

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG

TRẦN NGỌC HÙNG

GIẢI PHÁP VỀ ỨNG DỤNG KAIZEN VÀ 5S TẠI CÔNG TY
TNHH MTV KHÁCH SẠN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN
HẠ LONG

LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH

MÃ SỐ: 60.34.01.02

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:
PGS.TS. NGUYỄN VĂN THANH

Lời cảm ơn

Trước hết, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới thầy Nguyễn Văn Thanh – người thầy đã chỉ bảo, hướng dẫn và tận tình bổ sung góp ý, giúp em hoàn thành luận văn này.

Em cũng xin gửi lời cảm ơn tới các thầy, cô giáo khoa Quản trị kinh doanh của Trường Đại học Dân lập Hải Phòng đã dạy bảo và truyền đạt những kiến thức bổ ích cho chúng em trong quá trình học tập cũng như tạo mọi điều kiện thuận lợi cho em trong suốt quá trình thực hiện luận văn.

Cuối cùng, em xin cảm ơn các anh, chị trong công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch Công Đoàn Hạ Long, Công ty TNHH Sản xuất Giấy Việt Nhật Cái Lân, Khách sạn Hạ Long Dream, bạn bè cùng lớp đã tạo điều kiện và giúp đỡ em rất nhiều trong quá trình tìm hiểu thông tin, thu thập số liệu để hoàn thành luận văn đúng thời hạn.

Em xin chân thành cảm ơn!

Hải Phòng, ngày ... tháng... năm 2016

Học viên cao học

Trần Ngọc Hưng

Lời cam đoan

Tác giả Luận văn Cao học đề tài: “**Giải pháp về ứng dụng KAIZEN và 5S tại Công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long**” là Công trình nghiên cứu độc lập riêng của Tác giả dưới sự hướng dẫn của Giáo viên, PGS.TS Nguyễn Văn Thanh

Các số liệu, thông tin trong Luận văn có nguồn gốc rõ ràng và khách quan. Học viên hoàn toàn chịu trách nhiệm về nội dung, hình thức và tính trung thực của Luận văn Cao học này.

Hải Phòng, ngày 19 tháng 3 năm 2017

Học viên Cao học

Trần Ngọc Hưng

MỤC LỤC

MỤC LỤC	4
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	9
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết và lý do chọn đề tài Luận văn.....	1
2. Mục đích, giới hạn và nhiệm vụ đề tài Luận văn	3
3. Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận văn.	3
4. Phương pháp nghiên cứu trong Luận văn.....	4
5. Những đề xuất hoặc các giải pháp của Luận văn.	4
6. Kết cấu của Luận văn.....	5
CHƯƠNG 1: NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH MTV KHÁCH SẠN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN HẠ LONG VÀ KAIZEN VÀ 5S.....	6
1.1. Một số khái niệm về nâng cao năng lực cạnh tranh.....	6
1.1.1. Khái niệm cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và các cấp độ cạnh tranh	6
1.1.1.1. Cạnh tranh	6
1.1.1.2. Năng lực cạnh tranh	8
1.1.1.3. Các cấp độ cạnh tranh.....	9
1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp.....	12
1.2.1. Các nhân tố nội bộ doanh nghiệp.....	12
1.2.1.1. Vị trí, không gian kiến trúc và cơ sở vật chất kỹ thuật	12
1.2.1.2. Chất lượng, sự đa dạng và tiện ích của sản phẩm - dịch vụ	13
1.2.1.3. Giá cả sản phẩm - dịch vụ	15
1.2.1.4. Thị phần.....	17
1.2.1.5. Năng lực tài chính và hiệu quả hoạt động kinh doanh	17
1.2.1.6. Năng lực quản lý và chất lượng của nguồn nhân lực	19
1.2.2. Các nhân tố bên ngoài.....	19
1.2.2.1. Các nhân tố kinh tế.....	19
1.2.2.2. Các nhân tố chính trị, pháp luật.....	20
1.2.2.3. Các nhân tố văn hoá - xã hội	21

1.2.2.4. Các nhân tố tự nhiên	21
1.2.2.5. Môi trường cạnh tranh của ngành	22
1.3. Kinh doanh khách sạn.....	25
1.3.1. Khái niệm kinh doanh khách sạn	25
1.3.2. Đặc điểm kinh doanh khách sạn.....	26
1.3.3. Các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn.....	27
1.3.3.1. Khái niệm dịch vụ lưu trú.....	27
1.3.3.2. Đặc trưng của dịch vụ lưu trú.....	28
1.4. Các khái niệm cơ bản về KAIZEN và 5S.....	34
1.4.1. Khái niệm về KAIZEN.....	34
1.4.2. Khái niệm về 5S	35
1.5. Vai trò và ý nghĩa của KAIZEN và 5S trong nâng cao hiệu quả kinh doanh	37
1.6. Nội dung áp dụng KAIZEN và 5S trong các doanh nghiệp.....	38
1.6.1. Sự cần thiết áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S	38
1.6.2. Điều kiện áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S.....	39
1.6.3. Nội dung áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S.....	42
1.6.3.1. Nội dung áp dụng 5S	42
1.6.3.2. Nội dung áp dụng KAIZEN	47
1.6.4. Nội dung cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S.....	48
1.7. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh tại các doanh nghiệp thông qua áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S.....	49
1.7.1. Công ty TNHH Sản xuất Giấy Việt Nhật Cái Lân (Hạ Long)	49
1.7.2. Khách sạn Hạ Long Dream	50
1.7.3. Bài học kinh nghiệm ứng dụng KAIZEN và 5S cho Công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long:	52
1.2.3. Tiểu kết chương 1 và phương hướng chương 2	53
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY TNHH MTV KHÁCH SẠN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN HẠ LONG ỨNG DỤNG KAIZEN VÀ 5S	56

2.1. Tổng quan về hoạt động kinh doanh của công ty khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long.....	56
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty.....	56
2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty.....	57
2.1.3. Hoạt động kinh doanh của công ty.....	62
2.2. Phân tích thực trạng nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	64
2.2.1. Thực trạng các nhân tố nội bộ công ty.....	64
2.2.1.1. Vị trí, không gian kiến trúc và cơ sở vật chất kỹ thuật	64
2.2.1.2. Chất lượng, sự đa dạng và tiện ích của sản phẩm - dịch vụ	66
2.2.1.3. Giá cả sản phẩm - dịch vụ	68
2.2.1.4. Thị phần	69
2.2.1.5. Năng lực tài chính và hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty	71
2.2.1.6. Năng lực quản lý và chất lượng của nguồn nhân lực	75
2.2.2. Các nhân tố bên ngoài.....	77
2.2.2.1. Các nhân tố kinh tế.....	77
2.2.2.2. Các nhân tố chính trị - pháp luật	79
2.2.2.3. Các nhân tố văn hóa - xã hội	81
2.2.2.4. Các nhân tố tự nhiên	83
2.2.2.5. Môi trường cạnh tranh ngành	84
2.3. Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.....	89
2.3.1. Những kết quả đã đạt được.....	89
2.3.2. Những vấn đề phát sinh cần nghiên cứu giải quyết để nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	91
Tiểu kết chương 2 và phương hướng chương 3	93
CHƯƠNG 3: ỨNG DỤNG KAIZEN VÀ 5S NÂNG CAO HIỆU QUẢ KINH DOANH TẠI CÔNG TY TNHH MTV KHÁCH SẠN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN HẠ LONG.....	95

3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long, giai đoạn 2017 - 2020 và các năm tiếp theo.....	95
3.1.1. Căn cứ theo định hướng của tỉnh Quảng Ninh về phát triển du lịch.....	95
3.1.2. Căn cứ theo định hướng phát triển của công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	98
3.2. Giải pháp 1: Xây dựng điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.	100
3.2.1. Mục tiêu giải pháp 1.....	100
3.2.2.Căn cứ triển khai giải pháp 1	100
3.2.3. Nội dung giải pháp về điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S trong Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.....	100
3.2.4. Dự kiến lộ trình áp dụng giải pháp 1 vào thực tế.....	106
3.2.5. Khái toán và nguồn kinh phí thực hiện giải pháp 1	107
3.2.6. Dự kiến hiệu quả, lợi ích giải pháp 1	107
3.2.7. Điều kiện và khuyến nghị triển khai giải pháp.....	108
3.3. Giải pháp 2: Lộ trình hoàn thiện ứng dụng KAIZEN và 5S ở công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.	109
3.3.1. Mục tiêu giải pháp 2.....	109
3.3.2.Căn cứ triển khai giải pháp 2.....	110
3.3.3. Nội dung giải pháp về điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S trong công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.....	110
3.3.4. Dự kiến lộ trình áp dụng giải pháp 2 vào thực tế.....	122
3.3.5 Khái toán và nguồn kinh phí thực hiện giải pháp 2	123
3.3.6 Dự kiến hiệu quả, lợi ích giải pháp 2	124
3.3.7 Điều kiện và khuyến nghị triển khai giải pháp.....	126
3.4. Giải pháp 3: Xây dựng cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.	127
3.4.1. Mục tiêu giải pháp 3.....	127

3.4.2.Căn cứ triển khai giải pháp 3.....	127
3.4.3. Nội dung giải pháp về điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S trong Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.....	128
3.4.4. Dự kiến lộ trình áp dụng giải pháp 3 vào thực tế.....	129
3.4.5 Khái toán và nguồn kinh phí thực hiện giải pháp	130
3.4.6 Dự kiến hiệu quả, lợi ích giải pháp 3	130
3.4.7 Điều kiện và khuyến nghị triển khai giải pháp 3.....	131
Tiểu kết chương 3:.....	131
KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ.....	134
1. KẾT LUẬN	134
2. KIẾN NGHỊ.....	134
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO	137
PHỤ LỤC.....	140

DANH MỤC CÁC BẢNG

Số hiệu bảng	Tên bảng	Trang
2.1	Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty từ năm 2011-2015	63
2.2	Giá phòng thực tế trung bình trong 4 năm từ 2011 – 2015	68
2.3	Đánh giá thị phần một số khách sạn đồng hạng 4 sao tại Bãi Cháy năm 2015	70
2.4	Một số chỉ tiêu về tài chính của Công ty từ năm 2011 – 2015	71
2.5	Thống kê trình độ chuyên môn, độ tuổi bình quân năm 2015	75
2.6	Thống kê khách sạn từ 3 – 4 sao tại Hạ Long năm 2015	84
2.7	So sánh Khách sạn Grand Halong và các đối thủ cạnh tranh	85
3.1	Lộ trình áp dụng giải pháp 1 vào thực tế	106
3.2	Nguồn kinh phí dự kiến thực hiện giải pháp	107
3.3.	Thành phần thành lập ban 5S	111
3.4	Phân chia khu vực 5S và KAIZEN 113	113
3.5	Lộ trình hoàn thiện ứng dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	122
3.6	Nguồn kinh phí dự trù áp dụng KAIZEN và 5S	123
3.7	Lợi ích khi áp dụng 5S và KAIZEN tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	125
3.8	Quy định về thang điểm hàng tháng cho phòng ban thực hành 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	128
3.9	Tổng hợp mức khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích tốt về thực hành tốt tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	129
3.10	Lộ trình áp dụng giải pháp 3 vào thực tế	129
3.11	Nguồn kinh phí dự trù áp dụng giải pháp 3	129

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ, SƠ ĐỒ

Số hiệu hình vẽ	Tên hình	Trang
1.1	Mô hình cạnh tranh quốc gia	9
1.2	Mô hình năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp	11
1.3	Năm chữ cái đầu trong 5S	37
1.4	Mối liên hệ giữa nâng cao năng lực cạnh tranh và công cụ cải tiến KAIZEN và 5S	38
1.5	Chu trình thực hiện 5S	43
1.6	Các bước thực hiện KAIZEN	48
2.1	Sơ đồ cơ cấu tổ chức, bộ máy công ty	58
2.2	Biểu đồ cơ cấu khách tại công ty năm 2015	72
2.3	Biểu đồ trình độ chuyên môn của lao động công ty năm 2015	76
3.1	Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	98
3.2	Các bước thực hiện KAIZEN	105
3.3	Lợi ích giải pháp 1	108
3.4	Các bước tiến hành thực hiện 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	110
3.5	Các khẩu hiệu thực hiện 5S cần đặt các phòng ban tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long	117
3.6	Quy trình PDCA	121
3.7	Khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích tốt về thực hành tốt 5S tại hội nghị tổng kết cuối năm	129
3.8	Lợi ích giải pháp 3	131

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết và lý do chọn đề tài Luận văn

KAIZEN là từ khá thông dụng tại Nhật Bản, có nghĩa là “Cải tiến liên tục”. Đây là phương thức quản lý chất lượng phát sinh từ quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Nó đóng vai trò quan trọng trong sự phát triển bền vững, cải tiến năng suất, chất lượng sản phẩm và tăng khả năng cạnh tranh cho doanh nghiệp (DN). KAIZEN đã và đang được sử dụng phổ biến trên toàn thế giới.

KAIZEN hướng vào những hoạt động hiện tại có nhiều cơ hội để cải tiến, tích lũy những cải tiến nhỏ sẽ tạo ra sự biến đổi lớn, đột phá về công nghệ giúp thay đổi tích cực quá trình làm việc... KAIZEN đồng nghĩa với sự sáng tạo, hướng về con người và những nỗ lực của con người, áp dụng KAIZEN kết hợp với các công cụ như 5S (sàng lọc - sắp xếp - sạch sẽ - sẵn sóc - sẵn sàng), ISO 9000, TQM sẽ mang lại nhiều hiệu quả thiết thực cho doanh nghiệp, KAIZEN là hoạt động liên tục theo chu trình Deming PDCA.

Trong nền kinh tế thị trường việc các doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong sự cạnh tranh gay gắt là điều tất yếu. Hiện nay, du lịch được coi là ngành công nghiệp không khói đem lại nguồn thu rất lớn cho ngân sách Nhà nước, giải quyết được công ăn việc làm cho người lao động, góp phần bảo tồn và phát triển nền văn hoá mang đậm đà bản sắc dân tộc [11, tr 27]. Ngành du lịch phát triển mạnh mẽ, đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp kinh doanh du lịch ra đời hàng loạt. Sự phát triển về quy mô cũng như số lượng các doanh nghiệp du lịch đã tạo ra bước ngoặt trưởng thành của ngành du lịch, mặt khác tạo nên áp lực cạnh tranh rất lớn giữa các công ty hoạt động trong lĩnh vực du lịch. Chính vì vậy, để có thể tồn tại và phát triển được các công ty du lịch luôn luôn phải tìm mọi cách để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình so với các đối thủ cạnh tranh khác [8, tr 15].

KAIZEN và 5S - một công cụ quản lý, trước kia vốn chỉ được biết đến như một cách thức hỗ trợ quản lý sản xuất cho các doanh nghiệp và được ứng dụng phổ biến ở các nhà máy và công ty chuyên về sản xuất ở Nhật Bản. KAIZEN và 5S không chỉ là sự thay đổi và cải tiến nơi làm việc về mặt vật lý mà còn hình thành

thái độ và hành vi mới cho nhân viên và làm cho tất cả mọi người thấm nhuần ý thức kỷ luật mà nó còn tạo ra một môi trường làm việc có kỷ luật, sạch sẽ và có trật tự [8, tr 15]. Kết quả ứng dụng từ đây cho thấy những hạn chế/ách tắc trong việc vận hành công việc được giảm thiểu trông thấy và những vấn đề phát sinh đều được phát hiện sớm và giải quyết kịp thời. Bên cạnh đó, KAIZEN và 5S cũng góp phần làm gia tăng chất lượng cuộc sống cho nhân viên bởi vì nhân viên tiêu dùng thời gian ở nơi làm việc nhiều hơn là ở nhà. KAIZEN và 5S cũng giúp phát triển niềm hãnh diện và tinh thần đồng đội. 5S cũng làm cho nơi làm việc trở nên dễ dàng quản lý và giám sát hơn bởi vì không còn những vật thừa, lộn xộn gây cản trở cho hoạt động.

Là một công ty trực thuộc liên đoàn lao động tỉnh Quảng Ninh, công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long luôn là doanh nghiệp đi đầu, có uy tín trong lĩnh vực du lịch tại tỉnh Quảng Ninh: thuê phòng, dịch vụ ăn uống, dịch vụ lễ hành... Tuy nhiên trong thời gian qua với sự phát triển nhanh và mạnh mẽ của ngành du lịch tỉnh Quảng Ninh, công ty đã gặp phải rất nhiều sự cạnh tranh đến từ nhiều công ty du lịch, lễ hành khác trên địa bàn tỉnh, đặc biệt là các doanh nghiệp du lịch, lễ hành đến từ các quốc gia phát triển như Nhật Bản, Mỹ, Tập đoàn Sun group, Tập đoàn Khách sạn Mường Thanh... Chính vì vậy để có thể tồn tại và phát triển được công ty luôn luôn phải tìm mọi cách để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình so với các đối thủ cạnh tranh khác, KAIZEN và 5S được xem như là một công cụ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh không chỉ cho các doanh nghiệp sản xuất mà còn góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp dịch vụ. Với vai trò là một cán bộ tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long, với những mong muốn đóng góp một số đề xuất, giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh cho công ty.

Tác giả đã quyết định lựa chọn đề tài:

“Giải pháp về ứng dụng KAIZEN và 5S tại Công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long” làm đề tài nghiên cứu luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh của mình.

2. Mục đích, giới hạn và nhiệm vụ đề tài Luận văn

Mục đích nghiên cứu: Đề tài tiến hành nghiên cứu cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh tại các công ty du lịch, KAIZEN và 5S, đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long thông qua ứng dụng KAIZEN và 5S.

Giới hạn nghiên cứu: Phạm vi đề tài này chỉ giới hạn trong việc đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long bởi các công ty du lịch khác hoạt động trên địa bàn thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh.

Nhiệm vụ nghiên cứu:

- Nghiên cứu cơ sở lý luận về năng lực cạnh tranh tại các công ty hoạt động trong lĩnh vực du lịch: dịch vụ thuê phòng, ăn uống, lễ hành.
- Nghiên cứu KAIZEN và 5S, nội dung và cách ứng dụng KAIZEN và 5S tại các công ty dịch vụ du lịch.
- Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long giai đoạn 2011-2015.
- Đề xuất một số biện pháp nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long thông qua ứng dụng KAIZEN và 5S giai đoạn 2017 – 2020

3. Đối tượng nghiên cứu của đề tài luận văn.

- Đánh giá lại điều kiện của khách sạn trong điều kiện KD của khách sạn để áp dụng phương pháp quản lý mang lại năng suất.

- Điều kiện ứng dụng:

+ Để ứng dụng thành công KAIZEN và 5S thì chu trình PDCA là nguyên tắc cơ bản tạo ra KAIZEN, từng bước tiến đến tiêu chuẩn hóa theo lộ trình: chọn đề tài; lý do chọn đề tài; phân tích tình huống hiện tại; đặt mục tiêu, chương trình hành động; thực hiện; xác nhận kết quả; tiêu chuẩn hóa và lặp lại theo chu trình trên. Thông qua việc áp dụng chu trình PDCA, những tiêu chuẩn mới được tạo ra đòi hỏi

phải được tiếp tục xem xét lại và thay thế bằng tiêu chuẩn mới, hiệu quả hơn. KAIZEN đòi hỏi mỗi thành viên phải có thái độ nghi ngờ và thường xuyên xem xét lại cách làm hiện tại và tự hỏi liệu có cách làm nào tốt hơn nữa không; luôn biết cách đương đầu với những khó khăn, coi đó là cơ hội để cải tiến.

Đối tượng nghiên cứu: nâng cao năng lực cạnh tranh đối với hoạt động kinh doanh của công ty là: dịch vụ thuê phòng, dịch vụ ăn uống, dịch vụ lễ hành thông qua ứng dụng KAIZEN và 5S.

4. Phương pháp nghiên cứu trong Luận văn.

- Phương pháp nghiên cứu

- *Luận văn sử dụng các phương pháp:* Phương pháp phân tích; thống kê, so sánh, phương pháp thu thập và nghiên cứu các tài liệu có liên quan.

Ngoài ra, tác giả sử dụng các tài liệu, báo cáo của công ty TNHH MTV du lịch khách sạn công đoàn Hạ Long nhằm đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

5. Những đề xuất hoặc các giải pháp của Luận văn.

- Đề xuất các giải pháp sau:

+ Giải pháp 1: Xây dựng điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

+ Giải pháp 2: Lộ trình hoàn thiện ứng dụng KAIZEN và 5S ở công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

+ Giải pháp 3: Xây dựng cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

- Ngoài ra luận văn giúp đưa ra một số kiến nghị sau:

+ Cải tiến hiệu quả làm việc cho cán bộ, người lao động tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long thông qua ứng dụng KAIZEN và 5S.

+ Ứng dụng KAIZEN và 5S cho các hoạt động kinh doanh của công ty: dịch vụ ăn uống, thuê phòng, lễ hành... từ đó sẽ góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ

công ty, nâng cao năng lực cạnh tranh cho công ty so với các công ty khác hoạt động cùng lĩnh vực trên địa bàn thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh.

6. Kết cấu của Luận văn.

Ngoài phần mở đầu, kết luận và danh mục tài liệu tham khảo, luận văn được chia thành 03 chương:

Chương 1: Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long về KAIZEN VÀ 5S.

Chương 2: Thực trạng của công ty TNHH MTV khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long ứng dụng KAIZEN và 5S.

Chương 3: Giải pháp áp dụng KAIZEN và 5S vào Công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

Luận văn đề tài “*Giải pháp về ứng dụng KAIZEN và 5S tại Công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long*” đã hoàn thành với 122 trang, mục tiêu đề ra các giải pháp để ứng dụng **KAIZEN và 5S** vào lĩnh vực kinh doanh khách sạn, dịch vụ được trình bày ở các phần tiếp theo.

CHƯƠNG 1: NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA CÔNG TY TNHH MTV KHÁCH SẠN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN HẠ LONG VỀ KAZEN VÀ 5S

1.1. Một số khái niệm về nâng cao năng lực cạnh tranh

1.1.1. Khái niệm cạnh tranh, năng lực cạnh tranh và các cấp độ cạnh tranh

1.1.1.1. Cạnh tranh

“Cạnh tranh không phải chỉ cho trước mắt mà cả lâu dài”

Thuật ngữ “Cạnh tranh” được sử dụng rất phổ biến hiện nay trong nhiều lĩnh vực như kinh tế, thương mại, luật, chính trị, quân sự, sinh thái, thể thao. Theo nhà kinh tế học Michael Porter của Mỹ thì: Cạnh tranh (kinh tế) là giành lấy thị phần. Bản chất của cạnh tranh là tìm kiếm lợi nhuận, là khoản lợi nhuận cao hơn mức lợi nhuận trung bình mà doanh nghiệp đang có. Kết quả quá trình cạnh tranh là sự bình quân hóa lợi nhuận trong ngành theo chiều hướng cải thiện sâu dẫn đến hệ quả giá cả có thể giảm đi.

Cạnh tranh kinh tế là sự ganh đua giữa các chủ thể kinh tế (nhà sản xuất, nhà phân phối, bán lẻ, người tiêu dùng, thương nhân...) nhằm giành lấy những vị thế tạo nên lợi thế tương đối trong sản xuất, tiêu thụ hay tiêu dùng hàng hóa, dịch vụ hay các lợi ích về kinh tế, thương mại khác để thu được nhiều lợi ích nhất cho mình.

Ở góc độ thương mại, cạnh tranh là một trận chiến giữa các doanh nghiệp và các ngành kinh doanh nhằm chiếm được sự chấp nhận và lòng trung thành của khách hàng. Hệ thống doanh nghiệp tự do đảm bảo cho các ngành có thể tự mình đưa ra các quyết định về mặt hàng cần sản xuất, phương thức sản xuất, và tự định giá cho sản phẩm hay dịch vụ.

Cạnh tranh kinh tế là một quy luật kinh tế của sản xuất hàng hoá vì nó xuất phát từ quy luật giá trị của sản xuất hàng hoá. Trong sản xuất hàng hoá, sự tách biệt tương đối giữa những người sản xuất, sự phân công lao động xã hội tất yếu dẫn đến sự cạnh tranh để giành được những điều kiện thuận lợi hơn như gần nguồn nguyên liệu, nhân công rẻ, gần thị trường tiêu thụ, giao thông vận tải tốt, khoa học kỹ thuật

phát triển... nhằm giảm mức hao phí lao động cá biệt thấp hơn mức hao phí lao động xã hội cần thiết để thu được nhiều lãi. Khi còn sản xuất hàng hoá, còn phân công lao động thì còn có cạnh tranh [8, tr 15].

Mục đích của cạnh tranh là:

+ Tạo cho khách hàng ấn tượng về chất lượng dịch vụ, sản phẩm của bạn so với các đối thủ cạnh tranh hoặc loại bỏ những tác động của sản phẩm thay thế.

+ Quy trình làm việc là hình mẫu cho mọi người để đánh giá.

+ Tạo hình ảnh và thương hiệu.

Có nhiều biện pháp cạnh tranh: cạnh tranh giá cả (giảm giá) hoặc cạnh tranh phi giá cả (khuyến mãi, quảng cáo), hay cạnh tranh của một doanh nghiệp, một ngành, một quốc gia là mức độ mà ở đó, dưới các điều kiện về thị trường tự do và công bằng có thể sản xuất ra các sản phẩm hàng hóa và dịch vụ đáp ứng được đòi hỏi của thị trường, đồng thời tạo ra việc làm và nâng cao được thu nhập thực tế.

Một thuật ngữ có liên quan đến cạnh tranh là lợi thế cạnh tranh – là vị thế tương đối của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trên thị trường cho phép doanh nghiệp vượt qua được các lực lượng cạnh tranh để thu hút được khách hàng và khả năng duy trì và phát triển lợi thế đó. Khi nói đến lợi thế cạnh tranh, là nói đến lợi thế mà một doanh nghiệp, một quốc gia đang có và có thể có, so với các đối thủ cạnh tranh của họ. Lợi thế cạnh tranh là một khái niệm vừa có tính vi mô (cho doanh nghiệp), vừa có tính vĩ mô (ở cấp quốc gia). Ngoài ra còn xuất hiện thuật ngữ lợi thế cạnh tranh bền vững có nghĩa là doanh nghiệp phải liên tục cung cấp cho thị trường một giá trị đặc biệt mà không có đối thủ cạnh tranh nào có thể cung cấp được.

Từ những phân tích trên có thể khái quát sự cạnh tranh giữa các khách sạn: Đó là sự cạnh tranh giữa các khách sạn cùng cung cấp một loại sản phẩm, nhằm vào một đoạn thị trường mục tiêu và có quy mô, vị trí, thứ hạng, điều kiện kinh doanh như nhau.

Các khách sạn để có thể cạnh tranh đứng vững trên thị trường thì cần phải có các lợi thế tương đối và tuyệt đối so với các đối thủ cạnh tranh của mình. Lợi thế

cạnh tranh của một khách sạn có thể là vị trí, diện tích mặt bằng, quy mô, thứ hạng của khách sạn, các mối quan hệ của khách sạn với các nhà cung cấp và khách hàng, sản phẩm độc đáo...

Lợi thế cạnh tranh chính là điều kiện để cho một khách sạn có thể đứng vững trên thị trường, tồn tại và phát triển. Để tăng khả năng cạnh tranh, bắt buộc các khách sạn phải phân tích môi trường bên trong của doanh nghiệp mình để thấy được những lợi thế và những điểm hạn chế của mình so với đối thủ cạnh tranh, từ đó có các biện pháp thích hợp nâng cao khả năng cạnh tranh của khách sạn. Nhưng muốn phân tích môi trường bên trong khách sạn một cách đầy đủ, chính xác nhất, đưa ra các phương pháp giải quyết hữu hiệu nhất phải dựa trên cơ sở tìm hiểu, xem xét môi trường bên ngoài, thấy được cơ hội, thách thức đối với khách sạn của mình.

1.1.1.2. Năng lực cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là sự thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi nhuận ngày càng cao, bằng việc khai thác, sử dụng thực lực và lợi thế bên trong, bên ngoài nhằm tạo ra những sản phẩm, dịch vụ hấp dẫn người tiêu dùng để tồn tại và phát triển, thu được lợi nhuận ngày càng cao và cải tiến vị trí so với các đối thủ cạnh tranh trên thị trường.

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp được tạo ra từ thực lực của doanh nghiệp và là các yếu tố nội hàm của mỗi doanh nghiệp. Năng lực cạnh tranh không chỉ được tính bằng các tiêu chí về công nghệ, tài chính, nhân lực, tổ chức quản trị doanh nghiệp,... mà năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gắn liền với ưu thế của sản phẩm mà doanh nghiệp đưa ra thị trường. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp gắn với thị phần mà nó nắm giữ, cũng có quan điểm đồng nhất của doanh nghiệp với hiệu quả sản xuất kinh doanh...

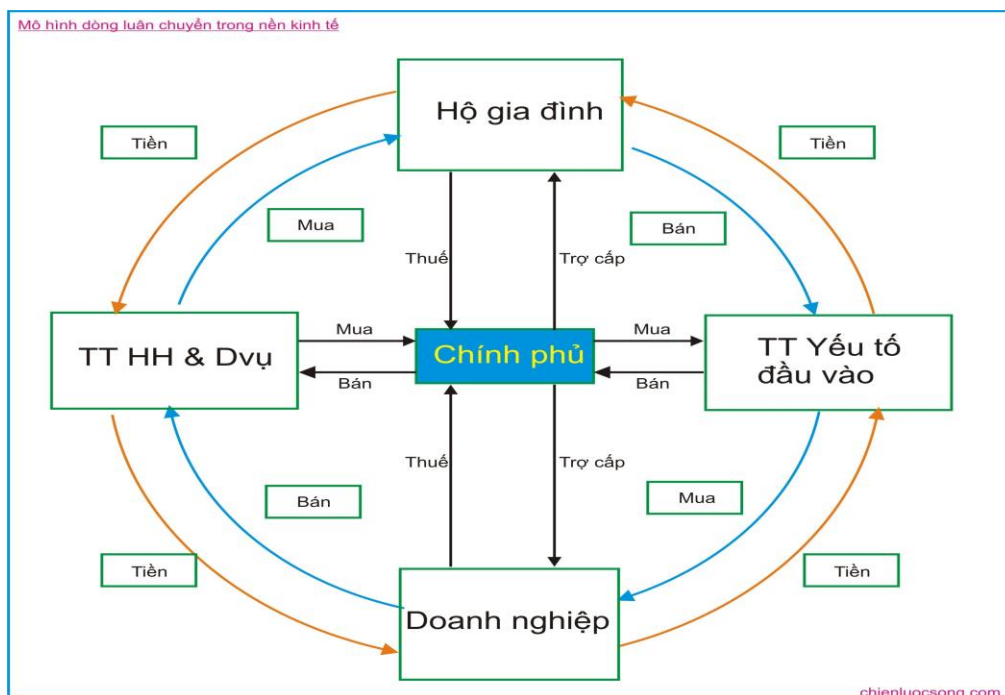
Năng lực cạnh tranh còn có thể được hiểu là khả năng tồn tại trong kinh doanh và đạt được một số kết quả mong muốn dưới dạng lợi nhuận, giá cả, lợi tức hoặc chất lượng các sản phẩm cũng như năng lực của nó để khai thác các cơ hội thị trường hiện tại và làm nảy sinh thị trường mới.

Hiện nay, một doanh nghiệp muốn có một vị trí vững chắc trên thị trường thì phải có một tiềm lực đủ mạnh để có thể cạnh tranh trên thị trường. Đó chính là năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp. Năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp chính là việc có được các lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ cạnh tranh để duy trì vị trí của nó một cách lâu dài trên thị trường cạnh tranh, đảm bảo một mức lợi nhuận ít nhất là bằng tỷ lệ đòi hỏi cho việc thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

1.1.1.3. Các cấp độ cạnh tranh

Năng lực cạnh tranh có thể được phân biệt dưới ba cấp độ: cấp độ quốc gia, cấp độ doanh nghiệp và cấp độ sản phẩm cụ thể. Tuy nhiên khi phân tích các cấp độ nào thì phải đặt nó trong mối liên quan tương đối mật thiết và ảnh hưởng với nhau giữa các cấp độ.

a) Năng lực cạnh tranh quốc gia



Hình 1.1: Mô hình cạnh tranh quốc gia (Nguồn: <http://chienluocsong.com>)

Theo cách tiếp cận của Diễn đàn kinh tế thế giới (WEF), năng lực cạnh tranh quốc gia là năng lực của nền kinh tế quốc dân nhằm đạt được và duy trì mức tăng trưởng cao trên cơ sở các chính sách, thể chế bền vững tương đối và đặc trưng kinh

tế khác [8, tr 15].

Một cách hiểu khác thì năng lực cạnh tranh quốc gia bao gồm nhiều yếu tố tác động đến khả năng của các doanh nghiệp trong quốc gia có lợi thế cạnh tranh trên thị trường thế giới và đó là cách nâng cao mức sống của người dân và thu nhập thực tế cho người dân quốc gia đó [8, tr 15]. Theo cách hiểu này thì năng lực cạnh tranh quốc gia là một khái niệm rộng được cấu thành bởi nhiều yếu tố. Năng lực cạnh tranh quốc gia phụ thuộc vào nhiều yếu tố nhưng chủ yếu là các nhóm nhân tố trụ cột như là thể chế (môi trường kinh doanh), hạ tầng, nền tảng tri thức và giáo dục cơ bản, nguồn lao động (giáo dục và đào tạo bậc cao), hiệu quả thị trường, sẵn sàng về công nghệ, trình độ kinh doanh và đổi mới.

Như vậy, năng lực cạnh tranh quốc gia có thể hiểu rằng là việc xây dựng môi trường kinh doanh nói chung, đảm bảo phân bổ hiệu quả nguồn lực nhằm duy trì tăng trưởng kinh tế cao và phát triển bền vững. Môi trường kinh doanh tốt và tạo ra một thị trường cạnh tranh hiệu quả trong nước có ý nghĩa lớn đến năng lực đổi mới công nghệ, trình độ và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Môi trường cạnh tranh thuận lợi sẽ giúp Nhà nước đề ra chủ trương chính sách phát triển cải thiện đầu tư, tăng cường hợp tác quốc tế và hội nhập ngày càng hiệu quả và có ảnh hưởng rất lớn tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

b) Năng lực cạnh tranh doanh nghiệp

Đối với các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn, dịch vụ ăn uống, du lịch, nghỉ dưỡng như công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long thì 05 yếu tố cạnh tranh của doanh nghiệp đó là:

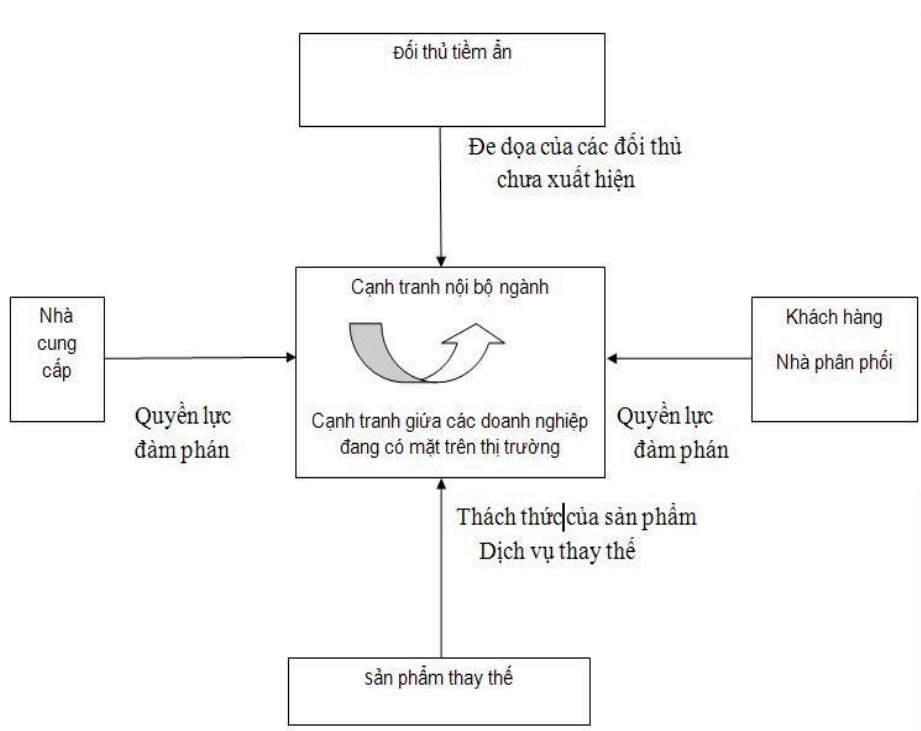
Đối thủ tiềm ẩn: Khách sạn đang xây dựng, khách sạn mới nổi ở Hạ Long: khách sạn của Vingroup, khách sạn cá thể....

Khách hàng và nhà phân phối: Đa dạng khách du lịch đến Hạ Long: khách du lịch từ châu á, châu âu... nhu cầu, sở thích khác nhau. Vì vậy khách sạn cần có chiến lược cụ thể, hướng đến khách du lịch cụ thể.

Nhà cung cấp: đến từ khách sạn, đối thủ cạnh tranh trực tiếp của khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long như khách sạn: Dream Hạ Long... Đây là những nhà cung cấp dịch vụ tương đồng mà công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn

Hạ Long đang cung cấp, với chất lượng dịch vụ tương đương nhau.

Sản phẩm thay thế: đến từ những khách sạn bình dân, khách sạn đẳng cấp 4* và 5*: cung cấp dịch vụ hoàn hảo hơn đối với khách sạn cùng cấp hoặc cung cấp với giá thành bình dân đó là khách sạn bình dân. Thay vì phải sử dụng dịch vụ đắt đỏ tại các khách sạn 2* và 3*.



(Nguồn: Michael Porter)

Hình 1.2: Mô hình năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thuật ngữ được dùng để nói đến các đặc tính cho phép một doanh nghiệp cạnh tranh một cách có hiệu quả với các doanh nghiệp khác nhờ có chi phí thấp hoặc sự vượt trội về công nghệ và kỹ thuật. Năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp là thể hiện thực lực và lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh trong việc thoả mãn tốt nhất các đòi hỏi của khách hàng để thu lợi ngày càng cao hơn [8, tr 19]. Để đánh giá năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, có thể sử dụng các chỉ tiêu định lượng (thị phần, doanh thu, lợi nhuận, số lượng khách, tiềm lực tài chính, các chỉ số hoạt động...) bên cạnh các chỉ tiêu định tính (năng lực quản lý, chiến lược, đội ngũ lao động...) dựa trên các yếu tố cấu thành năng lực cạnh tranh.

c) Năng lực cạnh tranh sản phẩm/dịch vụ

Kinh doanh khách sạn thuộc lĩnh vực du lịch và dịch vụ, năng lực cạnh tranh ở cấp độ sản phẩm cụ thể không được rõ nét như các lĩnh vực khác. Nhìn bề ngoài, sản phẩm chính của khách sạn là sản phẩm lưu trú và nói chung khi đã chuẩn hóa sản phẩm chính là sản phẩm lưu trú (đêm ngủ) thì sự khác biệt giữa các sản phẩm chính nhìn bề ngoài không nhiều. Khác với các ngành sản xuất vật chất, khách hàng muốn tiêu dùng sản phẩm phải tới nơi sản xuất để tiêu dùng - tức là phải đến khách sạn để tiêu dùng dịch vụ chứ không thể đóng gói chuyên sản phẩm đêm ngủ sang các thị trường khác như các ngành khác. Chính vì đặc thù này mà khi đánh giá năng lực cạnh tranh khách sạn ở cấp độ sản phẩm chúng ta cần phân tích các yếu tố trong khuôn khổ từng khách sạn. Mặt khác cũng cần nhận thấy sản phẩm mà khách sạn cung cấp là sự tổng hợp của tất cả các yếu tố như vị trí, khung cảnh, con người, phòng ngủ, đồ ăn thức uống. Chính vì vậy, trong một số trường hợp, cả khách sạn là một sản phẩm trọn vẹn. [28 tr 56-57]

Tuy nhiên, trong một vùng thì những sản phẩm lưu trú khách sạn vẫn là những sản phẩm có nhu cầu co giãn lớn. Nếu giá của một sản phẩm tăng lên và làm cho nhu cầu đối với sản phẩm khác cũng tăng lên, thì hai sản phẩm đó là hoàn toàn thay thế nhau được. Ví dụ nếu cùng là sản phẩm nghỉ biển nhiệt đới thì đối với du khách châu Âu thì việc khách sạn ở biển Thái Lan quá cao thì du khách sẽ chuyển sang đi nghỉ tại các khách sạn tương đương tại Việt Nam hoặc các quốc gia khác trong khu vực Đông Nam Á. Mặc dù sản phẩm khách sạn là sản phẩm phát sinh trong trong quá trình đi du lịch của khách, tức là việc chọn ở khách sạn nào thường xuất hiện sau việc du khách quyết định chọn đi nghỉ hoặc đi làm việc ở đâu. Mà việc quyết định đi nghỉ hoặc làm việc ở đâu do rất nhiều yếu tố chi phối chứ không đơn giản là do năng lực cạnh tranh của khách sạn mang lại.

1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh trong doanh nghiệp**1.2.1. Các nhân tố nội bộ doanh nghiệp****1.2.1.1. Vị trí, không gian kiến trúc và cơ sở vật chất kỹ thuật**

Đánh giá năng lực cạnh tranh của một khách sạn, trước hết cần xem xét,

đánh giá về vị trí, không gian kiến trúc của khách sạn đó, vì đây là yếu tố quan trọng đối với việc kinh doanh khách sạn. Khách sạn càng gần các trung tâm du lịch, gần những nơi có phong cảnh đẹp, thuận tiện giao thông, không gian thông thoáng, có thể dừng đỗ được nhiều xe du lịch càng có lợi thế cạnh tranh.

Cùng với vị trí, không gian kiến trúc, mức độ hiện đại và tiện lợi của cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn quyết định thứ bậc của khách sạn, từ đó quyết định đối tượng khách đến với khách sạn. Hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật thường được đánh giá theo yêu cầu cơ bản về mức độ tiện nghi, về thẩm mỹ, an toàn.

Về mức độ tiện nghi, các hệ số được sử dụng dựa trên các thành phần cụ thể, các thành phần đó có tương xứng với chất lượng và phù hợp về mặt kỹ thuật chất lượng của chính thành phần đó hay không. Ví dụ như các hệ số trang thiết bị, số lượng nhà hàng, bể bơi, sân tennis, quy mô bộ phận lưu trú, diện tích phòng, diện tích sử dụng chung, bãi đỗ xe, khu vệ sinh, quầy bán hàng, số lượng, chủng loại và xuất xứ trang thiết bị nội thất trong phòng...

1.2.1.2. Chất lượng, sự đa dạng và tiện ích của sản phẩm - dịch vụ

Theo tiêu chuẩn ISO 8402 (TCVN 5814-94) định nghĩa: “Chất lượng là toàn bộ những đặc trưng của một sản phẩm hoặc của một dịch vụ có khả năng làm thỏa mãn những yêu cầu đã đặt ra hoặc tiềm ẩn” [11, tr 222]. Doanh nghiệp thông thường có nhiều loại khách hàng khác nhau, do đó để thỏa mãn những yêu cầu khác nhau của khách, nâng cao chất lượng sản phẩm phải được xem như là một định hướng chiến lược kinh doanh cơ bản của doanh nghiệp.

Sản phẩm của khách sạn là dịch vụ. Chất lượng dịch vụ là kết quả của một quá trình đánh giá tích lũy của khách hàng dựa trên sự so sánh giữa chất lượng mong đợi (hay dự đoán) và mức độ chất lượng khách hàng đã nhận được. Chất lượng dịch vụ luôn được so sánh với mức độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng sau khi đã tiêu dùng dịch vụ. Khách hàng sẽ thất vọng nếu sự cảm nhận của họ thấp hơn sự mong chờ mà họ có trước đó. Như vậy mục tiêu mà các doanh nghiệp khách sạn phải đạt được là thiết kế một mức cung cấp dịch vụ ở mức độ cao hơn so với những gì khách hàng kỳ vọng. Chất lượng dịch vụ

khách sạn, theo cách tiếp cận từ góc độ người tiêu dùng, chính là mức độ thỏa mãn của khách hàng của khách sạn. Chất lượng dịch vụ của khách sạn chủ yếu ở dịch vụ buồng phòng và dịch vụ ăn uống. Tuy nhiên nó vừa được tạo bởi riêng biệt đối với từng dịch vụ đồng thời nó là tổng hợp các dịch vụ bổ sung, tổng hợp các khâu, các quá trình. Từ khi tiếp thị đến khi đón tiếp, phục vụ ăn, nghỉ, sử dụng các dịch vụ khác của khách sạn.

Chất lượng dịch vụ khách sạn khó đo lường và đánh giá. Bởi vì sản phẩm của khách sạn là dịch vụ trọn gói, gồm bốn thành phần cơ bản: phương tiện thực hiện, hàng hóa bán kèm, dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn. Trong đó hai thành phần dịch vụ hiện và dịch vụ ẩn phụ thuộc vào sự cảm nhận của người tiêu dùng, không có thước đo mang tính quy ước.

Chất lượng dịch vụ khách sạn chỉ được đánh giá chính xác qua cảm nhận của người tiêu dùng trực tiếp sản phẩm của khách sạn. Nếu sự cảm nhận của khách hàng về việc cung cấp dịch vụ của khách sạn càng tốt thì tức là khách hàng cảm nhận mức độ thỏa mãn càng cao. Những người không trực tiếp tiêu dùng sản phẩm của khách sạn sẽ không cảm nhận được một cách chính xác chất lượng của sản phẩm khách sạn.

Trong kinh doanh khách sạn chất lượng dịch vụ là tiêu chí quan trọng khi đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn, vì suy cho cùng, tất cả các yếu tố về cơ sở vật chất, kỹ thuật, về trình độ quản lý, chất lượng nguồn nhân lực đều nhằm tạo ra chất lượng sản phẩm dịch vụ tốt nhất, đáp ứng nhu cầu của khách hàng.

Chất lượng sản phẩm dịch vụ khách sạn là vấn đề cấp thiết mang tính sống còn của doanh nghiệp khách sạn. Việc nâng cao chất lượng dịch vụ khách sạn giúp gia tăng lợi nhuận vì nó giúp cho khách sạn giữ chân khách hàng cũ đã có, làm họ quay lại sử dụng sản phẩm dịch vụ của khách sạn nhiều lần và thuyết phục thêm những khách hàng mới. Điều đó giảm thiểu chi phí marketing, quảng cáo, giảm chi giá thành sản phẩm cho khách sạn; tăng thị phần và duy trì tốc độ tăng trưởng về chỉ tiêu khách, làm tăng doanh thu cho khách sạn; khuyến khích trưng uy tín cho thương hiệu khách sạn; làm tăng khả năng cạnh tranh và tăng giá bán một cách hợp lý trên

thị trường.

Mong muốn của khách hàng là lựa chọn sản phẩm – dịch vụ phù hợp với nhu cầu sử dụng và khả năng thanh toán, do đó sản phẩm – dịch vụ càng đa dạng về chủng loại, nhiều tiện ích càng có lợi thế cạnh tranh. Đối với sản phẩm – dịch vụ khách sạn sự đa dạng thể hiện ở các mức độ yêu cầu về: kiến trúc khách sạn, số lượng, chất lượng trang thiết bị và các dịch vụ; tiện nghi, phương tiện phục vụ; các dịch vụ bổ sung trong khách sạn...

1.2.1.3. Giá cả sản phẩm - dịch vụ

Giá cả là sự biểu hiện bằng tiền của giá trị sản phẩm mà người bán hay doanh nghiệp dự tính có thể nhận được từ người mua thông qua việc trao đổi sản phẩm trên thị trường. Giá cả là tín hiệu tin cậy phản ánh tình hình biến động trên thị trường. Nếu tiêu chuẩn của giá trị là lợi ích kinh tế thì sự chấp nhận một mức giá phụ thuộc rất lớn vào sự xét đoán lợi ích mà các thành viên tham gia trao đổi đánh giá về mức giá đó.

Giá là một trong các công cụ quan trọng trong cạnh tranh thường được sử dụng trong giai đoạn đầu của doanh nghiệp khi doanh nghiệp bước vào một thị trường mới... Ví dụ, để thăm dò thị trường các doanh nghiệp đưa vào thị trường mức giá thấp và sử dụng mức giá đó để phá kênh phân phối của đối thủ cạnh tranh. Cạnh tranh bằng giá cả thường được thể hiện qua các biện pháp: kinh doanh với chi phí thấp; bán với mức giá hạ và mức giá thấp.

Mức giá có vai trò cực kỳ quan trọng trong cạnh tranh. Nếu như chênh lệch về giá giữa doanh nghiệp và đối thủ cạnh tranh lớn hơn chênh lệch về giá trị sử dụng sản phẩm – dịch vụ của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh thì doanh nghiệp đã đem lại lợi ích cho người tiêu dùng lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh. Vì lẽ đó sản phẩm – dịch vụ của doanh nghiệp sẽ ngày càng chiếm được lòng tin của người tiêu dùng và cũng có nghĩa là sản phẩm của doanh nghiệp có vị trí cạnh tranh ngày càng cao.

Để đạt được mức giá thấp doanh nghiệp cần phải xem xét khả năng hạ giá sản phẩm – dịch vụ của mình. Có càng nhiều khả năng hạ giá sẽ có nhiều

lợi thế so với đối thủ cạnh tranh. Khả năng hạ giá phụ thuộc vào các yếu tố: chi phí về kinh tế thấp; khả năng bán hàng tốt, do đó có khối lượng bán lớn; khả năng về tài chính tốt.

Như trên đã trình bày, hạ giá là phương pháp cuối cùng mà doanh nghiệp sẽ thực hiện trong cạnh tranh bởi hạ giá ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Vì vậy, doanh nghiệp cần phải lựa chọn thời điểm thích hợp để tiến hành sử dụng giá cả làm vũ khí cạnh tranh. Như thế doanh nghiệp cần phải kết hợp nhuần nhuyễn giữa giá cả và các bộ phận về chiết khấu với những phương pháp bán mà doanh nghiệp đang sử dụng, với những phương pháp thanh toán, với xu thế, trào lưu của người tiêu dùng. Đồng thời, do đặc điểm ở từng vùng thị trường khác nhau là khác nhau nên doanh nghiệp cũng cần phải có những chính sách giá hợp lý ở từng vùng thị trường.

Quyết định về giá cả có tác động nhanh chóng đến thị trường, tác động đến doanh thu, chi phí, lợi nhuận, thị phần và tính cạnh tranh của sản phẩm. Do vậy, quyết định về giá là một quyết định có tầm quan trọng nhất trong các quyết định kinh doanh.

Cạnh tranh về giá cả thường được thể hiện qua các chính sách định giá:

- Chính sách định giá thấp.
- Chính sách định giá ngang giá thị trường.
- Chính sách định giá cao.
- Chính sách định giá phân biệt.
- Chính sách bán phá giá.

Mức giá có vai trò cực kỳ quan trọng trong cạnh tranh. Trong lực lượng tương quan với giá trị khách hàng mong đợi, nếu khoảng cách giữa giá và giá trị càng nhỏ thì doanh nghiệp càng có nhiều lợi thế cạnh tranh. Do đó doanh nghiệp cũng dần chiếm được lòng tin người tiêu dùng và cũng có nghĩa là vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp ngày càng cao. Tuy nhiên hạ giá ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp, do đó khi sử dụng chiến lược giá làm vũ khí cạnh tranh

trên thị trường doanh nghiệp cần phải lựa chọn thời điểm thích hợp nhằm hạn chế ảnh hưởng xấu của chính sách này.

1.2.1.4. Thị phần

Thị phần sản phẩm của doanh nghiệp = Sản lượng bán ra/ Tổng sản lượng của thị trường. Thị phần sản phẩm của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh mạnh nhất = Sản lượng sản phẩm bán ra của doanh nghiệp/Sản lượng sản phẩm bán ra của đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Thị phần nhìn từ góc độ khách sạn, gồm thị phần chia đều và thị phần thực tế.

+ Thị phần chia đều: Cho thấy sự hiện diện của khách sạn trên một thị trường xác định. Thị phần chia đều của một khách sạn bằng tổng số phòng thực tế đưa vào sử dụng/tổng số phòng thực tế đưa vào kinh doanh của nhóm các khách sạn cạnh tranh với nhau.

+ Thị phần thực tế: Cho thấy với số lượng bán phòng. Dịch vụ thực hiện được trong một thị trường nhất định, phần của khách sạn thế nào? Thị phần thực tế cho thấy lượng khách hàng khách sạn thực sự có được, phản ánh hiệu quả nỗ lực marketing của khách sạn cũng như của đối thủ cạnh tranh. Thị phần thực tế của một khách sạn bằng tổng số ngày phòng thực hiện của khách sạn /tổng số ngày phòng thực hiện của thị trường.

Các chỉ tiêu để đánh giá hiệu quả kinh doanh của một khách sạn so với các khách sạn đối thủ cạnh tranh là: Hệ số chiếm lĩnh thị trường, hệ số giá ngày phòng trung bình, hệ số tạo doanh thu, doanh thu trên một phòng đưa vào sử dụng.

1.2.1.5. Năng lực tài chính và hiệu quả hoạt động kinh doanh

Tình hình tài chính tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh và hiệu quả kinh doanh trong mọi giai đoạn phát triển của khách sạn. Mọi hoạt động đầu tư, mua sắm, dự trữ, lưu kho cũng như khả năng thanh toán của khách sạn ở mọi thời điểm đều phụ thuộc vào khả năng tài chính của nó. Tiềm lực tài chính mạnh và hoạt động quản lý tài chính có hiệu quả sẽ giúp doanh nghiệp khẳng định vị thế của mình trên thị trường, mở rộng thị trường, tăng thị phần của doanh nghiệp.

Khi đánh giá tình hình tài chính, người ta thường dùng các chỉ tiêu như:

tiềm lực vốn, tổng doanh thu, lợi nhuận, thu nhập từ đầu tư...

- **Tiềm lực vốn:** nếu doanh nghiệp có lượng vốn đầu tư lớn thì quá trình đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, mua sắm máy móc thiết bị kỹ thuật đến thiết lập hệ thống phân phối, hệ thống các cửa hàng trưng bày sản phẩm, giới thiệu sản phẩm. Doanh nghiệp muốn chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu thị trường, tăng thị phần, mở rộng quy mô sản xuất thì doanh nghiệp cần có lượng vốn lớn. Nói cách khác nếu doanh nghiệp càng lớn mạnh, lượng vốn càng lớn thì doanh nghiệp càng có nhiều cơ hội kinh doanh có hiệu quả và nâng cao năng lực cạnh tranh.

- **Tổng doanh thu:** Tổng doanh thu của một khách sạn bao gồm tất cả các khoản tiền thu được từ việc tiêu thụ sản phẩm dịch vụ của khách sạn trong kỳ phân tích. Tổng doanh thu phản ánh quy mô kinh doanh của doanh nghiệp trên thị trường. Ngoài ra thông qua cơ cấu doanh thu của mỗi chủng loại dịch vụ, có thể đánh giá khả năng kinh doanh của khách sạn, hoạch định chiến lược kinh doanh, hoàn thiện chính sách sản phẩm, định hướng thay đổi cơ cấu dịch vụ theo hướng tăng tỷ trọng doanh thu của dịch vụ bổ sung và dịch vụ ăn uống trong kinh doanh khách sạn nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và tạo lợi thế cạnh tranh.

$$\text{Tổng doanh thu} = \text{Doanh thu dịch vụ buồng} + \text{Doanh thu dịch vụ ăn uống} + \text{Doanh thu dịch vụ bổ sung} + \text{Các nguồn thu nhập khác (thu nhập chênh lệch tỷ giá, lãi từ tài khoản của khách sạn tại ngân hàng)}$$

- **Tổng lợi nhuận:** Chỉ tiêu này cho biết mức độ hiệu quả khi sử dụng các yếu tố chi phí đầu vào (vật tư, lao động) trong một quy trình sản xuất của khách sạn.

$$\text{Tổng lợi nhuận} = (\text{Doanh số} - \text{Trị giá hàng đã bán tính theo giá mua})$$

Trong thực tế khi muốn xem các chi phí này có cao quá hay không là đem so sánh chỉ tiêu tổng lợi nhuận của một khách sạn với các khách sạn cạnh tranh. Nếu chỉ tiêu tổng lợi nhuận của các khách sạn đối thủ cạnh tranh cao hơn, thì khách sạn cần có giải pháp tốt hơn trong việc kiểm soát các chi phí đầu vào.

- **Lợi nhuận hoạt động:** Chỉ tiêu này cho biết việc sử dụng hợp lý các yếu tố trong quá trình sản xuất kinh doanh để tạo ra lợi nhuận cho khách sạn.

Trên thực tế mức lợi nhuận ròng giữa các ngành là khác nhau, còn trong bản

thân ngành khách sạn thì khách sạn nào quản lý và sử dụng các yếu tố đầu vào (vốn, nhân lực..) tốt hơn thì sẽ có hệ số lợi nhuận ròng cao hơn.

- Thu nhập trên đầu tư (ROI): Được sử dụng để xác định mức độ ảnh hưởng của biên lợi nhuận so với doanh thu và tổng tài sản.

$$ROI = (\text{Thu nhập ròng} / \text{Doanh số bán}) \times (\text{Doanh số bán} / \text{Tổng tài sản}).$$

Mục đích của việc sử dụng chỉ tiêu ROI là để so sánh cách thức tạo lợi nhuận của một khách sạn và cách thức khách sạn sử dụng tài sản để tạo doanh thu. Nếu tài sản được sử dụng có hiệu quả, thì thu nhập và thu nhập trên đầu tư sẽ cao.

Ngoài ra, để đánh giá và so sánh tiềm lực tài chính và hiệu quả sử dụng vốn giữa các khách sạn với nhau, người ta thường sử dụng các chỉ số về hiệu suất sử dụng vốn (bằng tổng doanh thu/tổng vốn); chỉ số về hiệu suất sử dụng vốn cố định (tổng doanh thu/tổng chi phí cố định); hiệu suất sử dụng vốn lưu động (tổng doanh thu/tổng vốn lưu động)

1.2.1.6. Năng lực quản lý và chất lượng của nguồn nhân lực

Trình độ, năng lực quản lý và chất lượng đội ngũ lao động được đánh giá thông qua các chỉ tiêu về: số lượng lao động; chất lượng lao động theo ngành nghề, giới tính, tuổi, trình độ đào tạo...

Ngoài ra, chất lượng đội ngũ lao động được đánh giá qua chương trình quản trị nhân sự của khách sạn, đội ngũ lao động có đủ tiêu chuẩn về hình thức, trình độ hiểu biết, kinh nghiệm... Việc đánh giá trình độ kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên trong một khách sạn tương đối khó khăn do đặc điểm chất lượng lao động trong ngành dịch vụ không chỉ phụ thuộc vào kỹ năng nghề nghiệp mà còn phụ thuộc vào thái độ và ý thức của người lao động.

1.2.2. Các nhân tố bên ngoài

1.2.2.1. Các nhân tố kinh tế

Các nhân tố chủ yếu mà nhiều doanh nghiệp thường phân tích là tốc độ tăng trưởng của nền kinh tế, lãi suất, tỷ giá hối đoái và tỷ lệ lạm phát. Tốc độ tăng trưởng khác nhau của nền kinh tế trong các giai đoạn thịnh vượng, suy thoái, phục hồi sẽ ảnh hưởng đến chi tiêu dùng. Khi nền kinh tế ở giai đoạn có tốc độ tăng trưởng cao

sẽ tạo nhiều cơ hội cho đầu tư mở rộng hoạt động của các doanh nghiệp. Ngược lại, khi nền kinh tế sa sút, suy thoái dẫn đến giảm chi phí chi tiêu dùng đồng thời làm tăng các lực lượng cạnh tranh. Mức lãi suất sẽ quyết định đến mức cầu cho các sản phẩm doanh nghiệp. Chính sách tiền tệ và tỷ giá hối đoái cũng có thể tạo ra một vận hội tốt nhưng có thể sẽ là những nguy cơ cho sự phát triển của cho doanh nghiệp.

Môi trường kinh tế có thể mang lại cơ hội hoặc thách thức đối với hoạt động của doanh nghiệp. Nếu nền kinh tế tăng trưởng với tốc độ cao sẽ tác động đến việc tăng thu nhập của các tầng lớp dân cư dẫn đến tăng khả năng thanh toán cho các nhu cầu. Điều này dẫn tới đa dạng hoá các loại cầu và tổng cầu của nền kinh tế có xu hướng tăng. Như vậy trong chiến lược kinh doanh của mình, các nhà quản lý phải xem xét, phân tích, đánh giá thực trạng nền kinh tế trong nước và thế giới và triển vọng của nó. Sự đánh giá này sẽ giúp cho công tác xây dựng chiến lược giá dịch vụ, chiến lược sản phẩm phù hợp với khả năng kinh tế là yếu tố quan trọng và quyết định đến công tác xây dựng chiến lược kinh doanh Khách sạn. Bởi vì kinh tế quyết định đến khả năng thanh toán của du khách. Như vậy trong chiến lược kinh doanh Khách sạn của mình, các nhà quản lý phải xem xét, phân tích, đánh giá thực trạng nền kinh tế trong nước và thế giới và triển vọng của nó. Sự đánh giá này sẽ giúp cho công tác xây dựng giá phòng trong Khách sạn phù hợp với khả năng thanh toán của Khách sạn du lịch. Trong những năm tới, Việt Nam vẫn sẽ là điểm đến hấp dẫn đối với đầu tư nước ngoài.

1.2.2.2. Các nhân tố chính trị, pháp luật

Đảm bảo an ninh, chính trị ổn định luôn là điều kiện quan trọng để phát triển kinh tế bền vững ở mỗi quốc gia. Đặc biệt trong lĩnh vực du lịch, điều kiện đảm bảo an ninh phải đặt nên hàng đầu do đặc thù của dịch vụ du lịch là đưa đến cho du khách sự nghỉ ngơi, thư giãn, thoải mái. Tình hình chính trị ổn định, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp sẽ thu hút nhiều du khách, sẽ tạo điều kiện cho du lịch phát triển.

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố luật pháp. Việc ban hành hệ thống luật pháp đưa vào đời sống và chất lượng hoạt động của các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế tốt là điều kiện đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có

cơ hội cạnh tranh lành mạnh và ngược lại.

Hệ thống luật pháp được xây dựng và hoàn thiện sẽ là cơ sở kinh doanh ổn định. Các luật, chính sách quy định của nhà nước có ảnh hưởng tới ngành kinh doanh khách sạn là: Luật doanh nghiệp; Luật Dân sự; Luật du lịch; Luật nhập cảnh, xuất cảnh, quá cảnh, cư trú của người nước ngoài tại Việt Nam; Bộ Luật Lao động, các chính sách về lao động, tiền lương...

1.2.2.3. Các nhân tố văn hoá - xã hội

Nguồn tài nguyên du lịch nhân văn của địa phương; phong tục, tập quán, quan niệm, sở thích, thói quen sinh hoạt, tiêu dùng và các yếu tố thuộc văn hóa của người dân từng vùng, miền, mỗi quốc gia có ảnh hưởng trực tiếp đến ngành kinh doanh du lịch nói chung, kinh doanh khách sạn nói riêng. Do đó mỗi doanh nghiệp cần xác định đối tượng khách hàng để có các sản phẩm, dịch vụ phù hợp với phong tục, tập quán, quan niệm, sở thích, thói quen sinh hoạt, tiêu dùng.

1.2.2.4. Các nhân tố tự nhiên

Các nhân tố tự nhiên bao gồm: các nguồn lực tài nguyên thiên nhiên, các điều kiện về địa lý... ảnh hưởng tới nguồn lực đầu vào đối với các nhà sản xuất và vấn đề tiêu thụ sản phẩm đầu ra của doanh nghiệp. Đặc biệt đối với ngành du lịch, ngành kinh doanh khách sạn tài nguyên du lịch thiên nhiên có ý nghĩa đặc biệt quan trọng.

Điều kiện tự nhiên ảnh hưởng ở các mức độ khác nhau, cường độ khác nhau với từng doanh nghiệp ở các địa điểm khác nhau và nó tác động đến doanh nghiệp theo cả hai xu hướng: tích cực và tiêu cực. Do vậy, tìm hiểu và nắm rõ đặc điểm của các yếu tố tự nhiên sẽ giúp các doanh nghiệp chủ động hơn trong việc xây dựng kế hoạch sản xuất và kinh doanh của mình.

Ngoài ra còn các yếu tố khác, đó là tổng thể các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp tới môi trường kinh doanh của doanh nghiệp, phản ánh năng lực của nhà nước, của chính phủ trong việc xây dựng một môi trường kinh doanh nói chung nhằm đảm bảo việc phân bổ hiệu quả nguồn lực nhằm duy trì tăng trưởng kinh tế cao và phát triển bền vững. Môi trường kinh doanh tốt sẽ tạo ra thị trường cạnh

tranh hiệu quả và tạo tiền đề cho doanh nghiệp nâng cao năng lực đổi mới công nghệ, trình độ và hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Nhất là trong thời đại hiện nay khi mà cuộc cạnh tranh gay gắt không chỉ diễn ra giữa sản phẩm với sản phẩm, doanh nghiệp với doanh nghiệp mà còn diễn ra gay gắt giữa các quốc gia trong việc hoạch định chính sách và chiến lược phát triển nhằm phát huy nội lực và thu hút nguồn lực từ bên ngoài.

1.2.2.5. Môi trường cạnh tranh của ngành

Theo quan niệm truyền thống, một ngành được hiểu là tổng hợp các doanh nghiệp mà hoạt động sản xuất kinh doanh có những đặc trưng kỹ thuật giống nhau hoặc tương tự nhau. Một ngành (sản phẩm hay dịch vụ) là một nhóm doanh nghiệp sản xuất những sản phẩm hay dịch vụ mà những sản phẩm dịch vụ này cạnh tranh trực tiếp với nhau. Ngành còn được định nghĩa là một nhóm những công ty chào bán một sản phẩm hay một lớp sản phẩm có thể hoàn toàn thay thế nhau được. Ví dụ trong ngành kinh doanh lưu trú thì các sản phẩm có thể thay thế nhau được chính là các loại hình lưu trú khác nhau trong cùng một địa điểm hoặc một vùng. Ví dụ như resort, khách sạn, nhà nghỉ, khu du lịch,... Cạnh tranh trong nội bộ ngành là sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp cùng sản xuất và tiêu thụ một loại hàng hóa, dịch vụ nào đó.

Cạnh tranh trong nội bộ ngành hình thành giá cả thị trường thống nhất đối với hàng hóa dịch vụ cùng loại trên cơ sở giá trị xã hội của hàng hóa dịch vụ đó. Trong cuộc cạnh tranh này, các doanh nghiệp sẽ thôn tính lẫn nhau. Những doanh nghiệp chiến thắng sẽ mở rộng phạm vi hoạt động của mình trên thị trường, những doanh nghiệp thua cuộc sẽ phải thu hẹp kinh doanh, thậm chí phá sản.

Năng lực cạnh tranh ngành là năng lực duy trì hay gia tăng thị phần thông qua chi phí thấp hoặc các đặc tính sản phẩm của các doanh nghiệp trong ngành với các doanh nghiệp trong các ngành tương tự tại các quốc gia khác. Năng lực cạnh tranh của ngành phụ thuộc vào nhiều yếu tố do ngành quyết định và các yếu tố do Chính phủ quyết định.

Kinh doanh khách sạn là một ngành kinh doanh dịch vụ nằm trong chuỗi giá

trị chung của ngành Du lịch. Kinh doanh khách sạn là một bộ phận không thể tách rời của kinh doanh du lịch nói chung. Nhưng kinh doanh khách sạn chỉ phát triển khi các điểm đến du lịch và các hoạt động kinh doanh lữ hành phát triển. Năng lực cạnh tranh của khách sạn trong một vùng hoặc một điểm đến, suy cho cùng là việc đón được nhiều du khách tạo ra lợi nhuận cao một cách bền vững. Thu được lợi nhuận cao và bền vững phụ thuộc rất lớn vào hoạt động của các doanh nghiệp lữ hành và sự phát triển của một điểm đến du lịch.

Do vậy các yếu tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của ngành Du lịch có ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh khách sạn ở cấp độ ngành, bao gồm:

+ *Sức ép của các đối thủ cạnh tranh*

- Đối thủ cạnh tranh hiện tại: Hiện nay, với cơ chế kinh tế thị trường, đã làm cho số lượng doanh nghiệp cùng tham gia kinh doanh một sản phẩm, dịch vụ ngày càng nhiều. Điều đó cũng có nghĩa là một doanh nghiệp phải trực tiếp đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt về một sản phẩm, một nhóm sản phẩm, dịch vụ trên thị trường.

- Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn: Đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn là những đối thủ chưa xuất hiện trên thị trường nhưng sẽ có tác động rất lớn tới năng lực cạnh tranh sản phẩm của doanh nghiệp nếu như nó xuất hiện. Việc nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn rất cần thiết trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn có thể ở tầm các doanh nghiệp nhưng cũng có thể ở tầm quốc gia. Nếu nắm bắt được các đối thủ cạnh tranh tiềm ẩn thì doanh nghiệp sẽ có các đối sách hợp lý để giữ và phát triển thị phần của mình.

+ *Khách hàng*

Trong nền kinh tế thị trường hiện nay, khách hàng là một nhân tố có ảnh hưởng quyết định đến lượng hàng hoá tiêu thụ. Ngoài những yếu tố về nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng thì tình hình thu nhập của khách hàng cũng là một yếu tố ảnh hưởng đến nhu cầu về sản phẩm có chất lượng tốt, mẫu mã đẹp... Khách hàng và nhu cầu của họ quyết định đến quy mô, cơ cấu, nhu cầu thị trường của doanh nghiệp và là yếu tố quan trọng hàng đầu khi hoạch định kế hoạch sản xuất kinh

doanh trong doanh nghiệp.

+ *Nhà cung ứng*

Những nhà cung ứng có thể được coi là một áp lực đe dọa khi họ có khả năng tăng giá bán đầu vào hoặc giảm chất lượng của các sản phẩm dịch vụ mà họ cung cấp.

Trong ngành kinh doanh khách sạn, mặc dù là ngành có rào cản cao do cần một lượng vốn đầu tư lớn và mạng lưới đối tác các nhà cung cấp rộng, các khách sạn vẫn thường phải đối mặt với sự xuất hiện của nhiều khách sạn, do các nhà đầu tư không có kinh nghiệm đầu tư. Các chuỗi khách sạn lớn thường phải sử dụng các thương hiệu được đăng ký hoặc công nghệ quản lý của mình để ngăn chặn sự gia nhập ngành của các khách sạn khác. Ngoài ra, nguy cơ thay thế thể hiện ở việc có nhiều hình thức lưu trú mới xuất hiện hoặc là khách du lịch có xu hướng ở nhà người thân quen, ngủ cắm trại trong rừng hoặc ngủ tại các xe caravan cũng luôn hiện hữu trong ngành kinh doanh khách sạn.

Một yếu tố có tính hai mặt vừa ảnh hưởng tích cực và tiêu cực tới ngành kinh doanh khách sạn là việc sử dụng công nghệ thông tin vừa giúp cho du khách đặt chỗ và giúp cho du khách đi du lịch thuận lợi, nhưng các phương tiện phục vụ hội thảo hội nghị từ xa sẽ có nguy cơ làm giảm nhu cầu đi lại của khách công vụ và ảnh hưởng tới hoạt động sản xuất kinh doanh của khách sạn.

Ngoài ra quyền mặc cả của người mua (khách du lịch) và người bán (các công ty du lịch và các nhà cung cấp khác) cũng ảnh hưởng rất nhiều tới năng lực cạnh tranh của khách sạn. Hiện nay công nghệ thông tin được áp dụng phổ biến thì du khách dễ dàng đặt phòng trực tuyến ở bất cứ đâu trên thế giới thông qua internet, thì quyền mặc cả của khách tăng lên. Các công ty lữ hành gửi khách vào mùa du lịch thấp điểm hoặc các công ty cung cấp sản phẩm hàng hóa cho khách sạn có thể tăng giá hoặc khống chế số lượng cho khách sạn để đạt được lợi nhuận cao cũng là một đe dọa tới hoạt động kinh doanh của khách sạn. [24,tr 16-17]

Một yếu tố quan trọng khác là khả năng liên kết hợp tác kinh doanh của khách sạn với các khách sạn và đối tác khác. Một khách sạn sẽ có khả năng cạnh

tranh cao hơn nếu tham gia được vào hệ thống phân phối chỗ hoặc là thiết lập quan hệ đối tác chiến lược (liên doanh, liên kết) với các công ty gửi khách, công thông tin trực tuyến và các tập đoàn khách sạn khác hoặc các công ty tài chính tín dụng, hãng máy bay, hãng thuê xe... Khả năng liên kết và quan hệ chặt chẽ tin tưởng lâu dài với các nhà cung cấp sẽ là tiền đề quan trọng hình thành năng lực cạnh tranh của khách sạn.

Năng lực cạnh tranh của một doanh nghiệp kinh doanh nói chung và kinh doanh khách sạn nói riêng được đánh giá dựa trên khả năng về các nguồn lực trên. Khi một doanh nghiệp sở hữu càng nhiều nguồn lực và các đối thủ cạnh tranh khác không có hoặc rất khó sở hữu được, thì càng có lợi thế cạnh tranh. Đặc biệt, khi mà các nguồn lực này là kết quả quá trình quản lý và nỗ lực của doanh nghiệp và các doanh nghiệp khác khó có thể mua hoặc sở hữu nó trên thị trường thì doanh nghiệp càng có lợi thế cạnh tranh và làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Một số ví dụ về lợi thế cạnh tranh của khách sạn dựa trên nguồn lực như việc các khách sạn nỗ lực mở rộng hoạt động kinh doanh của mình sang các vị trí địa điểm có lợi thế kinh doanh du lịch chính, là việc tăng cường năng lực cạnh tranh dựa vào nguồn lực vật chất và điều này đòi hỏi lãnh đạo khách sạn phải có kinh nghiệm hoạt động kinh doanh liên vùng và quốc tế. Ngoài ra các khách sạn dựa trên nguồn lực công nghệ thông tin để phục vụ hoạt động đăng ký đặt phòng trực tuyến, tham gia hệ thống đặt chỗ toàn cầu (GDS) và có các phần mềm quản lý hỗ trợ các hoạt động trong quy trình nhận phòng (check-in), trả phòng (check-out) cho khách để nâng cao sự tiện lợi cho du khách. Rõ ràng, khách sạn có đội ngũ nhân viên phục vụ chuyên nghiệp, đào tạo bài bản với kỹ năng và thái độ chuẩn mực trong phục vụ và đón tiếp khách cũng là những yếu tố đóng góp rất lớn vào năng lực cạnh tranh.

1.3. Kinh doanh khách sạn

1.3.1. Khái niệm kinh doanh khách sạn

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

Ngành kinh doanh khách sạn là ngành dịch vụ. Đầu tiên, kinh doanh khách sạn theo nghĩa hẹp, chỉ đảm bảo việc phục vụ nhu cầu ngủ, nghỉ cho khách. Sau đó cùng với đòi hỏi thoả mãn nhiều nhu cầu hơn và ở mức độ cao hơn của khách du lịch, dần dần khách sạn tổ chức thêm hoạt động kinh doanh ăn uống. Từ đó, theo nghĩa rộng, kinh doanh khách sạn là hoạt động cung cấp các dịch vụ phục vụ nhu cầu nghỉ ngơi và ăn uống cho khách. Nền kinh tế ngày càng phát triển, đời sống vật chất ngày càng cao hơn, đời sống tinh thần được quan tâm nhiều hơn, kinh doanh khách sạn được bổ sung thêm các dịch vụ giải trí, chăm sóc sắc đẹp, giặt là... Nội dung kinh doanh khách sạn ngày càng được mở rộng và phong phú, đa dạng về thể loại. Các dịch vụ bổ sung ngày càng được coi trọng, đa dạng về hình thức và nhiều thứ hạng.

Trên phương diện chung nhất có thể định nghĩa về kinh doanh khách sạn như sau: Kinh doanh khách sạn là hoạt động kinh doanh trên cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống và các dịch vụ bổ sung cho khách nhằm đáp ứng các nhu cầu ăn, nghỉ và giải trí của họ tại các điểm du lịch nhằm mục đích có lãi [11, tr 15].

1.3.2. Đặc điểm kinh doanh khách sạn

Do loại hình kinh doanh khách sạn gắn liền với khách du lịch do đó nó có những đặc trưng riêng biệt liên quan trực tiếp tới khách du lịch. Kinh doanh khách sạn có các đặc điểm chủ yếu:

- Thứ nhất: Kinh doanh khách sạn phụ thuộc vào tài nguyên du lịch tại các điểm du lịch [11, tr 27]. Kinh doanh khách sạn chỉ có thể thành công ở những nơi có tài nguyên du lịch. Nơi nào không có tài nguyên du lịch thì không thể có khách du lịch tới và cũng không thể kinh doanh được khách sạn. Khả năng tiếp nhận của tài nguyên du lịch có tác dụng quyết định quy mô của khách sạn trong vùng, còn giá trị và sức hấp dẫn của tài nguyên du lịch có tác dụng quyết định thứ hạng khách sạn.

- Thứ hai: Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng vốn đầu tư lớn [11, tr 27]. Do yêu cầu về chất lượng cao của sản phẩm khách sạn và tăng lên cùng với sự tăng lên của thứ hạng khách sạn. Chất lượng đó trước hết được thể hiện qua cơ sở vật chất kỹ thuật và qua sự sang trọng của thiết bị được lắp đặt bên trong khách sạn

sau đó được thể hiện qua chính dịch vụ của khách sạn. Khách sạn có thứ hạng càng cao thì hệ thống dịch vụ càng phong phú.

- Thứ ba: Kinh doanh khách sạn đòi hỏi dung lượng lao động trực tiếp tương đối lớn [11, tr 28]. Trong kinh doanh khách sạn không có tính khuôn mẫu, không sản xuất hàng loạt và không thể cơ giới hoá được mà đó là những dịch vụ nhằm thoả mãn nhu cầu tâm lý của khách hàng, do vậy buộc phải đòi hỏi nhiều lao động sống. Lao động trong khách sạn có tính chuyên môn hoá khá cao, thời gian lao động phụ thuộc thời gian tiêu dùng của khách, nên khả năng thay thế giữa các bộ phận khác nhau là rất khó.

- Thứ tư: Kinh doanh khách sạn mang tính thời vụ. Tính quy luật thời vụ là đặc điểm riêng có của hoạt động kinh doanh khách sạn. Tính thời vụ xảy ra theo một chu kỳ thời gian do các yếu tố tự nhiên, xã hội, kinh tế, tâm lý... Tính thời vụ thường gây ra khó khăn cho các khách sạn trong việc quản lý kinh doanh, bố trí lao động, có lúc khách sạn lâm vào tình trạng quá tải, song có lúc tỷ lệ phòng trống lại rất cao.

- Thứ năm: Kinh doanh khách sạn là kinh doanh các dịch vụ phục vụ khách du lịch, do đó nó có các đặc điểm chung của dịch vụ nói chung.

Với những đặc điểm trên của hoạt động kinh doanh khách sạn, việc tạo ra một sản phẩm của khách sạn có chất lượng cao, tính hấp dẫn lớn là công việc không chỉ phụ thuộc vào nguồn vốn lớn, lao động mà còn phụ thuộc vào năng lực của nhà quản lý vận hành kết hợp các yếu tố đó

1.3.3. Các dịch vụ trong kinh doanh khách sạn

1.3.3.1. Khái niệm dịch vụ lưu trú

Lưu trú là việc công dân ở lại trong một thời gian nhất định tại địa điểm thuộc xã, phường, thị trấn ngoài nơi cư trú của mình và không thuộc trường hợp phải đăng ký tạm trú. Dịch vụ lưu trú là: dịch vụ được cung cấp bởi những đơn vị cơ sở lưu trú dành cho đối tượng là khách du lịch hoặc khách vắng lại ở lại ngắn hạn tại địa điểm có đăng ký kinh doanh về dịch vụ lưu trú tại khách sạn hoặc các cơ sở đăng ký tại địa phương nhất định.

Dịch vụ cung cấp cơ sở lưu trú cho khách du lịch, khách trọ, hàng ngày hoặc hàng tuần, nhìn chung là ngắn hạn. Các cơ sở lưu trú bao gồm loại phòng thuê có sẵn đồ đạc, hoặc loại căn hộ khép kín có trang bị bếp và dụng cụ nấu, ăn, có hoặc không kèm theo dịch vụ dọn phòng hàng ngày, có thể đi kèm với các dịch vụ khác như ăn uống, chỗ đỗ xe, dịch vụ giặt là, bể bơi, phòng tập, dịch vụ giải trí, phòng họp và thiết bị phòng họp....

1.3.3.2. Đặc trưng của dịch vụ lưu trú

Sản phẩm dịch vụ là kết quả của tiến trình dịch vụ, nó tập hợp nhiều giá trị làm thoả mãn khách hàng. Khác với hàng hoá thông thường khác, sản phẩm dịch vụ hàm chứa cả hai giá trị hữu hình và vô hình, quá trình tạo ra sản phẩm cần có sự tham gia trực tiếp của khách hàng. Vì vậy trong kinh doanh dịch vụ lưu trú, ngoài những đặc điểm chung, sản phẩm dịch vụ lưu trú có những đặc điểm riêng mang tính đặc trưng so với các hàng hoá thông thường khác và chính những đặc điểm này là những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ lưu trú. Do đó, các nhà kinh doanh tại các cơ sở lưu trú cần phải nắm chắc để phát triển hoạt động, tăng doanh thu cho doanh nghiệp.

Thứ nhất là: Tính vô hình một cách tương đối của dịch vụ.

Kết quả của quá trình lưu trú là một sự trải nghiệm chứ không phải là sự sở hữu nó. Lợi ích của quá trình khách hàng tiêu dùng sản phẩm của khách sạn chỉ có được sau khi khách hàng đã kết thúc quá trình lưu trú và lợi ích này là khác nhau đối với mỗi khách hàng, tùy theo cảm nhận của mỗi khách hàng cũng như sự trông đợi vào dịch vụ lưu trú là khác nhau. Do sản phẩm của dịch vụ lưu trú không tồn tại dưới dạng vật chất, không thể nhìn thấy hay sờ thấy trước nên cả người cung cấp và người tiêu dùng đều không thể kiểm tra được chất lượng của nó trước khi bán và trước khi mua.

Với các sản phẩm hàng hoá thông thường công việc này tương đối dễ dàng. Người ta có thể sử dụng cảm giác tự nhiên để đánh giá, có thể sờ, nhìn hay đo đếm bằng các số đo có tính quy ước cao vì bản thân chúng đều có tính chất lý, hoá cụ thể: như đo độ dài, chiều rộng, kích cỡ, nặng nhẹ, màu sắc, mùi vị...

Dịch vụ lưu trú mang tính vô hình nên chúng phụ thuộc lớn vào cảm nhận của người tiêu dùng, điều đó có nghĩa khách hàng chỉ có thể cảm nhận nó chứ không thể nhận biết nó bằng các giác quan tự nhiên.

Tính vô hình của dịch vụ trong dịch vụ lưu trú tạo nên những khó khăn cho cả nhà cung cấp và người tiêu dùng. Về phía nhà cung cấp, đặc điểm này gây khó khăn không nhỏ trong công tác Marketing dịch vụ lưu trú, đồng thời cho thấy sự cần thiết phải tiến hành các biện pháp thu hút khách đến với dịch vụ lưu trú, đòi hỏi sự nỗ lực cao trong công việc nghiên cứu tâm lý khách hàng và quá trình cung cấp dịch vụ lưu trú luôn phải có những sáng kiến đổi mới. Tất cả những công việc đó có thể đảm bảo cho dịch vụ lưu trú tồn tại, phát triển và khẳng định vị thế trên thị trường.

Về phía khách hàng, tính vô hình của dịch vụ làm tăng thêm khó khăn trong quá trình quyết định mua sản phẩm dịch vụ của họ vì họ không thể biết chính xác dịch vụ được hưởng như thế nào khi mà họ chưa tiêu dùng. Khách phải chịu rủi ro rất lớn khi mua dịch vụ.

Tuy nhiên sản phẩm dịch vụ mang cả hai đặc tính hữu hình và vô hình. Bởi vậy trong kinh doanh khác sạn, để khắc phục những khó khăn do tính vô hình của sản phẩm dịch vụ, nhà cung cấp mà ở đây là dịch vụ lưu trú cần phải bám vào yếu tố hữu hình để tăng thêm sức thuyết phục cho sản phẩm dịch vụ của mình. Ví như đối với sản phẩm ăn uống cần chú ý đến cách trình bày, trang trí sản phẩm sao cho đẹp mắt, kích thích cảm giác ngon miệng của khách hàng, đồng thời trong quá trình chế biến cần đảm bảo đúng yêu cầu vệ sinh, quy trình chế biến, kỹ thuật chế biến tạo ra những món ăn ngon miệng, hợp khẩu vị của khách hàng.. .Đối với dịch vụ lưu trú cần chú ý đến trang thiết bị tiện nghi sinh hoạt, vệ sinh phòng sạch sẽ...

Thứ hai: Tính đồng thời của quá trình sản xuất và tiêu dùng

Đối với sản phẩm vật chất, nhà sản xuất có thể định hình ra sản phẩm và số lượng sản xuất, còn với sản phẩm dịch vụ du lịch thì việc sản xuất ra một sản phẩm dịch vụ phụ thuộc hoàn toàn vào khách hàng. Do đó, mặc dù dịch vụ có tính vô hình nhưng khách hàng vẫn có thể cảm nhận được nó một cách sâu sắc bởi khách hàng

tham gia trực tiếp vào quá trình tạo ra nó.

Trong ngành dịch vụ du lịch nói chung, khách hàng đóng vai trò rất quan trọng, khách hàng vừa là yếu tố đầu vào của lực lượng sản xuất, vừa là người tiêu dùng sản phẩm dịch vụ. Có thể nói hầu hết các dịch vụ thì dịch vụ được sản xuất đến đâu thì khách hàng tiêu dùng đến đấy. Khi quá trình sản xuất kết thúc, đồng nghĩa với việc khách hàng được hưởng trọn dịch vụ mình đã mua. Đặc tính này tạo ra một thử thách lớn cho nhà quản lý chất lượng dịch vụ, đòi hỏi dịch vụ phải làm đúng từ bước đầu tiên cho tới bước cuối cùng và không xảy ra sai sót.

Để làm được điều này quá trình tạo ra sản phẩm của dịch vụ lưu trú các nhà quản lý phải luôn đứng trên quan điểm của người sử dụng từ khi thiết kế, xây dựng, bố trí cũng như mua sắm các trang thiết bị, trang trí nội thất bên trong khách sạn, cơ sở lưu trú và bên ngoài sao cho ấn tượng với khách. Kết hợp với quy trình phục vụ, phong cách và thái độ của đội ngũ nhân viên, sự phối hợp tích cực của các bộ phận trong khách sạn chắc chắn sẽ tạo cho khách hàng cảm giác được hưởng một dịch vụ hoàn hảo.

Thứ ba: Sản phẩm của dịch vụ lưu trú là sản phẩm có tính dễ hư hỏng và không thể lưu kho cất trữ được.

Dịch vụ lưu trú có đặc điểm là dễ hư hỏng vì nó sẽ được coi là mất đi nếu không được dùng trong một thời điểm nhất định. Cả người bán và người mua đều không thể lưu trữ dịch vụ lưu trú để thỏa mãn nhu cầu trong tương lai. Những sai sót, hư hỏng của sản phẩm hàng hoá có thể sửa được vì người tiêu dùng chỉ tiếp xúc với hàng hoá khi nó đã hoàn thiện. Đối với sản phẩm dịch vụ thì khác, chỉ cần xảy ra một lỗi nhỏ trong quá trình phục vụ, cho dù có sửa chữa thì khách hàng vẫn có ấn tượng không tốt về một sản phẩm không hoàn hảo. Quá trình sản xuất và tiêu dùng dịch vụ trong khách sạn gần như trùng nhau về không gian và thời gian. Hay nói một cách khác, sản phẩm dịch vụ lưu trú mang tính tươi sống cao. Chính vì vậy dịch vụ lưu trú không thể lưu trữ, bảo quản trong kho như hàng hoá để có thể điều phối cho phù hợp với mức cầu.

Trong kinh doanh khách sạn, dịch vụ lưu trú đem lại lợi nhuận cao nhất, giá

phòng và các dịch vụ kèm theo trong dịch vụ lưu trú được tính dựa trên sự hao mòn vật chất, hao phí sức lao động của nhân viên và chi phí hàng hoá, dịch vụ để tạo nên sản phẩm dịch vụ lưu trú. Vì vậy, phòng không sử dụng ngày nào thì khách sạn vẫn phải trả chi phí ngày đó. Trong một ngày trôi qua mà phòng vẫn để trống thì đồng nghĩa với việc phòng đã mất đi, người ta không thể bán bù và cung cấp dịch vụ lưu trú trong ngày khác được.

Tính chất vô hình của dịch vụ trong khách sạn cũng là yếu tố dẫn tới việc tạo ra dịch vụ rất khó và việc giữ gìn dịch vụ còn khó hơn, cộng với việc không thể lưu trữ dịch vụ trong kho như các hàng hoá thông thường khác nên đòi hỏi các khách sạn muốn phát huy hiệu quả kinh doanh phải luôn tìm mọi biện pháp để làm tăng tối đa số lượng phòng bán ra mỗi ngày. Thực tế, để đảm bảo được nguồn thu, các khách sạn thường sử dụng hình thức đăng ký quá chỗ, tránh trường hợp khách đăng ký chỗ tự động huỷ bỏ gây lãng phí phòng.

Tuy nhiên chủ động và hiệu quả nhất là khách sạn nên quan tâm tới vấn đề quản lý khả năng dịch vụ của mình, bố trí thời gian thích hợp để huy động tối đa lực lượng trong thời gian cao điểm, thuê lao động bổ sung theo thời vụ hoặc sử dụng nhân viên theo các hợp đồng lao động. Đào tạo chéo nhân viên để khi công việc đòi hỏi có thể hỗ trợ, thay thế nhau, giảm bớt căng thẳng ở khâu thiếu nhân công, dùng chung hoặc thuê các công cụ cần thiết, tạo điều kiện cho khách hàng tự phục vụ sẽ làm cho việc phục vụ nhanh và rẻ hơn, năng suất phục vụ nhanh hơn.

Trong kinh doanh khách sạn, đối tượng phục vụ là đa dạng phong phú, đủ mọi tầng lớp, đủ mọi thành phần nên đòi hỏi dịch vụ phải mang tính tổng hợp cao để có thể thoả mãn yêu cầu của mọi đối tượng khách. Tính không đồng nhất của dịch vụ do dịch vụ bị cá nhân hoá. Dịch vụ được thực hiện là kết quả của sự tương tác giữa 2 bên là người phục vụ - đại diện cho bên cung cấp và người được phục vụ - đại diện cho khách hàng. Cả khách hàng và nhân viên phục vụ đều chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố cá nhân. Nhu cầu của khách hàng rất đa dạng, hành vi không nhất quán và họ luôn đòi hỏi phải được phục vụ tận tình chu đáo với riêng cá nhân họ. Trong khi đó xét cho cùng nhân viên phục vụ cũng chỉ là người lao động bình

thường và cũng mang trong người yếu tố thuộc cá nhân. Chính vì vậy mặc dù cường độ làm việc của các nhân viên cung cấp dịch vụ trong khách sạn không cao nhưng họ lại chịu áp lực tâm lý lớn mà nếu không biết cách điều hoà tâm lý rất có thể dẫn tới những hành vi không mong đợi. vấn đề đặt ra đối với các nhà quản lý: Làm cách nào để có một đội ngũ nhân viên cung cấp dịch vụ có đủ phẩm chất, năng lực, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, lòng say mê yêu nghề để có thể đáp ứng tốt nhất dịch vụ cho khách hàng, hạn chế đến mức thấp nhất những hành vi không mong đợi do áp lực tâm lý, đảm bảo cung cấp cho khách hàng dịch vụ thực sự có chất lượng.

Thứ tư: Tính không đồng nhất.

Dịch vụ lưu trú thường bị cá nhân hoá nên khó đưa ra các tiêu chuẩn dịch vụ, mỗi khách hàng lại có yêu cầu khác nhau về dịch vụ lưu trú cũng như có sự đánh giá không giống nhau về dịch vụ lưu trú mà họ nhận được. Hơn nữa, sự thoả mãn khách hàng phụ thuộc rất lớn vào tâm lý cá nhân của họ, những người cung ứng dịch vụ cần đặt bản thân vào vị trí khách hàng, hay còn gọi là sự đồng cảm, đây là kỹ năng có tính chất quyết định trong việc cung ứng sự tuyệt hảo của dịch vụ.

Thứ năm quyền sở hữu của dịch vụ

Khi mua một hàng hoá thông thường người mua được quyền sử dụng và sở hữu hàng hoá đó. Nhưng đối với dịch vụ lưu trú, mặc dù khách hàng là người bỏ tiền ra mua dịch vụ nhưng lại không được sở hữu dịch vụ đó và chỉ là người tham gia vào tiến trình dịch vụ lưu trú mà mình mong muốn nhận được. Sau khi khách trả phòng thì sẽ có khách hàng khác tham gia vào một tiến trình dịch vụ khác trong tương lai, như vậy đối với dịch vụ lưu trú chỉ có sự chuyển đổi tạm thời quyền sử dụng hay sở hữu tiến trình dịch vụ mà thôi.

Thứ sáu: cung dịch vụ lưu trú có định còn cầu biến thiên

Đặc điểm chính là hệ quả của đặc điểm tính đồng thời giữa sản xuất, tiêu dùng dịch vụ và dịch vụ lưu trú có tính dễ hư hỏng, không thể lưu kho cất trữ được. Khả năng cung cấp sản phẩm dịch vụ của bất kỳ một doanh nghiệp khách sạn nào thường là được giới hạn bởi số lượng nhu cầu của khách hàng. Chính vì không thể lưu kho, cất trữ được nên tại thời điểm xác định lượng cung sản phẩm dịch vụ lưu

trú là cố định, nếu có sự mở rộng thêm về khả năng cung cấp thì cũng chỉ trong một mức hạn chế nào đó. Trong khi đó cầu về sản phẩm dịch vụ lưu trú được hiểu là số lượng khách hàng muốn được hưởng sản phẩm dịch vụ thì luôn thay đổi. Tại các thời điểm khác nhau, lượng cầu là khác nhau. Lượng cầu về sản phẩm dịch vụ lưu trú được xem là rất nhạy cảm, chịu tác động của các nhân tố khác nhau như tình hình an ninh chính trị, thiên tai, dịch bệnh,.. trên thế giới và tại các khu vực đang diễn ra hoạt động kinh doanh khách sạn.

Ngành kinh doanh dịch vụ lưu trú được xem là một trong những hoạt động chính của ngành du lịch, do đó nó cũng chịu ảnh hưởng của tính thời vụ trong kinh doanh. Tại thời điểm trong mùa đông khách, lượng cầu thường vượt quá khả năng cung của khách sạn. Khi cầu vượt quá cung, xu hướng chất lượng dịch vụ lưu trú cung cấp cho khách hàng giảm. Điều này xuất phát từ thực tế trong hoạt động cung cấp dịch vụ. Khi lượng cầu tại một thời điểm quá lớn, sự quan tâm của khách sạn tới khách hàng bị chia sẻ, đội ngũ lao động làm việc quá cường độ, hệ thống cơ sở vật chất quá sức chứa và công suất... dẫn tới sự thoả mãn của khách hàng giảm sút, điều đó cũng có nghĩa là chất lượng dịch vụ lưu trú bị giảm xuống.

Thứ bảy: khó kiểm tra chất lượng dịch vụ lưu trú trước khi bán.

Điều này dễ hiểu khi ta đã nghiên cứu các đặc điểm trên của dịch vụ. Tính vô hình, tính đồng thời giữa sản xuất và tiêu dùng và sự tham gia của khách hàng trong quá trình sản xuất sẽ dẫn tới việc kiểm tra chất lượng dịch vụ khó khăn. Tuy vậy, cho dù khó kiểm tra nhưng chất lượng dịch vụ vẫn phải kiểm tra, đánh giá để không ngừng được cải tiến và để nhân viên có trách nhiệm trong công việc của mình. Do đó để kiểm tra chất lượng sản phẩm dịch vụ thuận lợi nhất chỉ có thể kiểm tra công tác chuẩn bị trước khi cung cấp dịch vụ cho khách hàng. Trong quá trình phục vụ các công tác kiểm tra phải khéo léo vì nó rất có thể gây ảnh hưởng tâm lý không tốt tới khách hàng làm hỏng dịch vụ.

Thứ tám: Dịch vụ lưu trú sử dụng nhiều lao động sống

Bản chất của dịch vụ lưu trú là phục vụ, dịch vụ được tạo nên bởi sự tỉ mỉ, chu đáo, khéo léo của nhân viên phục vụ buồng. Đối với ngành sản xuất hàng hoá,

khi khoa học phát triển có thể thay lao động sống bằng máy móc để tiết kiệm chi phí, tăng năng suất lao động nhưng đối với ngành dịch vụ thì không thể thay thế con người bằng máy móc mà chỉ có thể trang bị máy móc hiện đại để hỗ trợ nhân viên phục vụ thao tác công việc của mình. Do đó dịch vụ thì không thể cứng nhắc, dập khuôn đặc biệt là dịch vụ lưu trú. Quá trình tạo ra dịch vụ lưu trú rất gắn gũi với công việc nội trợ như lau chùi, quét dọn... Bên cạnh đó, dịch vụ được thực hiện không có sự giám sát của khách hàng và nhà quản lý, nên lao động phải là người thực sự chu đáo có trách nhiệm với công việc của mình, chính vì vậy lao động chủ yếu của bộ phận buồng là lao động nữ.

Với tất cả các đặc điểm nêu trên có thể thấy việc đảm bảo chất lượng dịch vụ là rất khó nhưng vấn đề đặt ra đối với khách sạn là phải liên tục nâng cao chất lượng dịch vụ của mình. Không bao giờ chấm dứt việc nâng cao chất lượng được thừa nhận là cần thiết đối với bất kỳ doanh nghiệp kinh doanh khách sạn nào muốn tồn tại và thành công trên thị trường. Để làm được điều đó không có cách nào hơn là phải làm tốt ngay từ đầu, làm đúng từng bước một và dịch vụ cung cấp ra cho khách phải là dịch vụ tốt nhất.

1.4. Các khái niệm cơ bản về KAIZEN và 5S

1.4.1. Khái niệm về KAIZEN

KAIZEN là: KAIZEN là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, được ghép bởi từ 改 ("KAI") có nghĩa là thay đổi và từ 善 ("ZEN") có nghĩa là tốt hơn, tức là “thay đổi để tốt hơn” hoặc “cải tiến liên tục”. Thuật ngữ này trong tiếng Anh là “ongoing improvement” hoặc “continuous improvement” và trong tiếng Trung, KAIZEN được phát âm là Gansai, nghĩa là hành động liên tục cải tiến, mang lại lợi ích vì tập thể hơn là lợi ích của cá nhân.

KAIZEN là sự cải tiến liên tục quá trình làm việc, nâng cao năng suất, ...v.v. như một triết lý kinh doanh”. Ngày nay, KAIZEN được nhắc tới như một triết lý kinh doanh, phương pháp quản lý hữu hiệu làm nên thành công của các công ty Nhật Bản.

KAIZEN là một quá trình liên tục thì đổi mới thường là hiện tượng tức thời. Thực hiện KAIZEN cũng ít tốn kém hơn đổi mới bởi nó nâng cao chất lượng công việc, ghi nhận sự tham gia của nhà quản lý cũng như mọi nhân viên, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giảm chi phí hoạt động. Đây chính là một điểm hấp dẫn của KAIZEN vì nó không đòi hỏi các kỹ thuật phức tạp hay công nghệ mới. Để thực hiện KAIZEN, bạn chỉ cần các kỹ thuật thông thường, đơn giản như 7 công cụ kiểm soát chất lượng (biểu đồ Pareto, nhân quả, tổ chức, kiểm soát, phân tán, các đồ thị và phiếu kiểm tra).

Đặc điểm về KAIZEN:

Đặc điểm chính của KAIZEN là: (1) luôn được thực hiện liên tục tại nơi làm việc; (2) tập trung nâng cao năng suất lao động và thỏa mãn yêu cầu khách hàng bằng việc giảm lãng phí (thời gian, chi phí...); (3) thu hút đồng đảo người lao động tham gia cùng cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo; (4) yêu cầu cao về hoạt động nhóm và (5) công cụ hữu hiệu là thu thập và phân tích dữ liệu.

Do có đặc điểm như vậy, nên quan điểm cơ bản của KAIZEN là: (1) những hoạt động hiện tại luôn có nhiều cơ hội để cải tiến; (2) các phương tiện và phương pháp hiện tại có thể được cải tiến nếu có một nỗ lực nào đó; (3) tích lũy những cải tiến nhỏ sẽ tạo ra một sự biến đổi lớn; (4) lôi cuốn toàn thể công nhân viên tham gia và (5) áp dụng các đề xuất sáng kiến của mọi người. Các đối tượng cải tiến của KAIZEN là tất cả những gì hiện có: phương pháp làm việc, quan hệ công việc, môi trường làm việc và điều kiện làm việc ở mọi nơi. Các hoạt động KAIZEN có thể được khởi xướng bởi lãnh đạo, một bộ phận (phòng, ban) của tổ chức, một nhóm làm việc, nhóm KAIZEN và từng cá nhân. KAIZEN cũng được chia ra thành 2 cấp độ: KAIZEN ở cấp độ hệ thống (system or flow KAIZEN) tập trung vào toàn bộ chuỗi giá trị, được thực hiện ở cấp quản lý và KAIZEN ở cấp độ quy trình tập trung vào các quy trình, được thực hiện ở cấp thừa hành (như phòng ban, phân xưởng).

1.4.2. Khái niệm về 5S

“5S là một phương pháp quản lý nhằm mục đích cải tiến môi trường làm việc, một chương trình hoạt động thường trực trong một doanh nghiệp hoặc ở một đơn vị hành chính. 5S là một phương pháp cải tiến rất đơn giản nhưng lại rất hiệu quả trong thực tế”

Từ văn phòng, nhà kho cho đến công trường xây dựng, hay nhà xưởng công nghiệp hoặc nông nghiệp. Nơi nào có hoạt động thì nơi đó cần sắp xếp, cần phân loại, cần sạch sẽ. Không có hoạt động 5S thì không thể bàn đến việc quản lý và cải tiến. 5S ngăn chặn sự xuống cấp của nhà xưởng, tạo sự thông thoáng cho nơi làm việc, đỡ mất thời gian cho việc tìm kiếm vật tư, hồ sơ cũng như tránh sự nhầm lẫn. Người làm việc cảm thấy thoải mái, làm việc có năng suất cao và tránh được sai sót. Các thiết bị sản xuất hoạt động trong môi trường phù hợp với tiêu chuẩn chất lượng an toàn.

5 S là 5 chữ cái đầu của các từ:

- Sàng lọc (Seiri): Sàng lọc những cái không cần thiết tại nơi làm việc và loại bỏ chúng.
- Sắp xếp (Seiton): Sắp xếp mọi thứ ngăn nắp và đúng chỗ của nó để tiện sử dụng khi cần.
- Sạch sẽ (Seiso): Vệ sinh, quét dọn, lau chùi mọi thứ gây bẩn tại nơi làm việc.
- Sẵn sóc (Seiletsu): Đặt ra các tiêu chuẩn cho 3S nói trên và thực hiện liên tục.
- Sẵn sàng (Shitsuke): Tạo thói quen tự giác, duy trì và tuân thủ nghiêm ngặt các quy định tại nơi làm việc để mọi thứ luôn sẵn sàng cho sản xuất



Hình 1.3: Năm chữ cái đầu trong 5S [07 tr 03]

Có doanh nghiệp đã áp dụng 5S vào công tác nhân sự; sàng lọc đội ngũ nhân viên để lựa chọn nhân tài; sắp xếp lại bộ máy để nâng cao tính hiệu quả; vệ sinh tức là cải thiện bầu không khí trong cơ quan trở nên thân thiện, cởi mở, đoàn kết hơn, v.v... cho nên 5S chính là nền tảng của năng suất và chất lượng.

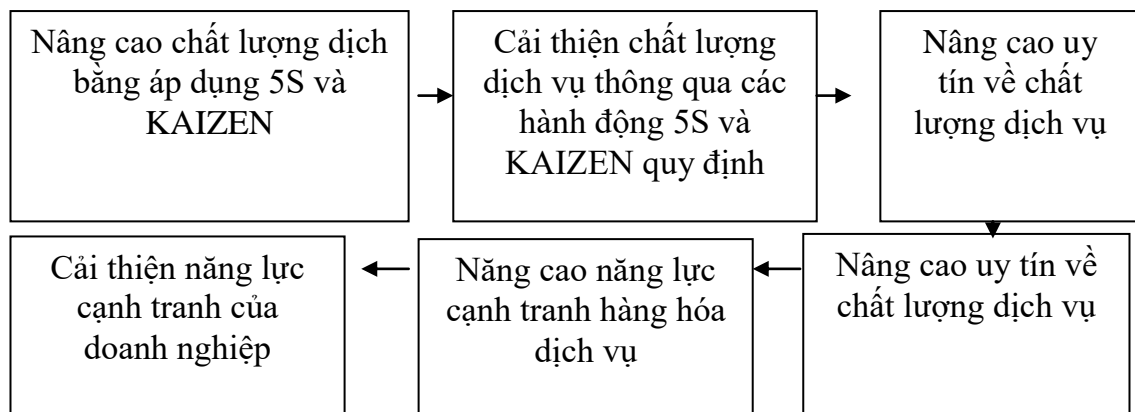
1.5. Vai trò và ý nghĩa của KAIZEN và 5S trong nâng cao hiệu quả kinh doanh

Cạnh tranh là động lực cơ bản nhằm kết hợp một cách tối ưu nhất lợi ích của các doanh nghiệp, lợi ích của người tiêu dùng và lợi ích của xã hội. Trước đây, trong cơ chế tập trung quan liêu bao cấp, cạnh tranh được coi là cá lớn nuốt cá bé, do đó không được khuyến khích. Song hiện nay, cạnh tranh đã được nhìn nhận theo xu hướng tích cực, tác dụng của nó được thể hiện rất rõ ở sự phá sản của một số doanh nghiệp kinh doanh kém hiệu quả và sự phát triển vượt bậc của các doanh nghiệp khác biết sử dụng hiệu quả các yếu tố của quá trình sản xuất, kinh doanh.

Năng lực cạnh tranh của hàng hoá có được do năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp tạo ra; nhưng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp không chỉ do năng lực cạnh tranh của hàng hoá quyết định mà còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khác nữa. Tuy nhiên, năng lực cạnh tranh của hàng hoá có ảnh hưởng rất lớn và thể hiện năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Việc áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S tại các doanh nghiệp đang ngày

càng phổ biến và được coi là một công cụ hữu hiệu để nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp. Có thể tóm lược mối liên hệ giữa năng lực cạnh tranh hàng hóa với năng lực cạnh tranh doanh nghiệp thông qua áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S qua sơ đồ sau:



Hình 1.4: Mối liên hệ giữa nâng cao năng lực cạnh tranh và công cụ cải tiến KAIZEN và 5S (Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

1.6. Nội dung áp dụng KAIZEN và 5S trong các doanh nghiệp

1.6.1. Sự cần thiết áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S

KAIZEN và 5S là một trong những công cụ hữu hiệu để cải tiến năng suất và nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp dịch vụ. Có thể kể đến những sự cần thiết khi áp dụng công cụ cải tiến 5S/KAIZEN như sau:

Nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn.

Tăng cường phát huy sáng kiến cải tiến.

Mọi người trở nên có kỷ luật hơn.

Các điều kiện hỗ trợ luôn sẵn sàng cho công việc.

Chỗ làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn.

Cán bộ công nhân viên tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và ngăn nắp của mình.

Đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn.

Thực hiện tốt 5S sẽ đóng góp cho các yếu tố PQCDMS:

Cải tiến Năng suất (P – Productivity).

Nâng cao Chất lượng (Q – Quality).

Giảm chi phí (C – Cost).

Giao hàng đúng hạn (D – Delivery).

Đảm bảo an toàn (S – Safety).

Nâng cao tinh thần (M – Morale).

Khi thực hiện 5S thành công trong công ty, 5S sẽ đưa lại sự thay đổi kỳ diệu. Những thứ không cần thiết sẽ được loại bỏ khỏi nơi làm việc, những vật dụng cần thiết được xếp ngăn nắp, gọn gàng, đặt ở những vị trí thuận tiện cho người sử dụng, máy móc thiết bị trở nên sạch sẽ, được bảo dưỡng, bảo quản. Từ các hoạt động 5S sẽ nâng cao tinh thần tập thể, khuyến khích sự hoà đồng của mọi người, qua đó người làm việc sẽ có thái độ tích cực hơn, có trách nhiệm và ý thức hơn với công việc.

Lý do ngày càng có nhiều người tham gia thực hiện 5S.

5S có thể áp dụng đối với mọi loại hình tổ chức và mọi qui mô doanh nghiệp.

5S có thể áp dụng đối với các doanh nghiệp ở bất kỳ lĩnh vực nào: sản xuất, thương mại hay dịch vụ.

Triết lý của 5S đơn giản, không đòi hỏi phải biết các thuật ngữ khó.

Bản chất mọi người đều thích sạch sẽ, thoải mái và sự ngăn nắp tại nơi làm việc.

1.6.2. Điều kiện áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S

Để áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S tại các công ty dịch vụ du lịch cần nắm rõ được 10 nguyên tắc cơ bản của KAIZEN, đó là 10 nguyên tắc cốt lõi trong KAIZEN Nhật Bản là:

Nguyên tắc thứ nhất: Tập trung vào khách hàng.

Một nguyên tắc bất biến hàng đầu trong quản trị kinh doanh hiện đại là sản xuất và cung cấp dịch vụ theo định hướng thị trường và đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Một công ty định hướng khách hàng là một công ty có thể xác định rõ đối tượng khách hàng cũng như nhu cầu của họ và định vị khách hàng hiện tại tương lai của mình. Đây là công ty mà hoạt động sản xuất kinh doanh được quan sát bằng con mắt của chính khách hàng.

Nguyên tắc thứ hai: Luôn luôn cải tiến.

Trong thực tế không có cái gì tồn tại vĩnh cửu, tất cả các hệ thống đều đi đến

sự xuống cấp sau khi chúng được thiết lập. Bởi vậy, để cải thiện hoặc duy trì một hệ thống nhất thiết phải có những nỗ lực liên tục. Điều này cũng đúng trong triết lý KAIZEN. Khi không có sự nỗ lực cải tiến liên tục thì sự xuống cấp là không tránh khỏi. Theo đó, hoàn thành công việc không có nghĩa là kết thúc công việc mà chỉ là hoàn thành ở giai đoạn này trước khi chuyển sang một giai đoạn kế tiếp. Nguyên tắc này đã cải tiến thói quen của nhân viên thường chuyển ngay sang một công việc mới khác ngay sau khi thành công một nhiệm vụ nào đó.

Nguyên tắc thứ ba: Xây dựng “văn hóa không đổ lỗi”.

Đầu tiên, doanh nghiệp cần xây dựng tính tự giác, ý thức trách nhiệm trong công ty thông qua việc ban hành những quy định, chế tài lao động. Trên cơ sở đó, nhà quản lý duy trì và cải tiến môi trường làm việc thừa nhận các vấn đề một cách thẳng thắn, thu hút tất cả các nhân viên tham gia. Từng cá nhân từ nhân viên thấp nhất đến cán bộ lãnh đạo cao nhất đều phải tự chịu trách nhiệm hoàn toàn đối với công việc được giao.

Nguyên tắc thứ tư: Thúc đẩy môi trường văn hoá mở.

Một trở ngại lớn thường hay xảy ra là đa số mọi nhân viên không muốn nói về những lỗi cá nhân và không thích sự thay đổi. Bởi vậy, muốn xây dựng được một môi trường “văn hóa không đổ lỗi” thì cần thúc đẩy sự cởi mở nơi làm việc. Môi trường văn hóa mở giúp nhân viên mạnh dạn nói ra sai sót, khó khăn trong công việc và yêu cầu đồng nghiệp hay lãnh đạo giúp đỡ. Bên cạnh đó, nhà quản lý cần xây dựng tốt hệ thống tin quản lý nội bộ để mọi nhân viên có thể chia sẻ và trao đổi kinh nghiệm, thông tin với nhau, với các bộ phận, với lãnh đạo trong toàn công ty và ngược lại.

Nguyên tắc thứ năm: Khuyến khích phương pháp làm việc theo nhóm.

Một trong những phương pháp hữu hiệu để phát huy sáng kiến là giúp người lao động tham gia làm việc theo nhóm. Các công ty nước ngoài, đặc biệt là các công ty Nhật Bản đã hỗ trợ rất tốt và khuyến khích người lao động làm việc theo nhóm. Bởi thông qua hoạt động theo nhóm, những đề xuất, sáng kiến cải tiến của nhân viên được hiện thực hóa; kỹ năng và kiến thức của người lao động được nâng cao.

Tuy người lao động Việt Nam còn xa lạ với kỹ năng làm việc theo nhóm, tổ chức hoạt động theo nhóm nhưng nếu được khuyến khích phát triển thì sẽ giúp người lao động Việt Nam năng động hơn, hăng hái hơn trong hoạt động cải tiến.

Nguyên tắc thứ sáu: Quản lý theo chức năng chéo.

Sự thành công của doanh nghiệp định hướng khách hàng không chỉ phụ thuộc vào kết quả công tác tốt của từng bộ phận riêng rẽ mà còn phụ thuộc vào việc phối hợp tốt các hoạt động của các bộ phận khác nhau. Thực tế cho thấy, các bộ phận trong doanh nghiệp thường có xu hướng tăng tối đa lợi ích của bộ phận mình, chứ không vì lợi ích của công ty và khách hàng. Ví dụ, bộ phận bán hàng vội vàng cam kết ngay với khách hàng về sản phẩm, dịch vụ mà không cần tìm hiểu kỹ nhu cầu và mong muốn thực sự của họ là gì, cũng không cần biết liệu bộ phận sản xuất, bộ phận bảo hành có khả năng đáp ứng được không, mà chỉ vì để hoàn thành chỉ tiêu doanh thu của bộ phận. Từng bộ phận đều tạo nên những trở ngại gây chậm trễ cho việc giao hàng và giảm chất lượng phục vụ khách hàng. Để giải quyết tồn tại này cần chú trọng nhiều hơn đến việc quản trị hài hòa những quá trình kinh doanh cốt lõi, vì hầu hết những quá trình này đều đòi hỏi đầu vào và sự hợp tác đan chéo về chức năng. Bởi vậy, một công ty muốn triển khai KAIZEN thành công thì phải quản lý các dự án kết hợp các bộ phận chức năng. Theo nguyên tắc này, các dự án được lập kế hoạch và thực hiện trên cơ sở kết hợp nguồn lực từ các bộ phận, phòng ban trong công ty, kể cả tận dụng nguồn lực bên ngoài.

Nguyên tắc thứ bảy: Nuôi dưỡng “quan hệ hữu hảo”.

Người lao động chỉ có thể duy trì ý thức, kỷ luật lao động khi từ lãnh đạo cao nhất tới các ban bộ cấp trung gương mẫu, tôn trọng và thực sự tin tưởng vào tiềm năng của họ, đối xử công bằng và thẳng thắn với họ. Để đạt được điều này, ngoài việc xây dựng môi trường văn hóa mở, văn hóa không đổ lỗi, nhà lãnh đạo cần nuôi dưỡng mối quan hệ tốt đối với mọi nhân viên. Có như vậy, tinh thần đoàn kết trong nội bộ công ty, văn hóa tập thể mới phát triển.

Nguyên tắc thứ tám: Rèn luyện ý thức kỷ luật tự giác.

Hoạt động KAIZEN không thể thành công nếu thiếu ý thức kỷ luật tự giác

của người tham gia, nhân viên cũng như nhà quản lý. Vì vậy, tại các công ty đã thực hiện KAIZEN thành công trong thời gian dài như Toyota, Nissan..., ý thức kỷ luật tự giác của từng thành viên trong công ty rất cao. Đây là một yếu tố quan trọng giúp KAIZEN trở thành một thói quen, nếp suy nghĩ trong triển khai công việc của từng nhân viên. Bất kể sự áp đặt của lãnh đạo, KAIZEN sẽ không thể thành công nếu không thu hút được đông đảo nhân viên tham gia. Tại Việt Nam, ý thức kỷ luật tự giác của người lao động còn kém so với người lao động ở các quốc gia khác nên việc triển khai KAIZEN trong các doanh nghiệp thường gặp nhiều khó khăn và chưa đi vào chiều sâu, chỉ mang tính phong trào. Do đó, để áp dụng KAIZEN nhà lãnh đạo cần duy trì và nâng cao công tác xây dựng, rèn luyện ý thức kỷ luật cho mọi nhân viên trong một thời gian dài. Nhiệm vụ của lãnh đạo là chuyển đổi những người thừa hành miễn cưỡng thành những người làm việc tự nguyện. Nếu bạn lãnh đạo một cách mệnh lệnh, ba điều xấu sẽ xảy ra: nhân viên bị áp lực thụ động mà không có động cơ làm việc, nặng nề quy trình nhẹ về thực chất, tổ chức không phát triển.

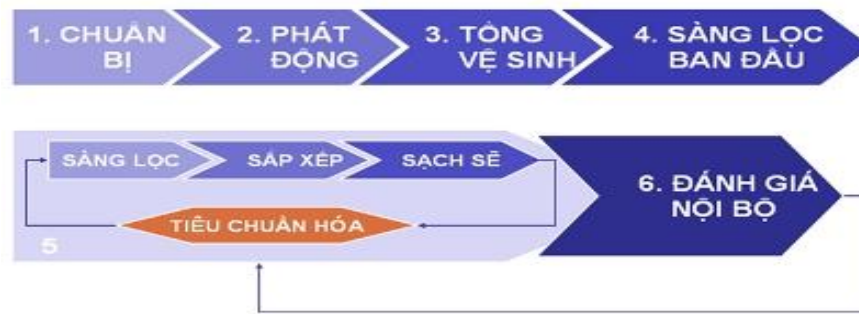
Nguyên tắc thứ chín: Thông tin đến mọi nhân viên.

Một trong những đặc điểm của KAIZEN là thu hút đông đảo người lao động tham gia cùng cam kết mạnh mẽ của nhà lãnh đạo. Do đó, việc thông tin từ người quản lý đến nhân viên cần đảm bảo các yếu tố kịp thời, chính xác, đầy đủ, đúng đối tượng. Nhân viên không thể hoàn thành được nhiệm vụ khi chưa hiểu mục tiêu, yêu cầu của lãnh đạo cũng như giá trị, kết quả kinh doanh ... của công ty. Việc duy trì một hệ thống thông tin đầu, rõ ràng, nhanh chóng trong công ty sẽ giúp cho việc triển khai chiến lược kinh doanh, dự án cải tiến đạt hiệu quả và thúc đẩy nhân viên hăng hái làm việc.

Nguyên tắc thứ mười: Thúc đẩy năng suất và hiệu quả.

1.6.3. Nội dung áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S

1.6.3.1. Nội dung áp dụng 5S



(Nguồn: Công ty TNHH ITVC Toàn Cầu)

Hình 1.5: Chu trình thực hiện 5S

Bước 1: Tổ chức cần xác định rõ mục tiêu của việc triển khai 5S.

Sau đó tiến hành thành lập Ban 5S. Nên chọn ra mỗi bộ phận có 2 người để cử vào Ban 5S để nếu một người nghỉ thì công việc vẫn được thực hiện. Thành viên được lựa chọn vào Ban 5S phải là những người có tính kỷ luật cao, sát sao trong công việc, có tầm ảnh hưởng đến người khác, khuyến khích là nữ. Đơn vị nên cử một số cán bộ quản lý chủ chốt trong Ban 5S tham gia các khóa đào tạo về thực hành 5S của các tổ chức có uy tín. Đồng thời tham khảo các tổ chức tương tự đã triển khai 5S để học hỏi trước khi triển khai tại đơn vị.

Bước 2: Quy định chức năng, nhiệm vụ của Ban 5S

Chức năng chính của Ban 5S là tuyên truyền về 5S, đào tạo 5S và đánh giá 5S. Quyết định Trưởng ban, Phó ban, Thư ký, Phụ trách ảnh: Một trong các yếu tố để thực hành 5S là sự tham gia của tất cả mọi người đặc biệt là lãnh đạo phải gương mẫu đi đầu, nếu vi phạm cũng xử lý công bằng như các thành viên khác. Vì thế, Trưởng ban sẽ là người rất nghiêm minh, đi đầu trong hoạt động thực hiện 5S. Nhiệm kỳ có thể một năm tùy theo kết quả công việc. Phó ban là người giúp việc cho Trưởng ban trong việc thực thi và giám sát hoạt động triển khai.

Thư ký có trách nhiệm tổng kết tình hình thực hiện 5S tại đơn vị và tổng hợp các ý kiến nhận xét, đóng góp một cách trung thực, khách quan.

Phụ trách ảnh có vai trò rất lớn vì ảnh là minh chứng rõ nhất và mọi người có thể nhận ra ngay các lỗi của mình. Người phụ trách ảnh phải thường xuyên quan sát, phát hiện những nơi có vấn đề, sai sót và chụp lại làm bằng chứng và lưu trong hồ sơ triển khai 5S. Sau một thời gian, xem lại hồ sơ sẽ thấy sự khác biệt giữa trước và

sau cải tiến. Nên dán những tấm ảnh 5S lên bảng tin để tất cả mọi người cùng biết và hỗ trợ nhau cải tiến.

Còn lại là các ủy viên có trách nhiệm tuyên truyền, đôn đốc các bộ phận trong đơn vị thực hiện tốt hoạt động 5S.

Tất cả các thành viên trong Ban 5S cần nắm rõ vai trò trách nhiệm của mình, hiểu rõ các nguyên tắc 5S để có thể truyền đạt cho các cán bộ nhân viên trong đơn vị.

Bước 3: Thông báo và tuyên truyền, đào tạo về 5S

Trong đơn vị Chính sách và mục tiêu áp dụng 5S cần được thông báo chính thức đến tất cả mọi cán bộ nhân viên trong tổ chức. Sau đó tiến hành các hoạt động tuyên truyền quảng bá về 5S trong toàn công ty thông qua các biểu ngữ, hình ảnh ở khắp mọi nơi.

Ban 5S có thể phối hợp với các chuyên gia bên ngoài mở các lớp đào tạo về 5S để tất cả mọi người cùng nhận thức đúng, nắm rõ quy trình và cách thức triển khai. Lưu ý là 100% cán bộ nhân viên phải tham gia.

Bước 4: Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị

Lập sơ đồ mặt bằng toàn công ty, kể cả phần bao quanh bên ngoài, quy định khu vực được phân công. Nên chia thành các tổ để dễ theo dõi và quản lý. Mỗi người phụ trách nơi làm việc của mình và có thể kiểm tra chéo lẫn nhau. Các khu vực chung như nhà xe, cầu thang, hành lang, nhà ăn, nhà vệ sinh,... cũng phải phân về các tổ cho công bằng.

Ban 5S đề xuất mua các dụng cụ cần thiết để thực hiện 5S như máy ảnh, bảng tin, tủ đồ, giá, chổi lau,... và phát cho các tổ. Ban 5S cần hướng dẫn cặn kẽ, khuyến khích tất cả các tổ hăng hái thi đua, đề ra các khẩu hiệu về thực hành 5S. Các tổ nên treo các khẩu hiệu ngay tại tổ mình để chuẩn bị cho ngày tổng vệ sinh. Có thể đưa những tấm gương về 5S như Bác Hồ luôn sạch sẽ, gọn gàng, ngăn nắp. Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị. Đây là bước quan trọng vì nó đánh dấu bước đầu trong việc thực hiện 5S. Ngày tổng vệ sinh phải được tổ chức rầm rộ, khí thế, sôi nổi, tạo sự phấn khởi và thi đua cho mọi người. Yêu cầu tất cả các cán bộ

công nhân viên kể cả lãnh đạo cấp cao nhất cũng phải tham gia. Cố gắng để mọi người tham gia với tinh thần tự giác, trách nhiệm và kỷ luật cao.

Người phụ trách ảnh cần ghi lại những hình ảnh mọi người làm việc trong ngày đầu tiên này để kịp thời rút kinh nghiệm.

4.1. Thực hiện bước “Sàng lọc” [05 tr 6]

Để thực hiện bước “Sàng lọc”, mỗi bộ phận cần đưa ra các tiêu chí để xác định những loại vật dụng/tài liệu/hồ sơ nào cần loại bỏ. Sau bước sàng lọc sơ bộ, có thể phân loại các vật dụng thành những loại như sau:

Những vật dụng/tài liệu sử dụng thường xuyên cần được để thuận tiện cho việc sử dụng và dễ dàng.

Những vật dụng không thường xuyên được lưu giữ ở những nơi thích hợp, có chỉ dẫn và nhận biết thích hợp để có thể lấy được khi cần sử dụng. Những vật dụng không cần thiết cũng cần được để riêng và phân loại để xử lý.

4.2. Thực hiện bước “Sắp xếp” [05 tr 06]

Dựa trên nguyên tắc này, từng bộ phận cần thống nhất trong nội bộ hình thức sắp xếp các đồ vật, máy móc, tài liệu sao cho mọi thứ có thể dễ dàng sử dụng.

Các đồ vật nên sắp xếp theo thứ tự ưu tiên có dán nhãn và đánh số nếu cần thiết để có thể dễ dàng nhận biết. Lưu ý cần làm vcho ai cũng biết, chứ không phải chỉ riêng người phụ trách mới biết.

4.3. Thực hiện bước “Sạch sẽ” [05 tr 06]

Việc thực hiện vệ sinh được thực hiện qua ngày tổng vệ sinh cũng như lịch làm vệ sinh hàng ngày tại nơi làm việc. Luôn kiểm tra để bàn làm việc, máy móc, sàn nhà sạch sẽ, không bị bụi bẩn. Tốt nhất là dành thời gian từ 5 đến 10 phút để làm vệ sinh trước và sau giờ làm việc, tạo thói quen ngăn nắp và sạch sẽ. Làm thế nào để duy trì sạch đẹp khi đang làm việc. Tuyệt đối không được có suy nghĩ như sẽ dọn lại sau, khi xong công việc, có kiểm tra thì mới sạch sẽ... vì như vậy sẽ chỉ theo đuổi sự sạch đẹp trên hình thức, phong trào.

Sạch sẽ không chỉ là làm sạch mà còn tìm ra nguyên nhân gây bẩn và tìm cơ cấu phòng ngừa bụi bẩn.

4.4 Thực hiện bước “Săn sóc” [05 tr 07]

Yêu cầu của bước này là thực hiện đúng theo qui định các hoạt động Serri – Seiton – Seiso. Nơi làm việc nhờ vậy sẽ trở nên sạch sẽ và ngăn nắp. Để duy trì và nâng cao 5S, nên sử dụng các phương pháp hiệu quả như sau:

Tiêu chuẩn hoá việc thực hiện 5S trong tổ chức để duy trì kỷ luật; Tiến hành hoạt động đánh giá 5S; Tạo sự thi đua giữa các bộ phận/phòng ban

4.5 Thực hiện bước “Săn sàng” [05 tr 07]

Việc thực hiện các bước trên một cách tự giác và tạo thành thói quen cũng như văn hoá của toàn tổ chức. Khi đó chúng ta đã đạt được bước Shitsuke - Săn sàng.

Để đạt được điều này, người phụ trách từng bộ phận, phòng ban cần gương mẫu và đi đầu trong việc thực hiện 5S. Mọi nhân viên tuân thủ các qui định chung, thực hiện tự giác và coi nơi làm việc như ngôi nhà chung. Việc rèn luyện ý thức tự giác cần phải có thời gian và cố gắng của mọi thành viên trong tổ chức.

Bước 5: Tiến hành kiểm tra, chấm điểm Hàng tháng.

Ban 5S tiến hành kiểm tra đồng loạt nơi làm việc, ghi nhận các vấn đề, tổng hợp các góp ý, chấm điểm và đánh giá một cách tổng thể những mặt mạnh, mặt yếu của từng bộ phận, đưa ra những vấn đề cần cải tiến trong tháng tiếp theo. Sau khi cải tiến nên chụp ảnh để so sánh. Việc kiểm tra có thể bố trí vào một ngày nhất định nhưng nên kiểm tra đột xuất vì kết quả sẽ trung thực hơn. Ngoài ra, nên tiến hành trong giờ làm việc thì sẽ thực tế hơn và dễ dàng đưa ra các góp ý ngay lập tức. Sau khi kiểm tra chấm điểm theo các tiêu chí đã đưa ra, Ban 5S cộng điểm và công bố kết quả. Hàng tháng nên chọn ra các đơn vị xuất sắc làm mô hình điểm. Đồng thời cũng chỉ ra các đơn vị thực hiện chưa tốt để nhắc nhở, theo dõi sát sao hơn.

Bước 6: Tuyên dương, khen thưởng

Hàng tháng khen thưởng các đơn vị xuất sắc nhất, trao giấy khen và cúp trước toàn đơn vị. Cúp 5S nên luân lưu qua các đơn vị xuất sắc nhất để tạo ra sự thi đua giữa các đơn vị. Kết thúc năm, khen thưởng đơn vị xuất sắc nhất trong năm, tặng quà và ghi nhận công lao đóng góp của từng cá nhân trong đơn vị đó.

1.6.3.2. Nội dung áp dụng KAIZEN

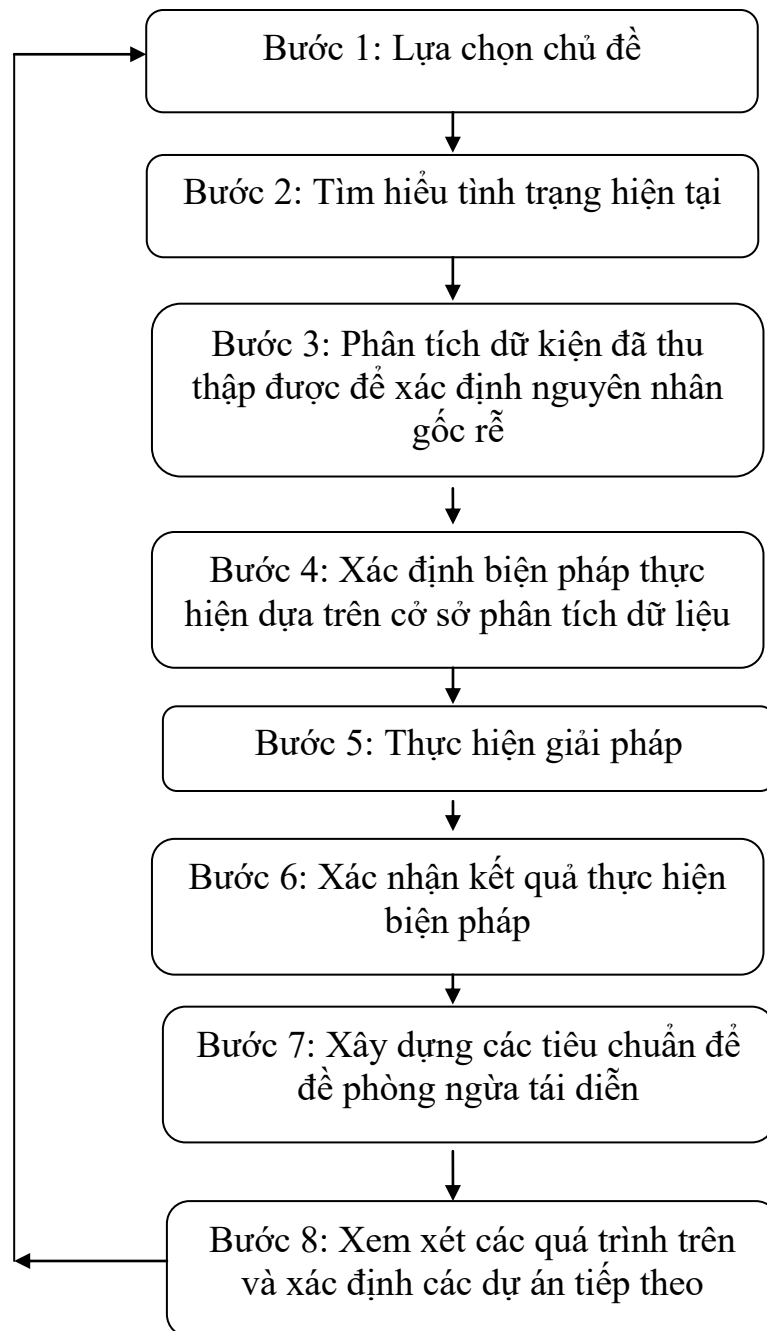
Các bước thực hiện KAIZEN tuân thủ theo vòng PDCA. Từ bước 1 đến bước 4 là P (kế hoạch), bước 5 là D (thực hiện), bước trong quy trình đó là C (Kiểm tra) và bước tiếp theo A (hành động khắc phục hoặc cải tiến). Các bước thực hiện KAIZEN giúp chúng ta giải quyết vấn đề dựa trên việc phân tích dữ liệu. Các bước thực hiện KAIZEN được tiêu chuẩn hoá như sau:

Bước 1: Lựa chọn chủ đề; Bước 2: Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu; Bước 3: Phân tích dữ liệu đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ.; Bước 4: Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu; Bước 5: Thực hiện biện pháp; Bước 6: Xác nhận kết quả thực hiện biện pháp

Bước 7: Xây dựng hoặc sửa đổi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn

Bước 8: Xem xét các quá trình trên và xác định dự án tiếp theo.

Các bước thực hiện KAIZEN được trình bày thông qua sơ đồ hình



Hình 1.6: Các bước thực hiện KAIZEN [09, tr 2]

1.6.4. Nội dung cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S

Xây dựng cơ chế khuyến khích khi ứng dụng KAIZEN và 5S thì sẽ giúp các nhân viên của mình có nhiều động lực khi tuân thủ các nguyên tắc cũng như là phương thức để tuyên dương và khen thưởng những cá nhân có thành tích xuất sắc trong thực hiện KAIZEN và 5S trong công ty.

Nội dung như sau:

Có hai hình thức khuyến khích đó là khuyến khích bằng vật chất và khuyến khích bằng tinh thần.

Khuyến khích bằng vật chất có thể là bằng tiền mặt được trao trực tiếp cho nhân viên, bộ phận thực hiện tốt KAIZEN và 5S để nhân viên cảm thấy việc thực hiện tốt KAIZEN và 5S luôn luôn được doanh nghiệp ghi nhận và giúp họ có nhiều động lực để thực hiện và phấn đấu hơn.

Khuyến khích bằng tinh thần: có thể tặng thưởng cho đội nhóm các vật phẩm, các món quà hoặc các chuyến du lịch để họ luôn cảm thấy được tôn vinh trong tổ chức của mình vì những cải tiến trong công việc khi áp dụng KAIZEN và 5S vào chính công việc của họ. Giúp phổ biến kiến thức về KAIZEN và 5S đến từng bộ phận phòng ban cũng như tạo thêm nhiều động lực cho các bộ phận khác nhau có thể ganh đua nhau.

Hàng tháng khen thưởng các đơn vị xuất sắc nhất, trao giấy khen và cúp trước toàn đơn vị. Cúp 5S nên luân lưu qua các đơn vị xuất sắc nhất để tạo ra sự thi đua giữa các đơn vị. Kết thúc năm, khen thưởng đơn vị xuất sắc nhất trong năm, tặng quà và ghi nhận công lao đóng góp của từng cá nhân trong đơn vị đó.

1.7. Kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh tại các doanh nghiệp thông qua áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S

1.7.1. Công ty TNHH Sản xuất Giấy Việt Nhật Cái Lân (Hạ Long) [26 tr 30-31]

Là một công ty hoạt động trong lĩnh vực sản xuất giấy và kinh doanh sản phẩm từ giấy nên việc áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S đã được công ty quán triệt và áp dụng từ những ngày đầu thành lập để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.

Công ty luôn áp dụng và duy trì thực hiện 5S và KAIZEN theo các nguyên tắc:

+ Mỗi cá nhân cần thực hiện nghiêm túc KAIZEN và 5S ngay tại chỗ làm việc để khu vực làm việc luôn được ngăn nắp, sạch sẽ.

+ Các khu vực làm việc đều được quy định ngăn nắp, sạch sẽ, điều có vạch chỉ dẫn từng khu vực làm việc để nhân viên thực hiện theo quy định.

+ Khu vực sản xuất các tổ, đội thường xuyên kiểm tra đôn đốc các tập thể, cá nhân không thực hiện theo quy định 5S và KAIZEN để có cách khắc phục kịp thời.

+ Hàng năm công ty đều họp đúc rút kinh nghiệm thực hiện 5S và KAIZEN như thế nào, khen thưởng cá nhân, tập thể tốt trong thực hiện 5S và KAIZEN.

1.7.2. Khách sạn Hạ Long Dream [26 tr 35-36]

Nằm ở trung tâm khu Du Lịch Bãi Cháy, với 184 phòng khách sang trọng đạt tiêu chuẩn 4 sao. Hệ thống nhà hàng và quầy bar tiện nghi. Khách sạn có thể phục vụ quý khách các món ăn, đồ uống với phong cách ẩm thực Âu, Á, Thái Lan và đặc sản địa phương.

Trong nhiều năm qua, Khách sạn Hạ Long Dream được xem là một trong những khách sạn do người Việt Nam quản lý có khả năng cạnh tranh với các khách sạn cao cấp của các tập đoàn nước ngoài trong việc cung cấp các dịch vụ lưu trú có chất lượng cao cho những du khách hạng sang đến Hạ Long. Khách sạn có hệ thống dịch vụ bổ sung bao gồm: Bể bơi, phòng chăm sóc sắc đẹp, phòng tập thể dục, dịch vụ Sauna Massage, bán hàng lưu niệm, dịch vụ thuê xe, đón tiễn sân bay, dịch vụ chăm sóc trẻ, dịch vụ giặt là, hệ thống Internet ADSL tại phòng... đã tạo nhiều điều kiện thuận lợi trong phục vụ khách du lịch quốc tế.

Đội ngũ nhân viên, trình độ chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý khách sạn: Đội ngũ nhân viên của khách sạn thường xuyên được bồi dưỡng nâng cao kỹ năng phục vụ khách từ các khóa đào tạo ngắn hạn, đặc biệt là từ Trường cao đẳng văn hóa nghệ thuật và du lịch Hạ Long. Bên cạnh đó, khách sạn cử nhân viên đến các khách sạn cao cấp tại thành phố Hồ Chí Minh để bồi dưỡng.

Công tác đào tạo chuẩn mực nghề theo các tiêu chuẩn chất lượng ISO cũng luôn được Ban giám đốc quan tâm và coi là hoạt động chiến lược trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và thu hút khách du lịch. Quyết tâm xây dựng môi trường làm việc xanh, sạch, đẹp từ đó tạo ra văn hóa và tác phong phục vụ khách du lịch.

Khách sạn Hạ Long Dream là một trong những khách sạn có năng lực cạnh

tranh cao thể hiện qua công suất phòng, hiệu quả kinh doanh và mức độ thỏa mãn khách hàng. Khách sạn Hạ Long Dream có thể cạnh tranh trực tiếp với các khách sạn cao cấp khác với tỷ suất lợi nhuận và công suất phòng vượt trội so với đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, với kinh nghiệm của đối tác Saigon tourist trong liên doanh, Khách sạn Hạ Long Dream được hầu hết du khách đánh giá tốt với chính sách phân phối, khả năng nhận biết và đáp ứng nhu cầu khách hàng của đội ngũ nhân viên trong khách sạn. Đây thật sự là một điểm mạnh của khách sạn vì khả năng nhận biết và đáp ứng nhu cầu của khách sẽ kích thích cho khách hàng có thêm những nhu cầu mới ở mức độ cao hơn, đa dạng hơn.

Chiến lược liên doanh của Khách sạn Hạ Long Dream là một chiến lược kinh doanh hết sức hợp lý giữa các doanh nghiệp trong nước nhằm tạo ra năng lực cạnh tranh với các tập đoàn kinh doanh nước ngoài trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt. Chiến lược liên doanh với Saigon Tourist là một chọn lựa đúng đắn do đã tạo được những thế mạnh sau:

- Tạo ra được hệ thống phân phối chỗ và hợp tác liên kết ngang giữa các khách sạn thành viên của Saigon Tourist. Trong kinh doanh khách sạn, việc tham gia mạng lưới phân phối chỗ và hợp tác gửi khách lẫn nhau có ý nghĩa quan trọng đối với việc thành công trong kinh doanh, đặc biệt là các khách sạn nằm ở các thành phố, địa điểm du lịch trên các tuyến tour hành trình điển hình trong hệ thống sản phẩm du lịch của một quốc gia. Tổng Công ty Saigontourist có một chuỗi hàng chục các khách sạn liên doanh liên kết nằm rải rác trên địa bàn cả nước, đặc biệt là tại các điểm du lịch lớn. Đây là một lợi thế lớn của Khách sạn Hạ Long Dream khi tham gia vào mạng lưới các gửi khách và giới thiệu khách lẫn nhau trong mạng lưới. Với chiến lược liên doanh với Saigontourist, Khách sạn Hạ Long Dream đã tạo ra được một số lợi thế cạnh tranh đó là:

- Tham gia vào chuỗi khách sạn lớn của Saigontourist (đảm bảo hiệu quả giống như việc liên doanh với các khách sạn lớn).

- Xây dựng được nguồn nhân lực chất lượng cao do thường xuyên có sự hỗ trợ của các chương trình đào tạo của Saigontourist. Đặc biệt là chia sẻ kinh nghiệm quản lý

với nhiều giám đốc điều hành của các khách sạn nổi tiếng của Saigontourist đã có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực khách sạn.

- Tạo được mối liên kết chiến lược với kênh phân phối từ công ty lữ hành Saigontourist. Công ty lữ hành Saigontourist trong nhiều năm luôn là công ty lữ hành hàng đầu của Việt nam đón được lượng khách quốc tế nhiều nhất lớn nhất Việt nam. Với sự liên kết với Saigontourist, Khách sạn Hạ Long Dream không những tạo được lượng khách hàng truyền thống từ công ty lữ hành Saigontourist mà còn tham gia vào mạng lưới phân phối chỗ toàn cầu của công ty này cũng như các mối quan hệ với các công ty lữ hành quốc tế lớn trên thế giới. Ngoài ra, lượng khách du lịch xuyên Việt (đến Việt Nam qua cửa khẩu Tân Sơn Nhất) thông qua Saigontourist sau đó đến Hạ Long liên tục tăng cũng là một trong những yếu tố đảm bảo công suất phòng của Khách sạn Hạ Long Dream luôn cao và không bị ảnh hưởng bởi thời vụ du lịch giống như các khách sạn khác ở Hạ Long.

- Đặc biệt là Khách sạn Hạ Long Dream vẫn giữ được thương hiệu truyền thống của mình khi tham gia liên doanh với đối tác trong nước. Chính điều này sẽ là tiền đề để các khách sạn Việt Nam có thể tham khảo trong việc xây dựng thương hiệu ngày càng lớn mạnh để có thể cạnh tranh với các thương hiệu khách sạn lớn khác trên thế giới.

1.7.3. Bài học kinh nghiệm ứng dụng KAIZEN và 5S cho Công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long:

Thông qua bài học kinh nghiệm về ứng dụng KAIZEN và 5S tại công ty Giấy Việt Nhật và Khách sạn Dream Hạ Long tác giả đã rút ra một số bài học kinh nghiệm như sau để ứng dụng thành công KAIZEN và 5S tại công khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long như sau:

- Về điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S trong doanh nghiệp khách sạn;
- + 5S và KAIZEN là công cụ cải tiến cần được áp dụng lâu dài và sự cải tiến sẽ không nhìn thấy ngay mà phải qua thời gian dài áp dụng cũng như không ngừng cải tiến.
- + Để áp dụng thành công 5S và KAIZEN cần phải có sự thống nhất về mục tiêu

thực hiện giữa các bộ phận phòng ban cũng như các cá nhân trong tổ chức cần thực hiện nghiêm túc các yêu cầu 5S và KAIZEN.

- Về lộ trình ứng dụng KAIZEN và 5S trong doanh nghiệp khách sạn;

Thông qua kinh nghiệm ứng dụng KAIZEN và 5S trong các doanh nghiệp khách sạn đã nói ở trên tác giả có thể đưa ra một lộ trình ứng dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long như sau:

Đào tạo nhận thức chung cho toàn thể cán bộ công nhân viên trong công ty về thực hiện KAIZEN và 5S trong doanh nghiệp.

Tiếp theo là đưa ra các điều kiện ứng dụng thành công KAIZEN và 5S tại công ty của mình: mục tiêu thực hiện KAIZEN và 5S là gì?, nguyên tắc thực hiện thành công KAIZEN và 5S...

Nội dung áp dụng KAIZEN và 5S như thế nào bao gồm: Tổ chức cần xác định rõ mục tiêu của việc triển khai 5S là gì?; Quy định chức năng, nhiệm vụ của Ban 5S ra sao; Thông báo và tuyên truyền, đào tạo về 5S như thế nào; Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị và cuối cùng là tiến hành kiểm tra, chấm điểm Hàng tháng cũng như Tuyên dương, khen thưởng các cá nhân có thành tích tốt trong thực hành tốt KAIZEN và 5S trong doanh nghiệp của mình.

Đưa ra cơ chế khuyến khích khi ứng dụng KAIZEN và 5S trong các doanh nghiệp khách sạn.

- Về cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S trong doanh nghiệp khách sạn.

Cơ chế khuyến khích trong ứng dụng KAIZEN và 5S phải đảm bảo 02 yếu tố cơ bản: động viên về cả vật chất và tinh thần tạo động lực cho các cán bộ, công nhân viên cũng như các bộ phận phòng ban có động lực để thực hiện, duy trì thực hiện KAIZEN và 5S trong doanh nghiệp của mình.

1.2.3. Tiểu kết chương 1 và phương hướng chương 2

Thông qua phân tích đặc điểm trong dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống... trong kinh doanh khách sạn. Để nâng cao năng lực cạnh tranh cho khách sạn thì cần đảm bảo các tiêu chí sau: dịch vụ không chỉ tốt mà còn phải nhanh và kịp thời. Trong đó việc ứng dụng KAIZEN và 5S là phương thức được áp dụng trong nhiều doanh

nghiệp, tổ chức. Với việc ứng dụng KAIZEN và 5S đem lại hình ảnh và uy tín, thương hiệu của khách sạn trong mắt du khách...

Chương 1 đã trình bày một cách tổng quan bản chất của cạnh tranh, năng lực cạnh tranh, các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh khách sạn. Đặc biệt chương 1 đã nêu các tiêu chí đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn, các nhân tố đảm bảo nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn và kinh nghiệm nâng cao năng lực cạnh tranh của một số khách sạn.

+ Hệ thống chỉ tiêu đánh giá định lượng:

- Nhóm chỉ tiêu đánh giá năng lực tài chính: Tình hình tài chính tác động trực tiếp đến kết quả hoạt động kinh doanh và hiệu quả kinh doanh trong mỗi giai đoạn phát triển của khách sạn. Để đánh giá năng lực tài chính, các chỉ tiêu được sử dụng là tổng doanh thu, lợi nhuận, lãi trên doanh thu, lãi trên vốn chủ sở hữu, lãi trên vốn đầu tư...

- Nhóm chỉ tiêu đánh giá thị phần: Các chỉ tiêu được sử dụng để đánh giá là tổng số phòng của khách sạn, tổng số phòng theo thiết kế, tổng số phòng đưa vào sử dụng, thị phần, thị phần chia đều, thị phần thực tế, hệ số chiếm lĩnh thị trường, hệ số giá phòng bình quân, hệ số tạo doanh thu, doanh thu trên mỗi phòng đưa vào sử dụng.

- Nhóm hệ số đánh giá về cơ sở vật chất kỹ thuật và công nghệ: Tùy vào loại hình khách sạn mà hệ thống chỉ tiêu đánh giá định lượng cơ sở vật chất kỹ thuật có đặc điểm riêng. Tuy nhiên hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật khách sạn thường được đánh giá theo yêu cầu cơ bản về mức độ tiện nghi, về thẩm mỹ, an toàn và mức độ vệ sinh.

- Chỉ tiêu đánh giá về chất lượng nguồn nhân lực: chất lượng nguồn nhân lực được đánh giá qua các chương trình quản trị nhân lực của khách sạn, đội ngũ lao động có đủ tiêu chuẩn về hình thức, độ tuổi, trình độ chuyên môn nghiệp vụ, trình độ hiểu biết, trình độ ngoại ngữ...

+ Nhóm các chỉ tiêu định tính: Được sử dụng thông qua việc đánh giá chất lượng, sự đa dạng và tiện ích của sản phẩm - dịch vụ.

Nhóm các chỉ tiêu nói trên sẽ được vận dụng vào điều kiện thực tiễn của khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long để đánh giá năng lực cạnh tranh của khách sạn..

Chương 1 của luận văn cũng đã hệ thống hóa cơ sở lý thuyết về khái niệm cơ bản của KAIZEN và 5S cũng như đưa ra điều kiện áp dụng KAIZEN và 5S trong một doanh nghiệp gồm có:

Thứ nhất là ứng dụng 5S:

Tổ chức cần xác định rõ mục tiêu của việc triển khai 5S; Quy định chức năng, nhiệm vụ của Ban 5S; Thông báo và tuyên truyền, đào tạo về 5S; Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị; Tiến hành kiểm tra, chấm điểm Hàng tháng; Tuyên dương, khen thưởng.

Thứ hai là ứng dụng KAIZEN:

Là quá trình cải tiến liên tục nơi làm việc, KAIZEN tập trung nâng cao năng suất và thoả mãn yêu cầu khách hàng thông qua giảm lãng phí, các hoạt động thừa. KAIZEN Triển khai dựa trên sự tham gia nhiệt tình của mọi thành viên với sự cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo và đặc biệt nhấn mạnh hoạt động nhóm. KAIZEN luôn coi trọng việc thu thập và phân tích dữ liệu là công cụ hữu hiệu để tìm ra nguyên nhân của những sai sót trong quá trình sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ của tổ chức. Từ đó tìm ra biện pháp khắc phục, phòng ngừa và cải tiến liên tục các giải pháp đó.

Phương hướng chương 2:

Từ những cơ sở lý thuyết trong chương 1, trong chương 2 tác giả sẽ đưa ra phân tích về Thực trạng của Công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long ứng dụng KAIZEN và 5S.



CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY TNHH MTV KHÁCH SẠN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN HẠ LONG ỨNG DỤNG KAIZEN VÀ 5S

2.1. Tổng quan về hoạt động kinh doanh của công ty khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của công ty

Tên đầy đủ: Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long.

Tên giao dịch: Công ty Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long.

Địa chỉ: Đường Hạ Long, thành phố Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh.

Điện thoại: (84-33) 3846780 - 3844043. Fax: (84-33) 3846440.

Công ty Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long là một doanh nghiệp Nhà nước hạch toán độc lập, được Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam giao cho Liên đoàn Lao động tỉnh Quảng Ninh làm chủ sở hữu.

Tiền thân của Công ty Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long là Nhà nghỉ Công đoàn Bãi Cháy nằm bên bờ Vịnh Hạ Long, phục vụ cho công nhân viên chức vùng mỏ trong những năm 1965 - 1975. Đến năm 1976 Nhà nghỉ được giao thêm chức năng phục vụ công nhân viên chức trong cả nước đến nghỉ dưỡng sức 10 ngày vào mùa đông hàng năm. Cũng từ đó Nhà nghỉ bắt đầu hoạt động liên tục cả bốn mùa trong năm. Lúc này Tổng Công đoàn (nay là Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam) đã dùng nguồn kinh phí Bảo hiểm xã hội để đầu tư mở rộng nâng công suất hoạt động với số giường từ 80 lên 150 vào năm 1977.

Sau đó đã đầu tư xây dựng một toà nhà cao 6 tầng có quy mô 80 phòng nghỉ ở bốn tầng trên và dành hai tầng dưới cho khám chữa bệnh, tập thể dục, phòng đọc sách, câu lạc bộ và phục vụ ăn uống, đón tiếp, quản lý. Năm 1982 công suất giường tăng lên, có lúc phục vụ tới 350 khách nghỉ. Cơ sở vật chất của Nhà nghỉ được đầu tư tăng lên, đặc biệt có một con tàu thăm Vịnh lớn nhất lúc đó có sức chuyên chở 150 khách.

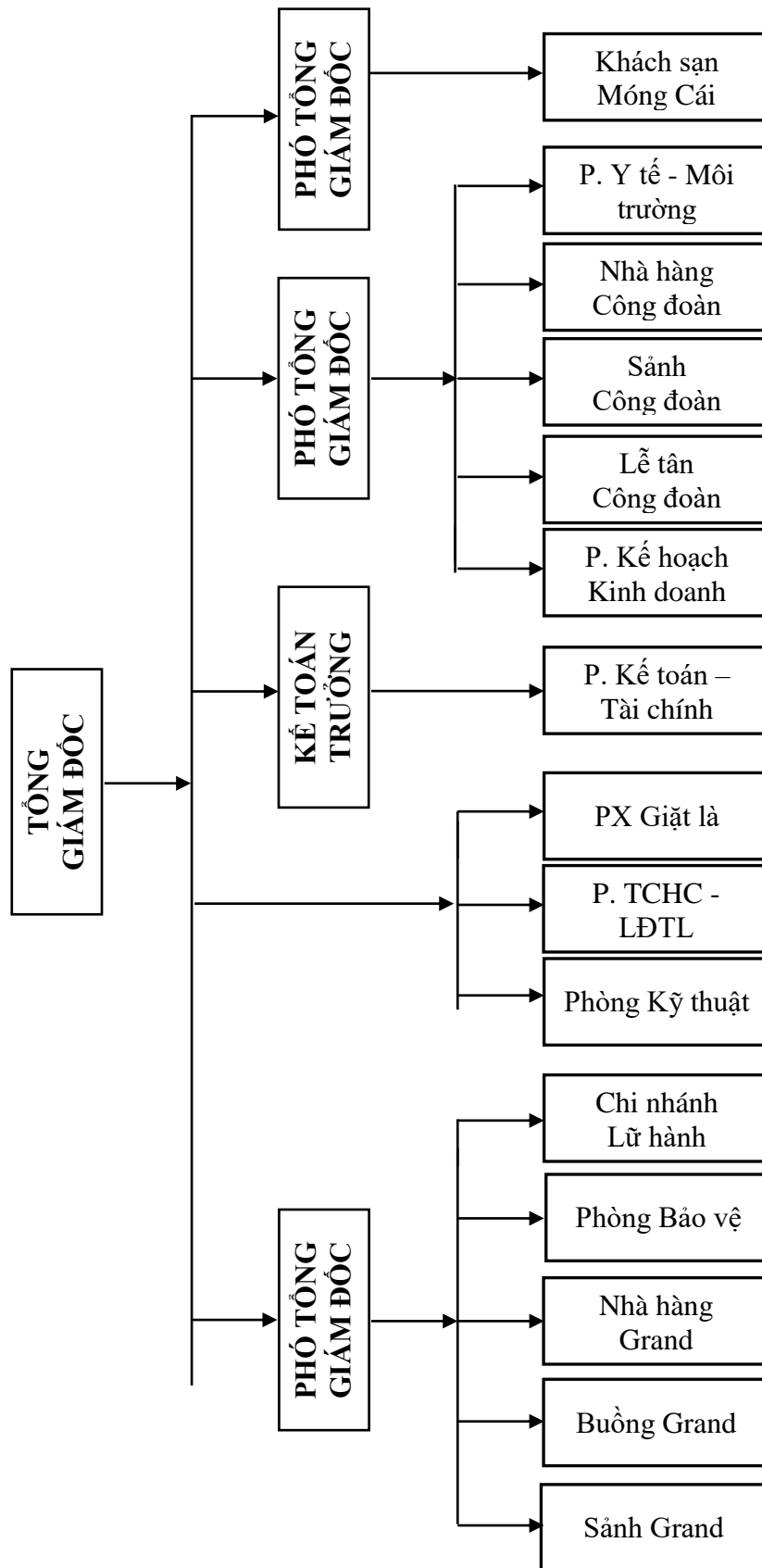
Ngày 03 tháng 02 năm 1997, Nhà nghỉ Công đoàn Bãi Cháy đổi tên thành Khách sạn du lịch Công đoàn Bãi Cháy, với các nội dung đăng ký kinh doanh: Khách sạn, nhà hàng ăn uống và các dịch vụ khác. Từ đó Khách sạn Du lịch Công đoàn Bãi Cháy trở thành một doanh nghiệp hạch toán kinh doanh độc lập.

Năm 2001, được sự cho phép của Tổng Liên đoàn Lao động Việt Nam, công ty đã đầu tư thêm một khách sạn mới có 117 phòng nghỉ, hội trường, phòng ăn đạt tiêu chuẩn 4 sao, ngày 12 tháng 11 năm 2005 chính thức khánh thành và đưa vào hoạt động.

Ngày 31 tháng 12 năm 2004 Khách sạn du lịch công đoàn Bãi Cháy chuyển đổi sang Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long, với các nội dung đăng ký kinh doanh: Kinh doanh khách sạn, nhà hàng ăn uống, lữ hành quốc tế và các dịch vụ khác.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của công ty

Tổng số cán bộ, công nhân viên hiện nay của công ty là 317 người. Cơ cấu tổ chức như sau:



Hình 2.1 – Sơ đồ cơ cấu tổ chức, bộ máy công ty
 (Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – lao động tiền lương công ty)

- Quyền Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc: ông Ngô Đăng Toại. Chỉ đạo và quản lý toàn bộ các mặt hoạt động kinh doanh của Công ty, chịu trách nhiệm trước chủ sở hữu là Liên đoàn lao động tỉnh Quảng Ninh và Nhà nước về toàn bộ tài sản, vốn kinh doanh, về việc thực hiện các chế độ chính sách, các quy định của pháp luật trong quản lý kinh doanh, quản lý lao động, quản lý tài sản của Công ty. Là người có thẩm quyền cao nhất về mọi mặt của công ty, quyết định tất cả các vấn đề trong phạm vi quyền hạn và giao quyền quyết định một số vấn đề cho các Phó Tổng giám đốc và Kế toán trưởng.

Trực tiếp phụ trách Phòng kỹ thuật, Phòng Tổ chức lao động tiền lương, Phân xưởng giặt là.

- Các Phó Tổng Giám đốc gồm: ông Nguyễn Ngọc Hà, ông Nguyễn Thành Văn; Ông Phạm Ngọc Hải.

Giúp Tổng Giám đốc chỉ đạo các Phòng, bộ phận được phân công quản lý và điều hành. Chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc, Thường trực Liên đoàn Lao động tỉnh về công việc được phân công phụ trách. Có quyền đề nghị Tổng Giám đốc quyết định hoặc quyết định một số việc trong quyền hạn được giao. Điều hành công việc thay Tổng Giám đốc khi Tổng Giám đốc đi vắng.

+ Phó Tổng Giám đốc Phạm Ngọc Hải được giao phụ trách: Phòng kế hoạch kinh doanh, Lễ tân Công đoàn, Sảnh Công đoàn, Nhà hàng Công đoàn, Phòng Y tế - môi trường.

+ Phó Tổng Giám đốc Nguyễn Ngọc Hà được giao phụ trách: Sảnh Grand, Bộ phận buồng Grand, Nhà hàng Grand, Phòng bảo vệ, Chi nhánh Lữ hành.

+ Phó Tổng Giám đốc Nguyễn Thành Văn được giao phụ trách toàn bộ hoạt động Khách sạn Công đoàn Móng Cái.

- Kế toán trưởng: Bà Bùi Thị Hợi Chịu sự quản lý, phân công trực tiếp của Tổng Giám đốc. Có trách nhiệm quản lý điều hành toàn bộ công việc của Phòng Kế toán Tài chính. Chịu trách nhiệm trước Tổng Giám đốc, Liên đoàn Lao động tỉnh Quảng Ninh và pháp luật về những quy định chế độ, nguyên tắc tài chính trong Công ty. Tổ chức thực hiện công tác tài chính kế toán, thống kê, phân tích hoạt

động kinh doanh của công ty. Tham mưu cho Tổng Giám đốc về tất cả các mặt quản lý tài chính, tài sản, giá cả, các chế độ chi tiêu tài chính.

* **Bộ phận buồng:** gồm Quản đốc buồng - Phó quản đốc buồng – Nhân viên buồng.

+ Quản đốc buồng: Chịu sự chỉ đạo trực tiếp của Phó Tổng Giám đốc, chịu trách nhiệm về chất lượng vệ sinh buồng khách, quản lý vật tư, tài sản trang bị cho phòng khách.

Giữ gìn máy móc, tiện nghi, nội thất trong khách sạn theo đúng hạng khách sạn, thường xuyên thông báo cho lễ tân về tình trạng buồng phòng. Phân công lao động trong bộ phận, đảm bảo tiết kiệm lao động song không ảnh hưởng đến chất lượng vệ sinh buồng phòng, thường xuyên kiểm tra chất lượng buồng phòng, kịp thời phát hiện những sự cố hỏng hóc để xử lý.

* **Phòng Tổ chức hành chính - Lao động tiền lương:** gồm Trưởng phòng - Phó phòng - Nhân viên.

+ Trưởng phòng: Chịu sự quản lý trực tiếp của Tổng giám đốc, tổ chức điều hành toàn bộ công việc của phòng.

Xây dựng kế hoạch tuyển dụng, đào tạo và đào tạo lại, theo dõi lao động - tiền lương và các chế độ chính sách đối với người lao động. Kiểm tra, giám sát chất lượng lao động của các bộ phận; tham mưu cho Tổng giám đốc chất lượng lao động hàng tháng. Điều động nhân lực hỗ trợ giữa các bộ phận khi cần thiết, phụ trách công tác Thi đua – Khen thưởng của Công ty. Quản lý toàn bộ hồ sơ pháp nhân của công ty, hồ sơ, hợp đồng lao động của người lao động.

* **Bộ phận sảnh bao gồm tổ Hành lý, Lễ tân và Thu ngân:** Đây là bộ phận đóng vai trò đặc biệt quan trọng, được ví như “bộ mặt” đại diện cho khách sạn trong quan hệ đối ngoại với khách hàng, là người đầu tiên tiếp xúc với khách tạo ra ấn tượng ban đầu của khách đối với khách sạn. Chịu sự lãnh đạo của Phó tổng Giám đốc và sự chỉ đạo về nghiệp vụ kế toán của Kế toán trưởng. Nhận kế hoạch khách từ Phòng kế hoạch kinh doanh và triển khai bố trí buồng phòng các dịch vụ theo yêu cầu. Tổ chức đón tiếp, giao dịch với khách tới công ty ăn, nghỉ, bán các

dịch vụ kinh doanh của công ty. Theo dõi các buồng trong khách sạn, thường xuyên liên hệ và kiểm tra chất lượng buồng phòng để quảng cáo, mời chào và giới thiệu khách hàng. Làm công tác thanh toán các dịch vụ khách sử dụng tại khách sạn. Có quyền đề xuất tăng, giảm giá các dịch vụ đối với từng đối tượng khách hàng.

* **Phòng kế hoạch kinh doanh:** gồm Trưởng phòng - Phó phòng - Nhân viên.

+ Trưởng phòng: Chịu sự quản lý trực tiếp của Phó Tổng Giám đốc. Phụ trách chung công việc của phòng và trực tiếp kiểm tra giám sát nghiệp vụ đặt phòng và các dịch vụ của toàn công ty. Phối hợp với toàn bộ các bộ phận trong công ty về hoạt động khai thác, tiếp thị, quảng bá tìm kiếm thị trường khách hàng... Có quyền đề xuất tăng, giảm giá các dịch vụ đối với từng đối tượng khách, thời điểm mùa vụ...

* **Bộ phận Nhà hàng:** gồm Trưởng nhà hàng - Bếp trưởng - Tổ trưởng bàn - Tổ trưởng bar - Ka trưởng bếp - Ka trưởng bàn - Nhân viên bếp, bàn, bar.

+ Trưởng nhà hàng: Chịu sự quản lý điều hành của Phó Tổng giám đốc. Điều hành toàn bộ công việc của nhà hàng (bếp, bàn, bar). Quản lý thực phẩm từ đầu vào, kỹ thuật chế biến đến đầu ra, số lượng, chất lượng các bữa ăn, món ăn khi khách hàng sử dụng.

Lên thực đơn hàng ngày, nghiên cứu ứng dụng các kinh nghiệm tiên tiến trong chế biến các món ăn với chất lượng cao, mặt hàng đa dạng hấp dẫn. Thường xuyên kiểm tra, hướng dẫn cho nhân viên về quy trình chế biến, chất lượng, thẩm mỹ, khoa học của thực đơn và món ăn. Thường xuyên quan hệ với phòng kinh doanh, lễ tân để nhận kế hoạch, đồng thời tiếp thu những ý kiến đóng góp của khách hàng. Chịu trách nhiệm chính về công tác vệ sinh an toàn thực phẩm, chế độ lưu giữ thức ăn theo quy định của ngành Y tế.

* **Phòng Bảo vệ:** gồm Trưởng phòng Bảo vệ - Phó phòng Bảo vệ - Nhân viên Bảo vệ. Có chức năng đảm bảo sự an toàn về tài sản và tính mạng cho khách hàng và công ty. Chịu sự quản lý điều hành trực tiếp của Phó Tổng Giám đốc Công ty.

* **Phòng Kỹ thuật:** gồm Trưởng phòng - Phó phòng - nhân viên Kỹ thuật.

Bộ phận này thực hiện chức năng quản lý cơ sở vật chất kỹ thuật của công ty, cung cấp các điều kiện kỹ thuật cần thiết để các khách sạn hoạt động bình thường và đảm bảo chất lượng dịch vụ của công ty. Chịu sự quản lý và điều hành trực tiếp của Tổng Giám đốc Công ty.

* **Chi nhánh Lữ hành:** gồm Trưởng chi nhánh Lữ hành - Phó chi nhánh Lữ hành - Nhân viên lữ hành.

Định hướng thị trường, sản phẩm tour; quyết sách về thị trường, giá cả, dịch vụ cung ứng; Phụ trách công tác tiếp thị và khai thác thị trường khách du lịch; Phối hợp với phòng kinh doanh để chào bán các sản phẩm du lịch của công ty; Tham mưu cho Tổng Giám đốc về các vấn đề có liên quan đến quản lý hoạt động kinh doanh của công ty.

Ngoài ra, công ty có Đảng bộ và các tổ chức đoàn thể như: Công đoàn, Đoàn Thanh niên, Hội Cựu chiến binh.

2.1.3. Hoạt động kinh doanh của công ty

Hiện nay công ty có những hoạt động kinh doanh chính sau:

- Kinh doanh khách sạn, Công ty có 3 khách sạn trực thuộc bao gồm: Grand Halong Hotel (4 sao) với tổng số 117 phòng; Công đoàn Hotel gồm Nhà 6 tầng (3 sao) với tổng số 90 phòng và Nhà 3 tầng (2 sao) với tổng số 28 phòng (còn gọi là Công đoàn Star); Khách sạn Công đoàn Móng Cái (2 sao) với tổng số 33 phòng.

- Kinh doanh dịch vụ ăn uống, Nằm trong các khách sạn trên là các nhà hàng phục vụ ăn uống cho du khách, gồm có: Nhà hàng Grand (500 chỗ); Nhà hàng Bay view Grand (250 chỗ); Nhà hàng Bay view Công đoàn (400 chỗ); Nhà hàng Công đoàn Móng Cái (100 chỗ).

- Dịch vụ hội nghị: Phòng họp T2 Grand (500 chỗ); Phòng họp tầng 12 Grand (250 chỗ); Phòng họp tầng 1 Bistro (100 chỗ); Phòng họp tầng 2 Công đoàn (120 chỗ).

- Chi nhánh lữ hành quốc tế: Tổ chức các tour du lịch trong nước và quốc tế, kinh doanh xe ô tô 45 chỗ ngồi.

- Ngoài ra còn có các hoạt động kinh doanh khác như: kinh doanh giặt là, dịch vụ cho thuê điếm, quầy lưu niệm...

Bảng 2.1 – Kết quả hoạt động kinh doanh của công ty từ năm 2012-2016

STT	Diễn Giải	ĐVT	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
1	Tổng lượt khách	Lượt khách	83.032	99.203	97.677	96.181	97.181
2	Tổng số phòng có khách	phòng	68.009	77.083	75.249	75.644	76.644
3	Công suất phòng						
	Grand Halong Hotel	%	63,80	81,76	79,35	78,65	79,65
	Công đoàn Hotel (3 sao)	%	83,20	83,35	81,85	84,19	85,19
	Công đoàn Hotel (2 sao)	%	62,05	62,81	59,40	59,37	58,37
	Khách sạn Móng Cái	%	58,83	69,47	69,76	69,17	68,17
4	Phục vụ hội nghị	Lần	163	158	182	190	210
5	Phục vụ tiệc cưới	Lần	164	195	181	155	175
6	Số suất bữa ăn chính	Suất	133.165	174.439	162.209	118.594	118.594
	Hội nghị	Suất	40.051	54.656	54.055	35.363	36.363
	Tiệc cưới	Suất	42.795	61.335	48.264	53.616	54.616
	Khách Du lịch	Suất	50.319	58.448	59.890	29.615	29.715
7	Dịch vụ giặt là	SP	608.296	702.845	773.371	912.676	914.776

(Nguồn: Phòng Kế toán tài chính công ty)

Qua các số liệu trong bảng trên cho thấy: trong 5 năm, từ năm 2012 - 2016 các chỉ tiêu về tổng lượt khách, số phòng có khách, công suất phòng của công ty tương đối ổn định; công suất phòng của khách sạn Grand HaLong và Công đoàn (khu 3 sao) ở mức khá cao (bình quân 80%); số lượt phục vụ hội nghị tăng, nhưng tiệc cưới giảm; số khách ăn bữa chính giảm, đặc biệt năm 2013, suất ăn khách dự

hội nghị và khách du lịch giảm nhiều; riêng dịch vụ giặt là có xu hướng tăng, tăng nhanh trong năm 2013.

2.2. Phân tích thực trạng ứng dụng KAIZEN và 5S tại công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

2.2.1. Thực trạng ứng dụng KAIZEN và 5S theo các nội dung

2.2.1.1. Vị trí, không gian kiến trúc và cơ sở vật chất kỹ thuật

Với tổng diện tích đất sử dụng: 27.373 m², tọa lạc trong không gian rộng, thoáng mát với khuôn viên cây xanh, làm thành một tổ hợp dịch vụ đa dạng, khép kín. Các khách sạn tại Bãi Cháy đều nằm ngay trung tâm của khu du lịch Bãi Cháy, bên cạnh vịnh Hạ Long xinh đẹp, là di sản thiên nhiên thế giới, có giá trị về thẩm mỹ và địa chất, địa mạo, là một trong bảy kỳ quan thiên nhiên mới của thế giới. Hạ Long cũng như Quảng Ninh là một trong những địa phương có nhiều tài nguyên du lịch thiên nhiên cũng như tài nguyên nhân văn; có di sản - kỳ quan thiên nhiên thế giới Vịnh Hạ Long, 3 di tích quốc gia đặc biệt là Yên Tử (Uông Bí), Bạch Đằng (Quảng Yên), nhà Trần (Đông Triều)... nhiều cảnh quan, bãi tắm tuyệt đẹp như Trà Cổ (Móng Cái); Quan Lạn, Minh Châu, Bãi Dài (Vân Đồn), các bãi biển thơ mộng của Cô Tô..., là đầu mối du lịch nối với Cát Bà, Đồ Sơn (Hải Phòng). Cách Hà Nội 160km, du khách chỉ mất khoảng 3h đi ô tô là đã có mặt tại khách sạn để thưởng ngoạn không khí trong lành, mát mẻ của vịnh Hạ Long. Từ khách sạn du khách chỉ mất khoảng vài phút đi bộ là tới bãi tắm.

Khách sạn Công đoàn Móng Cái nằm ở trung tâm thành phố Móng Cái, là một thành phố du lịch - thương mại sôi động, có cửa khẩu quốc tế Móng Cái và bãi biển Trà Cổ xinh đẹp. Là nơi hấp dẫn khách đến nghỉ dưỡng, thưởng ngoạn vùng biển sóng to, cát trắng; có những giây phút thiêng liêng, kỷ niệm tại Rừng Dương địa đầu Tổ quốc, đồng thời thỏa sức mua sắm tại các khu chợ sầm uất.

Đây là những điều kiện vị trí hết sức thuận lợi cho các khách sạn của Công ty khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long.

Với diện tích rộng lớn đã cho phép khách sạn xây dựng các bãi đỗ xe tạo điều kiện thuận tiện cho khách trong việc đi lại. Đồng thời khách sạn đã xây dựng được nhiều dịch vụ bổ sung để đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách.

Nhìn chung, diện tích rộng và vị trí thuận lợi là điểm mạnh lớn nhất của Công ty khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long so với các khách sạn khác, chính vì thuận lợi về vị trí mà khách sạn thu hút được một lượng lớn khách đến sử dụng các dịch vụ.

Công ty có các khách sạn: Grand Halong Hotel, Công đoàn Hotel, khách sạn Móng Cái.

Grand Halong Hotel đạt tiêu chuẩn 4 sao. Với tiêu chuẩn chất lượng cao và vị trí thuận lợi của mình, Grand Halong Hotel được nhiều du khách quốc tế cũng như trong nước yêu thích.

Khách sạn có 12 tầng, gồm 117 phòng với 4 loại khác nhau: Superior, Deluxe, Junior Suite, Grand Suite để quý khách lựa chọn.

Khách sạn có: Nhà hàng Grand (500 chỗ), Nhà hàng Bay view Grand (250 chỗ), Phòng họp T2 Grand (500 chỗ) là một trong những hội trường lớn với đầy đủ trang thiết bị hiện đại hàng đầu khu vực Hạ Long, phòng họp tầng 12 Grand (250 chỗ). Ngoài ra Khách sạn còn có các dịch vụ khác như: Bể bơi, khu vực thể dục, massage, wifi/internet miễn phí ngoài sảnh và trong phòng...

Công đoàn Hotel nằm ở giữa trung tâm khu Du lịch Bãi Cháy, bên bờ Vịnh Hạ Long, phía trước là Bãi tắm chính và Công viên quốc tế Hoàng Gia. Từ ban công phòng nghỉ của khách sạn, có thể nhìn bao quát toàn bộ cảnh đẹp hùng vĩ của Vịnh Hạ Long.

Khách sạn đạt tiêu chuẩn 3 sao, 6 tầng có 90 phòng, với kiến trúc hiện đại như một trang sách mở đón gió Vịnh Hạ Long. Khách sạn được trang bị hệ thống thang máy hiện đại, phòng nghỉ được bài trí hài hoà, trang nhã, cùng đầy đủ tiện nghi như: phòng trải thảm, điều hoà hai chiều, truyền hình vệ tinh, mini Bar, điện thoại trong nước và quốc tế.

Khách sạn có Nhà hàng Bay view Công đoàn (400 chỗ), phục vụ ăn sáng tự chọn, ăn trưa và tối; phòng họp tầng 1 Bistro (100 chỗ), Phòng họp tầng 2 Công đoàn (120 chỗ); các dịch vụ: giặt là, massage, xông hơi, cắt tóc gội sấy, karaoke, phòng trà internet, tổ chức tham quan Vịnh Hạ Long, đảo Tuần Châu.

Ngoài ra, Công đoàn hotel còn có khu nhà 3 tầng, với tổng số 28 phòng tiêu chuẩn 2 sao.

Nhìn chung, Công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long có hệ thống cơ sở vật chất kỹ thuật khá tốt đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng. So với các khách sạn tại khu vực Bãi Cháy, cơ sở vật chất kỹ thuật của công ty phong phú hơn về số lượng phòng ở, bãi đỗ xe, bể bơi, các kiốt bán quần áo, đồ lưu niệm.

2.2.1.2. Chất lượng, sự đa dạng và tiện ích của sản phẩm - dịch vụ

+ Dịch vụ lưu trú

Grand Hạ Long Hotel gồm 117 phòng với 4 loại khác nhau: Deluxe room, Junior Suite, Superior, Grand Suite để quý khách lựa chọn. Các phòng được trang bị hiện đại theo tiêu chuẩn 4 sao, với các trang thiết bị hiện đại. Phòng Superior rộng 35m² xinh xắn và ấm cúng, Phòng Deluxe rộng 55m² vừa vặn, Phòng Junior Suite rộng 70 m², Grand Suite rộng 80 m² rộng rãi, sang trọng. Có rất nhiều lựa chọn phù hợp với số lượng thành viên trong chuyến du lịch.

Lấy gam màu trắng làm chủ đạo, phòng nghỉ tại Grand Halong Hotel tạo cảm giác thư thái, trong lành. Không khí ấm cúng, thân mật bởi sofa, đèn ngủ, bàn trang điểm... được bố trí hợp lý mang màu sắc tinh tế, hài hòa. Điều đặc biệt là Grand Halong Hotel nằm ngay trung tâm của biển Bãi Cháy, bên cạnh vịnh Hạ Long xinh đẹp, rất thuận tiện cho du khách khi chỉ mất khoảng vài phút đi bộ là đã đến với những bãi tắm thơ mộng.

Mỗi phòng đều được trang bị và thiết kế tinh tế và hiện đại với: Minibar, bàn, Hoa quả trong phòng, trà, cà phê và nước lọc, tầm nhìn ra vịnh rất rộng, điện thoại, tivi, bồn tắm, vòi sen, bảng điều khiển trung tâm cạnh giường...

Các phòng đều có ban công nhìn ra biển cùng bãi tắm thơ mộng, để khách tận hưởng giây phút ngắm bình minh buổi sáng hoặc hoàng hôn lúc cuối ngày. Chắc

chấn đây sẽ là trải nghiệm tuyệt vời cho khách tận hưởng một kỳ nghỉ thư giãn và thoải mái nhất.

Công đoàn Hotel gồm 90 phòng, được chia thành 4 loại với diện tích khác nhau: Single room, Double room, Triple room, Vip room. Khách hàng dễ dàng tìm được sự lựa chọn hợp lý tại Công đoàn Hotel.

Phòng được thiết kế theo tiêu chuẩn 3 sao, với các trang thiết bị chất lượng cao như: máy lạnh, bàn làm việc, minibar, tủ lạnh, tivi, điện thoại, truyền hình cáp,... Và điều đặc biệt thú vị là các phòng đều có ban công nhìn ra vịnh Hạ Long. Từ các phòng, khách có thể chiêm ngưỡng khung cảnh tuyệt vời của thành phố Hạ Long.

+ Dịch vụ ăn uống

Nhiều nhà hàng với diện tích khác nhau, có thể phục vụ từ vài chục đến vài trăm khách. Nhà hàng lớn nhất phục vụ cùng lúc khoảng 500 khách, với nhiều loại món ăn Âu - Á với tiêu chuẩn chất lượng cao, mở cửa 24h trong ngày. Cả hai khách sạn đều có nhà hàng phục vụ ăn sáng tự chọn với các món đồ nóng và nguội, phục vụ từ 6h đến 9h30 sáng.

Bar: phục vụ các loại trà, đồ uống nhẹ, cocktail và nhiều loại rượu khác nhau. Thời gian mở cửa từ 6h00 chiều đến 11h30 đêm.

+ Các dịch vụ khác

Nghỉ dưỡng tại Grand Hotel Hạ Long và Công đoàn Hotel du khách còn được phục vụ với những tiện nghi tiêu chuẩn cao như: Các thiết bị phục vụ hội nghị, dịch vụ đổi tiền, Câu lạc bộ khiêu vũ, phòng karaoke, xông hơi massage, bể bơi ngoài trời, dịch vụ thư ký, cửa hàng đồ lưu niệm, các dịch vụ du lịch khác...

Các phòng họp đạt tiêu chuẩn cao, được trang bị các thiết bị phục vụ hội họp hiện đại, tiện nghi và có dịch vụ thư kí và dịch thuật trợ giúp, có phòng họp lớn với sức chứa 300 khách. Đội ngũ nhân viên giàu kinh nghiệm, chuyên nghiệp giúp tạo nên sự thành công cho buổi họp của du khách.

2.2.1.3. Giá cả sản phẩm - dịch vụ

Giá phòng: Do công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long có các khách sạn tiêu chuẩn từ 2 đến 4 sao, với nhiều loại phòng khác nhau, nên giá phòng cũng có nhiều mức khác nhau từ bình dân đến cao cấp.

Năm 2013, Grand Halong Hotel có 4 mức giá phòng, tương ứng với 4 loại phòng như sau: Superior 1.050.000đ; Deluxe 1.540.000đ; Junior suite 2.650.000đ; Super suite (Grand suite) 3.300.000đ.

Đối với Công đoàn Hotel (3 sao) giá phòng có 4 mức: Single 700.000đ; Double 850.000đ; Triple 1.000.000đ; Vip 1.200.000đ

Khu nhà 3 tầng: có 1 loại phòng tiêu chuẩn giá 600.000đ.

Công ty áp dụng kết hợp các chính sách định giá. Đối với Grand HaLong Hotel, khách sạn áp dụng chính sách định giá cao kết hợp với chính sách định giá phân biệt. Đối với khách sạn Công đoàn áp dụng chính sách định giá ngang giá thị trường kết hợp với chính sách định giá phân biệt. Đối với các khách đi theo tour của các hãng kinh doanh lữ hành là đối tác thường xuyên của công ty, các mức giá trên được giảm tới 50%, tùy theo thời điểm và số lượng khách. Các khách đến trực tiếp không qua các hãng lữ hành, có thể thỏa thuận trực tiếp với bộ phận kinh doanh và lễ tân, mức giá có thể được giảm tới 40%.

Bảng 2.2 - Giá phòng thực tế trung bình trong 5 năm từ 2012 – 2016

(đơn vị tính: đồng)

Loại khách sạn	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
Grand HaLong Hotel	820.000	890.000	945.000	990.000	1.100.000
Công đoàn Hotel	485.000	505.000	520.000	560.000	590.000

(Nguồn: Phòng kế hoạch kinh doanh công ty)

Nhìn chung với các mức giá phòng đa dạng, đáp ứng nhu cầu của nhiều đối tượng khách là một trong những điểm mạnh của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long. So với các khách sạn cùng thứ hạng 4 sao, giá phòng của Grand Hạ

Long Hotel khá cao do cơ sở vật chất, trang thiết bị mới. Đối với Công đoàn Hotel (3 sao) do được xây dựng từ khá lâu (năm 1980), nên mức giá trung bình. Ngoài ra công ty còn có khu nhà nghỉ tiêu chuẩn 2 sao, với mức giá bình dân.

Giá suất ăn: Năm 2013 giá ăn bình quân tại Grand Halong Hotel là 213.582đ/suất, tăng so với năm 2012 là 59.004đ/suất. Khách sạn Công đoàn giá ăn bình quân năm 2013 là 191.145đ/suất, tăng 37.454đ/suất so với năm 2012. Giá suất ăn khá cao so với mức giá của các khách sạn trên cùng khu vực, đặc biệt các khách sạn của công ty không nhận đặt ăn với mức giá thấp, trong khi các khách sạn khác có thể nhận đặt với mức ăn từ 80.000 đồng trở lên. Điều đó làm giảm số suất ăn của khách nghỉ tại khách sạn và khách hội nghị, đồng thời giảm số khách có nhu cầu ăn, nghỉ tại các khách sạn của công ty với mong muốn có mức ăn thấp.

2.2.1.4. Thị phần

Theo số liệu của Phòng nghiệp vụ du lịch, Sở Văn hóa thể thao và du lịch tỉnh Quảng Ninh, tổng lượt khách du lịch đến Quảng Ninh năm 2013 là 7.512.000 lượt khách (khách quốc tế 2.604.000). Trong đó: khách lưu trú là 3.590.000 lượt khách (khách quốc tế 1.328.000), nếu tính theo ngày khách lưu trú là 6.080.000. Trên địa bàn tỉnh có khoảng 1.000 doanh nghiệp và tổ chức kinh doanh du lịch, dịch vụ với 863 cơ sở lưu trú (trên bờ), gần 13.000 phòng nghỉ. Tổng doanh thu phòng nghỉ và ăn uống là 2.771.000 triệu đồng.

Theo số liệu của Phòng Kế hoạch kinh doanh, Công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long, năm 2013 tổng lượt khách đến lưu trú tại các khách sạn của công ty là 96.181 lượt khách (khách quốc tế 44.238); tổng số ngày khách là 164.988. Tổng số phòng nghỉ của công ty là 268 phòng. Tổng doanh thu phòng nghỉ và ăn uống là 90.851 triệu đồng.

Như vậy tỷ trọng số phòng nghỉ của công ty so với tổng số phòng hiện có trên địa bàn tỉnh năm 2013 là:

$$\frac{268}{13.000} = 0,0206$$

Thị phần khách của công ty năm 2013 là:

96.181

————— = 0,0268

3.590.000

Thị phần thực tế tính theo ngày khách của công ty năm 2013 là:

164.988

————— = 0,0271

6.080.000

Thị phần doanh thu (phòng nghỉ và ăn uống) năm 2013 là:

90.851

————— = 0,0328

2.771.000

Qua các số liệu tính toán trên ta thấy: Thị phần khách của công ty năm 2013 chiếm 2,68%, thị phần thực tế theo ngày khách là 2,71%, thị phần doanh thu (phòng nghỉ và ăn uống) là 3,28% đều cao hơn so với tỷ trọng phòng nghỉ của công ty (2,06%).

**Bảng 2.3 - Đánh giá thị phần một số khách sạn đồng hạng 4 sao
tại Bãi Cháy năm 2016**

Tên Khách sạn	Số phòng	Thị phần chia đều (%)	Thị phần thực tế (%)	Hệ số chiếm lĩnh thị trường	Hệ số giá bình quân	Hệ số tạo doanh thu
Heritage Hạ Long	101	6,58	6,84	1,04	0,68	0,70
Hạ Long Plaza	185	12,04	10,76	0,89	1,51	1,34
Hạ Long Dream	184	11,98	12,94	1,08	1,19	1,28
Sài Gòn Hạ Long	228	14,84	16,42	1,11	0,68	0,75
Hoàng Gia	134	8,72	7,56	0,87	1,23	1,07
Hạ Long Pearl	184	11,98	12,62	1,05	1,08	1,13
ASEAN Hạ Long	101	6,58	6,66	1,01	1,11	1,12
Novotel Hạ Long Bay	214	13,93	13,37	0,96	0,86	0,83
Grand Hạ Long	117	7,62	8,02	1,05	0,80	0,84

(Nguồn: Chi nhánh lễ hành công ty)

Nhận xét: Khách sạn Grand Halong Hotel có hệ số chiếm lĩnh thị trường là 1,05 chứng tỏ mức độ chiếm lĩnh thị trường của khách sạn cao hơn mức bình quân. Bên cạnh đó hệ số giá bình quân ở mức cao nên làm cho hệ số tạo doanh thu là chưa tốt, do hệ số này là $0,84 < 1$.

2.2.1.5. Năng lực tài chính và hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty

Tổng nguồn vốn kinh doanh của công ty là 93,756 tỉ đồng, trong đó vốn cố định (tài sản cố định và đầu tư dài hạn) là 85,899 tỉ đồng, vốn lưu động (tài sản lưu động và đầu tư ngắn hạn) là 7,857 tỉ đồng. Vốn chủ sở hữu của công ty là 26,790 tỉ đồng.

Tổng doanh thu các dịch vụ năm 2016 là 91,851 tỉ đồng, trong đó doanh thu dịch vụ buồng 34,054 tỉ đồng, doanh thu dịch vụ ăn uống 30,689 tỉ đồng, doanh thu dịch vụ bổ sung 23,299 tỉ đồng, doanh thu khác 2,809 tỉ đồng.

Bảng 2.4 - Một số chỉ tiêu về tài chính của Công ty từ năm 2012 – 2016

Đơn vị tính: triệu đồng

STT	Diễn giải	Năm 2012	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
1	Tổng Doanh thu	48.659,89	65.606,89	81.055,74	90.851,18	91.851,18
2	Tổng Chi phí	47.799,09	64.283,20	79.599,15	89.088,50	90.088,50
3	Lãi trước thuế	860,80	1.323,68	1.456,59	1.762,67	1.862,67
4	Nộp NSNN	1.819,79	4.096,47	5.576,62	5.897,23	5.997,23
5	Vốn chủ sở hữu	16.623,45	17.724,46	24.402,90	26.790,67	27.790,67
6	TSCĐ và Đầu tư dài hạn	55.311,24	72.948,80	83.890,73	85.899,43	86.899,43
7	TSLĐ & Đầu tư ngắn hạn	4.348,68	6.894,04	7.719,68	7.857,09	7.957,09
8	Tổng vốn	59.659,92	79.842,84	91.610,41	93.756,52	94.756,52
9	Tỷ suất lợi nhuận/doanh thu	1,77	2,02	1,8	1,94	1,96
10	Tỷ suất lợi nhuận/vốn chủ sở hữu	5,18	7,47	5,97	6,58	6,63

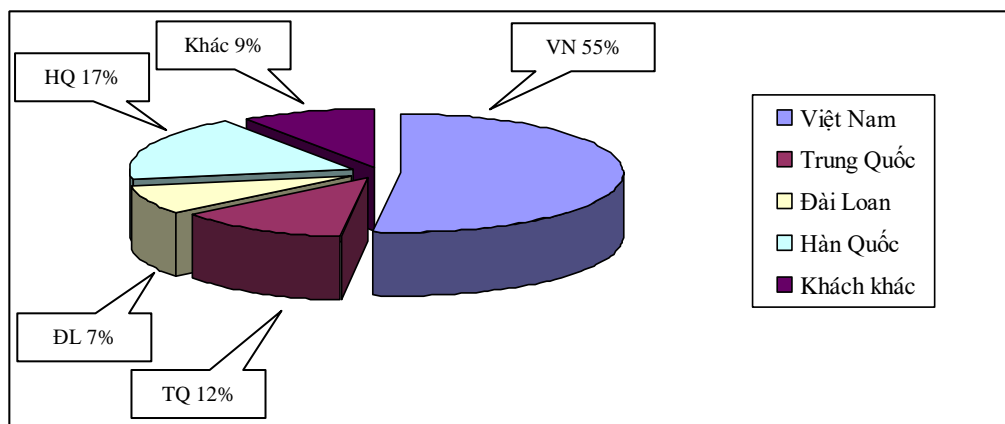
(Nguồn: Phòng kế toán tài chính Công ty)

Phân tích các chỉ tiêu tài chính:

Từ số liệu về kết quả hoạt động kinh doanh của công ty trong 5 năm, 2012-2016 (bảng 2.1) cho thấy:

- *Chỉ tiêu khách*

Trong 5 năm từ 2012-2016 tổng lượt khách công ty đón được là 376.093 lượt khách. Năm 2012 là năm có tổng lượt khách cao nhất trong 4 năm, từ năm 2012 tổng lượt khách giảm dần so với năm 2016. Nguyên nhân do khủng hoảng kinh tế, lượng khách đi du lịch có xu hướng giảm. Chính phủ có chủ trương cắt giảm chi tiêu cho hội nghị, hội thảo. Việc điều chỉnh giá phòng tăng qua các năm cũng làm giảm lượng khách đến với khách sạn. Sự cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn làm giảm thị phần khách, xu hướng ngủ đêm trên tàu đã thu hút lượng khách lớn xuống ngủ đêm trên vịnh Hạ Long.



Hình 2.2 – Biểu đồ cơ cấu khách tại công ty năm 2016

(Nguồn: Phòng Kế hoạch kinh doanh công ty)

Đối tượng khách chủ yếu công ty đang đón hiện nay là khách nội địa (chiếm 55%). Đây là lượng khách truyền thống của công ty bao gồm khách từ các hội nghị của các Bộ, Ban, Ngành trong cả nước, khách từ hệ thống Công đoàn, khách từ các công ty du lịch, các doanh nghiệp...; còn lại 45% là khách nước ngoài, trong đó Hàn Quốc 17%, Trung Quốc 12%, Đài Loan 7%, còn lại khách có quốc tịch khác 9%.

- Chỉ tiêu công suất phòng

Công suất phòng bình quân trong 4 năm từ 2012 -2016 Grand Halong Hotel đạt 77,8%; Công đoàn Hotel đạt 82,5%; Khách sạn Công đoàn Móng Cái đạt 69,5%. Nếu so với chỉ tiêu công suất phòng trung bình của các cơ sở lưu trú tại Quảng Ninh đạt 44,1%/năm, thì chỉ tiêu công suất phòng các khách sạn trong công ty là khá cao. Tuy nhiên công suất phòng Grand Halong Hotel đang có xu hướng giảm qua các năm. Năm 2012 công suất phòng Grand Halong Hotel đạt 81,76%,

năm 2013 đạt 79,37%, đến năm 2016 đạt 78,65%. Nguyên nhân là tình hình khủng hoảng kinh tế vẫn tiếp diễn nên lượng khách quốc tế có xu hướng giảm. Số cơ sở lưu trú cao cấp tiêu chuẩn 4 sao tại Hạ Long liên tục tăng trưởng, khách sạn điều chỉnh tăng giá phòng qua các năm.

- Chỉ tiêu khai thác hội nghị

Trong năm 2016, hội nghị đạt 190 lượt, bằng 104,4% so với năm 2013 và 120,3% so với năm 2012. Trong đó khách sạn Công đoàn năm 2013 đón được 57 lượt hội nghị tăng 20 lượt so với năm 2012. Grand Halong Hotel đón được 133 lượt, giảm 12 lượt so với năm 2012. Nguyên nhân do khủng hoảng kinh tế, chính phủ cắt giảm chi tiêu cho hội nghị nên số hội nghị có quy mô lớn giảm (Hội nghị tại Grand Hạ Long Hotel giảm). Các hội nghị nhỏ, chuyên đề tăng (Hội nghị tại Công đoàn Hotel tăng). Khách sạn đã có biện pháp đổi mới phương thức tiếp thị và phục vụ hội thảo nên các đoàn khách có nhu cầu hội thảo vẫn lựa chọn khách sạn.

- Chỉ tiêu phục vụ ăn uống

Trong năm 2016, công ty đã thu hút được 118.594 suất ăn chính tại nhà hàng. So với năm 2012 chỉ tiêu suất ăn chính giảm 43.615 lượt. Trong đó lượng khách hội nghị năm 2016 đạt 35.363 lượt, giảm so với năm 2012 là 18.692 lượt. Lượng khách tiệc cưới năm 2013 đạt 53.616 lượt, tăng so với năm 2012 là 5.352 lượt. Lượng khách qua tour du lịch năm 2013 đạt 29.615 lượt, giảm so với năm 2012 là 30.275 lượt. Nguyên nhân giảm khách hội nghị đặt ăn là do chủ trương cắt giảm chi tiêu trong các hội nghị, nhiều đoàn hội thảo tổ chức tại khách sạn nhưng không đặt ăn. Nguyên nhân giảm lượng khách lẻ hành đặt ăn là do nhiều nhà hàng bình dân gần khách sạn như Vạn Tuế, Kinh Đô, Hồng Kông đã có những chương trình khuyến mại giảm giá, thực đơn phục vụ rất thấp từ 50.000đ/suất trở lên. Trong khi đó khách sạn lại điều chỉnh tăng giá ăn cho đối tượng khách này.

- Chỉ tiêu doanh thu

Doanh thu phòng khách sạn Công đoàn năm 2016 là 10,653 tỉ đồng, tăng 2,556 tỉ đồng so với năm 2012, trong 5 năm từ 2012-2016 doanh thu đều tăng qua các năm, bình quân mỗi năm tăng 9,8%. Doanh thu phòng Grand Halong Hotel năm

2016 đạt: 21,109 tỉ đồng, tăng 7,746 tỉ đồng so với năm 2012. Tốc độ tăng trưởng doanh thu phòng nghỉ Grand Halong Hotel trung bình trong 4 năm đạt 17,1%. Nguyên nhân chủ yếu là do có sự điều chỉnh giá phòng tăng hàng năm.

Doanh thu phục vụ ăn: Tổng doanh thu ăn tại khách sạn Công đoàn trong 5 năm từ 2012-2016 đạt: 41,936 tỉ đồng. Tốc độ tăng trưởng doanh thu ăn trung bình trong 4 năm đạt 11,06%/năm. Hàng năm khách sạn có sự điều chỉnh tăng giá ăn. Năm 2012 giá ăn bình quân khách sạn Công đoàn là 104.500đ/suất đến năm 2013 giá ăn bình quân là 191.145 đ/suất.

Tổng doanh thu ăn Grand Halong Hotel trong 5 năm từ 2012-2016 đạt: 48,863 tỉ đồng. Tốc độ tăng trưởng doanh thu ăn trung bình trong 4 năm đạt 34,6 %. Năm 2012 giá ăn bình quân Grand Halong Hotel là 102.000đ/suất. Đến năm 2016 giá ăn bình quân là 120.000 đ/suất.

Nguyên nhân doanh thu ăn của Khách sạn Công đoàn và Grand Halong Hotel tăng qua các năm chủ yếu do sự điều chỉnh tăng giá ăn, thu hút đối tượng khách có khả năng chi trả cao.

Doanh thu tại chi nhánh lữ hành quốc tế: Tổng doanh thu chi nhánh lữ hành công ty (Tại Móng Cái và Hạ Long) trong 5 năm từ 2012-2016 đạt: 43,985 tỉ đồng. Tốc độ tăng trưởng doanh thu lữ hành trung bình trong 5 năm đạt 76%/năm. Đây là con số tăng trưởng cao. Nguyên nhân công ty đã chú trọng phát triển lữ hành từ trung tâm lữ hành thành chi nhánh lữ hành quốc tế. Công ty cũng chú trọng đầu tư cơ sở vật chất cho chi nhánh lữ hành như: Đầu tư xe 45 chỗ, xây dựng văn phòng mới,... công tác thị trường cũng được duy trì thường xuyên. Tuy nhiên, chi phí cho hoạt động lữ hành là rất lớn. Kinh doanh mang tính chất thu hộ - chi hộ là chủ yếu, nên hiệu quả kinh doanh là không cao. Trong những năm qua, nhân viên chi nhánh lữ hành luôn có sự thay đổi, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của nhân viên còn hạn chế. Hoạt động chưa được tự chủ, chương trình tour còn phải mua lại của hãng lữ hành khác nên khả năng cạnh tranh yếu. Hướng dẫn viên còn phải thuê lại của công ty khác nên còn ảnh hưởng đến uy tín của công ty, chưa kể đến việc họ tiếp thị và lôi kéo khách về công ty họ.

Doanh thu tại Phân xưởng giặt là: Tổng doanh thu giặt là trong 4 năm từ 2013-2016 đạt: 4,970 tỉ đồng. Tốc độ tăng trưởng doanh thu giặt là trung bình trong 4 năm đạt 37,7%/năm. Nguyên nhân công ty đã chú trọng phát triển phân xưởng giặt là như: Đầu tư xây dựng xưởng giặt là mới, đầu tư nhiều máy móc thiết bị mới cho giặt là...

Tuy nhiên, ý thức và tay nghề của nhân viên giặt là còn yếu. Vẫn còn tình trạng làm hỏng sản phẩm, đồ dùng của khách hàng. Công tác thị trường còn hạn chế, khả năng cạnh tranh với các đối tác trên khu vực chưa cao.

2.2.1.6. Năng lực quản lý và chất lượng của nguồn nhân lực

Nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, xây dựng và quản lý sự phát triển nguồn nhân lực là một trong những nội dung cơ bản mà bất kỳ một doanh nghiệp nào cũng đều phải quan tâm.

Tổng số lao động của công ty hiện nay là 317 người, trong đó số lao động có trình độ đại học, trên đại học là 88 người, chiếm 27,7% tổng số lao động công ty; trình độ cao đẳng, trung cấp là 75 người, chiếm 23,6%; trình độ sơ cấp, bằng nghề là 124 người, chiếm 39,1%; lao động chưa qua đào tạo là 30 người, chiếm 9,4%. Độ tuổi bình quân là 36,4 tuổi.

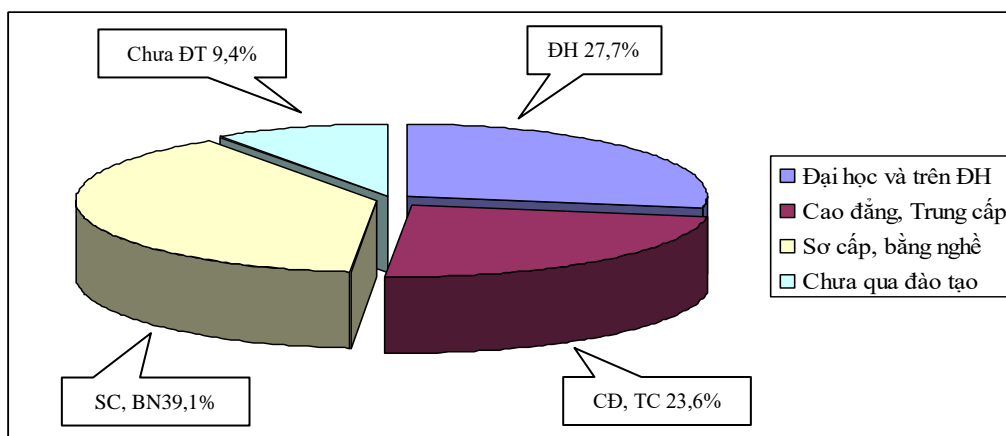
Bảng 2.5 – Thống kê trình độ chuyên môn, độ tuổi bình quân năm 2016

STT	Bộ phận	Số lao động	Trình độ chuyên môn				Độ tuổi bình quân
			Đại học, trên ĐH	Cao đẳng, Trung cấp	Sơ cấp, bằng nghề	Chưa qua đào tạo	
1	Ban giám đốc	4	4	0	0	0	57
2	Lễ tân	20	9	5	5	1	30,3
3	Buồng	48	11	11	24	1	30,8
4	Phòng Kế hoạch - kinh doanh	8	7	1	0	0	34,8
5	Phòng kế toán	8	4	2	1	1	38,6
6	Phòng TCHC - LĐTL	4	4	0	0	0	38,2
7	Phòng kỹ thuật	25	5	7	11	2	34
8	Nhà hàng + bếp	81	15	22	42	2	30,4
9	Phòng bảo vệ	14	3	1	6	4	37,7
10	PX Giặt là	32	6	5	8	13	34

11	Chi nhánh Lữ hành	6	4	0	2	2	37
12	Hành lý	13	4	6	1	0	33
13	Thu ngân	8	5	0	3	0	29
14	Bộ phận Khoán	4	0	1	1	2	49
15	Y tế - Môi trường	19	3	7	9	1	37
16	KS Móng Cái	23	4	7	11	1	32,9
	Tổng cộng	317	88	75	124	30	36,4

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – lao động tiền lương công ty)

Nếu so với lực lượng lao động trực tiếp tại các khách sạn, nhà hàng, trong ngành du lịch Quảng Ninh hiện nay, có khoảng 25.000 người, trong đó có 10% có trình độ cao đẳng trở lên, 52% được đào tạo nghề từ 6 tháng đến 2,5 năm, số còn lại lao động phổ thông và lao động chưa qua đào tạo, trình độ chuyên môn của lao động công ty là khá cao. Tuy nhiên trên thực tế chất lượng đội ngũ lao động trong công ty vẫn còn hạn chế, số lao động bằng nghề, sơ cấp còn khá cao chiếm 39,1%. Đặc biệt lao động chưa qua đào tạo là 30 người, chiếm 9,4%. Trong thời gian tới, công ty cần có chương trình đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn cho người lao động.



Hình 2.3 - Biểu đồ trình độ chuyên môn của lao động công ty năm 2016

(Nguồn: Phòng Tổ chức hành chính – lao động tiền lương công ty)

Hầu hết nhân viên trong Công ty có trình độ ngoại ngữ tiếng Anh hoặc tiếng Trung trình độ A trở lên. Riêng bộ phận lễ tân thì tất cả các nhân viên đều thông thạo ít nhất một ngoại ngữ tiếng Anh hoặc tiếng Trung, nhiều nhân viên còn thông thạo hai đến ba ngoại ngữ. Đại bộ phận các nhân viên trong bộ phận lễ tân đều được

tuyển chọn ở các trường ngoại ngữ, họ có khả năng giao tiếp tốt, thông thạo ngoại ngữ. Đội ngũ nhân viên trong các bộ phận bếp, buồng, quầy bar hầu hết được tuyển từ các trường nghiệp vụ du lịch, trường nghiệp vụ nấu ăn và các đầu bếp có tay nghề.

Lao động trong bộ phận bàn và bộ phận dịch vụ bổ sung khá đa dạng. Đòi hỏi của khách sạn đối với lao động này không cao và trong các khu vực, bộ phận khác nhau thì khác nhau. Chẳng hạn lao động trong bộ phận bàn luôn đòi hỏi phải có trình độ tiếng Anh hoặc Trung từ trình độ B trở lên do họ luôn phải tiếp xúc với khách quốc tế, còn lao động phục vụ tiệc cưới, hội nghị thì không đòi hỏi phải có trình độ ngoại ngữ.

Nhìn chung, đội ngũ nhân viên ở khách sạn đều có lòng yêu nghề, hăng say công việc và có ý thức trách nhiệm với khách, mối quan hệ giữa nhân viên các bộ phận tương đối tốt, có sự gắn bó giúp đỡ nhau trong công việc.

Công ty đã sử dụng nhiều biện pháp để quản lý người lao động, có nhiều hình thức khác nhau để kích thích người lao động làm việc. Công ty đã tiến hành phân chia các bộ phận theo ca, ở bộ phận lễ tân nhân viên phải làm việc cả ngày nên khách sạn chia thời gian làm việc thành 3 ca: ca sáng từ 6-14h, ca chiều từ 14-22h, ca đêm từ 22-6h. Đối với bộ phận bàn thường được chia làm 2 ca chính: ca 1 từ 6-14h, ca 2 từ 14-22h. Khách sạn thực hiện việc chấm công cho nhân viên, ở mỗi bộ phận đều có người quản lý, người này có trách nhiệm chấm công điểm cho nhân viên của mình để cuối tháng có các hình thức khen thưởng, kỷ luật cho phù hợp.

Mức lương trung bình ở công ty hiện nay là 4,48 triệu đồng/người/tháng. Khách sạn có nhiều hình thức thưởng để kích thích người lao động làm việc như thưởng vượt kế hoạch, thưởng đầu năm, cuối năm, thưởng các nhân viên có thành tích xuất sắc...

2.2.2. Các nhân tố bên ngoài

2.2.2.1. Các nhân tố kinh tế

Trong bối cảnh kinh tế thế giới hồi phục chậm và không đồng đều giữa các nền kinh tế sau suy thoái toàn cầu. Ngoài ra, tình hình chính trị bất ổn tại một số

quốc gia, nhất là khu vực châu Âu dẫn đến kinh doanh trong lĩnh vực thương mại và công nghiệp cũng như xuất khẩu của khu vực đồng EURO bị ảnh hưởng mạnh bởi các biện pháp trừng phạt kinh tế giữa các nước trong khu vực. Ở trong nước, kinh tế vĩ mô diễn biến theo hướng tích cực. Tuy nhiên, tổng cầu của nền kinh tế tăng chậm, hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp còn khó khăn, tồn kho hàng hóa vẫn ở mức cao. Sức hấp thụ vốn của nền kinh tế còn yếu. Tình hình biến Đông có nhiều diễn biến phức tạp, ảnh hưởng phần nào đến động thái phát triển kinh tế - xã hội và đời sống dân cư cả nước.

Giai đoạn 2012 - 2016, nền kinh tế Việt Nam có nhiều thuận lợi và cơ hội phát triển, nhưng vẫn tiếp tục đối mặt với những khó khăn, thách thức. Tuy nhiên, kinh nghiệm của đổi mới kinh tế và hội nhập quốc tế sẽ là tiền đề quan trọng để chúng ta hướng tới thành công. Năm 2016 nước ta đã cơ bản chặn được đà suy giảm tăng trưởng từ năm 2012. Tăng trưởng GDP cả năm đạt 5,42%, cao hơn mức tăng GDP của năm 2012, đưa quy mô kinh tế lên khoảng 170,4 tỷ USD; thu nhập bình quân đầu người đạt khoảng 1.900 USD. Theo dự kiến của Bộ Kế hoạch và Đầu tư, tốc độ tăng trưởng kinh tế bình quân trong 2 năm 2015-2016 đạt khoảng 6,2%, lạm phát khoảng 7%. Đến năm 2016, GDP bình quân đầu người khoảng 2.300 USD.

Tỉnh Quảng Ninh với phương châm phát triển kinh tế xã hội nhanh, bền vững gắn với đảm bảo vững chắc quốc phòng, an ninh; Đề án "Xây dựng 2 đơn vị hành chính - kinh tế đặc biệt Vân Đồn, Móng Cái" với mục tiêu tổng quát: Phấn đấu xây dựng tỉnh Quảng Ninh thành địa bàn động lực, xứng đáng là cực tăng trưởng quan trọng của vùng kinh tế trọng điểm Bắc bộ; Đến năm 2020, Quảng Ninh trở thành tỉnh dịch vụ - công nghiệp hiện đại, trung tâm du lịch Quốc tế, một trong những đầu tàu kinh tế của miền Bắc và cả nước; tỉnh Quảng Ninh trở thành khu vực phòng thủ vững chắc về quốc phòng an ninh là phòng tuyến hợp tác cạnh tranh kinh tế quốc tế.

Với những yếu tố trên vừa là cơ hội, vừa là thách thức đối với khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp nói chung, của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long nói riêng.

2.2.2.2. Các nhân tố chính trị - pháp luật

Đảm bảo an ninh chính trị ổn định luôn là điều kiện quan trọng để phát triển kinh tế bền vững ở mỗi quốc gia. Đặc biệt trong lĩnh vực du lịch, điều kiện đảm bảo an ninh phải đặt nên hàng đầu do đặc thù của dịch vụ du lịch là đưa đến cho du khách sự nghỉ ngơi, thư giãn, thoải mái. Tình hình chính trị ổn định, tạo dựng mối quan hệ tốt đẹp sẽ thu hút nhiều du khách, sẽ tạo điều kiện cho du lịch phát triển.

Việc tạo ra môi trường kinh doanh lành mạnh hay không hoàn toàn phụ thuộc vào yếu tố luật pháp. Việc ban hành hệ thống luật pháp đưa vào đời sống và chất lượng hoạt động của các cơ quan quản lý nhà nước về kinh tế tốt là điều kiện đảm bảo môi trường kinh doanh bình đẳng, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp có cơ hội cạnh tranh lành mạnh và ngược lại.

Với quan điểm Việt Nam muốn làm bạn với tất cả các nước trên thế giới không phân biệt chế độ xã hội, màu da, tôn giáo.... hợp tác đôi bên cùng có lợi, không can thiệp vào công việc nội bộ của nhau, giải quyết các tranh chấp bằng con đường hoà bình. Chính sách quan điểm nhất quán đó đã thúc đẩy hoạt động đầu tư vào Khách sạn cũng như thúc đẩy khách du lịch quốc tế đến Việt Nam. Đặc biệt trong năm 2013 chính phủ có chương trình hành động quốc gia về du lịch. Đó là những nền tảng cơ sở pháp lý giúp cho sự phát triển của ngành du lịch - khách sạn.

Đại hội Đảng toàn quốc lần thứ XI xác định: Phát triển nhanh du lịch, dịch vụ - từng bước đưa nước ta trở thành một trung tâm du lịch, thương mại dịch vụ có tầm cỡ trong khu vực.

Hiện tại môi trường pháp lý của Việt Nam mặc dù đã cải thiện rất nhiều so với trước kia và đang dần thu hẹp khoảng cách với các quốc gia đứng đầu trong khu vực Đông Á - Thái Bình Dương, nhưng vẫn cần cải thiện nhiều lĩnh vực thì mới bằng các quốc gia trong khu vực. Việt Nam đã ban hành nhiều bộ luật quan trọng đặc biệt là Luật Doanh nghiệp năm 2005 và Bộ Luật Dân sự 2005. Hai bộ luật này đã góp phần đáng kể vào cải thiện môi trường kinh doanh, đó là những cải cách liên quan đến thủ tục đăng ký kinh doanh. Việt Nam đã có nhiều thay đổi về môi trường pháp lý trong năm qua, góp phần cải thiện môi trường kinh doanh và nâng cao mức

độ thuận lợi trong kinh doanh. Trong hệ thống luật liên quan đến lĩnh vực du lịch thì sự ra đời của Luật Du lịch có nghĩa quan trọng trong việc thể chế hoá chủ trương, chính sách phát triển du lịch của Đảng và Nhà nước Việt Nam, một bước căn bản của quá trình hoàn thiện khung pháp lý trong lĩnh vực du lịch, tạo điều kiện thuận lợi cho du lịch bứt lên phát triển mạnh trong giai đoạn tới, làm nòng cốt tạo ra bước phát triển vượt bậc của khu vực du lịch. Luật Du lịch được xây dựng trên cơ sở kế thừa Pháp lệnh Du lịch nhưng có nhiều điểm mới phản ánh được thực tiễn của hoạt động du lịch trong thời điểm hiện nay và trong tương lai, phù hợp với xu hướng phát triển chung của ngành cũng như phù hợp với hệ thống chính sách khác của Nhà nước. Đặc biệt, Luật Du lịch đã thể hiện được quan điểm của Đảng và Nhà nước phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn của đất nước.

Ngoài ra, để có khung pháp lý chuẩn mực trong phát triển hoạt động du lịch, tránh tình trạng tự phát trong hoạt động du lịch, Luật Du lịch đã đề cập đến vấn đề xã hội hoá trong lĩnh vực du lịch, sử dụng du lịch như một công cụ hữu hiệu để xoá đói, giảm nghèo được quan tâm hơn thông qua các chính sách khuyến khích mọi tổ chức, cá nhân đầu tư phát triển du lịch, khuyến khích cộng đồng dân cư tham gia và được hưởng lợi ích từ các hoạt động du lịch. Trong phần kinh doanh du lịch, để nâng cao tính chuyên nghiệp và chất lượng các dịch vụ du lịch, đảm bảo quyền lợi của khách du lịch, Luật Du lịch bổ sung một số nội dung cho phù hợp với tình hình phát triển hiện nay. Cụ thể, bổ sung ngành nghề kinh doanh phát triển khu du lịch, điểm du lịch nhằm khuyến khích việc đầu tư tôn tạo, xây mới khu du lịch, điểm du lịch thoả mãn nhu cầu tham quan, nghỉ dưỡng của khách du lịch; bổ sung quy định về đại lý lữ hành, hợp đồng lữ hành, phân biệt rõ trách nhiệm của doanh nghiệp giao đại lý và đại lý du lịch trong việc thực hiện các nội dung đã hợp đồng với khách du lịch; quy định các điều kiện đối với phương tiện vận chuyển khách du lịch, các cơ sở kinh doanh dịch vụ du lịch trong khu, điểm và đô thị du lịch để đảm bảo chất lượng dịch vụ du lịch; bổ sung các quy định về đảm bảo an ninh, an toàn, cứu hộ, cứu nạn, bảo hiểm du lịch và giải quyết yêu cầu, kiến nghị của khách du lịch để khách yên tâm hơn khi đi du lịch. Những quy định trong Luật Du lịch về cơ

bản đã tiếp cận được với quốc tế, tạo nên những nền tảng vững chắc để thu hút các doanh nghiệp du lịch nước ngoài đầu tư, hợp tác kinh doanh với Việt Nam đồng thời thu hút ngày càng nhiều khách du lịch quốc tế đến Việt Nam.

Việt Nam trở thành thành viên của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Việc cam kết thực hiện các quy tắc trong WTO sẽ giúp Việt Nam thúc đẩy cải cách chính sách quản lý trong nước để đáp ứng yêu cầu đòi hỏi của WTO, sẽ tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, giúp thu hút thêm vốn đầu tư nước ngoài, tạo điều kiện cho nhiều tập đoàn khách sạn nổi tiếng thế giới tiếp tục đầu tư vào hoạt động kinh doanh lưu trú ở Việt Nam, tạo công ăn việc làm cho người lao động, nâng cao cơ sở hạ tầng và chất lượng phục vụ của hệ thống lưu trú du lịch, khắc phục tình trạng thiếu phòng chất lượng cao phục vụ khách du lịch trong những thời điểm diễn ra các sự kiện lớn của đất nước. Mở cửa thị trường cho các tập đoàn khách sạn lớn vào đầu tư, một mặt đóng vai trò trung tâm trong việc thúc đẩy cạnh tranh của thị trường trong nước, mặt khác nó cũng góp phần nâng cao năng suất hoạt động hiệu quả hoạt động của cả một ngành so với các quốc gia khác. Gia nhập WTO sẽ tạo áp lực buộc Việt Nam dần dần gỡ bỏ các rào cản thể chế đối với cạnh tranh trên thị trường sản phẩm và thị trường các nhân tố sản xuất trong nước. Bởi vì những rào cản này làm xói mòn khả năng đối phó với cạnh tranh quốc tế của nền kinh tế trong nước. Khi cạnh tranh quốc tế tăng lên và với khả năng tiếp cận thị trường, công nghệ, kỹ năng quản lý thì Việt Nam sẽ có nhiều cơ hội phát triển thị trường của mình. Cạnh tranh sẽ là một tác nhân quan trọng khuyến khích tăng trưởng và năng lực cạnh tranh quốc gia.

Tuy nhiên nhận thức của cộng đồng doanh nghiệp về ý nghĩa của việc gia nhập WTO còn hạn chế, do các doanh nghiệp (đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ) của Việt Nam ít có kinh nghiệm cọ xát quốc tế. Nhiều doanh nghiệp chưa có quan hệ chính thức với các công ty nước ngoài hoặc không có cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài.

2.2.2.3. Các nhân tố văn hóa - xã hội

Văn hóa - xã hội ảnh hưởng một cách chậm chạp song cũng rất sâu sắc đến

hoạt động kinh doanh của mọi doanh nghiệp. Các nhân tố này tác động mạnh tới cầu trên thị trường. Ngoài ra, văn hóa - xã hội còn tác động trực tiếp đến việc hình thành môi trường văn hóa doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần hiểu biết rõ về môi trường văn hóa - xã hội mà mình đang hoạt động, nhất là đối với các doanh nghiệp kinh doanh du lịch, dịch vụ lưu trú.

Quảng Ninh được ví như nước Việt Nam thu nhỏ, ở đây không những có sự đa dạng về mặt địa lý, tự nhiên mà còn có sự đa dạng về văn hóa – xã hội. Quảng Ninh có 22 thành phần dân tộc, song chỉ có 6 dân tộc có hàng nghìn người trở lên, cư trú thành những cộng đồng và có ngôn ngữ, có bản sắc dân tộc rõ nét. Đó là các dân tộc Việt (Kinh), Dao, Tày, Sán Dìu, Sán Chỉ, Hoa. Trong các dân tộc sinh sống trên địa bàn tỉnh Quảng Ninh, người Việt (Kinh) chiếm 89,23% tổng số dân. Họ có gốc bản địa và nguồn gốc từ các tỉnh, đông nhất là vùng đồng bằng Bắc Bộ. Do có số người chuyển cư đến từ rất nhiều đời, nhiều đợt nên Quảng Ninh thực sự là nơi "góp người", nơi quy tụ nhiều bản sắc văn hóa vùng miền. Sau người Việt (Kinh) là các dân tộc thiểu số có nguồn gốc từ lâu đời. Người Dao có hai nhánh chính là Thanh Y, Thanh Phán, thường cư trú ở vùng núi cao. Họ còn giữ được bản sắc dân tộc trong ngôn ngữ, y phục, lễ hội và phong tục.

Quảng Ninh là một vùng đất có nền văn hoá lâu đời. Văn hoá Hạ Long đã được ghi vào lịch sử như một mốc tiến hoá của người Việt. Cũng như các địa phương khác, cư dân sống ở Quảng Ninh cũng có những tôn giáo, tín ngưỡng để tôn thờ: Đạo Phật đến với vùng đất này rất sớm. Trước khi vua Trần Thái Tông (1225-1258) đến với đạo Phật ở núi Yên Tử thì đã có nhiều các bậc chân tu nối tiếp tu hành ở đó. Vua Trần Nhân Tông (1279-1293) chọn Yên Tử là nơi xuất gia tu hành và lập nên dòng Thiền Trúc Lâm ở Việt Nam. Thế kỷ 14, khu Yên Tử và Quỳnh Lâm (Đông Triều) là trung tâm của Phật giáo Việt Nam, đào tạo tăng ni cho cả nước. Nhiều thế kỷ sau đó, Đạo Phật vẫn tiếp tục duy trì với hàng trăm ngôi chùa ở Quảng Ninh, trong đó có những ngôi chùa nổi tiếng như chùa Lô Âm, chùa Long Tiên (Hạ Long), Linh Khánh (Trà Cổ), Hồ Thiên (Đông Triều), Linh Quang (Quan Lạn)... Tín ngưỡng phổ biến nhất đối với cư dân sống ở Quảng Ninh là thờ cúng tổ

tiên, thờ các vị tướng lĩnh nhà Trần có công với dân với nước, các vị Thành Hoàng, các vị thần (sơn thần, thủy thần), thờ các mẫu (Mẫu Liễu Hạnh, Mẫu Thượng Ngàn, Mẫu Thoải)...

Đó là một trong những nguồn lực (tài nguyên du lịch) thúc đẩy hoạt động du lịch phát triển. Là yếu tố thuận lợi cho việc nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

2.2.2.4. Các nhân tố tự nhiên

Quảng Ninh là tỉnh miền núi - duyên hải, được ví như nước Việt Nam thu nhỏ. Với hơn 80% đất đai là đồi núi, hơn hai nghìn hòn đảo nổi trên mặt biển. Tuy có diện tích hẹp và bị chia cắt nhưng vùng trung du và đồng bằng ven biển thuận tiện cho nông nghiệp và giao thông nên đang là những vùng dân cư trù phú của Quảng Ninh.

Vùng biển và hải đảo của Quảng Ninh là một vùng địa hình độc đáo. Hơn hai nghìn hòn đảo chiếm hơn 2/3 số đảo cả nước (2078/2779), đảo trải dài theo đường ven biển hơn 250 km chia thành nhiều lớp. Có những đảo rất lớn như đảo Cái Bàu, Bản Sen, lại có đảo chỉ như một hòn non bộ. Có hai huyện hoàn toàn là đảo là huyện Vân Đồn và huyện Cô Tô. Trên vịnh Hạ Long và Bái Tử Long có hàng ngàn đảo đá vôi nguyên là vùng địa hình karst bị nước bào mòn tạo nên muôn nghìn hình dáng bên ngoài và trong lòng là những hang động kỳ thú.

Vùng ven biển và hải đảo Quảng Ninh ngoài những bãi bồi phù sa còn những bãi cát trắng tấp lên từ sóng biển. Có nơi thành mỏ cát trắng làm nguyên liệu cho công nghệ thủy tinh (Vân Hải), có nơi thành bãi tắm tuyệt vời (như Trà Cổ, Quan Lạn, Minh Châu, Ngọc Vũng...)

Với điều kiện tự nhiên trên, đã tạo cho Quảng Ninh nhiều danh lam thắng cảnh, di tích lịch sử... Vịnh Hạ Long nổi tiếng, hai lần được công nhận là di sản thiên nhiên thế giới, đặc biệt vịnh Hạ Long được bình chọn là 1 trong 7 kỳ quan thiên nhiên mới của thế giới, sẽ là điểm lựa chọn của du khách trong nước và quốc tế hiện tại và tương lai.

2.2.2.5. Môi trường cạnh tranh ngành

+ Xác định đối thủ cạnh tranh

Trong hoạt động kinh doanh du lịch sự cạnh tranh là vô cùng khốc liệt, nhưng không phải tất cả các khách sạn, nhà hàng, lữ hành đều là đối thủ của công ty. Vì vậy cần nghiên cứu, phân tích, tìm ra những đối thủ cạnh tranh của công ty để từ đó có chiến lược cạnh tranh hợp lý. Để xem xét đối thủ cạnh tranh của một khách sạn, người ta thường dựa vào các yếu tố cơ bản như: quy mô, thứ hạng, thị trường khách hàng mục tiêu, vị trí của khách sạn...

Xét về quy mô, thứ hạng: Theo số liệu thống kê tổng số buồng phòng khách sạn 4 sao tại Hạ Long năm 2012 là 2.651 phòng. Tổng số lượng tàu du lịch ngủ đêm trên vịnh Hạ Long năm 2012 là 180 tàu với 1.600 phòng.

Bảng 2.6 - Thống kê khách sạn từ 3 – 4 sao tại Hạ Long năm 2016

STT	Tên khách sạn	Hạng	Tổng số phòng	Giá phòng bình quân
1	Mường Thanh 1	4 sao	180	45-55 USD
2	Novotel	4 sao	214	70-90 USD
3	Hạ Long Plaza	4 sao	185	55-70 USD
4	Royal Lotus	4 sao	147	55-70 USD
5	Sài gòn Hạ Long	4 Sao	228	40-55 USD
6	Dream Halong	4 Sao	184	40- 48 USD
7	Grand Halong	4 sao	117	40-50 USD
8	Place Halong	4 Sao	111	45-55 USD
9	Heritage Halong	4 sao	101	30-35USD
10	Asean Halong	4 Sao	101	35- 40USD
11	DC Halong	4 Sao	80	25-30 USD
12	Mithrin	4 Sao	88	25- 30 USD
13	Crown Halong	3 sao	78	20-22 USD
14	Blue Sky	3 sao	55	16 – 20 USD
15	Bình Minh	3 sao	72	18 – 20 USD
16	Golden	3 sao	51	16 – 20 USD

17	Công đoàn Việt Nam	3 sao	55	15- 20,5 USD
----	--------------------	-------	----	--------------

(Nguồn: Chi nhánh lễ hành công ty)

Qua số liệu thống kê, khảo sát tình hình thực tế, ta thấy đối thủ cạnh tranh của công ty là:

Đối với Khách sạn Grand Hạ Long: Đối thủ cạnh tranh là Khách sạn Sài Gòn Hạ Long, Hạ Long Plaza, Novotel, Royal Lotus, Dream Hạ Long, Heritage Hạ Long, ASEAN, Mừng Thanh 1...

Đối với khách sạn Công đoàn Hạ Long: Đối thủ cạnh tranh là Khách sạn Crown Hạ Long, Golden, Bình Minh, Blue Sky...

Xét về vị trí: Trong phạm vi luận văn chỉ so sánh đối thủ cạnh tranh của khách sạn Grand Halong (là khách sạn chiếm tỉ trọng doanh thu lớn của công ty) với các khách sạn gần kề là khách sạn Sài Gòn – Hạ Long và khách sạn Asean Hạ Long.

- Xét về thị trường khách hàng mục tiêu: khách sạn Grand Halong chủ yếu tập trung vào thị trường nội địa và thị trường khách Trung Quốc. Ngoài ra còn có thị trường khách Pháp, Nhật, Hàn Quốc, Đài Loan.

Do các khách sạn cùng thứ hạng thường có giá cả tương đối đồng đều, các thị trường khách hàng mục tiêu mà các khách sạn này nhắm vào có khả năng thanh toán cũng khá giống nhau. Vì vậy, các khách sạn 4 sao sẽ là các đối thủ chủ yếu của khách sạn Grand Halong. Chúng ta hãy xem xét một vài nhân tố như: giá cả, sản phẩm, quan hệ với các nhà cung cấp khách của Khách Sạn Grand Halong và các khách sạn Sài Gòn – Hạ Long, Asean Hạ Long để thấy được khả năng cạnh tranh của Grand Halong với các khách sạn này.

Bảng 2.7 - So sánh Khách sạn Grand Halong và các đối thủ cạnh tranh

Khách sạn Tiêu chí	Grand Halong	Sài Gòn – Hạ Long	Asean Hạ Long
Vị trí	Đường Hạ Long, Phường Bãi Cháy, TP Hạ Long	Đường Hạ Long, phường Bãi Cháy, TP Hạ Long	Đường Bãi Cháy (Hậu Cần), Phường Bãi Cháy, Thành phố Hạ Long

Loại hạng		4 sao	4 sao	4 sao
Sản phẩm và dịch vụ bổ sung		117 phòng, 2 Nhà hàng lớn, 2 phòng họp, bar, bể bơi, khu vực thể dục, massage, wifi/internet miễn phí ngoài sảnh và trong phòng, bãi đỗ xe...	228 phòng, 3 nhà hàng & 3 quầy bar, bể bơi, cùng các phòng chức năng đa dạng, trung tâm thương vụ...	101 phòng nghỉ, 2 nhà hàng, 2 bar, phòng hội thảo, phòng thương vụ, bể bơi, phòng chức năng và nhiều các loại dịch vụ khác.
Giá cả (đ)	Phòng Super suite	3.300.000	14.070.000	-
	Phòng Junior suite	2.650.000	2.940.000	2.186.000
	Phòng deluxe	1.540.000	1.250.000	1.386.000
	Phòng superior	1.050.000	980.000	1.155.000
Thị trường khách chính		Việt Nam, Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan	Pháp, Nhật, Đan Mạch	Pháp, Nhật, Anh, Đan Mạch
Quan hệ với nhà cung cấp		Công ty du lịch Quảng Ninh, công ty du lịch Hòn gai, vinatour, công ty du lịch Bến Thành, Công ty du lịch Hương Giang Hà Nội, công ty cung ứng vận tải biển Hải Phòng.	Vietnamtourism, Vinatour, công ty du lịch đường sắt, saigon tourist, benthanh tourist... Hitvoyage của Pháp, Ai Cập,... tổ chức UNICEF, UNIDO, CFVG,...	Hà Nội Toserco, Vietnamtourism, công ty du lịch Quảng Ninh, du lịch Hữu Nghị... Các Đại sứ quán Anh, ấn Độ, Philipin...

(Nguồn: Chi nhánh lữ hành công ty)

Khách sạn Grand Halong có quy mô trung bình, đảm bảo hiệu quả, công suất sử dụng phòng cao hơn cả khi vào thời kỳ cao điểm của mùa du lịch và vào thời kỳ thấp điểm.

Về sản phẩm: ngoài các dịch vụ sản phẩm giống nhau thì khách sạn Grand Halong còn có các dịch vụ: bãi đỗ xe rộng, hệ thống phòng nghỉ 4 loại với các mức giá khác nhau để du khách lựa chọn. Bên cạnh đó còn có Khách sạn Công đoàn với các loại phòng đạt tiêu chuẩn 2-3 sao với nhiều mức giá, đáp ứng được các loại đối tượng khách hàng.

Trong mối quan hệ với các nhà cung cấp: cả ba khách sạn đều có mối quan hệ mật thiết và đa dạng. Song, Khách sạn Grand Hạ Long lại kém hơn các khách sạn kia trong mối quan hệ với tổ chức quốc tế, các Đại sứ quán.

Về thị trường khách chủ yếu: Nhìn chung, Khách sạn Grand Hạ Long và khách sạn Công đoàn chủ yếu nhắm vào thị trường nội địa và thị trường Trung Quốc, Hàn Quốc, Đài Loan cho nên sức ép cạnh tranh với khách sạn Sài Gòn - Hạ Long và khách sạn Asean Hạ Long đối với khách sạn Grand Hạ Long là không lớn lắm.

Về giá cả: Giữa ba khách sạn thì giá của khách sạn Grand Hạ Long đa dạng hơn.

+ *Áp lực từ quyền thương lượng của khách hàng*

Khách hàng của công ty là những du khách, các tổ chức trong và ngoài nước sử dụng các dịch vụ lưu trú, ăn uống, hội trường tổ chức hội nghị, sự kiện và các dịch vụ khác... Do sự phát triển của kinh tế, xã hội, mức sống của nhân dân được nâng lên nên nhu cầu của khách du lịch và các tổ chức ngày càng cao, họ đòi hỏi các dịch vụ phải có chất lượng cao như phòng nghỉ phải tốt hơn, đầy đủ tiện nghi hơn, không gian rộng hơn, cách bài trí phòng nghỉ phải đẹp hơn, sang trọng hơn, thời gian nghỉ của khách dài hơn, số lượng phòng đặt trước nhiều hơn; các dịch vụ phải được phục vụ nhanh hơn, rút ngắn thời gian chờ đợi; các dịch vụ vui chơi, giải trí đầy đủ hơn; nhà hàng phải có đủ các thực đơn theo vùng, miền, chất lượng thực phẩm phải đảm bảo, chỗ ngồi ăn phải có không gian thoáng mát, ngắm được cảnh biển... Đây cũng chính là thách thức lớn nhất đối với công ty.

+ *Nhà cung ứng*

Nguồn cung ứng các nguyên liệu đầu vào cho các bộ phận hội trường, phòng nghỉ như các trang thiết bị tủ, điều hòa, bàn ghế, ti vi, chăn, rèm, mền, ga và các thiết bị khác, các dịch vụ kỹ thuật đi kèm các thiết bị được cung cấp từ các nhà cung cấp truyền thống, có mối quan hệ lâu năm với công ty có cơ sở tại địa bàn tỉnh Quảng Ninh. Điều này luôn đảm bảo cho công ty có một cơ sở vật chất ổn định, đầy đủ, đảm bảo kỹ thuật. Đây cũng là một trong những thuận lợi của công ty trong quá trình hội nhập và phát triển.

Đối với bộ phận nhà hàng phục vụ nhu cầu ăn uống của khách hàng, thực phẩm đầu vào được cung cấp từ nguồn thực phẩm dồi dào của địa phương như hải sản, nguồn nông sản độc đáo từ các vùng lân cận (Đông Triều, Hoàn Bồ, Yên Hưng, Vân Đồn...), từ các chợ và siêu thị tại Báy Cháy, Hòn Gai, rất thuận lợi

trong vận chuyển, đảm bảo thực phẩm đầu vào cho nhà hàng luôn tươi mới và an toàn thực phẩm. Hơn nữa, việc ứng dụng các kinh nghiệm, kỹ thuật tiên tiến trong chế biến các món ăn với chất lượng cao, mặt hàng đa dạng hấp dẫn đã đáp ứng được đông đảo khẩu vị của khách hàng theo vùng miền. Tuy nhiên hiện nay trên thị trường tràn lan các loại thực phẩm không rõ nguồn gốc, không đảm bảo vệ sinh an toàn thực phẩm cho con người, gây khó khăn không nhỏ đối với nguyên liệu đầu vào cho nhà hàng của khách sạn. Vì vậy, để đáp ứng được những yêu cầu trên, đội ngũ nhân viên bộ phận nhà hàng phải là những người có chuyên môn tay nghề, hiểu biết sâu sắc về quy trình chế biến, chất lượng, thẩm mỹ, khoa học của thực đơn và món ăn, kỹ năng, kiến thức về vệ sinh ăn toàn thực phẩm. Điều này đặt ra một thách thức cho Nhà quản trị nhân lực trong quá trình tuyển dụng, đào tạo nguồn nhân lực như thế nào để đáp ứng được nhiệm vụ trong giai đoạn hiện nay.

Về nguồn cung ứng nhân lực: Đó là những trường cao đẳng, đại học thuộc ngành du lịch cung cấp nguồn nhân lực cho Công ty. Qua thống kê cho thấy, cán bộ quản lý và nhân viên của Công ty chủ yếu tốt nghiệp từ các trường đại học, cao đẳng, trung cấp, các cơ sở dạy nghề như là: Đại học công đoàn, Đại học văn hoá và du lịch, Đại học xã hội và nhân văn, Đại học Thương mại, Đại học tài chính kế toán, Cao đẳng văn hoá nghệ thuật và du lịch Quảng Ninh... Điều này đã tạo cơ hội để công ty có thể thu hút lao động từ nhiều loại hình đào tạo, và có nhiều cơ hội để lựa chọn nhân lực có chất lượng cao.

Đội ngũ nhân viên ở các bộ phận phục vụ buồng, giặt là, nhà hàng chủ yếu là người đã tốt nghiệp các cơ sở dạy nghề, các trường trung cấp, trường Cao đẳng văn hóa nghệ thuật và du lịch Quảng Ninh. Đội ngũ này chiếm trên 70% tổng số người lao động trong công ty.

Trong tương lai, công ty có thể thu hút thêm lực lượng lao động từ các trường khác đặc biệt là các trường quốc tế để bổ sung vào nguồn nhân lực chất lượng cao của mình. Tuy nhiên, thách thức đặt ra từ phía nhà cung ứng nhân lực đó là hầu hết các sinh viên xếp loại khá, giỏi của những trường đại học khi tốt nghiệp ra trường, họ đều quan tâm đến cơ quan Nhà nước, các tổ chức, các doanh nghiệp

mà có nhiều cơ hội để thăng tiến hơn, điều kiện làm việc ưu đãi và chế độ chính sách đầy hứa hẹn. Số lượng người xin việc chủ yếu là sinh viên cao đẳng, sinh viên học trung cấp nghề hoặc là qua đào tạo nghề ngắn hạn. Do đó, chất lượng cán bộ, nhân viên đầu vào của Công ty còn chưa cao, đây cũng là nguyên nhân làm cho công tác đào tạo, phát triển đội ngũ cán bộ, nhân viên vẫn còn gặp nhiều khó khăn và chất lượng phục vụ, chất lượng dịch vụ của công ty đôi khi chưa đáp ứng được nhu cầu của khách hàng.

+ Áp lực từ sản phẩm thay thế

Cùng với sự phát triển nhanh chóng của ngành du lịch, ngày càng có nhiều loại hình du lịch đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Có một thực tế là các loại hình du lịch theo tua đã đáp ứng được trọn gói nhu cầu của khách du lịch. Khách hàng được đảm bảo cho các khâu phục vụ từ đi lại, ăn nghỉ, ngắm cảnh, các vấn đề về an toàn cho khách trong các tua... Vì vậy khách hàng ngày càng được cuốn hút vào các chuyến du lịch theo tour. Như vậy khách hàng chủ động được mọi mặt trong quá trình du lịch theo tour mà ít phải lo lắng về giá cả, vệ sinh thực phẩm, thời tiết, khí hậu vì đã được tư vấn. Điều này đòi hỏi các công ty du lịch như phải xây dựng mối quan hệ tốt với các công ty lữ hành, đồng thời quảng bá tốt nhất các sản phẩm dịch vụ của mình để cuốn hút được đông đảo khách du lịch theo tour, đặc biệt là khách nước ngoài. Đây cũng là một nhiệm vụ lớn và cũng là một thách thức không nhỏ đặt ra cho cán bộ và nhân viên công ty.

2.3. Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

2.3.1. Những kết quả đã đạt được

- Khách sạn ở vị trí đẹp, thuận lợi cho khách đi du lịch. Sau một thời gian dài đi vào hoạt động khách sạn đã xây dựng được hình ảnh tốt đối với khách du lịch cũng như các công ty lữ hành và nhà cung cấp, nhất là dịch vụ tiệc cưới, hội nghị, hội thảo... Thương hiệu của công ty ngày càng được du khách trong cả nước tín nhiệm.

- Khách sạn Công đoàn đã tính hết khấu hao, khách sạn Grand Hạ Long sau

7 năm hoạt động đã dần thu hồi vốn và hoạt động kinh doanh có lãi, là khách sạn tương đối đông khách ở Hạ Long, là đối thủ của các khách sạn khác xung quanh khu vực.

- Công ty có đội ngũ cán bộ lãnh đạo, trưởng các bộ phận, phòng ban, phân xưởng có trình độ, kinh nghiệm; đội ngũ nhân viên có nghiệp vụ khá, hầu hết được đào tạo về chuyên ngành du lịch, họ nhiệt tình, ý thức tinh thần trách nhiệm, luôn học tập nâng cao trình độ chuyên môn mong muốn góp sức xây dựng công ty ngày càng lớn mạnh. Đây là nguồn lực quan trọng nhất của khách sạn cần tận dụng tối đa và phát huy hết khả năng.

- Các khách sạn có nhiều loại phòng khác nhau đáp ứng các đối tượng khách khác nhau; các khách sạn đạt tiêu chuẩn 2 sao, 3 sao, 4 sao đáp ứng được điều kiện phục vụ khách nội địa và khách quốc tế.

- An ninh trong khách sạn được đảm bảo tốt từ ngày khai trương chưa xảy ra vụ trộm cắp nào ảnh hưởng tới uy tín của khách sạn. Công ty có mối quan hệ tốt và tạo được uy tín đối với các nhà cung cấp trong cả nước.

- Tình hình tài chính lành mạnh, kinh doanh tăng trưởng hàng năm, việc làm, thu nhập và đời sống của người lao động được đảm bảo.

- Các tổ chức đoàn thể trong công ty phát huy tốt vai trò, chức năng, nhiệm vụ trong việc tham mưu cho lãnh đạo công ty về phương án kinh doanh, công tác quản lý, tích cực tuyên truyền vận động, phát động thi đua góp phần vào sự phát triển chung của công ty.

Ngoài ra công ty có được các điều kiện thuận lợi để nâng cao năng lực cạnh tranh là:

Trước hết, phải khẳng định rằng, khách sạn của công ty được thừa hưởng tọa lạc tại miền đất có nhiều tiềm năng du lịch với nhiều cảnh quan tự nhiên đẹp, có sức hấp dẫn đối với du khách. Vịnh Hạ Long là nơi có cảnh quan thiên nhiên kỳ thú hấp dẫn nhiều khách quốc tế và nội địa. Khu vực Bãi cháy, Hạ Long đã được phát triển cơ sở hạ tầng kinh tế, xã hội, trong đó đặc biệt là hạ tầng giao thông vận tải,

thông tin, dịch vụ du lịch, nơi vui chơi giải trí, văn hóa... đây chính là sự quan tâm tạo những điều kiện cần thiết để phát triển du lịch.

Sự cạnh tranh trong hội nhập là cơ hội để các công ty vươn lên tự khẳng định và hoàn thiện mình, có ý thức nâng cao hơn nữa chất lượng dịch vụ và đa dạng hóa sản phẩm du lịch, khách sạn nhằm đáp ứng nhu cầu trong nước và quốc tế. Hội nhập kinh tế quốc tế là cơ hội để công ty có thể tiếp cận được với các nước trên thế giới về đào tạo nguồn nhân lực du lịch, khách sạn có trình độ quốc tế, đáp ứng ngày càng tốt hơn yêu cầu của thị trường trong nước và theo kịp trình độ quốc tế về du lịch, kinh doanh khách sạn.

2.3.2. Những vấn đề phát sinh cần nghiên cứu giải quyết để nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

- Cơ sở vật chất kỹ thuật của Công đoàn Hotel so với các khách sạn cùng hạng trong khu vực kém hơn. Hệ thống cơ sở vật chất đảm bảo phục vụ cho khách sạn còn hạn chế.

Nguyên nhân: Công đoàn Hotel được xây dựng từ năm 1980, đến nay bộc lộ một số hạn chế về kết cấu phòng; sau trên 30 năm khai thác đã bắt đầu xuống cấp, chưa được sửa chữa, nâng cấp kịp thời. Trong khi đó các khách sạn xây dựng sau mới hơn, đẹp hơn, hiện đại và đồng bộ hơn.

- Giá phòng của Grand HaLong Hotel khá cao so với các khách sạn cùng hạng 4 sao nên không thu hút được nhiều khách nội địa, chủ yếu đón khách nước ngoài. Giá suất ăn còn cao, chưa linh hoạt nên số khách ăn khi lưu trú và khách ăn khi dự hội nghị có chiều hướng giảm.

Nguyên nhân: Công ty lựa chọn chiến lược giá chưa phù hợp trong điều kiện kinh tế suy thoái mấy năm gần đây. Chi phí sản xuất kinh doanh chưa hợp lý, đặc biệt là chi phí tiền lương, bộ phận quản lý còn chiếm tỷ trọng khá cao.

- Chất lượng sản phẩm, dịch vụ tuy đã đảm bảo được tiêu chuẩn theo hạng khách sạn, nhưng chưa thực sự đáp ứng được nhu cầu đa dạng của khách hàng, chưa tạo ra điểm khác biệt để thu hút khách và đảm bảo sự tin tưởng lâu dài cho khách hàng truyền thống.

Nguyên nhân: Công ty chưa quan tâm đúng mức tới việc phân loại đối tượng khách để có chiến lược xây dựng sản phẩm dịch vụ đáp ứng được nhu cầu từng loại khách hàng.

- Chất lượng đội ngũ lao động trong công ty còn hạn chế, số lao động bằng nghề, sơ cấp còn khá cao, chiếm 39,1%. Đặc biệt lao động chưa qua đào tạo là 30 người, chiếm 9,4%; bên cạnh đó độ tuổi bình quân của nhân viên khá cao so với độ tuổi bình quân của ngành. Công ty còn thiếu người quản lý và phục vụ có trình độ chuyên môn cao trong các cơ sở phục vụ kinh doanh du lịch ở lĩnh vực khách sạn, nhà hàng, các nơi nghỉ dưỡng, các cơ sở vui chơi, giải trí...do đó du lịch chưa đáp ứng được nhu cầu hội nhập kinh tế quốc tế. Lực lượng lao động làm công tác quản lý chiếm tỷ lệ cao.

Nguyên nhân: Công tác tuyển dụng lao động của công ty chưa đảm bảo yêu cầu, do công ty là doanh nghiệp nhà nước, Liên đoàn Lao động tỉnh Quảng Ninh là đại diện chủ sở hữu, nên việc tuyển dụng, bố trí sử dụng lao động còn mang nhiều yếu tố tình cảm, giải quyết các mối quan hệ.

Ngoài ra Công ty đang phải đối mặt với sự cạnh tranh ngày càng gay gắt với các khách sạn đồng hạng khác trong khu vực. Bên cạnh đó nếu so sánh với quốc tế, hoàn cảnh Việt Nam còn nhiều khó khăn hạn chế, như: hệ thống cơ sở hạ tầng còn kém phát triển (thua xa so với các nước trong khối ASEAN), hệ thống giao thông đường bộ, hàng không, cầu cảng... còn lạc hậu, chất lượng thấp, mặc dù đã có sự quan tâm của Đảng và Nhà nước đầu tư cho xây dựng cơ sở hạ tầng, do vậy, cước phí giao thông còn cao.

Bên cạnh đó hệ thống thông tin viễn thông chưa phát triển rộng khắp, chất lượng còn hạn chế trong khi giá dịch vụ lại khá cao. Điện, nước chưa đảm bảo được nhu cầu và giá khá cao. Chất lượng sản phẩm du lịch và kinh doanh khách sạn chưa cao, sản phẩm chưa đa dạng và không phong phú. Các quy định pháp lý về quản lý du lịch chưa đầy đủ và còn không ít bất cập đối với hoạt động kinh doanh du lịch, khách sạn.

Ý thức tôn tạo và bảo vệ cảnh quan môi trường du lịch chưa được nâng cao, điều này gây trở ngại cho sự phát triển bền vững của ngành Du lịch nói chung và kinh doanh khách sạn của công ty nói riêng.

Quá trình mở cửa, hội nhập du lịch quốc tế cũng có thể tạo ra nguy cơ phá hoại môi trường và cảnh quan. Quá trình mở cửa, hội nhập kinh doanh khách sạn du lịch cũng có thể gây ảnh hưởng và làm phức tạp hóa một số vấn đề liên quan đến an ninh, trật tự xã hội, giữ gìn thuần phong mỹ tục Việt Nam.

Tiểu kết chương 2 và phương hướng chương 3

Chương 2 đã giới thiệu tổng quan về công ty và hoạt động kinh doanh của Công ty Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long; phân tích và đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh của Công ty giai đoạn từ năm 2012 đến năm 2016; đánh giá những nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của công ty.

Luận văn đi sâu vào việc tính toán, đánh giá, so sánh và phân tích hiệu quả kinh doanh của Công ty khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long giai đoạn từ năm 2012 đến năm 2016 để thấy những kết quả đạt được, những vấn đề phát sinh cần nghiên cứu giải quyết để nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

Kết quả phân tích và đánh giá cho thấy Khách sạn ở vị trí đẹp, thuận lợi. Cơ sở vật chất kỹ thuật của khách sạn đạt tiêu chuẩn 2 sao, 3 sao, 4 sao đáp ứng được điều kiện phục vụ khách nội địa và khách quốc tế. Khách sạn có các chủng loại phòng khác nhau đáp ứng các đối tượng khách khác nhau Sau một thời gian dài đi vào hoạt động khách sạn đã xây dựng được hình ảnh tốt đối với khách du lịch cũng như các công ty lữ hành và nhà cung cấp, nhất là dịch vụ tiệc cưới, hội nghị, hội thảo... Thương hiệu của công ty ngày càng được du khách trong và ngoài nước tín nhiệm.

Tình hình kinh doanh của công ty có tăng trưởng song chưa bền vững. Doanh thu phòng tăng là do tăng giá phòng; chỉ tiêu khai thác khách giảm ở hai năm sau gần đây. Những tồn tại chủ yếu là trình độ nghiệp vụ chuyên môn của nhân viên chưa đồng đều, trình độ cán bộ quản lý ở một số bộ phận chưa đáp ứng được nhu cầu công việc...

Để nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long, một số vấn đề đặt ra cần giải quyết là: ứng dụng Kaizen và 5S trong nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long như sau:

Giải pháp 1: Xây dựng điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

Giải pháp 2: Lộ trình hoàn thiện ứng dụng KAIZEN và 5S ở công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

Giải pháp 3: Xây dựng cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP ÁP DỤNG KAIZEN VÀ 5S VÀO CÔNG TY TNHH MTV KHÁCH SẠN DU LỊCH CÔNG ĐOÀN HẠ LONG

3.1. Định hướng phát triển của Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long, giai đoạn 2017 - 2020 và các năm tiếp theo

3.1.1. Căn cứ theo định hướng của tỉnh Quảng Ninh về phát triển du lịch

- Đến năm 2020, tổng số khách du lịch đạt 10,5 triệu lượt, trong đó có 4 triệu lượt khách quốc tế; tổng doanh thu đạt 30.000 tỷ đồng; tạo việc làm cho 62.000 lao động trực tiếp;

- Đến năm 2030, tổng số khách du lịch đạt 23 triệu lượt, trong đó có 10 triệu lượt khách quốc tế; tổng doanh thu đạt 130.000 tỷ đồng; tạo việc làm cho 120.000 lao động trực tiếp;

- Hoàn thiện phát triển không gian du lịch theo 4 địa bàn du lịch trọng điểm: Hạ Long; Móng Cái - Trà Cổ; Vân Đồn - Cô Tô và Uông Bí - Đông Triều - Quảng Yên. Định hướng mở rộng không gian du lịch Hạ Long gắn với Vân Đồn - Vịnh Bái Tử Long và các vùng phụ cận, đồng thời phát triển các không gian du lịch mới ở Hải Hà, Cô Tô, Cẩm Phả, Hoành Bồ, Tiên Yên, Bình Liêu, Ba Chẽ...Tạo ra hệ thống sản phẩm du lịch đa dạng phục vụ các thị trường mục tiêu như Châu Âu, Đông Bắc Á, Bắc Mỹ, Nam Á, Trung Đông...; hình thành và phát triển dịch vụ văn hóa - giải trí; hình thành hệ thống sản phẩm du lịch chuyên nghiệp mang tính đặc trưng tại 4 trung tâm du lịch;

- Phấn đấu đến năm 2020 xây dựng thành phố Hạ Long trở thành thành phố du lịch biển hiện đại và văn minh; đến năm 2020 Vân Đồn - Cô Tô trở thành trung tâm du lịch biển, đảo chất lượng cao, trung tâm vui chơi giải trí đẳng cấp quốc tế, phấn đấu đến năm 2030 trở thành trung tâm công nghiệp giải trí có đẳng cấp quốc tế; Uông Bí - Đông Triều - Quảng Yên trở thành trung tâm du lịch văn hóa - lịch sử - tâm linh đặc sắc, có sức hấp dẫn cao.

*** Tại Tuần Châu:**

- Ưu tiên số 1 là hoàn thiện cảng tàu du lịch quốc tế, đảm bảo năng lực tập kết, trung chuyển các loại tàu thuyền du lịch cho toàn Khu vực và kết nối với các vùng du lịch khác (Bái Tử Long, Vân Đồn, Cát Bà - Hải Phòng và tàu thuyền du lịch quốc tế);

- Tiếp tục thu hút đầu tư phát triển các công trình, dự án theo quy hoạch đã được phê duyệt;

- Tổ chức tuyến xe điện 2 chiều kết nối giữa Tuần Châu và Bãi Cháy.

*** Tại Bãi Cháy: những dự án cần đầu tư là:**

- Hệ thống khách sạn cao cấp có thương hiệu quốc tế; Khu nghỉ dưỡng biển cao cấp tại đảo Rều; Nhóm nhà hàng cao cấp đạt tiêu chuẩn quốc tế; Khu mua sắm phức hợp, chuỗi cửa hàng dịch vụ; Tuyến đi bộ và các dịch vụ đêm.

*** Khu vực Hòn Gai: cần đầu tư phát triển:**

- Tuyến đi bộ leo núi Bài Thơ và hệ thống chiếu sáng; Bảo tàng Hải Dương học.

- Tuyến xe điện du lịch từ cầu Bãi Cháy theo đường bao biển đến Cọc 8.

- Hệ thống nhà hàng và chuỗi cửa hàng dịch vụ dọc theo đường bao biển.

- Các hoạt động văn hóa, nghệ thuật, trình diễn ca múa nhạc về đêm dọc theo đường bao biển.

- Nhóm tàu - nhà hàng nổi di động có phục vụ ca nhạc hành trình ven bờ biển từ Bãi Cháy đến Cọc 8. [24, tr 09]

Phân khúc thị trường:

- Cụm điểm du lịch 1: Du lịch “Mới lạ và Sang trọng” (Vân Đồn, Vịnh Bái Tử Long, Vịnh Hạ Long) hướng tới các khách du lịch hạng sang từ Châu Á (Trung Quốc, Nhật Bản, Hàn Quốc) và Châu Âu.

- Cụm điểm du lịch 2: Du lịch khám phá vẻ đẹp Việt Nam (thành phố Hạ Long, Đông Triều, Uông Bí, Vịnh Hạ Long, Vân Đồn) hướng tới khách du lịch Châu Âu với chi

phí trung bình và thấp muốn trải nghiệm vẻ đẹp tự nhiên, văn hóa của Việt Nam.

- Cụm điểm du lịch 3: Du lịch khách phương Bắc (Móng Cái, Vân Đồn, thành phố Hạ Long, Vịnh Hạ Long) tập trung vào phân khúc khách du lịch Trung Quốc thu nhập thấp và trung bình đến Quảng Ninh qua cửa khẩu Móng Cái.

- Cụm điểm du lịch 4: Du lịch tâm linh Việt Nam tập trung vào thị trường khách du lịch trong nước đến các di tích lịch sử tại Quảng Ninh.

- Chiến lược tổng quan: Tập trung vào các phân khúc khách du lịch mục tiêu quan trọng nhất và phát triển các dịch vụ du lịch phù hợp với các phân khúc trong bốn trung tâm du lịch trọng điểm.

- Chiến lược cụ thể: Trong giai đoạn phát triển mới, Quảng Ninh cần tập trung vào 3 phân khúc chính: khách du lịch Châu Âu, khách du lịch Trung Quốc và khách du lịch có thu nhập cao. [24, tr 07]

Liên kết không gian du lịch

Trong nước:

- Kết nối du lịch biển đảo, nghỉ dưỡng, sinh thái: Tuyến du lịch Hà Nội - Quảng Ninh - Hải Phòng; Kết nối các tuyến, điểm du lịch văn hóa, tâm linh: Tuyến du lịch Quảng Ninh - Hà Nội - Ninh Bình - Nam Định; Kết nối các tuyến, điểm du lịch biên giới, thương mại cửa khẩu và du lịch tổng hợp; kết nối 4 địa bàn trọng điểm du lịch của Tỉnh.

Quốc tế:

- Kết nối Quảng Ninh - Trung Quốc qua 3 cửa khẩu quốc tế: Xây dựng 3 tuyến du lịch biển đảo, nghỉ dưỡng, sinh thái trên cơ sở 3 cửa khẩu quốc tế sau đây.

+ Tuyến du lịch Lào Cai - Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh; Tuyến du lịch Lạng Sơn - Hà Nội - Hải Phòng - Quảng Ninh; Tuyến du lịch Móng Cái (Quảng Ninh) - Hải Phòng - Hà Nội; Kết nối Quảng Ninh với thị trường Đông - Bắc Á: Tăng cường khai thác các thị trường truyền thống như: Nhật Bản và Hàn Quốc là một hướng ưu tiên đối với du lịch Quảng Ninh; Tuyến du lịch Quảng Ninh - Hàn Quốc - Đảo Jeju - tỉnh Gangwon (thành viên EATOF); Tuyến du lịch Quảng Ninh - Nhật Bản - tỉnh Tottori (thành viên EATOF); Kết nối Quảng Ninh với thị trường Đông - Nam Á, đặc biệt là Singapore, Malaysia, Thailand và Indonesia. Với Lào và Campuchia: Quảng Ninh quan tâm khai thác

các phân khúc thị trường đến các di sản thế giới (đền Ăng-co và cố đô Luangprabang).

- Kết nối Quảng Ninh với thị trường Nga;

- Kết nối Quảng Ninh với thị trường châu Âu và Bắc Mỹ;

- Hình thành 5 tuyến du lịch hàng không đến Cảng hàng không Vân Đồn gồm:

+ Tuyến du lịch hàng không nội địa: kết nối sân bay Vân Đồn với Huế, Đà Nẵng, Nha Trang, TP Hồ Chí Minh...; Tuyến du lịch hàng không Vân Đồn với các cảng hàng không của Châu Âu như Nga, Pháp, Anh, Tây Ban Nha...; Tuyến du lịch hàng không Vân Đồn với các quốc gia Đông Bắc Á là Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng - Kong, Macao, Philipin...; Tuyến du lịch hàng không Vân Đồn với các nước ở Khu vực ASEAN gồm Singapore, Malaysia, Indonesia, Campuchia...; Tuyến du lịch hàng không Vân Đồn với các tỉnh trong nội địa Trung Quốc như Bắc Kinh, Thượng Hải, Trùng Khánh... [24, tr 6-8]

3.1.2. Căn cứ theo định hướng phát triển của công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoạn Hạ Long



(Nguồn: Tạp trí thi đua khen thưởng Trung ương)

Hình 3.1: Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Nghị quyết Đại hội XII của Đảng đã nêu rõ nhiệm vụ trọng tâm là “Tập trung thực hiện các giải pháp nâng cao chất lượng tăng trưởng, năng suất lao động và sức cạnh tranh của nền kinh tế. Tiếp tục thực hiện có hiệu quả ba đột

phá chiến lược, cơ cấu lại tổng thể và đồng bộ nền kinh tế gắn với đổi mới mô hình tăng trưởng”;...“hoàn thiện cơ chế, chính sách khuyến khích, tạo thuận lợi phát triển mạnh kinh tế tư nhân ở hầu hết các ngành và lĩnh vực kinh tế, trở thành một động lực quan trọng của nền kinh tế. Hoàn thiện chính sách hỗ trợ phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp khởi nghiệp. Khuyến khích hình thành các tập đoàn kinh tế tư nhân đa sở hữu và tư nhân góp vốn vào các tập đoàn kinh tế nhà nước”.

Căn cứ vào chiến lược phát triển kinh tế - xã hội của tỉnh Quảng Ninh đến năm 2020, tầm nhìn 2030; qui hoạch phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2020; chiến lược phát triển kinh doanh du lịch của tỉnh Quảng Ninh đến năm 2020, công ty đặt ra phương hướng, mục tiêu, nhiệm vụ phát triển kinh doanh từ nay đến năm 2020 như sau:

- Nâng cao uy tín và vị thế của Khách sạn trên địa bàn, đáp ứng tối đa lượng khách các công ty lữ hành khác gửi đến. Nâng cao khả năng sinh lời và tỷ phần thị trường. Duy trì mức tăng trưởng doanh thu từ 8 – 10%/năm, mức tăng trưởng lợi nhuận 6 – 8%/năm.

- Đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật, xây dựng mới khách sạn đạt tiêu chuẩn 5 sao. Nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ ăn uống cũng như những dịch vụ bổ sung khác của khách sạn, giảm giá thành sản phẩm, dịch vụ.

- Hoàn chỉnh bộ máy tổ chức, quản lý điều hành theo tiêu chuẩn quốc tế. Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực đạt chuẩn đối với các khách sạn 3 sao - 5 sao.

- Xây dựng khu bếp Âu riêng biệt tại khách sạn Grand Hạ Long để đảm bảo đủ tiêu chí của Tổng cục du lịch và thu hút khách Âu + Mỹ.

- Tiến hành công tác đầu tư nâng cấp cơ sở vật chất đã xuống cấp tại khách sạn Công đoàn.

- Xây dựng xưởng gia công, cung cấp các dụng cụ đặt phòng, cung cấp vật tư khác cho khách sạn.

- Tiến hành cải tạo, xây dựng khu nhà hàng tại khu cafe Trung Nguyên phục vụ khách ăn bình dân.

- Khảo sát, xây dựng khách sạn 5 sao tại Hạ Long.
- Nhận định tình hình xem xét đầu tư xây dựng khách sạn 3-4 sao tại Móng Cái.
- Kiện toàn bộ máy quản lý trong công ty; chuẩn bị cho công tác tuyển dụng và sắp xếp nhân sự cho khách sạn 5 sao.

3.2. Giải pháp 1: Xây dựng điều kiện áp dụng KAIZEN và 5S nâng cao năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

3.2.1. Mục tiêu giải pháp 1

- Xây dựng điều kiện áp dụng KAIZEN và 5S
- So sánh kết quả trước và sau khi được hiệu quả
- Quản lý giám sát phương pháp KAIZEN và 5S trở thành nội dung hoạt động nâng cao hiệu quả kinh doanh khách sạn công đoàn Hạ Long đến năm 2020.

Xây dựng điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long như sau:

Xây dựng điều kiện căn bản áp dụng thành công KAIZEN và 5S trong doanh nghiệp.

3.2.2. Căn cứ triển khai giải pháp 1

+ Bối cảnh Hạ Long có nhiều khách sạn ra đời và cạnh tranh khốc liệt, chính vì vậy mà việc áp dụng 5S và KAIZEN là một trong những biện pháp giúp khách sạn nâng cao hình ảnh, uy tín trong chất lượng dịch vụ của mình.

+ Tạo ra hình ảnh cán bộ, nhân viên thuận lợi trong thực hiện nhiệm vụ và sự hài lòng của khách hàng.

+ Quản lý phải thực hiện tác phong, giao tiếp làm cho khách đến ấn tượng để có thể bỏ qua những sai sót nhỏ và trở lại với khách sạn những lần tiếp theo.

3.2.3. Nội dung giải pháp về điều kiện áp dụng KAIZEN và 5S trong Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

+ Cách áp dụng 5S

Để thực hành tốt KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long cần lưu ý các bước sau khi tiến hành 5S tại công ty như sau:

SERI (SÀNG LỌC): Là loại bỏ những cái không cần thiết.

Bước 1:

- Bạn hãy quan sát kỹ nơi làm việc của mình cùng với một vài đồng nghiệp.
- Hãy phát hiện và xác định những cái không cần thiết cho công việc của bạn.
- Hãy phát hiện và xác định những cái không cần thiết cho công việc của bạn.
- Hãy phát hiện – Sau đó thì vứt bỏ (hủy) những cái không cần thiết.
- Đừng giữ lại những thứ gì không cần thiết cho công việc của bạn.

Bước 2:

Nếu bạn và đồng nghiệp của bạn không thể quyết định ngay được là một thứ gì đó có còn cần thiết cho công việc hay không thì hãy đánh dấu sẽ hủy kèm theo ngày tháng sẽ hủy và để riêng ra một nơi.

Bước 3:

– Sau một thời gian, ví dụ 3 tháng – bạn hãy kiểm tra lại xem có ai cần đến cái đó không. Nếu sau 3 tháng không thấy ai cần đến, tức là cái đó không cần cho công việc nữa.

- Nếu bạn không thể tự mình quyết định thì hãy để ra một thời hạn để xử lý.

Chú ý:

- Khi sàng lọc, bạn không được quên những gì để trong ngăn tủ.
- Việc hủy những cái không cần thiết có thể.
- Khi hủy những thứ thuộc tài sản của tổ chức/doanh nghiệp, bạn nên báo cáo cho người có thẩm quyền biết. Bạn cũng nên thông báo cho những nơi đã cung cấp những nguyên vật liệu, tài liệu thừa đó.

– Khi quan sát xung quanh để tìm ra những thứ không cần thiết ở nơi làm việc của bạn. Hãy tìm mọi nơi, mọi ngóc ngách giống như khi bạn tìm diệt một con Gián vậy. Và sẽ là một phần thưởng nếu trong quá trình đó bạn tìm lại một vài vật có ích mà lâu nay bạn không nhớ để ở đâu.

b. SEITON (SẮP XẾP): Đặt mọi thứ đúng chỗ sao cho thuận lợi khi sử dụng:

Bước 1:

- Bạn phải tin là mọi thứ không cần thiết đã được loại bỏ ra khỏi nơi làm

việc của bạn.

– Việc còn lại là bạn hãy suy nghĩ xem để cái gì ở đâu là thuận tiện theo quy trình làm việc đồng thời bảo đảm thẩm mỹ và an toàn.

Bước 2:

– Bạn hãy trao đổi với các đồng nghiệp về cách sắp xếp bố trí trên quan điểm thuận tiện cho thao tác.

– Một nguyên tắc cần chú ý là cái gì thường xuyên hay phải sử dụng đến thì phải đặt gần người sử dụng để đỡ phải đi lại. Cái gì ít dùng hơn thì để xa hơn. Bạn hãy phác thảo cách bố trí và trao đổi với đồng nghiệp, sau đó thực hiện.

Bước 3:

– Bạn phải làm sao cho các đồng nghiệp của mình đều biết được cái gì để ở chỗ nào để tự họ sử dụng mà không phải hỏi ai.

– Tốt nhất là bạn nên có một danh mục các vật dụng và nơi lưu giữ. Hãy ghi chú trên từng ngăn kéo, ngăn tủ, cặp tài liệu để mọi người biết cái gì được lưu giữ ở đó.

Bước 4:

Hãy áp dụng nguyên tắc này để chỉ rõ nơi đặt bình cứu hỏa và những chỉ dẫn cần thiết khác. Chú ý:

– Mục đích của SEITON (SẮP XẾP) là làm cho nơi làm việc của bạn được an toàn, hiệu quả khi làm việc. Vì vậy, những vật như rèm, màn che để dấu những vật dụng ở phía sau là không cần thiết.

– Nếu bạn có được tiêu chuẩn quy định mức tối thiểu và tối đa lưu giữ vật liệu, tài liệu thì càng tốt.

c. SEISO (SẠCH SẼ): Làm vệ sinh sạch sẽ nơi làm việc:

Có một mối quan hệ rất mật thiết giữa chất lượng sản phẩm và sự sạch sẽ ở nơi làm việc, nơi chế tạo sản phẩm. Như vậy, SEISO (Sạch sẽ) phải được thực hiện hàng ngày, đôi khi là trong suốt cả ngày. Sau đây là một vài gợi ý cho SEISO (Sạch sẽ) của bạn:

– Đừng đợi đến lúc dơ bẩn mới vệ sinh. Hãy quét dọn, vệ sinh nơi làm việc kê cả máy móc thiết bị, dụng cụ, đồ đạc... một cách thường xuyên, làm cho những

thứ trên đây không còn cơ hội để dơ bẩn.

– Giành 3 phút mỗi ngày để làm SEISO (Sạch sẽ).

– Bạn và các đồng nghiệp của bạn có trách nhiệm với môi trường xung quanh nơi làm việc.

– Những người làm vệ sinh chuyên nghiệp chỉ chịu trách nhiệm ở những nơi công cộng.

– Nếu bạn muốn làm việc trong một môi trường sạch sẽ và an toàn, tốt nhất là bạn hãy tạo ra môi trường đó.

– Đừng bao giờ xả rác, khạc nhổ bừa bãi và hãy tạo một thói quen sạch sẽ.

Vệ sinh dọn dẹp cũng là một hành động kiểm tra. Điều này rất quan trọng đối với các nhà máy, công xưởng. Nếu bạn thấy điều này đúng thì hãy bắt đầu từ ngày hôm nay.

Chú ý:

Ngoài 3 phút hàng ngày cho SEISO, bạn nên có thói quen làm SEISO trong tuần, trong tháng. Cái lợi do SEISO mang lại sẽ lớn hơn nhiều lần so với thời gian bỏ ra.

d. SEIKETSU (SĂN SÓC): Duy trì sự vệ sinh sạch sẽ ở mức độ cao: Để không lãng phí những nỗ lực đã bỏ ra, bạn không nên dừng lại sau khi đã thực hiện được 3S. Sau đây là những gợi ý cho SEIKETSU (Săn sóc) của bạn:

- Tạo ra một hệ thống nhằm duy trì sự sạch sẽ, ngăn nắp ở nơi làm việc; cần có lịch làm vệ sinh.

- Phong trào thi đua giữa các Phòng, ban, phân xưởng cũng rất quan trọng và hiệu quả trong việc lôi kéo, cuốn hút mọi người tham gia 5S.

Chú ý: Cần chỉ rõ tên người chịu trách nhiệm về nơi làm việc hay máy móc; Kiểm tra và đánh giá thường xuyên do thành viên của tổ, nhóm, đội 5S của đơn vị thực hiện; Đừng chỉ có tìm chỗ xấu, kém để phê bình mà phải chú ý tìm ra cái hay, cái tốt để khen thưởng động viên.

e. SHITSUKE (SĂN SÀNG): Thực hiện các S trên một cách tự giác mà không cần phải có ai đó nhắc nhở hay ra lệnh:

– Cần phải làm cho mọi người thực hiện 4S một cách tự giác như là một thói quen hay lẽ sống.

– Không có cách nào thúc ép thực hiện 5S hơn là thường xuyên thực hành nó cho tới khi mà mọi người đều yêu 5S.

– Cần tạo ra một bầu không khí lành mạnh để mọi người thấy không thể thiếu 5S. Muốn vậy bạn cần phải chú ý:

+ Coi nơi làm việc như là ngôi nhà thứ hai của bạn.

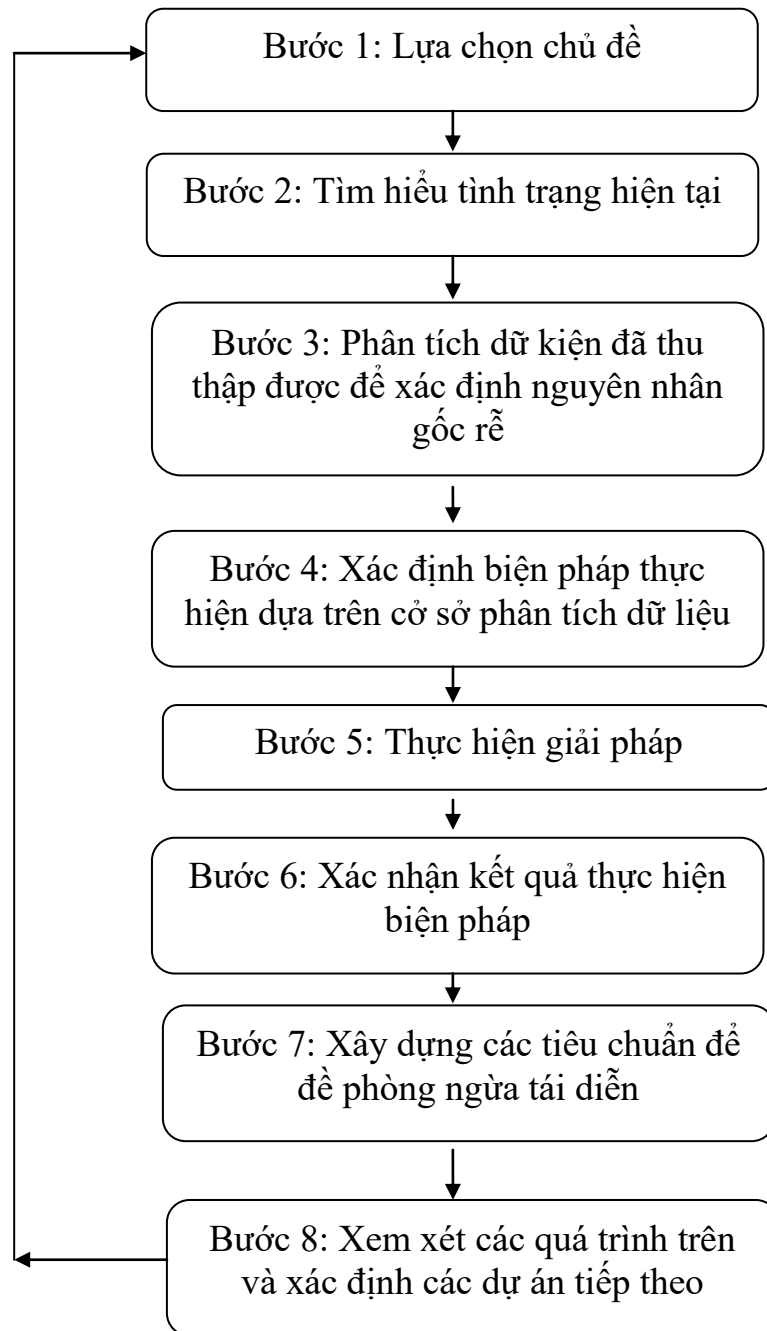
+ Nhận thức được Công ty như là nơi bạn tạo ra thu nhập cho bạn và cho gia đình bạn.

+ Nếu bạn mong muốn và thường xuyên làm cho ngôi nhà của bạn sạch sẽ, vệ sinh, ngăn nắp thì tại sao bạn lại không cố gắng làm cho nơi làm việc của bạn sạch sẽ, thoải mái, dễ chịu như ở nhà.

Chú ý: Để nâng cao SHITSUKE (Sẵn sàng) của nhân viên trong tổ chức/doanh nghiệp thì vai trò của người phụ trách cực kỳ quan trọng. Người phụ trách phải là tấm gương về 5S để mọi người noi theo.

+ *Cách ứng dụng KAIZEN*

Các bước ứng dụng KAIZEN được thể hiện thông qua sơ đồ sau:

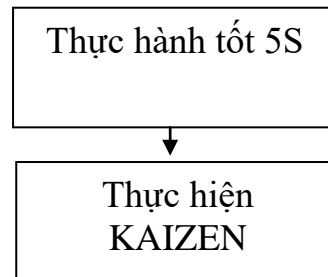


Nguồn [09 tr 02]

Hình 3.2: Các bước thực hiện KAIZEN

+ Tổ hợp trong ứng dụng triển khai 5S và KAIZEN

5S là một phần quan trọng để thực hiện thành công KAIZEN, có thể nói 5S là điều kiện bản lề để thực hiện thành công KAIZEN (cải tiến liên tục). Tổ hợp ứng dụng triển khai 5S và KAIZEN cần được thực hiện như sau:



KAIZEN là một triết lý trong quản lý sản xuất. Nó bao gồm nhiều chương trình, công cụ khác nhau nhằm nâng cao chất lượng quản lý, giảm lãng phí trong sản xuất bằng những cải tiến nhỏ, liên tục và thường xuyên. 5S là một trong những chương trình quan trọng của KAIZEN với mục đích chính là sắp xếp, bố trí lại mặt bằng sản xuất một cách khoa học và hợp lý, nâng cao tính tự giác và ý thức trách nhiệm của người lao động đối với doanh nghiệp. Có thể nhận thấy 5S là một phần quan trọng để thực hiện thành công KAIZEN. Vì vậy trong đề tài tác giả sẽ đi sâu phân tích các bước thực hiện 5S, sau đó tiến hành thực hiện KAIZEN: bản chất là đo lường kết quả thực hiện 5S từ đó tìm ra các giải pháp để phòng ngừa và cải tiến một cách liên tục và có hệ thống.

3.2.4. Dự kiến lộ trình áp dụng giải pháp 1 vào thực tế

Dự kiến lộ trình áp dụng vào thực tế của giải pháp 1 như sau:

Bảng 3.1: Lộ trình áp dụng giải pháp 1 vào thực tế

Thời gian thực hiện dự kiến	Công việc tiến hành	Kết quả mong muốn
Tháng 01/2017-02/2017	Tiến hành thành lập Ban 5S, phân chia nhiệm vụ từng bộ phận trong ban 5S	Thành lập ban 5S, quy định nhiệm vụ chức năng của ban

Thời gian thực hiện dự kiến	Công việc tiến hành	Kết quả mong muốn
Trong tháng 03/2017 đến hết tháng 09/2017	Tiến hành đào tạo nhận thức chung về KAIZEN và 5S cho 100% cán bộ, công nhân viên tại công ty Tổ chức khóa đào tạo hướng dẫn thực hành 5S từ đơn vị tư vấn tới từng phòng ban công ty Tiến hành đánh giá ngay sau khi thực hiện KAIZEN và 5S tại các phòng ban Các phòng ban chủ động đánh giá nội bộ về việc thực hành tốt 5S mỗi tháng 01 lần	Phối hợp đơn vị tư vấn SGS tổ chức đào tạo tập trung 03-05 khóa đào tạo nhận thức chung và hướng dẫn thực hành 5S tại công ty

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

3.2.5. Khái toán và nguồn kinh phí thực hiện giải pháp 1

Bảng 3.2: Nguồn kinh phí dự kiến thực hiện giải pháp

Các công việc cần thực hiện	Kinh phí dự trù	Nguồn kinh phí
Mua sắm thiết bị phụ vụ KAIZEN và 5S	50 triệu đồng	Trích lợi nhuận năm 2016 của công ty
Thuê các đơn vị tư vấn, hướng dẫn các điều kiện để ứng dụng KAIZEN và 5S	20 triệu đồng	Trích lợi nhuận năm 2016 của công ty

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

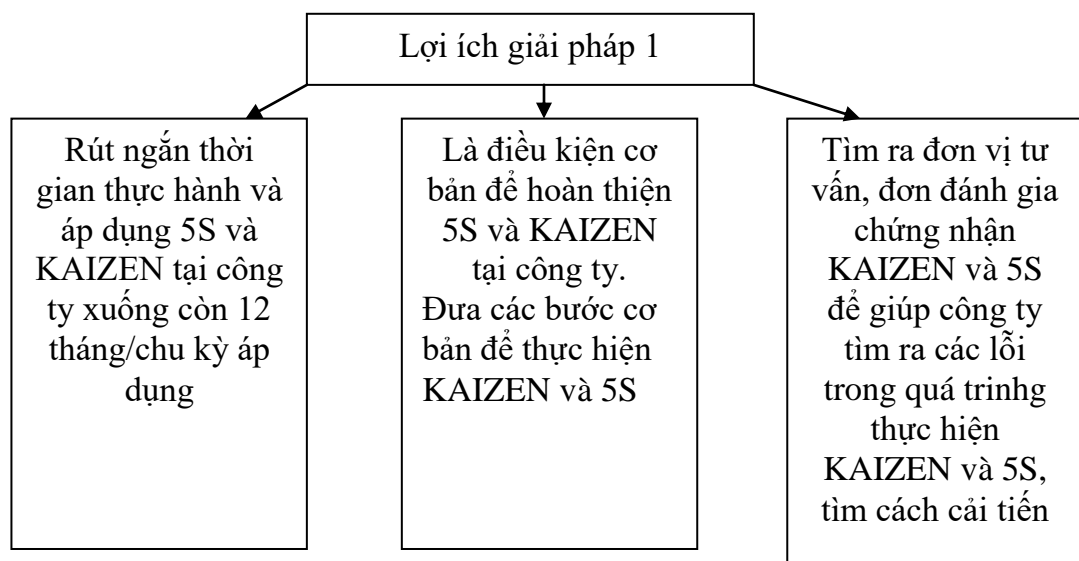
3.2.6. Dự kiến hiệu quả, lợi ích giải pháp 1

Giải pháp này sẽ là giải pháp phụ trợ để thực hiện thành công thành giải pháp thứ hai.

Giải pháp này giúp công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ

Long có những cơ sở đưa và thực tiễn áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S trong công ty khi giải pháp này đã thực hiện được một số phần việc quan trọng trong để ứng dụng KAIZEN và 5S tại công ty như: đào tạo nhận thức chung để toàn bộ cán bộ, công nhân viên nắm được điều kiện cơ bản để thực hiện giải pháp, dự kiến kinh phí cho việc mua các vật dụng, thiết bị phục vụ cho việc thực hiện KAIZEN và 5S thành công như: kệ để tài liệu, vạch sơn để tiến hành phân chia khu vực thực hiện 5S và sắp xếp vật dụng theo từng khu vực...

Lợi ích của giải pháp 1 được thể hiện thông qua biểu đồ hình 3.2



Hình 3.3: Lợi ích giải pháp 1

3.2.7. Điều kiện và khuyến nghị triển khai giải pháp

- Điều kiện về vật chất

Nhìn chung về điều kiện cơ sở vật chất tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long đều đáp ứng đầy đủ yêu cầu chất lượng dịch vụ khách sạn, nghỉ dưỡng, ăn ở của du khách. Vì hầu hết các khách sạn của công ty đều là khách sạn đạt các tiêu chuẩn 2 sao và 3 sao. Đây là một điều kiện cần thiết để làm cơ sở triển khai thành công KAIZEN và 5S tại công ty trong thời gian tới.

- Điều kiện về quản lý

Số lượng cán bộ quản lý tại công ty chiếm tới 15%/tổng lao động, có thể nói đây là lực lượng khá dồi dào để chỉ đạo các bộ phận phòng ban, các nhân viên thực

hiện thành công KAIZEN và 5S tại công ty.

- *Điều kiện về dịch vụ và kế hoạch triển khai thực hiện.*

Về chất lượng dịch vụ mà công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long đang cung cấp thì nó cơ bản đáp ứng đủ các yêu cầu về số lượng và chất lượng dịch vụ: dịch vụ lễ hành, dịch vụ ăn uống, ngủ nghỉ tại khách sạn, các dịch vụ thư giãn: massage...

Tuy nhiên để thực hiện KAIZEN và 5S hiệu quả mỗi nhân viên cần thực hiện các tiêu chuẩn mà KAIZEN và 5S đưa ra để đề phòng các lỗi trong quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ...

Số lượng cán bộ tham gia và KAIZEN và 5S ước đạt khoảng 20-30 cán bộ cấp quản lý và khoảng 100 nhân viên tại các khách sạn khác nhau của công ty. Để đảm bảo việc thực hiện KAIZEN và 5S được thực hiện tất cả phòng ban, bộ phận trong công ty.

Để thực hiện tốt giải pháp này Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long cần thực hiện tốt các việc sau:

Đánh giá tìm hiểu thật kỹ về đơn vị tư vấn thực hiện KAIZEN và 5S để đảm bảo đơn vị tư vấn có đầy đủ kinh nghiệm, kiến nghị để giúp công ty thực hiện thành công KAIZEN và 5S trong tương lai.

Chuẩn bị thật tốt các trang thiết bị để triển khai KAIZEN và 5S tại công ty.

Đạo tạo nhận thức cho toàn bộ cán bộ, công nhân viên của công ty về vai trò, ý nghĩa khi thực hiện KAIZEN và 5S tại công ty để toàn bộ cán bộ, CNV của công ty đều hiểu và tham gia vào thực hiện KAIZEN và 5S. Vì chỉ khi toàn bộ nhân viên tham gia và thực hiện nghiêm túc KAIZEN và 5S thì hiệu quả mới là cao nhất.

3.3. Giải pháp 2: Lộ trình hoàn thiện áp dụng KAIZEN và 5S ở công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

3.3.1. Mục tiêu giải pháp 2

Đưa ra lộ trình giúp áp dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

Đưa ra các bước cụ thể để áp dụng KAIZEN và 5S tại công ty từ: xác định mục tiêu khi ứng dụng KAIZEN và 5S, nội dung các bước thực hiện ứng dụng KAIZEN và 5S cũng như là nguồn kinh phí thực hiện giải pháp, những hiệu quả và lợi ích khi áp dụng thành công KAIZEN và 5S tại công ty cũng như đưa ra một số kiến nghị để thực hiện thành công áp dụng KAIZEN và 5S tại công ty.

3.3.2. Căn cứ triển khai giải pháp 2

Đứng trước nhu cầu tăng cao về chất lượng dịch vụ lưu trú tại các khách sạn, nhà nghỉ, các cơ sở lưu trú tại TP. Hạ Long, tỉnh Quảng Ninh trong thời gian qua ngành du lịch tỉnh Quảng Ninh đã thực sự có những chuyển biến cả về chất lượng và số lượng: một loạt thay đổi về cơ chế chính sách cho ngành du lịch, những thay đổi về cách làm du lịch để thu hút nhiều hơn nữa khách du lịch trong và ngoài nước đến với Quảng Ninh....

3.3.3. Nội dung giải pháp về điều kiện áp dụng KAIZEN và 5S trong công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Nội dung để áp dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long theo các bước hình 3.1



(Nguồn: Công ty TNHH ITVC Toàn Cầu)

Hình 3.4: Các bước tiến hành thực hiện 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Bước 1: Xác định mục tiêu của Công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long khi thực hiện 5S

Quyết định thành lập Ban 5S với cơ cấu tổ chức của công ty hiện nay có tất cả là 15 phòng ban chức năng và 01 ban giám đốc chính vì vậy nên thành lập ban

5S với tối thiểu 02 thành viên/ phòng ban chức năng tức là ban 5S cần cử 02 người ban giám đốc làm trưởng ban chỉ đạo và thực hiện 5S. Cụ thể ban 5S được trình bày theo bảng 3.1.

Bảng 3.3: Thành phần thành lập ban 5S

Phòng ban	Số lượng	Chức vụ
Giám đốc	02	Trưởng ban 5s: gồm Tổng giám đốc và phó tổng giám đốc
Sảnh Grand	02	Thành viên
Buồng Grand	02	Thành viên
Nhà hàng Grand	02	Thành viên
Phòng bảo vệ	02	Thành viên
Chi nhánh lữ hành	02	Thành viên
Phòng kỹ thuật	02	Thành viên
Phòng TCHC- LĐTL	02	Thành viên
Phòng giặt là	02	Thành viên
Phòng TC-KT	02	Thành viên – Phụ trách ảnh
Phòng kế hoạch kinh doanh	02	Thành viên
Lễ Tân Công Đoàn	02	Thành viên
Sảnh Công Đoàn	02	Thành viên
Nhà hàng Công Đoàn	02	Thành viên
Phòng y tế môi trường	02	Thành viên
Khách sạn Móng Cái	02	Thành viên

(Nguồn: Tác giả tự đề xuất)

Sau khi thành lập ban 5S với khoảng 30 thành viên: mỗi thành viên trong ban 5S sẽ là người chịu trách nhiệm triển khai, giám sát hoạt động thực hiện 5S tại chính bộ phận, phòng ban của mình. Mỗi phòng ban cử tối thiểu 02 nhân sự để tham gia khóa đào tạo về thực hành 5S tại công ty TNHH SGS Việt Nam (tổ chức chứng

nhận uy tín của Thụy Sĩ) tổ chức. Sau đó sẽ nhờ chính SGS sẽ đánh giá định kỳ 1 năm/lần về việc tuân thủ các nguyên tắc 5S từ đó tìm ra những điểm hạn chế cần khắc phục và cải tiến.

Mục tiêu thực hiện 5S tại công ty là:

Bước 2: Quy định chức năng, nhiệm vụ của Ban 5S

+ Trưởng ban 5S: Tổng giám đốc công ty

+ Phó ban: Phó tổng giám đốc công ty

+ Thư ký ban 5S: Phòng tài chính kế toán: chức năng tập hợp ghi chép mọi hoạt động 5S mà các phòng ban khi thực hành 5S tại các bộ phận phòng ban.

Thư ký có trách nhiệm tổng kết tình hình thực hiện 5S tại đơn vị và tổng hợp các ý kiến nhận xét, đóng góp một cách trung thực, khách quan.

Phụ trách ảnh có vai trò rất lớn vì ảnh là minh chứng rõ nhất và mọi người có thể nhận ra ngay các lỗi của mình. Người phụ trách ảnh phải thường xuyên quan sát, phát hiện những nơi có vấn đề, sai sót và chụp lại làm bằng chứng và lưu trong hồ sơ triển khai 5S. Sau một thời gian, xem lại hồ sơ sẽ thấy sự khác biệt giữa trước và sau cải tiến. Nên dán những tấm ảnh 5S lên bảng tin để tất cả mọi người cùng biết và hỗ trợ nhau cải tiến.

Còn lại là các ủy viên có trách nhiệm tuyên truyền, đôn đốc các bộ phận trong đơn vị thực hiện tốt hoạt động 5S.

Tất cả các thành viên trong Ban 5S cần nắm rõ vai trò trách nhiệm của mình, hiểu rõ các nguyên tắc 5S để có thể truyền đạt cho các cán bộ nhân viên trong đơn vị.

Bước 3: Thông báo, tuyên truyền và đào tạo về 5S


Các thành viên ban 5S cần thực hiện vai trò là tuyên truyền, phổ biến về mục tiêu thực hiện 5S của công ty, giám sát cũng như thúc đẩy mọi người trong từng phòng ban của mình tuân thủ 5S và KAIZEN.





Ban 5S phối hợp với công ty TNHH SGS Việt Nam để mở lớp đào tạo về nhận thức chung về KAIZEN và 5S cho toàn bộ cán bộ, công nhân viên của công ty để mọi người biết tầm quan trọng thực hành 5S và KAIZEN trong công ty.





Bước 4: Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị

Lập sơ đồ và phân chia từng khu vực trong công ty để dễ quản lý và theo dõi thực hành 5S và mọi bộ phận có thể kiểm tra chéo thực hành 5S với nhau.

Bảng 3.4: Phân chia khu vực 5S và KAIZEN

Khu vực	Hình ảnh	Bộ phận phụ trách thực hành 5S	Các công việc thực hiện theo yêu cầu 5S
Sảnh Grand		Sảnh Grand	-Quét dọn hàng giờ, lau chùi sạch sẽ để tiếp khách hàng ngày
Buồng Grand		Buồng Grand	-Dọn phòng của khách sau khi trả phòng hoặc sau 9h sáng và setup đồ đạc cho khách nghỉ tại phòng
Nhà Hàng Grand		Nhà hàng Grand	Setup bàn ghế theo yêu cầu Lau chùi bàn ghế hàng tuần hoặc sau mỗi lần sự kiện

<p>Phòng bảo vệ, khu vực để xe của khách, các khu vực sân trước, sân sau</p>		<p>Bộ phận bảo vệ</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Phân chia khu vực để xe -Vệ sinh khu vực làm việc của phòng bảo vệ -Giữ vệ sinh chung
<p>Chi nhánh lữ hành</p>		<p>Cán bộ nhân viên chi nhánh lữ hành</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sắp xếp tài liệu Vệ sinh nơi làm việc sạch sẽ Sắp xếp nơi làm việc sau khi kết thúc giờ làm việc hàng ngày
<p>Phòng kỹ thuật</p>			<ul style="list-style-type: none"> -Đào tạo, hướng dẫn nhân viên mới thực hiện theo yêu cầu thực hành 5S
<p>Phòng TCHC-LĐTL</p>		<p>Bộ phận kế toán, tài chính, lao động tiền lương</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sắp xếp phòng làm việc ngăn nắp, vệ sinh thường xuyên 1 tuần/lần

<p>Phòng giặt là</p>		<p>Phòng giặt là</p>	<p>Sắp xếp và phân chia từng khu vực làm việc Đề đồ khách ngăn nắp, đúng nơi quy định để không mất thời gian tìm kiếm</p>
<p>Phòng TC-KT</p>		<p>Phòng TC-KT</p>	<p>Sắp xếp và vệ sinh khu vực làm việc sau khi kết thúc thời gian làm việc hàng ngày</p>
<p>Phòng kế hoạch kinh doanh</p>		<p>Phòng kế hoạch kinh doanh</p>	<p>Sắp xếp và vệ sinh khu vực làm việc sau khi kết thúc thời gian làm việc hàng ngày</p>
<p>Lễ Tân Công Đoàn</p>		<p>Lễ Tân Công Đoàn</p>	<p>Sắp xếp và vệ sinh khu vực làm việc sau khi kết thúc thời gian làm việc hàng ngày</p>

<p>Sảnh Công Đoàn</p>		<p>Sảnh Công Đoàn</p>	<p>Sắp xếp và vệ sinh khu vực làm việc sau khi kết thúc thời gian làm việc hàng ngày</p>
<p>Nhà hàng Công Đoàn</p>		<p>Nhà hàng Công Đoàn</p>	<p>Setup bàn ghế theo yêu cầu Lau chùi bàn ghế hàng tuần hoặc sau mỗi lần sự kiện</p>
<p>Phòng y tế môi trường</p>		<p>Phòng y tế môi trường</p>	<p>ắp xếp và vệ sinh khu vực làm việc sau khi kết thúc thời gian làm việc hàng ngày Phát hiện xử lý các dịch bệnh phát sinh theo mùa cho khách lưu trú tại khách sạn</p>

Nguồn: [07 tr 02-04.] [Tác giả tự đề xuất]

Ban 5S đề xuất mua các dụng cụ cần thiết để thực hiện 5S như máy ảnh, bảng tin, tủ đồ, giá, chổi lau,... và phát cho các tổ. Ban 5S cần hướng dẫn cận kẽ, khuyến khích tất cả các tổ hăng hái thi đua, đề ra các khẩu hiệu về thực hành 5S.

Các tổ nên treo các khẩu hiệu ngay tại tổ mình để chuẩn bị cho ngày tổng vệ sinh. Có thể đưa những tấm gương về 5S như Bác Hồ luôn sạch sẽ, gọn gàng, ngăn nắp.



Hình 3.5: Các khẩu hiệu thực hiện 5S cần đặt các phòng ban tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Phát lệnh tổng vệ sinh trong toàn đơn vị. Đây là bước quan trọng vì nó đánh dấu bước đầu trong việc thực hiện 5S. Ngày tổng vệ sinh phải được tổ chức rầm rộ, khí thế, sôi nổi, tạo sự phấn khởi và thi đua cho mọi người. Yêu cầu tất cả các cán bộ công nhân viên kể cả lãnh đạo cấp cao nhất cũng phải tham gia. Cố gắng để mọi người tham gia với tinh thần tự giác, trách nhiệm và kỷ luật cao.

Người phụ trách ảnh cần ghi lại những hình ảnh mọi người làm việc trong ngày đầu tiên này để kịp thời rút kinh nghiệm.

Thực hiện bước “Sàng lọc”

Để thực hiện bước “Sàng lọc”, mỗi bộ phận cần đưa ra các tiêu chí để xác định những loại vật dụng/tài liệu/hồ sơ nào cần loại bỏ. Sau bước sàng lọc sơ bộ, có thể phân loại các vật dụng thành những loại như sau:

Những vật dụng/tài liệu sử dụng thường xuyên cần được để thuận tiện cho việc sử dụng và dễ dàng.

Những vật dụng không thường xuyên được lưu giữ ở những nơi thích hợp, có chỉ dẫn và nhận biết thích hợp để có thể lấy được khi cần sử dụng.

Những vật dụng không cần thiết cũng cần được để riêng và phân loại để xử lý.

Những ứng dụng KAIZEN và 5S được thực hiện mẫu tại phòng Kế toán – Tài chính của công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

Ví dụ: tại phòng Kế toán – Tài Chính công ty:



Kệ hồ sơ được sắp xếp và phân loại với nhãn dán



Thay đổi nhãn dán đồng bộ theo màu sắc và mục đích sử dụng cho các loại công văn, hồ sơ lưu trữ

Thực hiện bước “Sắp xếp” Nguồn:[05,tr 06]

Dựa trên nguyên tắc này, từng bộ phận cần thống nhất trong nội bộ hình thức sắp xếp các đồ vật, máy móc, tài liệu sao cho mọi thứ có thể dễ dàng sử dụng.

Các đồ vật nên sắp xếp theo thứ tự ưu tiên có dán nhãn và đánh số nếu cần thiết để có thể dễ dàng nhận biết. Lưu ý cần làm vcho ai cũng biết, chứ không phải chỉ riêng người phụ trách mới biết.



Thực hiện bước “Sạch sẽ” Nguồn:[07,tr 06]

Việc thực hiện vệ sinh được thực hiện qua ngày tổng vệ sinh cũng như lịch làm vệ sinh hàng ngày tại nơi làm việc. Luôn kiểm tra để bàn làm việc, máy móc, sàn nhà sạch sẽ, không bị bụi bẩn. Tốt nhất là dành thời gian từ 5 đến 10 phút để làm vệ sinh trước và sau giờ làm việc, tạo thói quen ngăn nắp và sạch sẽ. Làm thế nào để duy trì sạch đẹp khi đang làm việc. Tuyệt đối không được có suy nghĩ như sẽ

dọn lại sau, khi xong công việc, có kiểm tra thì mới sạch sẽ... vì như vậy sẽ chỉ theo đuổi sự sạch đẹp trên hình thức, phong trào.

Sạch sẽ không chỉ là làm sạch mà còn tìm ra nguyên nhân gây bẩn và tìm cơ cấu phòng ngừa bụi bẩn.



Thực hiện bước “Săn sóc” Nguồn:[07,tr 07]

Yêu cầu của bước này là thực hiện đúng theo qui định các hoạt động Serri – Seiton – Seiso. Nơi làm việc nhờ vậy sẽ trở nên sạch sẽ và ngăn nắp. Để duy trì và nâng cao 5S, nên sử dụng các phương pháp hiệu quả như sau:

Tiêu chuẩn hoá việc thực hiện 5S trong tổ chức để duy trì kỷ luật Tiến hành hoạt động đánh giá 5S; Tạo sự thi đua giữa các bộ phận/phòng ban.



Thực hiện bước “Săn sàng” Nguồn:[07,tr 07]

Việc thực hiện các bước trên một cách tự giác và tạo thành thói quen cũng như văn hoá của toàn tổ chức. Khi đó chúng ta đã đạt được bước Shitsuke - Săn sàng. Để đạt được điều này, người phụ trách từng bộ phận, phòng ban cần gương mẫu và đi đầu trong việc thực hiện 5S. Mọi nhân viên tuân thủ các qui định chung, thực

hiện tự giác và coi nơi làm việc như ngôi nhà chung. Việc rèn luyện ý thức tự giác cần phải có thời gian và cố gắng của mọi thành viên trong tổ chức.

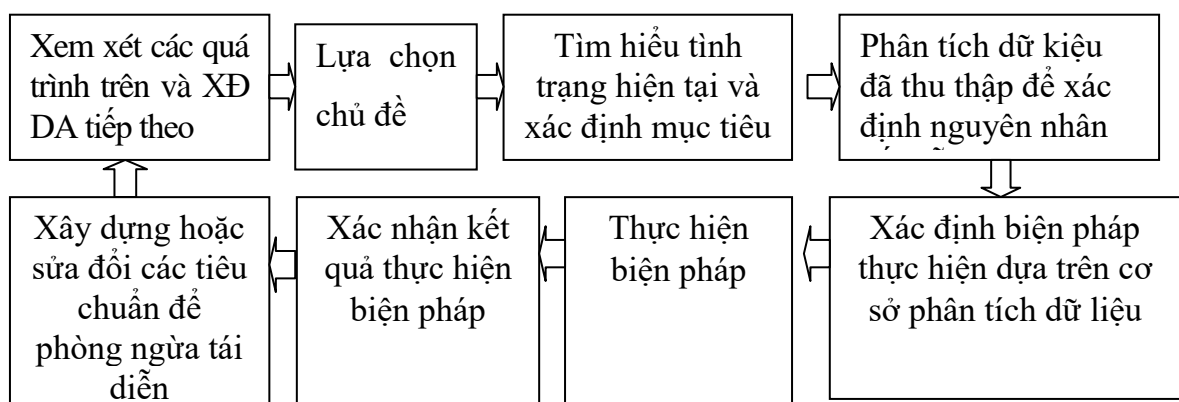
Bước 5: Tiến hành kiểm tra, chấm điểm Hàng tháng.

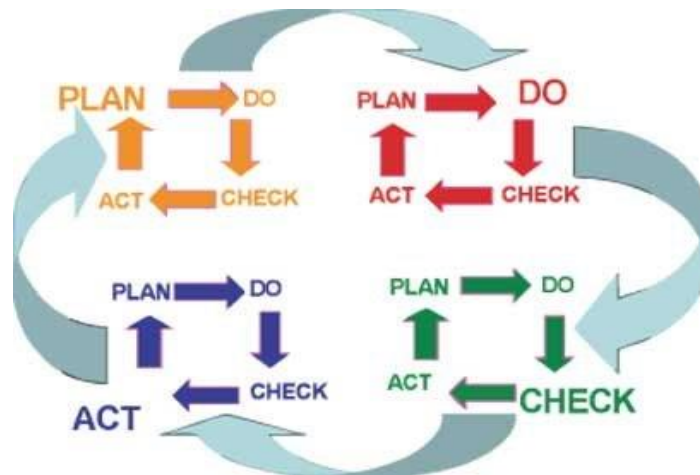
Ban 5S tiến hành kiểm tra đồng loạt nơi làm việc, ghi nhận các vấn đề, tổng hợp các góp ý, chấm điểm và đánh giá một cách tổng thể những mặt mạnh, mặt yếu của từng bộ phận, đưa ra những vấn đề cần cải tiến trong tháng tiếp theo. Sau khi cải tiến nên chụp ảnh để so sánh. Việc kiểm tra có thể bố trí vào một ngày nhất định nhưng nên kiểm tra đột xuất vì kết quả sẽ trung thực hơn. Ngoài ra, nên tiến hành trong giờ làm việc thì sẽ thực tế hơn và dễ dàng đưa ra các góp ý ngay lập tức. Sau khi kiểm tra chấm điểm theo các tiêu chí đã đưa ra, Ban 5S cộng điểm và công bố kết quả. Hàng tháng nên chọn ra các đơn vị xuất sắc làm mô hình điểm. Đồng thời cũng chỉ ra các đơn vị thực hiện chưa tốt để nhắc nhở, theo dõi sát sao hơn.

Định kỳ giám sát: hàng tháng vào ngày **30 hàng tháng** để có những đánh giá về tuân thủ thực hành 5S tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

Các điều kiện để ứng dụng KAIZEN”.

Các bước thực hiện KAIZEN tuân thủ theo vòng **PDCA**. Từ bước 1 đến bước 4 là P (kế hoạch), bước 5 là D (thực hiện), bước tiếp theo là C (Kiểm tra), A (hành động khắc phục hoặc cải tiến). Các bước thực hiện KAIZEN giúp chúng ta giải quyết vấn đề dựa trên việc phân tích dữ liệu. Các bước thực hiện KAIZEN được tiêu chuẩn hoá như sau:





Hình 3.6: Quy trình PDCA *Nguồn:*[07,tr 08]

Các điều kiện áp dụng KAIZEN thành công

- + Cam kết của lãnh đạo cao nhất.
- + Vai trò của cán bộ quản lý và lãnh đạo nhóm.
- + Nỗ lực tham gia của mọi người.

Những nguyên tắc quản lý hiện đại của KAIZEN hiện nay đang được ứng dụng rộng rãi ở phương Tây. KAIZEN đặc biệt coi trọng vai trò của nhà lãnh đạo phải tập trung hướng tới những khuynh hướng mới trong một công ty như: xu hướng làm việc theo nhóm, tập thể coi trọng hơn là cá nhân; xu hướng quản lý theo mạng lưới, hơn là cơ cấu quản lý theo mệnh lệnh, cấp bậc; xu hướng đầu tư vào chất xám và đào tạo nhân viên, được coi trọng hơn là vốn; xu hướng khuyến khích sự linh hoạt và liên tục cải tiến. Quản lý có hai thành phần chính là duy trì và cải tiến. Cụ thể, nhà quản lý cần duy trì các chuẩn mực hiện tại về công nghệ, điều hành sản xuất và các hoạt động quản lý khác; và cần liên tục cải tiến các chuẩn mực hiện tại đó để đạt năng suất lao động cao hơn, hiệu quả kinh doanh lớn hơn.

Để đạt được chức năng duy trì, nhà quản lý trước hết phải thiết lập được các chính sách, quy định, định hướng và các quy trình quản lý chuẩn mực. Sau đó nhà quản lý phải có nhiệm vụ đảm bảo tất cả mọi người tuân thủ các quy trình chuẩn mực đó thông qua các biện pháp đo lường thường xuyên việc thực hiện các quy định và đo lường các chỉ số phát triển nguồn nhân lực.

Các chu kỳ kiểm soát chất lượng (Quality Control Circles) được xem như một hệ thống chỉ dẫn định hướng theo nhóm để thực hiện cải tiến. Một chu kỳ kiểm soát chất lượng là một nhóm chức năng hay một bộ phận trong công ty tự nguyện thực hiện các hoạt động kiểm soát chất lượng tại nơi làm việc. Chương trình kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control) liên quan đến tất cả mọi người và để kiểm soát chất lượng ở tất cả các cấp quản lý trong công ty.

Khi nhận thức được tầm quan trọng của KAIZEN, không phân biệt nhà quản lý hay nhân viên đều có thể bắt đầu từ việc thiết lập hệ thống tư duy mới và xây dựng một môi trường kinh doanh đúng hướng. Mỗi một cá nhân đều luôn tâm niệm những điều dưới đây để xây dựng văn hoá công ty theo chiến lược KAIZEN: Không để một ngày trôi qua không có một số cải tiến được thực hiện ở đâu đó trong công ty.

KAIZEN áp dụng trong chiến lược định hướng khách hàng, đảm bảo mọi hoạt động quản lý tốt cuộc là dẫn tới tăng sự hài lòng cho khách hàng. Chất lượng là hàng đầu, chứ không phải là lợi nhuận; một doanh nghiệp sẽ trở nên thịnh vượng khi và chỉ khi khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ mà họ hài lòng.

Thừa nhận rằng mọi công ty đều có điểm sai sót vì vậy cần thiết lập văn hoá công ty để mọi nhân viên tự nhận thức một cách thoải mái những sai sót, sau đó sẵn sàng đưa ra ý kiến cải tiến. Giải quyết công việc theo hướng phối hợp và theo hệ thống chức năng chéo

3.3.4. Dự kiến lộ trình áp dụng giải pháp 2 vào thực tế

Để thực hiện các bước trong xây dựng và áp dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long theo như lộ trình sau:

Bảng 3.5: Lộ trình hoàn thiện áp dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

<p>Trong tháng 10/2017</p>	<p>Ban ISO tiến hành tổng kiểm tra thực hành 5S trong toàn công ty, phối hợp cả đơn vị đánh giá SGS để tìm ra những điểm chưa phù hợp trong thực hành 5S tại công ty.</p>	
----------------------------	---	--

Tháng 11/2017	Họp tổng kết thực hành tốt 5S tại công ty Đánh giá thực hành 5S với từng phòng ban Lên danh sách khen thưởng các phòng ban, cá nhân có thành tích tốt trong thực hành 5S và KAIZEN tại công ty	
Tháng 12/2017	Tiến hành đánh giá và cấp chứng nhận bởi tổ chức chứng nhận SGS về thực hành tốt 5S tại công ty Tiến hành tổ chức khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích tốt trong thực hành tốt KAIZEN và 5S tại công ty.	Cấp giấy chứng nhận thực hành tốt KAIZEN và 5S Khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích tốt
Thời gian tiếp theo	Tiến hành thực hành định kỳ, hàng tháng các bộ phận tự đánh giá thực hành tốt 5s Cuối năm ban 5S cần xem xét đánh giá để tiến hành tái cấp chứng nhận KAIZEN và 5S với tổ chức chứng nhận SGS Tổ chức khen thưởng biểu, dương các phòng ban, cá nhân thực hành tốt 5S và KAIZEN trong năm đó.	Thực hiện lộ trình định kỳ Áp dụng 6 tháng đến 1 năm sau đó tái đánh giá chứng nhận và tổ chức chứng nhận.

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

3.3.5 Khái toán và nguồn kinh phí thực hiện giải pháp 2

Nguồn kinh phí dự trù để thực hiện được thể hiện qua bảng 3.6

Bảng 3.6: Nguồn kinh phí dự trù áp dụng KAIZEN và 5S

Các công việc	Dự kiến kinh phí	Nguồn kinh phí
Đào tạo nhận thức chung KAIZEN Và 5S tại công ty	15 triệu đồng/khóa	Trích từ lợi nhuận của công ty 2015

Thuê đơn vị tư vấn để triển khai KAIZEN và 5S tại công ty	70 triệu đồng	Trích từ lợi nhuận của công ty 2015
Thuê đơn vị đánh giá quá trình áp dụng và thực hiện KAIZEN tại công ty	30 triệu đồng/năm	Trích từ lợi nhuận của công ty năm 2015
Duy trì áp dụng và thực hiện KAIZEN và 5S tại tất cả các phòng ban của công ty	150 triệu đồng/năm	Trích từ lợi nhuận của công ty năm 2015

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

3.3.6 Dự kiến hiệu quả, lợi ích giải pháp 2

5S - một công cụ quản lý, trước kia vốn chỉ được biết đến như một cách thức hỗ trợ quản lý sản xuất cho các doanh nghiệp và được áp dụng phổ biến ở các nhà máy và công ty chuyên về sản xuất ở Nhật Bản. Nhưng giờ đây, nhờ vào tính hiệu quả rất cao và tác động của quá trình toàn cầu hoá, mà 5S đang dần được thừa nhận rộng rãi trên thế giới như là một công nghệ quản lý có khả năng ứng dụng rộng khắp, không những trong các doanh nghiệp có quy mô và ngành nghề sản xuất, kinh doanh khác nhau, mà còn trong mọi lĩnh vực kinh tế, xã hội.

5S không chỉ là sự thay đổi và cải tiến nơi làm việc về mặt vật lý mà còn hình thành thái độ và hành vi mới cho nhân viên và làm cho tất cả mọi người thấm nhuần ý thức kỷ luật. Có thể nói, 5S có tính hỗ trợ, và cao hơn nữa, 5S còn là điều kiện tiên quyết đối với các chương trình cải tiến chất lượng toàn doanh nghiệp, chẳng hạn: Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), Liên tục cải tiến quy trình (kaizen), và Tái cấu trúc quy trình kinh doanh (BPR).

5S cũng được coi là hướng tiếp cận có hệ thống đối với phương thức Lean Production (phương thức sản xuất tiết kiệm tối ưu) - một hệ thống quản lý và tổ chức sự vận hành sản xuất, trong đó yêu cầu giảm thiểu về nhân lực, không gian, vốn và thời gian để tạo ra sản phẩm ít lỗi hơn. Nó tạo ra một môi trường làm việc có

kỷ luật, sạch sẽ và có trật tự. Kết quả áp dụng từ đây cho thấy những hạn chế/ách tắc trong việc vận hành công việc được giảm thiểu trông thấy và những vấn đề phát sinh đều được phát hiện sớm và giải quyết kịp thời.

Bên cạnh đó, 5S cũng góp phần làm gia tăng chất lượng cuộc sống cho nhân viên bởi vì nhân viên tiêu dùng thời gian ở nơi làm việc nhiều hơn là ở nhà. 5S cũng giúp phát triển niềm hãnh diện và tinh thần đồng đội. 5S cũng làm cho nơi làm việc trở nên dễ dàng quản lý và giám sát hơn bởi vì không còn những vật thừa, lộn xộn gây cản trở cho hoạt động.

Và điều quan trọng nhất là, khi bạn đã nắm vững tinh thần 5S, biết cách vận dụng khéo léo mô hình này vào cả trong việc quản lý chính bản thân mình và cuộc sống của gia đình, thì không chỉ hiệu quả công việc của bạn sẽ tăng lên rất nhiều, mà bạn đang làm cho cuộc sống của bạn thành đạt và hạnh phúc hơn lên.

Bảng 3.7: Lợi ích khi áp dụng 5S và KAIZEN tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Lợi ích áp dụng KAIZEN và 5S	Lợi ích khi áp dụng 5S và KAIZEN tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long
- Nâng cao năng suất (P - Productivity)	Cải thiện những công đoạn thừa trong cung ứng dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống tại công ty. Rút ngắn thời gian phục vụ đối với khách hàng
- Nâng cao chất lượng (Q - Quality)	Cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng thông qua các hành động trong quá trình áp dụng 5S tại tất cả các phòng ban trong công ty: tiền sảnh được sạch sẽ ngăn nắp hơn, dịch vụ phòng được nâng cao hơn....
- Giảm chi phí (C - Cost)	5S giúp giảm thiểu/loại bỏ các lãng phí tại các công đoạn công việc trong một quá trình như rút ngắn thời gian vận chuyển, thời gian tìm kiếm, loại bỏ các lỗi chủ quan của con người, ...
- Giao hàng đúng hạn (D – Delivery)	Thông qua áp dụng 5S sẽ giúp tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, giúp hoạt động cung ứng dịch vụ của

Lợi ích áp dụng KAIZEN và 5S	Lợi ích khi áp dụng 5S và KAIZEN tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long
	công ty thực hiện nhanh chóng và thông suốt: ví dụ: dịch vụ giặt là tại khách sạn giao hàng đúng hẹn với khách hàng....
- Đảm bảo an toàn (S - Safety)	Với một môi trường làm việc thông thoáng và khoa học, 5S giúp nâng cao an toàn sản xuất và phòng ngừa các rủi ro một cách chủ động
- Nâng cao tinh thần (M – Morale)	<p>Tạo môi trường làm việc sạch sẽ, tạo động lực phấn đấu cho toàn bộ nhân viên trong công ty.</p> <p>Ý thức làm việc vì lợi ích tập thể được nhận thức rõ và nâng cao; tăng cường tính đoàn kết, gắn bó giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa nhân viên với nhân viên</p> <p>Khuyến khích sự sáng tạo và cải tiến của các CBCNV thông qua 5S.</p> <p>Tạo dựng, củng cố và nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp của Công ty trong con mắt khách hàng</p>

(Nguồn: Tác giả tự tổng hợp)

3.3.7 Điều kiện và khuyến nghị triển khai giải pháp

Điều kiện áp dụng 5S và khuyến nghị

- Lãnh đạo quyết tâm cao: Cũng như đối với việc áp dụng công cụ nâng cao năng suất chất lượng nào, việc áp dụng thực hành 5S đòi hỏi sự cam kết và ủng hộ của Lãnh đạo cao nhất thông qua việc chỉ đạo thực hiện, tập trung nguồn lực, kinh phí và thời gian.

- Nhân viên hiểu thấu đáo ý nghĩa của 5S – KAIZEN: Đào tạo và hướng dẫn mọi cán bộ nhân viên trong tổ chức/doanh nghiệp hiểu rõ mục tiêu, ý nghĩa cũng như phương pháp để thực hiện. Từ đó mỗi phòng ban/phân xưởng có thể chủ động đưa ra kế hoạch thực hiện tại đơn vị của mình.

- Sự tham gia toàn bộ cán bộ, công nhân viên tại Công ty TNHH MTV

Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long. Sự tham gia của tất cả mọi người – Bí quyết thành công của chương trình thực hành 5S là tạo một môi trường khuyến khích mọi người tích cực tham gia, phát huy sáng kiến và duy trì môi trường làm việc sạch sẽ, thuận lợi và an toàn.

- Thường xuyên duy trì được chương trình 5S và KAIZEN tại công ty: Duy trì và cải tiến không ngừng, tạo nên một nguyên tắc hoạt động trong tổ chức/doanh nghiệp để đảm bảo tính hiệu quả trong quản lý và kinh doanh.

- Hệ thống khen thưởng thích hợp; Đầu tư, trang bị cơ sở hạ tầng cần thiết.

3.4. Giải pháp 3: Xây dựng cơ chế khuyến khích áp dụng KAIZEN và 5S nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

Dựa vào những điều kiện để áp dụng KAIZEN và 5S thành công, thì cơ chế khuyến khích là một điều kiện giúp cho nhân viên duy trì thực hiện KAIZEN và 5S tốt hơn.

3.4.1. Mục tiêu giải pháp 3

Giải pháp này sẽ là cơ chế động viên kịp thời để toàn bộ cán bộ công nhân viên khi tham gia thực hiện KAIZEN và 5S.

Giúp tìm ra các đơn vị, phòng ban có thành tích tốt trong thực hiện KAIZEN và 5S tại công ty. Vận dụng giải pháp này như một công cụ thúc đẩy động lực cho cán bộ, nhân viên công ty. Áp dụng đối với các cá nhân, tổ chức có thành tích tốt trong việc thực hiện tốt KAIZEN và 5S.

3.4.2. Căn cứ triển khai giải pháp 3

Căn cứ vào nội dung yêu cầu khi thực hiện KAIZEN VÀ 5S ở giải pháp thứ 2 nên khi thực hiện KAIZEN và 5S thì việc xây dựng cơ chế khuyến khích là rất cần thiết trong việc duy trì thực hiện KAIZEN và 5S.

Căn cứ vào yêu cầu, nguyện vọng của toàn bộ cán bộ công nhân viên khi áp dụng công cụ cải tiến KAIZEN và 5S tại công ty.

- Tạo động lực cho nhân viên khi duy trì thực hiện KAIZEN và 5S.

- Làm cho khách hàng hài lòng về chất lượng dịch vụ của khách sạn.
- Quảng bá hình ảnh của công ty: khi áp dụng được một trong những biện pháp hàng đầu của Nhật Bản đó là 5S và KAIZEN.

3.4.3. Nội dung giải pháp về điều kiện áp dụng KAIZEN và 5S trong Công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Thứ nhất: Quy định thang điểm cho cơ chế khen thưởng các cá nhân, tập thể thực hiện tốt KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long như sau:

Bảng 3.8: Quy định về thang điểm hàng tháng cho phòng ban thực hành 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Các yêu cầu	Số điểm	Xếp hạng
Thực hiện bước <i>Sàng lọc</i> tại phòng ban	1-5 điểm	5- 10 điểm- Kém
Thực hiện bước <i>Sắp Xếp</i> tại phòng ban	1-5 điểm	11- 15- Trung bình – Đạt yêu cầu
Thực hiện bước <i>Sạch Sẻ</i> tại phòng ban	1-5 điểm	16-20- Khá- Hoàn thành nhiệm vụ
Thực hiện bước <i>Sẵn Sàng</i> tại phòng ban	1-5 điểm	21- 25 điểm – xuất sắc
Thực hiện bước <i>Sẵn Súc</i> tại Phòng ban	1-5 điểm	

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính đề xuất)

Thứ hai triển khai các mức tuyên dương, khen thưởng về mặt vật chất



(Nguồn: internet)

Hình 3.7: Khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích tốt về thực hành tốt 5S tại hội nghị tổng kết cuối năm

Hàng tháng khen thưởng các đơn vị xuất sắc nhất, trao giấy khen và cúp trước toàn đơn vị. Cúp 5S nên luân lưu qua các đơn vị xuất sắc nhất để tạo ra sự thi đua giữa các đơn vị. Kết thúc năm, khen thưởng đơn vị xuất sắc nhất trong năm, tặng quà và ghi nhận công lao đóng góp của từng cá nhân trong đơn vị đó.

Bảng 3.9: Tổng hợp mức khen thưởng cá nhân, tập thể có thành tích tốt về thực hành tốt tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Xếp hạng	Mức thưởng cho phòng ban	Mức thưởng cho cá nhân
Đạt yêu cầu	1 triệu đồng	200.000 đồng
Khá	2 triệu đồng	500.000 đồng
Xuất sắc	5 triệu đồng	1.000.000 đồng

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính đề xuất)

3.4.4. Dự kiến lộ trình áp dụng giải pháp 3 vào thực tế

Công tác khen thưởng các cá nhân, tập thể có thành tích tốt trong việc thực hiện KAIZEN và 5S tại công ty sẽ được diễn ra vào đầu năm 2018 khi chu kỳ thực hiện công cụ cải tiến và KAIZEN được thực hiện, áp dụng và đánh giá bởi đơn vị chứng nhận.

Bảng 3.10: Lộ trình áp dụng giải pháp 3 vào thực tế

Các việc cần làm	2018	2019	2020
Tiến hành tổng hợp cá nhân, tập thể	15/1	15/1	15/1
Tiến hành trao giải cho cá nhân, tập thể có thành tích tốt	18/1	18/1	18/1
Tiến hành đánh giá sau 01 năm thực hiện KAIZEN, 5S và phương hướng thực hiện cho năm kế tiếp	Cuối tháng 12 hàng năm	Cuối tháng 12 hàng năm	Cuối tháng 12 hàng năm

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính đề xuất)

Công tác khen thưởng, tuyên dương cần thực hiện hàng năm dự kiến sẽ tiến hành trao thưởng các cá nhân có thành tích tốt vào tháng 01 hàng năm.

Các giải thưởng về tinh thần có thể áp dụng dành cho các đơn vị, cá nhân, phòng ban có 02 trở lên duy trì thực hiện KAIZEN và 5S tại công ty: du lịch...

3.4.5 Khái toán và nguồn kinh phí thực hiện giải pháp

Nguồn kinh phí thực hiện cho cơ chế khuyến khích tại công ty được trình bày theo bảng sau:

Bảng 3.11: Nguồn kinh phí dự trù áp dụng giải pháp 3

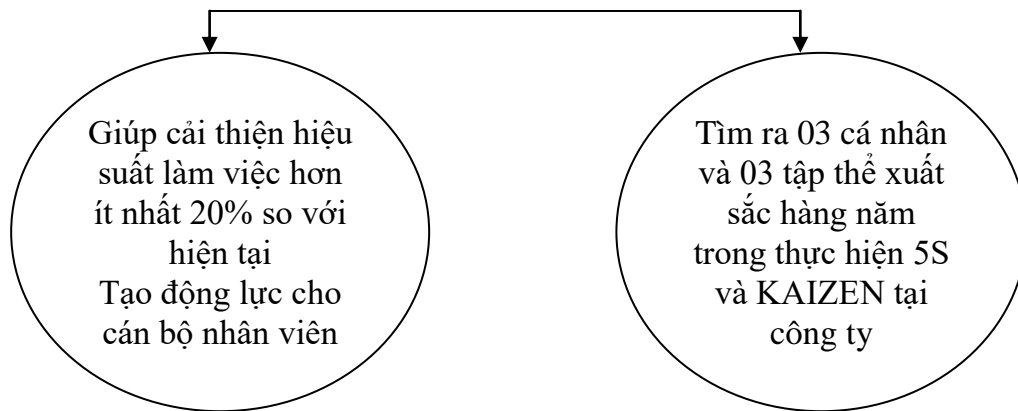
Các công việc	Dự kiến kinh phí	Nguồn kinh phí
Trao thưởng cá nhân	10 triệu đồng/năm	Trích từ lợi nhuận của công ty 2015
Trao thưởng tập thể	50 triệu đồng/năm	Trích từ lợi nhuận của công ty 2015
Trao thưởng bằng tinh thần: chuyến du lịch	100 triệu (02 năm trở lên)	Trích từ lợi nhuận của công ty 2015

(Nguồn: Phòng tổ chức hành chính đề xuất)

3.4.6 Dự kiến hiệu quả, lợi ích giải pháp 3

Giải pháp này là cơ sở để động viên tinh thần đối với các đơn vị, cá nhân, phòng ban thực hiện tốt KAIZEN và 5S tại công ty.

Giúp các bộ phận có cơ sở để phấn đấu thực hiện tốt KAIZEN và 5S tại công ty.
 Giúp công ty tiết kiệm thời gian xử lý công việc ít nhất 20%/năm, nâng cao hiệu suất làm việc cho toàn bộ cán bộ, công nhân viên tại công ty.



Hình 3.8: Lợi ích giải pháp 3

3.4.7 Điều kiện và khuyến nghị triển khai giải pháp 3

Để thực hành 5S và KAIZEN thành công cần có 4 yếu tố cơ bản, đó là:

- **Thứ nhất:** Lãnh đạo luôn cam kết và hỗ trợ trong việc hình thành các nhóm công tác và chỉ đạo thực hiện. 5S chỉ có thể thành công khi có nhận thức đúng đắn và quan tâm của lãnh đạo.

- **Thứ hai:** Thực hiện 5S bắt đầu bằng đào tạo và huấn luyện, đào tạo cho mọi người nhận thức được ý nghĩa của các hoạt động 5S cung cấp cho họ những phương pháp thực hiện, khi đã có nhận thức và phương tiện, mọi người sẽ tự giác, chủ động tham gia.

- **Thứ ba:** Tạo môi trường thích hợp khuyến khích tất cả mọi người tham gia

- **Yếu tố cuối cùng** là lặp lại vòng 5S với một tiêu chuẩn cao hơn: Thực hiện chương trình 5S là sự lặp lại không ngừng các hoạt động nhằm đảm bảo duy trì và cải tiến công tác quản lý.

Tiểu kết chương 3:

Từ việc phân tích những lợi thế của công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công Đoàn Hạ Long đó là: Vị trí kinh doanh của khách sạn nằm ở vị trí đắc địa, lợi thế về chi phí khấu hao đã cơ bản hết, có thể giảm giá so với các khách sạn khác

mới đầu tư, được sự ưu ái của ngành và một phần bao cấp tạo điều kiện của chủ sở hữu là LĐLĐ tỉnh.

Tuy nhiên ngoài những ưu điểm trên công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long còn một số mặt yếu điểm như:

+ Bộ máy quản lý kém do nhà quản lý không phải là người kinh doanh giỏi, thông thường là do chủ sở hữu bổ nhiệm từ cán bộ công đoàn.

+ Tuyển dụng chuyên gia và nhân viên không theo tiêu chí của ngành, còn có tư duy duy trì hoạt động của khách sạn để giải quyết việc làm cho một bộ phận con, em cán bộ công đoàn.

+ Tư duy đục nước, béo cò tạo kẽ hở về lợi ích cho nhà quản lý và nhân viên các bộ phận; không tạo được động lực cho người lao động dẫn đến đổ ụp, mất đoàn kết nội bộ do phân công và điều hành công việc. Những tác động đến hiệu quả kinh doanh: Quản lý 80%; tuyển dụng 15%; nhập nhèm trong kinh doanh 5%.

- Trong xu hướng kinh doanh vừa cạnh tranh vừa hội nhập để đạt được mục tiêu kinh doanh của khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long. Tác giả đã đề xuất 03 nhóm giải pháp để ứng dụng thành công KAIZEN và 5S tại công ty đó là:

+ Xây dựng điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S nâng cao hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long: đưa ra một số điều kiện, nguyên tắc để ứng dụng thành công KAIZEN và 5S tại công ty...

+ Lộ trình hoàn thiện ứng dụng KAIZEN và 5S ở công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long: đưa ra lộ trình hoàn thiện ứng dụng KAIZEN và 5S trong thời gian tới, chi phí, nhân sự

+ Xây dựng cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long: đưa ra một số cơ chế khen thưởng về vật chất và tinh thần cho tập thể, cá nhân thực hiện tốt KAIZEN và 5S, tạo động lực cho toàn thể cán bộ

công nhân viên duy trì và thực hiện KAIZEN và 5S trong thời gian tới.

Tuy nhiên khi triển khai giải pháp với những thuận lợi và khó khăn của công ty cũng đòi hỏi tập thể lãnh đạo công ty phải có quyết tâm để thực hiện mô hình mà các nước đã thừa nhận và áp dụng trong khách sạn mà khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long phải học tập. Từ đó góp phần nâng cao hình ảnh, vị thế của khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long trong tương lai, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ của công ty thông qua áp dụng thành công KAIZEN và 5S.



KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ

1. KẾT LUẬN

Luận văn “*Giải pháp về áp dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long*” đã cơ bản đạt được mục đích ban đầu đề ra đó là:

Luận giải cơ sở lý luận về dịch vụ kinh doanh khách sạn du lịch, các đặc điểm kinh doanh khách sạn, năng lực cạnh tranh của công ty.

Đưa ra một số điều kiện áp dụng KAIZEN và 5S, nội dung các bước thực hiện KAIZEN và 5S.

Đánh giá thực trạng năng lực cạnh tranh tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

Đề xuất 03 nhóm giải pháp để áp dụng thành công KAIZEN và 5S tại công ty trong thời gian tới.

Mặc dù do thời gian nghiên cứu có hạn đề tài mới chỉ xoay quanh nội dung cơ bản để ứng dụng tốt 5S và KAIZEN, đưa ra lộ trình áp dụng, lợi ích khi áp dụng và chi phí dự kiến để áp dụng thành công KAIZEN và 5S tại công ty. Tuy nhiên luận văn cũng có thể được sử dụng làm tài liệu để phát triển nghiên cứu cũng như ứng dụng KAIZEN và 5S vào thực tiễn công ty trong thời gian tới.

Tuy nhiên do thời gian nghiên cứu hạn chế nên đề tài không tránh khỏi những sai sót, tài liệu tham khảo chưa thật sự đầy đủ và phong phú đặc biệt là về KAIZEN và 5S. Tác giả rất mong nhận được ý kiến đóng góp của quý Thầy, Cô và bạn bè đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

2. KIẾN NGHỊ

+ Đối với Nhà nước

Tạo lập môi trường pháp lý cho cạnh tranh: rà soát lại các văn bản quản lý, loại bỏ những văn bản không phù hợp đối với đầu tư và kinh doanh khách sạn. Các văn bản quản lý nhà nước phải, một mặt tạo ra động lực cho các nhà đầu tư, mặt

khác, phải bảo đảm sự bình đẳng trong kinh doanh giữa các thành phần, các tổ chức, cá nhân tham gia đầu tư và kinh doanh khách sạn. Tạo môi trường thuận lợi trong quan hệ của các khách sạn với các hãng lữ hành và các nhà cung cấp sản phẩm hàng hoá và dịch vụ khác.

Cần tiếp tục đổi mới, hoàn thiện cơ chế, chính sách về du lịch và liên quan đến du lịch nói chung như chính sách tài chính, cơ chế chính sách về đầu tư và kinh doanh khách sạn, tạo điều kiện và khuyến khích các doanh nghiệp du lịch phát triển kinh doanh, chủ động nâng cao khả năng cạnh tranh.

Đổi mới chính sách xuất nhập cảnh, hải quan: tiếp tục cải tiến quy trình thủ tục cấp thị thực và xét duyệt xuất nhập cảnh, hải quan tại các cửa khẩu theo hướng đơn giản, thuận lợi hơn cho khách du lịch.

Đổi mới, hoàn thiện chính sách tài chính và thuế đối với hoạt động lữ hành và khách sạn. Điều chỉnh các mức giá điện nước phù hợp với tính đặc thù của ngành kinh tế dịch vụ. Xem xét về giá thuế đất đối với các doanh nghiệp, giá như hiện nay là quá cao trong khi nhà nước đang có chính sách giảm thuế thu nhập doanh nghiệp.

+ *Đối với Ủy ban nhân tỉnh Quảng Ninh*

Cải thiện môi trường đầu tư, để Quảng Ninh là điểm đến lý tưởng của các doanh nghiệp, nhà đầu tư và du khách không chỉ trong hiện tại mà còn hấp dẫn hơn nữa trong thời gian tới. Tiếp tục đổi mới hoạt động xúc tiến đầu tư và nâng cao năng lực cạnh tranh. Tập trung huy động nguồn lực xây dựng kết cấu hạ tầng đồng bộ, trước hết là đầu tư hạ tầng giao thông để giải quyết "nút thắt" về giao thông, tạo điều kiện thu hút các nhà đầu tư. Theo đó, triển khai khởi công dự án đường nối thành phố Hạ Long với đường cao tốc Hà Nội - Hải Phòng; mở rộng quốc lộ 18A đoạn Bắc Ninh - Uông Bí; kêu gọi, xúc tiến đầu tư Sân bay Vân Đồn, quốc lộ Nội Bài - Hạ Long, quốc lộ 4B Lạng Sơn - Mũi Chùa (Tiên Yên), đường cao tốc Hạ Long - Vân Đồn - Móng Cái...

Phát triển nguồn nhân lực: Tạo điều kiện thuận lợi, ưu tiên đầu tư phát triển các trường đại học, năm 2014 thành lập trường Đại học Hạ Long và các trường cao

đảng, cơ sở dạy nghề trên địa bàn tỉnh theo hướng đào tạo đa ngành, đa nghề đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao trong thời gian tới.

Nghiên cứu, xây dựng cơ chế, chính sách đặc thù để đề xuất với Trung ương và chỉ đạo tổ chức thực hiện có hiệu quả nhằm khai thác tốt nhất tiềm năng, lợi thế của tỉnh. Đặc biệt quan tâm việc tham gia triển khai xây dựng Luật Đặc khu kinh tế Vân Đồn, xây dựng Đề án "Khu kinh tế cửa khẩu tự do Móng Cái"...

Đổi mới công tác chỉ đạo, điều hành của chính quyền các cấp và huy động sự vào cuộc của cả hệ thống chính trị trong việc giải quyết, tháo gỡ vướng mắc, khó khăn cho các doanh nghiệp. Tiếp tục đảm bảo an ninh chính trị, trật tự an toàn xã hội để tạo niềm tin cho các nhà đầu tư.

Tạo điều kiện cho các khách sạn tiếp cận dễ dàng hơn tới các nguồn vốn, tăng cường xúc tiến du lịch ở trong và ngoài nước, xúc tiến đầu tư du lịch, cung cấp thông tin định hướng về thị trường du lịch, giảm chi phí đầu vào đối với các hàng hoá dịch vụ mà Nhà nước vẫn còn quản lý giá như điện, nước..., đẩy mạnh cải cách và đơn giản hoá thủ tục hành chính, giảm chi phí giao dịch nhất là các giao dịch không chính thức.

+ *Đối với Liên đoàn Lao động tỉnh Quảng Ninh*

Xây dựng quy hoạch tổng thể về sử dụng mặt bằng khu vực xung quanh khách sạn Công đoàn Hạ Long, khu vực vườn dứa và khu vực Cà phê Trung nguyên (đã hết thời hạn cho thuê) để có phương án đầu tư xây dựng các khu nhà hàng, khách sạn 5 sao, khai thác hiệu quả diện tích đất đai hiện có. Có chiến lược xây dựng đội ngũ cán bộ quản lý. Thực hiện quy chế thi tuyển đối với các chức danh lãnh đạo quản lý từ phó phòng hoặc tương đương trở lên.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tham khảo về KAIZEN và 5S

- [1] <http://hirayamavietnam.com.vn/> (2015), *KAIZEN là gì? Lợi ích từ việc ý thức KAIZEN?*, Xuất bản tháng 14/01/2015, Hà Nội.
- [2] NIC Group (2015), *Giáo trình thực hành 5S*, Chương trình đào tạo và thực hành 5S, Hà Nội.
- [3] KAIZEN.com (2016), *KAIZEN là gì?*, Học viện KAIZEN, Nhật Bản.
- [4] Timtailieu.vn (2014), *Ứng dụng KAIZEN trong các doanh nghiệp*, Hà Nội.
- [5] Vũ Văn Trình (2015), *Bài giảng thực hành tốt 5S*, Công ty TNHH ITVC Toàn Cầu, Hải Phòng.
- [6] Viện năng suất chất lượng Việt Nam (2015), *Chương trình đánh giá thực hành tốt 5S*, Hà Nội.
- [7] Viện năng suất chất lượng Việt Nam, (2014), *Tài liệu hướng dẫn thực hành tốt 5S*, NXB tài nguyên môi trường, Hà Nội.
- [8] Wikipedia.org/vi (2016), *Khái niệm về phương pháp 5S*, Hà Nội.
- [9] Joel Bradbury (2014) , *KAIZEN là gì?*, Graphicproducts.com, US.

Tài liệu tham khảo về nâng cao năng lực cạnh tranh

- [10] Trần Bảo An, Lại Xuân Thủy (2014), *Xây dựng mô hình đo lường năng lực cạnh tranh từ góc nhìn của khách du lịch, nghiên cứu tại các khách sạn 4 sao trên địa bàn Thừa Thiên Huế*, Tạp chí Kinh tế - Phát triển, số 208, tháng 10/2014, Hà Nội.
- [11] Bộ Văn hoá - Thể thao và Du lịch (2008), *Khách sạn Du lịch - Xếp hạng, Tiêu chuẩn quốc gia*, Hà Nội.
- [13] Công ty TNHH MTV khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long (2015), *Báo cáo Kết quả sản xuất kinh doanh, 2012, 2013, 2014, 2015 và các tài liệu khác của công ty*, Quảng Ninh.
- [14] Diễn đàn Kinh tế Thế giới (2008), *Báo cáo xếp hạng năng lực cạnh tranh quốc gia*, Hà Nội.
- [15] PGS. TS Đặng Đình Đào (2003), *Giáo trình Kinh tế các ngành thương mại –*

- dịch vụ*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- [16] GS. TS. Nguyễn Thành Độ, PGS. TS. Nguyễn Ngọc Huyền (2011), *Giáo trình Quản trị kinh doanh*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [17] GS. TS. Nguyễn Văn Đính, TS. Trần Thị Minh Hòa (2006), *Giáo trình Kinh tế du lịch*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [18] TS. Hà Thanh Hải (2009), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các khách sạn Việt Nam trong thời gian tới*, Luận án Tiến sĩ, Hà Nội.
- [19] PGS. TS. Nguyễn Thị Hường (2003), *Giáo trình Kinh doanh quốc tế*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [20] Vũ Trung Lâm, Nguyễn Kế Tuấn và cộng sự (2006), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế*, NXB Chính trị Quốc gia, Hà Nội.
- [21] TS. Trương Đức Lực, ThS. Nguyễn Đình Trung (2010), *Giáo trình Quản trị tác nghiệp*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân, Hà Nội.
- [22] Nghị quyết số 07-NQ/TU của BCH Đảng bộ tỉnh (2013), *Phát triển du lịch Quảng Ninh, giai đoạn 2013 - 2020 và định hướng đến năm 2030*, Quảng Ninh.
- [23] Nghị quyết Ban chấp hành Đảng bộ tỉnh Quảng Ninh (2015), *Khoá XIV nhiệm kỳ 2015 – 2020*, Quảng Ninh
- [24] Nghị quyết Số: 142/NQ-HĐND ngày 30 tháng 5 năm 2014 (2014), *HĐND tỉnh khóa 12, kỳ họp thứ 14 Thông qua Quy hoạch tổng thể phát triển du lịch tỉnh Quảng Ninh đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030*, Quảng Ninh.
- [25] GS. TS. Nguyễn Đình Phan (2005), *Giáo trình quản lý chất lượng trong các tổ chức*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.
- [26] Nguyễn Văn Quyết (2014), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của Công ty Khách sạn du lịch Công đoàn Hạ Long*, Luận văn thạc sĩ, Đại học Dân Lập Hải Phòng, Hải Phòng.
- [27] Sở văn hóa thể thao và du lịch Quảng Ninh (2015), *Quy hoạch tổng thể phát triển Du lịch Quảng Ninh đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2030 và việc xây dựng thương hiệu “Nụ cười Hạ Long”*, Quảng Ninh.

[28] PGS. TS Nguyễn Ngọc Sơn (2010), *Giáo trình Quản trị chiến lược*, NXB Giáo dục Việt Nam, Hà Nội.

[29] Trần Sĩru (2005), *Nâng cao năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp trong điều kiện toàn cầu hóa*, NXB Lao động, Hà Nội.

Tài liệu được dịch

[30] Philip Kotler, dịch giả TS. Vũ Trọng Hùng (2003), *Quản trị Marketing - Marketing Management*, NXB Lao động – Xã hội, Hà Nội.

[31] Michael Porter, dịch giả Nguyễn Phúc Hoàng (2012), *Lợi thế cạnh tranh - Competitive Advantage*, NXB Trẻ và Dtbooks, Hà Nội.

[32] Michael Porter, dịch giả Nguyễn Ngọc Toàn (2012), *Chiến lược cạnh tranh - Competitive Strategy*, NXB Trẻ và Dtbooks, Hà Nội.

[33] Michael Porter, nhiều dịch giả (2012), *Lợi thế cạnh tranh Quốc gia - The Competitive Advantage of Nations*, NXB Trẻ và Dtbooks, Hà Nội.

PHỤ LỤC
NGUỒN GỐC CỦA KAIZEN VÀ 5S
(VÍ DỤ ÁP DỤNG TẠI CÔNG TY TOYOTA)

1. KAIZEN là gì?

KAIZEN là một thuật ngữ kinh tế của người Nhật, được ghép bởi từ 改 ("KAI") có nghĩa là thay đổi và từ 善 ("ZEN") có nghĩa là tốt hơn, tức là “thay đổi để tốt hơn” hoặc “cải tiến liên tục”. Thuật ngữ này trong tiếng Anh là “ongoing improvement” hoặc “continuous improvement” và trong tiếng Trung, KAIZEN được phát âm là Gansai, nghĩa là hành động liên tục cải tiến, mang lại lợi ích vì tập thể hơn là lợi ích của cá nhân.

Trong cuốn sách “KAIZEN: Chìa khóa thành công của người Nhật”, KAIZEN được định nghĩa như sau: “KAIZEN” có nghĩa là cải tiến. Hơn nữa, KAIZEN còn có nghĩa là cải tiến liên tục trong đời sống cá nhân, đời sống gia đình, đời sống xã hội và môi trường làm việc. Khi Kaizen được áp dụng vào nơi làm việc có nghĩa là sự cải tiến liên tục liên quan tới tất cả mọi người – ban lãnh đạo cũng như mọi nhân viên”.

Tại Nhật Bản, KAIZEN đã có lịch sử hơn 50 năm và Toyota là công ty đầu tiên triển khai KAIZEN. Trước kia, KAIZEN chủ yếu được áp dụng trong các công ty sản xuất như Toyota, Canon, Honda... Sau đó, KAIZEN được áp dụng rộng rãi trong mọi công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau và hiện nay, hầu hết các công ty của Nhật đều đang thực hiện KAIZEN. Triết lý này không chỉ giới hạn trong ngành sản xuất mà còn có thể áp dụng được trong ngành dịch vụ, kinh doanh bán lẻ và thậm chí là một khóa học bất kì nào đó. Triết lý này cũng thích hợp đối với đời sống cá nhân của mỗi người.

Trong lần xuất bản năm 1993 của “The New Shorter Oxford English Dictionary”, từ “KAIZEN” cũng được bổ sung và định nghĩa như sau: KAIZEN là sự cải tiến liên tục quá trình làm việc, nâng cao năng suất, ...v.v. như một triết lý kinh doanh”. Ngày nay, KAIZEN được nhắc tới như một triết lý kinh doanh, phương pháp quản lý hữu hiệu làm nên thành công của các công ty Nhật Bản. Tuy

vậy, những cải tiến trong KAIZEN là những cải tiến nhỏ, mang tính chất tăng dần và quá trình KAIZEN mang lại kết quả ấn tượng trong một thời gian dài. Khái niệm KAIZEN lý giải vì sao các công ty Nhật Bản không thể duy trì mãi một trạng thái trong một thời gian dài. Trong khi đó, cách quản lý của phương Tây lại sùng bái Đổi mới: tạo ra những thay đổi lớn sau những đột phá về công nghệ, những tư tưởng quản lý và kỹ thuật sản xuất mới nhất. Nếu KAIZEN là một quá trình liên tục thì đổi mới thường là hiện tượng tức thời. Thực hiện KAIZEN cũng ít tốn kém hơn đổi mới bởi nó nâng cao chất lượng công việc, ghi nhận sự tham gia của nhà quản lý cũng như mọi nhân viên, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ và giảm chi phí hoạt động. Đây chính là một điểm hấp dẫn của Kaizen vì nó không đòi hỏi các kỹ thuật phức tạp hay công nghệ mới. Để thực hiện KAIZEN, bạn chỉ cần các kỹ thuật thông thường, đơn giản như 7 công cụ kiểm soát chất lượng (biểu đồ Pareto, nhân quả, tổ chức, kiểm soát, phân tán, các đồ thị và phiếu kiểm tra).

Phân biệt KAIZEN với Đổi mới (Innovation)

Nội dung	KAIZEN	Đổi mới
Tính hiệu quả	Dài hạn nhưng không gây ấn tượng	Ngắn hạn nhưng gây ấn tượng
Nhịp độ	Các bước nhỏ	Các bước lớn
Khung thời gian	Liên tục và gia tăng	Cách quãng
Thay đổi	Dần dần và nhất quán	Đột ngột và dễ thay đổi
Cách tiếp cận	Nỗ lực tập thể	Ý tưởng và nỗ lực cá nhân
Liên quan	Tất cả mọi người	Một vài người được lựa chọn
Cách thức tiến hành	Duy trì và cải tiến	Đột phá và xây dựng
Bí quyết	Bí quyết truyền thống	Đột phá kỹ thuật
Yêu cầu thực tế	Đầu tư chút ít nhưng cần nỗ lực lớn để duy trì	Đầu tư lớn nhưng ít nỗ lực để duy trì
Định hướng	Con người	Công nghệ
Đánh giá	Quá trình và nỗ lực	Kết quả đối với lợi nhuận

Năm 1997, cuốn sách “Gemba KAIZEN – Một cách quản lý thông thường, chi phí thấp” của ông Masaaki Imai được xuất bản, đã một lần nữa nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cải tiến liên tục tại nơi làm việc. Gemba ở đây nghĩa là nơi mọi hoạt động thực tế đang diễn ra, ở một nghĩa khác là nơi mà giá trị được tăng thêm; trong trường hợp ngành sản xuất thì Gemba chính là khu vực chế tạo hàng hóa trong nhà máy; trong khách sạn thì Gemba chính là khu vực thức ăn đang được chế biến cho khách và trong ngành dịch vụ thì Gemba là bất cứ nơi nào. Cuốn sách này đã giới thiệu một phương thức quản lý chất lượng mới nhất, tập trung vào việc áp dụng nó trong sản xuất sản phẩm và hỗ trợ các hoạt động chính của việc kinh doanh. Trước tiên, Gemba KAIZEN đòi hỏi người tham gia từ bỏ lối suy nghĩ cứng nhắc theo tập quán. Để có thể cải tiến một quá trình, bạn cần suy nghĩ, sẵn sàng chất vấn những gì xảy ra trong hiện tại và bạn cũng đừng hy vọng kết quả lớn lao. Mặc dù nếu ban đầu chỉ đạt được kết quả khiêm tốn thì bạn cũng đừng nản chí, mà hãy kiên nhẫn bởi sẽ dễ dàng hơn nếu bạn đi từ 10 đến 20 hơn là đi từ 0 đến 20.

Bởi KAIZEN là một quá trình cải tiến dựa trên những gì sẵn có, có liên quan tới cán bộ quản lý cũng như mọi nhân viên nên đặc điểm chính của KAIZEN là: (1) luôn được thực hiện liên tục tại nơi làm việc; (2) tập trung nâng cao năng suất lao động và thỏa mãn yêu cầu khách hàng bằng việc giảm lãng phí (thời gian, chi phí...); (3) thu hút đông đảo người lao động tham gia cùng cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo; (4) yêu cầu cao về hoạt động nhóm và (5) công cụ hữu hiệu là thu thập và phân tích dữ liệu.

Do có đặc điểm như vậy, nên quan điểm cơ bản của KAIZEN là: (1) những hoạt động hiện tại luôn có nhiều cơ hội để cải tiến; (2) các phương tiện và phương pháp hiện tại có thể được cải tiến nếu có một nỗ lực nào đó; (3) tích lũy những cải tiến nhỏ sẽ tạo ra một sự biến đổi lớn; (4) lôi cuốn toàn thể công nhân viên tham gia và (5) áp dụng các đề xuất sáng kiến của mọi người. Các đối tượng cải tiến của Kaizen là tất cả những gì hiện có: phương pháp làm việc, quan hệ công việc, môi trường làm việc và điều kiện làm việc ở mọi nơi. Các hoạt động KAIZEN có thể được khởi xướng bởi lãnh đạo, một bộ phận (phòng, ban) của tổ chức, một nhóm làm việc, nhóm kaizen và từng cá nhân. KAIZEN cũng được chia ra thành 2 cấp độ:

KAIZEN ở cấp độ hệ thống (system or flow kKAIZEN) tập trung vào toàn bộ chuỗi giá trị, được thực hiện ở cấp quản lý và KAIZEN ở cấp độ quy trình tập trung vào các quy trình, được thực hiện ở cấp thừa hành (như phòng ban, phân xưởng).

Hai yếu tố cơ bản của Kaizen

KAIZEN được xây dựng trên hai yếu tố cơ bản là: sự cải tiến (thay đổi để tốt hơn) và sự liên tục (mang tính duy trì). Thiếu một trong hai yếu tố trên thì không thể coi là KAIZEN. Ví dụ, thành ngữ phương Tây có câu “business as usual” nghĩa là “mọi việc sẽ đâu vào đấy” hàm chứa sự liên tục mà không có sự cải tiến; “breakthrough” nghĩa là “đột phá” hàm chứa sự thay đổi hoặc sự cải tiến mà không có sự liên tục. KAIZEN chứa đựng cả hai yếu tố trên.

KAIZEN Event

KAIZEN là từ thông dụng được người Nhật sử dụng trong giao tiếp hàng ngày với nhau, có ý nghĩa bình thường là “làm cho nó tốt hơn”. Trong cuộc sống hàng ngày, chúng ta gặp phải nhiều khó khăn, sự bất tiện, sự lãng phí và cả các điều kiện không an toàn. Người Nhật luôn quan tâm tới các vấn đề này và cố gắng giải quyết chúng theo hướng tốt hơn. Họ gọi hoạt động này là KAIZEN và nó luôn diễn ra trong cuộc sống thường nhật cũng như tại nơi làm việc, khu vực sản xuất... Trong công ty, hoạt động KAIZEN được thực hiện trong một khoảng thời gian nhất định và được gọi là KAIZEN Event. Hoạt động trên được thực hiện bởi nhóm chất lượng, gồm 8 đến 10 người, với mục đích là phát hiện và giải quyết các vấn đề liên quan đến chất lượng sản phẩm, chống lãng phí và nâng cao năng suất. KAIZEN Event thường kéo dài từ 5 -7 ngày và được triển khai trong các trường hợp sau: (1) cần một giải pháp để đáp ứng yêu cầu của khách hàng hoặc để vượt qua đối thủ cạnh tranh khác; (2) cần tạo ấn tượng về doanh số hoặc lợi nhuận và (3) không thể duy trì tình trạng không mong muốn.

2. Các bước triển khai Kaizen

Kaizen được thực hiện theo 8 bước, tuân thủ theo vòng tròn quản lý chất lượng PDCA (Plan, Do, Check, Act) của William Edwards Deming được giới thiệu từ năm 1950. Từ bước 1 đến bước 4 là Plan (lập kế hoạch), bước 5 là Do (thực hiện), bước 6 là Check (kiểm tra) và bước 7, 8 là Act (hành động khắc phục hay cải

tiến). Dựa trên việc phân tích dữ liệu, chúng ta sẽ giải quyết được vấn đề thông qua 8 bước được tiêu chuẩn hóa như sau:

- Bước 1: Lựa chọn chủ đề (cho công việc, bộ phận...). Việc lựa chọn được bắt đầu với lý do tại sao chủ đề trên được lựa chọn. Thông thường, chủ đề được quyết định cùng với các chính sách quản lý hay dựa trên mức độ ưu tiên, tầm quan trọng, mức độ khẩn cấp hoặc tình hình kinh tế hiện tại.

- Bước 2: Tìm hiểu tình trạng hiện tại và xác định mục tiêu. Trước khi bắt đầu một dự án, các trạng thái hiện tại phải được hiểu và xem xét lại. Một cách để thực hiện những điều trên là con người trực tiếp đến nơi làm việc (tức là Gemba) và tuân theo 5 nguyên tắc cơ bản của Gemba. Một cách khác là thu thập dữ liệu.

- Bước 3: Phân tích dữ liệu đã thu thập để xác định nguyên nhân gốc rễ

- Bước 4: Xác định biện pháp thực hiện dựa trên cơ sở phân tích dữ liệu

- Bước 5: Thực hiện biện pháp

- Bước 6: Xác nhận kết quả thực hiện biện pháp

- Bước 7: Xây dựng hoặc sửa lỗi các tiêu chuẩn để phòng ngừa tái diễn

- Bước 8: Xem xét các quá trình trên và xác định các dự án tiếp theo

Các bước trên sẽ giúp nhà quản lý hình dung và tiếp cận được với quá trình giải quyết các khó khăn. Đây cũng là một cách hiệu quả để ghi lại các hoạt động KAIZEN. Mỗi một giai đoạn của vòng tròn Deming thường sử dụng các kỹ thuật hỗ trợ riêng biệt. Ví dụ, ở giai đoạn lập kế hoạch hay lựa chọn chủ đề các công cụ được sử dụng là: biểu đồ kiểm soát, biểu đồ Pareto, biểu đồ cột... Vòng tròn Deming được áp dụng một cách liên tục trong việc quản lý chất lượng nhằm từng bước cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc. Bước khởi đầu (P) của vòng tròn mới được dựa trên kết quả của vòng tròn trước nhằm giải quyết tiếp các vấn đề còn tồn tại... và như thế sau nhiều lần áp dụng vòng tròn Deming chất lượng sản phẩm sẽ nâng cao dần và liên tục. Đồng thời, hoạt động KAIZEN cũng được cải tiến hơn nữa và tiếp tục được thực hiện.

Các yếu tố quyết định sự thành công của hoạt động KAIZEN

Kaizen được biết đến như một triết lý kinh doanh, cách thức quản lý của người Nhật. Mặt khác, KAIZEN là một hệ thống cải tiến liên tục trong chất lượng,

công nghệ, phương pháp, văn hóa công ty, năng suất, an toàn và khả năng lãnh đạo. KAIZEN là một hệ thống có liên quan tới tất cả mọi người – từ cán bộ quản lý cấp cao đến những nhân viên bình thường. Mọi người đều được động viên đưa ra những đề xuất cải tiến một cách thường xuyên. Hoạt động này không chỉ là một lần trong một tháng hay một lần trong một năm mà là liên tục. Các công ty của Nhật như Toyota và Canon, trung bình mỗi nhân viên đóng góp 60 đến 70 đề xuất mỗi năm. Các đề xuất đó đều được chia sẻ cho mọi người và triển khai. Trong hầu hết các trường hợp, những đề xuất đều không mang lại những thay đổi to lớn. KAIZEN dựa trên những thay đổi nhỏ bé tuân theo quy tắc: luôn luôn cải tiến năng suất, sự an toàn và hiệu quả trong khi giảm thiểu lãng phí.

KAIZEN dựa trên những thay đổi ở bất cứ nơi nào mà sự cải tiến được thực hiện. Các đề xuất không bị giới hạn trong một lĩnh vực riêng biệt như sản xuất hay tiếp thị. Triết lý của phương Tây có thể được tóm tắt như sau: “Nếu nó không hỏng, thì đừng sửa nó”. Triết lý KAIZEN là “Làm cho nó tốt hơn, chế tạo ra nó tốt hơn, thúc đẩy nó thậm chí nếu nó chưa đổ vỡ, bởi vì nếu chúng ta không làm, chúng ta không thể cạnh tranh với những cái của người khác làm”. Bởi vậy, thái độ đối với triết lý KAIZEN, việc hiểu và áp dụng đúng KAIZEN đóng một vai trò quan trọng trong việc triển khai thành công triết lý này. Khi hiểu triết lý KAIZEN, ta mới có thể xây dựng được một hệ thống KAIZEN hữu hiệu, áp dụng KAIZEN triệt để, thực hiện KAIZEN liên tục và gặt hái được nhiều thành quả tốt đẹp.

Năm 1950, Toyota đang ở trong tình trạng phá sản. Khoảng năm 1960, họ gửi hàng trăm chiếc xe tới bán ở Mỹ và bị gửi trả lại 60 chiếc để sản xuất lại. Vào lúc đó, người Mỹ đều coi hàng hóa sản xuất tại Nhật Bản là hàng kém chất lượng. Vậy làm thế nào mà Toyota tiếp tục sản xuất xe Lexus hạng sang và trở thành một trong những hãng sản xuất xe hơi lớn nhất, thành công nhất thế giới? Bởi họ đã cải tiến từng ngày, cải tiến liên tục trong thời gian qua. Chủ tịch tập đoàn Toyota đã thể hiện thông điệp trên bằng câu nói: “Tôi muốn mọi người trong Toyota thay đổi và ít nhất họ không gây cản trở cho ai đó muốn sự thay đổi”.

Muốn KAIZEN thành công thì thái độ của người lao động – từ nhà quản lý cấp cao đến những nhân viên cấp dưới sẽ cần phải thay đổi. KAIZEN cần trở thành

điều mà tất cả nhân viên đều thực hiện bởi họ muốn làm và bởi họ biết triết lý này không chỉ tốt cho họ mà cho cả công ty của họ. KAIZEN không thể là điều mà người lao động thực hiện khi lãnh đạo ra lệnh. Điều này có nghĩa là nếu nhà lãnh đạo không sẵn sàng thực hiện KAIZEN làm gương thì nó không được triển khai có hiệu quả. Do đó, người lãnh đạo cao nhất phải hiểu Kaizen và thể hiện cam kết mạnh mẽ về việc áp dụng KAIZEN tại công ty. Đa số các nhân viên đều ngại thay đổi nên người lãnh đạo, chính là ông chủ cần có ảnh hưởng và quyền lực hơn đối với họ. Việc nhà quản lý cấp cao nhất của Toyota thường xuyên có mặt tại khu vực sản xuất trong nhà máy để giải quyết các vấn đề chính là Gemba KAIZEN. Người lãnh đạo hàng đầu phải nghiêm chỉnh tham gia Gemba KAIZEN – Cải tiến liên tục tại nơi làm việc. Nếu không, lợi ích thu được sẽ chỉ là nhỏ bé và rất cuộc thì họ sẽ than phiền KAIZEN chẳng đem lại kết quả gì. Nhiệm vụ của người làm quản lý là tạo nên cơ cấu và thúc đẩy sự thay đổi. Đầu tiên sự thay đổi chỉ mang tính khuyến khích nhưng nếu cần thiết thì họ sẽ đưa ra các quy định bắt buộc.

Tính đến hết tháng 6 năm 2008, trên thị trường toàn cầu Toyota đã bán được nhiều hơn đối thủ General Motors (GM) 300.000 xe. Và có thể chẳng bao lâu nữa hãng sản xuất xe hơi Nhật Bản này sẽ chấm dứt thời kỳ kéo dài 77 năm ở ngôi vị hãng sản xuất ô tô lớn nhất thế giới của đối thủ lớn đến từ nước Mỹ. Trong suốt hơn nửa thế kỷ qua, Toyota đã không ngừng nâng cao năng suất, cải tiến chất lượng, an toàn hơn, giao hàng nhanh hơn, chi phí thấp hơn và thỏa mãn khách hàng hơn nữa. Đóng góp chính vào những thành công trên là hệ thống đề xuất ý tưởng cải tiến (Kaizen Teian), KAIZEN Event và Process Kaizen. Tại Toyota, bất kỳ nhân viên nào khi phát hiện thấy có sản phẩm hỏng đều có thể ấn nút dừng toàn bộ dây chuyền sản xuất. Thay vì khiển trách các cá nhân mắc lỗi, công ty lại tiến hành các hoạt động cải tiến rồi phổ biến các kinh nghiệm mới cho toàn tổ chức. Toyota đã trở thành một tổ chức học hỏi bằng cách không ngừng tự phê bình (Hansei) và cải tiến liên tục (KAIZEN). Tại Toyota, 99% ý kiến đề xuất của nhân viên thông qua Kaizen Teian đã được thực hiện. Các quản đốc và nhà quản lý không những khuyến khích mà còn yêu cầu nhân viên của họ đóng góp ý kiến. Việc huấn luyện, động viên nhân viên thường xuyên đóng góp ý kiến được xem là một phần công việc

không thể thiếu của cán bộ quản lý và lãnh đạo nhóm nhằm giúp đội, nhóm, tổ của anh (hoặc chị) ta suy nghĩ về công việc của họ để tìm ra cách thực hiện công việc tốt hơn. Hơn nữa, một đặc điểm chính của hoạt động KAIZEN là yêu cầu cao về hoạt động nhóm nên việc cán bộ quản lý và lãnh đạo nhóm hoàn thành nhiệm vụ là một yếu tố quyết định sự thành công của KAIZEN.

Năm 1949, người Mỹ đã giới thiệu hệ thống đề xuất ý tưởng cải tiến ESS (Employee Suggestion System) của mình cho các công ty Nhật. Sau đó, người Nhật đã ứng dụng, cải tiến và phát triển thành một hệ thống riêng của họ, đặt tên là KAIZEN Teian hay còn gọi Implemented KAIZEN Reporting System (Hệ thống báo cáo thực hiện cải tiến). Họ gọi là Implemented vì muốn chỉ rõ người đề xuất chính là người thực hiện ý tưởng đó, chứ không phải đề xuất ý tưởng để người khác thực hiện. Họ đặt Reporting (báo cáo) vì muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc viết các đề xuất ra giấy và tường thuật việc thực hiện các ý tưởng cải tiến. Hầu hết, các công ty Nhật hiện nay đều thành lập KAIZEN Teian để thu thập và thực hiện các đề xuất cải tiến. Bởi họ hiểu rõ: “nếu muốn quản lý tốt công ty cần quản lý tốt nguồn tài sản quan trọng nhất – nguồn nhân lực”. Những lợi ích tài chính thu được từ hệ thống này chỉ là một kết quả nhỏ trong mục đích của nhà quản lý. Điều quan trọng hơn cả là nó tạo cho mọi nhân viên thói quen hàng ngày suy nghĩ về việc cải tiến công việc của chính họ và thu hút đông đảo được mọi người tham gia. Tất cả nhân viên cùng tham gia đóng góp ý kiến, thực hiện KAIZEN sẽ tạo nên môi trường làm việc thú vị, hấp dẫn và người lao động càng có cơ hội để thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện. Đáp ứng được điều này thì nhiệm vụ của nhà lãnh đạo cao nhất và cán bộ quản lý cũng được hoàn thành. Đây chính là yếu tố cuối cùng quyết định tới sự thành công của hoạt động KAIZEN.

3. Lợi ích của hệ thống KAIZEN

Vào những năm 1980 và đầu những năm 1990, rất nhiều các công ty lớn của Nhật thiết lập cơ sở sản xuất tại miền Bắc nước Mỹ. Khi họ giành được các công ty lớn ở Bắc Mỹ (như Bridgestone tiếp quản Firestone, Sony tiếp quản hãng phim Columbia Pictures) cũng là lúc nhà lãnh đạo các tập đoàn của Nhật truyền bá phương thức quản lý của họ đối với các công ty con và các công ty nước ngoài

khác. Chính thời điểm này, KAIZEN cũng được biết đến như chìa khóa thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản trong chiến lược cạnh tranh toàn cầu. Hiện tại có rất nhiều công ty trên thế giới đang cố gắng áp dụng hiệu quả triết lý CẢI TIẾN LIÊN TỤC của người Nhật nhằm đối phó với những thách thức về môi trường cạnh tranh khắc nghiệt, khó khăn kinh tế tăng lên, sự phát triển liên tục của công nghệ và các thay đổi về văn hóa – xã hội.

Toyota là công ty dẫn đầu trong việc áp dụng KAIZEN trong chiến lược kinh doanh. Toyota có khoảng 9 nhà máy tại Bắc Mỹ và cuối năm 2007 hãng tiếp tục mở một nhà máy mới ở Mississippi, sản xuất xe ô tô với đội ngũ công nhân người Mỹ có mức lương ngang bằng hoặc hơn so với các công ty sản xuất xe ô tô khác. Trong số đó, 75% các xe ô tô được lắp ráp tại Bắc Mỹ có bộ phận và nguyên liệu được sản xuất tại đây. Chỉ có khoảng 25% xe ô tô là nhập từ Nhật và các nơi khác. Vậy mà, Toyota vẫn kiếm hơn 14 tỉ USD vào năm 2006 trong khi các nhà sản xuất xe ô tô của Mỹ phải chuyển tới Trung Quốc và Ấn Độ để tiết kiệm chi phí?

Bí quyết của Toyota ở đây chính là KAIZEN – giảm lãng phí trong các khu vực như hàng hóa tồn kho, thời gian chờ đợi, vận chuyển, đi lại của người công nhân, kỹ năng của người lao động và sản xuất dư thừa. Với hệ thống KAIZEN, mỗi công nhân trong nhà máy luôn thực hiện công việc một cách dễ dàng, đơn giản. Bằng việc dùng giỏ nhựa để phân loại các bộ phận phụ tùng theo mẫu xe, người công nhân không mất thời gian phân loại theo đặc tính. Bằng cách tự chế tạo xe chuyên chở trong nội bộ nhà máy từ các bộ phận có sẵn trên dây chuyền và lắp thêm động cơ, Toyota có thể tiết kiệm gần 3.000 USD cho chi phí mua sắm xe chở hàng. Việc áp dụng KAIZEN giúp cung cấp nguyên liệu hợp lý tùy thuộc vào khối lượng được tiêu thụ, giảm thiểu công việc trong quy trình và sự sắp xếp hàng hóa tồn kho. Do vậy, công nhân chỉ phải dự trữ một khối lượng nhỏ cho mỗi sản phẩm và thường xuyên bổ sung chúng dựa trên những gì mà khách hàng thật sự lấy đi. Điều này giảm thao tác thừa của công nhân, máy móc thiết bị giúp tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng công việc, giảm giá thành sản phẩm.

Kaizen thu hút và phát triển những người có khả năng sáng tạo và duy trì hiệu quả công việc cao. Bởi bản chất của nó, KAIZEN lôi cuốn con người từ sự

niệt tâm – những người không ngừng tạo ra sự khác biệt, hoàn thiện mọi thứ. Những con người này tập trung vào công việc của họ, giảm thiểu lãng phí và thỏa mãn với cơ hội cải thiện những gì mà họ có ưu thế. Việc họ tiếp tục thực hiện triết lý này sẽ thu hút đông đảo mọi người tham gia, tạo thành một phong trào trong công ty. Những kết quả thiết thực của việc áp dụng KAIZEN tạo ra môi trường làm việc thoải mái, thúc đẩy họ không ngừng đưa ra nhiều sáng kiến cải tiến làm lợi cho công ty. Đề xuất ý tưởng cải tiến là một quá trình tự học hỏi và nâng cao kỹ năng làm việc của nhân viên, giúp họ nâng cao ý thức và phát triển bản thân cũng như tập thể. Bởi vậy, nhân viên cảm thấy hứng thú hơn trong công việc, đoàn kết giúp đỡ lẫn nhau. Tất cả những điều đó, càng tạo thêm động lực thúc đẩy cá nhân có các ý tưởng cải tiến, tạo tinh thần làm việc tập thể, đoàn kết và tạo ý thức luôn hướng tới giảm thiểu các lãng phí.

Nhà quản lý cũng như mọi nhân viên cần hiểu, tin vào triết lý KAIZEN và cố gắng thực hiện một cách liên tục. Có như vậy, toàn thể nhân viên và lãnh đạo mới thấm nhuần triết lý CẢI TIẾN LIÊN TỤC trong suy nghĩ, hành động. Khi một triết lý được áp dụng hiệu quả thì nó sẽ hình thành nên một nét văn hóa trong công ty. Tổng biên tập tạp chí AutoWeek nhận định: “Tiết kiệm không chỉ văn hóa của riêng Toyota. Nó là văn hóa mà người Nhật đem tới nước Mỹ, hay chí ít cũng là trong các nhà máy sản xuất của họ”.

Tại Toyota, Kaizen đã giúp hình thành nên văn hóa công ty: văn hóa ứng xử giữa lãnh đạo với nhân viên, giữa các nhân viên với nhau; sự tiết kiệm; sự bảo vệ thương hiệu của công ty; sự cố gắng hết mình cho công việc; tinh thần học hỏi lẫn nhau. Tinh thần của KAIZEN cũng được thể hiện qua hai triết lý quan trọng của Toyota là “Developing People First” and “Respect for People”. Giám đốc bộ phận lắp ráp John Robinson cho biết: “Ở Toyota, bất cứ vấn đề nào cũng được nhìn nhận một cách nghiêm túc và giải quyết triệt để. Đó là lý do vì sao không cứ gì quản lý, ngay cả một công nhân “quèn” cũng có thể cho dừng toàn bộ dây chuyền nếu phát hiện ra sai sót”.

Khi nhận thức được tầm quan trọng của Kaizen, nhà quản lý hay nhân viên đều có thể đồng tâm để xây dựng văn hóa công ty theo chiến lược KAIZEN: (1)

Không để một ngày trôi qua mà không có cải tiến được đề xuất và thực hiện trong công ty; (2) KAIZEN áp dụng trong chiến lược định hướng khách hàng, đồng thời đảm bảo mọi hoạt động quản lý và tăng sự hài lòng cho khách hàng; (3) Điều quan trọng hàng đầu là chất lượng, chứ không phải là lợi nhuận, một doanh nghiệp sẽ trở nên thịnh vượng khi và chỉ khi khách hàng mua sản phẩm và dịch vụ mà họ hài lòng; (4) Thừa nhận rằng mọi công ty đều có điểm thiếu sót nên cần xây dựng văn hóa công ty để mọi nhân viên tự nhận thức một cách thoải mái những thiếu sót, để sẵn sàng đưa ra ý tưởng cải tiến; (5) Giải quyết công việc theo hướng phối hợp và theo hệ thống chức năng chéo; (6) Nhấn mạnh vào quá trình và thiết lập phương pháp tư duy định hướng vào cải tiến các quá trình; và (7) Thiết lập một hệ thống quản lý, khuyến khích và đền đáp nỗ lực đóng góp ý tưởng cải tiến của tất cả mọi người.

4. Các chương trình KAIZEN cơ bản

a. 5S - Đây là nền tảng cơ bản để thực hiện hệ thống đảm bảo chất lượng của người Nhật, gồm các từ sau:

Seiri (整理 Sàng lọc), tức là lọc ra những vật không cần thiết tại nơi làm việc và loại bỏ chúng. Nơi làm việc khác nhau và đối tượng khác nhau sẽ có những tiêu chuẩn khác nhau. Ví dụ, tại dây chuyền sản xuất, chỉ cần dự trữ đủ lượng cần thiết cho hoạt động hàng ngày, bắt đầu từ 1 ngày, rồi giảm xuống ½ ngày... Đối với những vật nhỏ, có thể để lượng nhiều hơn cần thiết sao cho không ảnh hưởng đến dây chuyền sản xuất và công việc. Người công nhân có thể sử dụng “nhãn đỏ” để nhận biết rõ ràng những vật không cần thiết và phân loại chúng.

Seiton (整頓 Sắp xếp), tức là sắp xếp ngăn nắp, có trật tự những vật cần thiết sao cho có thể dễ dàng lấy chúng ra để sử dụng. Điều này nhằm sắp xếp những vật cần thiết luôn ở trong “điều kiện tốt” (sẵn sàng để dùng), “đảm bảo an toàn” (không bị dùng sai để ngăn ngừa sự cố) và “dễ làm theo” ở mọi lúc. Ví dụ, trong một cặp file tài liệu, khi có người đang dùng một tài liệu nào đó, không ai biết được là ai đang dùng nó. Bằng cách tách riêng tài liệu đang dùng rồi đính tên người đang dùng lên phía trên thì bất cứ ai cũng có thể biết được là ai đang dùng nó.

Seiso (清掃 Sạch sẽ), tức là dọn, vệ sinh sạch sẽ hoàn toàn mọi chỗ tại nơi làm việc để không còn rác, bụi bám bám trên sàn nhà, máy móc và trang thiết bị. Nguyên tắc này đòi hỏi người công nhân luôn phải dọn vệ sinh sạch sẽ tại khu vực làm việc của họ, kiểm tra máy móc xem có bụi bẩn hay không? Vì bụi bẩn, rác thải là nguyên nhân chính gây ảnh hưởng tới quá trình hoạt động và sử dụng của máy móc, thiết bị. Người công nhân có thể đánh nhãn và đánh dấu kiểm tra từng bộ phận để thu thập dữ liệu về các sự cố xảy ra ở mỗi bộ phận.

Seiketsu (清潔 Săn sóc), tức là duy trì tiêu chuẩn cao về giữ gìn vệ sinh và sắp xếp nơi làm việc gọn gàng vào mọi lúc bằng cách liên tục thực hiện Seiri, Seiton và Seiso. Nghĩa gốc của từ tiếng Nhật “Seiketsu” là “vệ sinh”.

Trong 5S thông thường, “Seiketsu” được định nghĩa là các hoạt động Seiri, Seiton và Seiso ở cấp độ cao, tuy nhiên mỗi hoạt động trên đều có nhiều cấp độ nên luôn được duy trì liên tục và nâng cấp. “Seiketsu” hiện được hiểu là hoạt động cấp độ cao hơn nhiều chứ không phải chỉ dừng lại ở việc đảm bảo các hoạt động Seiri, Seiton và Seiso ở cấp độ cao. Hoạt động này giúp ngăn ngừa bụi bẩn ở cấp độ mà mắt thường không thể nhìn thấy được. Ví dụ như phòng vệ sinh trong bệnh viện, phòng vệ sinh trong công nghiệp IC... Chìa khóa để thực hiện thành công “Seiketsu” là “ngăn ngừa” và “vệ sinh”.

Shitsuke (躰 Săn sàng), tức là đào tạo mọi người tự giác làm việc tốt và luôn tuân thủ 4 nguyên tắc trên tại nơi làm việc. Từ này được kết hợp giữa chữ “cơ thể” và chữ “đẹp” trong tiếng Trung Quốc. Hoạt động này hướng tới cấp độ tự phát triển rất cao và không hề dễ dàng. Bởi vậy, trong các hoạt động 5S, trước hết hãy để mọi người tuân theo Seiri, Seiton, Seiso và Seiketsu ở cấp độ hợp lý. Khi một nhà máy, công ty bắt đầu đi vào hoạt động, nên triển khai hoạt động “Shitsuke” trước tiên để phát triển quan điểm mới và ở cấp độ cao của đội ngũ nhân viên.

Bắt nguồn từ truyền thống làm việc hết mình của người Nhật, cùng với các kinh nghiệm thực tiễn thành lý luận khoa học, các nhà quản lý đã cho ra đời chương trình năng suất chất lượng mới là 5S. Tại Nhật Bản, 5S được thực hành trong nhiều năm với ý nghĩa phổ biến là Seiri Seiton để hỗ trợ cho hoạt động An toàn, Chất

lượng, Hiệu suất và Môi trường. Kể từ năm 1986, khi cuốn sách đầu tiên về 5S được xuất bản, thì từ đó 5S được phổ biến nhanh chóng hơn. Tại các công ty phát triển của Nhật Bản, 5S được thực hành thường xuyên và duy trì ở mức độ cao. Hiện nay, 5S cũng được áp dụng ở nhiều nước khác, bởi nó mang lại những lợi ích: (1) nơi làm việc trở nên sạch sẽ và ngăn nắp hơn; (2) mọi người ở trong cũng như ngoài công ty đều dễ dàng nhận rõ kết quả; (3) thúc đẩy mọi người đề xuất ý tưởng cải tiến; (4) kỷ luật lao động được nhân viên cũng như cán bộ quản lý chấp hành nghiêm; (5) nơi làm việc trở nên thuận tiện và an toàn hơn; (6) người lao động tự hào về nơi làm việc sạch sẽ và gọn gàng của mình và (7) kết quả tốt đẹp của công ty sẽ đem lại nhiều cơ hội kinh doanh hơn.

Chương trình 5S được coi là nền tảng của triết lý KAIZEN bởi nó đòi hỏi sự tham gia của tất cả mọi người trong công ty. Mặt khác, đây là một phương pháp rất hiệu quả để huy động nguồn lực con người, cải tiến môi trường làm việc và nâng cao năng suất lao động.

Khi một công ty thực hiện thành công 5S có nghĩa là công ty đó cũng thành công trong việc nâng cao tinh thần bên trong cũng như bên ngoài. Khi nhà máy, công ty đã sạch sẽ, ngăn nắp thì mọi nhân viên đều cảm thấy thoải mái khi làm việc trong một môi trường tốt. Nâng cao tinh thần nội bộ là cơ sở để xây dựng một công ty, nhà máy hoạt động năng suất cao. Ngoài ra, khi đó họ cũng sẽ thu hút được khách hàng đến tham quan. Kết quả là công ty sẽ có thêm cơ hội để bán sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, tăng doanh thu bán hàng, tăng lợi nhuận. Và môi trường làm việc tốt cũng sẽ thu hút được những nhân viên có năng lực, nhiệt tình cùng làm việc với họ trong tương lai.

b. KSS (KAIZEN Suggestion System) – Đây là hệ thống khuyến nghị KAIZEN, gồm hệ thống tiếp nhận, xử lý, phản hồi và hỗ trợ thực hiện ý tưởng (phiếu đề xuất ý tưởng, bản tin, hộp thư...), hệ thống đào tạo tại chỗ (phương pháp nào công giải quyết các vấn đề, tư duy sáng tạo...) và hệ thống quảng bá, xúc tiến, khen thưởng (bản tin KAIZEN, Tạp chí KAIZEN,...) tới nhà quản lý, yêu cầu sự tài trợ và chấp thuận từ ban lãnh đạo cũng như sự áp dụng tiếp theo cho mỗi cải tiến

của một sản phẩm. Người lao động sẽ nhận được tiền thưởng hoặc phần thưởng vì đã giúp tiết kiệm chi phí sản xuất sản phẩm.

Hệ thống này nhấn mạnh lợi ích xây dựng tinh thần làm việc và sự tham gia tích cực của người lao động thông qua các kích thích về tài chính, kinh tế thường thấy trong các hệ thống kiểu Mỹ. Song giá trị phần thưởng ở đây nhỏ hơn nhiều so với giá trị phần thưởng trong hệ thống tương tự tại Mỹ. Qui mô của hệ thống khuyến nghị KAIZEN Nhật Bản được mô tả bởi số lượng khuyến nghị được gửi hàng năm. Trong năm 1990, tỷ lệ số khuyến nghị được gửi sẽ được sử dụng là 32 ở Nhật Bản và 0,11 tại Mỹ. Hệ thống chỉ dẫn này là một bộ phận quan trọng trong hệ thống quản lý được xây dựng nhằm hướng dẫn mọi nhân viên thực hiện trong nguyên tắc KAIZEN.

c. QCC (Quality Control Circles) - Nhóm chất lượng là một nhóm nhỏ tình nguyện thực hiện các hoạt động kiểm soát chất lượng tại nơi làm việc, thực hiện công việc liên tục như một phần trong chương trình kiểm soát chất lượng toàn công ty, tự phát triển, giáo dục lẫn nhau và KAIZEN trong nơi làm việc.

Cuối những năm 1950, đến đầu những năm 1960 khi phong trào vì chất lượng cao tại nước Nhật chuyển sang giai đoạn phát triển mới thì các công ty Nhật Bản đã thành lập thêm các tổ, nhóm chất lượng. Và chỉ trong khoảng 1 thập kỷ, chất lượng của hàng hóa Nhật Bản đã được cải thiện rõ rệt. Điển hình là Toyota gây được sự chú ý lần đầu tiên của thế giới vào những năm 1980 khi mà khách hàng bắt đầu nhận ra rằng xe Toyota có tuổi thọ dài hơn và ít sửa chữa hơn xe Mỹ.

Với nhiệm vụ tăng cường sự đoàn kết, phối hợp công tác và phát huy sự chủ động, sáng tạo của người lao động trong các hoạt động cải tiến năng suất chất lượng, hoạt động của nhóm chất lượng xuất phát từ nhu cầu kiểm soát chất lượng, chống lãng phí, tăng năng suất... thông qua việc sử dụng các công cụ xác định và giải quyết vấn đề tồn tại trong tổ chức. Nhóm chất lượng hoạt động trên tinh thần tự nguyện và dựa trên quan điểm: “Mọi người sẽ quan tâm và tự hào hơn về công việc nếu họ có quyền tham gia vào việc quyết định đến công việc hay cách thức tiến hành công việc của mình”.

Nhóm gồm từ 8 đến 10 người, bao gồm các thành viên: nhà tài trợ, hỗ trợ cho hoạt động của nhóm chính là lãnh đạo công ty; nhóm trưởng; nhân viên thu thập, xử lý thông tin và các thành viên khác (nhân viên công ty, chuyên gia...). Nhóm chất lượng được huấn luyện các phương pháp kiểm tra chất lượng, tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề như phương pháp não công (brainstorming), 6 mũ tư duy (Six Thinking Hat)...

Lợi ích cơ bản của nhóm chất lượng là khai thác khả năng và tiềm tàng to lớn của người lao động. Ngoài ra, nhóm còn tạo ra môi trường làm việc tốt trên cơ sở tôn trọng người lao động, đóng góp cho sự phát triển không ngừng của tổ chức. Thông qua hoạt động Nhóm chất lượng, các thành viên có thể tự xử lý được những khó khăn vướng mắc trong công việc hàng ngày. Bởi vậy, nhóm chất lượng là một yếu tố không thể thiếu khi công ty thực hiện phương pháp quản lý KAIZEN. Nhóm chất lượng hoạt động hiệu quả cũng giúp Kaizen được thực hiện hiệu quả, vì KAIZEN là cải tiến liên tục, là nâng cao chất lượng công việc.

d. JIT (Just In Time) - Đúng thời hạn là một kỹ thuật kiểm soát hàng tồn kho và sản xuất của người Nhật. Nó là một hệ thống được thiết kế nhằm đạt được chất lượng, chi phí và thời gian giao hàng tốt nhất của hàng hóa và dịch vụ bằng cách loại trừ các loại lãng phí trong quá trình sản xuất và giao hàng đúng lúc, đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của khách hàng. Đây là một phần trong hệ thống sản xuất của TOYOTA, được Taiichi Ohno thiết kế và hoàn thiện tại công ty TOYOTA, chủ yếu nhằm giảm thiểu lãng phí khi sản xuất. Đúng thời hạn còn có tên gọi khác là hệ thống sản xuất Toyota, hệ thống sản xuất tinh gọn và hệ thống kanban.

Ý tưởng chính của hệ thống “Just in time” (JIT) có được từ khái niệm của “hệ thống kéo” từ hệ thống siêu thị Mỹ. Theo đó, mỗi món hàng sẽ được cung cấp thêm khi mà chúng bắt đầu rơi đi trên kệ. Tại các quốc gia khác, các nhà công nghiệp luôn sản xuất các bộ phận sản phẩm rồi chất đống trong kho, thùng chứa nhiều ngày, hàng tháng, gây tổn kém, tăng chi phí bảo quản. Đến khi khách hàng cần, họ mới tung sản phẩm đã nằm phủ bụi ra thị trường. Trong khi đó, người Nhật chỉ sản xuất các bộ phận vào “đúng lúc”, đó là khi chúng được thực sự cần tới. Các

bộ phận sẽ được chuyển tới đúng thời điểm mà chúng cần được sử dụng trong dây chuyền sản xuất.

Áp dụng vào công ty Toyota, điều này có nghĩa là bước 1 của quy trình sẽ không được hoàn tất cho tới khi bước 2 sử dụng nguyên liệu hoặc nguồn cung cấp của bước 1. Trong quy trình sản xuất, Toyota đã sử dụng Kaban để ra hiệu cho bước trước đó khi các phụ tùng cần được bổ sung. "Kanban" là hệ thống cấp đầy vật tư theo mô hình kéo sử dụng các dấu hiệu tượng hình, như các thẻ treo phân biệt bằng màu sắc, để ra hiệu cho các chuyền phía trước khi chuyền sau cần thêm vật tư. Về tác dụng, Kanban là một công cụ thông tin hỗ trợ sản xuất theo mô hình kéo. Một Kanban có thể là một thùng rỗng, một thẻ treo, bảng hiển thị điện tử hay bất kỳ hình thức gọi nhắc trực quan nào thích hợp. Có hai loại Kanban đặc trưng: (1) *Kanban Cung Cấp* – Một dấu hiệu từ khách hàng nội bộ đến nguồn cung cấp nội bộ cho biết loại vật tư cần được cung cấp. (2) *Kanban Tiêu Thụ* – Một dấu hiệu từ nơi cung cấp nội bộ đến khách hàng nội bộ cho biết rằng vật tư đã sẵn sàng cho việc sử dụng. Trong trường hợp này, nơi cung cấp nội bộ sẽ không sản xuất thêm cho đến khi việc tiêu thụ được thực hiện bởi khách hàng bên trong.

Hệ thống "just in time" (JIT) là một hệ thống sản xuất linh hoạt, có những đặc điểm sau: (1) cung cấp cho khách hàng những gì họ muốn, khi nào và số lượng mà khách hàng cần; (2) nguyên liệu được cung cấp thêm tùy vào sự tiêu thụ, giảm thiểu công việc trong quy trình và sự sắp xếp hàng hóa tồn kho nên bạn chỉ phải dự trữ một khối lượng nhỏ cho mỗi sản phẩm và thường xuyên bổ sung chúng dựa trên những gì mà khách hàng thật sự lấy đi. Bởi vậy, đúng thời hạn (JIT) đã được nhiều công ty Nhật cũng như nước ngoài áp dụng. Kỹ thuật sản xuất này không chỉ tiết kiệm chi phí (nguyên vật liệu, bảo quản...) mà còn tiết kiệm thời gian. Cách thức sản xuất này cũng nâng cao tinh thần làm việc của nhân viên vì họ cảm thấy họ lao động bằng trí óc với sự thông minh khéo léo của mình. Họ có thể thấy được kết quả lao động của mình – tốt hay xấu – ngay trong quá trình sản xuất của công ty. Nâng cao tinh thần lao động của nhân viên và giảm lãng phí (thời gian, nguyên liệu, tiền bạc...) là những lợi ích chính của cách thức sản xuất này trong phương pháp quản lý KAIZEN.

e. Bảy công cụ thống kê - Là các phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu làm căn cứ để ra các quyết định, bao gồm:

- **Lưu đồ (Flow chart)** được sử dụng để phác họa các hoạt động hoặc các công đoạn tạo ra sản phẩm theo một trình tự nhất định từ lúc tiếp nhận đầu vào đến khi kết thúc quá trình .

- **Phiếu kiểm tra (Checksheet)** được sử dụng để thu thập, sắp xếp và trình bày các thông tin/dữ liệu. Các bảng này thường được dùng để đếm các loại lỗi khác nhau.

- **Biểu đồ nhân quả (Cause and Effect Diagram)** là một công cụ được sử dụng để biểu thị mối quan hệ giữa đặc tính chất lượng và các nhân tố ảnh hưởng đến đặc tính đó. Phương pháp não công và phương pháp đặt câu hỏi 5 lần tại sao? (để tìm nguyên nhân gốc rễ) là các công cụ để hỗ trợ cho việc sử dụng biểu đồ nhân quả một cách hiệu quả.

- **Biểu đồ Pareto (Pareto Diagram)** là một biểu đồ hình cột được sử dụng để phân loại các nguyên nhân/nhân tố ảnh hưởng có tính đến tầm quan trọng của chúng đối với sản phẩm. Sử dụng biểu đồ này giúp cho nhà quản lý biết được những nguyên nhân cần phải tập trung xử lý, ví dụ như: sản phẩm lỗi, giao hàng trễ hẹn...). Lợi ích của việc sử dụng biểu đồ Pareto là phân tích nguyên nhân và chi phí do các nguyên nhân đó gây ra.

- **Biểu đồ phân bố (Histogram)** được sử dụng để theo dõi sự phân bố của các thông số của sản phẩm/quá trình và từ đó đánh giá được năng lực của quá trình đó. Quá trình có đáp ứng được yêu cầu sản xuất sản phẩm hay không?

- **Biểu đồ kiểm soát (Control Chart)** được sử dụng để theo dõi sự biến động của các thông số về đặc tính chất lượng của sản phẩm/quá trình.

- **Biểu đồ phân tán (Scatter Diagram)** được sử dụng để phân tích mối quan hệ giữa 2 nhân tố. Dựa vào việc phân tích biểu đồ có thể thấy được nhân tố này phụ thuộc như thế nào vào một nhân tố khác như thế nào và mức độ phụ thuộc giữa chúng.

Khi thực hiện Kaizen, nhà quản lý có thể sử dụng một hay một vài công cụ thống kê để phân tích và giải quyết các khó khăn trong cải tiến chất lượng sản phẩm. Để thực hiện bước 1 là nhận diện vấn đề cần giải quyết, ta có thể sử dụng lưu đồ để phân chia khu vực sản xuất và các khâu sản xuất sản phẩm. Việc này cũng

giúp tìm được nguyên nhân của vấn đề dễ dàng hơn. Để phân tích thực trạng, ta có thể sử dụng đồng thời phiếu kiểm tra, biểu đồ phân bố và biểu đồ kiểm soát để phân tích một cách thực tế, khách quan vấn đề như thế nào, thuộc mức độ nào, cần thiết phải giải quyết hay không? Tiếp theo, ta có thể sử dụng biểu đồ nhân quả và biểu đồ Pareto để xác định các nguyên nhân và mức độ ảnh hưởng của nguyên nhân có tính tới chi phí do từng nguyên nhân gây ra. Qua đó, ta xác định được nguyên nhân chủ yếu, cần phải giải quyết để đưa ra giải pháp loại bỏ khó khăn hiện tại.

Sau khi thực hiện ta có thể sử dụng tiếp tục sử dụng phiếu kiểm tra kết hợp với biểu đồ phân bố và biểu đồ kiểm soát để theo dõi quá trình diễn biến như thế nào? Hiệu quả của các giải pháp trước ra sao?

Các doanh nghiệp Nhật Bản đã nâng cao chất lượng hàng hóa của mình bằng cách áp dụng các công cụ trên từ thập kỷ 60 của thế kỷ trước. Thông qua công cụ này, họ đã thực Kaizen một cách hiệu quả và góp phần nâng KAIZEN trở thành một triết lý quản lý quan trọng trong các công ty Nhật. KAIZEN ngày càng trở nên phổ biến trong các công ty thuộc ngành sản xuất cũng như dịch vụ ở Nhật Bản và nhiều quốc gia khác.

Nhật Bản đã trở thành cường quốc kinh tế đứng thứ 2 trên thế giới sau một thời gian phát triển kinh tế thần kỳ. Đứng sau thành công này ta không thể không nhắc tới triết lý KAIZEN, phương pháp quản lý hiệu quả do người Nhật xây dựng và phát triển. Hy vọng rằng, trong tương lai, KAIZEN sẽ được các doanh nghiệp Việt Nam học tập và thực hiện hiệu quả. Điều này không chỉ giúp các doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ mà còn góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế của đất nước.

TRANG TÓM TẮT LUẬN VĂN

Đề tài: Giải pháp về ứng dụng KAIZEN và 5S tại Công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

Người hướng dẫn: PGS.TS Nguyễn Văn Thành, Khoa kinh tế & quản lý Đại học Bách khoa Hà Nội.

Học viên: Trần Ngọc Hưng, Lớp MB 01 Khóa 2014-2017.

Luận văn gồm 03 chương, kết luận và phần kiến nghị.

Tóm tắt nội dung cụ thể từng chương như sau:

Chương 1: Nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty TNHH MTV khách sạn du lịch Hạ Long về KAIZEN và 5S.

Chương 1 của luận văn đã nêu ra một số cơ sở lý luận cơ bản về năng lực cạnh tranh, các cấp độ cạnh tranh. Các nhân tố ảnh hưởng đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp,

Đưa ra một số khái niệm về khách sạn, Đặc điểm kinh doanh của khách sạn, các dịch vụ cơ bản của kinh doanh khách sạn. Các khái niệm cơ bản về KAIZEN và 5S, vai trò và ý nghĩa của KAIZEN và 5S trong nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đưa ra nội dung cơ bản để áp dụng KAIZEN và 5S tại các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ khách sạn, du lịch... Điều kiện để áp dụng thành công KAIZEN và 5S tại các doanh nghiệp đó. Ngoài ra chương 2 đưa ra một số kinh nghiệm triển khai 5S tại công ty TNHH Sản xuất Giấy Việt Nhật Cái Lân (Hạ Long) và khách sạn Hạ Long Dream từ đó rút ra một số bài học kinh nghiệm cho công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long trong việc triển khai và áp dụng KAIZEN và 5S.

Chương 2: Nêu ra thực trạng ứng dụng KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long.

Chương 3: Ứng dụng KAIZEN và 5S vào Công ty TNHH MTV khách sạn du lịch công đoàn Hạ Long

Từ bài học kinh nghiệm của chương 2 trong áp dụng KAIZEN và 5S cũng như cơ sở lý luận của chương 1. Tác giả đã đề xuất 03 nhóm giải pháp để thực hiện thành công KAIZEN và 5S tại công ty TNHH MTV Khách sạn du lịch công đoàn

Hạ Long đó là:

Giải pháp 1: Xây dựng điều kiện ứng dụng KAIZEN và 5S nâng cao hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long

Giải pháp 2: Lộ trình hoàn thiện ứng dụng KAIZEN và 5S ở công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long

Giải pháp 3: Xây dựng cơ chế khuyến khích ứng dụng KAIZEN và 5S nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh tại công ty TNHH MTV Khách sạn Du lịch Công đoàn Hạ Long.

Học viên

Trần Ngọc Hưng