường chất lượng dịch vụ khách sạn cho phép người quản lý kiểm soát thực tế hơn là trừng phạt và dựa trên tầm nhìn, mục tiêu chiến lược mong muốn của khách sạn. Người quản lý có thể sử dụng những số liệu thực tế để phân tích và ra quyết định.

Bước 5: Giải quyết phàn nàn của khách

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

- Do kiểm soát hoạt động phục vụ của nhân viên lỏng lẻo, không tuân thủ các tiêu chuẩn dịch vụ đã được quy định của khách sạn.

- Có thể do sự phục vụ không đúng như đã hứa.

- Do nhân viên không quan tâm đến khách hoặc không lịch sự với họ...

Khách hàng luôn mong đợi sự công bằng trong chính sách, nguyên tắc và thời gian của quy trình xử lý phàn nàn.

Thị trường mục tiêu trong kinh doanh lưu trú

Đối với hoạt động kinh doanh *Quản trị marketing*

Hoạt động marketing ngày càng giữ vị trí then chốt trong việc giúp doanh nghiệp đạt được những mục tiêu quản lý. Trong các ấn phẩm khoa học và trên thực tế, có rất nhiều khái niệm khác nhau về marketing. Tuy vậy, các khái niệm đều đề cập đến bản chất chính của hoạt động marketing, là quá trình sử dụng mọi nguồn lực (nhân lực, vật lực) có thể giành được, duy trì và phát triển thị trường của doanh nghiệp [8, 195]

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

Nội dung quy trình marketing của khách sạn bao gồm

** Nghiên cứu thị trường và xác định thị trường mục tiêu*

- *Nghiên cứu thị trường và xác định* nh lưu trú, trong khi số lượng khách hàng thực tế (những người thực sự tiêu dùng sản phẩm) của doanh nghiệp là con số lớn, thì số lượng khách hàng tiềm ẩn lại có thể là rất lớn và phân tán trên một phạm vi rộng. Cầu trong kinh doanh lưu trú là một bộ phận cấu thành quan trọng tạo nên sản phẩm du lịch. Quy mô của cầu trong kinh doanh lưu trú nếu xét trên cùng một không gian lãnh thổ thường cũng tương đương với quy mô của cầu du lịch, vì một trong những nhu cầu cơ bản của khách du lịch trong chuyến hành trình du lịch lưu trú là sự đa dạng, một mặt từ phía khách hàng, mặt khác từ chính các dịch vụ. Chính sự đa dạng của cung và cầu trong kinh doanh lưu trú đòi hỏi các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cần phải tập trung các nỗ lực marketing của mình vào việc tìm ra những sản phẩm thích hợp cho từng đối tượng khách hàng nhất định. Mỗi doanh nghiệp không nên cố gắng phục vụ thị trường nói chung, mà phải xác định cho mình một phần cụ thể từ mỗi thị trường để phục vụ. Nói một cách khác, mỗi sản phẩm được tạo ra phải được xác định địa chỉ phục vụ rõ ràng. Điều đó sẽ đạt được thông qua việc phân đoạn thị trường nhằm biến một thị trường đa dạng thành những đoạn thị trường với những đặc điểm đồng nhất cụ thể.

- *Nghiên cứu thị trường và xác định thị trường mục tiêu trong kinh doanh ăn uống*

Cho đến nay, trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống đã có rất nhiều công trình nghiên cứu marketing về khách hàng. Nếu như trong kinh doanh lưu trú khách hàng phần lớn là những người từ các địa phương khác, các quốc gia khác đến, thì trong lĩnh vực kinh doanh ăn uống khách hàng lại bao gồm cả những người dân địa phương. Do tính đa dạng về đặc điểm của khách hàng nên khó có thể xác định được một thể loại khách hàng đặc trưng cho doanh nghiệp kinh doanh ăn uống mà chỉ có

thể xác định được một số loại khách hàng với những nét đặc trưng chung nhất định. Đó là tổ hợp của những đặc điểm tâm sinh lý và hành vi, phản ánh thói quen trong cuộc sống, thói quen trong tiêu dùng, những mong muốn, những ý kiến, những động cơ của người tiêu dùng.

Qua quá trình nghiên cứu các chuyên gia đã xác định được hai quan điểm chính trong ăn uống của khách hàng vào những năm cuối thế kỷ 20. Đó chính là kết quả của những thay đổi trong cầu đối với dịch vụ ăn uống. Cụ thể:

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

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

** Xây dựng kênh phân phối*

- Xây dựng kênh phân phối trong kinh doanh lưu trú

Do những nét đặc trưng riêng biệt của sản phẩm lưu trú đòi hỏi cần có những kênh phân phối tương ứng cho sản phẩm này. Về nguyên tắc sản phẩm lưu trú cũng được phân phối theo hai loại kênh phân phối truyền thống: trực tiếp và gián tiếp. Thông thường mỗi doanh nghiệp kinh doanh lưu trú chia một tỷ lệ quỹ bù đắp của mình để tiêu thụ qua kênh trực tiếp (tỷ lệ này phụ thuộc vào những đặc tính của khách hàng của thị trường và của sản phẩm và thường liên quan đến chiến lược marketing của doanh nghiệp).

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

- Các nhà kinh doanh lữ hành (tour - operators).
- Các hãng hàng không hay những doanh nghiệp kinh doanh vận chuyển.
- Sản phẩm lưu trú cũng có thể được phân phối thông qua các câu lạc bộ, các hiệp hội với mục đích thăm quan, du lịch (câu lạc bộ thanh niên, câu lạc bộ thể thao); hoặc với mục đích khác (tôn giáo, từ thiện, sức khỏe, v.v...).

- Sản phẩm lưu trú cũng có thể được phân phối thông qua một đối tác trung gian đặc thù chỉ được sử dụng để tiêu thụ sản phẩm lưu trú được gọi là “nhà ngoại giao của cơ sở lưu trú”.

- Xây dựng kênh phân phối trong kinh doanh ăn uống

Một trong những cách đó là triển lãm các món ăn (có thể tham gia ở các hội chợ, cuộc thi nấu ăn hoặc khách sạn tự tổ chức).

Mục đích là để trình diễn tài nghệ của đầu bếp và các nhân viên phục vụ. Những phương pháp kể trên không những phục vụ cho việc nghiên cứu nhu cầu mà còn làm tăng tính hấp dẫn cho các sản phẩm của các doanh nghiệp kinh doanh ăn uống. Ngoài ra, chúng còn là biện pháp kích thích tiêu dùng, là hình thức quảng cáo và quan hệ đại chúng hữu hiệu. Những biện pháp đó có ý nghĩa về nhiều mặt và thông thường được các chuyên gia marketing sử dụng để thực hiện nhiều mục đích khác nhau của họ.

Không phụ thuộc vào chính sách sản phẩm mà doanh nghiệp kinh doanh ăn uống lựa chọn, doanh nghiệp cần phải xác định rõ họ sẽ theo quan điểm kinh doanh nào (truyền thống hay hiện đại) và từ đó sẽ thực hiện đối với những thành phần còn lại của chiến lược kinh doanh.

Do các sản phẩm chủ yếu được tiêu thụ trực tiếp, nên các thành phần khác của tổ hợp marketing trong kinh doanh ăn uống cũng được vận dụng một cách trực tiếp. Đó chính là các hình thức quảng cáo trực tiếp (thông qua chất lượng của sản phẩm, tên tuổi vào thương hiệu của nhà hàng) và các hình thức xúc tiến trực tiếp để tiêu thụ sản phẩm. Sản phẩm ăn uống cho phép sử dụng rất nhiều cách để kích thích nhu cầu và thu hút được sự quan tâm của khách hàng. Ngoài những hình thức như: trưng bày, triển lãm các món ăn còn phổ biến các hình thức như: những ngày, tuần, tháng của các món ăn của các dân tộc khác nhau. Các hình thức đó có thể được thực hiện trong các khách sạn có đẳng cấp cao (ví dụ như trường hợp tại khách sạn Sofitel Metropole Hà Nội). Đây vừa là hình thức kích thích tiêu thụ cho khách sạn vừa là hình thức quảng cáo cho nhà hàng.

** Xây dựng chính sách giá*

Giá cả - một thành phần quan trọng của phối thức marketing trong kinh doanh lưu trú cũng tuân thủ theo những quy luật chung. Việc xác định giá được

xem như là một quá trình nảy sinh trong những tình huống marketing cụ thể của doanh nghiệp: khi xây dựng sản phẩm mới hoặc khi thâm nhập vào một thị trường mới. Một đặc điểm đặc trưng trong kinh doanh lưu trú là xác định các mức giá “xâm nhập”. Chúng được sử dụng với mục đích thu hút khách hàng mới cho một sản phẩm hiện có hoặc cho một cơ sở mới chưa có danh tiếng. Tùy thuộc vào đặc điểm của sản phẩm và của mỗi đoạn thị trường nhất định mà giá có thể được xác định chỉ cho dịch vụ lưu trú hoặc cho dịch vụ lưu trú và kèm theo các phương án khác nhau của dịch vụ ăn uống (ăn từng phần, ăn trọn gói).

Thứ hạng của cơ sở lưu trú là cơ sở khách quan cho việc có các mức giá khác nhau trong kinh doanh lưu trú. Trên thực tế, do sự cạnh tranh gay gắt và do nhiều khi cung vượt cầu, nên thường không xuất hiện sự khác nhau về giá quá lớn.

Một nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến mục tiêu marketing của chính sách giá trong kinh doanh lưu trú là cầu đối với sản phẩm lưu trú. Điều quan trọng là việc xác định giá phải đảm bảo tính mềm dẻo vì nhiều khi giá cả quyết định rất lớn đến chu kỳ kinh doanh của những doanh nghiệp kinh doanh lưu trú bị ảnh hưởng bởi yếu tố mùa vụ. Trong kinh doanh lưu trú các chi phí cố định chiếm tỷ trọng rất lớn (chi phí hao mòn tài sản cố định, chi phí quản lý, các khoản thuế, chi phí về điện, chi phí cho dịch vụ thông tin liên lạc). Điều đó dẫn đến hiện tượng giá của sản phẩm lưu trú thường cao. Trên thực tế, hiện tượng lạm phát cũng thường xuyên xảy ra làm cho giá của sản phẩm lưu trú cũng phải gia tăng. Trong kinh doanh lưu trú yêu cầu về chất lượng đối với sản phẩm là rất quan trọng nên không cho phép có sự cắt giảm nhiều về chi phí.

Vì vậy, bắt buộc các doanh nghiệp cần phải có một chính sách giá thật là linh hoạt. Mặt khác, chính sách giá lại đóng vai trò quan trọng trong việc thu hút khách gia tăng tiêu thụ để từ đó lại có thể giảm được chi phí cố định trên một đơn vị sản phẩm do số lượng ngày khách gia tăng.

Trên thực tế, những khách sạn có đẳng cấp cao, có quy mô lớn, ở thành phố thường là nơi diễn ra cuộc sống kinh tế - xã hội sôi động.

Tại các khách sạn này thường tổ chức các cuộc tiếp đãi ngoại giao, các cuộc gặp gỡ của giới kinh doanh, trưng bày, triển lãm, hoà nhạc, biểu diễn một thời trang. Đó là những hình thức quan trọng của quan hệ đại chúng. Từ đó cho thấy

việc duy trì những mối quan hệ tốt đẹp với các phương tiện thông tin đại chúng; những đối thủ cạnh tranh; các cấp quản lý trên địa bàn; khách hàng; nhân viên; những tổ chức xã hội, kinh doanh; những hiệp hội thương mại v.v... là những điều kiện cần thiết quyết định việc tiêu thụ tốt các sản phẩm lưu trú.

1.3 Vai trò, chức năng của công tác quản trị kinh doanh trong khách sạn

Chịu trách nhiệm phân công, đôn đốc cho các hướng dẫn viên du lịch; nhận thông tin để phối hợp với các bộ phận, cơ quan chức năng giải quyết những phát sinh.

Quản lý và tổ chức các hoạt động của khách sạn một cách hiệu quả và hợp lý: Từ việc lập kế hoạch một cách cụ thể, khoa học cho từng bộ phận cho đến việc phân công, đôn đốc nhân viên thực hiện đúng kế hoạch.

Lập các báo cáo kết quả tài chính, báo cáo quản trị từ đó có các phương án điều chỉnh sao cho công việc đạt hiệu quả nhất

Đặt ra các quy định trong việc quản lý nhân sự, quản lý buồng phòng, bar, bếp...

Tiểu kết chương 1

Chương 1 của khóa luận đã hệ thống hóa những lý luận cơ bản về QTKDKS. Cho chúng ta biết khái niệm, nội dung của hoạt động QTKDKS theo lĩnh vực hoạt động và theo chức năng, cuối cùng là vai trò và chức năng của công tác quản trị kinh doanh khách sạn. Đó là khái niệm, nội dung kiến thức cơ bản có thể áp dụng với tất cả những khách sạn nói chung và khách sạn Nam Cường – Hải Dương nói riêng nhưng dựa trên hoàn cảnh, tình hình thực tế của mỗi khách sạn, để biết được rằng sẽ áp dụng như thế nào và áp dụng đến đâu. Trên đó là những gợi ý sẽ giúp cho khách sạn hoàn thiện hơn về những khâu dịch vụ và quản lý khách sạn.

CHƯƠNG 2.

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG HẢI DƯƠNG

2.1 Tổng quan về khách sạn Nam Cường Hải Dương

2.1.1 *Quá trình hình thành và phát triển*

Khách sạn Nam Cường Hải Dương trực thuộc tập đoàn Nam Cường, tọa lạc tại cửa ngõ Hải Dương - thành phố đang trên đà phát triển, thuộc vùng tam giác Thương mại - Công nghiệp - Du lịch miền Bắc Việt Nam. Gần trung tâm Thương mại, bao quanh bốn phía khách sạn là quang cảnh xanh ngát và nối liền với đường cao tốc Hà Nội, đường biển quốc tế, sân bay và các di sản văn hoá, thiên nhiên thế giới. Khách sạn mở cửa đón khách vào tháng 5 năm 2006, được xem không chỉ là điểm nhấn của tỉnh Hải Dương mà còn là khách sạn cao nhất miền Bắc. Khách sạn được lắp đặt các trang thiết bị hạng sang, phòng nghỉ tuyệt hảo với quang cảnh ngoạn mục của Hải Dương. Sự cách tân trang thiết bị phục vụ, không chỉ ghi lại truyền thống dân tộc Việt Nam mà còn được kết hợp với sự phục vụ chuyên nghiệp mang phong cách riêng Nam Cường. Khách sạn Nam Cường Hải Dương là tổ hợp khách sạn và văn phòng cho thuê bao gồm một cao ốc với 157 phòng nghỉ cao cấp, hơn 1000m² văn phòng cho thuê và liền kề là hệ thống khu nhà đa năng 3 tầng, tại đây một phòng họp lớn có sức chứa lên đến hơn 1000 khách. Ngoài ra hệ thống 4 phòng họp vừa và nhỏ khác còn có thể đáp ứng những nhu cầu của khách hàng từ 15 – 150 khách.

Kể từ khi đi vào hoạt động đến nay khách sạn đã vinh dự được đón tiếp các nguyên thủ quốc gia, những nhà doanh nghiệp đứng đầu các tập đoàn lớn và những nhân vật nổi tiếng đến thăm và làm việc tại Việt Nam nói chung, Hải Dương nói riêng.

2.1.2 *Cơ cấu tổ chức và nhân lực*

Cùng với sự phát triển và đổi mới thiết bị công nghệ, nhiệm vụ hàng đầu của khách sạn Nam Cường Hải Dương là sắp xếp lại cơ cấu nhân lực. Tất cả các nhân viên trong khách sạn đòi hỏi phải có tay nghề và trình độ cao. Đứng trước yêu cầu này, từ năm 2015 trở lại đây ngoài việc đổi mới các trang thiết bị cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn còn tuyển thêm một số nhân viên có trình độ tay nghề cao vào làm

việc tại các bộ phận của khách sạn để thay thế những nhân viên làm việc không hiệu quả. Số lượng nhân viên trong khách sạn tính đến ngày 31/8/2020 là 235 người, độ tuổi từ 18 - 60 với các trình độ khác nhau.

** Cơ cấu lao động theo giới tính và độ tuổi*

Bảng 2.1: Cơ cấu đội ngũ lao động tại khách sạn

STT	Các bộ phận	Số lượng	Độ tuổi			Giới tính	
			18 - 29	30 - 44	45- 60	Nam	Nữ
1	Giám đốc điều hành	1	0	0	1	1	0
2	PGĐ Kinh doanh	2	1	1	0	2	0
3	Kê toán, thủ quỹ	5	1	3	1	1	4
4	Thu ngân	10	2	6	2	2	8
5	Kho	6	2	2	2	2	4
6	Kinh doanh	5	3	2	0	0	5
7	Hành chính nhân sự	7	2	2	3	4	3
8	Bảo vệ	23	17	6	0	21	2
9	Câu lạc bộ	26	20	6	0	9	17
10	Quản gia	51	28	15	8	8	43
11	Nhà hàng	31	20	6	5	12	19
12	Bếp	31	11	15	5	13	18
13	Tiền sảnh	19	10	4	6	11	8
14	Kỹ thuật	18	8	10	0	18	0
Tổng		235	124	78	33	104	131
Tỷ lệ (%)			52,76	33,20	14,04	44	56

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Khách sạn Nam Cường Hải Dương)

- *Trình độ đội ngũ lao động*

Bảng 2.2: Trình độ đội ngũ lao động tại khách sạn

STT	Bộ phận	Số lượng	Trình độ học vấn					
			Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Nghề	PTTH	LDPT
1	Giám đốc điều hành	1	1	0	0	0	0	0
2	PGĐ Kinh doanh	2	2	0	0	0	0	0
3	Kế toán, thủ quỹ	5	3	0	2	0	0	0
4	Thu ngân	10	4	1	4	1	0	0
5	Kho	5	0	2	2	0	1	0
6	Kinh doanh	5	2	0	2	1	0	0
7	Hành chính nhân sự	7	3	2	2	0	0	0
8	Bảo vệ	23	1	0	1	7	8	6
9	Câu lạc bộ	26	3	1	13	7	2	0
10	Quản gia	51	4	5	7	8	18	9
11	Nhà hàng	31	0	1	11	11	7	1
12	Bếp	31	0	0	6	18	7	0
13	Tiền sảnh	19	6	1	3	2	7	0
14	Kỹ thuật	18	3	1	3	10	1	0
Tổng		235	32	15	56	65	51	16
Tỷ lệ (%)			13,6	6,38	23,82	27,7	21,7	6,8

(Nguồn: Phòng Nhân sự - Khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Theo bảng 2.1 cơ cấu đội ngũ khách sạn ta thấy nhân viên có độ tuổi từ 18 - 29 chiếm tỷ lệ cao nhất 52,76%, thấp hơn là độ tuổi từ 30 - 44 là 33,2% và thấp nhất là độ tuổi 45 - 60 với tỷ lệ 14,04%. Như vậy có thể thấy rằng khách sạn sử dụng một lượng lớn lao động trẻ trong phục vụ trực tiếp khách hàng. Đội ngũ nhân viên trẻ, năng động nhiệt tình đã thực sự mang lại sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn. Độ tuổi 30 - 44 chủ yếu là trưởng các bộ phận và các giám sát. Độ tuổi này vừa có kinh nghiệm, vừa có uy tín tay nghề chuyên môn cao vì vậy có thể đánh giá được hiệu quả công việc mặt khác tạo được uy tín với đội ngũ nhân viên dưới quyền.

Đội ngũ lao động tại khách sạn có độ tuổi trung bình là 26, vì vậy họ vẫn còn thiếu kinh nghiệm nhưng bù lại họ có sức khỏe, năng động và trình độ nên thích hợp với công việc.

Theo bảng 2.2 ta thấy số lượng lao động có trình độ đại học trong khách sạn chiếm 13,6%, cao đẳng chiếm 6,38%, trung cấp chiếm 23,82%, nghề chiếm 27,7%, PTTH chiếm 21,7 %, lao động phổ thông chiếm 6,8%. Tỷ lệ chất lượng đội ngũ tương đối đồng đều, tuy nhiên đội ngũ có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ thấp nhất. Xuất phát từ thực tế công việc, bộ phận quản lý cần có trình độ cao, còn các bộ phận nghiệp vụ khác chỉ cần trình độ trung cấp và lao động phổ thông. Khách sạn đã sử dụng một số lượng lao động ở trình độ cao đẳng thấp là rất hợp lý. Điều này khách sạn đã làm hiệu quả hơn so với các khách sạn khác. Bởi nếu để người lao động có trình độ cao đẳng làm các nghiệp vụ như trình độ trung cấp thì lãng phí nguồn nhân lực.

Bên cạnh đó người lao động cũng không hăng say gắn bó với công việc, đồng thời khách sạn sẽ tốn kém hơn khi trả lương cho người lao động. Việc sử dụng người lao động có trình độ khác nhau với tỷ lệ khác nhau chứng tỏ khách sạn đã nghiên cứu rất kỹ trong việc đánh giá sử dụng người lao động sao cho có hiệu quả nhất cho khách sạn.

Như vậy, có thể đánh giá khách sạn Nam Cường Hải Dương đã sử dụng lao động theo đúng trình độ và công việc. Điều đó giúp cho khách sạn giảm bớt được các chi phí không cần thiết. Đồng thời người lao động cũng thấy thỏa mãn vì họ được làm việc đúng theo trình độ, chuyên môn của mình.

2.1.3 Các lĩnh vực kinh doanh

2.1.3.1 Kinh doanh dịch vụ lưu trú

Đây là dịch vụ không thể thiếu trong mỗi khách sạn. Với khách sạn Nam Cường Hải Dương dịch vụ lưu trú là nguồn thu chủ yếu đóng góp vào doanh thu của khách sạn.

Trong tất cả các phòng nghỉ của khách sạn đều được trang bị hiện đại, tiên tiến có sự phối kết hợp giữa kiến trúc hiện đại và truyền thống của Việt Nam bao gồm: Hệ thống khóa từ hiện đại; kết nối internet tốc độ cao; điện thoại trực tiếp quốc tế; kênh truyền hình vệ tinh phong phú; hệ thống điều hòa bán trung tâm; kết an toàn

điện tử; mini bar; hệ thống báo cháy hiện đại; phòng tắm sang trọng và ấn tượng; hệ thống điện dự phòng 24/24h

2.1.3.2 Kinh doanh dịch vụ ăn uống: là dịch vụ mang lại hiệu quả kinh tế rất cao đối với mỗi khách sạn. Khách sạn Nam Cường Hải Dương có hệ thống bar và nhà hàng hiện đại với đầy đủ các sản phẩm chất lượng để phục vụ cho nhu cầu của khách

2.1.3.3 Kinh doanh khác: Ngoài các dịch vụ trên thì khách sạn còn có khá nhiều hệ thống khác như: Dịch vụ cho thuê văn phòng; hội nghị, hội thảo, tiệc cưới; dịch vụ y tế, dịch vụ giặt là, dịch vụ trông trẻ, dịch vụ đối ngoại tệ, dịch vụ đưa đón ra sân bay, các dịch vụ du lịch. Đặc biệt khách sạn có câu lạc bộ kinh doanh các dịch vụ như bể bơi, game, thể dục thẩm mỹ... Tất cả các dịch vụ này góp phần làm tăng đáng kể doanh thu của khách sạn.

2.1.4 Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn

Cơ sở hạ tầng:

Khách sạn Nam Cường Hải Dương là tổ hợp khách sạn và văn phòng cho thuê bao gồm một cao ốc với 157 phòng nghỉ cao cấp chất lượng đạt tiêu chuẩn 4 sao và được chia làm 4 loại phòng với mức giá khác nhau: Suite, Superior, Deluxe, Standard, hơn 1000m² văn phòng cho thuê và liền kề là hệ thống khu nhà đa năng 3 tầng, tại đây một phòng họp lớn có sức chứa lên đến hơn 1000 khách. Ngoài ra hệ thống 4 phòng họp vừa và nhỏ khác còn có thể đáp ứng những nhu cầu của khách hàng từ 15 – 150 khách, cùng các nhà hàng, bể bơi, bar cafe...

+ *Garden view restaurant (Nhà hàng Cảnh Viên):* Nằm tại 1 tòa nhà đa năng đối diện bể bơi ngoài với 150 chỗ ngồi bao gồm 1 phòng ăn riêng. Phục vụ đầy tính sáng tạo với hương vị độc đáo

+ *Golden rice restaurant (Nhà hàng Lúa Vàng):* Với sức chứa 200 khách gồm có 2 phòng ăn riêng cho 15 khách và 30 khách.

+ *Greenfield Bowl:* có sức chứa 150 khách phục vụ món ăn Việt Nam và quốc tế với sự phong phú đa dạng và chọn lọc.

+ *Palm two bar:* Nằm tại tầng 1 của khu nhà đa năng liền kề với bể bơi ngoài trời. Phục vụ các đồ uống chọn lọc, các loại rượu và đồ uống quen thuộc.

+ *Tiffin Bistro-Bar-Café*: một bar café ẩm cúng, phục vụ đồ uống và bữa ăn đơn giản. Tại đây cũng phục vụ bữa sáng theo thực đơn Á, Âu.

+ *Nhà hàng Emperor*: Nhà hàng Nhật Bản nằm ở tầng 2 của khách sạn

+ *Nhà hàng Trung Hoa Sharkfin*: gồm 200 chỗ, phục vụ các món ăn Quảng Đông, và Nam Á, ngoài ra còn có bữa buffet Dim sum vào thứ 7 và bữa buffet Trung Hoa vào tối thứ 7. Nhà hàng cũng có các phòng riêng để phục vụ bữa nếu khách có nhu cầu.

Cơ sở vật chất

Hệ thống khóa từ hiện đại; kết nối internet tốc độ cao; điện thoại trực tiếp quốc tế; kênh truyền hình vệ tinh phong phú; hệ thống điều hòa bán trung tâm; kết an toàn điện tử; mini bar; hệ thống báo cháy hiện đại; phòng tắm sang trọng và ấn tượng; hệ thống điện dự phòng 24/24h.

Bảng 2.3: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực tiền sảnh

TT	Tên thiết bị	Đơn vị	Số lượng	Ghi chú
1	Quầy lễ tân	Bộ	1	
2	Tủ lưu hồ sơ	Chiếc	3	
3	Bàn, ghế làm việc	Bộ	6	
4	Bàn ghế đệm salon	Bộ	2	
5	Máy vi tính	Bộ	10	
6	Tổng đài trung tâm	Bộ	1	
7	Máy cà thẻ thanh toán	Chiếc	3	
8	Máy đếm tiền	Chiếc	2	
9	Máy in	Chiếc	2	
10	Máy tính tiền	Chiếc	2	
11	Máy bộ đàm	Chiếc	8	
12	Phần mềm quản lý khách sạn	Bộ	1	

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Bảng 2.4: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực lưu trú

TT	Tên thiết bị	Đơn vị	Số lượng	Ghi chú
1	Tivi	Chiếc	108	
2	Đầu đĩa DVD, VCD	Chiếc	108	
3	Tủ Minibar	Chiếc	112	
4	Tủ quần áo	Chiếc	92	
5	Tủ kệ nhỏ	Chiếc	98	
6	Bàn ghế làm việc	Bộ	90	
7	Bộ bàn trà	Bộ	92	
8	Giá hành lý	Chiếc	95	
9	Két an toàn	Chiếc	95	
10	Giường đôi	Chiếc	42	
11	Giường đơn	Chiếc	46	
12	Máy sấy tóc	Chiếc	198	
13	Máy hút bụi	Chiếc	22	
14	Máy hút nước	Chiếc	4	
15	Máy giặt thảm	Chiếc	4	
16	Máy đánh sàn	Chiếc	4	

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Bảng 2.5: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực nhà hàng

TT	Tên thiết bị	Đơn vị	Số lượng	Ghi chú
1	Quầy bar	Quầy	1	
2	Tủ đựng dụng cụ phục vụ	Chiếc	14	
3	Bàn chữ nhật	Chiếc	92	
4	Bàn vuông	Chiếc	98	
5	Bàn bán nguyệt	Chiếc	25	
6	Bàn tròn	Chiếc	45	
7	Bàn tiệc chữ nhật	Chiếc	85	
8	Ghế gỗ	Chiếc	294	
9	Ghế đệm	Chiếc	330	
10	Máy rửa chén, ly	Chiếc	3	
11	Máy pha cà phê	Chiếc	3	
12	Máy xay hạt cà phê	Chiếc	3	
13	Máy làm đá viên	Chiếc	2	
14	Máy xay đá	Chiếc	2	
15	Tủ lạnh	Chiếc	6	
16	Máy làm lạnh nước trái cây	Chiếc	8	
17	Máy ép trái cây	Chiếc	4	
18	Máy vắt cam	Chiếc	4	
19	Lồng giữ nóng súp	Chiếc	8	
20	Lồng giữ nóng thức ăn	Chiếc	20	

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Bảng 2.6: Trang thiết bị, dụng cụ tại khu vực bổ sung

TT	Tên thiết bị	Đơn vị	Số lượng	Ghi chú
1	Máy chạy bộ	Chiếc	3	
2	Máy rung	Chiếc	3	
3	Máy massage	Chiếc	3	
4	Máy tập đùi	Chiếc	3	
5	Máy xông hơi ướt Amazon	Chiếc	3	
6	Máy xông hơi khô Amazon	Chiếc	3	
7	Bồn tắm massage Amazon	Bộ	7	
8	Ghế gấp thư giãn	Chiếc	15	
9	Gường nằm massage	Chiếc	12	
10	Tạ và đòn tạ	Bộ	8	

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường Hải Dương)

2.1.5 Nguồn khách – Kết quả hoạt động kinh doanh

Nguồn khách

Trong KDKS thì nguồn khách là yếu tố quan trọng, được quan tâm và được đặt lên hàng đầu. Đây là nguồn thu chính của khách sạn vì có khách, có doanh thu thì có lợi nhuận và ngược lại. Việc nghiên cứu nguồn khách sẽ là nền tảng cơ sở cho khách sạn và tổ chức phục vụ nhằm tối đa sự thoả mãn nhu cầu của khách. Mặt khác nghiên cứu đặc điểm của nguồn khách giúp cho khách sạn có sự đánh giá khách quan, kiểm tra chất lượng phục vụ của mình. Từ đó ngày càng nâng cao và hoàn thiện chất lượng phục vụ trong khách sạn, nâng cao trình độ tay nghề của đội ngũ nhân viên một cách hiệu quả nhất.

Thị trường khách của khách sạn Nam Cường Hải Dương rất đa dạng, gồm nhiều quốc tịch tập trung chủ yếu là các khách Nhật, Hàn Quốc, Trung Quốc, Đài Loan.

Sự biến động thị trường khách của khách sạn nói chung diễn ra rất mạnh mẽ trong vòng 5 năm trở lại đây. Sự gia tăng quá nhanh của các loại khách sạn đã đẩy

cung về buồng phòng trở nên vượt quá cầu. Hiện tượng này làm giảm mạnh giá cả buồng lưu trú trên địa bàn Hải Dương. Đối với khách sạn Nam Cường Hải Dương, sự xuất hiện hàng loạt của các khách sạn nhỏ như: Phương Đông, Hữu Nghị, Hải Dương... đã làm cho khách sạn mất đi một số lượng khách thương nhân, khách chuyên gia quan trọng là khách hàng thường xuyên lưu trú dài ngày ở khách sạn. Trước tình hình đó đòi hỏi khách sạn phải có những nhận định kịp thời, tìm kiếm các biện pháp thu hút khách để thúc đẩy sự phát triển của khách sạn.

Thực trạng nguồn khách của khách sạn Nam Cường Hải Dương trong vài năm gần đây được thể hiện qua các bảng sau:

Bảng 2.7: Cơ cấu khách theo phạm vi lãnh thổ năm 2018 - 2020

Đối tượng khách	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượt Khách	Tỷ lệ (%)	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)
Khách quốc tế	32.000	91,5	36.000	90	27.500	91,7
Khách nội địa	3.000	8,5	4.000	10	2.500	8,3
Tổng số	35.000	100	40.000	100	30.000	100

(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Từ bảng 2.7 ta có thể thấy nguồn khách quốc tế chiếm một tỷ lệ rất cao (90 - 92%) trong tổng số khách của khách sạn và tỷ lệ này ổn định trong nhiều năm liên tục từ năm 2018 đến năm 2020.

Như vậy, có thể khẳng định rằng khách du lịch quốc tế là khách hàng mục tiêu của khách sạn, khách nội địa chiếm một tỷ lệ thấp trong cơ cấu khách của khách sạn. Vì vậy khách sạn cần tìm ra các biện pháp thu hút đối tượng khách này.

+ Về cơ cấu, khách theo nguồn gốc dân tộc:

Cơ cấu khách theo nguồn gốc dân tộc của khách sạn cũng rất phong phú và đa dạng. Khách thuộc các quốc tịch khác nhau, các châu lục khác nhau. Tuy nhiên nguồn khách chính vẫn là khách châu Á. Cơ cấu khách theo nguồn gốc dân tộc được thể hiện trong bảng sau:

Bảng 2.8: Cơ cấu khách theo nguồn gốc quốc gia năm 2018 - 2020

Nguồn khách	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)
<i>Hàn Quốc</i>	7517	20,68	8490	21,37	7125	23.75
<i>Đài Loan</i>	7300	21,2	8500	22,37	5123	17.08
<i>Trung Quốc</i>	7500	22	8940	23,18	2500	8.33
<i>Nhật Bản</i>	4950	15	5950	14,68	6554	21.85
<i>Việt Nam</i>	2700	6,7	3000	9,1	3965	13.22
<i>Anh</i>	883	2,6	930	2,2	1764	5.88
<i>Pháp</i>	1040	2,88	780	2,27	719	2.40
<i>Mỹ</i>	850	2,2	910	0,45	550	1.83
<i>Khách khác</i>	2260	5,44	2500	3,91	1700	5.67
Tổng số	35.000	100	40.000	100	30.000	100

(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Qua bảng 2.8 ta thấy khách Trung Quốc, Đài Loan và khách Hàn Quốc chiếm tỷ lệ lớn trong khách sạn (hơn 20%) và ở năm thứ 3 2020 do dịch bệnh covid-19 chưa được kiểm soát nên lượng khách Đài Loan và Trung quốc có phần giảm mạnh, ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của khách sạn. Do vậy, khách sạn cần có những biện pháp để không những duy trì tận dụng nguồn khách sẵn có này. Thị trường khách Nhật của khách sạn cũng chiếm tỷ lệ tương đối và ổn định. Mức chi tiêu của khách Nhật rất lớn do vậy mà khách sạn cần có những biện pháp phù hợp để tăng sự thu hút được nguồn khách Nhật.

Như vậy, có thể thấy rằng 3 nguồn khách chủ yếu là khách Hàn Quốc, Trung Quốc và Đài Loan là những nguồn khách chính và ổn định của khách sạn Nam Cường Hải Dương.

+Về cơ cấu khách theo mục đích chuyến đi

Bảng 2.9: Cơ cấu khách theo mục đích chuyến đi năm 2018 - 2020

Đối tượng khách	Năm 2018		Năm 2019		Năm 2020	
	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)	Số lượt khách	Tỷ lệ (%)
<i>Khách công vụ</i>	18.100	72,4	17.200	78,19	18.250	74,49
<i>Khách du lịch</i>	5.500	22	3.200	14,54	4.500	18,37
<i>Khách khác</i>	1.400	5,6	1.600	7,27	1.750	7,14
Tổng số	25.000	100	22.000	100	24.500	100

(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Nhìn bảng 2.9 ta thấy khách chính của khách sạn là khách công vụ và khách du lịch, khách đi với mục đích khác chỉ chiếm một tỷ lệ rất thấp trong khách sạn.

Qua các bảng số liệu trên có thể rút ra một số nhận xét chung về nguồn khách của khách sạn Nam Cường Hải Dương như sau:

Khách hàng chính của khách sạn gồm ba nhóm: Khách công vụ; khách du lịch; khách khác. Trong đó khách công vụ chiếm tỷ lệ cao nhất. Đối tượng khách chủ yếu của khách sạn là khách quốc tế với các quốc tịch: Hàn Quốc; Trung Quốc; Nhật Bản; Đài Loan.

Như vậy, việc xác định đúng nhóm khách hàng mục tiêu rất quan trọng, giúp khách sạn xác định đúng nhu cầu và đặc điểm tiêu dùng của khách hàng và từ đó có các điều chỉnh từ khâu thiết kế buồng phòng, lắp đặt thiết bị cho đến hoàn thiện chất lượng phục vụ cho nhân viên để ngày càng thoả mãn được nhiều hơn các nhu cầu phong phú và đa dạng của khách hàng, thu hút được nhiều khách, duy trì sự phát triển của khách sạn.

Hiệu quả kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương

Hiệu quả kinh tế tổng hợp

Dựa vào kết quả kinh doanh của khách sạn ta thấy tình hình kinh doanh của khách sạn có sự thay đổi. Trong 3 năm từ năm 2018 đến năm 2020 thì tổng doanh thu của khách sạn năm 2019 là cao nhất đạt 78 tỷ đồng. Doanh thu năm 2019 tăng là phù hợp với sự phát triển chung của thị trường khách sạn giai đoạn đó. Đến năm

2020 doanh thu giảm xuống còn 58 tỷ đồng. Khách sạn Nam Cường Hải Dương là khách sạn 4 sao chủ yếu phục vụ khách là các chuyên gia nước ngoài đến làm việc tại các địa bàn lân cận tỉnh nên khách sạn cũng chịu ảnh hưởng do dịch bệnh Covid-19

Theo thống kê của Sở Văn hóa - Thể thao và Du lịch tính đến tháng 2/2020 thành phố Hải Dương có 102 cơ sở kinh doanh lưu trú trong đó số lượng khách sạn: 40; nhà khách: 2; nhà nghỉ: 60.

Tại thời điểm này khách sạn tuy không có sự cạnh tranh của các khách sạn cùng hạng nhưng lại bị cạnh tranh bởi các khách sạn khác. Các khách sạn này có quy mô nhỏ nên rất linh động trong mọi phương diện nhất là về giá cả. Vì vậy mà họ đã thu hút một lượng khách không nhỏ dẫn đến kết quả kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương.

Theo quy hoạch phát triển dịch vụ du lịch thành phố Hải Dương 2010 - 2020 thì số lượng khách sạn tại thành phố Hải Dương sẽ tăng 55 - 60% trong đó số lượng khách sạn 5 sao: 1; 4 sao: 2; 3 sao: 5; 2 sao: 15; 1 sao: 30 và một số khách sạn đạt tiêu chuẩn.

Kết quả kinh doanh năm 2014 đã nói lên sự cạnh tranh gay gắt trong hoạt động kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương và cuộc tranh chấp giữa Trung Quốc – Việt Nam. Vấn đề đặt ra cho các nhà quản trị khách sạn là phải tìm mọi biện pháp thu hút khách đến với khách sạn và nâng cao doanh thu cho khách sạn.

Lợi nhuận

Bảng 2.10: Kết quả kinh doanh giai đoạn năm 2018 - 2020

Đơn vị tính: triệu đồng

<i>Năm</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>
<i>Tổng doanh thu (DT)</i>	<i>68.000</i>	<i>78.000</i>	<i>55.000</i>
DT kinh doanh lưu trú	40.000	45.000	34.000
DT kinh doanh ăn uống	20.000	23.000	15.000
DT KD các dịch vụ khác	8.000	10.000	6.000
<i>Tổng chi phí</i>	<i>40.800</i>	<i>45.000</i>	<i>35.000</i>
Lợi nhuận	27.200	33.000	20.000

Theo bảng 2.10 ta nhận thấy rằng lợi nhuận của khách sạn có xu hướng tăng lên rồi giảm xuống.

2.9.3 Năng suất lao động

Bảng 2.11: Năng suất lao động trong kỳ

Chỉ tiêu	2018	2019	2020
<i>Doanh thu (triệu đồng)</i>	68.000	78.000	55.000
<i>Lợi nhuận (triệu đồng)</i>	27.200	33.000	20.000
<i>Nhân viên (người)</i>	254	264	235
<i>N1</i>	228	215	230
<i>N2</i>	91	95	77

Bảng trên cho thấy mức lãi bình quân 1 lao động tạo ra trong kỳ. Năm 2018 mức lãi bình quân 1 lao động tạo ra trong kỳ là 91 triệu đồng, năm 2019 là 95 triệu đồng, năm 2020 là 77 triệu đồng. Như vậy, có thể nhận định rằng việc sử dụng lao động của khách sạn chưa thực sự hiệu quả. Tuy nhiên cũng có một nguyên nhân khách quan tác động trực tiếp đến người lao động. Đó là tuy khách sạn có khá nhiều chính sách thu hút nhân lực, song sau khi nhiều khu công nghiệp mới ra đời như khu công nghiệp Tân Trường, khu công nghiệp Đại An, khu công nghiệp Nam Sách, đã thu hút những nhân viên của khách sạn vì các lý do khác nhau. Để bù lại sự thiếu hụt nhân lực, khách sạn phải tuyển thêm nhiều nhân viên mới. Những nhân viên này thường ở độ tuổi từ 18-25, kinh nghiệm và tay nghề, đặc biệt là tay nghề trong lĩnh vực khách sạn rất hạn chế. Chính điều này đã làm cho năng suất lao động liên tục đi xuống. Kèm theo đó do dịch bệnh lúc bấy giờ tuy chưa ảnh hưởng đến vùng kinh tế Hải Dương nhiều, nhưng phần nào đó cũng ảnh hưởng đến lượng khách công vụ của khách sạn

Công suất sử dụng buồng

Bảng 2.12: Công suất sử dụng buồng năm 2018-2020

Công suất sử dụng buồng (%)	Năm		
	2018	2019	2020
	70	78	60
<i>Tăng (%)</i>	<i>11</i>	<i>-15</i>	

(Nguồn: Phòng kinh doanh khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Hiệu quả kinh doanh khách sạn xét đến cùng là nhìn vào công suất sử dụng buồng của khách sạn. Bảng 2.12 cho ta thấy công suất sử dụng buồng của khách sạn trong 3 năm 2018 - 2020 có sự tăng giảm mạnh. Năm 2018 công suất sử dụng lại đạt mức cao nhất 70%. Năm 2019 là 78%, con số này tuy thấp nhưng nếu so với các khách sạn khác ở cùng thời điểm này thì vẫn được coi là cao, đặc biệt là những khách sạn mà thị trường khách là khách quốc tế. Nhìn vào kết quả đó tưởng chừng như cao hơn nhưng thực tế lại là thấp. Thị trường khách hàng mục tiêu của khách sạn là những chuyên gia sang làm việc tại các khu công nghiệp, họ thường ở lại trong một khoảng thời gian dài. Mặc dù khách sạn cung cấp cho họ một chất lượng dịch vụ tốt nhất, nhưng với mức giá cao như vậy họ khó có thể chi trả được. Trong khi các khách sạn nhỏ khác lại có một mức giá thấp hơn nhiều, chất lượng sản phẩm tuy không bằng khách sạn nhưng họ vẫn đáp ứng được những dịch vụ tối thiểu nhất cho khách.

2.2 Thực trạng công tác quản trị kinh doanh tại khách sạn

2.2.1 Thực trạng công tác quản trị kinh doanh lưu trú

Quản trị kinh doanh lưu trú là mảng hoạt động chính của bất cứ một khách sạn nào. Kinh doanh lưu trú đem lại doanh thu cao và là trục chính để các hoạt động khác của khách sạn phát triển theo. Đối với khách sạn Nam Cường Hải Dương cũng vậy, số lượng lao động ở bộ phận kinh doanh lưu trú chiếm tỷ lệ cao nhất 40,85% gồm các bộ phận: Quản gia, câu lạc bộ và bộ phận tiền sảnh. Là bộ phận đóng vai trò quan trọng cho hoạt động kinh doanh của khách sạn, đồng thời với số lượng nhân viên lớn ở nhiều bộ phận khác nhau để hoạt động kinh doanh lưu trú đạt hiệu quả là điều không dễ dàng đối với mỗi khách sạn. Tuy nhiên, khách sạn cũng đã tiến hành quản trị một cách có hiệu quả, đem lại doanh thu cao cho khách sạn. Với 3 bộ phận hợp lại, để tránh gây đùn đẩy trách nhiệm trong quá trình thực

hiện công việc khách sạn quy định rõ ràng chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận và sự phối kết hợp trong công việc như thế nào. Trong quá trình thực hiện luôn có cán bộ quản lý kiểm tra theo dõi chặt chẽ.

Với bộ phận tiền sảnh: Đây là bộ phận đóng vai trò quan trọng cho việc lựa chọn cơ sở lưu trú của khách sạn, khách sạn chia nhân viên làm việc theo ca để đảm bảo 24h trong ngày. Ca 1, ca 2 là từ 6h - 14h ở thời điểm này có nhiều công việc như đặt phòng, thanh toán phòng... nên lượng nhân viên làm việc đông nhất. Trong quá trình làm việc nhà quản trị thường xuyên theo dõi công việc thực hiện của nhân viên như: thái độ phục khách, quy trình thực hiện đặt phòng cho khách, quy trình check - in, check - out. Đồng thời nhà quản trị cũng thường xuyên theo dõi nhân viên có sử dụng các nghệ thuật giao tiếp trong bán buồng cho khách hay không? Đặc biệt sự có mặt của nhà quản trị đã giúp cho khách sạn giải quyết được những vướng mắc trong thanh toán hay khi có những phàn nàn từ phía khách hàng.

Với bộ phận quản gia: Trong kinh doanh lưu trú thì số lượng lao động bộ phận quản gia lại chiếm số đông nhất, bộ phận này có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng buồng khách lưu trú và như thế cũng quyết định đến việc quay trở lại của khách hàng ở những lần tiếp theo. Để bộ phận quản gia làm việc có hiệu quả nhà quản trị khách sạn đã đưa ra một số quy định cụ thể. Nhân viên bộ phận quản gia trước khi vào làm việc độc lập cần có một tuần để làm quen với trang thiết bị trong buồng khách và phải sử dụng một cách thành thạo, phải nắm vững quy trình nhận, bàn giao buồng cho khách; quy trình làm vệ sinh buồng ngủ và phòng tắm. Quan trọng hơn cả là khi khách trả phòng nhân viên phải kiểm tra kỹ lưỡng lại trang thiết bị trong phòng tránh tình trạng thiết bị hư hỏng hoặc mất mát gây thiệt hại cho khách sạn. Để kiểm tra thiết bị một cách nhanh chóng khách sạn cung cấp cho các nhân viên một bảng danh sách về tình trạng thiết bị. Căn cứ vào danh mục đó nhân viên tiến hành kiểm tra vừa đảm bảo độ chính xác, vừa để khách không phải chờ lâu. Nhà quản trị thường xuyên kiểm tra thái độ phục vụ của nhân viên với khách, tiêu chuẩn vệ sinh từng buồng khách đặc biệt là buồng khách VIP. Khi có khách đi theo đoàn đông, đoàn khách thường xuyên của khách sạn hoặc khách VIP khách sạn bố trí, sắp xếp những nhân viên có trình độ và bổ sung số lượng để phục vụ khách được chu đáo. Nếu có những sai sót tùy theo mức độ nặng nhẹ sẽ tiến hành

xử lý theo quy định của khách sạn. Những sai phạm đó mắc lại nhiều lần nhân viên đó có thể xem xét để tiếp tục ký hợp đồng nữa hay không.

Đối với câu lạc bộ: Đây là bộ phận tuy kinh doanh các dịch vụ bổ sung của khách sạn nhưng đa số là đáp ứng nhu cầu của khách trong thời gian khách lưu trú tại khách sạn nên bộ phận này đưa vào bộ phận kinh doanh lưu trú để các nhà quản trị dễ kiểm soát. Các dịch vụ của câu lạc bộ bao gồm: sân tennis, bể bơi, sân golf...Hoạt động của câu lạc bộ cũng đem lại một nguồn doanh thu lớn, mặt khác sự đa dạng của hoạt động câu lạc bộ, chất lượng phục vụ của câu lạc bộ một phần quyết định đến thời gian khách lưu trú và quyết định đến thời gian khách lưu lại khách sạn. Vì vậy các nhà quản trị cũng thường xuyên theo dõi, kiểm tra các hoạt động của nhân viên trong câu lạc bộ. Các dịch vụ trong câu lạc bộ rất đa dạng, khó kiểm soát nên nhà quản trị khách sạn đã quản lý nhân viên bằng cách khoán cho các nhân viên để thực hiện công việc của họ nhằm chống thất thu cho khách sạn.

Với việc phân công cụ thể chức năng, nhiệm vụ cho từng cá nhân, từng bộ phận và việc quản lý giám sát chặt chẽ của các giám sát viên có thể khẳng định QTKD lưu trú là hoạt động thành công nhất của khách sạn Nam Cường Hải Dương. Cụ thể là trong việc nghiên cứu đánh giá chất lượng phục vụ, mức độ hài lòng của khách đối với nhân viên của bộ phận kinh doanh lưu trú, khách sạn đều nhận được những đánh giá rất tốt về bộ phận này. Đồng thời trong suốt thời gian dài các hoạt động của bộ phận lưu trú đều được ban lãnh đạo khách sạn đánh giá cao. Các hoạt động dù là lớn hay nhỏ đều đạt được những hiệu quả nhất định có sự liên kết, đồng thuận chặt chẽ giữa các nhân viên với nhân viên, giữa nhân viên với bộ phận và giữa các bộ phận với bộ phận. Hoạt động QTKD lưu trú của khách sạn có thể là bài học kinh nghiệm cho các cơ sở lưu trú có điều kiện tương tự.

2.2.2 Thực trạng công tác quản trị kinh doanh ăn uống

Kinh doanh ăn uống là mảng kinh doanh quan trọng đứng thứ 2 sau kinh doanh lưu trú của hoạt động kinh doanh khách sạn. Kinh doanh ăn uống trong khách sạn với mục đích phục vụ khách của khách sạn và cư dân địa phương quanh vùng. Tuy nhiên, đối tượng khách của khách sạn Nam Cường Hải Dương chủ yếu là khách lưu trú, một phần rất nhỏ là khách bên ngoài gồm khách của tỉnh, khách của các doanh nghiệp. Khách sạn chỉ thu hút được một lượng nhỏ khách bên ngoài

bởi mức giá của khách sạn cao hơn nhiều so với mặt bằng thu nhập của dân cư Hải Dương, mặt khác họ cũng chưa có thói quen tiêu dùng sản phẩm ăn uống trong khách sạn. Với việc xác định được thị trường mục tiêu, kết hợp với hoạt động quản trị hiệu quả trong kinh doanh ăn uống khách sạn để dàng tiến hành hoạt động quản trị có hiệu quả bao gồm các công việc: Xây dựng kế hoạch thực đơn; tổ chức mua nguyên vật liệu hàng hóa; tổ chức tiếp nhận nguyên vật liệu, hàng hóa; tổ chức lưu trữ và bảo quản; tổ chức chế biến thức ăn và tổ chức phục vụ trực tiếp tại nhà hàng.

Xây dựng thực đơn

Với thị trường khách chủ yếu của khách sạn là khách châu Á có quốc tịch: Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc... nên trong phục vụ khách ăn uống khách sạn rất chú ý đến việc xây dựng thực đơn cho đối tượng khách này. Thực đơn bao gồm có thực đơn các món Âu, thực đơn các món Á. Trong đó khách sạn chú trọng vào thực đơn Á với các món ăn đa dạng phong phú và hấp dẫn. Thực đơn được in làm nhiều thứ tiếng như: Hàn Quốc, Trung Quốc và tiếng Anh để dàng giúp khách lựa chọn. Mức giá trong thực đơn cũng phong phú tùy theo từng món ăn và chính sách giá cũng được áp dụng khác nhau tùy thuộc vào đối tượng khách. Nếu so sánh với các khách sạn cùng hạng về mặt giá cả thì khách sạn Nam Cường Hải Dương luôn có mức giá thấp hơn.

Tổ chức mua nguyên liệu hàng hóa

Để quá trình mua nguyên liệu hàng hóa được diễn ra thuận lợi nhanh chóng đảm bảo cung cấp đủ số lượng, chất lượng cho quá trình chế biến sản phẩm ăn uống, khách sạn đã lập kế hoạch mua hàng, lựa chọn nguồn cung ứng và kiểm tra kỹ lưỡng chất lượng nguyên vật liệu hàng hóa.

Dựa vào kế hoạch kinh doanh của khách sạn, nhà quản trị tiến hành lập kế hoạch riêng từng mặt hàng như nguyên liệu tươi sống, nguyên liệu khô. Với nguyên liệu tươi sống khó bảo quản đồng thời hao hụt nhanh về mặt số lượng và chất lượng nên nhà quản trị chỉ lập kế hoạch cho trong tuần hoặc trong ngày. Với nguyên liệu khô thì nhà quản trị lập kế hoạch cho cả tháng. Đồng thời để đảm bảo nguyên liệu nhập vào đảm bảo độ tin cậy, cung ứng đều đặn thường xuyên khách sạn ký hợp đồng mua bán với trên 5 nhà cung ứng khác nhau trong đó có 3 nhà cung ứng cố định cung cấp nguyên liệu hàng hóa thường xuyên cho khách sạn, 2

nhà cung ứng nhỏ lẻ khác cung cấp một lượng ít chủ yếu là khi nhỡ hàng hoặc có khách đặt hàng đột xuất.

Tổ chức tiếp nhận nguyên vật liệu hàng hóa

Tiếp nhận nguyên vật liệu hàng hóa là khâu vô cùng quan trọng trong hoạt động kinh doanh ăn uống. Nguyên vật liệu, hàng hóa mặc dù đã được kiểm tra ký kết trước khi nhận hàng nhưng việc tiếp nhận nguyên vật liệu hàng hóa nếu không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng, khó khăn cho quá trình bảo quản cũng như ảnh hưởng đến chất lượng chế biến và phục vụ. Vì vậy, nhà quản trị đã lên kế hoạch tiếp nhận nguyên vật liệu hàng hóa bao gồm: thời gian tiếp nhận, cách thức tiếp nhận, đội ngũ lao động... Khách sạn đặc biệt quan tâm tới đội ngũ tiếp nhận nguyên vật liệu hàng hóa nên khách sạn sắp xếp lựa chọn nhân viên có trình độ, kiến thức về thương phẩm, về kinh tế để thực hiện công việc này. Nguyên vật liệu, hàng hóa được kiểm tra kỹ lưỡng dựa vào mẫu mã và những cam kết trong hợp đồng. Nếu không đảm bảo theo hợp đồng nguyên vật liệu, hàng hóa có thể bị trả lại hoặc yêu cầu nhà cung cấp bồi thường tùy theo mức độ. Việc tổ chức tiếp nhận nguyên vật liệu hàng hóa diễn ra chặt chẽ đã làm cho nguyên vật liệu hàng hóa của khách sạn đảm bảo được chất lượng giúp cho công tác dự trữ bảo quản nguyên liệu được tốt, khách sạn không bị tổn thất một số chi phí về bảo quản.

Tổ chức lưu trữ và bảo quản nguyên liệu hàng hóa trong kho

Nguyên vật liệu hàng hóa được nhập mặc dù chất lượng rất tốt nhưng nếu công tác dự trữ không tốt sẽ ảnh hưởng đến chất lượng của quá trình chế biến, mặt khác nguyên liệu hàng hóa sẽ bị giảm sút cả về số lượng và chất lượng. Vì vậy việc bố trí thiết bị, nhân viên trong kho bảo quản là hết sức cần thiết.

Khách sạn bố trí 2 khu vực bảo quản chủ yếu: một là bảo quản nguyên liệu hàng hóa tươi, hai là bảo quản nguyên vật liệu hàng hóa khô. Khu vực bảo quản luôn đảm bảo về nhiệt độ, ánh sáng, độ ẩm cũng như sự thuận tiện ra vào của nhân viên trong kho và thuận tiện cho quá trình lấy, tiếp nhận. Kho bảo quản được kiểm tra thường xuyên. Khi phát hiện có những hiện tượng xấu như: ẩm mốc, vỡ hỏng nhân viên bảo quản có trách nhiệm báo cáo ngay người quản lý bộ phận, đồng thời nguyên vật liệu hàng hóa đó tuyệt đối không được sử dụng.

Công tác quản lý cũng thực hiện rất tốt: phiếu xuất kho được quản lý chặt chẽ thông qua 3 bộ phận, nguyên liệu hàng hóa được xếp riêng từng chủng loại luôn đảm bảo dễ thấy, dễ lấy, dễ nhìn, dễ kiểm tra.

Tổ chức chế biến thức ăn

Để hoạt động chế biến được tốt, món ăn đảm bảo chất lượng, tiêu chuẩn vệ sinh khách sạn đã tạo ra một môi trường làm việc hết sức thuận lợi cho người đầu bếp. Khách sạn trang bị đầy đủ các loại thiết bị, đồ dùng của khu vực bếp đảm bảo tiêu chuẩn 4 sao.

Quản lý bộ phận theo dõi chặt chẽ quá trình chế biến của các nhân viên về quy trình chế biến, trang phục làm việc, tiêu chuẩn vệ sinh.

Giữa nhân viên chính và nhân viên phụ có sự phối hợp nhịp nhàng trong công việc tránh phải để khách chờ lâu. Các yêu cầu của khách được xếp đặt một cách hợp lý, vì vậy mà cùng một lúc đầu bếp có thể chế biến được số lượng món ăn nhiều tránh lãng phí thời gian, tiết kiệm được nguyên nhiên vật liệu.

Tổ chức phục vụ trực tiếp tại nhà hàng

Phục vụ trực tiếp khách tại nhà hàng là giai đoạn quan trọng nhất trong kinh doanh ăn uống. Giai đoạn này khách mới thực sự tiêu dùng sản phẩm của khách sạn. Nắm bắt được điều đó nhà quản trị đã tiến hành quản lý rất chặt chẽ từ việc kiểm tra sản phẩm đến thái độ phục vụ, trang phục của nhân viên.

Sản phẩm trước khi đem phục vụ khách hàng được giám sát viên kiểm tra lại kỹ lưỡng. Nếu sản phẩm đó chưa đảm bảo yêu cầu về thẩm mỹ, tiêu chuẩn món ăn giám sát viên sẽ yêu cầu bộ phận bếp làm lại. Đồng thời bộ phận bếp sẽ phải chịu trách nhiệm về món ăn đó. Nhân viên trước khi vào phục vụ cần kiểm tra lại trang phục, diện mạo. Những nhân viên có tâm trạng không tốt sẽ không được trực tiếp phục vụ khách và phải báo cáo lại cho nhà quản trị lý do vì sao như vậy.

Cùng với QTKD lưu trú, hoạt động QTKD ăn uống của khách sạn Nam Cường Hải Dương cũng được đánh giá là thành công. Khách sạn đã áp dụng thực hiện quy trình quản trị một cách chặt chẽ từ việc xây dựng thực đơn cho phù hợp với thị trường khách hàng mục tiêu, đến các hoạt động thu mua, bảo quản nguyên liệu hàng hóa, chế biến sản phẩm và các tiêu chuẩn trước khi phục vụ khách, đặc biệt là tiêu chuẩn vệ sinh. Khách sạn luôn nhận được định rằng trong kinh doanh ăn

uống tiêu chuẩn vệ sinh được đặt lên vị trí hàng đầu, vì vậy mà bất cứ chi tiết nào dù là nhỏ nhất làm ảnh hưởng đến tiêu chuẩn vệ sinh món ăn, đồ uống đều không được phép phục vụ khách. Chính những điều đó đã làm lên thành công trong QTKD ăn uống của khách sạn.

2.2.3 Thực trạng công tác quản trị nguồn nhân lực

Ban lãnh đạo khách sạn Nam Cường Hải Dương đã nhận định được rằng QTNNL là lĩnh vực quan trọng trong công tác QTKDKS bởi trong tất cả các nguồn lực của khách sạn thì nguồn lực con người là yếu tố quan trọng nhất. Chính vì vậy trong công tác QTNNL khách sạn đã thực hiện rất tốt các nội dung của nó từ hoạch định nguồn nhân lực cho đến tuyển dụng, bố trí sử dụng hay các chính sách tạo động lực, khuyến khích thu hút người lao động đến với khách sạn.

Trên thực tế, nhu cầu thị trường luôn biến động, đa dạng và ngày càng có nhiều đối thủ cạnh tranh xuất hiện mà nguồn nhân lực của khách sạn có hạn về nhiều mặt như: trình độ quản lý, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ ngoại ngữ, lứa tuổi. Do vậy, vấn đề đặt ra cho công tác hoạch định nguồn nhân lực của khách sạn là phải có tầm nhìn chiến lược trong việc hoạch định nguồn nhân lực sao cho đáp ứng được nguồn nhân lực cho khách sạn cả hiện tại và tương lai.

Hoạch định nguồn nhân lực

Nhận thức được tầm quan trọng của công tác QTNNL khách sạn đã tiến hành hoạch định nguồn nhân lực dựa vào mục tiêu của khách sạn, từ đó hình thành nhu cầu cho các bộ phận buồng, bộ phận kinh doanh hay bộ phận bếp. Nhu cầu nhân lực của mỗi bộ phận này khác nhau ở những thời điểm khác nhau tùy thuộc vào kế hoạch kinh doanh của khách sạn. Để công tác hoạch định được chính xác tránh bộ phận thì thừa nhân lực trong khi bộ phận khác lại thiếu nhân lực, nên công tác hoạch định nhân lực của khách sạn có sự tham gia trực tiếp của những người sử dụng nhân lực. Điều này đã có sự khác biệt so với các khách sạn khác, hầu hết khi xây dựng kế hoạch nhân lực thường chỉ có từ cấp trên đưa xuống mà không lấy ý kiến của những người trực tiếp sử dụng lao động. Điều đó dẫn đến kế hoạch không mang tính thiết thực, mặt khác không tuyển chọn được nhân lực như mong muốn.

Tuyển dụng lao động

Xác định được lượng lao động cần thiết khách sạn tiến hành tuyển dụng lao động theo kế hoạch dự kiến. Khách sạn không chịu ảnh hưởng nhiều bởi yếu tố mùa vụ nên sự thay đổi về lao động không bị ảnh hưởng nhiều. Song điều khó là bởi khách sạn nằm trên địa bàn thành phố Hải Dương - nơi không có nhiều điểm du lịch lớn, không thu hút được người lao động có trình độ từ các vùng miền khác nhau mà lao động chủ yếu là người trong địa bàn tỉnh nên khách sạn không có nhiều sự lựa chọn trong việc tuyển dụng lao động. Mặt khác, trên địa bàn xung quanh thành phố Hải Dương có rất nhiều khu công nghiệp thường xuyên tuyển dụng nhân lực với nhiều chính sách đãi ngộ, điều đó làm cho công tác tuyển dụng càng khó khăn hơn với khách sạn. Tuy nhiên, trước những khó khăn đó khách sạn vẫn tuyển dụng được một số lao động đảm bảo về số lượng và chất lượng mặc dù vẫn còn một số hạn chế nhất định về chất lượng.

Có được kết quả tuyển dụng như vậy là bởi khách sạn đã nắm bắt được đặc điểm của thị trường lao động, có những biện pháp thu hút người lao động đến với khách sạn hiểu được động cơ, tâm lý của người lao động và áp dụng quy trình tuyển dụng một cách chặt chẽ và nghiêm túc trong tuyển dụng. Bằng cách gửi thông báo tuyển dụng đến các trung tâm giới thiệu việc làm, qua các phương tiện thông tin đại chúng đặc biệt là tổ chức tuyển dụng trực tiếp tại Trường Cao đẳng kỹ thuật Khách sạn và Du lịch đã thu hút được một lượng lớn lao động có trình độ tay nghề đáp ứng yêu cầu của khách sạn. Tuyển dụng lao động tại chính cơ sở đào tạo là một trong những phương pháp tuyển dụng có hiệu quả mà khách sạn đã sử dụng. Phương pháp tuyển dụng này một mặt giúp khách sạn tuyển được số lượng lao động theo yêu cầu, mặt khác chi phí tuyển dụng thấp. Phương pháp tuyển dụng này cũng hoàn toàn phù hợp với điều kiện kinh doanh của khách sạn hiện nay.

Bố trí sử dụng lao động

Người lao động sau khi đáp ứng đủ yêu cầu của công tác tuyển dụng sẽ được tiếp nhận vào làm việc tại bộ phận của mình. Người lao động dù đã qua đào tạo tại các cơ sở đào tạo hay đã từng làm việc tại các doanh nghiệp khác, trước khi vào thực hiện công việc khách sạn đều bố trí những người có chuyên môn vững, tay nghề giỏi kèm cặp, hướng dẫn. Mục đích của việc đó là khách sạn muốn tạo ra sự đồng bộ, thống nhất chuẩn mực trong công việc. Khách sạn luôn tuân theo nguyên

tác của vấn đề bố trí và sử dụng nhân lực là đảm bảo “đúng người, đúng việc”. Điều đó đã góp phần nâng cao năng suất lao động, chất lượng phục vụ, phát huy được năng lực, sở trường của tất cả người lao động trong khách sạn, tạo động cơ và tâm lý hưng phấn cho họ trong quá trình làm việc.

Cơ sở mà khách sạn bố trí, sử dụng lao động và trả công cho người lao động là định mức lao động. Dựa vào định mức lao động của các khách sạn cùng hạng, quá trình phân tích giữa yêu cầu công việc và trình độ tay nghề người lao động khách sạn đã xây dựng định mức cho từng bộ phận, từng nhân viên.

Với việc xây dựng định mức rõ ràng chi tiết cho nhân viên trong từng bộ phận của khách sạn đã làm cho các nhân viên xác định được rõ ràng trách nhiệm của mình, tạo sự công bằng, kích thích sự hăng say trong công việc, tạo được niềm tin của nhân viên với khách sạn.

Đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Theo định kỳ, sau một năm khách sạn tiến hành đánh giá công việc của nhân viên ở từng bộ phận. Thông qua đánh giá từng cá nhân có thể xác định được mức độ nỗ lực của họ với công việc được giao. Để kết quả đánh giá công việc thực hiện của nhân viên được chính xác mang tính khách quan, khách sạn sử dụng kết hợp nhiều phương pháp đánh giá khác nhau: phương pháp đánh giá nhân viên bằng cách cho điểm; nhân viên tự đánh giá về bản thân và lấy ý kiến từ khách hàng. Sử dụng đồng thời cả ba phương pháp này mất rất nhiều thời gian, tuy nhiên khách sạn vẫn thường xuyên thực hiện để nhằm đánh giá được nhân viên một cách công bằng khách quan và hiệu quả nhất.

Với phương pháp đánh giá bằng cách cho điểm, khách sạn căn cứ vào các tiêu thức như: kỹ năng nghề nghiệp, tính chính xác trong thực hiện công việc, tinh thần hợp tác giữa nhân viên trong cùng một bộ phận và với các bộ phận khác trong quá trình phục vụ khách hàng, sáng kiến cải tiến, mức độ tin cậy...theo thang điểm quy định do cấp trên trực tiếp của nhân viên thực hiện ghi chép vào “mẫu phiếu đánh giá nhân viên” đã được in sẵn kèm theo là những nhận xét của trưởng bộ phận đó về nhân viên của mình.

Phương pháp đánh giá bằng cách để nhân viên tự đánh giá về mình cũng được in thành mẫu sẵn phát cho nhân viên. Sau khi nhân viên tự đánh giá về bản

thân, phiếu đánh giá đó được chuyển cho bộ phận nơi nhân viên đó làm việc để lấy ý kiến đóng góp của tập thể. Nhà quản trị cấp trên quản lý trực tiếp nhân viên đó sẽ tổng hợp lại và đưa ra nhận xét đánh giá về nhân viên của mình.

Xuất phát từ quan điểm cho rằng mục đích cuối cùng của hoạt động kinh doanh là cung cấp những dịch vụ có chất lượng cho khách hàng và phải được khách hàng chấp nhận, nên những ý kiến “khen” hay “chê” của khách hàng thực sự là căn cứ quan trọng để đánh giá nhân viên. Vì vậy khách sạn dùng phương pháp đánh giá nhân viên dựa vào “Phiếu góp ý kiến của khách hàng”. Tuy nhiên trong thực tế đôi khi nhà quản trị rất khó đưa ra đánh giá về nhân viên của mình trước những “Phiếu góp ý kiến của khách hàng” có nội dung nhận xét trái ngược nhau. Để đánh giá được nhân viên trước tình huống này nhà quản trị đã dựa vào kết quả đánh giá bằng cách cho điểm, kết quả nhân viên tự đánh giá về bản thân và lấy “Phiếu góp ý kiến của khách hàng” ở một vài khách hàng khác. Quá trình đánh giá nhân viên luôn được khách sạn sử dụng cả 3 phương pháp trên mặc dù có mất nhiều thời gian nhưng khách sạn với phương châm tạo ra một đội ngũ lao động đồng bộ chất lượng đúng người đúng việc nhằm thỏa mãn khách hàng ở mức độ cao nhất.

Đào tạo nhân lực

Kết quả đánh giá công việc thực hiện của nhân viên giúp cho nhà quản trị khách sạn đưa ra các quyết định khác nhau của hoạt động QTNNL, trong đó có nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực là một nội dung quan trọng. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong khách sạn không chỉ là những công việc nhất thời dành cho nhân viên mới, mà nó là một hoạt động thường xuyên của khách sạn. Nội dung đào tạo và phát triển nguồn nhân lực của khách sạn rất đa dạng bao gồm: kỹ năng chuyên môn, giao tiếp, ứng xử, ngoại ngữ... Với mỗi nội dung đào tạo khách sạn lựa chọn một hình thức đào tạo phù hợp. Công tác đào tạo tại chỗ được tiến hành thường xuyên tại mỗi bộ phận. Nhà quản trị quản lý trực tiếp chịu trách nhiệm về hoạt động của các nhân viên dưới quyền hướng dẫn cho nhân viên cấp dưới khi thấy cần thiết.

Ngoài ra, tất cả các nhân viên trực tiếp phục vụ khách đều phải tham gia lớp học tiếng anh do khách sạn tổ chức. Khách sạn thường xuyên cử cán bộ đi nghiên cứu tìm hiểu thêm ở các khách sạn cùng hạng nhằm có thêm được những hiểu biết

trong hoạt động kinh doanh. Bên cạnh đó khách sạn còn xây dựng các quy định, quy chế về quyền lợi và nghĩa vụ của người đi học nhằm kích thích người lao động quyết tâm nâng cao trình độ tay nghề, đồng thời cũng để người lao động có cam kết gắn bó lâu dài với khách sạn.

Mục tiêu của khách sạn là đào tạo một đội ngũ lao động có chất lượng đồng đều đạt tiêu chuẩn chất lượng. Vì vậy khách sạn thường xuyên cử nhân viên đi đào tạo các lớp do Dự án phát triển nguồn nhân lực du lịch Việt Nam tổ chức. Sau mỗi lớp học các học viên đều đạt tiêu chuẩn nghề của Hội đồng cấp chứng chỉ nghề du lịch Việt Nam. Hàng năm Hội đồng cấp chứng chỉ nghề du lịch Việt Nam thường tổ chức cấp bằng cho các đào tạo viên và nhân viên đạt tiêu chuẩn của VTOS, khách sạn rất tự hào và vinh dự có số đào tạo viên và nhân viên cao tương đương với các khách sạn 5 sao khác.

Tạo động lực cho người lao động

Người lao động luôn quan tâm đến sự đãi ngộ cả về vật chất và tinh thần mà họ được hưởng so với những cống hiến của họ cho khách sạn. Đãi ngộ nhân sự được thể hiện ở sự quan tâm của khách sạn đối với người lao động, từ việc xác lập hệ thống tiền lương, tiền thưởng, đến cách đối xử, đánh giá, quan tâm tới người lao động và gia đình họ.

Quỹ lương được xem như là một khoản mục trong tổng chi phí của khách sạn. Quỹ lương phụ thuộc vào khối lượng và hiệu quả công việc kinh doanh. Quỹ lương hàng năm của khách sạn được xác định trên cơ sở phần trăm lợi nhuận đặt ra. Quỹ lương của khách sạn hiện nay được phân phối cho người lao động theo các khoản sau:

- Lương cơ bản: được tính theo mức lương quy định của Nhà nước. Mức lương này áp dụng cho lao động hợp đồng dài hạn.
- Lương hợp đồng ngắn hạn được tính bằng 85% lương của hợp đồng dài hạn.
- Tiền trách nhiệm: chi cho những người đảm nhận các chức vụ từ tổ trưởng trở lên.
- Tiền chi bồi dưỡng trực đêm

- Tiền bồi dưỡng làm việc trong ngày nghỉ được áp dụng theo quy định của Nhà nước.

Tuy nhiên, phụ thuộc vào kết quả kinh doanh của khách sạn mà khoản tiền này có thể được tăng thêm nhiều hay ít.

Khách sạn cũng đưa ra những mức thưởng khác nhau cho mỗi thành tích mà nhân viên đạt được, đồng thời phân loại lao động thành 3 loại cơ bản:

Lao động được khen thưởng (loại A): hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao được, có nghĩa là ngoài nhiệm vụ được giao người lao động còn được đánh giá cao từ phía khách hàng, thưởng 75% mức lương cơ bản.

Lao động được khen thưởng (loại B): hoàn thành khá nhiệm vụ, có nghĩa là ngoài nhiệm vụ được giao không có một lời phàn nàn nào từ phía khách hàng, thưởng 50% mức lương cơ bản.

Lao động khen thưởng (loại C): hoàn thành nhiệm vụ, mắc một lỗi nhỏ lần đầu không ảnh hưởng nhiều đến chất lượng phục vụ khách, thưởng 25% mức lương cơ bản.

Tất cả các phương án phân phối lương, thưởng của khách sạn đều dựa trên yếu tố ngày công, lương cơ bản, cấp bậc, trình độ, tính chất lao động, hiệu quả công việc. Đây là những yếu tố có tác dụng khuyến khích người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao.

Bên cạnh việc khen thưởng đối với người lao động hoàn thành nhiệm vụ được giao, khách sạn còn đề ra những hình thức kỷ luật.

Lao động đạt loại D bị cảnh cáo vì mắc lỗi nhiều lần trong công việc. Ví dụ như: đối với nhân viên phục vụ buồng quên đặt đồ trong buồng khách từ hai lần trở lên, nhân viên phục vụ bàn gọi nhầm thức ăn và thanh toán nhầm cho khách.

Lao động đạt loại E bị kỷ luật vì mắc lại những lỗi đã mắc phải trước đó, đã bị cảnh cáo, có nhiều lời phàn nàn từ phía khách hàng.

Tùy theo mức độ nặng nhẹ mà hội đồng kỷ luật sẽ quyết định đưa vào trong hồ sơ cá nhân.

Mức lương bình quân của nhân viên trong toàn khách sạn hiện nay là 2,8 triệu đồng/tháng. Mức lương này không phải là cao so với các khách sạn cùng hạng ở các thành phố lớn. Nhưng trong khi mức thu nhập bình quân đầu người của Hải

Dương là gần 1400USD (28 triệu đồng)/năm thì mức thu nhập của nhân viên trong khách sạn được coi là hấp dẫn đối với người lao động.

Chế độ đãi ngộ của khách sạn Nam Cường Hải Dương còn thể hiện ở việc Ban lãnh đạo khách sạn quan tâm tới nhân viên trong dịp sinh nhật, hiếu, hỉ đặc biệt là những nhân viên có hoàn cảnh khó khăn. Hiện nay khách sạn nhận tài trợ mỗi tháng 1 triệu đồng cho một nhân viên bộ phận bếp có tay nghề giỏi có mẹ bị ung thư. Việc làm này của ban lãnh đạo khách sạn đã gây sự cảm động cho toàn bộ nhân viên trong khách sạn kích thích lòng trung thành, gắn bó với khách sạn.

Như vậy, qua nghiên cứu về công tác QTNNL của khách sạn Nam Cường Hải Dương ta thấy rằng hoạt động QTNNL của khách sạn đã có hiệu quả cao. Khách sạn đã áp dụng nguyên tắc QTNNL một cách bài bản, đồng thời biết vận dụng cho phù hợp với điều kiện thực tế và hoàn cảnh của khách sạn. Tuy nhiên để QTNNL của khách sạn có hiệu quả hơn tác giả đã đưa ra một số đề xuất để nhằm hoàn thiện công tác QTNNL cho khách sạn. Nội dung này tác giả sẽ trình bày trong chương 3.

2.2.4 Thực trạng công tác quản trị chất lượng dịch vụ tại khách sạn

Chất lượng sản phẩm nằm trong con mắt khách hàng, đó là phương châm hoạt động của nhà quản trị nhằm duy trì sự trung thành của khách và hấp dẫn khách. Với mục tiêu giữ khách, thu hút khách, khách sạn Nam Cường Hải Dương đã sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp khác nhau để quản lý sản phẩm về chất lượng sản phẩm, cơ cấu sản phẩm, mẫu mã sản phẩm và các dịch vụ kèm theo. Với mỗi sản phẩm khác nhau khách sạn có các biện pháp quản lý khác nhau.

Đối với sản phẩm ăn uống

Khách sạn sử dụng phương pháp thăm dò ý kiến của khách hàng bằng hòm thư góp ý. Hòm thư góp ý được mở vào cuối tuần (thứ 7) và tập hợp chuyển cho ban lãnh đạo khách sạn vào đầu tuần (thứ 2). Ở buổi họp giao ban đầu tuần các cán bộ chủ chốt các bộ phận xem xét ý kiến đóng góp của khách hàng. Ý kiến đóng góp đó là khen hay chê? ý kiến đó thuộc về bộ phận nào? Từ đó ban lãnh đạo khách sạn sẽ có những hình thức điều chỉnh theo mong muốn của khách hàng.

Phương pháp thứ hai khách sạn sử dụng là đưa phiếu thăm dò ý kiến cho khách hàng xin góp ý trong những ngày đông khách. Phiếu thăm dò ý kiến khách

hàng với mong muốn nhận được những nhận xét đánh giá về: món ăn, đồ uống; mức độ vệ sinh; chất lượng đội ngũ lao động; chất lượng điều kiện thực hiện dịch vụ. Mỗi tiêu thức lại bao gồm các chỉ tiêu khác nhau. Cụ thể ở đây tiêu thức 1 có 5 chỉ tiêu, tiêu thức 2 có 5 chỉ tiêu, tiêu thức 3 có 5 chỉ tiêu và tiêu thức 4 có 4 chỉ tiêu. Khách sạn đã tiến hành lấy ý kiến đánh giá của 1000 khách hàng trong năm 2019 và 2020.

Thang điểm sử dụng để đánh giá các yếu tố là thang điểm 5 tương ứng với 5 mức chất lượng: Rất tốt 5 điểm, tốt từ 4 - 5 điểm, khá từ 3 - 4 điểm, trung bình từ 2 - 3 điểm, yếu từ 1 - 2 điểm.

Kết quả điều tra mức độ thỏa mãn của khách hàng về chất lượng dịch vụ ăn uống được đánh giá theo các mức tương ứng sau: Yếu - dưới xa mức trông đợi; trung bình - dưới mức trông đợi; khá - đáp ứng mức trông đợi ở mức độ khá; tốt - đáp ứng mức trông đợi tốt; rất tốt - đáp ứng mức trông đợi ở mức rất tốt.

Áp dụng công thức tính điểm cho từng tiêu thức ta có số điểm mà khách hàng đánh giá từng tiêu thức khách sạn đã thu được số điểm lần lượt là:

Bảng 2.13: Kết quả đánh giá của khách hàng về chất lượng dịch vụ ăn uống tại khách sạn

Số lượng khách	Tiêu thức 01	Xếp loại	Tiêu thức 02	Xếp loại	Tiêu thức 03	Xếp loại	Tiêu thức 04	Xếp loại
300	4.3	Tốt	4.0	Tốt	3.7	Khá	4.1	Tốt
300	4.5	Tốt	3.8	Khá	3.5	Khá	4.0	Tốt
300	4.5	Tốt	3.5	Khá	3.5	Khá	4.1	Tốt

(Nguồn: Kết quả điều tra của khách sạn Nam Cường Hải Dương năm 2018 -2020)

Trong 4 tiêu thức để đánh giá chất lượng dịch vụ ăn uống tại khách sạn tiêu thức 4 được khách hàng đánh giá cao nhất, tức là chất lượng điều kiện thực hiện dịch vụ ăn uống với số điểm lần lượt là: 4.1; 4.0 và 4.1.

Ở tiêu thức thứ 3 (chất lượng đội ngũ lao động) được khách hàng đánh giá là khá với số điểm lần lượt là: 3.7; 3.5; 3.5 và điểm trung bình là: 3.57.

Với kết quả trên có thể thấy rằng tất cả 900 khách hàng đều đánh giá chất lượng đội ngũ lao động về dịch vụ ăn uống của khách sạn Nam Cường Hải Dương là khá.

Ở tiêu thức thứ 2 (mức độ vệ sinh) có sự chênh lệch đôi chút về mức điểm, tuy nhiên cả 900 khách hàng đều đánh giá mức độ vệ sinh dịch vụ ăn uống đạt mức độ khá với số điểm trung bình là 3.77 điểm.

Đạt điểm cao nhất là tiêu thức 1 (chất lượng món ăn, đồ uống) với số điểm lần lượt là: 4.3; 4.5; 4.5 điểm trung bình là 4.43 điểm đạt điểm tốt.

Như vậy, qua hoạt động lấy ý kiến đánh giá của 900 khách hàng về chất lượng dịch vụ ăn uống của khách sạn với kết quả là khá và tốt có thể khẳng định rằng hoạt động quản trị kinh doanh ăn uống và quản trị chất lượng của khách sạn là tốt. Không có lý do gì để khách hàng không lựa chọn khách sạn Nam Cường Hải Dương là điểm tiêu dùng sản phẩm dịch vụ của họ.

Đối với sản phẩm lưu trú

Nếu như sản phẩm ăn uống được quan tâm nhiều đến chất lượng bởi nó ảnh hưởng đến sức khỏe và tính mạng của khách thì sản phẩm lưu trú được quan tâm bởi đó là sản phẩm quan trọng quyết định đến việc lựa chọn cơ sở lưu trú của khách. Trước khi lựa chọn một khách sạn nào đó để nghỉ ngơi cho chuyến du lịch của mình khách hàng đều xem xét về chất lượng tiện nghi buồng khách nghỉ cũng như tinh thần, thái độ phục vụ của nhân viên trong khách sạn đó ra sao. Nhằm bắt được điều đó và với mong muốn khách sẽ quay trở lại những lần tiếp theo khách sạn đã không ngừng hoàn thiện để nâng cao chất lượng phục vụ thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng. Đối với sản phẩm lưu trú khách sạn áp dụng các phương pháp thăm dò ý kiến khách hàng sau khi họ trả phòng cho khách sạn. Cùng với việc lấy ý kiến của 1000 khách hàng về chất lượng dịch vụ ăn uống, khách sạn cũng lấy ý kiến của 1000 khách hàng khác về chất lượng dịch vụ lưu trú. Các tiêu chí giúp khách hàng đánh giá chất lượng sản phẩm lưu trú đó là: Tiện nghi phục vụ phòng; giá phòng; thái độ của nhân viên phục vụ; sự an toàn của khách sạn; vệ sinh của khách sạn. Các tiêu chí này được đánh giá bằng thang điểm 100. Qua việc lấy ý kiến của khách hàng về chất lượng dịch vụ lưu trú, khách sạn đều nhận được ý kiến rằng chất lượng về tiện nghi, vệ sinh, sự an toàn, thái độ nhân viên đều đạt mức khá

tốt. Tuy nhiên chỉ có mức giá phòng là chưa tốt có nghĩa là giá buồng còn ở mức cao so với mặt bằng chung của thành phố Hải Dương.

Ngoài ra, để sản phẩm lưu trú đạt chất lượng, nâng cao tính cạnh tranh khách sạn thường xuyên tập hợp ý kiến đánh giá của các nhân viên trong bộ phận lưu trú, nhân viên trong toàn khách sạn về việc so sánh sản phẩm lưu trú giữa khách sạn với các đối thủ cạnh tranh khác. Sự so sánh đó mang tính khách quan, đánh giá một cách trung thực nhất về sản phẩm của mình để tìm ra những điểm mạnh, điểm yếu trong sản phẩm nhằm hoàn thiện sản phẩm hơn nữa.

Đối với các dịch vụ bổ sung

Hoạt động kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương có nhiều điểm khác biệt so với các khách sạn 4 sao nằm ở các thành phố lớn, các điểm du lịch lớn như Hà Nội, Hạ Long, Đà Nẵng bởi thị trường khách chủ yếu là các chuyên gia nước ngoài đến làm việc tại các khu công nghiệp và một lượng khách nhỏ là khách theo tour. Vì vậy mà trong kinh doanh các dịch vụ bổ sung cũng có nhiều điểm khác biệt. Dịch vụ bổ sung chủ yếu của khách sạn là hoạt động của câu lạc bộ.

Kinh doanh các dịch vụ bổ sung đã đem lại lợi nhuận cao trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Mặt khác các nhà quản trị khách sạn cũng luôn nhận biết được rằng nếu các dịch vụ bổ sung tốt, chất lượng cao thì đó là cơ sở để khách hàng lựa chọn khách sạn làm nơi lưu trú của họ.

Chính vì vậy để các dịch vụ bổ sung luôn đảm bảo chất lượng cao khách sạn sắp xếp một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có kỹ năng giao tiếp tốt làm việc tại các câu lạc bộ. Đồng thời cứ sau 6 tháng khách sạn lại tổ chức hội nghị khách hàng để lấy ý kiến trực tiếp từ phía khách hàng về chất lượng của các dịch vụ bổ sung. Những câu hỏi thường được đưa ra cho khách hàng đó là: Chất lượng dịch vụ của khách sạn; giá cả của các dịch vụ; sự thỏa mãn của khách hàng; tiện nghi phục vụ; trình độ phục vụ của nhân viên; thái độ và sự nhiệt tình của nhân viên.

Ngoài ra khách sạn còn đưa thêm một vài câu hỏi như: Khách hàng có mong muốn khách sạn có thêm những dịch vụ nào? dịch vụ nào đối với khách là tốt nhất? Hội nghị khách hàng cũng là dịp để khách sạn quảng bá về sản phẩm của mình, đặc biệt là để khẳng định với khách hàng rằng khách sạn luôn mong muốn làm thỏa mãn tối đa mọi nhu cầu cho khách.

Quản trị chất lượng là một trong những nội dung quan trọng trong hoạt động QTKD của khách sạn Nam Cường Hải Dương. Thông qua hoạt động này, khách sạn có thể tìm ra những sản phẩm chưa đạt chất lượng, những sản phẩm đạt chất lượng để từ đó đưa ra các định hướng phát triển sản phẩm và các giải pháp nhằm nâng cao hơn chất lượng sản phẩm nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu khách hàng. Có thể khẳng định khách sạn Nam Cường Hải Dương đã làm rất tốt công tác quản trị chất lượng. Qua kết quả nghiên cứu, phân tích và đánh giá về chất lượng sản phẩm khách sạn của tất cả khách hàng cũng như bản thân tác giả đều nhận định rằng sản phẩm của khách sạn Nam Cường Hải Dương đạt chất lượng, thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

2.2.5 Quản trị marketing

Công tác phân đoạn thị trường và lựa chọn thị trường mục tiêu

Khách sạn Nam Cường Hải Dương đã tiến hành thu thập thông tin nhưng chủ yếu về khách hàng hiện tại của khách sạn, chưa thực sự nghiên cứu kỹ về nhu cầu, thị hiếu của khách hàng. Khách sạn có tổ chức trao đổi ý kiến, sử dụng phiếu trưng cầu ý kiến với khách hàng...nhưng chưa thực sự phát huy được hiệu quả (bởi vì lượng phản hồi thấp, khách hàng không sẵn sàng trả lời hay nếu có trả lời thì cũng thiếu trung thực...)

Các hoạt động marketing của khách sạn chưa được chú trọng, cán bộ marketing hầu như chỉ nhận yêu cầu của khách hàng thông qua điện thoại hoặc thông qua các đối tác là những doanh nghiệp lữ hành mà không đi sâu vào nghiên cứu thị trường, nghiên cứu nhu cầu của các nhóm khách hàng riêng biệt. Khách sạn cũng chưa trú trọng đến việc nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh để thấy được điểm mạnh điểm yếu của họ, chưa nghiên cứu để phát triển sản phẩm mới, chưa tạo ra được sự độc đáo trong các sản phẩm của mình.

Công tác phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu ở khách sạn chỉ đơn thuần dựa trên sự quan sát tình hình thị trường, khả năng kinh doanh và kinh nghiệm của khách hàng mà không dựa trên phương pháp luận khoa học marketing.

Công tác triển khai hoạt động marketing trong khách sạn

Chính sách sản phẩm:

Trong KDKS thì điều đầu tiên phải đề cập đến là kinh doanh lưu trú. Nó chiếm tỷ trọng vốn đầu tư rất lớn so với các loại hình kinh doanh khác, vì vậy mà hoạt động của khách sạn gần như bị chi phối bởi hoạt động này.

Khách sạn Nam Cường Hải Dương đã đầu tư xây dựng trang thiết bị cơ sở vật chất cho khách sạn, với tổng số 157 phòng chất lượng đạt tiêu chuẩn 4 sao và được chia làm 4 loại phòng với mức giá khác nhau: Suite, Superior, Deluxe, Standard.

Bảng 2.14: Loại phòng và giá phòng của khách sạn Nam Cường Hải Dương

STT	Loại phòng	Giá			
		Phòng đơn		Phòng đôi	
		USD	VND	USD	VND
1	<i>Suite</i>	100	2.000.000	110	2.200.000
2	<i>Deluxe</i>	85	1.700.000	95	1.900.000
3	<i>Superior</i>	75	1.500.000	85	1.700.000
4	<i>Standard</i>	65	1.300.000	75	1.500.000

(Nguồn: Khách sạn Nam Cường Hải Dương)

Có thể thấy khách sạn có một hệ thống đa dạng các loại phòng với một cơ cấu giá khác nhau để khách dễ lựa chọn. Chất lượng phục vụ giữa các loại phòng hơn nhau không đáng kể. Tuy nhiên trang thiết bị trong từng loại phòng có sự chênh lệch nhiều nhất là đối với các loại phòng đặc biệt dành cho các khách VIP họ là những nguyên thủ quốc gia hay những người giàu có. Song song với các sản phẩm lưu trú khách sạn còn cung cấp các dịch vụ ăn uống với các món ăn đa dạng của Việt Nam và quốc tế, các dịch vụ bổ sung phong phú, đa dạng đáp ứng các nhu cầu vui chơi, giải trí của khách.

Bảng 2.14 cho biết giá phòng các loại của khách sạn Nam Cường Hải Dương, nhìn vào bảng ta thấy mức giá phòng của khách sạn giao động trong khoảng từ 65 USD - 1200 USD. Với mức giao động lớn này giúp cho khách hàng dễ dàng lựa chọn sản phẩm phù hợp với khả năng của mình.

Chính sách giá:

Giá là một yếu tố vô cùng quan trọng, nó ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả kinh doanh và sự sống còn của doanh nghiệp. Ngoài việc thu hút khách hàng bằng nâng cao chất lượng sản phẩm, tăng cường hoạt động quảng cáo thì khách sạn Nam

Cường Hải Dương luôn coi trọng việc xây dựng chính sách giá hợp lí để sao cho vừa thu hút khách hàng lại vừa có lãi.

Khách sạn đã đưa ra mức giá phù hợp với chất lượng phục vụ và cảm nhận của khách hàng để tạo ra sự thoải mái cho khách. Bên cạnh đó khách sạn cũng có một cơ chế giá hợp lí và linh hoạt đối với các đối tượng khách khác nhau, nhất là khách của các công ty lữ hành. Nếu là khách quen, khách lưu trú dài ngày hay khách đi theo đoàn với số lượng lớn khách sạn có chính sách giảm giá thích hợp hơn. Khách sạn cũng xem xét tình hình biến động về giá cả trên thị trường để định giá các sản phẩm dịch vụ của mình sao cho hợp lí. Như đã trình bày trong các phần trước khách sạn Nam Cường Hải Dương không có sự cạnh tranh của các khách sạn cùng hạng trên cùng địa bàn hoạt động, nhưng lại có sự cạnh tranh của các khách sạn nhỏ của Nhà nước và tư nhân. Với các khách sạn này, sản phẩm của họ không đa dạng, phong phú nhưng giá phòng của họ thấp hơn rất nhiều so với khách sạn Nam Cường Hải Dương. Mức giá phòng thấp của các khách sạn đó đã làm cho khách sạn Nam Cường Hải Dương mất đi một lượng khách đáng kể. Một số khách sạn 2 sao như: Phương Đông, Hoa Hồng, Phương Nguyên, Hải Dương... mức giá giao động chỉ từ 15USD - 45USD thấp hơn rất nhiều so với giá phòng của khách sạn Nam Cường Hải Dương.

Chính sách phân phối:

Cùng với việc hoàn thiện đổi mới về các chủng loại sản phẩm dịch vụ và xây dựng chính sách giá hợp lí thì trong chiến lược marketing không thể thiếu một chính sách quan trọng đó là chính sách phân phối.

Quả thực việc bán trực tiếp các sản phẩm dịch vụ mà không qua trung gian nào là rất khó có thể thực hiện được. Chính vì vậy mà khách sạn đã chủ động đặt các mối quan hệ với nhiều công ty du lịch lữ hành trong và ngoài nước có uy tín như: Vietnam tourist, Sai Gon tourist, Vinatour.... Bên cạnh nỗ lực mở rộng mạng lưới thông qua các Công ty du lịch lữ hành thì khách sạn cũng tăng cường phát triển các mối quan hệ với các văn phòng đại diện, các công ty nước ngoài như: Công ty Nokia, Công ty ô tô Ford, Công ty Sumidental, khu công nghiệp Tân Trường... Đây là kênh phân phối chuyên điều phối thị trường khách công vụ và thương gia. Họ là nguồn khách chính là thị trường mục tiêu của khách sạn.

Chính sách xúc tiến hỗn hợp:

Trong thời đại bùng nổ thông tin chính sách quảng cáo là điều không thể thiếu và qua chính sách này cũng khẳng định vị thế của các doanh nghiệp. Chính sách này có tác dụng gây sự chú ý, kích lệ nhu cầu, tạo ấn tượng trong tâm trí khách hàng về sản phẩm của doanh nghiệp nên chính sách này có vai trò cực kì to lớn. Khách sạn Nam Cường Hải Dương đã có một số các hoạt động như: in tên biểu tượng, tên khách sạn trên các dụng cụ phục vụ khách như xà bông tắm, khăn mặt, giấy bút phong bì, bát đĩa, menu.... Đặc biệt khách sạn đã thiết kế một trang web để khách có thể truy cập thông tin về khách sạn và đặt phòng trên mạng internet. Trong thời gian tới khách sạn sẽ thiết lập cho mình một chiến lược quảng cáo có quy mô khá lớn trên các tạp chí trong và ngoài nước nhằm giới thiệu tên tuổi của khách sạn, cung cấp những thông tin về điều kiện ăn ở, từ đó khuyến khích việc tiêu dùng sản phẩm dịch vụ của khách sạn.

Qua việc phân tích trên đã cho ta thấy mặc dù nền kinh tế thị trường còn cạnh tranh gay gắt nhưng khách sạn Nam Cường Hải Dương đã không ngừng vươn lên và từng bước phát triển. Tuy nhiên bên cạnh đó thì khách sạn còn rất nhiều mặt hạn chế cần sửa đổi:

Chiến lược marketing vẫn chưa được quan tâm đúng mức, chưa được thực hiện một cách bài bản, các hoạt động marketing chưa có chiều sâu, thị trường còn mỏng chưa được quan tâm đúng mức.

Hệ thống marketing chưa được xây dựng, triển khai và thực hiện một cách triệt để. Việc phân đoạn và xác định thị trường mục tiêu còn đơn giản chưa thực sự chi tiết.

Mặc dù đã xác định được thị trường mục tiêu nhưng chưa có những biện pháp và cách thức thâm nhập và khai thác hiệu quả.

Khách sạn cần chú ý hơn nữa các hoạt động quảng cáo khuyến khích trưng sản phẩm của mình. Cần thực hiện nhiều chương trình quảng cáo hơn nữa để gây được sự chú ý của khách hàng và những người quan tâm đến sản phẩm của khách sạn. Đồng thời khách sạn cần coi trọng dịch vụ khách hàng trong marketing bởi vì càng ngày thì nhu cầu của con người càng trở nên cao cấp hơn họ không chỉ mua sản phẩm vật chất mà còn mua các dịch vụ trong đó. Nhưng vấn đề nổi bật nhất trong

quản trị marketing của khách sạn vẫn là chính sách giá. Các nhà quản trị cần nghiên cứu phân tích đánh giá một cách chi tiết kỹ lưỡng và cụ thể để đưa ra một mức giá hợp lý đủ sức cạnh tranh với các khách sạn khác.

Những hạn chế trên là nguyên nhân chính làm cho công tác marketing nói riêng chưa thực sự phát huy được vai trò đối với hoạt động kinh doanh của khách sạn. Để khắc phục những hạn chế đó tác giả xin mạnh dạn đóng góp một số ý kiến của mình nhằm góp phần nâng cao hiệu quả của công tác marketing và hiệu quả kinh doanh ở khách sạn Nam Cường Hải Dương.

2.3 Đánh giá thực trạng công tác quản trị kinh doanh tại khách sạn.

2.3.1 Kết quả - thuận lợi

Trong 15 năm xây dựng và phát triển, hoạt động kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương tuy còn nhiều khó khăn nhưng cũng đã đem lại những hiệu quả nhất định. Những hiệu quả này thực sự là những bài học kinh nghiệm trong QTKD cho nhiều khách sạn, đặc biệt là các khách sạn cùng hạng và có cùng thị trường khách mục tiêu. Trong 5 năm phát triển tiếp theo hoạt động kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương cũng có những khó khăn nhất định, tuy nhiên lại có rất nhiều cơ hội để khách sạn đạt được mục tiêu kinh doanh.

Khách sạn Nam Cường Hải Dương là khách sạn 4 sao duy nhất trên địa bàn thành phố Hải Dương. Vì vậy, khách sạn không bị cạnh tranh bởi các khách sạn cùng hạng. Đây là một cơ hội lớn để khách sạn thu hút được các đối tượng khách có chi trả cao, đồng thời khách sạn khẳng định được vị trí chất lượng sản phẩm của mình. Khách hàng sẽ không dễ dàng lựa chọn một khách sạn khác thay thế nếu khách sạn đem đến cho họ một sản phẩm tạo sự khác biệt mà các khách sạn trên cùng địa bàn không thể có được.

Hải Dương là một trong những tỉnh thu hút được nhiều dự án đầu tư của nước ngoài. Trong những năm gần đây lượng vốn đầu tư vào tỉnh Hải Dương tăng liên tiếp. Hiện trong năm 2020 tỉnh đang kêu gọi đầu tư vào 10 khu công nghiệp và 33 cụm công nghiệp, đồng thời tỉnh còn có 204 dự án FDI của 23 quốc gia và vùng lãnh thổ tương ứng với 2.523 triệu USD. Điều đó có nghĩa là các cụm và khu công nghiệp liên tục được mở ra, kéo theo là việc đến làm việc của các chuyên gia nước ngoài tại địa bàn. Các cụm công nghiệp và khu công nghiệp đa số đều nằm ở vị trí

xung quanh thành phố Hải Dương. Đây là một cơ hội lớn để khách sạn Nam Cường Hải Dương thực hiện các hoạt động để thu hút khách đến với khách sạn.

Hải Dương là một trong mười tỉnh có phong trào thể dục thể thao khá trong cả nước. Vì vậy mà các đại hội thể dục thể thao trong nước và khu vực thường xuyên được tổ chức tại thành phố Hải Dương.

Từ khi đi vào hoạt động đến nay khách sạn Nam Cường Hải Dương đã đón nhiều lượt khách trong những dịp này. Đây cũng là một nguồn khách lớn của khách sạn.

Thị hiếu trong tiêu dùng của người dân Hải Dương có nhiều thay đổi. Những gia đình có thu nhập cao sẵn sàng bỏ ra một món tiền lớn để được hưởng các dịch vụ có chất lượng khác hẳn với những khách sạn trên địa bàn thành phố Hải Dương. Và điều này chỉ có khách sạn Nam Cường Hải Dương mới đáp ứng được. Đây cũng là nhóm khách hàng tiềm năng của.

Sự liên kết giữa khách sạn Nam Cường Hải Dương và các công ty lữ hành sẽ đem lại cho khách sạn một lượng khách lớn. Việc khách sạn luôn đưa ra một mức giá thấp hơn so với các khách sạn cùng hạng đã thu hút các công ty lữ hành trong việc liên kết. Mức giá thấp sẽ tạo ra một khoản hoa hồng cao cho các công ty lữ hành và họ luôn sẵn sàng cung cấp khách cho khách sạn.

Khách sạn Nam Cường Hải Dương có một vị trí thuận lợi là nằm trên trục đường cao tốc Hải Phòng - Hà Nội - Quảng Ninh, nằm ở điểm đầu của thành phố, đồng thời cách các điểm du lịch lớn chỉ với 1 - 2 giờ xe chạy.

Một trong những lợi thế lớn của khách sạn là mối quan hệ sâu rộng từ lãnh đạo tập đoàn với nhiều tổ chức cá nhân. Điều này cũng đem lại cho khách sạn một lượng khách không nhỏ.

Thêm vào đó, việc kết hợp với khách sạn Tray Hải Phòng - một khách sạn đã có thời gian hoạt động lâu năm trong công tác tiếp cận khách hàng, tuyên truyền, quảng cáo cũng đem lại nhiều thuận lợi trong công tác hoạt động kinh doanh cho khách sạn.

Với những thuận lợi trên có thể khẳng định khách sạn Nam Cường Hải Dương có rất nhiều cơ hội để phát triển hoạt động kinh doanh.

2.3.2 Tồn tại – khó khăn

Bên cạnh những thuận lợi khách sạn vẫn còn những khó khăn nhất định như:

Hải Dương vẫn là một thị trường nhỏ, đối tượng khách không đa dạng như các tỉnh, thành phố khác.

Việc thu hút đối tượng khách hội nghị, hội thảo cũng gặp nhiều khó khăn do khu vực không có nhiều điểm vui chơi giải trí. Đối với thị trường này, Hải Dương không thể cạnh tranh được với các tỉnh/thành phố lân cận như Hà Nội, Hải Phòng, Hạ Long...

Các khách sạn tại khu vực Hà Nội, Hạ Long liên tục đưa ra các chương trình giảm giá tạo ra các cuộc cạnh tranh không lành mạnh đã làm cho khách du lịch của khách sạn vốn đã ít nay càng ít hơn.

Giá cả tại khách sạn cao hơn so với thị trường bên ngoài do chi phí đầu vào quá cao. Bên cạnh đó việc mở cửa một số khách sạn mặc dù không tương đương về đẳng cấp nhưng cũng là nguyên nhân dẫn đến việc chia sẻ thị phần và tạo thêm cho khách có sự lựa chọn nhất định.

Việc quảng cáo, tiếp thị đến với các thị trường khách còn nhiều hạn chế do trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên.

Sự hạn chế về các kiến thức thông thường cũng như nhận thức sai lệch của người dân địa phương đối với các sản phẩm dịch vụ tại khách sạn cũng là một khó khăn nhất định khi tiếp cận đối tượng khách này.

Đặc biệt do diễn biến phức tạp của dịch bệnh Covid-19 khách sạn Nam Cường phải nỗ lực không ngừng, không phải chỉ vừa chống dịch mà phải có những động thái giữ chân được những khách hàng quen và thu hút được khách hàng mới đến với khách sạn

Như vậy, bên cạnh những thuận lợi trong phát triển hoạt động kinh doanh thì khách sạn Nam Cường Hải Dương cũng còn nhiều khó khăn. Để có thể đạt được mục tiêu kinh doanh giai đoạn 2016 – 2020 khách sạn phải biết khai thác những thuận lợi, tận dụng triệt để những lợi thế mà khách sạn có, đồng thời phải biết khắc phục những khó khăn. Để giúp khách sạn có thể thực hiện được điều đó tác giả xin đưa ra một số giải pháp cơ bản nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh cho khách sạn.

Tiểu kết chương 2

Như vậy, hoạt động QTKD của khách sạn Nam Cường Hải Dương tương đối hiệu quả. Thông qua đánh giá thực trạng hoạt động QTKD lưu trú, QTKD ăn uống, quản trị chất lượng, quản trị marketing của khách sạn có thể thấy rằng khách sạn thực hiện một cách tương đối bài bản quy trình quản trị. Song qua đánh giá hiệu quả kinh doanh của khách sạn ở các mặt: lợi nhuận, hiệu quả kinh doanh, công suất buồng, năng suất lao động thì nhận định chung của tác giả là hoạt động kinh doanh của khách sạn là đã có lợi nhuận. Qua nghiên cứu thực trạng công tác quản trị kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương tác giả nhận thấy bên cạnh những thành công, khách sạn còn tồn tại những hạn chế nhất định trong công tác quản trị và cũng do một vài khách quan tác động làm ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của khách sạn Để khắc phục những hạn chế đó tác giả xin đưa ra những giải pháp cơ bản ở chương tiếp theo.

CHƯƠNG 3.

MỘT SỐ GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN TRỊ KINH DOANH CỦA KHÁCH SẠN NAM CƯỜNG HẢI DƯƠNG

3.1 Mục tiêu và định hướng hoạt động của khách sạn giai đoạn 2021 - 2025

3.1.1 Mục tiêu phát triển kinh doanh của khách sạn

Đứng trước sự cạnh tranh gay gắt của thị trường KDKS, để đảm bảo sự tồn tại và phát triển thì đòi hỏi phải có sự nỗ lực của bản thân khách sạn. Kết thúc năm 2021 khách sạn đã tổ chức tổng kết, phân tích đánh giá hoạt động kinh doanh của mình, đồng thời đưa ra những mục tiêu phát triển cho hoạt động kinh doanh hướng tới năm 2020.

Mục tiêu bao trùm mang tính tổng quát: Mở rộng quy mô khách sạn, nâng cấp số lượng buồng từ 157 lên 181 buồng. Đẩy mạnh phát triển hoạt động kinh doanh lưu trú, đồng thời mở thêm một số dịch vụ bổ sung để đáp ứng nhu cầu của khách hàng mục tiêu và thu hút thêm lượng khách trong địa bàn.

Không ngừng hoàn thiện nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ để khách sạn luôn là địa chỉ tin cậy của khách hàng trong và ngoài nước

Tiếp tục giữ vững lượng khách hàng truyền thống vì đây là nguồn khách chính của khách sạn và đối tượng khách này đã trung thành với khách sạn trong 15 năm qua. Hơn thế nữa các nhà quản trị còn chứng minh được rằng: Chi phí bỏ ra để giữ được một khách hàng truyền thống chỉ bằng 1/5 chi phí bỏ ra để thu hút một khách hàng mới.

Mở rộng thị trường thu hút khách hàng tiềm năng của khách sạn.

Nâng cao công suất sử dụng buồng

Đào tạo mới và đào tạo lại cho toàn bộ nhân viên trong khách sạn nhằm nâng cao trình độ tay nghề đặc biệt là trình độ ngoại ngữ.

Nâng cao trình độ quản lý đảm bảo tiêu chuẩn đặt ra của khách sạn.

Tiếp tục ổn định công tác nhân sự, tìm kiếm và thu hút người lao động có trình độ, năng lực và tâm huyết với nghề.

Tạo điều kiện cho mỗi bộ phận chủ động trong kinh doanh và phục vụ, phát huy tính sáng tạo trình độ chuyên môn nghiệp vụ của từng người.

Nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật cho khách sạn.

Nâng cao mức thu nhập cho cán bộ công nhân viên.

3.1.2 Định hướng phát triển của khách sạn giai đoạn 2021 – 2025.

Để đạt được mục tiêu đặt ra khách sạn Nam Cường Hải Dương đã xây dựng định hướng phát triển trong 5 năm tiếp theo như sau:

Xây dựng triết lý kinh doanh: Đây sẽ là phương châm chỉ đạo, ứng xử cho tất cả các tình huống quản trị trong quá trình lãnh đạo các hoạt động kinh doanh của khách sạn.

Xác định mục tiêu kinh doanh cần đạt được, xác lập các phương án thực thi mục tiêu kinh doanh đã lựa chọn.

Tổ chức triển khai, thực hiện các kế hoạch kinh doanh.

Phân tích dự báo từng loại thị trường, dịch vụ, lượng khách hàng.

Xây dựng các kế hoạch dài hạn, trung hạn, ngắn hạn và kế hoạch tác nghiệp.

Mở các lớp nâng cao trình độ ngoại ngữ cho nhân viên.

Mở rộng thêm các sản phẩm, dịch vụ.

Tăng cường mua sắm, đổi mới trang thiết bị, cơ sở vật chất kỹ thuật.

Với thị trường khách hàng truyền thống, khách sạn có những chế độ đãi ngộ chăm sóc thường xuyên để giữ vững được nguồn khách này.

Đẩy mạnh hoạt động quảng bá, tiếp thị hình ảnh khách sạn đến các nước có thị trường khách mục tiêu của khách sạn.

Chăm lo đời sống nhân viên, có chế độ đãi ngộ thưởng phạt công bằng để nhằm thu hút và giữ chân những nhân viên giỏi, đặc biệt là nhân viên có trình độ ngoại ngữ.

3.2 Một số giải pháp nâng cao hiệu quả quản trị kinh doanh cho khách sạn

3.2.1 Hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh lưu trú

Có 3 bộ phận chính:

Với bộ phận tiền sảnh: Đây là bộ phận đóng vai trò quan trọng và cũng là bộ mặt cho việc lựa chọn cơ sở lưu trú của khách sạn, vì khách hàng lưu trú ở đây là khách công vụ, chuyên gia của các khu công nghiệp, mà thường sẽ là người nước ngoài, cung đường di chuyển của họ rất phức tạp khó kiểm soát. Dịch bệnh Covid-19 vẫn còn đang căng thẳng, mặc dù hiện tại đã có vắc xin nên không thể chủ quan

hay lơ là việc phòng chống dịch bệnh, cần nâng cao ý thức cho bộ phận lễ tân, khử khuẩn, khai báo y tế đầy đủ, thực hiện 5S do chính phủ đưa ra. Khi đủ điều kiện mới cho khách hàng lưu trú. Vì là khách nước ngoài là chủ yếu thì sẽ cần nâng cấp trình độ ngoại ngữ cho nhân viên, để có thể trao đổi thông tin với khách hàng, tạo cảm giác chuyên nghiệp cho khách sạn, ưu tiên là tiếng anh, rồi sau đó là tiếng Trung, Nhật Bản bởi lượng khách sử dụng những ngôn ngữ đó chiếm tỷ trọng lớn trong lưu trú khách sạn

Với bộ phận quản gia: Trong kinh doanh lưu trú thì số lượng lao động bộ phận quản gia lại chiếm số đông nhất, bộ phận này có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng buồng khách lưu trú và như thế cũng quyết định đến việc quay trở lại của khách hàng ở những lần tiếp theo. Bây giờ đối với bất kỳ ai và nhất là những khách hàng lưu trú, họ đều yêu cầu sự sạch sẽ rất là cao, nhất là đang trong giai đoạn dịch bệnh phức tạp như thế này. Cần khử khuẩn buồng phòng của khách lưu trú thật là kỹ lưỡng trong, trước và sau khi khách lưu trú xong

Đối với câu lạc bộ: Thường là dịch vụ bổ sung cho những khách hàng đang lưu trú tại đây, nên trong thời điểm dịch này đây không phải là 1 dịch vụ được chú trọng tới nhiều. Nhưng đây cũng vẫn là một nguồn thu mà khách sạn vẫn có thể khai thác. Tập trung khai thác những dịch vụ không làm ảnh hưởng đến việc phòng chống dịch, bởi tính chất và yếu tố của dịch vụ đó không cần phải tiếp xúc gần, ví dụ như golf...

3.2.2 Hoàn thiện công tác quản trị kinh doanh ăn uống

Kinh doanh ăn uống là mảng kinh doanh quan trọng đứng thứ 2 sau kinh doanh lưu trú của hoạt động kinh doanh khách sạn. Kinh doanh ăn uống trong khách sạn với mục đích phục vụ khách của khách sạn và cư dân địa phương quanh vùng.

Đối với khách của khách sạn, tập trung chủ yếu là người nước ngoài, cụ thể hơn là những khách nước ngoài châu Á, nên cần xây dựng những thực đơn món Á phong phú hơn nữa, để khách hàng cảm thấy đang được ở nhà bởi họ là những khách hàng lưu trú dài ngày rất cần cảm giác đang ở chính quê hương và ngôi nhà của mình vậy.

Đối với khách hàng địa phương, đây là nguồn khách hàng tiềm năng bởi khách sạn Nam Cường, Hải Dương được xây dựng trên 1 vị thế đắc địa ở trung tâm thành phố Hải Dương và gần với đường quốc lộ 5. Nhu cầu đầu tiên đối với người dân địa phương là nhu cầu tổ chức tiệc cưới hỏi, sinh nhật. Tận dụng được những hội trường có sức chứa lớn, kèm theo đó Hải Dương là 1 thành phố công nghiệp đang trên đà phát triển sánh vai cùng các thành phố lớn hơn như Hà Nội, Hải Phòng xung quanh nên không thể thiếu ở đây là những khu công nghiệp. Có thể sử dụng khách sạn là nơi dự hội nghị, hội thảo ký kết hợp đồng, không chỉ dành cho những doanh nghiệp trong và ngoài nước mà còn dành cho cả những hội nghị của cấp thành phố hay nhà nước. Giải quyết bài toán về doanh số cho khách sạn về ăn uống.

Cơ sở hạ tầng để phục vụ cho việc kinh doanh ăn uống là thứ có sẵn rồi, điều quan trọng bây giờ làm sao để có thể xây dựng được 1 thực đơn ngon, nguồn gốc nguyên liệu đảm bảo. Khi nhu cầu và số lượng tăng lên thì đi theo là giá cả sẽ giảm xuống sẽ giúp cho khách sạn là điểm đến thường xuyên, khi nhắc đến Nam Cường, người dân và khách hàng không còn nghĩ đó là nơi xa xỉ hay tốn kém nữa. Đây sẽ là nơi phù hợp với hầu hết tất cả các nhu cầu của khách hàng. Và làm tất cả những điều trên không thể lơ là việc tuân thủ phòng chống dịch bệnh Covid-19 bởi nếu bản thân khách sạn làm tốt được việc đó, đó sẽ là tiền đề lâu dài để khách sạn tiếp tục phát triển mà không lo đến việc dịch bệnh vẫn diễn ra.

3.2.3 Hoàn thiện công tác quản trị chất lượng dịch vụ

Chất lượng sản phẩm nằm trong con mắt khách hàng, đó là phương châm hoạt động của nhà quản trị nhằm duy trì sự trung thành của khách và hấp dẫn khách. Với mục tiêu giữ khách, thu hút khách, khách sạn Nam Cường Hải Dương đã sử dụng tổng hợp nhiều phương pháp khác nhau để quản lý sản phẩm về chất lượng sản phẩm, cơ cấu sản phẩm, mẫu mã sản phẩm và các dịch vụ kèm theo. Với mỗi sản phẩm khác nhau khách sạn có các biện pháp quản lý khác nhau.

Đối với sản phẩm ăn uống

Khách sạn sử dụng phương pháp thăm dò ý kiến của khách hàng bằng hòm thư góp ý. Hòm thư góp ý được mở vào cuối tuần (thứ 7) và tập hợp chuyển cho ban lãnh đạo khách sạn vào đầu tuần (thứ 2). Ở buổi họp giao ban đầu tuần các cán bộ chủ chốt các bộ phận xem xét ý kiến đóng góp của khách hàng. Ý kiến đóng góp đó

là khen hay chê? ý kiến đó thuộc về bộ phận nào? Từ đó ban lãnh đạo khách sạn sẽ có những hình thức điều chỉnh theo mong muốn của khách hàng.

Phương pháp thứ hai khách sạn sử dụng là đưa phiếu thăm dò ý kiến cho khách hàng xin góp ý trong những ngày đông khách. Phiếu thăm dò ý kiến khách hàng với mong muốn nhận được những nhận xét đánh giá về: món ăn, đồ uống; mức độ vệ sinh; chất lượng đội ngũ lao động; chất lượng điều kiện thực hiện dịch vụ. Mỗi tiêu thức lại bao gồm các chỉ tiêu khác nhau.

Đối với sản phẩm lưu trú

Nếu như sản phẩm ăn uống được quan tâm nhiều đến chất lượng bởi nó ảnh hưởng đến sức khỏe và tính mạng của khách thì sản phẩm lưu trú được quan tâm bởi đó là sản phẩm quan trọng quyết định đến việc lựa chọn cơ sở lưu trú của khách. Trước khi lựa chọn một khách sạn nào đó để nghỉ ngơi cho chuyến du lịch của mình khách hàng đều xem xét về chất lượng tiện nghi buồng khách nghỉ cũng như tinh thần, thái độ phục vụ của nhân viên trong khách sạn đó ra sao. Đối với sản phẩm lưu trú khách sạn áp dụng các phương pháp thăm dò ý kiến khách hàng sau khi họ trả phòng cho khách sạn.

Ngoài ra, để sản phẩm lưu trú đạt chất lượng, nâng cao tính cạnh tranh khách sạn nên thường xuyên tập hợp ý kiến đánh giá của các nhân viên trong bộ phận lưu trú, nhân viên trong toàn khách sạn về việc so sánh sản phẩm lưu trú giữa khách sạn với các đối thủ cạnh tranh khác.

Đối với các dịch vụ bổ sung

Hoạt động kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương có nhiều điểm khác biệt so với các khách sạn 4 sao nằm ở các thành phố lớn, các điểm du lịch lớn như Hà Nội, Hạ Long, Đà Nẵng bởi thị trường khách chủ yếu là các chuyên gia nước ngoài đến làm việc tại các khu công nghiệp và một lượng khách nhỏ là khách theo tour. Vì vậy mà trong kinh doanh các dịch vụ bổ sung cũng có nhiều điểm khác biệt. Dịch vụ bổ sung chủ yếu của khách sạn là hoạt động của câu lạc bộ.

Kinh doanh các dịch vụ bổ sung đã đem lại lợi nhuận cao trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Mặt khác các nhà quản trị khách sạn cũng luôn nhận biết được rằng nếu các dịch vụ bổ sung tốt, chất lượng cao thì đó là cơ sở để khách hàng lựa chọn khách sạn làm nơi lưu trú của họ.

Chính vì vậy để các dịch vụ bổ sung luôn đảm bảo chất lượng cao khách sạn sắp xếp một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn cao, có kỹ năng giao tiếp tốt làm việc tại các câu lạc bộ. Đồng thời cứ sau 6 tháng khách sạn lại tổ chức hội nghị khách hàng để lấy ý kiến trực tiếp từ phía khách hàng về chất lượng của các dịch vụ bổ sung. Những câu hỏi thường được đưa ra cho khách hàng đó là: Chất lượng dịch vụ của khách sạn; giá cả của các dịch vụ; sự thỏa mãn của khách hàng; tiện nghi phục vụ; trình độ phục vụ của nhân viên; thái độ và sự nhiệt tình của nhân viên.

Ngoài ra khách sạn còn đưa thêm một vài câu hỏi như: Khách hàng có mong muốn khách sạn có thêm những dịch vụ nào? dịch vụ nào đối với khách là tốt nhất? Hội nghị khách hàng cũng là dịp để khách sạn quảng bá về sản phẩm của mình, đặc biệt là để khẳng định với khách hàng rằng khách sạn luôn mong muốn làm thỏa mãn tối đa mọi nhu cầu cho khách.

3.2.4 Hoàn thiện công tác quản trị nguồn nhân lực

3.2.4.1 Đổi mới công tác tuyển dụng lao động

Công tác tuyển dụng lao động có ý nghĩa rất lớn đối với chất lượng lao động của các bộ phận trong khách sạn. Thực hiện tốt công tác tuyển dụng sẽ giảm bớt được thời gian chi phí đào tạo, là điều kiện để nâng cao chất lượng đội ngũ lao động về các mặt nghiệp vụ chuyên môn, ngoại ngữ, khả năng hoà nhập. Vì vậy đổi mới công tác tuyển dụng lao động rất có ý nghĩa đối với hoạt động QTNNL của khách sạn Nam Cường Hải Dương.

Như trên đã trình bày, công tác tuyển dụng lao động ở khách sạn Nam Cường Hải Dương cho đến nay vẫn còn nhiều tồn tại. Công tác tuyển dụng lao động ở đây chưa được quan tâm đầu tư đúng mực. Trước hết, khách sạn cần phải có một quy chế tuyển dụng cụ thể, phải xác định được các nguồn tuyển dụng chính xác tránh lãng phí thời gian mà không đạt được hiệu quả.

Đối với nguồn tuyển dụng: Trước đây khách sạn có sử dụng cả hai nguồn cung là nguồn cung bên trong và nguồn cung bên ngoài. Nguồn cung bên trong được sử dụng là tương đối hợp lý, song nguồn cung bên ngoài chưa xác định được đầy đủ. Nguồn cung bên ngoài khách sạn chủ yếu hướng tới là một số trường đào tạo về du lịch. Thực chất các trường này có cung cấp cho khách sạn một lượng lớn lao động có trình độ nghề, trung cấp và cao đẳng. Tuy nhiên, hiện nay một lượng

lao động lớn đang làm việc tại các cơ sở lưu trú trên địa bàn thành phố Hải Dương thường không muốn gắn bó với các doanh nghiệp đó, bởi họ không tìm thấy một môi trường làm việc chuyên nghiệp, mặt khác thu nhập cũng không cao. Vì vậy khách sạn cần tiếp cận các đối tượng lao động này, bằng các hình thức quảng cáo, tuyên truyền lôi kéo họ đến với khách sạn. Nếu tuyển dụng được những nhân viên đó khách sạn sẽ có được một đội ngũ lao động có kinh nghiệm, mặt khác không phải mất nhiều thời gian và chi phí cho công tác đào tạo.

Trong quá trình tuyển dụng cho các bộ phận, ở mỗi vị trí khác nhau khách sạn nên xem xét áp dụng những hình thức tuyển dụng khác nhau nhưng vẫn đảm bảo sự công bằng, khách quan mang lại hiệu quả một cách trung thực. Khách sạn Nam Cường Hải Dương là một khách sạn nằm ở thành phố thuộc đô thị loại 2, vì vậy trong phong cách làm việc vẫn mang tính thuần nông, nhân viên trong khách sạn trong quá trình tuyển dụng vẫn có nhiều sự ưu ái nếu là người thân quen của nhân viên trong khách sạn. Vì thế chất lượng tuyển dụng chưa được cao. Để công tác tuyển dụng thực sự mang lại hiệu quả tùy vào mục đích vị trí tuyển dụng khách sạn có thể đưa ra các cách thức tuyển dụng khác nhau tuy nhiên cần tuyển dụng làm nhiều lần với nhiều phương pháp tuyển dụng như: phỏng vấn trực tiếp, làm các bài thi tình huống, kiểm tra nghiệp vụ...Tuy bằng cách này việc tuyển dụng có mất nhiều thời gian và tốn kém, song nếu khách sạn làm tốt thì sẽ giảm được chi phí đào tạo sau này, chất lượng phục vụ cũng được nâng cao.

Phải kể thêm một số thực tế nữa là hiện nay có rất nhiều khách sạn, đặc biệt là các khách sạn nước ngoài hoặc kể cả liên doanh của Việt Nam với nước ngoài đã bắt đầu quan tâm đến nguồn nhân lực tận “gốc” của nó. Nhiều khách sạn đã nghĩ đến việc đầu tư vào các cơ sở đào tạo lao động, nhận những học viên xuất sắc từ các cơ sở đào tạo này trước cả khi họ tốt nghiệp. Nhờ vậy sau khoá học khách sạn đã gặt hái được thành quả của mình, họ đã có trong tay những nhân viên giỏi mà không hề phải chi phí cho việc tuyển dụng.

Đây cũng là một phương pháp để nâng cao chất lượng lao động mà khách sạn nên cân nhắc, thực hiện.

Trong những biện pháp trên tùy vào từng thời điểm khách sạn có thể lựa chọn một hoặc tất cả để nâng cao chất lượng công tác tuyển dụng.

Nâng cao công tác đào tạo nguồn nhân lực

Đề sản phẩm đưa ra thị trường là những sản phẩm dịch vụ tốt nhất mà khách sạn mình có thì vấn đề then chốt của quản lý nhân lực là đào tạo nguồn nhân lực.

Con người là trung tâm của sự phát triển, nhân lực là nguồn tài nguyên quan trọng nhất của khách sạn. Nhiệm vụ của các nhà quản lý nguồn nhân lực là phải xây dựng được một đội ngũ làm việc có trình độ, đoàn kết phấn đấu cho một mục đích chung của khách sạn.

Mặc dù tất cả các nhân viên trước khi vào làm việc trong khách sạn đều được đào tạo theo tiêu chuẩn của khách sạn. Nhưng trong quá trình hình thành và đi vào hoạt động của khách sạn đã được 10 năm, một số nhân viên cũ không còn làm việc tại khách sạn, khách sạn đã tuyển những nhân viên mới, họ đều là những người có kinh nghiệm trong chuyên ngành phục vụ khách sạn song vẫn còn có những hạn chế nhất định.

Để các nhân viên được đồng nhất trong tư tưởng phục vụ và có trách nhiệm hơn trong công tác đào tạo và để nâng cao hiệu quả của công tác đào tạo, khách sạn cần thực hiện các công việc sau:

Trước quá trình đào tạo ban giám đốc cần đánh giá một cách chính xác nguồn nhân lực dựa trên những tiêu chuẩn mà khách sạn đề ra. Khi các nhân viên hết hạn hợp đồng ban giám đốc cần xem xét lại để ký hợp đồng mới, những nhân viên kém phẩm chất thì ngừng ký hợp đồng và ký hợp đồng dài hạn cho các nhân viên có năng lực để họ an tâm làm việc.

Sau mỗi kỳ đánh giá nhân viên, căn cứ vào kết quả đánh giá ban lãnh đạo khách sạn sẽ tiến hành đào tạo. Một nội dung yếu kém nhất mà khách sạn cần phải đào tạo đó là tác phong phục vụ và trình độ ngoại ngữ của nhân viên. Thị trường khách chủ yếu của khách sạn là khách nước ngoài với các quốc tịch Hàn Quốc, Đài Loan, Trung Quốc trong khi đó khả năng nói ngoại ngữ của nhân viên chưa thực sự tốt. Vì vậy, phương pháp đào tạo tại chỗ là hợp lý nhất với khách sạn ở thời điểm này. Khách sạn sẽ mời giáo viên về giảng dạy cho các nhân viên trong khách sạn vào những thời gian ngoài giờ làm việc của họ. Ưu điểm của công tác đào tạo này là khách sạn tiết kiệm chi phí, nhân viên tiếp thu được lượng kiến thức thống nhất,

khách sạn không bị xáo trộn lao động, nhân viên yên tâm thoải mái vì không phải xa gia đình. Đồng thời, tạo điều kiện để các nhân viên có thể giúp đỡ tương trợ lẫn nhau phát huy sức mạnh của tập thể để phục vụ tốt hơn.

Với những cán bộ chủ chốt hay người có năng lực, trình độ xuất sắc hơn cả khách sạn nên gửi họ đi đến các trường chuyên hay ra nước ngoài để học hỏi thêm các kinh nghiệm từ các nước có ngành kinh doanh khách sạn phát triển hơn nhất là đối với khách sạn có thị trường khách mục tiêu tương tự. Những con người này khi trở về sẽ là những người đào tạo cho các nhân viên khác hay những người mới được tuyển dụng. Đây là một phương pháp đào tạo mới mẻ và rất có hiệu quả về cả hình thức đào tạo hay nội dung đối với sự nhận thức của nhân viên. Khách sạn cần phải lựa chọn những nhân viên có năng lực, đưa họ vào đúng chỗ để họ phát huy được năng lực và sáng kiến của mình. Khách sạn luôn thông báo cho các nhân viên về chiến lược lâu dài của sự cải cách chất lượng trong thời gian ngắn nhất để họ được biết và cùng phối hợp tích cực hơn trong công tác. Ban giám đốc thường xuyên quan tâm đến đời sống vật chất của cán bộ công nhân viên trong khách sạn để họ cảm thấy rằng mình được làm việc trong môi trường mà họ cảm thấy tin cậy, từ đó có thể cống hiến được nhiều hơn cho khách sạn. Như đã trình bày trong chương 2, nhân lực làm việc chủ yếu trong khách sạn là người lao động quanh địa bàn thành phố Hải Dương.

Mặc dù đã được đào tạo, song nhân viên trong khách sạn vẫn còn nhiều hạn chế trong tác phong phục vụ, đôi khi còn rụt rè e ngại chưa tự tin khi phục vụ khách. Vì vậy, khách sạn cần tổ chức thêm một số lớp học như: nghệ thuật giao tiếp, nghệ thuật bán hàng...

3.2.4.2 Tạo động lực cho người lao động

Người lao động chỉ gắn bó, tâm huyết với khách sạn khi khách sạn có một điều kiện tốt nhất làm thỏa mãn người lao động. Nói như vậy có nghĩa là việc tạo động lực cho người lao động là một nội dung quan trọng trong QTNNL của khách sạn Nam Cường Hải Dương.

Động lực đó bao gồm những đãi ngộ về vật chất và tinh thần, trong đó quan trọng là vấn đề lương, thưởng.

Lương thường dùng để trả công cho người lao động tương xứng với công sức mà họ bỏ ra. Công cụ lương, thưởng trong tay người quản lý như “con dao hai lưỡi”. Nó có thể khuyến khích người lao động và cũng có thể trì trệ con người trong lao động tùy thuộc vào năng lực của người sử dụng lao động.

Hiện nay, khách sạn áp dụng mức lương cho từng đối tượng lao động theo tháng. Mức lương trung bình là 4.800.000đ/tháng. Với mức lương khiêm tốn trên chưa có tác dụng khuyến khích hấp dẫn người lao động hăng say sáng tạo góp phần vào hoạt động kinh doanh của khách sạn. Đặc biệt là đặt trong mặt bằng so sánh với nhiều cơ sở kinh doanh khách sạn hiện nay thì mức lương như trên chưa phải là hấp dẫn. Khách sạn Nam Cường Hải Dương hiện nay là một khách sạn hoạt động tương đối hiệu quả. Song, xét về uy tín còn khiêm tốn so với nhiều khách sạn trên cùng địa bàn Hải Dương và các khách sạn cùng hạng.

Như vậy, nếu khách sạn vẫn duy trì mức lương như trên thì khó tránh khỏi tình trạng một số cán bộ nhân viên có năng lực của khách sạn sẽ chạy sang với các đối thủ cạnh tranh khác có ưu thế hơn về vật chất, thứ hạng, uy tín và đặc biệt là có mức lương hấp dẫn hơn. Hậu quả của việc mất nhân lực có năng lực là hết sức tai hại, cùng với chất lượng phục vụ bị giảm thì khách sạn còn phải chi phí cho việc đào tạo nhân viên mới thay thế cho nhân viên cũ đã chuyển đi.

Để “giữ chân” những nhân viên giỏi của mình và để khuyến khích người lao động hăng hái làm việc, gắn bó lâu dài với khách sạn, khách sạn cần tiến hành một số biện pháp nhằm nâng cao mức thu nhập cho người lao động bằng việc áp dụng một chế độ tiền lương, tiền thưởng thoả đáng gắn liền với hiệu quả kinh doanh là cần thiết trong giai đoạn hiện nay cũng như trong tương lai.

Đãi ngộ vật chất được thể hiện qua tiền lương và tiền thưởng. Về tiền lương khách sạn đã có hệ thống trả lương rất rõ ràng vì vậy vấn đề cần đặt ra ở đây là việc thanh toán tiền lương cho người lao động phải được thực hiện theo đúng thời gian và đủ số tiền cho người lao động.

Bên cạnh việc ký hợp đồng dài hạn, khách sạn cần tăng bậc lương cho những nhân viên vượt qua kỳ đào tạo để duy trì và kích thích đội ngũ nhân viên làm việc có chất lượng, năng suất cao đồng thời thu hút nhân tài từ bên ngoài. Đặc biệt với

những nhân viên đã được Hội đồng cấp chứng chỉ nghiệp vụ Du lịch Việt Nam (VTOS) cấp chứng chỉ, khách sạn cần có những chính sách đãi ngộ với họ. Bởi khi đã được VTOS cấp chứng chỉ họ có thể dễ dàng xin việc ở các khách sạn khác nếu chế độ chính sách ở đó tốt hơn. Mặt khác, các khách sạn cũng muốn tuyển dụng những nhân viên như vậy bởi đây là tiêu chí để đánh giá chất lượng khách sạn, mặt khác khách sạn không mất công đào tạo.

Tiền thưởng là vấn đề khách sạn nên quan tâm chú ý nhiều hơn nữa. Tiền thưởng là những khoản tiền bổ sung nhằm quán triệt nguyên tắc phân phối theo lao động. Thêm vào đó khách sạn cần thiết lập một hệ thống khen thưởng và kỷ luật rõ ràng, chặt chẽ để động viên khích lệ những đóng góp, những sáng kiến của nhân viên, ngăn chặn kịp thời những biểu hiện sa sút về phẩm chất và tác phong làm việc.

Khách sạn nên trích hẳn ra một quỹ gọi là quỹ khen thưởng. Quỹ này được dành cho tất cả các cá nhân và tập thể có thành tích công tác tốt, có sáng kiến cải tiến kỹ thuật trong lao động. Số tiền thưởng cho các cán bộ công nhân viên có thành tích tốt phải có một mức giá trị kinh tế đủ để khuyến khích các cán bộ công nhân viên trong khách sạn làm tốt công việc hơn nữa. Mặc dù khách sạn cũng đã đưa ra quy chế thưởng cho người lao động theo các mức A,B, C...Nhưng nhân viên dù có mắc lỗi vẫn được nhận một trong các mức thưởng đó. Với việc áp dụng chế độ thưởng như vậy vẫn không góp phần nâng cao năng lực, cống hiến của người lao động. Khách sạn nên chỉnh sửa lại giữa mức lương và thưởng. Mức lương có thể nâng cao hơn và cố định, còn mức thưởng chỉ áp dụng với những ai thực sự hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Có như vậy người lao động mới thấy được những nỗ lực và cố gắng của họ là xứng đáng.

Về mặt tinh thần có thể nói là khách sạn Nam Cường Hải Dương thực hiện tương đối tốt so với các doanh nghiệp trên địa bàn Hải Dương. Tuy nhiên, để thực sự tốt hơn nữa khách sạn cần quan tâm chân thành tới các nhân viên trong khách sạn: nắm vững tên, tuổi, hoàn cảnh gia đình, thường xuyên thăm hỏi động viên cấp dưới, giảm bớt sự phân biệt giữa cấp trên và cấp dưới. Tạo điều kiện để cùng sinh hoạt, nghỉ mát, vui chơi, giải trí, tránh sự phân biệt thái quá trong lĩnh vực đãi ngộ.

Thực hiện chế độ đăng ký mục tiêu phấn đấu giữa những người lao động và giữa các quản trị viên trong khách sạn.

Cải thiện điều kiện làm việc, nâng cao chất lượng vệ sinh công nghiệp trong khách sạn để người lao động đảm bảo được sức khoẻ và có tâm trạng thoải mái khi làm việc.

Tổ chức và đẩy mạnh hơn nữa các phong trào thi đua trong khách sạn. Thi đua góp phần vào việc giải quyết các khó khăn, ách tắc trong sản xuất. Thi đua thu hút được đông đảo quần chúng tham gia vào công việc quản lý, giúp cho trình độ quản lý của mỗi người nâng lên.

Một hình thức đãi ngộ hiện nay được các doanh nghiệp áp dụng rất nhiều, hình thức đãi ngộ đó đã thu hút và giữ chân được người lao động giỏi đến với doanh nghiệp là biểu dương khen ngợi và ghi công. Khách sạn nên áp dụng hình thức đãi ngộ này đối với nhân viên có thành tích, nhân viên có nhiều lời khen ngợi nhất, nhân viên trung thực, nhân viên có nhiều sáng kiến trong sự hình thành và phát triển của khách sạn.

Việc áp dụng hình thức này sẽ làm cho người lao động cảm thấy sự cống hiến của mình là xứng đáng và được coi trọng. Đồng thời thông qua đó sẽ kích thích các nhân viên khác cố gắng vươn lên trong công việc và gắn bó trung thành với khách sạn. Khách sạn sẽ thu hút được những nhân viên giỏi, giữ chân được những nhân viên có trình độ, tay nghề cao.

3.2.5 Hoàn thiện chiến lược marketing

3.2.5.1 Xác định nhiệm vụ và mục tiêu của chiến lược marketing

Trong kinh doanh khi đưa ra một hoạt động nào đó cần phải xác định mục đích của hoạt động đó là gì? Nếu ta không xác định mục đích của hoạt động thì chắc chắn hoạt động đó sẽ không có hiệu quả.

Mục tiêu của marketing thường được hiểu là cái đích mà mọi doanh nghiệp xác định cần đạt được đối với một thị trường mục tiêu trong một thời gian nhất định (thường là một năm)

Sự phát triển của du lịch ngày càng tiến bộ thì nhận định của khách hàng về chất lượng sản phẩm ngày càng cao. Yêu cầu đặt ra cho khách sạn là phải xác định

lại nhiệm vụ cho mình trong cơ chế thị trường ngày nay, sao cho có thể đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của từng nhóm khách hàng. Vì vậy khách sạn Nam Cường Hải Dương nên xây dựng cho mình một hệ thống các mục tiêu cụ thể cho từng chiến lược hoạt động.

3.2.5.2 Nghiên cứu, phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu

Việc nghiên cứu thị trường rất quan trọng vì từ đó các nhà kinh doanh có thể nắm bắt được những cơ hội cũng như những rủi ro trong kinh doanh mà thị trường mang lại. Tuy nhiên, công tác nghiên cứu, phân đoạn và lựa chọn thị trường mục tiêu ở khách sạn Nam Cường Hải Dương vẫn chưa được tiến hành tốt.

Để tiến hành hoạt động này, trước hết khách sạn phải xác định được đối tượng nghiên cứu, nghiên cứu những khách hàng hiện tại và tiềm năng của khách sạn. Sau đó thu thập thông tin về những nhóm khách hàng này. Từ đó xác định những khách hàng mục tiêu và khách hàng tiềm năng để có những chiến lược marketing phù hợp nhằm thỏa mãn tốt nhất những nhóm khách hàng mục tiêu của doanh nghiệp.

Khách hàng mục tiêu mà khách sạn đã và đang hướng tới là khách chuyên gia sang nghiên cứu và làm việc tại các khu công nghiệp trên địa bàn tỉnh Hải Dương và một phần là khách du lịch quốc tế vào Việt Nam thông qua các hãng lữ hành (họ gửi khách theo những tour trọn gói). Khách chuyên gia thường là khách Hàn Quốc, Đài loan, Trung Quốc, Nhật Bản. Các đối tượng khách này là người châu Á nên về văn hóa, phong tục tập quán cũng không khó khăn trong công tác phục vụ của khách sạn. Nhưng điều khó khăn cho khách sạn là hạn chế về ngôn ngữ.

Tuy đã xác định được thị trường mục tiêu nhưng việc tìm hiểu kỹ lưỡng về thị trường đó chưa thực sự được sâu sắc, chưa có được những chính sách thu hút khách, chưa tạo được sự khác biệt trong sản phẩm và đặc biệt cần có đội ngũ nhân viên biết được những thú tiếng của thị trường mục tiêu đó.

Để xác định thị trường mục tiêu có chất lượng cao và các chính sách marketing được thiết lập một cách chính xác, hiệu quả thì trước tiên phải có sự nghiên cứu và tiếp cận các thị trường đã lựa chọn. Đặc biệt là trong giai đoạn cạnh tranh gay gắt như ngày nay thì công tác marketing thị trường lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Chiến lược marketing của khách sạn đang sử dụng hiện nay có thể đánh giá là tương đối phù hợp. Tuy nhiên để thành công hơn nữa trong kinh doanh, khách sạn nên tìm hiểu nhu cầu cơ bản trên từng đoạn thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp đã lựa chọn để có những chiến lược marketing phù hợp nhằm nâng cao hơn nữa hiệu quả của hoạt động marketing nhằm đem lại lãi doanh thu lớn và lãi suất cao cho khách sạn.

3.2.5.3 Hoàn thiện hệ thống marketing

Có thể nói rằng việc hoàn thiện hệ thống marketing đối với một doanh nghiệp khách sạn là vô cùng quan trọng. Việc hoàn thiện đó sẽ giúp cho các khách sạn có được những sản phẩm với chất lượng cao để thỏa mãn tốt nhất mọi nhu cầu khách hàng.

Sau đây là một số kiến nghị và giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống marketing ở khách sạn Nam Cường Hải Dương.

Chính sách sản phẩm:

- Đối với sản phẩm lưu trú: kinh doanh lưu trú là lĩnh vực kinh doanh chính của khách sạn Nam Cường Hải Dương. Doanh thu của dịch vụ này đem lại chiếm tỷ trọng cao trong tổng doanh thu của khách sạn.

Tại khu vực lễ tân: khách sạn có đội ngũ lễ tân nhanh nhẹn nhiệt tình, có trình độ và khả năng giao tiếp bằng ngoại ngữ tốt. Các đồ dùng, trang thiết bị phục vụ dịch vụ đón tiếp hiện đại, thuận tiện.

Tuy nhiên ở khâu này còn hạn chế ở việc giải quyết khách chờ. Bởi vì có những khi khách làm thủ tục ở khu vực lễ tân mới chỉ có những bộ bàn ghế sofa và một chiếc ti vi. Nhưng tập khách hàng của khách sạn đông và thuộc nhiều quốc gia khác nhau nên những gì khách sạn hiện có ở khu lễ tân không thể đáp ứng được khách hàng. Đồng thời số lượng nhân viên lễ tân chỉ có 4 người nên khi làm các thủ tục check-in và check-out khi đông khách còn gặp nhiều khó khăn.

Để giải quyết vấn đề này khách sạn có thể biến phòng chờ của mình thành một phòng tranh như vậy vừa trang trí đẹp cho khách sạn mà trong khi chờ du khách có thể xem tranh như vậy khách sẽ quên đi khái niệm về thời gian thì việc chờ đợi sẽ không trở nên căng thẳng nữa.

Đối với phòng ngủ: trang thiết bị trong các phòng ngủ phải đồng bộ sạch đẹp. Các đồ vật trong phòng phải được nghiên cứu thiết kế sao cho thật tinh tế và hiện đại bởi phòng ngủ là nơi khách dành nhiều thời gian nghỉ ngơi và làm việc nhiều nhất.

Thường xuyên thay mới các đồ vật trong phòng như đèn chùm, rèm cửa... Sửa chữa và bảo dưỡng định kì các loại máy móc như: tủ lạnh, máy điều hòa, bình nóng lạnh để tránh xảy ra những hư hỏng trong quá trình sử dụng từ đó nâng cao độ hài lòng của khách hàng khi sử dụng sản phẩm lưu trú của khách sạn.

- Sản phẩm ăn uống: trong kinh doanh thì lĩnh vực ăn uống có tỷ trọng doanh thu lớn thứ hai sau kinh doanh lưu trú ở khách sạn Nam Cường Hải Dương. Khách đến khách sạn chủ yếu là khách quốc tế nên các món ăn Việt Nam có sức hấp dẫn rất lớn đối với họ. Chúng ta nên chú ý việc phối hợp hài hòa đồng bộ giữa chất lượng món ăn với khung cảnh và phong cách phục vụ để tạo ra một không gian đẹp mang dáng dấp Việt Nam từ đó dễ dàng lôi cuốn khách hàng hơn.

Phong cách phục vụ của nhân viên phải không ngừng đổi mới và nâng cao trình độ. Ta nên chú ý đến trang phục của người phục vụ vì đây là yếu tố khá quan trọng cho món ăn thêm phần hấp dẫn và đa phần khách hàng là người châu Á nên có thể trang phục kiểu Á hoặc kiểu dân tộc, tùy theo từng món ăn và ý nghĩa của bữa tiệc.

Các dịch vụ khác: để sản phẩm dịch vụ chung của khách sạn có tính hấp dẫn cao thì không thể dựa vào các dịch vụ cơ bản mà còn phụ thuộc vào số lượng các dịch vụ bổ sung. Đối với tập khách du lịch, nhu cầu vui chơi giải trí và tham gia các hoạt động văn hóa xã hội là rất cần thiết. Vì vậy khách sạn nên bổ sung thêm các dịch vụ như: sân tennis, sân nhảy, phòng tập thẩm mỹ...

Trong năm tới khách sạn sẽ mở rộng và nâng cấp thành 181 buồng. Vì vậy, việc mở rộng và tăng thêm các dịch vụ bổ sung là vô cùng cần thiết đối với khách sạn.

Chính sách giá:

Giá cả luôn là yếu tố quyết định đến lợi ích kinh tế của người mua và người bán. Giá cả đưa ra phải phù hợp với khả năng chi trả của nhóm khách hàng mục tiêu, phù hợp với chất lượng sản phẩm và đảm bảo có lãi cho doanh nghiệp.

Để thiết lập một chính sách giá hợp lý, phải dựa trên cơ sở những phân tích về sản phẩm, về thị trường, tình hình cạnh tranh, vị trí của khách sạn trên thị trường, thị trường mục tiêu, chi phí và mục tiêu lợi nhuận của doanh nghiệp.

Khách sạn cần phải áp dụng một chiến lược giá phân biệt tức là giá cả khác nhau cho những đối tượng khách hàng khác nhau. Ta nên áp dụng giá đặc biệt cho các tổ chức mang lại nguồn thu lớn cho khách sạn, có ưu đãi một số tiện nghi và dịch vụ trong khách sạn đối với khách hàng quen đã nhiều lần đến nghỉ tại khách sạn hoặc là giảm giá đối với khách hàng đặt phòng sớm. Nếu khách lưu trú dài ngày khách sạn nên có mức giá thỏa đáng. Hoặc là trong thời gian cao điểm lượng khách hàng tăng lên khách sạn có thể nâng cao giá đồng thời linh hoạt đối với các khách hàng thanh toán nhanh, thanh toán trực tiếp bằng tiền mặt có thể chiết khấu. Thanh toán nhanh, thanh toán gián tiếp hay được cơ quan thanh toán thì giữ nguyên giá có chiết khấu.

Khách sạn cần nghiên cứu kỹ lưỡng, giảm các chi phí không cần thiết để xây dựng lên một mức giá giàu sức cạnh tranh và mức giá mà thị trường khách Hải Dương có thể chấp nhận được. Có như vậy công suất sử dụng buồng và các dịch vụ khác mới được nâng cao và đem lại hiệu quả trong QTKD.

Chiến lược về giá quả thực đóng một vai trò cực kì to lớn tác động trực tiếp vào kết quả kinh doanh, quyết định sự lỗ lãi của khách sạn. Vì vậy khi đưa ra các quyết định về giá khách sạn phải thật thận trọng và nhạy bén với mức giá chung trên thị trường, sao cho mức giá đó sẽ không quá thấp vì sẽ làm ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và làm suy giảm lợi nhuận của khách sạn. Song cũng không được quá cao sẽ gây nên sự bất mãn với khách hàng và ảnh hưởng đến danh tiếng của khách sạn. Vì vậy đối với chiến lược định giá của khách sạn Nam Cường Hải Dương cần phải xem xét và giải quyết hài hòa các vấn đề trên sao cho đạt được mục tiêu marketing thu hút khách hàng đạt được lợi thế cạnh tranh.

Chính sách phân phối:

Phân phối là một quá trình hoạt động của người cung ứng và các thành viên của kênh phân phối để sản phẩm đến được với khách hàng. Để góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh, tăng nhanh các sản phẩm dịch vụ bán ra trên thị trường thì mỗi doanh nghiệp cần phải biết lựa chọn và quyết định cho mình các chính sách và

chiến lược phân phối một cách hợp lý nhất. Trong giai đoạn khó khăn như ngày nay thì vai trò của các tổ chức trung gian phân phối khách lại càng được khẳng định rõ ràng hơn. Điều này được thể hiện qua sự chi phối của các khách sạn du lịch, các hãng lữ hành và các tổ chức đặt phòng đối với các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú. Nhờ có kênh phân phối mà doanh nghiệp tiêu thụ sản phẩm dễ hơn vì người bán hàng của các kênh phân phối chuyên nghiệp hơn và họ nắm bắt nhu cầu thị trường tốt hơn.

Trên thực tế cho thấy: do nhận thức được sự lệ thuộc của khách sạn vào các doanh nghiệp có chuyên gia đến làm việc, lệ thuộc vào các khách sạn du lịch và lữ hành nên họ thường đòi hỏi mức hoa hồng tương đối cao dẫn đến tình trạng ép giá. Để chủ động hơn trong việc phân phối hay việc ấn định các giá cả sản phẩm dịch vụ của mình, khách sạn không chỉ dừng lại ở mức kí kết hợp đồng mà cần phải phát triển các mối quan hệ đó thân thiết hơn. Dựa trên cơ sở đôi bên cùng có lợi, khách sạn nên đưa ra những ưu đãi thích hợp với những doanh nghiệp đó, đồng thời kết hợp với các khách sạn du lịch và lữ hành thiết kế các tour du lịch trọn gói với chất lượng cao đem lại cho du khách sự thoải mái khi tận hưởng các sản phẩm dịch vụ đó. Nếu vậy thì sẽ không chỉ nâng cao uy tín của khách sạn mà còn nâng cao uy tín của doanh nghiệp du lịch và lữ hành. Khách sạn có thể liên kết liên doanh hoặc cho thuê văn phòng tư vấn du lịch làm đại diện cho mình. Thông qua đó có nghĩa vụ quảng cáo, giới thiệu bán các sản phẩm dịch vụ khách sạn. Bên cạnh đó khách sạn còn nên tham gia vào các hiệp hội du lịch, các tổ chức đăng kí đặt phòng cả ở trong và ngoài nước. Từ tất cả các mối quan hệ này doanh nghiệp có thể lựa chọn cho mình các kênh phân phối hiệu quả nhất.

Khách sạn có mối quan hệ tốt với các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh, các hãng lữ hành nên luôn được cung cấp cho khách sạn một lượng khách tương đối ổn định. Chính sách phân phối của khách sạn có thể được đánh giá là tốt tuy nhiên nếu khách sạn mở rộng hơn nữa các quan hệ khách hàng thì hiệu quả kinh doanh sẽ ngày càng tốt hơn.

Chính sách xúc tiến hỗn hợp:

Trong hoạt động marketing nếu chỉ có hệ thống sản phẩm, một chính sách giá hợp lý, một hệ thống các kênh phân phối thì chưa đủ. Chính sách xúc tiến hỗn

hợp mang thông tin về sản phẩm dịch vụ của doanh nghiệp đến cho khách hàng và tác động vào quyết định mua của khách hàng. Mục tiêu của chính sách này là tăng khối lượng bán hàng trên thị trường, có thể xâm nhập vào thị trường mới, củng cố địa vị uy tín của doanh nghiệp trên thị trường.

Để đạt được mục tiêu đó khách sạn cần hướng vào đối tượng, xác định chi phí rõ ràng và dựa vào khả năng của doanh nghiệp để chương trình xúc tiến mang tính khả thi.

Như đã nói ở phần trên công tác này ở khách sạn Nam Cường Hải Dương chưa được đầu tư thỏa đáng, ví dụ các hình thức quảng cáo còn thô sơ, chi phí cho quảng cáo còn hạn hẹp. Vì vậy nhất thiết trong thời gian tới khách sạn cần điều chỉnh lại cơ cấu chi phí cho hoạt động quảng cáo một cách hợp lí hơn. Chấp nhận mở rộng và cấp kinh phí đầu tư cho các hình thức hiện đại có thể mang lại hiệu quả rất cao như: đăng kí tham gia vào các hội chợ triển lãm du lịch trong khu vực và quy mô quốc tế nhất là các cuộc triển lãm tổ chức ở thị trường mục tiêu của doanh nghiệp.

Quảng cáo đăng tin trên các tờ tạp chí chuyên ngành trong và ngoài nước như: Tạp chí du lịch Việt Nam, Tạp chí hàng không Việt Nam, tạp chí PaTa travel news của hiệp hội du lịch Châu Á Thái Bình Dương...

Trang Web của khách sạn vẫn còn nghèo nàn về thông tin, vì vậy cần nâng cấp bổ sung thêm những thông tin và hình ảnh về sản phẩm dịch vụ, cơ sở vật chất khách sạn.

Đồng thời khách sạn cũng thể sử dụng các tập gấp trong đó in đầy đủ các thông tin, hình ảnh về khách sạn, tập gấp đó có kèm theo biểu giá phòng và một số quyền lợi mà khách hàng sẽ được hưởng trong quá trình tiêu thụ sản phẩm của khách sạn.

Sử dụng chính các nhân viên tiếp xúc của khách sạn làm công tác quảng cáo, bởi chính họ là người góp phần tạo ra sản phẩm dịch vụ, hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ và tạo ấn tượng để lại trong tâm trí khách hàng.

Cần lưu ý là dù hình thức quảng cáo như thế nào thì vẫn cần phải dựa vào chính chất lượng dịch vụ của khách sạn. Nếu khách hàng hài lòng thì lần sau có thể sẽ quay lại với khách sạn mà không cần phải thông qua một phương tiện quảng cáo

nào khác. Đồng thời chính khách hàng cũng sẽ là người quảng cáo trực tiếp cho khách sạn vì các thông tin các lời khen ngợi sẽ được truyền tải tới gia đình, bạn bè và người thân của khách. Đây là một hình thức quảng cáo rất hữu hiệu mà khách sạn cần phải phát huy.

Đưa ra các chương trình khuyến mại đa dạng nhằm thu hút thêm nguồn khách. Trên thực tế, khách sạn đã thành công trong chương trình khuyến mại mùa Hè tại khu vực câu lạc bộ (lượng khách tăng và doanh thu ổn định so với cùng kỳ năm trước). Các sản phẩm trọn gói dành cho gia đình như: ăn + nghỉ + vui chơi cũng chi thấy nhiều tín hiệu khả quan.

Tiếp tục cấp thẻ VIP cho khách hàng tiềm năng, bởi chiến lược này đã được áp dụng và rất có hiệu quả. Phần lớn chủ thẻ vẫn thường xuyên đến sử dụng dịch vụ tại khách sạn.

3.2.2.4 Xác định ngân sách cho hoạt động marketing

Marketing đóng một vai trò chủ đạo trong công tác quản lí kinh doanh nhất là đối với nền kinh tế thị trường khi sự cạnh tranh ngày càng trở nên mạnh mẽ, thì từng chính sách từng chiến lược marketing đã và đang dần dần khẳng định sự ảnh hưởng to lớn của nó đối với sự tồn tại và phát triển của mỗi doanh nghiệp.

Để có thể phát huy hết khả năng của mình, marketing cần phải được quan tâm một cách thích đáng và đồng thời cũng như các hoạt động khác nó cần phải được cấp kinh phí hoạt động. Việc trích lập ngân sách dành cho hoạt động marketing có thể xem như một sự đầu tư có hoàn lại. Hiệu quả của sự đầu tư này phụ thuộc hoàn toàn vào sự thiết lập các chiến lược marketing và sự ưu tiên đối với từng chiến lược chọn.

Hiện nay khách sạn Nam Cường Hải Dương vẫn chưa thật sự chú ý đến hoạt động marketing cho nên khách sạn cần coi trọng hoạt marketing hơn nữa, tiến hành công tác marketing theo một quy trình nhất định, lập ra các chiến lược marketing, đề ra các mục tiêu cụ thể cho hoạt động marketing...có như vậy khách sạn mới mong đạt được hiệu quả kinh doanh cao giữ vững được chỗ đứng hiện tại của mình.

Muốn xác định ngân sách cho hoạt động marketing có rất nhiều phương pháp nhưng theo ý kiến chủ quan của mình và tình hình hiện tại của khách sạn thấy rằng

phương pháp: lập ngân sách theo nhiệm vụ và mục tiêu (phương pháp khởi điểm zero) là thích hợp hơn cả.

Để thực hiện phương pháp này khách sạn cần tiến hành theo các bước:

- Trước tiên người làm marketing cần phải mô tả được từng hoạt động marketing của doanh nghiệp, xem xét có bao nhiêu nhân viên có bao nhiêu công việc. Xem xét tính liên tục của từng công việc, từng bộ phận.

- Phải lựa chọn được những hình thức thay đổi thích hợp nhất và phải tính toán được chi phí cho từng hình thức thay đổi này.

- Phải tính toán ngân sách trên cơ sở chi phí cần thiết để duy trì hoạt động, nếu chi phí ở dưới mức này thì không duy trì được hoạt động lâu dài và mọi chi phí ở trên mức tối thiểu là chi phí sinh lời.

- Trên cơ sở hoạt động ở các bộ phận đã được hoạch định một cách chi tiết, lúc này người lãnh đạo cao nhất sẽ xét duyệt các cấp độ chi phí khác nhau theo mức độ quan trọng của từng công việc.

Ưu điểm của phương pháp này là: tập trung ngân sách cho hoạt động của từng bộ phận chứ không dàn trải và nó sẽ ưu tiên cho bộ phận sinh lời lớn hơn.

Nhược điểm: mất nhiều thời gian, công sức hơn và trong một số trường hợp nhất định phương pháp này còn tỏ ra tốn kém. Phương pháp này có điều kiện cung cấp thông tin về các bộ phận khác nhau. Nó làm dễ dàng cho việc đánh giá của từng bộ phận và loại bỏ những việc không còn thích hợp.

Như vậy, hoạt động marketing chỉ hoạt động có hiệu quả khi có một ngân sách nhất định. Việc xác định ngân sách marketing phải đảm bảo tính khả thi, phù hợp với tầm cỡ của doanh nghiệp quy mô và mục tiêu của chiến lược marketing.

Tiểu kết chương 3

Đi vào hoạt động trong khoảng 15 năm trở lại đây những công tác quản trị kinh doanh của khách sạn Nam Cường Hải Dương đã đạt được những thành công nhất định. So với các khách sạn đã có bề dày trong kinh doanh như: Melia Hà Nội, Hà Nội Deawoo, Sofitel Metropol... thì khách sạn vẫn còn những hạn chế nhất định, song không thể phủ nhận những kết quả mà khách sạn đã đạt được trong thời gian qua. Trên cơ sở phân tích thực trạng từ chương 2, chương 3 của luận văn đã đề cập đến những thuận lợi và khó khăn của khách sạn Nam Cường Hải Dương trong giai đoạn 2016 – 2020 từ đó đưa ra nhóm giải pháp cơ bản nhằm nâng cao năng lực quản trị KDKS cho khách sạn Nam Cường Hải Dương.

KẾT LUẬN

KDKS là một trong những thành phần chính và quan trọng bậc nhất trong kinh doanh du lịch. Tỷ trọng về doanh thu của loại hình này luôn chiếm ưu thế trong tổng doanh thu của toàn ngành du lịch ở tất cả các quốc gia. KDKS còn đem lại lợi nhuận cao cho các nhà kinh doanh. Chính vì vậy mà hoạt động KDKS không ngừng phát triển. Các nhà quản trị luôn tìm kiếm mọi biện pháp để đem lại hiệu quả cao nhất cho doanh nghiệp mình. Trước sự cạnh tranh gay gắt của thị trường khách sạn, bằng những hoạt động quản trị hiệu quả nhiều khách sạn đã khẳng định được thương hiệu và uy tín trên thị trường.

Song bên cạnh đó còn nhiều khách sạn gặp khó khăn trong hoạt động kinh doanh bởi công tác quản trị chưa hiệu quả. Nhiều khách sạn chỉ tập trung vào quản lý một số hoạt động nhất định mà quên rằng KDKS là một hoạt động tổng hợp đòi hỏi các nhà quản trị phải quản lý ở nhiều mặt từ con người đến tài chính, các chiến lược marketing và đặc biệt là rủi ro trong kinh doanh. Nếu không xác định được những vấn đề đó thì các khách sạn sẽ phải đối mặt với hai tình huống: Một là khách sạn sẽ phá sản, hai là khách sạn chỉ kinh doanh ở mức độ cầm chừng.

Hoạt động quản trị kinh doanh tại khách sạn Nam Cường Hải Dương là công trình nghiên cứu đầu tiên tổng hợp các hoạt động QTKDKS. Thông qua những nội dung nghiên cứu và trình bày, luận văn đã thực hiện được những mục tiêu ban đầu đặt ra của đề tài:

Hệ thống hóa cơ sở lý luận về QTKD và QTKDKS. Đặc biệt nhấn mạnh môi trường kinh doanh khách sạn.

Triển khai khảo sát thực tế tại khách sạn Nam Cường Hải Dương và thu thập số liệu của khách sạn, số liệu cơ sở lưu trú trên địa bàn. Trên cơ sở đó phân tích, đánh giá thực trạng công tác QTKDKS, những thành công và hạn chế ở các nội dung: Quản trị nguồn nhân lực; quản trị kinh doanh lưu trú; quản trị kinh doanh ăn uống; quản trị chất lượng; quản trị marketing; quản trị rủi ro.

Đánh giá những thuận lợi và khó khăn. Đây là một việc làm cần thiết bởi bất cứ một doanh nghiệp kinh doanh nào cũng cần biết được con đường mình đi sẽ gặp phải những thuận lợi và khó khăn nào để lựa chọn hướng đi đúng đắn, đem lại hiệu quả.

Đưa ra những giải pháp cơ bản về nguồn nhân lực, chiến lược marketing.

Vì vậy với đề tài luận văn này tác giả mong muốn đây sẽ là tài liệu tham khảo cho các nhà KDKS, đặc biệt là các khách sạn có cùng điều kiện tương tự.

DANH MỤC CÁC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt

1. Trịnh Xuân Dũng, *Quản trị kinh doanh khách sạn*, Nxb Đại học Quốc gia Hà Nội, 2005.
2. Nguyễn Trọng Đặng, Nguyễn Doãn Thị Liễu, Vũ Đức Minh, Trần Thị Phùng, *Quản trị doanh nghiệp khách sạn du lịch*, Nxb Thống kê, 2003.
3. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền, *Quản trị kinh doanh*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2007.
4. Hoàng Minh Đường, Nguyễn Thừa Lộc, *Quản trị doanh nghiệp thương mại*, Nxb Giáo dục, 1998.
5. Nguyễn Văn Đính, Trần Thị Minh Hòa, *Giáo trình kinh tế du lịch*, Nxb Lao động - Xã hội, Hà Nội, 2004.
6. Đoàn Thị Thu Hà, Nguyễn Thị Ngọc Huyền, *Quản trị học*, Nxb Giao thông vận tải, Hà Nội, 2008.
7. Khách sạn Nam Cường Hải Dương, *Bản báo cáo tài chính và tình hình kinh doanh của khách sạn 2018 - 2020*, Hải Dương
8. Nguyễn Văn Mạnh, Hoàng Thị Lan Hương, *Quản trị kinh doanh khách sạn*, Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội, 2008.
9. Lục Bội Minh, *Quản lý khách sạn hiện đại*, Nxb Chính trị Quốc gia Viện nghiên cứu phát triển du lịch, Hà Nội, 1998.
10. Nguyễn Văn Nam, *Rủi ro tài chính – thực tiễn và phương pháp đánh giá*, Nxb Tài chính, Hà Nội, 2002.
11. Nguyễn Hải Sản, *Quản trị học*, Nxb Thống kê, 2007.
12. Đinh Thị Thư, *Kinh tế du lịch khách sạn*, Nxb Hà Nội, 2005.

Tài liệu tiếng Anh

13. Alastair M.Morrison, *Hospitality and Travel Marketing*, 1998.
14. Denny G. Rutherford, Michael J.O'Fallon, *Hotel Management and Operations*, 2007.
15. Jack V.Michaels, *Technical Risk management*, Hall, America, 1996.

Tài liệu Internet

16. <http://www.namcuonghotelhaiduong.com.vn>
17. <http://www.haiduong.gov.vn>
18. <http://www.vtv4.vn>
19. <http://www.vietnamnet.vn>