

Đà Nẵng, ngày 20 tháng 02 năm 2021

ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP TỐT NGHIỆP
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ DU LỊCH & KHÁCH SẠN _ HỆ ĐẠI HỌC
NĂM HỌC 2020 - 2021
HỌC PHẦN KIẾN THỨC CHUYÊN NGÀNH
MÔN: GIỚI THIỆU NGHIỆP VỤ KHÁCH SẠN – QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG

MÔN 1: GIỚI THIỆU NGHIỆP VỤ KHÁCH SẠN

Chương 1. Giới thiệu về ngành lưu trú.

1.1 Định nghĩa

Ngành lưu trú là toàn bộ các hoạt động kinh doanh nhằm cung cấp chỗ ở qua đêm cho khách hàng.

Khách sạn (hotel) là cơ sở cung cấp các dịch vụ lưu trú, ăn uống, và các dịch vụ bổ sung cho khách, cho công chúng đi du lịch.

Chủ khách sạn (owner) là chủ sở hữu/quản lý của một hoặc nhiều khách sạn.

Khách du lịch (tourist) là người ở lại nơi tham quan ít nhất 24h qua đêm vì lý do giải trí, nghỉ ngơi hay công việc như: thăm thân, hành hương tôn giáo, học tập, công tác.

1.2. Phân khúc ngành lưu trú

1.2.1 Ngành du lịch bao gồm:

- Khách sạn: các hoạt động về thực phẩm, đồ uống và nơi lưu trú.
- Cửa hàng mua sắm: các cửa hàng có sức hấp dẫn với khách du lịch.
- Dịch vụ vận chuyển: kinh doanh các tuyến xe buýt, hãng hàng không và các công ty giúp vận chuyển khách du lịch từ nơi này sang nơi khác.
- Điểm đến du lịch: địa điểm cung cấp các hoạt động và điểm tham quan được khách du lịch yêu thích.

1.2.1.1. Hotels

Theo mức cung cấp dịch vụ

- Khách sạn với dịch vụ đầy đủ (*Full-service hotel*): cung cấp đầy đủ trang thiết bị, tiện nghi cho dịch vụ lưu trú, ngoài ra còn cung thêm dịch vụ ăn uống và vui chơi giải trí cho khách.
- Khách sạn với dịch vụ hạn chế (*Limited-service hotel*): chỉ cung cấp dịch vụ lưu trú, rất ít hoặc hạn chế dịch vụ ăn uống.

- Khách sạn căn hộ (*extended – stay hotels*): cung cấp chỗ ở cho khách lưu trú lâu dài, có mức giá bình dân và giới hạn dịch vụ.

1.2.1.2. Bed and Breakfast Inns

Là một cơ sở lưu trú nhỏ có giá rẻ, chỉ cung cấp chỗ nghỉ qua đêm có kèm bữa ăn sáng mỗi ngày cho khách và không cung cấp các bữa ăn khác, thường do các hộ kinh doanh gia đình làm chủ.

1.2.1.3. Bãi cắm trại

1.2.1.4. Motels

1.2.2 Các loại hình lưu trú khác

1.2.2.1. Câu lạc bộ tư nhân

1.2.2.2. Du thuyền

1.2.2.3. Sòng bài

1.3 Đo lường hiệu quả hoạt động của khách sạn

1.3.1 Giá bán phòng trung bình - ADR

ADR là giá bán trung bình của tất cả các phòng nghỉ tại khách sạn, thành phố hoặc quốc gia trong một khoảng thời gian cụ thể.

Việc tính toán ADR rất đơn giản. Nó được tính như sau:

$$\text{ADR} = \text{Tổng doanh thu từ Bán phòng} / \text{Tổng số Phòng đã bán}$$

1.3.2 Công suất phòng - OCC

Tỷ lệ số phòng khách đã bán trên số lượng phòng khách sẵn có để bán trong một khoảng thời gian nhất định và được biểu thị bằng phần trăm.

Việc tính toán tỷ lệ phần trăm lấp đầy cũng rất đơn giản:

$$\text{Công suất phòng (\%)} = \text{Tổng số phòng đã bán} / \text{Tổng số phòng trống}$$

1.3.3 Doanh thu bình quân - RevPAR

Doanh thu trung bình được tạo ra bởi mỗi phòng khách có sẵn trong một khoảng thời gian cụ thể. RevPAR kết hợp thông tin từ ADR và tỷ lệ lấp đầy OCC thành một thước đo duy nhất.

RevPAR có thể được tính theo một số cách. Một cách dễ dàng để tính toán RevPAR là:

$$\text{RevPAR} = \text{Công suất phòng (OCC)} \times \text{ADR}$$

1.3.4 Lợi nhuận gộp - GOPPAR

Lợi nhuận gộp trên mỗi phòng trống, đây là chỉ số hoạt động quan trọng của ngành khách sạn. (GOPPAR) là số tiền lãi kiếm được từ việc bán phòng chia cho số phòng có sẵn để bán.

$$\text{GOPPAR} = \text{Tổng lợi nhuận} / \text{Số phòng sẵn có}$$

1.4 Các đối tác của ngành lưu trú

1.4.1 Phương tiện vận chuyển

- Các hãng hàng không
- Các tuyến xe buýt

- Hệ thống tàu lửa
- Xe ô tô cho thuê

1.4.2 Đại lý du lịch, đại lý du lịch trực tuyến và công ty lữ hành

➤ Đại lý du lịch (TAs): Một tổ chức trung gian hỗ trợ khách hàng trong việc lên kế hoạch và mua tour du lịch.

Những đối tượng khách thường sử dụng đại lý du lịch

- Người lớn tuổi
 - Giàu có
 - Khách đi du lịch chuyến đi dài
 - Đi du lịch thường xuyên
- Đại lý du lịch trực tuyến (OTAs): Booking.com, Traveloka, Expedia, Agoda, Airbnb,....
- Công ty lữ hành (TOs): tạo ra các chương trình du lịch bao gồm các chi phí như vé máy bay, phòng ngủ, ăn uống, vé tham quan... thường thì giá đã bao gồm lợi nhuận.

Chương 2: Cấu trúc của ngành lưu trú

2.1 Chủ sở hữu khách sạn

Tỷ suất hoàn vốn

$$ROI = \frac{\text{Tổng lợi nhuận sau thuế}}{\text{Tổng vốn đầu tư}}$$

Chủ sở hữu khách sạn sẽ sở hữu 2 loại tài sản:

- Bất động sản (đất đai, nhà cửa, trang thiết bị...)
 - Lợi nhuận từ việc kinh doanh khách sạn
- Nhà đầu tư: pháp nhân sở hữu khách sạn để tìm kiếm lợi nhuận
- Chủ sở hữu/nhà điều hành: nhà đầu tư đồng thời quản lý khách sạn

2.2 Công ty quản lý khách sạn

2.2.1 Vai trò của công ty quản lý khách sạn

- Quản lý / chỉ đạo trong việc nâng cấp khách sạn
- Điều hành khách sạn trong một thị trường suy thoái trầm trọng
- Phá sản / thu hồi khách sạn
- Quản lý khách sạn dự kiến đóng cửa vĩnh viễn
- Quản lý khách sạn vì sự từ chức đột ngột của GM

2.2.2 Cấu trúc quản lý khách sạn

• Cấp 1: Công ty quản lý khách sạn cho chủ sở hữu và sử dụng tên thương mại của công ty quản lý làm tên thương hiệu cho các khách sạn.

Ví dụ: Hyatt, Hilton, Sheraton

• Cấp 2: Công ty quản lý khách sạn cho chủ sở hữu và không sử dụng tên thương mại của công ty quản lý làm tên thương hiệu cho các khách sạn.

Ví dụ: Interstate Hotels, White Lodging, HEI Hotels

2.2.3 Hợp đồng quản lý

- Thời gian hợp đồng
 - Cấp 1 (10-30 năm); Cấp 2 (1-10 năm)
- Phí quản lý cơ bản
- Thiết lập trách nhiệm báo cáo.
- Quản lý Công ty Đầu tư
- Trách nhiệm điều hành

2.2.4 Ưu điểm và hạn chế của việc thuê công ty quản lý khách sạn

➤ Ưu điểm

- Chất lượng quản lý được cải thiện.
- Có sẵn hiệu quả quản lý được lập thành văn bản
- Thanh toán cho các dịch vụ có thể gắn liền với hiệu suất
- Phí ưu đãi
- Cơ hội hợp tác được tăng cường

➤ Hạn chế

- Chủ sở hữu không thể kiểm soát Tổng Giám đốc hoặc Ban quản lý
- Mất kiểm soát trong các hoạt động hàng ngày
- Các nhà quản lý tài năng thường xuyên rời đi
- Xung đột lợi ích giữa chủ khách sạn và công ty quản lý
- Chủ sở hữu chịu chi phí do lỗi của công ty quản lý
- Chuyển giao quyền sở hữu có thể phức tạp

2.3 Nhượng quyền trong ngành lưu trú

- Khách sạn nhượng quyền – Hotel Franchisor: Quản lý thương hiệu và bán quyền sử dụng tên thương hiệu
- Khách sạn mua quyền thương hiệu – Hotel Franchisee: bên mua quyền sử dụng tên thương hiệu trong một khoảng thời gian cố định với giá thỏa thuận.
- Hợp đồng nhượng quyền - Franchise Agreement: một hợp đồng pháp lý mô tả nghĩa vụ và trách nhiệm của mỗi bên trong quan hệ nhượng quyền thương mại

2.4. Những thách thức về quyền sở hữu và vận hành

- Những thách thức nghề nghiệp
- Vấn đề về lòng trung thành
- Các mối quan hệ của Ủy ban điều hành (EOC)
- Nhân viên bị ảnh hưởng
- Xung đột với các giám đốc thương hiệu

Chương 3: Dịch vụ khách hàng trong ngành lưu trú

3.1 Tầm quan trọng của dịch vụ khách hàng trong lưu trú

Dịch vụ khách hàng trong lưu trú rất quan trọng vì khách thuê phòng tại khách sạn hoặc mua bữa ăn tại nhà hàng của khách sạn là muốn bỏ tiền ra để đổi lấy tiêu chuẩn dịch vụ dự kiến. Càng ngày, khách càng sẵn sàng trả nhiều tiền hơn để đến sử dụng dịch vụ tại các cơ sở kinh doanh đáp ứng đúng hoặc vượt quá mong đợi của họ.

- **Chất lượng:** việc cung cấp các sản phẩm và dịch vụ nhất quán theo các tiêu chuẩn mong đợi.
- **Dịch vụ:** quá trình đáp ứng mong muốn và nhu cầu của khách một cách kịp thời với sự tôn trọng khách hàng và lòng tự tôn của nhân viên.

3.1.1 Tầm quan trọng của chất lượng dịch vụ

Dịch vụ không giống như phục vụ (để hỗ trợ một người thuộc tầng lớp xã hội tốt hơn).

Giải quyết đúng "mong muốn" của khách trước tiên đòi hỏi phải xác định những gì họ coi trọng.

Giá trị (value): Mối quan hệ giữa số tiền mà khách bỏ ra so với chất lượng của sản phẩm và dịch vụ mà họ nhận được.

Tỷ lệ nhân viên trên khách (employee-to-guest ratio): Số lượng nhân viên so với số lượng khách. Trong ngành công nghiệp nhà nghỉ, điều này thường được thể hiện bằng số lượng nhân viên trên mỗi phòng.

3.1.2 Dịch vụ được mong đợi

Những điều để lại ấn tượng đầu tiên cho khách hàng:

- Thời gian nhận phòng ngắn
- Chào đón thân thiện, bao gồm giao tiếp bằng mắt, một nụ cười và nhớ tên khách hàng
- Thông tin đặt phòng chính xác
- Phòng đã sẵn sàng
- Trả lời được các câu hỏi liên quan đến sản phẩm, dịch vụ của khách hàng
- Đưa ra các chỉ dẫn về phòng

3.2 Các thành phần trong hệ thống chất lượng dịch vụ

Để phát triển và triển khai hệ thống chất lượng dịch vụ cần quan tâm đến các hoạt động sau:

1. Nghiên cứu khách hàng
2. Xác định nhu cầu của khách
3. Phát triển quy trình phục vụ khách hàng
4. Đào tạo và trao quyền cho nhân viên
5. Điều chỉnh hệ thống giám sát
6. Đánh giá hệ thống cung cấp dịch vụ

3.2.1. Nghiên cứu khách hàng

Biết về khách hàng càng nhiều thì chúng ta sẽ phục vụ khách hàng tốt hơn

3.2.2. Xác định nhu cầu của khách

Để xác định khách hàng cần gì, nhà quản lý cần:

- Rảo quanh khách sạn và nói chuyện trực tiếp với khách hàng
- Đọc các phản hồi của khách thông qua các phiếu điều tra, lấy ý kiến
- Nói chuyện với khách hàng khi khách thanh toán
- Thực hiện các khảo sát lấy ý kiến khách hàng thông qua hệ thống tivi trong phòng khách
- Hỏi nhân viên vì họ tiếp xúc với khách hàng nhiều hơn đội ngũ giám sát hoặc quản lý

3.2.3. Phát triển quy trình phục vụ khách hàng

- Benchmark – Tiêu chuẩn
- Cross-Functional Team – nhóm chức năng chéo: một nhóm nhân viên từ các bộ phận khác nhau phối hợp để giải quyết vấn đề chung trong quá trình phục vụ khách.

3.2.4. Đào tạo và trao quyền cho nhân viên

▪ Trao quyền: là hành động cho phép nhân viên được tự quyết 1 vấn đề gì đó trong phạm vi cho phép.

- Trước khi trao quyền, nhân viên cần được:
 - Đào tạo
 - Được cung cấp nguồn lực và công cụ cần thiết
 - Trên hết, mục đích trao quyền là để phục vụ khách tốt nhất có thể

3.2.5. Điều chỉnh hệ thống giám sát

Bao gồm

- Thử nghiệm chiến lược mới
- Thực hiện những thay đổi trong môi trường có thể kiểm soát được
- Triển khai đến tất cả các khu vực

3.2.6. Đánh giá hệ thống cung cấp dịch vụ

- Giữ chân khách hàng cũ dễ dàng hơn tìm kiếm khách hàng mới
- Sử dụng phiếu đánh giá của khách hàng để lấy ý kiến, từ đó điều chỉnh quy trình, tiêu chuẩn, máy móc...
- **Quảng cáo truyền miệng:** những bình luận tích cực hoặc tiêu cực từ khách hàng đã sử dụng dịch vụ với người khác khi trải nghiệm dịch vụ tại khách sạn.

3.3 Chiến thuật để đảm bảo chất lượng dịch vụ

Để đảm bảo chất lượng dịch vụ, cần làm những việc sau:

- Tuyển dụng và lựa chọn những nhân viên có tinh thần làm việc tốt
- Cung cấp định hướng và đào tạo hiệu quả
- Giám sát chất lượng thường xuyên
- Trao quyền cho nhân viên
- Nhấn mạnh cải tiến chất lượng liên tục

Chương 4. Bộ phận Tiền Sảnh

4.1. Trách nhiệm của bộ phận Tiền Sảnh

Tiền sảnh: là một bộ phận trong khách sạn chịu trách nhiệm trong việc đặt phòng, đăng ký, phục vụ khách lưu trú và thanh toán.

Quầy lễ tân: là khu vực trong khách sạn chịu trách nhiệm thực hiện việc đăng ký khách sạn và thanh toán.

➤ Bộ phận Tiền sảnh chịu trách nhiệm quản lý ba lĩnh vực quan trọng:

- *Quản lý phần mềm PMS*

- Phần mềm quản lý khách sạn PMS gồm hệ thống nhận đặt phòng trung tâm (CRS) và hệ thống sao lưu dữ liệu (Back – up system) được vận hành song song với nhau.
- Hệ thống dữ liệu PMS bao gồm các thông tin quản trị tài sản khách sạn như Quản trị doanh thu, quản trị thông tin khách hàng, quản lý các quan hệ khách hàng điện tử, quản lý doanh thu nhà hàng, quản lý dịch vụ lưu trú và giải trí, phần mềm tính cước cuộc gọi, khóa điện tử.

- *Phục vụ khách hàng.* Bộ phận Tiền sảnh phải sẵn sàng đáp ứng nhiều nhu cầu khác nhau của khách hàng:

- Đưa đón khách từ sân bay về khách sạn và ngược lại
- Quản lý hành lý của khách
- Cung cấp thông tin về các điểm đến hấp dẫn tại địa phương
- Giới thiệu các dịch vụ sẵn có của khách sạn
- Chuyển tin nhắn cho khách
- Cung cấp báo, tạp chí
- Bảo quản tài sản quý của khách
- Báo thức
- Đảm bảo sự an toàn của khách bằng cách bảo mật các thông tin cá nhân của khách hàng
- Xử lý các phàn nàn liên quan đến thanh toán

- *Quản lý cơ sở dữ liệu và thông tin thanh toán của khách hàng*

Kiểm toán đêm: là quá trình xem xét về độ chính xác của các khoản giao dịch kế toán của khách hàng trong ngày, đóng “tài khoản” của ngày hôm đó và chuẩn bị cho các giao dịch của ngày hôm sau.

PMS lưu trữ các thông tin sau:

- Tên khách lưu trú
- Thông tin về địa chỉ, số điện thoại, số tài khoản của khách hàng
- Giá phòng mà khách phải trả
- Lịch sử giao dịch của khách hàng
- Thông tin về hình thức và trách nhiệm thanh toán
- Các công ty liên kết của khách
- Các thói quen/sở thích liên quan đến quá trình lưu trú của khách

4.2. Dự báo nhu cầu

Bộ phận Tiền sảnh cần xác định dự báo nhu cầu bán phòng chính xác để xác định được tối đa hóa doanh thu. Khi lượng phòng khách sạn nằm ở tình trạng Sell-out: đây là tình trạng mà tất cả các phòng trong khách sạn đều bán hết.

Hệ thống quản lý khách sạn PMS hoạt động hiệu quả khi:

1. Thông tin dễ truy cập.
2. Thông tin dễ dàng tương thích với phần mềm Windows Office
3. Kết nối Internet dễ dàng và đáng tin cậy
4. Quản lý tốt doanh thu

4.3 Thiết lập giá bán phòng khách sạn

4.3.1. Các loại giá bán phòng:

- Giá chuẩn/giá niêm yết (rack rate): đây là loại giá phòng mà khách sạn bán không có chiết khấu cho bất kỳ đối tượng khách nào.
- Giá hợp tác (corporate rate): là loại giá áp dụng cho các công ty thường xuyên gửi khách đi công tác. Ví dụ, giá hợp tác có thể giảm từ 5-20% so với giá niêm yết, dành cho khách công ty.
- Giá đàm phán/thương lượng: đây là mức giá được thỏa thuận tùy thuộc vào tỷ lệ lấp đầy phòng của khách sạn.
- Giá chiết khấu (discount rate) phụ thuộc vào việc khách thuê nhiều phòng.
- Giá đoàn (group rate): giá phòng được chiết khấu đặt biệt khi khách đồng ý mua với số lượng lớn ngày bùong cho 1 nhóm khách. Đây là giá áp dụng cho các hãng lữ hành. (tiệc cưới, sports teams, MICE)
- Giá hợp đồng (contract rates): ký kết với các đối tác (hãng lữ hành/công ty). Giá phòng được thỏa thuận trước và được bán trong thời hạn của hợp đồng.

4.3.2. Quản lý doanh thu

- Nhận đặt bùong vượt trội (overbooking) là tình trạng khách đã đặt phòng tại khách sạn nhưng khi khách đến thì khách sạn lại chuyển qua khách sạn khác vì khách sạn đã kín chỗ.
- Trong hầu hết các trường hợp, khách sạn chuyển khách qua khách sạn khác, thường phải chịu các khoản chi phí sau:
 - Phí vận chuyển khách qua khách sạn khác
 - Phí điện thoại liên hệ với khách sạn khác
 - Chi phí cho đêm đầu tiên ở tại khách sạn mà khách được chuyển qua
 - Chi phí liên quan đến việc mất niềm tin từ phía khách hàng.

4.4. Hoạt động phục vụ khách tại bộ phận tiền sảnh

4.4.1. Nhân đặt phòng (reservations)

- Các nguồn nhận đặt phòng:
 - Trực tiếp (hotel direct)
 - Hệ thống đặt phòng trung tâm (central reservation system)
 - Qua Internet (internet booking site)

- Những yêu cầu đối với nhân viên khi nhận đặt phòng trực tiếp, cần đào tạo cho nhân viên những kỹ năng sau:

- Kỹ năng nghe điện thoại
- Kiến thức về sản phẩm dịch vụ
- Kỹ năng bán hàng
- Thuyết phục
- Xác nhận thông tin

- Hệ thống đặt phòng trung tâm cho biết:

- Tình trạng phòng
- Black-out dates: ngày mà khách sạn không còn phòng để bán
- Giá phòng
- Giá theo mùa
- Loại phòng
- Khoảng cách đến các điểm tham quan địa phương
- Tiện nghi và dịch vụ mà khách sạn cung cấp
- Hướng dẫn đi đến khách sạn

4.4.2. Đăng ký khách sạn và phục vụ khách

Quy trình đăng ký khách sạn gồm 5 bước:

- Chào đón khách
- Xác nhận thông tin từ Phiếu đăng ký khách sạn
- Đảm bảo bằng 1 hình thức thanh toán
- Phân phòng
- Giao chìa khóa phòng

4.4.3. Thanh toán và tiễn khách

Việc giải quyết thanh toán của khách bao gồm:

- Xác nhận thông tin từ khách
- Giao cho khách bản sao của hóa đơn
- Tiến hành thanh toán
- Thay đổi tình trạng phòng trên PMS

Quản lý các khoản chi phí khách phải trả và cập nhật vào hồ sơ của khách hàng bao gồm:

- Chi phí giá phòng, bao gồm các loại thuế, phí
- Chi phí sử dụng két an toàn cá nhân
- Chi phí sử dụng minibar
- Chi phí trả cho kênh truyền hình/game
- Chi phí sử dụng nhà hàng/bar
- Chi phí sử dụng điện thoại

- Chi phí mua quà lưu niệm
- Chi phí sử dụng dịch vụ giặt ủi
- Thuê phòng họp
- Thuê các thiết bị nghe nhìn
- Tiệc
- Sử dụng Business Center

Chương 5. Bộ phận buồng phòng

5.1. Vai trò của bộ phận Buồng phòng

- Các khu vực do bộ phận Buồng phòng chịu trách nhiệm vệ sinh trong khách sạn gồm:

- Không gian công cộng; khu vực sảnh, thang máy, cầu thang, hành lang; phòng vệ sinh công cộng;
- Khu vực quày lễ tân;
- Các văn phòng quản lý, hành chính;
- Phòng chơi game; khu vực thể thao; hồ bơi và khu vực spa; khu vực hội thảo và tổ chức các tiệc ăn uống;
- Khu vực nội bộ dành cho nhân viên: phòng ăn và phòng gửi đồ đạc, phòng thay đồ;
- Khu vực lưu trú dành cho khách hàng: phòng ngủ, phòng khách và phòng tắm;
- Khu vực giặt là

- Bộ phận Buồng phòng có mối quan hệ mật thiết trong công việc với các bộ phận như Tiền Sảnh, Bảo trì – bảo dưỡng và bộ phận nhà hàng.

5.2. Quản lý Buồng phòng

Những vấn đề mà bộ phận Buồng phòng cần xử lý:

➤ *Quản lý nhân sự*

Bộ phận buồng phòng khách sạn cần số lượng lớn nhân viên vệ sinh dọn phòng, cơ cấu lao động được xác định dựa trên khối lượng phòng lưu trú khách, cách thức tổ chức công việc, quản lý. Thông thường, gồm có các vị trí nhân viên như quản lý buồng phòng, giám sát viên, nhân viên dọn phòng, hoặc quản gia, nhân viên vệ sinh khu vực công cộng, nhân viên giặt là.

➤ *Kiểm soát hàng tồn kho*

Bộ phận buồng phòng quản lý một số lượng lớn các sản phẩm, đồ dùng được sử dụng trong việc dọn dẹp và bảo dưỡng các phòng. Ngoài ra, mỗi lần dọn phòng cần phải có một số lượng lớn đồ dùng tồn kho.

Danh mục các đồ dùng tồn kho cần quản lý và duy trì bao gồm các nhóm đồ như: đồ vải trải giường (ga, vỏ chăn, vỏ gối), khăn các loại, đồ dùng tiện ích dùng một lần dành cho khách (bộ Amenities) như xà phòng, kem đánh răng, lược, dầu gội... Các hóa chất dùng để lau dọn vệ sinh, các đồ dùng văn phòng phẩm như bút, giấy viết, sổ hướng dẫn tiện nghi trong phòng.

➤ *Quản lý đồ bị thất lạc*

Khách lưu trú thường cố ý hoặc vô tình để quên những đồ vật trong phòng ngủ khi trả phòng. Những đồ vật này thường được gọi là những đồ vật đã “thất lạc và tìm thấy”. Do đó, bộ phận buồng phòng phải có các thủ tục bàn giao bằng văn bản. Có ba loại tài sản được xác định là đồ thất lạc: tài sản bị thất lạc, tài sản bị mất, tài sản bị bỏ rơi.

5.3. Tổ chức hoạt động giặt là

Quy trình giặt là gồm 7 giai đoạn: Nhận vải bẩn → Phân loại → Giặt đồ vải → Vắt và Sấy khô → Là và gấp → Lưu kho → Cấp phát đồ vải cho các bộ phận sử dụng.

Chương 6. Bộ phận An Ninh

6.1. Trách nhiệm của khách sạn trong việc giữ an ninh an toàn

Để đảm bảo an ninh an toàn, khách sạn phải giải quyết ba vấn đề chính. Đó là:

➤ **Cơ sở vật chất của khách sạn:** khách sạn cung cấp hệ thống các biển báo, chỉ dẫn nhằm cung cấp thông tin, hạn chế sự mất an toàn trong khách sạn. Phân tích các mối đe dọa và rủi ro gây mất an toàn và thông báo cho khách hàng về những nguy cơ này.

- Xác định và loại bỏ các mối đe dọa an toàn
- Thông báo cho khách hàng những mối đe dọa chưa được xử lý
- Cấm những hành vi gây ra sự mất an toàn

➤ **Chính sách đào tạo nhân viên**

Đào tạo nhân viên để bảo vệ khách cũng như bản thân là một quá trình liên tục, một cách để xem nhu cầu đào tạo an toàn của nhân viên là nghĩ về việc đào tạo theo yêu cầu của nhân viên của từng bộ phận. Ví dụ: tất cả nhân viên cần báo cáo kịp thời bất kỳ người nào trái phép hoặc đáng nghi ngờ đi vào các khu vực hạn chế như bãi đỗ xe, kho. Đào tạo vệ sinh an toàn thực phẩm cho bộ phận ẩm thực khách sạn.

➤ **Các chính sách và thủ tục do khách sạn thực hiện:** những văn bản chính sách và thủ tục giúp cho tất cả nhân viên khách sạn ứng phó với các mối đe dọa an toàn và an ninh. Các chính sách và thủ tục được tiêu chuẩn hóa và đề ra các giải pháp cụ thể, buộc nhân viên phải tuân thủ.

6.2. Nguồn lực đảm bảo an toàn

Có 2 loại nguồn lực hỗ trợ chính trong việc đảm bảo an ninh an toàn trong khách sạn:

6.2.1 Nguồn lực bên trong: hệ thống an ninh an toàn nội bộ bao gồm các công cụ:

- Khóa an toàn, hệ thống khóa từ.
- Hệ thống báo động
- Hệ thống giám sát
- Kế hoạch xử lý trong trường hợp khẩn cấp

6.2.2 Nguồn lực bên ngoài: gồm cơ quan chức năng và công ty bảo hiểm.

▪ **Cơ quan chức năng địa phương** có thể tư vấn, hỗ trợ cho khách sạn, đôi khi cung cấp các khóa đào tạo an ninh an toàn miễn phí.

- **Công ty bảo hiểm:** Khi đánh giá rủi ro, và trước khi bán bảo hiểm cho khách sạn, công ty bán Bảo hiểm sẽ dự đoán số lượng trung bình các lần nguy cơ có thể dẫn đến tổn thất thực tế.

6.3. Bảo vệ tài sản khách sạn

6.3.1. Các mối đe dọa nội bộ

Một khách sạn thường phải đối mặt với hai loại thất thoát tài sản là tiền và những tài sản không phải tiền.

Đôi khi nhân viên ăn cắp tài sản thuộc sở hữu của khách hoặc của khách sạn. Khi rõ ràng rằng một nhân viên có tham gia vào hoạt động đó, phản ứng của cấp quản lý phải phù hợp và trên hết là nhất quán. Một số khách sạn đưa vào sổ tay nhân viên của họ cảnh báo rằng hành vi trộm cắp sẽ là cơ sở để sa thải. Khi hành vi trộm cắp hoặc mất mát tài sản liên quan đến số tiền lớn, khách sạn có thể đưa ra cáo buộc hình sự đối với nhân viên.

Các phương pháp gian lận điển hình liên quan đến tiền (thu ngân) bao gồm:

- Tính tiền cho những mặt hàng không mua của khách, sau đó giữ lại số tiền đã trả.
- Thay đổi tổng số phí thẻ tín dụng sau khi khách đã rời đi hoặc tính thêm phí thẻ tín dụng và bỏ túi khoản chênh lệch tiền mặt.
- Viết sai các khoản phí hợp pháp để tạo ra tổng số tiền cao hơn mức phù hợp với mục đích giữ khoản phí quá cao.
- Tính giá cao hơn mức phù hợp cho hàng hóa hoặc dịch vụ của khách sạn và sau đó ghi nhận việc bán với giá phù hợp trong khi vẫn giữ nguyên khoản phụ thu.

Có 3 loại thất thoát không liên quan đến tiền mặt là: thời gian, tài sản của công ty và dịch vụ.

6.3.2. Các mối đe dọa bên ngoài

Khách sạn mở cửa 24/7, do đó họ rất nhạy cảm với việc đe dọa thất thoát tài sản bất cứ khi nào. Khách sạn có thể đưa ra một số giải pháp nhằm đảm bảo an ninh trong khách sạn:

➤ Thất thoát tiền

- Để giúp bắt được cướp, nhiều nhà quản lý cài đặt một hệ thống báo động liên lạc ngay bên dưới ngăn kéo tiền mặt của họ.

- Các báo động khẩn để triệu tập cán bộ thực thi pháp luật địa phương được đào tạo cho nhân viên để đối phó với tình trạng cướp.

➤ Thất thoát tài sản khác

- Treo các tác phẩm nghệ thuật trong hành lang và phòng khách với kiểu treo ngược lên.
- Tránh trang trí bằng những đồ vật có giá trị ở nơi khách dễ dàng lấy đi.
- Đào tạo nhân viên buồng phòng phát hiện liệu khách có lấy đồ của khách sạn không.
- Bắt vít ti vi, máy tính và các đồ nội thất trong phòng khách.
- Đào tạo tất cả các nhân viên phải được cảnh báo về việc mất mát tài sản của khách sạn và báo cáo bất kỳ hoạt động đáng ngờ mà họ gặp phải.

MÔN 2: QUẢN TRỊ NHÀ HÀNG

Chương 1. Thiết kế và định giá thực đơn

1.1 Những căn cứ và yêu cầu khi xây dựng thực đơn

Căn cứ vào đặc điểm kinh doanh của nhà hàng, thực đơn phải khái quát được các món ăn mà nhà hàng có khả năng chế biến và phục vụ. Một trong những điểm nổi bật của thực đơn là phải thể hiện được sách lược kinh doanh của nhà hàng nhưng mặt khác phải thỏa mãn nhu cầu và thị hiếu của người tiêu dùng, phù hợp với khả năng cung ứng của nhà hàng cũng như nhu cầu của thị trường, nghĩa là tránh trường hợp hiểu nhầm hoặc lừa đảo làm ảnh hưởng đến uy tín nhà hàng, tránh trường hợp “treo đầu dê, bán thịt chó”. Ví dụ: nhà hàng chuyên phục vụ hải sản tươi sống, thì không thể sử dụng hải sản chết, đông lạnh hoặc mất chất lượng.

Căn cứ vào điều kiện sẵn sàng đón tiếp của nhà hàng bao gồm cơ sở vật chất kỹ thuật, đội ngũ lao động của nhà hàng...

- Phù hợp với khả năng cung ứng nguyên vật liệu, thực phẩm.
- Phù hợp với cơ sở vật chất kỹ thuật, trang thiết bị...
- Phù hợp với đội ngũ nhân viên cả về số lượng lẫn chất lượng, trình độ tay nghề, khả năng hợp tác...

Căn cứ vào tập quán ăn uống, khẩu vị, tín ngưỡng, tôn giáo của khách.

Căn cứ điều kiện thời tiết: ảnh hưởng bởi hai yếu tố: nguồn vào và món ăn theo thời tiết.

- Thời tiết lạnh, mùa đông: thực đơn gồm món có tính nóng + Rượu uống kèm.
- Thời tiết nóng: thực đơn gồm nhiều món ăn có tính thanh mát hạ nhiệt + Bia uống kèm

1.2 Kỹ năng xây dựng thực đơn

1.2.1 Thực đơn chủ động

Việc xây dựng thực đơn rất quan trọng, nó thể hiện đẳng cấp của nhà hàng, nó phụ thuộc vào đặc điểm kinh doanh của nhà hàng. Thông thường thực đơn được tiến hành cẩn thận, tỷ mỉ, qua 4 bước cơ bản sau:

** Bước 1: Nghiên cứu nhu cầu thị trường*

Chúng ta lưu ý rằng thực đơn này chưa có hợp đồng đảm bảo của khách hàng mà chỉ định hướng để mời chào, tiếp thị quảng cáo đến khách. Loại thực đơn này rất quan trọng, nếu đưa ra quảng cáo tiếp thị đúng cách, đúng thời điểm thì sự thành công là trong tầm tay.

Công tác nghiên cứu thị trường thường bắt đầu từ việc xác định các thông số kinh tế mang tính cơ bản như:

- Thông tin về khách hàng:
 - + Thông tin khách hàng tại khu vực: các thông số này bao gồm: dự báo nguồn khách, khả năng chi tiêu, thời gian dành cho ăn uống (khi nào? bao lâu?) những món ăn nào phù hợp với

nhu cầu và hình thức phục vụ như thế nào cho phù hợp với thói quen, tập quán khẩu vị... của khách để thoả mãn những đối tượng này.

+ Thông tin về khách du lịch, khách vắng lai: dự báo mùa khách (thời gian bắt đầu, cao điểm và kết thúc mùa du lịch) dự báo cơ cấu khách từ đó tìm hiểu văn hoá ăn uống của khách có những đặc điểm nào phải chú ý? khả năng chi tiêu cho việc ăn uống? món ăn đồ uống nào phù hợp với đối tượng khách này?

- Thông tin về đối thủ cạnh tranh: tìm hiểu về thông tin đối thủ cạnh tranh giúp doanh nghiệp chủ động trong việc lập thực đơn cho nhà hàng, giúp nhà hàng lựa chọn món ăn hợp với khả năng của mình để cung cấp cho khách sao cho phù hợp với thị trường đồng thời có kế hoạch chuẩn bị nguồn nhân lực, nguyên vật liệu, thực phẩm... hợp lý.

- Các thông tin về chính sách của chính phủ, của địa phương: một chính sách thay đổi sẽ kéo theo kế hoạch kinh doanh của nhà hàng thay đổi, do đó nhà quản lý phải luôn luôn cập nhật thông tin để có thể thay đổi phương án kinh doanh hợp lý mà không ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của nhà hàng. Vd: luật bảo vệ thú rừng hiếm ra đời thì làm ảnh hưởng đến nhà hàng kinh doanh các món đặc sản rừng và cũng không có thực đơn thú rừng, hoặc hiện nay tại Đà Nẵng đã nuôi nhím với số lượng lớn cung cấp cho các nhà hàng, như vậy, nhà hàng có thể đưa món này vào thực đơn...

Căn cứ vào các thông tin thu thập được, người làm thực đơn có cơ sở để vạch ra định hướng các món ăn có thể phục vụ khách và trình lên cấp trên phê duyệt.

** Bước 2: Dự kiến thực đơn*

+ Đây là một bước quan trọng và công phu của nhà hàng bởi thực đơn phải thể hiện được đặc điểm kinh doanh và ý đồ của doanh nghiệp trong điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật và trình độ lao động của đội ngũ nhân viên, ngoài ra, thực đơn dự kiến cũng phải khái quát được món ăn mà nhà hàng có thể phục vụ cho khách trong tương lai, tất nhiên, các món ăn phải phong phú đa dạng, thoả mãn nhu cầu của khách, kết cấu hợp lý. Hơn thế nữa, nó cũng phải phản ánh được mức độ chuyên nghiệp của nhà hàng.

+ Sau khi đã dự kiến thực đơn, phải tiến hành nấu thử và ném thử để đánh giá, thẩm định món ăn, kiểm định chất lượng món ăn thông qua việc thưởng thức hương vị và kiểm tra trình độ chuyên môn nghiệp vụ của đầu bếp và phục vụ. Món ăn đạt tiêu chuẩn sẽ tiếp tục tiến hành phân tích giá thành trong điều kiện cụ thể phát sinh.

** Bước 3: Thống nhất và phê duyệt thực đơn*

+ Sau khi thử tất cả các món ăn đạt chất lượng thì việc thống kê lại các món ăn để phê duyệt. Bước này cần chú ý tỉ mỉ, chặt chẽ và cân nhắc kỹ trước khi phê duyệt sao cho nó phù hợp với điều kiện cơ sở vật chất kỹ thuật, nhân lực...

+ Doanh mục các món ăn phải được thông qua phòng tài vụ và kế toán để tính giá thành chuẩn. Khâu cuối cùng là xác định giá bán cho từng món ăn.

** Bước 4: Trình bày và in thực đơn:*

+ Đây là kết quả của tất cả các bước trên và là khâu quan trọng, bởi thực đơn là một người bán hàng thầm lặng nên khâu in ấn và trình bày yêu cầu đòi hỏi cao.

+ Muốn hoàn thành bước này, yêu cầu xem lại phần nguyên tắc cấu tạo thực đơn, đảm bảo tuân thủ và đảm bảo các thông tin và một số tham số: tên doanh nghiệp, điện thoại, số fax, ... đặc biệt phải ghi rõ ràng, cụ thể giá của món ăn. Sắp xếp món ăn theo một trình tự nhất định, có thể theo nhóm, theo phương thức chế biến, nguyên vật liệu chế biến...

+ Những nhà hàng đẳng cấp cao thì việc in ấn sẽ được tính toán kỹ, thích đáng, khả năng cạnh tranh cao, để nhận biết, để giới thiệu cho khách, để lựa chọn...

1.2.2 Thực đơn bị động

Các loại thực đơn này thường bắt đầu từ nhu cầu đặt ăn chủ động của khách nên sẽ trải qua 4 bước sau:

** Bước 1: Tiếp nhận nhu cầu của khách:*

Đây là công việc của bộ phận nhận và tiếp khách, trước hết, chào đón khách, hỏi thăm các thông tin về khách, thái độ hết sức lịch sự, nhẹ nhàng, vui vẻ, tạo cảm giác thân thiện, cởi mở cho khách.

- Giới thiệu về nhà hàng và tìm hiểu thông tin đặt ăn của khách: tùy theo từng đối tượng khách, nếu là khách hàng quen thuộc, bước này có thể lướt nhanh qua, nếu là khách mới, có thể giới thiệu cho khách những thông tin của nhà hàng, các chính sách ưu đãi (đây là điều mà nhiều khách quan tâm), gợi ý cho khách thực đơn của nhà hàng phù hợp với nhu cầu của khách.

- Tìm hiểu các thông tin về khách: thời gian ăn, số lượng khách, hình thức ăn, cách thức ăn, những yêu cầu đặc biệt: tôn giáo, kiêng cử, trẻ nhỏ...

- Nhận yêu cầu đặt ăn của khách: phải kiên tốn tiếp nhận nhu cầu của khách một cách chăm chú, thể hiện sự quan tâm và tôn trọng khách, gây ấn tượng tốt cho khách về cách thức phục vụ của nhà hàng. Chú ý các đặc điểm nổi bật:

+ Đặc điểm bữa ăn: ăn bình thường hay ăn tiệc, chủng loại tiệc? Nhu cầu về các dịch vụ đi kèm: trang trí, âm thanh, ánh sáng...

+ Thống nhất danh mục các món ăn trên cơ sở nguyện vọng của khách nhưng người nhận nên tư vấn cho khách và gợi ý về chuyên môn của nhà hàng (tất nhiên khách vẫn là người quyết định cuối cùng).

+ Giá cả: mức ăn cho 1 người là bao nhiêu? Có kèm theo nước uống hay không? uống gì? hình thức phục vụ?

+ Địa điểm, thời gian phục vụ? Phương thức thanh toán? tiền đặt cọc?

+ Các yêu cầu đặc biệt khác?

** Bước 2: Tư vấn món ăn*

- Tùy theo đối tượng khách hàng mà việc tư vấn món ăn sẽ cần nhiều thời gian, công sức, dễ dài hay khó khăn.

+ Đối với khách hàng chưa biết nhiều về món ăn thì người tư vấn nên hướng khách theo mục tiêu kinh doanh của mình, giới thiệu với khách những món ăn phù hợp với khẩu vị, tâm lý và khả năng thanh toán cũng như những thực đơn có sẵn của nhà hàng. Không nên đưa ra quá nhiều món ăn khách sẽ rất lúng túng không biết chọn món nào.

+ Đối với khách hàng biết về món ăn, tốt hơn hết nên gợi ý cho khách nói ra những món ăn mà khách biết và có ý định đặt ăn, nếu phù hợp với khả năng của nhà hàng thì có thể đồng ý phục vụ, nếu chưa hợp lý thì có thể giới thiệu với khách những món khác hiện có tại nhà hàng với mức chất lượng ngon hơn, giá cả cũng hợp lý, tránh tuyệt đối không được đôi co tranh luận gây gât với khách.

** Bước 3: Thống nhất các món ăn*

- Sau khi đã thoả thuận được với khách về thực đơn và giá cả người nhận đặt tiệc phải ghi lại các món ăn, nhắc lại từng món một cho khách xác nhận, thống nhất toàn bộ thực đơn, nhắc lại thực đơn và nội dung khách yêu cầu đã thoả thuận và tiến hành làm hợp đồng đặt ăn.

** Bước 4: Thoả thuận ký kết hợp đồng*

- Hợp đồng có thể được tiến hành ngay tại thời điểm khách đặt món cũng có thể tiến hành sau đó, điều quan trọng là phải yêu cầu khách để lại các thông tin liên lạc, nếu số lượng khách lớn thì nhà hàng còn tiến hành hẹn ngày cho khách đến thử món trước (nếu có).

- Khi làm hợp đồng cần có đầy đủ các thông tin: tên người đặt (tên công ty), địa chỉ liên lạc, số lượng khách (suất ăn), thời gian ăn, hình thức ăn, thực đơn ăn, thức uống (nếu có), hình thức thanh toán (tiền đặt cọc), chiết khấu, các thoả thuận về huỷ đặt ăn...

- Nhận tiền đặt cọc, làm hợp đồng

- Tạm biệt khách, cảm ơn và hẹn gặp lại,

- Lưu thông tin và thông báo cho các bộ phận liên quan để phối hợp thực hiện.

Trong thực tế việc làm thực đơn có thể tiến hành đầy đủ qua các bước hoặc cũng có thể cắt bớt một số bước tùy thuộc vào tình hình thực tế của doanh nghiệp, tuy nhiên, để làm được một thực đơn, đòi hỏi người làm thực đơn phải có kiến thức cơ bản về nhà hàng kết hợp với thực tế cũng như những chỉ số biến động của thị trường: giá cả, chính sách quản lý kinh doanh, nhu cầu...Việc kết hợp giữa lý thuyết và thực tế sẽ giúp doanh nghiệp giảm bớt những rủi ro trong kinh doanh.

1.3 Thiết kế thực đơn

1.3.1 Nguyên tắc cấu tạo thực đơn

Có thể nói, kinh doanh ăn uống là một ngành kinh doanh mạo hiểm bởi lợi nhuận cao mà rủi ro cũng rất lớn, nếu như không đứng vững trên thị trường thì không thể nào cứu vãn nổi bởi nó nghiêng về phần dịch vụ nhiều hơn là sản phẩm. Nói cách khác, khách đến nhà hàng không

chỉ để thưởng thức món ăn mà còn tận hưởng dịch vụ phục vụ của nhà hàng. Vì vậy, những thứ có thể thấy được, có thể phô trương ra trước mặt khách cần hết sức thận trọng, chú ý cẩn thận, đặc biệt, thực đơn phải hết sức tinh tế, thể hiện được ý đồ kinh doanh của nhà hàng, phản ánh đúng chất lượng của nhà hàng cũng như tạo được ấn tượng tốt cho khách. Tùy theo từng loại thực đơn mà khi xây dựng có những yêu cầu riêng biệt nhà hàng phải tuân thủ nhằm đảm bảo tính thẩm mỹ, tính sáng tạo đồng thời phải mang lại hiệu quả kinh doanh cho nhà hàng cũng như thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Do tính chất như vậy nên khi xây dựng thực đơn cũng cần chú ý đến những nguyên tắc nhất định.

1.3.2 Các kiểu thực đơn

Thực đơn kiểu bảng: là kiểu thực đơn đơn giản nhất, chỉ là tấm bảng được ghi các món ăn mà nhà hàng có phục vụ tại thời điểm ghi, khách hàng có thể nhìn vào bảng để gọi món. Kiểu thực đơn này có từ thời sơ khai, mộc mạc nhưng đến hiện nay vẫn còn sử dụng rộng rãi và phổ biến ở những nhà hàng bình dân, các quán ăn...

Thực đơn kiểu bìa: là thực đơn được in trên một tờ bìa cứng. Có thể in một mặt hoặc hai mặt, có thể chỉ một tờ giấy, một tờ áp phích hoặc nhiều tờ bìa ghép lại với nhau thành hình rẽ quạt... Thực đơn kiểu này sử dụng rất phổ biến cho nhiều loại hình kinh doanh dịch vụ như các quán ăn bình dân, quán café, thực đơn phục vụ tại phòng, thực đơn trên các phương tiện giao thông vận chuyển...

Thực đơn kiểu gấp: trên một tờ bìa cứng được trang trí đẹp, có thể gấp thành hai hoặc ba... có thể gấp ngang hoặc gấp dọc tờ bìa, từ ngoài vào trong nhưng bao giờ cũng chừa một trang bìa ngoài. Thực đơn kiểu này được sử dụng phổ biến trong các nhà hàng từ trung bình đến sang trọng.

Thực đơn kiểu sách: là thực đơn được thiết kế thành từng quyển có bìa cứng ở ngoài trang trí trình bày rất bắt mắt, ấn tượng, những trang bìa phía trong sẽ in tên các món ăn theo các danh mục với trật tự nhất định. Thực đơn kiểu này phổ biến trong những nhà hàng, khách sạn sang trọng.

Mỗi nhà hàng có thể tự chọn cho mình một hoặc vài kiểu thực đơn phù hợp với đối tượng khách, thậm chí nhà hàng có thể sử dụng tất cả kiểu thực đơn khác nhau cho các khu vực khác nhau hoặc cho từng nhóm khách khác nhau. Có nhà hàng sử dụng các dụng cụ ăn để trình bày thực đơn (đĩa, bát...)

1.3.3 Cách trình bày thực đơn

Cảm nhận đầu tiên của khách rất quan trọng, thực đơn là phương tiện giao tiếp đầu tiên của khách với nhà hàng, nhìn vào thực đơn, khách hàng có thể đánh giá được mức chất lượng ban đầu của nhà hàng, do đó, dịch vụ của nhà hàng phụ thuộc nhiều vào cách trình bày và trang trí thực đơn.

- Trang bìa: trang bìa có ấn tượng lớn đến cảm nhận của khách, do đó, cần chú ý trình bày trang bìa thật đẹp, nó phải khác hơn những trang bên trong bằng cách sử dụng độ dày của vật liệu, cách phối hợp màu sắc, cách thể hiện chữ cũng như hình ảnh cần thiết. Nhìn chung nếu là thực đơn kiểu sách thì trang bìa phải dày hơn bằng bìa cứng có thể in hoa văn hoặc bọc nhựa bóng, màu bìa tạo nên cảm giác khác hẳn trang ruột, chữ to, rõ ràng, dễ đọc, không nên dùng chữ hoa cầu kỳ. Nội dung có thể giới thiệu tên của nhà hàng, địa chỉ, số điện thoại, số fax. Hình ảnh nên tập trung vào chủ đề về nhà hàng, có thể là bức ảnh của nhà hàng bằng ảnh chụp hay tranh vẽ, cũng có thể là phong cảnh thiên nhiên tạo cảm giác gần gũi, thoáng mát, thanh bình, không nên in hình ảnh toà nhà cao chọc trời hay hình ảnh có tính bạo lực dễ gây phản cảm cho khách.

- Trang bên trong: nên dành trang đầu để giới thiệu ngắn gọn về nhà hàng hoặc về khẩu vị nổi bật của nhà hàng, ngoài ra có thể giới thiệu về các giấy chứng nhận hoặc bằng khen từ các tổ chức hoặc các giải thưởng.

- Các trang tiếp theo sẽ trình bày danh mục các món ăn, đồ uống theo ba mục: tên món ăn, giá tiền và hình ảnh (nếu có) nếu có hình ảnh món ăn thì để tên món ăn phía bên dưới hoặc bên cạnh hình ảnh, giá để ngoài cùng.

- Các món ăn nên sắp xếp theo từng mục riêng biệt có đề mục rõ ràng bằng kiểu chữ to hơn, đậm và dễ nhìn nhận ra. Các nhóm món ăn này phải sắp xếp theo một trình tự nhất định phù hợp với các chuẩn mực chung. Dòng cuối cùng của mỗi trang thường đưa vào các thông số (nếu có) như: thuế V.A.T., phí phục vụ...

1.3.4 Trình bày món ăn

Mỗi quốc gia có hàng trăm, hàng nghìn món ăn khác nhau, mỗi món ăn có những đặc trưng riêng biệt, không món nào giống món nào, có nhiều món tương tự cách chế biến hoặc loại nguyên liệu nhưng tùy theo khẩu vị và nhu cầu của từng người mà có thể tùy cơ chế biến phù hợp. Tuy nhiên, cùng một lúc không thể đưa hết các món ăn vào bữa ăn cũng như tùy theo khả năng ăn uống và khả năng cung ứng mà nhà hàng có thể chọn một số món tiêu biểu để phục vụ khách. Mỗi bữa ăn cũng chỉ nên đưa vào một số món ngon, bổ, phù hợp với truyền thống văn hoá ẩm thực và các nguyên tắc khoa học về sinh lý dinh dưỡng. Các món ăn phải hết sức chọn lọc, theo một trình tự nhất định, lịch sự, đủ chất dinh dưỡng. Hiện nay, khi nói về trình tự ăn uống thì trên thế giới chú ý nhiều đến 2 khu vực, châu Âu và châu Á, do đó trình tự bữa ăn thông thường được trình bày theo trình tự bữa ăn Âu hoặc bữa ăn Á, hai kiểu ăn này có trình tự khác nhau. Nếu bữa ăn Á mang nặng tính truyền thống, đủ lượng và chất thì món ăn Âu lại nghiêng về chế độ dinh dưỡng cũng như tính hợp lý trong khẩu phần bữa ăn. Cụ thể như sau:

- **Bữa ăn Á: trình tự trong bữa ăn Á bao gồm 4 nhóm:**

o Nhóm 1: các món khai vị: những món ăn nhóm 1 có đặc điểm là nhạt, mùi thơm, vị ngọt của thực phẩm nhằm gây hưng phấn cho khách, thường được trình bày đẹp mắt. Người Việt

thường gọi những món này là món nhắm như gỏi, nem chả, nộm, súp, các món luộc, hấp, quay, nướng...

- Nhóm 2: các món duy trì sự hưng phấn và làm già rượu, đa phần các món này là ninh, tần, hấp, hầm.

- Nhóm 3: các món tạo sự no đủ cho người ăn, bao gồm các món rim, kho, xào, canh, chần, luộc, xôi, cơm, bún...món này thường không thể bỏ qua.

- Nhóm 4: các món tráng miệng, thường là trái cây, chè, mứt, cà phê...

Tuy nhiên tùy theo thực tế từng bữa ăn, tính chất bữa ăn hoặc từng hoàn cảnh nên không nhất thiết bữa ăn phải đúng theo trình tự trên, có thể thêm bớt hoặc thay đổi cơ cấu bữa ăn tùy theo yêu cầu của khách, việc lược bỏ 1, 2 nhóm cũng có thể chấp nhận.

- Bữa ăn Âu: trình tự bữa ăn Âu khá nghiêm ngặt, trình tự món ăn được sắp xếp chuẩn mực và phải đúng theo thứ tự trước sau, trong bữa ăn của người châu Âu bao giờ cũng có đi kèm theo phần uống.

Theo giáo sư Join Fuller trong Moder Restaurant thì trật tự các món ăn Âu được sắp xếp như sau: khai vị, súp, mỳ ý, trứng, thủy hải sản, món thịt nóng nhập bữa, món quay, món nướng, món rau khoai, món nguội salad, món rau, món bánh ngọt, món bánh mặn cuối bữa, tráng miệng và café.

Trình tự bữa ăn Âu có thể chia thành 5 nhóm chính:

- Nhóm 1: các món khai vị và súp, các món khai vị bao gồm những món nổi vị mặn, mùi thơm nồng để kích thích sự ngon miệng của khách.

- Nhóm 2: thành phần chính của bữa ăn, riêng bữa trưa đầu tiên có thể cho món mỳ Ý, trứng, nhóm này gồm 2 loại món chính: Món thủy hải sản: bữa trưa thường có món hấp, rán, nướng, còn bữa tối thường nhúng, trần, rán, nướng, hải sản luôn sử dụng vang trắng uống kèm. Món thịt nóng: có thể là thịt heo, bò, cừu, thịt thú rừng, gia cầm, có thể hấp, áp chảo, om, nấu...

- Nhóm 3: các món quay, nướng: thường dùng thịt gia cầm, chim thú rừng, ăn kèm khoai tây chiên, rau, các loại xà lách...

- Nhóm 4: các món đệm, các món rau, các món mặn cuối bữa

- Nhóm 5: các món tráng miệng, pho mai, bánh ngọt...và trà, café

Bữa ăn Âu hoàn thiện phải đầy đủ 5 nhóm, nhưng trên thực tế, không phải bao giờ cũng nhất thiết phải đủ các nhóm đó, ngoại trừ tiệc long trọng, khách có thể lược bớt một số món còn khoản 3 đến 4 nhóm.

Nếu bữa ăn 3 món thì gồm các món nhóm 1,2,5 hoặc 1,3,5...

Nếu bữa ăn 4 món thì gồm các món nhóm 1,2,4,5 hoặc 1,2,3,5...

Nếu 5 món thì gồm các món thuộc cả 5 nhóm,

Lưu ý: Khi lên thực đơn cần chú ý một số điểm sau:

- Không bao giờ trong 1 bữa ăn có 2 món cùng nguyên liệu chính.

- Trong 1 bữa ăn, không nên trùng phương pháp chế biến, sử dụng cùng loại rượu...

Chương 2. Quản trị quá trình kinh doanh nhà hàng

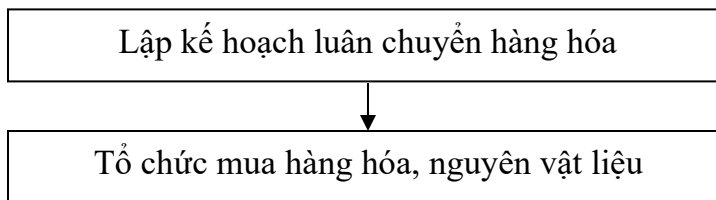
2.1 Quản trị hậu cần kinh doanh trong nhà hàng

2.1.1 Quản trị quá trình mua nguyên vật liệu

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

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

Quản trị quá trình mua nguyên vật liệu bao gồm các khâu:



Khâu 1: Lập kế hoạch mua hàng. Khi xây dựng kế hoạch luân chuyển hàng hóa trong kinh doanh ăn uống, cần thiết phải có những thông số và giới hạn về:

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

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

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

- Số lượng hàng bán ra của nhà hàng (cả thức ăn và đồ uống).
- Số lượng hàng nhập trong kỳ kế hoạch.

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

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

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

- Lưu lượng khách lưu trú tại khách sạn có sử dụng dịch vụ ăn uống tại nhà hàng.
- Lưu lượng khách ăn là người địa phương.
- Ngoài ra có thể dựa vào các hợp đồng mua hàng hóa nguyên vật liệu của các nhà cung ứng cho nhà hàng trong năm trước...

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

Khâu 2: tổ chức mua hàng hóa nguyên vật liệu

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

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

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

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

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

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

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

- o Phẩm chất

- o Loại kiểu

- o Kích cỡ

- o Điều kiện vận chuyển

- o Giá cả...

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

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

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

- o Thỏa thuận điều kiện cung ứng với các nhà cung cấp.
- o Chuẩn bị các bảng kê khai các yêu cầu tiêu chuẩn cung ứng cho từng loại nhóm hàng cần nhập.

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

2.1.2 Quản trị quá trình bảo quản nguyên vật liệu

Nhà quản trị cần yêu cầu nhân viên quản lý kho tuân thủ những quy định của nhà hàng về việc nhập kho, chất, xếp hàng hóa và kiểm tra, bảo quản hàng hóa, nguyên vật liệu. Cụ thể:

- Phân loại hàng hóa, nguyên vật liệu đã nhập.
- Sắp xếp hàng hóa, nguyên vật liệu trong kho một cách hợp lý và thuận tiện.
- Đảm bảo số lượng, chất lượng hàng hóa, nguyên vật liệu khi xuất kho.
- Kiểm tra, cân đối hàng hóa, nguyên vật liệu sau khi xuất kho.
- Thường xuyên kiểm tra nguyên vật liệu, hàng hóa trong kho nhằm phát hiện những hiện tượng xấu như: ẩm mốc, vỡ, hỏng để có phương án khắc phục kịp thời.
- Quản lý chặt chẽ phiếu xuất kho, đảm bảo đúng yêu cầu giao nhận nguyên vật liệu, hàng hóa.

- Bảo quản tốt hàng tồn kho và đảm bảo tỷ lệ hao hụt của từng loại nguyên vật liệu không vượt quá định mức của nhà hàng.

2.2 Quản trị quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm dịch vụ trong nhà hàng

2.2.1 Quản trị quá trình tiếp nhận nguyên vật liệu

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

2.2.2 Quản trị quá trình sơ chế nguyên vật liệu

Nhà quản trị cần chỉ đạo bộ phận sơ chế nguyên liệu quản lý nhằm đảm bảo các yêu cầu sau:

- Làm sạch nguyên liệu để sẵn sàng cho chế biến.
- Phân loại nguyên liệu và sơ chế theo yêu cầu của các món ăn.
- Bố trí, sắp đặt nguyên liệu thuận lợi cho đầu bếp chế biến.
- Vệ sinh sạch sẽ khu vực sơ chế.

2.2.3 Quản trị quá trình chế biến nguyên vật liệu

Nhà quản trị cần đảm bảo môi trường và điều kiện thuận lợi cho đầu bếp khi chế biến sản phẩm, quản lý và giám sát nhân viên chế biến phải đảm bảo những yêu cầu sau:

- Đảm bảo đúng quy trình chế biến món ăn.

- Xếp đặt đơn hàng của khách hợp lý để có thể cùng mức chế biến được số lượng món ăn nhiều nhất nhằm tránh lãng phí thời gian của đầu bếp (đặc biệt trong giờ cao điểm).

- Phân công lao động hợp lý giữa nhân viên và đầu bếp chính, bếp phụ, nhân viên phân phối và trình bày sản phẩm để phục vụ được nhịp nhàng, ăn khớp, tiết kiệm thời gian chờ đợi của khách hàng.

- Đảm bảo an toàn lao động và vệ sinh trong chế biến.

2.2.4 Quản trị quá trình tiêu thụ sản phẩm và hàng chuyển bán

Hàng chuyển bán trong nhà hàng chủ yếu là các loại rượu, bia, nước ngọt, thuốc lá... phục vụ nhu cầu của khách khi ăn uống.

Đối với những loại hàng hóa này, cần trưng bày nhiều loại để khách hàng dễ lựa chọn phù hợp với nhu cầu và khả năng thanh toán của mình. Nhà quản trị cần nghiên cứu nhu cầu và thị hiếu của khách để bổ sung về số lượng, chủng loại một cách phù hợp nhằm tăng sức tiêu thụ và thúc đẩy tiêu dùng các sản phẩm của khách hàng.

2.2.5 Quản trị quá trình dọn dẹp và sẵn sàng phục vụ

Trong quá trình này, nhà quản trị cần phải biết nhiệm vụ của nhân viên phục vụ là phải tạo ra một môi trường, khung cảnh, điều kiện đặc biệt sao cho khách đến nhà hàng ăn uống sẽ có cảm giác thư giãn, vui vẻ, thoải mái nhất. Mục đích của nhà hàng là phải hấp dẫn, thu hút khách đến ăn uống không chỉ bằng chất lượng và sự đa dạng của các món ăn, đồ uống, mà còn bằng bầu không khí dễ chịu, thoải mái và sự phục vụ ân cần chu đáo và nhiệt tình của các nhân viên phục vụ trực tiếp ở đó. Để giảm thiểu những sơ suất có thể xảy ra trong quá trình phục vụ trực tiếp thì cần một sự chuẩn bị kỹ lưỡng để sẵn sàng phục vụ khách.

Nội dung của các công việc dọn dẹp, chuẩn bị phòng ăn là:

- Làm vệ sinh phòng ăn
- Sắp xếp, kê bàn, ghế trong phòng ăn.
- Trải khăn bàn.
- Bày biện bàn ăn.
- Nhân viên phục vụ tự chuẩn bị vệ sinh cá nhân để sẵn sàng đón khách.

Khi mọi việc hoàn tất, nhà quản trị nhất thiết phải kiểm tra thật kỹ lưỡng từng công việc đối với từng nhân viên. Trong trường hợp cần thiết phải tiến hành sát hạch tay nghề của nhân viên, đặc biệt là những nhân viên mới để đảm bảo giảm thiểu các lỗi có thể xảy ra. Bên cạnh đó, công tác tự chuẩn bị của nhân viên phục vụ bàn cũng cần phải được quy định và đòi hỏi phải được duy trì thường xuyên.

Sau khi khách sử dụng dịch vụ, thanh toán và rời khỏi nhà hàng, nhân viên phục vụ phải khẩn trương thu dọn bàn ăn để tiếp tục phục vụ lượt khách tiếp theo.

2.2.6 Quản trị quá trình phục vụ khách hàng

Cần giám sát, kiểm tra về chất lượng sản phẩm trước khi phục vụ khách hàng. Phương pháp chủ yếu là so sánh với món ăn mẫu về số lượng nguyên vật liệu, kỹ thuật chế biến, hình thức sản phẩm... có thể trưng bày một số món ăn mẫu bằng hiện vật hay tranh ảnh để khách hàng dễ lựa chọn và so sánh về chất lượng giá cả.

Nhà quản trị phải kiên quyết không cho bán sản phẩm không đảm bảo yêu cầu về chất lượng và số lượng nguyên liệu so với sản phẩm mẫu, hình thức trình bày kém. Chỉ có như vậy mới hạn chế được sự phàn nàn của khách khi tiêu dùng sản phẩm của nhà hàng.

Bên cạnh đó, cần bố trí nhân viên phục vụ hợp lý để đảm bảo phục vụ khách kịp thời, chu đáo.

Yêu cầu nhân viên phục vụ tuân thủ các quy định về trang phục, phong cách phục vụ và tác phong phục vụ khách hàng.

Chương 3. Quản trị chất lượng sản phẩm – dịch vụ nhà hàng

3.1 Mô hình khoảng cách (lỗ hổng) chất lượng dịch vụ

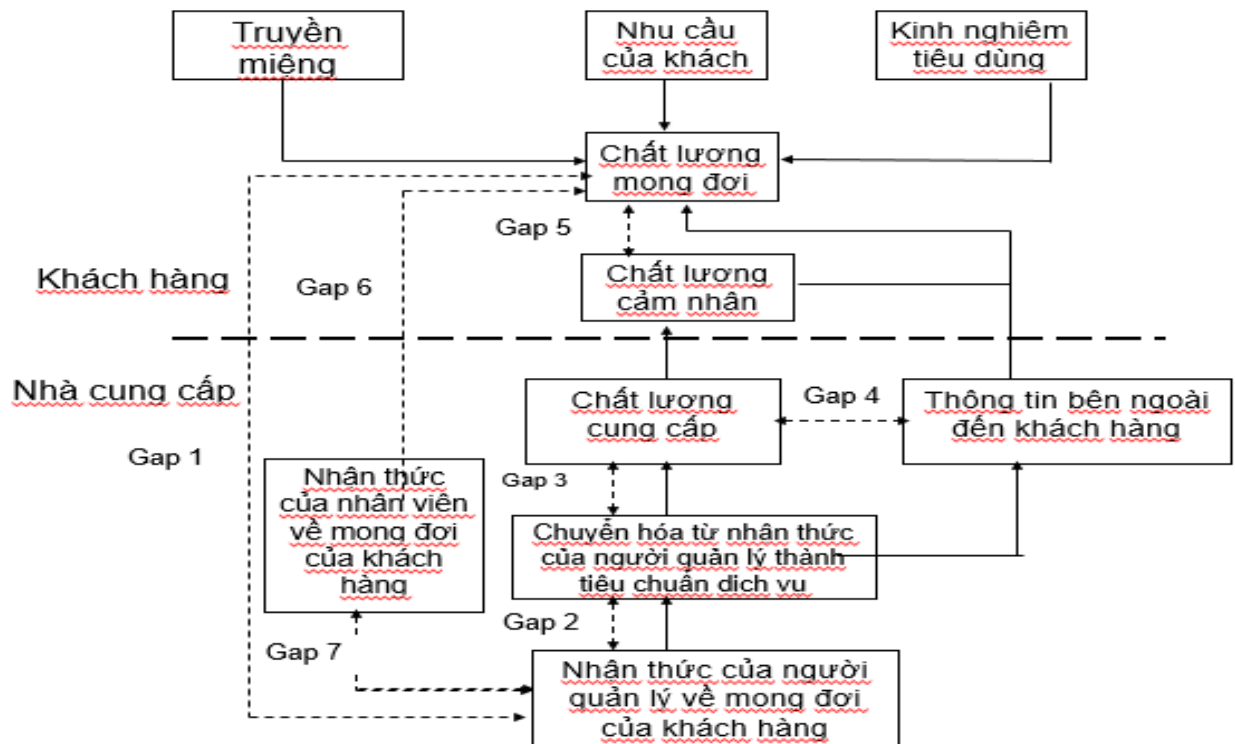
Đối với sản phẩm dịch vụ nói chung và dịch vụ du lịch nói riêng, chúng ta khó có thể đo lường chất lượng dịch vụ bằng những tiêu chí định lượng bởi những đặc điểm riêng biệt của sản phẩm dịch vụ du lịch như tính vô hình, tính không đồng nhất, sản xuất và tiêu dùng đồng thời...

Vì vậy, SERVQUAL và mô hình khoảng cách (lỗ hổng) chất lượng dịch vụ đã được tiếp cận để phân tích chất lượng dịch vụ

Trọng tâm của mô hình này là khoảng cách hay chênh lệch giữa sự mong đợi của khách hàng và sự cảm nhận của họ về dịch vụ. Dựa trên sự chênh lệch này, khách hàng sẽ có cảm giác hài lòng hay không hài lòng về dịch vụ mà họ nhận được.

Theo mô hình này, chất lượng dịch vụ dựa trên khoảng cách giữa sự mong đợi của khách hàng về dịch vụ và sự cảm nhận thực tế khách hàng nhận được sau khi tiêu dùng sản phẩm.

Vì vậy, mục tiêu kinh doanh dịch vụ du lịch là xóa bỏ hoặc ít nhất là thu hẹp khoảng cách này đến mức nhỏ nhất có thể.



Hình 1: Mô hình về khoảng cách chất lượng dịch vụ

Gap 1 (khoảng cách 1): là sai lệch giữa sự mong đợi thật sự của khách hàng (khi họ được biết những thông tin do nhà cung cấp đưa đến, từ những kinh nghiệm tiêu dùng lần trước, từ sự tư vấn của bạn bè, họ hàng và từ chính nhu cầu của bản thân họ) và nhận thức của nhà quản lý về điều đó. Nếu sự sai lệch này lớn tức là nhà quản lý không biết khách hàng mong đợi gì

Gap 2 (khoảng cách 2): là sai lệch giữa sự chuyển hóa từ nhận thức của nhà quản lý về sự mong đợi của khách hàng với tiêu chuẩn dịch vụ do nhà quản lý đề ra. (tiêu chuẩn được cụ thể thành văn bản)

Gap 3 (khoảng cách 3): là sai lệch giữa các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ được thiết lập (văn bản về tiêu chuẩn) với chất lượng dịch vụ thực tế mà nhân viên cung cấp ra thị trường.

Gap 4 (khoảng cách 4): là sai lệch giữa chất lượng dịch vụ thực tế được cung cấp với những thông tin đưa ra bên ngoài.

Gap 5 (khoảng cách 5): là sai lệch giữa chất lượng mong đợi của khách với chất lượng mà họ cảm nhận

Gap 6 (khoảng cách 6): là sai lệch giữa nhận thức của nhân viên về chất lượng mong đợi của khách hàng và chất lượng mong đợi thực sự của họ

Gap 7 (khoảng cách 7): là sai lệch giữa nhận thức của nhà quản lý và nhận thức của nhân viên về chất lượng mong đợi của khách hàng.

3.2 Quản trị Khoảng cách (lỗ hổng) chất lượng dịch vụ trong nhà hàng

Để đảm bảo chất lượng dịch vụ, các công ty cần phát hiện và tìm ra biện pháp nhằm quản trị lỗ hổng chất lượng dịch vụ. Vì lỗ hổng 5 phụ thuộc vào quy mô và chiều của 6 lỗ hổng còn lại nên để làm hẹp lỗ hổng chất lượng dịch vụ cần nghiên cứu các biện pháp để quản trị các lỗ hổng 1, 2, 3, 4, 6, 7

❖ **Quản trị khoảng cách (lỗ hổng) 1.** Để quản trị lỗ hổng 1 cần tập trung vào các thiết kế: Định hướng nghiên cứu Marketing: thông tin đi lên và các tầng quản trị

- Định hướng nghiên cứu marketing: Nghiên cứu Marketing là một phương tiện mấu chốt để hiểu các trông đợi của khách hàng. Qui mô của lỗ hổng 1 phụ thuộc vào lượng nghiên cứu được tiến hành và việc mở rộng các giao dịch hàng ngày giữa các nhà quản trị cấp cao với nhân viên và khách hàng.

- Thông tin đi lên: Bao gồm thông tin chính thức và không chính thức.

Có ba biến số đặc thù ảnh hưởng đến hiệu quả của thông tin đi lên và do đó ảnh hưởng đến qui mô của lỗ hổng 1: Sự mở rộng thông tin của nhà quản trị tới nhân viên, mở rộng đầu vào thông tin cho NVGT và chất lượng giao tiếp giữa các nhà quản trị cấp cao với NVGT.

- Các tầng quản trị: Các tầng quản trị ngăn cản thông tin và sự hiểu biết giữa người gửi và người nhận thông điệp. Càng nhiều tầng quản trị lỗ hổng 1 càng lớn.

=> Như vậy, muốn quản trị lỗ hổng 1 cần mở rộng định hướng nghiên cứu marketing, mở rộng và đảm bảo chất lượng của thông tin đi lên, giảm các tầng quản trị thích hợp.

❖ **Quản trị khoảng cách (lỗ hổng) 2.** Thiết kế để quản trị lỗ hổng 2 gồm có: Cam kết của quản trị đối với chất lượng dịch vụ, thông tin đi lên, thiết lập mục tiêu, tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ và nhận thức về sự khả thi.

- Cam kết của quản trị: Lỗ hổng 2 tồn tại là do thiếu sự cam kết của quản trị đối với chất lượng dịch vụ. Tầm quan trọng đối với những mục tiêu khác như giảm chi phí và lợi nhuận ngắn hạn nhiều khi được coi trọng hơn chất lượng dịch vụ. Do đó, cần có sự thay đổi đặc thù liên quan đến cam kết của quản trị đối với chất lượng dịch vụ hơn là những mục tiêu khác, ví dụ cam kết phân phối các nguồn lực cho chất lượng dịch vụ, nuôi dưỡng các chương trình chất lượng bên trong tổ chức, ...

- Thiết lập mục tiêu: Thiết lập mục tiêu không chỉ cải thiện sự thực hiện của tổ chức mà còn tăng cường sự điều khiển lên toàn bộ tổ chức. Các công ty thành công trong cung cấp chất lượng dịch vụ cao đã chú ý thiết lập các mục tiêu chính thức liên quan đến chất lượng dịch vụ. Điều đó có tác dụng làm giảm quy mô lỗ hổng 2.

- Tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ: Sự chuyển đổi nhận thức của quản trị vào các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ đặc thù phụ thuộc vào mức độ trong đó các nhiệm vụ được tiêu chuẩn hóa. Theo Levitt (1976), tiêu chuẩn hóa trong ngành dịch vụ có thể trong ba dạng: Sự thay thế của công nghệ, cải thiện phương pháp làm việc hoặc cả hai.

- Nhận thức về sự khả thi: Các nhà quản trị cần nhận thức được rằng, tiếp xúc với các trông đợi của khách hàng là có thể làm được. Sự nhận thức của quản trị phù hợp với những trông đợi của khách hàng sẽ làm hẹp lỗ hổng 2.

❖ **Quản trị khoản cách (lỗ hổng) 3.** Lỗ hổng 3 xuất hiện khi các nhân viên không có khả năng hoặc không muốn thực hiện dịch vụ ở mức yêu cầu. Thiết kế để quản trị lỗ hổng 3 gồm có: Công việc nhóm, sự phù hợp công việc của nhân viên, sự phù hợp của công nghệ, điều khiển nhận thức, sự xung đột vai trò và tính mơ hồ về vai trò.

- Công việc nhóm: Giá trị công việc nhóm là các nhân viên và các nhà quản trị cùng được lôi kéo vào mục tiêu chung của tổ chức. Đối với công việc nhóm cần xác định các khía cạnh: Phạm vi tại đó các nhân viên quan sát các nhân viên khác như khách hàng, phạm vi tại đó các nhân viên cảm thấy sự quan tâm của các nhà quản trị đối với họ, phạm vi tại đó các nhân viên cảm thấy đang phối hợp với nhau hơn là cạnh tranh với nhau.

- Sự phù hợp công việc của nhân viên: Nhiều nghiên cứu cho thấy rằng những vấn đề chất lượng dịch vụ thường xuất hiện vì các cá nhân không phù hợp với vị trí của họ. Do các công việc giao tiếp khách hàng có khuynh hướng diễn ra ở cấp thấp của sơ đồ tổ chức công ty nên **các nhân viên** này thường ít được giáo dục và được trả công **thấp** nhất. Vì vậy họ thiếu các kỹ năng giao tiếp và các kỹ năng khác để phục vụ khách hàng có hiệu quả. Sự phù hợp công việc của nhân viên sẽ làm hẹp lỗ hổng 3.

- Sự phù hợp của công nghệ: Sự cung cấp chất lượng dịch vụ cao đồng thời phụ thuộc vào sự phù hợp của các công cụ hoặc công nghệ mà nhân viên sử dụng khi làm việc. Công nghệ và kỹ thuật giúp cho việc cung cấp chất lượng dịch vụ cao.

- Điều khiển nhận thức: Ý niệm điều khiển nhận thức xuất phát từ vấn đề là các phản ứng cá nhân đối với những tình huống căng thẳng phụ thuộc vào việc họ có điều khiển được những tình huống này hay không. Khi các nhân viên tự họ nhận thức được các tình huống gặp phải, họ ít căng thẳng hơn. Mức độ căng thẳng ít hơn sẽ tạo ra sự thực hiện cao hơn.

- Xung đột vai trò: Vai trò tấn công vào mọi vị trí trong một tổ chức biểu thị sự thiết lập các hành vi và các hoạt động do những người giữ vị trí đó thực hiện. Vai trò được xác định thông qua các trông đợi, nhu cầu, các áp lực truyền đạt từ các cá nhân đến các nhân viên (các cá nhân đó có thể là: Các nhà quản trị cấp cao, các nhà tư vấn trực tiếp, khách hàng) những người quan tâm đến các nhân viên thực hiện công việc của họ như thế nào. Khi trông đợi của những người này xung khắc hoặc quá cao, các nhân viên gặp phải xung đột vai trò, họ không *thể thỏa mãn tất cả các nhu cầu của các cá nhân này*. Các NVGT giữ mối liên kết giữa công ty và khách hàng, họ cần thỏa mãn nhu cầu của cả hai phía. Đôi khi, những trông **đợi** của công ty và khách hàng xung đột với nhau, vì thế các công ty cần nhận thức được các xung đột vốn có và loại bỏ nhược điểm của nó làm cho sự thực hiện của nhân viên tốt hơn.

- Sự mơ hồ về vai trò: Khi các nhân viên không có thông tin cần thiết để thực hiện công việc của họ một cách đầy đủ họ sẽ bị mơ hồ về vai trò, hoặc cũng có thể vì các nhân viên không chắc chắn những nhà quản lý trông đợi điều gì từ phía họ và thỏa mãn các trông đợi này như thế nào, hoặc vì họ không biết sự thực hiện của họ sẽ được đánh giá ra sao. Sự thường xuyên, chất lượng, tính chính xác của thông tin đi xuống ảnh hưởng tới sự mơ hồ về vai trò của các nhân viên. Các nhà quản lý càng cung cấp thông tin đều đặn, cụ thể, sự mơ hồ về vai trò của nhân viên càng thấp. Sự đào tạo của tổ chức có thể giúp nhân viên hiểu biết chính xác những điều trông đợi là gì, đặc biệt đào tạo các kỹ năng thông tin, lắng nghe khách hàng để hiểu biết nhu cầu của họ. Những đào tạo như vậy ảnh hưởng tới mức độ nhận thức của nhân viên về sự tin cậy và khả năng, điều này thể làm rõ vai trò của nhân viên hơn.

❖ **Quản trị khoảng cách (lỗ hổng) 4.** Quảng cáo trên thông tin đại chúng và các phương tiện thông tin khác của công ty ảnh hưởng đến các trông đợi của khách hàng. Sự không thống nhất giữa cung cấp và các thông tin bên ngoài có thể ảnh hưởng tới nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ. Thiết kế để quản trị lỗ hổng gồm có: Thông tin theo chiều ngang và khuynh hướng hứa hẹn cao:

- Thông tin theo chiều ngang là các dòng chảy thông tin xuất hiện cả trong và giữa các phòng ban của tổ chức. Mục tiêu cơ bản của thông tin theo chiều ngang là sự phối hợp giữa nhân viên và các phòng ban để qua đó đạt được mục tiêu chung của tổ chức. Một hình thái cơ bản của thông tin theo chiều ngang trong các công ty dịch vụ liên quan đến bộ phận quảng cáo và NVGT. Khi thông tin xuất hiện giữa NVGT và nhân viên quảng cáo có mối quan hệ khăng khít với nhau, ví dụ NVGT cung cấp đầu vào cho bộ phận quảng cáo về điều có thể hứa hẹn trong quảng cáo, khách hàng được định hướng theo NVGT có thể phân phối cái gì. Nếu thông tin không được đưa ra và quảng cáo được phát triển độc lập, NVGT có thể không có khả năng phân phối dịch vụ theo sự tưởng tượng được nêu ra trong quảng cáo. Một khía cạnh quan trọng của thông tin theo chiều ngang là sự phối hợp hoặc hợp nhất của các phòng ban trong công ty để đạt được mục tiêu chiến lược, cần phải phối hợp trong các chính sách và thể chế giữa các phòng ban, giữa các chi nhánh với nhau.

- Khuynh hướng hứa hẹn cao: Dưới áp lực của cạnh tranh, để tạo ra khách hàng mới nhiều công ty đưa ra các hứa hẹn quá cao so với điều kiện đáp ứng thực tế, điều đó làm cho quy mô lỗ hổng 4 càng lớn và ngược lại.

❖ **Quản trị khoảng cách (lỗ hổng) 6:** để quản trị tốt khoảng cách này cần cho nhân viên nghiên cứu và quan sát kỹ các nhu cầu và thông tin của khách hàng thông qua nghiên cứu lý thuyết về sự trông đợi. Sự trông đợi của khách bao gồm bảy loại cơ bản sau:

Sự sẵn sàng: Khách trông đợi dịch vụ có hiệu quả và kịp thời, họ mong muốn các nhu cầu được thỏa mãn càng sớm càng tốt.

Cư xử tao nhã: Khách hy vọng được đối xử một cách có kỹ năng với bản thân và cả tài sản của họ, trông đợi sự gọn gàng và sạch sẽ của những nhân viên mà họ tiếp xúc.

Sự chú ý cá nhân: Khách muốn được đối xử như là một cá nhân duy nhất, chứ không phải là một cái tên trong một danh sách dài.

Sự đồng cảm: Sự đồng cảm là khả năng của một người nhìn ra và cảm nhận được quan điểm của người khác.

Kiến thức nghề nghiệp: Khách trông đợi câu trả lời trung thực và hiểu biết chuyên môn nghề nghiệp. Khi đến ăn uống tại một nhà hàng thì khi bạn hỏi nhân viên về cách chế biến một món ăn nào đó trong thực đơn tại nhà hàng thì bạn mong muốn nhân viên đó sẽ biết và nói được cho bạn công thức chế biến.

❖ Quản trị khoảng cách (lỗ hổng) 7: để quản lý tốt khoảng cách này thì nhà hàng cần tổ chức các cuộc họp hàng tháng, hàng quý giữa các quản lý và nhân viên để nhìn nhận và đánh giá về sự mong đợi và sự thỏa mãn của khách hàng thông qua các hoạt động phục vụ và thông qua các đánh giá của khách hàng, để nhìn nhận chính xác mong đợi của khách hàng thực sự là gì và cả các cấp quản lý và nhân viên đều nhìn nhận đúng.

Tài liệu tham khảo:

1. Hayes, David K, Ninemeier, Jack D., & Milner, Allisha A. (2012), *Foundations of Lodging Management* (2nd Edition). USA: Prentice Hall.
2. Nguyễn Thị Hải Đường (2015), *Quản trị kinh doanh Nhà hàng*, NXB Đà Nẵng, Việt Nam

HIỆU TRƯỞNG
(Duyệt)

TRƯỞNG PHÒNG ĐÀO
TẠO ĐH&SDH

VIỆN ĐT&NC DU LỊCH