

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM



KHOA QUẢN TRỊ

LƯỢC KHẢO LÝ THUYẾT

TÊN ĐỀ TÀI LƯỢC KHẢO:

**ĐÁNH GIÁ SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG VỀ
LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN.**

GVHD: NGUYỄN VĂN HÓA

TÊN SV: NGUYỄN TRỌNG KHANG.

LỚP: CL001 – MSSV: 31181025580

TP. HỒ CHÍ MINH – 08/2021

I

LỜI CẢM ƠN

Đầu tiên, em xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Trường Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh nói chung và các thầy cô trong khoa quản trị - chuyên ngành quản trị chất lượng nói riêng. Đặc biệt, em xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc đến Thầy Nguyễn Văn Hóa đã dạy dỗ, truyền đạt những kiến thức quý báu cho em trong suốt thời gian học tập vừa qua. Nhờ có thầy mà em và các bạn đã có thêm nhiều hiểu biết, nhiều góc nhìn hơn về kinh tế - chính trị và xã hội. Những kiến thức quý báu đó chắc chắn sẽ là hành trang vô cùng hữu ích để chúng em có thể vững bước hơn trên chặng đường sau này.

Cảm ơn những bài giảng vô cùng cuốn hút của thầy, cảm ơn sự hỗ trợ và giúp đỡ của thầy trong suốt quá trình em lên ý tưởng, trình bày và hoàn thiện bài lược khảo. Cảm ơn những chia sẻ, nhận xét của thầy đã giúp em có nhiều góc nhìn hơn, phát triển bài lược khảo của mình tốt hơn.

Em xin chân thành cảm ơn thầy rất nhiều!”

II

NHÂN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

III

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN.....	I
NHẬN XÉT CỦA GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN	II
MỤC LỤC	III
DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU.....	VI
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN.....	3
1. Mục tiêu lược khảo lý thuyết.....	3
1.1. Mục tiêu chung.....	3
1.2. Mục tiêu cụ thể.....	3
2. Phương pháp lược khảo:.....	3
2.1. Phương pháp định tính (narratives):.....	4
2.2. Phương pháp định lượng (meta-analysis):	4
3. Dự kiến kết quả:	4
4. Dữ liệu sử dụng để lược khảo:.....	4
CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN.	6
I. Giai đoạn trước 1900:.....	6
1.1. Những định nghĩa ban đầu quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.....	6
1.2. Những cải tiến ban đầu trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.....	6
II. Giai đoạn từ 1900 đến 1980:.....	7
2.1. Quản trị chất lượng dịch vụ thời kỳ đầu:	7
2.2. Hệ thống đánh giá bằng ngôi sao của tạp chí Tạp chí Forbes Travel (1958).	8
2.3. Hệ thống hotel rating của Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) (1962).....	9
2.4. Những cải tiến đáng chú ý trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn thời kỳ hậu sơ khai.	9
III. Giai đoạn từ 1980 đến 2000:	10
3.1. Sự ra đời của TQM và các học thuyết quản trị chất lượng dịch vụ hiện đại. (1980)	10
3.1.1. Hoàn cảnh chung:.....	10

IV

3.1.2. Bối cảnh ngành khách sạn:.....	12
3.2. Sự ra đời của thang đo SERVQUAL. (1984)	12
3.3. Sự phát triển của thang đo SERVQUAL trong ngành khách sạn.	13
3.5. Những phát triển vượt bậc trong thời kỳ 1980 - 2000	15
IV. Giai đoạn từ 2000 đến nay:	16
4.1. Sự ra đời của LQI (JM Getty & RL Getty, 2003).....	16
4.2. Parayani et al. và mô hình QFD (2010)	17
4.2.1. Lịch sử hình thành:	17
4.2.2. QFD trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn:	18
4.3. Mô hình EFQM (2013)	19
4.4. ISO trong lĩnh vực khách sạn – ISO 21401 (2018).....	20
4.5. Hệ sinh thái (S-D logic) và xu hướng phát triển của quản trị chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn hiện nay.	21
V. Tổng kết:	21
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TRONG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN.	24
I. Những điểm nổi bật của ngành quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.	24
II. Đề xuất dự án nhằm làm tăng sự hài lòng của khách hàng trong quản trị chất lượng dịch vụ	25
2.1. Dự án 1: Áp dụng TQM vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.....	26
2.1.1. Giới thiệu:	26
2.1.2. Cách thực hiện:.....	26
2.2. Dự án 2: Áp dụng thang đo SERVQUAL vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.	26
2.2.1. Giới thiệu:	26
2.2.2. Cách thực hiện:	27
2.3. Dự án 3: Áp dụng hệ sinh thái dịch vụ vào dịch vụ khách sạn.....	28
2.3.1. Giới thiệu:	28
2.3.2. Cách thực hiện:	28
III. Dự án chính:	29
3.1. Mục tiêu:	29
3.2. 5W1H2C5M:	29

3.2.1. Yêu cầu của dự án – 1W (why)	29
3.2.2. Nội dung dự án– 1W (what)	30
3.2.3. Xác định 3W	30
3.2.4. Cách thức thực hiện (How?)	30
3.2.5. Phương pháp kiểm soát (Control).....	31
3.2.6. Phương pháp kiểm tra (Check)	31
3.2.7. Nguồn lực 5M.....	32
3.3. Rủi ro.....	32
TÀI LIỆU THAM KHẢO	33

VI

DANH MỤC CÁC BẢNG BIỂU.

Bảng 1: Mười bốn điểm quản trị chất lượng của EDwards Deming.

Bảng 2: Bảy nguyên tắc chất lượng của TQM.

DANH MỤC HÌNH.

Hình 1: Chín thành tố của mô hình EFQM (2013)

MỞ ĐẦU

Từ những thập niên đầu hình thành thì chất lượng được xem là một khía cạnh quan trọng mà bất kỳ một doanh nghiệp, một tổ chức kinh doanh nào muốn tồn tại và phát triển phải chú ý đến trong đó có quản trị chất lượng dịch vụ. Những người tiên phong đi đầu trong lĩnh vực chất lượng như EDwards Deming rồi đến Feigenbaum, Juran, Ishikawa, Crosby, Parasuraman,... trong thời gian đó quản trị chất lượng nói chung và quản trị chất lượng dịch vụ nói riêng đã có một thời hoàng kim phát triển rực rỡ trong những giai đoạn đầu. Và về sau này thì từ những khái niệm sơ khai đó, các nhà quản trị chất lượng dịch vụ đã phát triển thêm nhiều khía cạnh, góc nhìn khác mà cốt lõi vẫn là những tinh hoa của một thời kỳ đã qua.

Song song với sự phát triển rực rỡ đó, các ngành khác trong thời kỳ đó cũng có những biến chuyển mạnh mẽ và rõ rệt, từ thương mại, vận tải, y tế, giáo dục,... và đặc biệt là ngành khách sạn. Chất lượng dịch vụ phục vụ khách được coi là cực kỳ quan trọng trong việc cung cấp lợi thế cạnh tranh trong ngành, vì thế không quá khó hiểu khi ngành khách sạn là một trong những ngành có những chuyển biến quan trọng song hành trong suốt thời kỳ phát triển của ngành quản trị chất lượng dịch vụ.

Chất lượng dịch vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng và ảnh hưởng gián tiếp đến lòng trung thành của khách hàng (Al Khattab và Aldehayyat, 2011). Nhiều thang đo và chỉ số khác nhau để đo lường chất lượng dịch vụ như mô hình Chất lượng kỹ thuật và chức năng (Gronroos, 1984), SERVQUAL (Parasuraman và cộng sự, 1985, 1988), Mô hình tổng hợp chất lượng dịch vụ (Brogowicz và cộng sự, 1990); SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992), Antecedents và mô hình hòa giải (Dabholkar và cộng sự, 2000) đã được phát triển và sử dụng rộng rãi bởi các học giả và các nhà thực hành. Trong số đó, SERVQUAL thường được coi là ứng dụng phổ biến nhất trong nhiều nghiên cứu thực nghiệm trên các ngành dịch vụ khác nhau và ở nhiều quốc gia. Và mô hình này cũng được xem là nền tảng cơ bản cho các phát triển của những mô hình sau này trong ngành khách sạn. Từ những tiền đề trên thì các nhà quản trị chất lượng dịch vụ ngành khách

sạn cũng dần nhận ra mục tiêu chính của quản trị chất lượng dịch vụ chính là làm hài lòng khách hàng.

Nếu khách hàng rất hài lòng (hoặc vui mừng) thì khách hàng có nhiều khả năng quay trở lại và giới thiệu khách sạn cho nhiều người cùng biết. Còn nếu rất không hài lòng (hoặc bức bối) thì khách hàng có khả năng sẽ lan truyền những lời truyền miệng tiêu cực không chỉ làm xấu hình ảnh và danh tiếng của khách sạn mà còn làm giảm doanh thu của khách sạn do cản trở khách hàng tiềm năng. Vì thế việc làm hài lòng các vị “thượng đế” là yếu tố quan trọng nhất mà hầu hết các khách sạn đều hướng tới.

Ngày nay, các khách sạn phải đầu tư một lượng lớn nguồn lực để làm hài lòng khách hàng của họ. Vì sự hài lòng của khách hàng tạo thành một thước đo quan trọng để đánh giá hoạt động của khách sạn, nên sự đánh giá sâu sắc về các yếu tố góp phần tạo nên sự hài lòng và không hài lòng của khách hàng là điều quan trọng đối với các nhà quản trị khách sạn. Vì thế mục đích chủ yếu của bài lược khảo ***“Đánh giá sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn”*** chủ yếu tập trung nghiên cứu khía cạnh hình thành và phát triển của các quan điểm quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn, từ đó tìm ra những điểm chưa phù hợp còn tồn đọng đến ngày nay.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN

1. Mục tiêu lược khảo lý thuyết.

1.1. Mục tiêu chung.

Lược khảo lý thuyết về “Đánh giá sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn”. Nhằm để giúp cho người đọc có cái nhìn tổng quan về lý thuyết quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn. Từ đó làm rõ những mặt mạnh và hạn chế của các lý thuyết trong từng thời kỳ. Phát hiện và đề xuất hướng giải quyết/phát triển cho vấn đề trong tương lai trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

1.2. Mục tiêu cụ thể.

Mục tiêu 1: Lược khảo các học thuyết quản trị chất lượng ảnh hưởng đến quá trình phát triển của các lý thuyết quản trị chất lượng dịch vụ gắn liền với ngành khách sạn.

Mục tiêu 2: Các yếu tố ảnh hưởng đến đánh giá sự hài lòng của khách hàng trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn qua các thời kỳ phát triển của các học thuyết quản trị chất lượng dịch vụ.

Mục tiêu 3: Xác định những điểm phù hợp và điểm chưa phù hợp của các lý thuyết quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn trong từng thời kỳ.

Mục tiêu 4: Phát hiện ra vấn đề nổi bật mà ngành khách sạn đang còn tồn đọng. Đề xuất hướng giải quyết/phát triển cho tương lai.

2. Phương pháp lược khảo:

Phương pháp lược khảo chủ yếu là ***đánh giá lịch sử (Historical Review)***, nghiên cứu về sự phát triển của các học thuyết quản trị chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn từ khi hình thành đến ngày hôm nay (tập trung chủ yếu từ 1900 đến nay).

Bài lược khảo chủ yếu sẽ lược khảo các khái niệm, lý thuyết, mô hình quản trị chất lượng trong từng giai đoạn phát triển nổi bật của quản trị chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng trong ngành khách sạn. Tìm ra nền tảng chủ yếu cho các triết lý quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn ngày nay, từ đó đưa ra định hướng phát triển cho tương lai trong ngành khách sạn.

Dựa trên hai phương pháp thu thập thông tin chủ yếu là:

2.1. Phương pháp định tính (narratives):

- Dựa trên cơ sở tổng hợp lý thuyết về quản trị chất lượng, các học thuyết về quản trị chất lượng, chất lượng dịch vụ, sự hài lòng, các lý thuyết về khách sạn. Thông qua các nghiên cứu trên xây dựng các cột mốc thời gian phát triển nổi bật của từng lý thuyết quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn. Tiến hành lược khảo từng thời kỳ.

- Tổng quan một số nghiên cứu, bài báo, bài nghiên cứu trong và ngoài nước về đánh giá sự hài lòng của khách hàng về chất lượng dịch vụ khách sạn.

2.2. Phương pháp định lượng (meta-analysis):

- Phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá và so sánh mức độ ảnh hưởng của từng lý thuyết (trong từng thời kỳ) ảnh hưởng như thế nào đến quan điểm về sự hài lòng của khách hàng khi sử dụng dịch vụ khách sạn.

- So sánh và đưa ra những điểm phù hợp hoặc chưa phù hợp ở từng thời kỳ đó nhằm dẫn đến những sự phát triển về các quan điểm quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn sau này.

3. Dự kiến kết quả:

Kết quả 1: Hiểu được quá trình phát triển về quản trị chất lượng dịch vụ thông qua các giai đoạn. Song song với đó là quá trình ứng dụng các học thuyết quản trị chất lượng dịch vụ vào ngành khách sạn.

Kết quả 2: Làm nổi bật cách các nhà quản trị đã áp dụng để đánh giá và làm tăng sự hài lòng của khách hàng trong dịch vụ khách sạn trong từng thời kỳ phát triển của các học thuyết quản trị chất lượng dịch vụ.

Kết quả 3: Đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu của từng thời kỳ, những cơ sở dẫn đến sự phát triển, đổi mới của tư duy quản trị chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn.

4. Dữ liệu sử dụng để lược khảo:

Dữ liệu thứ cấp bao gồm các bài báo khoa học, báo cáo khoa học, tài liệu giáo trình liên quan đến quản trị, quản trị chất lượng, chất lượng dịch vụ, đo lường sự hài lòng và các tài liệu khoa học liên quan đến đánh giá sự hài lòng trong ngành khách sạn.

5. Tổng quan nội dung:

Bài lược khảo này là một tổng quan lịch sử về sự phát triển của ngành quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn hướng đến mục đích làm hài lòng khách hàng.

Tài liệu sử dụng phân tích nội dung của các bài báo sử dụng trong bài lược khảo được xuất bản từ thế kỷ 20 cho đến thập kỷ thứ hai của thế kỷ 21 để chứa đựng và tóm tắt sự phát triển và tiến hóa của quản trị chất lượng dịch vụ và chuyển đổi mô hình quản trị chất lượng dịch vụ qua các thời đại, đi từ tổng quan của ngành quản trị chất lượng đến cụ thể vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

Các tài liệu được chọn lọc theo thứ tự lịch sử từ đầu thế kỷ 20 đến nay chiếm ưu thế trong các trích dẫn. Lịch sử của các sự kiện, suy nghĩ, điều tra, ý tưởng, nghiên cứu khái niệm, nghiên cứu thực nghiệm, điều tra phê bình, liên quan đến chất lượng dịch vụ, tiếp thị và quản lý, được xác định. Tài liệu trong nghiên cứu này bao gồm các bài báo nghiên cứu, sách và một số luận văn.

Bài lược khảo sẽ chia làm bốn giai đoạn:

- Giai đoạn trước năm 1900: đây là giai đoạn đầu các khái niệm quản trị chất lượng dịch vụ dần hình thành, cũng là giai đoạn ngành khách sạn đi vào thời kỳ phát triển.
- Giai đoạn từ năm 1900 đến 1980: Đây là giai đoạn các hệ thống quản trị chất lượng trong ngành khách sạn vẫn còn có nhiều thay đổi và không thống nhất. Các công cụ quản trị của ngành chất lượng cũng dần hình thành.
- Giai đoạn từ năm 1980 đến 2000: là giai đoạn phát triển cực thịnh của các mô hình quản trị chất lượng dịch vụ đại diện là SERVQUAL (1984); về sau thì các nhà quản trị chất lượng đã áp dụng và cải tiến mô hình này vào ngành khách sạn.
- Giai đoạn từ năm 2000 đến nay: đây là giai đoạn phát triển của thời đại mới, thời đại đưa các chỉ tiêu, tiêu chuẩn, các bộ quy tắc,... vào ngành khách sạn. Trong ngành cũng chứng kiến sự thay đổi nổi bật về khía cạnh số hóa hệ thống quản trị, S-D logic được áp dụng vào nhằm làm tăng thêm tính tham gia của khách hàng để tạo ra giá trị.

Ở mỗi thời kỳ phát triển, ngành quản trị chất lượng cũng có những thay đổi rõ rệt (sẽ trình bày ở phần sau), tuy nhiên những mô hình cốt lõi, những tư tưởng của cha đẻ ngành quản trị chất lượng (như: Deming, Juran, Feigenbaum và Ishikawa) vẫn được duy trì và phát triển cho đến tận ngày nay.

CHƯƠNG 2: ĐÁNH GIÁ SỰ HÀI LÒNG CỦA KHÁCH HÀNG VỀ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN.

I. Giai đoạn trước 1900:

1.1. Những định nghĩa ban đầu quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

Năm 1794, khách sạn đầu tiên trên thế giới được xây dựng tại New York với quy mô 73 phòng. Thời kỳ này khách sạn ra đời chỉ nhằm để phục vụ nhu cầu ăn ở của những người Anh sang Mỹ. Vì thế chất lượng dịch vụ trong thời kỳ này dường như vẫn chưa được chú ý đến.

Đến những năm 1800, Mỹ là nước đi đầu thế giới trong ngành khách sạn – nhà hàng với khả năng phát triển ngành dịch vụ khách sạn một cách có hệ thống. Hàng loạt khách sạn bắt đầu ra đời từ đây và đồng thời vấn đề về quản trị khách sạn ngày càng được chú ý.

Về quản trị chất lượng thì trước cuộc Cách mạng Công nghiệp, thông thường ta tạo ra sản phẩm/dịch vụ chủ yếu phục vụ những người ở địa phương hoặc khu vực lân cận, vì thế quản trị chất lượng chủ yếu là do người tạo ra sản phẩm/dịch vụ chịu trách nhiệm, bên cạnh đó chất lượng sản phẩm/dịch vụ còn mang đậm tính phong tục tập quán từ các địa phương.

Sản phẩm/dịch vụ lúc bấy giờ mang tính chất ít phức tạp và cá nhân là chủ yếu. Khi một người/khách sạn nào đó tạo ra một sản phẩm/dịch vụ tốt thì họ sẽ được nhiều người biết đến thông qua quảng cáo truyền miệng. Chất lượng lúc bấy giờ là đáp ứng nhu cầu của khách hàng - là điều rất quan trọng trong những ngày đó.

1.2. Những cải tiến ban đầu trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

Nhưng dần về sau thì các nhà quản trị chất lượng phát hiện ra rằng, chỉ cần tập trung vào một vài mục tiêu nào đó là có thể giữ chân và thu hút được khách hàng đến với khách sạn của mình thường xuyên hơn.

Giai đoạn này kết thúc khi các nhà quản trị bắt đầu đi vào thống kê một số điểm mà khách hàng quan tâm, và khách sạn sẽ bắt đầu áp dụng để thu hút khách hàng của mình, tạo lợi thế cạnh tranh hơn các khách sạn khác trong cùng khu vực cũng như cùng ngành. Đồng thời, công tác đánh giá và kiểm tra chất lượng cũng chuyển dần sang hoạt động kiểm soát của các tổ trưởng. Lúc này, hoạt động đánh giá và kiểm tra đã được triển khai trên diện rộng hơn và thậm chí đã được tiến hành một cách toàn diện. Thời kỳ này để đánh giá chất lượng của một sản phẩm hay dịch vụ người ta thường đánh giá thành quả có được thay vì cả một quá trình lâu dài. Tuy nhiên nó lại gặp phải một vấn đề đó chính là chỉ quan tâm đến đầu ra mà không quan tâm nhiều đến toàn bộ quy trình.

II. Giai đoạn từ 1900 đến 1980:

2.1. Quản trị chất lượng dịch vụ thời kỳ đầu:

Những khái niệm về Chất lượng dịch vụ hiện đại ban đầu bắt nguồn từ những năm bốn mươi và năm mươi ở Mỹ và Nhật Bản do Deming, Juran, Feigenbaum và Ishikawa đi đầu.

Vào những năm 40, EDwards Deming, người đã đi đầu trong lĩnh vực chất lượng. Deming đề xuất kế hoạch mười bốn điểm (*bảng 1*) cho việc quản trị để đạt được chất lượng dịch vụ thành công. Ông chủ trương dùng thống kê để đánh giá các thành quả trong tất cả các khâu thay vì chỉ quan tâm đến kết quả đạt được. E.D. Deming đã dùng các chỉ số thống kê để đánh giá từng quá trình một để tiến hành đánh giá chất lượng của một dịch vụ hay một sản phẩm. Cách tiếp cận của ông đối với vấn đề chất lượng là “cần giảm độ biến động bằng cải tiến liên tục chứ không phải bằng thanh tra ồ ạt”. Và đây cũng là nền tảng cho các phát triển và nghiên cứu về sau của các nhà quản trị chất lượng. Ở giai đoạn này thì EDwards Deming chủ yếu chỉ tập trung vào quy trình và các con số thống kê mà bỏ qua một yếu tố vô cùng quan trọng đó chính là con người. Và đây cũng chính là yếu tố then chốt nền tảng cho ngành chất lượng dịch vụ sau này. Đây được xem là giai đoạn mà các doanh nghiệp đi theo hướng tiêu chuẩn hóa hàng loạt, mô phỏng theo các doanh nghiệp thành công trên thế giới.

1. Tạo ra mục tiêu thường trực về cải tiến.	8. Loại trừ sự lo sợ.
2. Áp dụng triết lý mới.	9. Phá bỏ các rào cản giữa các bộ phận chức năng.
3. Chấm dứt việc dựa vào kiểm tra.	10. Loại bỏ các câu khẩu hiệu chung chung.
4. Sử dụng một nhà cung cấp cho mỗi hạng mục.	11. Loại bỏ việc quản trị theo mục tiêu.
5. Cải tiến thường xuyên và liên tục.	12. Loại bỏ rào cản với sự tự hào về thực hiện công việc.
6. Sử dụng đào tạo trên công việc.	13. Thực hiện giáo dục và tự cải tiến.
7. Triển khai sự lãnh đạo.	14. Hãy làm cho “sự chuyển hóa” trở thành công việc của mỗi người.

Bảng 1: Mười bốn điểm quản trị chất lượng của EDwards Deming.

Trong ngành khách sạn, nhằm thỏa mãn và đáp ứng những nhu cầu ngày càng cao của khách hàng, các khách sạn ngày càng quan tâm nhiều hơn đến việc mang đến chất lượng dịch vụ cao nhằm giữ chân và thu hút khách hàng. Cộng với xu hướng đang lên của quản trị chất lượng dịch vụ lúc bấy giờ thì ngành khách sạn là một trong những ngành tiên phong áp dụng quản trị chất lượng dịch vụ.

2.2. Hệ thống đánh giá bằng ngôi sao của tạp chí Tạp chí Forbes Travel (1958).

Khi đó các nhà quản trị đã đưa ra rất nhiều tiêu chí để có thể định hình được chất lượng và những yếu tố làm hài lòng khách hàng, tuy nhiên những yếu tố này vẫn còn mang tính tự phát và cá nhân hóa cho từng khách sạn từng địa phương. Để giải quyết vấn đề này thì năm 1950 tạp chí Forbes Travel, tiền thân là Mobil Travel, đã đưa ra hệ thống đánh giá khách sạn bằng ngôi sao đầu tiên trên thế giới.

Theo đó các khách sạn phải đáp ứng đủ các tiêu chí của tạp chí Forbes Travel thì mới nhận được sự công nhận của họ và có tên mình trên tạp chí, xem như là một trong những công cụ đánh giá chất lượng khách sạn uy tín nhất thuở sơ khai.

Một thời gian sau, hàng loạt các tạp chí, tổ chức khác cũng đưa ra cho mình những bộ quy tắc, tiêu chí riêng để đánh giá một khách sạn, dẫn đến tình trạng có hàng trăm hệ thống khác nhau và khách hàng không biết nên tin tưởng vào hệ thống nào, từ đó dẫn đến việc mất lòng tin của khách hàng vào các hệ thống đánh giá chất lượng khách sạn.

2.3. Hệ thống hotel rating của Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) (1962)

Nhưng đến năm 1962, Tổ chức Du lịch Thế giới (World Tourism Organisation, WTO) đã bước đầu tiến hành để xây dựng lên một hệ thống xếp hạng khách sạn được công nhận trên toàn cầu. Đây được xem là một hệ thống toàn diện, chuẩn xác và có độ tin cậy cao nhất lúc bấy giờ. Chính vì thế mà hệ thống này đã được áp dụng một cách nhanh chóng và rộng rãi trên toàn thế giới, nhưng tùy vào điều kiện địa phương mà các khách sạn sẽ có những tùy biến sao cho phù hợp.

Sự xuất hiện của hệ thống đánh giá này đã phần nào xây dựng lại lòng tin cho khách hàng cũng như là thước đo tốt nhất để tất cả các khách sạn trên thế giới có thể dựa trên đó mà điều chỉnh chất lượng dịch vụ của mình sao cho phù hợp.

Hệ thống này chủ yếu dựa trên 5 tiêu chí để xếp loại khách sạn từ 1 đến 5 sao: 1. Vị trí, kiến trúc; 2. Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ; 3. Dịch vụ và mức độ phục vụ; 4. Nhân viên phục vụ; 5. Vệ sinh;

2.4. Những cải tiến đáng chú ý trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn thời kỳ hậu sơ khai.

Vào năm 1961 thì Feigenbaum đưa ra khái niệm về quản trị chất lượng toàn diện (Total Quality Management – TQM) mới ra đời đánh dấu một bước ngoặt lớn cho ngành chất lượng nói chung và chất lượng dịch vụ nói riêng. Chính vào lúc này, quản trị chất

lượng đã có một bước chuyển đổi lớn từ đánh giá một cách riêng lẻ và thiếu hệ thống sang đánh giá một cách bày bản và có quy trình.

Nổi bật trong thời kỳ này chính là năm 1964, người đi tiên phong trong việc bổ sung thêm khía cạnh của con người vào đánh giá chất lượng dịch vụ chính là Joseph M. Juran, theo ông thì trên 80% những sai hỏng về chất lượng là do người quản trị gây ra, do công nhân chỉ dưới 20%. Theo Juran (1992), cải tiến chất lượng có thể được tìm kiếm bằng cách làm việc theo quy trình như lập kế hoạch, kiểm soát và cải tiến (bộ ba chất lượng) và mười bước để cải tiến chất lượng.

Trong ngành khách sạn, tuy đã có được một hệ thống đánh giá chuẩn chẵn, nhưng về cơ bản hệ thống đó chỉ mang đến góc nhìn khách quan và tổng quát trong toàn ngành, còn đi vào sâu hơn, phân khúc nhỏ hơn như quốc gia, địa phương,... thì hệ thống đánh giá lại thể hiện nhiều yếu kém. Nhưng nhìn lại bức tranh toàn cảnh của quản trị chất lượng thì lúc bấy giờ TQM đã ra đời, đánh dấu một bước chuyển mình mới trong ngành khách sạn. Và cũng xem như là kết thúc một thời kỳ phụ thuộc vào những hệ thống đánh giá bên ngoài, bước vào kỷ nguyên chạy đua cải tiến chất lượng và củng cố nội lực bên trong của từng khách sạn - kỷ nguyên quản trị chất lượng toàn diện.

III. Giai đoạn từ 1980 đến 2000:

3.1. Sự ra đời của TQM và các học thuyết quản trị chất lượng dịch vụ hiện đại. (1980)

3.1.1. Hoàn cảnh chung:

Vào đầu những năm 1920, nguồn gốc của phong trào TQM bắt đầu khi Shewhart đưa ra khái niệm Kiểm soát quy trình thống kê (SPC) để giám sát chất lượng trong sản xuất hàng loạt lần đầu tiên (Shewhart, 1931). Tiếp theo là việc áp dụng các phương pháp Kiểm soát Thống kê (SC) tại Công ty Điện thoại Bell vào năm 1926.

Vào đầu những năm 1950, Deming giới thiệu một hệ thống quản trị toàn diện “Mô hình quản trị kiểu Nhật Bản”. Feigenbaum, người đã làm việc với những người Nhật Bản

như Deming và Juran, vào năm 1961 đã giới thiệu Kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC), tiền thân của TQM được biết đến như ngày nay. Tuy nhiên, nhiều khía cạnh đã hình thành TQM đã được phát triển trước đó trong những năm 1950 đến 1970. Sau đó, vào năm 1985, thuật ngữ TQM lần đầu tiên xuất hiện khi Bộ Tư lệnh Hệ thống Phòng không Hải quân đặt tên là cách tiếp cận quản trị kiểu Nhật (TQM).

Ngày nay, có rất nhiều định nghĩa về TQM đã được đưa ra bởi các nhà nghiên cứu chất lượng. Rất khó để đưa ra một định nghĩa chung duy nhất về TQM. Berry (1991) đã định nghĩa TQM là sự tập trung toàn diện của công ty vào việc đáp ứng và vượt quá mong đợi của khách hàng và giảm đáng kể chi phí do chất lượng kém bằng cách áp dụng một hệ thống quản trị mới và văn hóa doanh nghiệp. Kanji (2002) đã định nghĩa TQM là một triết lý quản trị nhằm thúc đẩy một nền văn hóa tổ chức cam kết làm hài lòng khách hàng thông qua cải tiến liên tục. Một định nghĩa tương tự được đưa ra bởi Antony et al. (2002: p.551), người coi TQM là “một triết lý quản trị tích hợp nhằm mục đích liên tục cải thiện hiệu suất của sản phẩm, quy trình và dịch vụ để đạt được và vượt quá mong đợi của khách hàng”.

Tóm lại, hầu hết các định nghĩa về TQM đều tập trung xem xét TQM như là một triết lý quản trị nhằm thúc đẩy một nền văn hóa tổ chức, cam kết làm hài lòng khách hàng trong suốt quá trình cải tiến liên tục thông qua 7 nguyên tắc chất lượng:

1. Chất lượng định hướng vào khách hàng.	5. Hành động dựa trên sự kiện.
2. Lãnh đạo và cam kết của lãnh đạo.	6. Sự tham gia của toàn thể nhân viên.
3. Cải tiến liên tục.	7. Văn hóa TQM.
4. Cung ứng nhanh.	

Bảng 2: Bảy nguyên tắc chất lượng của TQM.

Kể từ đầu những năm 1980, nhiều nghiên cứu có chứng minh cái đó chất lượng dịch vụ nâng cao có tác dụng tích cực trong quá trình ra quyết định của khách hàng (Gummesson, 1991; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, 1990). Cụ thể hơn, việc cung cấp các dịch vụ chất lượng cao cho người tiêu dùng thúc đẩy lòng trung thành và sự hài lòng của khách hàng, do đó, nâng cao tính chuyên nghiệp của nhà cung cấp dịch vụ (Anderson & Sullivan, 1993; Dagger, Sweeney, & Johnson, 2007; Fornell, 1992).

3.1.2. Bối cảnh ngành khách sạn:

Trong ngành khách sạn, chất lượng dịch vụ nhận được nhiều sự quan tâm từ cả các nhà nghiên cứu và các nhà thực hành vì tác động tích cực của nó đối với hiệu suất tài chính, sự hài lòng của khách hàng và giữ chân (Akbaba, 2006; Ghobadian, Speller, & Jones, 1994; Gržinić, 2007; Martinez Caro & Roemer, 2006; Tam, 2000).

TQM lần đầu tiên được sử dụng trong ngành khách sạn khi Đảm bảo chất lượng (QA) được giới thiệu vào những năm 1980 (Hall, 1990). Cụ thể, việc thực hiện quản trị chất lượng trong ngành khách sạn bắt đầu từ năm 1982 khi ngành khách sạn Hoa Kỳ triển khai Hệ thống QA và đạt được kết quả xuất sắc.

Từ sau sự thành công của Hoa Kỳ thì chất lượng có một tầm quan trọng lớn trong ngành khách sạn. Tuy nhiên, lúc bấy giờ ít khách sạn đã nghe nói về TQM, và do đó vẫn còn thiếu tài liệu về TQM trong các khách sạn. Trong những thập kỷ qua, nhiều tổ chức khách sạn đã thể hiện sự quan tâm nhiều hơn đến khái niệm TQM. Khi kỳ vọng của khách hàng và khách hàng tiềm năng ngày càng tăng, các tổ chức khách sạn đã nhận thấy việc thực hiện chất lượng là một thành phần cạnh tranh quan trọng trên thị trường toàn cầu.

Điểm mạnh của TQM nằm ở các nguyên tắc mà nó đặt ra để làm thế nào để đưa triết lý quản trị chất lượng vào khách sạn một cách có tổ chức nhất. Nhưng điểm yếu của nó là nhu cầu để giải thích cụ thể, rõ ràng cho từng doanh nghiệp cụ thể và phạm vi tiếp cận của TQM rất rộng sinh ra nhiều vấn đề trong lúc thực hiện. Tuy nhiên đến tận ngày nay thì TQM vẫn là một trong những công cụ hữu hiệu mà các khách sạn áp dụng vào để mang lại sự hài lòng cho khách hàng của mình.

3.2. Sự ra đời của thang đo SERVQUAL. (1984)

Karatepe, Yavas và Babakus, (2005) chỉ ra rằng chất lượng dịch vụ không thể được đo lường một cách khách quan do tính trừu tượng và khó nắm bắt của nó. Do đó, các tổ chức thường dựa vào cảm nhận của khách hàng để đánh giá sự hài lòng và chất lượng dịch vụ của mình, từ đó đưa ra các chiến lược khắc phục phù hợp hơn.

Nền tảng của quản trị chất lượng dịch vụ chủ yếu bắt nguồn từ hai mô hình đa chiều:

(1) SERVQUAL, đại diện cho tư tưởng Bắc Mỹ (Parasuraman et al., Năm 1985): đề cập đến khoảng cách tồn tại giữa kỳ vọng của khách và hiệu quả cảm nhận.

(2) Mô hình Châu Âu - Bắc Âu (Gronroos, 1984; Lehtinen và Lehtinen, 1991): phân biệt chất lượng kỹ thuật (được mô tả trong mô hình SERVQUAL) với chất lượng chức năng.

Trong giai đoạn đầu của sự phát triển trong tiếp thị và quản trị dịch vụ, các nhà nghiên cứu tin rằng nhận thức về chất lượng dịch vụ của khách hàng nên được đo lường dựa trên sự so sánh giữa hiệu suất mong đợi và cảm nhận của khách hàng. Và thang đo SERVQUAL đã ra đời bao gồm 22 hạng mục quy mô, được áp dụng trong các dịch vụ như chăm sóc sức khỏe, ngân hàng, viễn thông, giáo dục đại học, hàng không, du lịch và khách sạn. Các mục được nhóm thành năm loại, như sau:

- | | |
|--------------------------|-----------------|
| (1) các yếu tố hữu hình; | (2) độ tin cậy; |
| (3) khả năng đáp ứng; | (4) đảm bảo; và |
| (5) sự đồng cảm. | |

Công cụ SERVQUAL Parasuraman và cộng sự (1985) ban đầu được thiết kế để đánh giá sự khác biệt giữa kỳ vọng về chất lượng và dịch vụ cảm nhận bằng cách tập trung vào các khía cạnh: mối liên hệ, độ tin cậy, khả năng đáp ứng, sự đảm bảo và sự đồng cảm. Sau đó, một số lượng lớn các nghiên cứu về khách sạn đã áp dụng công cụ SERVQUAL toàn chiều để đánh giá chất lượng dịch vụ (Akbaba, 2006; Armstrong và cộng sự, 1997; Blešić, Tešanović, & Psodorov, 2011; Gabbie & O'Neill, 1997; Gržinić, 2007; Juwaheer, 2004; Markovic & Raspor, 2010; Mey, Akbar, & Fie, 2006; Ramsaran Fowdar, 2007; Renganathan, 2011; Saleh & Ryan, 1991).

3.3. Sự phát triển của thang đo SERVQUAL trong ngành khách sạn.

Sau đó, một số nghiên cứu cho thấy rằng thang đo SERVQUAL không phải là tổng quát vì các yếu tố quyết định đến chất lượng dịch vụ rõ ràng phụ thuộc vào từng loại hình dịch vụ cụ thể (Carman, 1990; Babakus và Boller, 1992).

Từ lúc đó đã có nhiều nghiên cứu khác nhau đã ra đời nhằm đánh giá lại tính hợp lệ của mô thang đo SERVQUAL trong ngành dịch vụ khách sạn (Wilkins et al., 2007).

Mở đầu cho xu hướng này chính là vào năm 1990, Knutson et al. (1990) đã phát triển thang đo dành riêng cho ngành khách sạn dựa trên việc sửa đổi và bổ sung 22 mục trong thang đo SERVQUAL thành 26 mục để đo lường kỳ vọng của người tiêu dùng trong ngành nhà nghỉ, khách sạn và gọi tên thang đo này là LODGSERV, thang đo này xác định các khía cạnh để đánh giá chất lượng dịch vụ khách sạn theo 5 yếu tố chính:

- (1) độ tin cậy; (2) đảm bảo;
(3) khả năng đáp ứng; (4) tiếp tuyến; và
(5) sự đồng cảm.

Năm 1990, Oberoi và Hales (1990) đã điều tra chất lượng dịch vụ tại các khách sạn hội nghị ở Vương quốc Anh và báo cáo rằng nhận thức về chất lượng dịch vụ là hai chiều:

- (1) tiếp tuyến; và (2) vô hình.

Năm 1991, Saleh và Ryan (1991) đã thực hiện một nghiên cứu trong ngành khách sạn và đề xuất các khía cạnh chất lượng dịch vụ khác với các khía cạnh trong mô hình SERVQUAL:

- (1) tội danh; (2) tiếp tuyến;
(3) sự trấn an; (4) tránh mĩa mai; và
(5) sự đồng cảm.

Năm 1994, Getty và Thompson (1994) đã kiểm tra tính hợp lệ của các yếu tố trong thang đo SERVQUAL trong lĩnh vực khách sạn và báo cáo rằng chỉ có hai trong số các yếu tố (“tangibles” và “độ tin cậy”) là hợp lý. Trong bối cảnh khách sạn nghỉ dưỡng Thổ Nhĩ Kỳ, Ekinci et al. (1998) báo cáo cấu trúc hai chiều của chất lượng dịch vụ:

- (1) tiếp tuyến; và (2) vô hình

Năm 1995 Akan (1995) đã nghiên cứu khả năng áp dụng của mô hình SERVQUAL trong ngành khách sạn Thổ Nhĩ Kỳ và xác định bảy khía cạnh:

- (1) lịch sự và năng lực của nhân viên; (2) giao tiếp và giao dịch;
(3) tiếp tuyến; (4) biết và hiểu khách hàng;
(5) độ chính xác và tốc độ của dịch vụ; (6) giải pháp cho các vấn đề; và
(7) tính chính xác của việc đặt phòng khách sạn.

Cũng trong năm 1995 thì Stevens và cộng sự, đã cho ra đời DINESERV là một chỉ số gồm 29 mục được đề xuất để đo lường chất lượng dịch vụ trong nhà hàng (Stevens và cộng sự, 1995).

Năm 1999, Mei et al. (1999) đã xem xét các khía cạnh của chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn Úc và phát triển một thang đo chất lượng dịch vụ mới trong ngành khách sạn (gọi là “HOLSERV”) với 3 khía cạnh:

(1) nhân viên; (2) tiếp tuyến; và (3) độ tin cậy.

Năm 2000, Frochot và Hughes (2000) đã phát triển HISTOQUAL để đánh giá nhận thức của khách hàng về chất lượng dịch vụ tại các ngôi nhà lịch sử. HISTOQUAL bao gồm 24 mục đại diện cho các kích thước: khả năng đáp ứng, tình cảm, thông tin liên lạc, vật tư tiêu hao và sự đồng cảm (Frochot, Năm 2004).

Có thể thấy được, những năm cuối của thế kỷ 20 các nhà quản trị khách sạn rất quan tâm đến việc làm sao có thể làm hài lòng những vị khách của mình, thay vì đi theo một mô hình cố định đại trà như những giai đoạn trước thì nay ngành khách sạn đã có những chuyển biến cụ thể hơn vào ngành khách sạn.

3.5. Những phát triển vượt bậc trong thời kỳ 1980 - 2000

Bên cạnh các thang đo trên thì thang đo SERVPERF, được phát triển bởi Cronin và Taylor (1992) cũng được áp dụng vào ngành khách sạn. Tuy nhiên, cả SERVQUAL và SERVPERF đều bộc lộ những yếu kém của mình trong việc xác định các khía cạnh trong ngành khách sạn.

Tuy nhiên hiện nay, một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng các thang đo lường hiện có (ví dụ: SERVQUAL, SERVPERF, LODGQUAL, LODGSERV và HISTOQUAL) không đủ khả năng để nắm bắt đánh giá chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn và du lịch do sự đa dạng về nhu cầu của khách hàng. Hơn nữa, các thang đo này chỉ xem xét các thuộc tính chất lượng của quá trình chứ không phải là kết quả của dịch vụ (Baker & Lamb, 1993; Richard & Allaway, 1993; Wilkins, 2005). Do đó, điều quan trọng là phải kiểm tra lại các khía cạnh của chất lượng dịch vụ trong phân khúc khách sạn. Gần đây, một số nhà nghiên cứu cho rằng chất lượng dịch vụ có bản chất đa chiều.

IV. Giai đoạn từ 2000 đến nay:

4.1. Sự ra đời của LQI (JM Getty & RL Getty, 2003)

Sự hài lòng của khách hàng đã trở thành mối quan tâm quan trọng đối với các khách sạn; chính vì thế việc nỗ lực cải thiện chất lượng sản phẩm và dịch vụ cũng như duy trì lòng trung thành của khách hàng trong một thị trường cạnh tranh cao. Trong ba thập kỷ trước, một số chỉ số hài lòng của khách hàng đã được phát triển và áp dụng trên các quốc gia khác nhau. Chỉ số hài lòng của khách hàng quốc gia đầu tiên được giới thiệu vào năm 1989 tại Thụy điển với tên gọi là Swedish Customer Satisfaction Barometer - SCSB, bởi Claes Fornell (1992). Năm 1996, Fornell đã phát triển Chỉ số hài lòng của khách hàng Mỹ (ACSI) (Fornell, 1996) dựa trên SCSB, sau đó đã trở thành thang đo ngày càng được chấp nhận tốt ở nhiều quốc gia.

Hơn nữa, Chỉ số hài lòng của khách hàng châu Âu (ECSI) đã được thành lập và giới thiệu tại 11 quốc gia châu Âu. Trong các thang đo này, các hạng mục về mức độ hài lòng của khách hàng được xác định dựa trên quan điểm phổ biến về sự hài lòng của khách hàng đã nêu rằng sự hài lòng gắn liền với kết quả hoạt động đáp ứng (bằng hoặc cao hơn) mong đợi (Heung, 2000).

Năm 2003, chỉ số chất lượng Nhà nghỉ (Lodging quality index - LQI) ra đời để đánh giá cảm nhận của khách hàng về chất lượng cung cấp đã được đề xuất bởi JM Getty & RL Getty (2003). Nghiên cứu bắt đầu với 10 mẫu ban đầu từ SERVQUAL được sử dụng để phát triển là Tính hữu hình, Độ tin cậy, Khả năng đáp ứng, Năng lực, Lịch sự, Sự tín nhiệm, Bảo mật, Tiếp cận, Giao tiếp và Hiểu biết với phân chia thành 63 tiêu chí để đo lường nhận thức của khách hàng về chất lượng được cung cấp của khách sạn/nhà nghỉ.

Sau khi kiểm tra độ tin cậy và tính hợp lệ thông qua bằng chứng thực nghiệm, chỉ số chất lượng phòng nghỉ cuối cùng (LQI) bao gồm 26 tiêu chí bao gồm 5 khía cạnh là Tính hữu hình, Độ tin cậy (bao gồm độ tin cậy ban đầu và độ tin cậy), Khả năng đáp ứng, Sự tự tin (bao gồm năng lực ban đầu, lịch sự, bảo mật và tiếp cận).

Tại Việt Nam, cũng có một số nghiên cứu điều tra mối liên hệ giữa chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng trong ngành du lịch Việt Nam như Phân tích các nhân tố

ảnh hưởng đến sự hài lòng của du khách đối với chất lượng dịch vụ của Vũ (2012) được đăng trên *Tạp chí phát triển và hội nhập*. Khảo sát sự hài lòng của khách du lịch trong nước đối với dịch vụ du lịch của Dinh và cộng sự, (2011). Tuy nhiên, các nghiên cứu này tập trung vào một số khu vực cụ thể và cần các nghiên cứu chuyên sâu hơn.

4.2. Parayani et al. và mô hình QFD (2010)

4.2.1. Lịch sử hình thành:

Những thang đo kể trên đa phần đều lấy thang đo SERVQUAL làm gốc và phát triển lên cho riêng ngành khách sạn, tuy nhiên dưới sự thay đổi liên tục của khách hàng, và nhu cầu ngày càng phong phú thì các khách sạn cũng bắt đầu yêu cầu thêm những công cụ đánh giá chất lượng hiệu quả hơn, nhanh chóng hơn, nhưng cũng đồng thời dễ dàng hơn.

Được khởi xướng bởi Shigeru Mizuno và Yoji Akao thuộc Viện Công nghệ Tokyo vào những năm 1960, và Quality function deployment - QFD lúc đó chỉ dùng để quản trị chất lượng sản phẩm, quy trình QFD lần đầu tiên được áp dụng vào năm 1972 tại Mitsubishi Heavy Industries Limited ở Nhà máy đóng tàu Kobe, Nhật Bản, ở. Vào đầu những năm 1980, QFD trở nên phổ biến ở Bắc Mỹ, bắt đầu với các công ty như General Motors, Ford và Xerox. Kể từ đó nó đã được nhiều tổ chức ứng dụng thành công trong các ngành sản xuất và dịch vụ. Quy trình

QFD là một phương pháp quản trị chất lượng và phát triển sản phẩm tập trung vào khách hàng vốn được sử dụng ban đầu cho các sản phẩm hữu hình, nhưng các ý tưởng của nó cũng có thể áp dụng cho các dịch vụ. QFD dần dần được đưa vào lĩnh vực dịch vụ để thiết kế và phát triển các dịch vụ chất lượng (Chan và Wu 2002).

Trong những năm gần đây, QFD đã được chú ý nhiều hơn vì những lợi ích được nhận thấy và vai trò cơ bản của nó trong phương pháp luận Six Sigma và Thiết kế cho Six Sigma. Những lợi ích chính của việc áp dụng QFD là (Benner và cộng sự 2003):

- Để giúp các công ty thực hiện sự cân bằng chính giữa những gì khách hàng yêu cầu và những gì công ty có thể đủ khả năng để sản xuất.
- Tập hợp tất cả dữ liệu cần thiết để phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ.

- Đề hỗ trợ nhóm phát triển nhanh chóng xác định nơi cần thông tin bổ sung trong quá trình.

- Rút ngắn thời gian.

Hơn ba thập kỷ đã trôi qua kể từ khi các học giả và nhà công nghiệp Nhật Bản bắt đầu chính thức hóa quy trình QFD do tính hiệu quả của nó trong việc phát triển sản phẩm và quản trị chất lượng. Kể từ đó, nhiều nghiên cứu và ứng dụng quy trình QFD đã được báo cáo.

4.2.2. QFD trong quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn:

Chính vì những thành công rực rỡ của QFD trên toàn thế giới nên vào năm 2010, Parayani và cộng sự của mình đã hoàn thiện và áp dụng mô hình QFD vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

Trong ngành khách sạn, Quality function deployment - QFD, được sử dụng để nắm bắt giọng nói của khách hàng và truyền tải nó vào dịch vụ sự phát triển. Trái ngược với các ứng dụng trước đây của SERVQUAL, phương pháp QFD để đo lường các dịch vụ khách sạn xem việc cung cấp dịch vụ như một quá trình và phân loại từng giai đoạn bằng cách chuyển đổi nhu cầu của khách hàng thành các quy trình của tổ chức. Do đó, đây là một cái nhìn tổng thể hơn về cung cấp dịch vụ so với các cách tiếp cận trước đây.

QFD là một phương pháp để xác định chất lượng thiết kế phù hợp với mong đợi của khách hàng, sau đó chuyển các yêu cầu của khách hàng thành các mục tiêu thiết kế và các điểm đảm bảo chất lượng quan trọng có thể được sử dụng trong suốt quá trình phát triển sản xuất hoặc dịch vụ. QFD đã được mở rộng để áp dụng trong bất kỳ quá trình lập kế hoạch nào mà một nhóm muốn ưu tiên một cách có hệ thống các giải pháp khả thi của mình cho một nhóm mục tiêu nhất định.

Toàn cầu hóa đã tạo ra sự cạnh tranh gay gắt giữa các khách sạn với tư cách là những nhà cung cấp dịch vụ chính trong ngành khách sạn. Sự tồn tại lâu dài của một công ty khách sạn trong một môi trường ngày càng cạnh tranh như vậy phụ thuộc vào khả năng đáp ứng nhu cầu của khách hàng một cách hiệu quả và hiệu quả (Nicholls và Roslow 1989). Việc áp dụng định hướng thị trường có thể giúp khách sạn thiết kế và cung cấp hỗn hợp dịch vụ

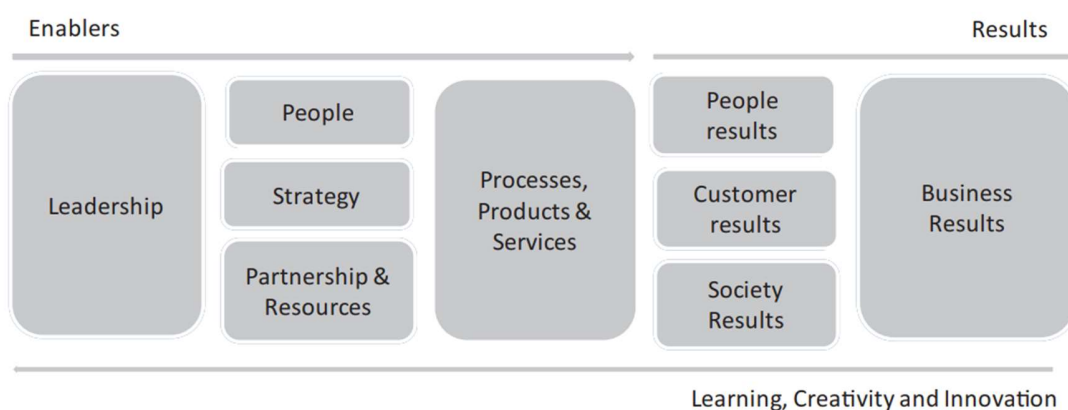
được khách hàng cốt lõi của khách sạn đánh giá là có chất lượng vượt trội, đồng thời tạo ra lợi nhuận và xây dựng lợi thế cạnh tranh.

4.3. Mô hình EFQM (2013)

EFQM là một giải thưởng chất lượng của châu Âu, được phát triển dựa trên Giải thưởng Malcolm Baldrige của Hoa Kỳ, được Ủy ban châu Âu và 14 tổ chức đa quốc gia châu Âu khởi xướng.

Quản trị chất lượng là một hệ thống quản trị kinh doanh mà các tổ chức có thể phát triển. Các công ty có thể sử dụng các mô hình khác nhau để áp dụng quản trị chất lượng, chẳng hạn như, trong số những mô hình khác, mô hình của Tổ chức Quản trị Chất lượng Châu Âu (EFQM) và tiêu chuẩn ISO 9001. Mô hình EFQM là một mô hình chất lượng thực hiện các nguyên tắc quản trị chất lượng được đề xuất bởi tài liệu của tổ chức và là một công cụ để quản trị cho phép họ đo lường sự hài lòng của khách hàng, nhân viên và các bên liên quan khác.

Để mô hình này thành công, cần có sự tham gia của nhân viên và lãnh đạo cao nhất. Mô hình này bao gồm chín yếu tố (hình 4.3) thể hiện các khía cạnh quản trị chất lượng theo đề xuất của tài liệu. Ngoài ra, mô hình này có thể được các tổ chức du lịch nói chung và khách sạn nói riêng áp dụng thành công.



Source: EFQM (2013)

Hình 1: Chín thành tố của mô hình EFQM (2013)

Mô hình đã chỉ ra các khách sạn muốn nâng cao trình độ quản trị chất lượng của mình thì phải có tầm nhìn và giá trị cốt lõi dẫn đường; tập trung vào mục tiêu cho đến khi nó trở thành hiện thực. Về vấn đề này, điều quan trọng là các nhà lãnh đạo cũng phải nỗ lực giao tiếp, động viên và áp dụng các thực tiễn để cải tiến liên tục. Chủ yếu ở mô hình EFQM thì vai trò của nhà lãnh đạo được xem như là then chốt để gắn kết các giá trị của khách sạn lại với nhau và tạo ra sự hài lòng cho khách hàng.

4.4. ISO trong lĩnh vực khách sạn – ISO 21401 (2018)

Có thể nói giai đoạn từ năm 2000 đến nay là giai đoạn ra đời và phát triển của hàng loạt tiêu chuẩn và giải thưởng, từ LQI (JM Getty & RL Getty, 2003), QFD (Parayani et al., 2010),... cho đến ISO 9000, ISO 9001 và ISO 21401.

ISO (Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hoá) là tổ chức xây dựng các Tiêu chuẩn Quốc tế tình nguyện lớn nhất thế giới. Trong đó tiêu chuẩn trung tâm là ISO 9001. Quản trị theo ISO chính là tập trung vào xây dựng và thực hiện các tiêu chuẩn quốc tế hoặc quốc gia nhằm mục tiêu nâng cao chất lượng, đáp ứng các yêu cầu của tổ chức và khách hàng một cách tốt nhất.

Vào năm 2018 thì tổ chức ISO đã đưa ra phiên bản ISO 21401: 2018, đây chính là tiêu chuẩn chung cho ngành du lịch và các dịch vụ liên quan - Hệ thống quản trị bền vững cho cơ sở lưu trú - các yêu cầu. Tức tiêu chuẩn này được cấp chứng nhận tại các khách sạn nhằm quảng bá niềm tin và chất lượng của khách sạn đến với khách hàng. Và ISO 21401 cũng xem như một công cụ để phân loại và khẳng định cho khách hàng về chất lượng của một khách sạn. Đây có thể xem là một công cụ quản trị chất lượng bằng tiêu chí phổ biến nhất hiện nay. Tuy nhiên, hầu hết các công cụ trên đều chủ yếu tập trung vào khách sạn, ban quản trị, các hệ thống, các mục tiêu để xây dựng nên một hệ thống được cho là có thể làm hài lòng khách hàng của mình. Nhưng khách hàng thì ngày càng mong muốn trải nghiệm nhiều hơn, tham gia vào dịch vụ nhiều hơn, tận hưởng nhiều hơn, đây là một thách thức mới trong thời đại ngày nay không chỉ cho riêng ngành khách sạn mà còn cho tất cả các ngành nghề khác.

4.5. Hệ sinh thái (S-D logic) và xu hướng phát triển của quản trị chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn hiện nay.

Khuynh hướng hiện tại của ngành khách sạn chính là làm tăng trải nghiệm khách hàng khi sử dụng dịch vụ. Sự hài lòng của khách hàng trong ngành dịch vụ sẽ tăng lên nhờ vào sự thuận tiện của dịch vụ thứ yếu xung quanh.

Xu hướng đầu tiên là S-D logic, hệ sinh thái dịch vụ, Walker (1995) cho rằng hiệu suất dịch vụ ngoại vi, hiệu suất dịch vụ cốt lõi và hiệu suất dịch vụ ngoại vi sau lỗi sẽ có ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng. Trong ngành khách sạn, ngoài việc nghỉ ngơi thì người ta còn chú ý đến các khu vực lân cận khách sạn như cửa hàng tiện lợi, nhà tắm hơi, rạp chiếu phim,... Ngày nay thì các khách sạn lớn đã áp dụng mô hình SD-logic vào khách sạn của mình nhằm tối ưu hóa trải nghiệm của khách hàng, đây cũng là một hướng phát triển của quản trị chất lượng dịch vụ ở khách sạn.

Một xu hướng khác hiện nay là sự xuất hiện của các sáng kiến lớn, trong đó Lean và Six Sigma có lẽ là phổ biến nhất. Cả hai đều đã xuất hiện từ trước những năm 1990 nhưng đã trở nên nổi bật từ thời kỳ đó do hoạt động tiếp thị tích cực từ các tổ chức tư vấn. Ngày nay thì không khó khi có thể tìm thấy các tổ chức, khách sạn đang áp dụng các phương pháp cải tiến chất lượng này vào trong dịch vụ của mình.

Trong tương lai, sau thời kỳ dịch bệnh kéo dài thì dự đoán rằng sẽ có những chuyển biến sâu rộng hơn trong các mô hình khách sạn. Các khách sạn sẽ ngày càng hiểu ra tầm quan trọng của việc quản trị chất lượng dịch vụ, quản trị rủi ro và quản trị sự thay đổi, chuyển đổi mô hình kinh doanh linh hoạt với tình hình kinh tế. Và đây rất có thể sẽ trở thành một xu hướng lớn trong tất cả các ngành không chỉ riêng cho ngành khách sạn.

V. Tổng kết:

Quá trình phát triển của chất lượng dựa vào quá trình phát triển của nền kinh tế, từ định hướng vào sản xuất, sang định hướng vào tiếp thị rồi mới chuyển sang định hướng vào chất lượng dịch vụ vào năm 1950. Từ sau khi các nhà quản trị dành sự quan tâm đến chất lượng dịch vụ thì hàng loạt các định hướng vào quản trị chất lượng dịch vụ ra đời (từ những

năm 1980): đo lường chất lượng dịch thông qua cảm nhận của khách hàng, đa dạng về chất lượng dịch vụ trong các ngành. Và về sau này là phát triển dịch vụ dựa trên hệ sinh thái (S-D logic), dịch vụ là một hiện tượng của hệ sinh thái dịch vụ tập trung vào trải nghiệm, bối cảnh và giá trị sử dụng.

Ngành khách sạn đã trải qua nhiều thay đổi kể từ khi thành lập. Có những thay đổi to lớn xảy ra trong một khoảng thời gian do nhiều lý do khác nhau. Các lý do có thể bao gồm thay đổi mô hình sở thích của khách hàng, công nghiệp hóa, cuộc cách mạng trong vận tải và hàng không, thay đổi luật và quy định,...v.v. Trong vài thập kỷ qua, có một sự thay đổi đáng kinh ngạc trong quản trị chất lượng dịch vụ ngành khách sạn.

Những quan điểm đó đã mang lại những thay đổi mô hình trong hoạt động của ngành khách sạn. Quan điểm tổng thể của ngành được thay đổi do sự ra đời của các kỹ thuật mới và các phương pháp xử lý các quy trình khác nhau. Nhận thức của các chủ khách sạn và khách đã thúc đẩy các phát minh tập trung vào hoạt động. Mức độ hài lòng của khách hàng ngày càng cao dẫn đến việc sử dụng các tiêu chuẩn dịch vụ cao trong ngành. Các thông số dịch vụ mới khiến quản trị chất lượng như một biện pháp hỗ trợ hiệu quả.

Những sự phát triển trên đã ảnh hưởng đáng kể đến khả năng kiểm soát và thích ứng với những nhu cầu và tạo ra sự hài lòng cho khách hàng. Việc sử dụng các kỹ thuật quản trị chất lượng vào khách sạn, bắt đầu với động cơ đơn giản nhưng lại là một sự tinh vi và chính xác cao để mang đến cho khách hàng của mình những trải nghiệm tuyệt vời nhất. Mỗi khách sạn sẽ có những sự lựa chọn riêng cho mình về từng loại hình cũng như công cụ để quản trị sao cho phù hợp.

Bên cạnh những công cụ đã nêu ở phần trước thì trong ngành khách sạn cũng đã áp dụng những chỉ số, mô hình khác như: BQF (British Quality Foundation); ISO 9001 (LRQA: Lloyd's Register Quality Assurance); CQI (Chartered Quality Institute); NoEE (North of England Excellence); Chỉ số hài lòng của khách hàng (SQM)... tuy nhiên thường không phổ biến.

Có thể suy ra rằng khách sạn thực hiện quy trình cải tiến liên tục và các công cụ quản lý chất lượng để duy trì tính cạnh tranh trên thị trường. Nhận thức của khách hàng đối với ngành khách sạn luôn thay đổi đòi hỏi các khách sạn phải phù hợp với nhận thức của khách

hàng bằng cách cung cấp các dịch vụ chất lượng. Điều này dẫn đến mức độ hài lòng của khách hàng và lòng trung thành của khách hàng cao hơn.

CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP TRONG QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG DỊCH VỤ KHÁCH SẠN.

I. Những điểm nổi bật của ngành quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

Cùng với sự hình thành và phát triển của các học thuyết quản trị chất lượng, thì ngành khách sạn đã có những bước tiến rõ nét từ những giai đoạn đầu (1900 – 1980) so với những giai đoạn tiếp theo (1980-2000) và đến nay.

- Trong giai đoạn từ năm 1980 xu hướng chính nổi bật nhất trong ngành quản trị khách sạn đó chính là quản trị chất lượng dịch vụ toàn diện (TQM), hình thức quản trị này được hình thành từ những năm 1960 nhưng mãi đến năm 1980 thì hệ thống TQM mới thật sự được áp dụng một cách rộng rãi và có hệ thống vào ngành quản trị khách sạn. Và cho đến tận ngày nay hệ thống quản trị chất lượng toàn diện (TQM) vẫn luôn giữ cho mình một vị thế quan trọng trong ngành khách sạn.

- Song song với sự phát triển của TQM đó chính là thang đo SERVQUAL của Parasuraman và cộng sự ra đời vào những năm 1985, dựa trên 14 tiêu chí để phân loại và đánh giá 5 tiêu chí của ngành quản trị chất lượng dịch vụ. Thang đo cũng nhanh chóng được ngành khách sạn nắm bắt và áp dụng vào, tuy nhiên để cho phù hợp với ngành thì các nhà quản trị đã thay đổi một vài chỉ tiêu trong SERVQUAL để đưa ra các thang đo khác như: LODGQUAL, LODGSERV và HISTOQUAL... Một điểm chung nhất của các thang đo này chính là lấy gốc từ SERVQUAL để phát triển và sửa đổi cho phù hợp với điều kiện vị trí, địa lý, văn hóa, loại hình khách sạn,...

- Một trường phái tiếp theo cũng phát triển chung với sự phát triển của các mô hình quản trị chất lượng dịch vụ, chính là quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn dựa trên các tiêu chuẩn quốc tế như: Hệ thống đánh giá bằng ngôi sao của tạp chí Tạp chí Forbes Travel (1958); Hệ thống hotel rating của Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) (1962); ISO trong lĩnh vực khách sạn – ISO 21401 (2018),...

- Và cuối cùng là xu hướng phát triển cho tương lai khi con người và công nghệ đều có vai trò nhất định trong ngành quản trị chất lượng. Yếu tố con người được nhắc ở đây có

cả người tạo ra dịch vụ và người cung cấp dịch vụ, đồng tạo sinh giá trị. Một bức tranh toàn cảnh về tương lai mà ở đó khoảng cách giữa người tạo ra dịch vụ và người thụ hưởng dịch vụ dường như bị xóa bỏ nhờ yếu tố công nghệ. Chất lượng được tạo nên từ nhà cung cấp lẫn người tiêu dùng, chính vì thế hệ sinh thái dịch vụ - S-D logic đã ra đời, đánh dấu một bước phát triển lớn trong ngành dịch vụ khách sạn tương lai. Nhưng đồng thời cũng tạo ra nhiều thách thức hơn cho các chủ doanh nghiệp về bài toán hợp tác phát triển và nguồn lực.

II. Đề xuất dự án nhằm làm tăng sự hài lòng của khách hàng trong quản trị chất lượng dịch vụ

Trải qua một quá trình dài hình thành và phát triển, các học thuyết về quản trị chất lượng dịch vụ nói chung, quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn nói riêng đã có những bước tiến vượt bậc qua thời gian. Tuy nhiên xu hướng lớn nhất của quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn đi theo trong xuyên suốt giai đoạn có thể kể đến các triết lý của TQM và SERVQUAL, đây được xem là hai trụ cột quan trọng trong quản trị chất lượng khách sạn. Dù đã trải qua nhiều biến đổi và cải tiến nhưng xét về góc độ cơ bản các biến thể của các triết lý quản trị chất lượng hiện nay trong ngành khách sạn luôn lấy nguyên lý gốc từ hai triết lý trên.

Bên cạnh đó, xu hướng lớn nhất hiện nay trong ngành khách sạn chính là gia tăng sự tham gia của các khách hàng vào dịch vụ và tăng cường thêm những công cụ để có thể lắng nghe một cách khách quan hơn các ý kiến từ khách hàng (S-D logic). Chính vì những lý do trên nên tôi xin đề xuất 3 dự án áp dụng quản trị chất lượng dịch vụ vào ngành khách sạn nhằm làm tăng sự hài lòng của khách hàng.

- **Dự án 1:** Áp dụng TQM vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.
- **Dự án 2:** Áp dụng thang đo SERVQUAL vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.
- **Dự án 3:** Áp dụng hệ sinh thái dịch vụ và ngành dịch vụ khách sạn.

2.1. Dự án 1: Áp dụng TQM vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

2.1.1. Giới thiệu:

Mục đích của dự án nhằm xác định lại mức độ nhận biết và thấu hiểu của các cấp lãnh đạo (từ trung cấp trở lên) trong khách sạn về ý thức, trách nhiệm và tinh thần thực hành TQM trong quy trình cung ứng dịch vụ cho khách hàng. Từ đó hình thành các phương pháp và quy trình cung ứng dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Điểm mấu chốt của dự án này không phải là đánh vào nhận thức của nhân viên mà là của các cấp lãnh đạo.

Trải qua một quá trình dài hình thành và phát triển thì triết lý TQM đã đầu đó len lỏi hình thành trong từng doanh nghiệp, tuy nhiên có những doanh nghiệp mạnh tay áp dụng TQM, có những doanh nghiệp còn xem nhẹ TQM trong triết lý quản trị của mình, mà ở đây cấp lãnh đạo lại đóng vai trò quan trọng trong việc đưa triết lý TQM vào khách sạn.

2.1.2. Cách thực hiện:

Sử dụng phương pháp điều tra và đơn vị mẫu là cấp quản lý. Việc thu thập dữ liệu thực nghiệm cho dự án được thực hiện tại khách sạn thông qua bảng câu hỏi được gửi đến các nhà quản lý này.

Trong dự án này, công cụ TQM bao gồm 71 mục bao gồm 12 thang đo. Sử dụng SPSS để phân tích dữ liệu và cho ra kết quả ban đầu. Mục đích chính của nghiên cứu này là phân loại các nhà quản lý khách sạn được lấy mẫu dựa trên điểm TQM của họ từ đó có thể đánh giá được mức độ hiểu biết thật sự của họ về TQM để khi áp dụng TQM thật sự vào doanh nghiệp thì sẽ không tốn quá nhiều công sức.

Sau khi điều tra và khảo sát về mức độ hiểu biết của các nhà quản trị khách sạn TQM thì sẽ có kết quả và quyết định có nên áp dụng một hệ thống TQM hoàn chỉnh vào doanh nghiệp hay không.

2.2. Dự án 2: Áp dụng thang đo SERVQUAL vào quản trị chất lượng dịch vụ khách sạn.

2.2.1. Giới thiệu:

Dự án này nhằm mục đích xác định lại mức độ trung thành của khách hàng đối với khách sạn thông qua thang đo SERVQUAL.

Dự án tập trung vào mối quan hệ giữa nhận thức về chất lượng dịch vụ và lòng trung thành của khách hàng thông qua 5 yếu tố của SERVQUAL.

- (1) các yếu tố hữu hình; (2) độ tin cậy;
- (3) khả năng đáp ứng; (4) đảm bảo; và
- (5) sự đồng cảm.

2.2.2. Cách thực hiện:

Mô hình SERVQUAL bao gồm 22 tiêu chí, được sử dụng để đánh giá kỳ vọng của khách hàng và trải nghiệm cảm nhận của họ về chất lượng dịch vụ khách sạn.

Các mục được nhóm thành năm loại, như sau:

1. Các yếu tố hữu hình: Đây là mức độ mà cơ sở vật chất, trang thiết bị, bố trí nhân sự và truyền thông ảnh hưởng đến hình ảnh mà khách hàng cảm nhận được;
2. Độ tin cậy: Đây là khả năng của nhân viên để thực hiện dịch vụ đã hứa một cách đáng tin cậy và chính xác một cách kịp thời. Nó được coi là yếu tố quan trọng nhất quyết định đến nhận thức về chất lượng dịch vụ khách sạn;
3. Khả năng đáp ứng: Đây là sự sẵn lòng của nhân viên trong việc hỗ trợ khách hàng và cung cấp dịch vụ nhanh chóng. Chiều hướng này đặc biệt phổ biến khi khách hàng có yêu cầu, câu hỏi, khiếu nại, các vấn đề và vấn đề;
4. Đảm bảo: Đây là kiến thức và phép lịch sự của nhân viên và khả năng truyền niềm tin và sự tự tin của họ. Chiều hướng này có thể được quan tâm đặc biệt đối với khách hàng của các dịch vụ y tế, tài chính và pháp lý;
5. Đồng cảm: Điều này liên quan đến sự quan tâm chăm sóc, sự quan tâm được cá nhân hóa và các dịch vụ được cung cấp cho khách hàng.

Nếu dự án 1 tập trung vào các cấp lãnh đạo cấp trung trở lên thì ở dự án này chủ yếu quan tâm đến khía cạnh của nhân viên thông qua việc đánh giá và tìm mẫu từ khách hàng về mức độ hài lòng của họ trong quá trình trải nghiệm dịch vụ. Hơn nữa dự án còn có thể thông qua các tính toán của SERVQUAL mà đưa ra những lời khuyên để cải tiến chất lượng dịch vụ thông qua các khoảng cách tính được qua thang đo.

2.3. Dự án 3: Áp dụng hệ sinh thái dịch vụ vào dịch vụ khách sạn.

2.3.1. Giới thiệu:

Hai dự án được nêu ở trên chủ yếu tập trung vào khía cạnh cốt lõi của doanh nghiệp (cấp quản lý hoặc nhân viên), thì dự án này nhằm làm phong phú thêm những yếu tố ngoại vi. Hai dự án trên chủ yếu là thông qua đánh giá và cải tiến chất lượng để làm tăng sự hài lòng của khách hàng, dự án này đi theo hướng tăng thêm các yếu tố ngoại vi để làm tăng sự hài lòng.

Mục đích chính của dự án là làm tăng thêm trải nghiệm khách hàng thông qua những tiện ý đi kèm khi họ lưu trú lại tại một hệ thống khách sạn nào đó.

Hệ sinh thái dịch vụ, là dự án lớn nhằm tạo nên một hệ sinh thái dịch vụ ngoại vi để hỗ trợ thêm cho khách sạn. Đây được xem là một hệ thống quản trị chất lượng tổng hòa của các phương pháp quản trị chất lượng dịch vụ từ trước đến nay.

2.3.2. Cách thực hiện:

Đầu tiên, khách sạn sẽ khảo sát và đánh giá nhu cầu của khách hàng về các dịch vụ đi kèm mà họ mong muốn khi lưu trú lại khách sạn bằng cách sử dụng thang đo Likert, sau đó đánh giá lại tính xác thực thông qua phép đo khoảng cách của SERVQUAL. Từ đó tìm ra được những dịch vụ trọng yếu mà khách hàng muốn bổ sung thêm trong quá trình trải nghiệm dịch vụ.

Sau khi thông qua quá trình kiểm tra, đánh giá, thẩm định lại thì khách sạn sẽ bước vào quá trình lựa chọn phương pháp. Cần xét về yếu tố nguồn lực của khách sạn để đưa ra quyết định lựa chọn:

1. Sử dụng nguồn lực hiện có của khách sạn để xây dựng thêm các dịch vụ ngoại vi.
2. Liên kết với các dịch vụ ngoại vi đang có gần khu vực khách sạn để thực hiện gói du lịch, nghỉ dưỡng trọn gói.

Dự án này nhằm cung cấp một góc nhìn rộng hơn và đa dạng hơn về cách thức mà một khách sạn có thể làm gia tăng chất lượng của mình thông qua việc làm phong phú thêm những dịch vụ đi kèm với mình. Tuy nhiên cũng cần xem xét lại yếu tố nguồn lực và yếu tố hợp tác trong hệ thống để đưa ra quyết định phù hợp nhất.

III. Dự án chính:

Dự án: Áp dụng hệ sinh thái dịch vụ vào dịch vụ khách sạn.

3.1. Mục tiêu:

1. Đánh giá lại tính hiệu quả của hệ thống cung cấp dịch vụ của khách sạn. Dịch vụ cốt lõi (nghỉ dưỡng - khách sạn) và các dịch vụ ngoại vi (các sản phẩm bổ trợ như spa, gym,...).
2. Tìm ra điểm còn thiếu trong hệ sinh thái dịch vụ, mà khách sạn là dịch vụ trung tâm, thông qua phân tích thang đo SERVQUAL.
3. Đưa ra lựa chọn để làm tăng tính trải nghiệm và hài lòng của khách hàng khi đến khách sạn.

3.2. 5W1H2C5M:

3.2.1. Yêu cầu của dự án – 1W (why)

- Củng cố và phát triển hệ sinh thái dịch vụ cung cấp của khách sạn. Giúp cho khách hàng có những trải nghiệm tốt hơn khi đến với khách sạn.
- Tăng thêm thị phần cho khách sạn, thu hút khách hàng.
- Áp dụng hệ thống quản trị chất lượng tích hợp toàn diện nhất vào hệ sinh thái của khách sạn.

3.2.2. Nội dung dự án– 1W (what)

Bước 1: Sử dụng mẫu khảo sát để thu thập dữ liệu từ khách hàng.

Bước 2: Sử dụng thang đo SERVQUAL để tìm ra những khoảng cách về chất lượng dịch vụ mà khách hàng yêu cầu cần được chú tâm. => Xây dựng hệ sinh thái dịch vụ đáp ứng những nhu cầu mới của khách hàng: chọn ra một dịch vụ để thí điểm.

Bước 3: Xác định lại tài nguyên và nguồn lực hiện có của doanh nghiệp => Lựa chọn phương án tối ưu nhất cho cải tiến chất lượng.

Bước 4: Giáo dục và áp dụng TQM vào hệ sinh thái dịch vụ của khách sạn. Giai đoạn thử nghiệm tính hiệu quả.

Bước 5: Đánh giá và tiếp tục phát triển dự án giai đoạn đại trà.

3.2.3. Xác định 3W

- Vị trí (Where?): khách sạn và các hệ thống dịch vụ quanh khách sạn. (hệ sinh thái dịch vụ)

- Thời gian (When?): Thời gian thử nghiệm dự án đầu (1 năm), thời gian phát triển của dự án, xây dựng hoàn thiện toàn bộ hệ thống (3 năm).

- Người thực hiện (Who?): Giám đốc khách sạn, quản lý, nhân viên, quản trị viên chất lượng.

3.2.4. Cách thức thực hiện (How?)

Giai đoạn 1: Xây dựng bảng câu hỏi để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng khi đến với khách sạn.

- Chỉ tiêu là trên 300 mẫu khách.

Giai đoạn 2: Bên cạnh bảng câu hỏi sẽ là phần đề nghị thêm về dịch vụ/sản phẩm đi kèm mà khách hàng muốn. (đây sẽ là phần chính mà phiếu đánh giá quan tâm).

- Tổng hợp 10 dịch vụ/sản phẩm có mức độ yêu cầu cao nhất.

Giai đoạn 3: Tổng hợp dữ liệu và tiến hành đánh giá bằng thang đo SERVQUAL. Thông qua thang đo SERVQUAL có thể xác định được khoảng cách dịch vụ mà khách hàng mong muốn đang tập trung chủ yếu vào sản phẩm/dịch vụ nào.

- Từ 10 dịch vụ/sản phẩm ban đầu chọn ra 3 sản phẩm/dịch vụ phù hợp nhất để triển khai dự án hệ sinh thái dịch vụ.

Giai đoạn 4: Đánh giá nguồn lực và lựa chọn phương án phù hợp để triển khai dự án.

Giai đoạn 5: Thử nghiệm 3 sản phẩm/dịch vụ đó vào trong hệ sinh thái. Thu thập dữ liệu, phản hồi từ khách hàng. Đồng thời liên tục nghiên cứu và khảo sát nhiều hơn để có độ tin cậy trong các lượt khách.

- Đánh giá và rút kinh nghiệm cho những giai đoạn sau.

Giai đoạn 6: Thực hiện mở rộng quy mô của hệ sinh thái dựa theo các kết quả đã được thu thập.

3.2.5. Phương pháp kiểm soát (Control)

- Kiểm soát chặt chẽ từng bước một trong mỗi giai đoạn để đảm bảo tính khách quan của dự án.

- Thành lập một đội dự án, chủ yếu tập trung nghiên cứu vào mảng phát triển hệ sinh thái, bên cạnh đó trong đội cần có một người am hiểu về chất lượng dịch vụ khách sạn. (có thể thuê tư vấn bên ngoài)

- Các quy trình/thủ tục, giấy tờ, văn bản, kiến nghị cần tuân thủ theo ISO 9001: 2019.

3.2.6. Phương pháp kiểm tra (Check)

- Kiểm tra quy trình bằng phương pháp PDCA (Lập kế hoạch – Thực hiện – Kiểm tra – Cải tiến).

- Người kiểm tra: nhân viên quản trị chất lượng và người chịu trách nhiệm chính trong dự án.

- Kiểm tra liên tục hàng ngày và theo sát từng quy trình trong mỗi giai đoạn.

- Đặc điểm trọng yếu cần chú ý là: dữ liệu đầu vào? Kết quả đầu ra? Các biến số sử dụng để ra quyết định? Tính hiệu quả của dịch vụ/sản phẩm khi áp dụng vào hệ sinh thái? Các khía cạnh về chất lượng và cải tiến khi áp dụng sản phẩm/dịch vụ? Điểm mạnh điểm yếu của sản phẩm/dịch vụ?

3.2.7. Nguồn lực 5M

- Man (nguồn nhân lực): nhân viên quản trị chất lượng, nhân viên khảo sát, và toàn bộ nhân viên khách sạn.

- Money (tiền bạc): từ các nhà đầu tư, thông qua vay vốn ngân hàng và một phần lợi nhuận của khách sạn.

- Material (hệ thống cung ứng): liên kết với các dịch vụ liên kề, hoặc hợp tác phát triển cùng đối tác.

- Machine (máy móc/công nghệ): Hệ thống quản trị chất lượng toàn diện TQM.

- Method (phương pháp làm việc) thực hiện theo chu trình PDCA.

3.3. Rủi ro.

Rủi ro 1: nếu hệ sinh thái không tạo ra sự gia tăng lợi nhuận trong 1 năm đầu nhưng lại làm tăng thị phần => Duy trì hệ sinh thái để phát triển tiếp tục vào các giai đoạn sau vì rất có thể hệ sinh thái đang dần bước vào giai đoạn ổn định và tạo ra lợi nhuận.

Rủi ro 2: nếu hệ sinh thái không tạo ra lợi nhuận hoặc thị phần trong 1 năm đầu => Đánh giá lại cách tiếp cận dự án, thay đổi biến số, tham vấn ý kiến chuyên gia để đánh giá lại tính hiệu quả của dự án. Tạm thời không phát triển tiếp tục dự án nhưng vẫn duy trì, nếu đến năm thứ 3 không tạo ra sự đột phá => Hủy bỏ dự án.

Rủi ro 3: Nếu hệ sinh thái đang tạo ra được thị phần tuy nhiên khách sạn cạn vốn => Tăng cường hợp tác với các đối tác, chia sẻ thị phần nhằm duy trì dự án.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Portela Maquieira, S., Tarí, J. J., & Molina-Azorín, J. F. (2020). Transformational leadership and the European Foundation for Quality Management model in five-star hotels. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 27(2), 99–118. <https://doi.org/10.1108/JTA-02-2019-0007>
- Ahmad, S. Z., Ahmad, N., & Papastathopoulos, A. (2019). Measuring service quality and customer satisfaction of the small- and medium-sized hotels (SMSHs) industry: lessons from United Arab Emirates (UAE). *Tourism Review*, 74(3), 349–370. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2017-0160>
- Mukhtar, U., Anwar, S., & Ilyas, A. (2017). Evolution of service quality management and paradigm shift from product to service orientation: a historical review of literature. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*. <https://doi.org/10.1504/ijbfmi.2017.084058>
- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 453–462. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2015-0126>
- Minh, N. H., Thu Ha, N., Chi Anh, P., & Matsui, Y. (2015). Service quality and customer satisfaction: A case study of hotel industry in Vietnam. *Asian Social Science*. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n10p73>
- Borkar, S., & Koranne, S. (2014). Study of Service Quality Management in Hotel Industry. *Pacific Business Review International*.
- Wu, H. C., & Ko, Y. J. (2013). Assessment of Service Quality in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 14(3), 218–244. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2013.802557>

- Al-Ababneh, M., & Lockwood, A. (2012). *IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE HOTEL INDUSTRY*.
- Karunaratne, W., & Jayawardena, L. (2011). Assessment of Customer Satisfaction in a Five Star Hotel - A Case Study. *Tropical Agricultural Research*.
<https://doi.org/10.4038/tar.v21i3.3299>
- Crick, A. P., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: New directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463–478.
<https://doi.org/10.1108/09596111111129986>
- Knowles, G. (2011). Quality Management.
- Paryani, K., Masoudi, A., & Cudney, E. A. (2010). QFD Application in the Hospitality Industry: A Hotel Case Study. *Quality Management Journal*, 17(1), 7–28.
<https://doi.org/10.1080/10686967.2010.11918258>
- Ladhari, R. (2009). Service quality, emotional satisfaction, and behavioural intentions: A study in the hotel industry. *Managing Service Quality*.
<https://doi.org/10.1108/09604520910955320>
- O'Neill, J. W., Mattila, A. S., & Xiao, Q. (2006). Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism A Model of Customer Satisfaction and Retention for Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(3), 1–23.
<https://doi.org/10.1300/J162v07n03>
- Amy, M. O. W., M., D. A., & White, C. J. (1999). Analisis Penerapan Standar Pelayanan Minimal di Bidang Kesehatan pada Indikator Pelayanan Kesehatan Penderita Hipertensi di Puskesmas Kota Semarang. *Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro*.

- Michael, R., Sower, V., & Motwani, J. (1997). Benchmarking for Quality Management and Technology. *A Comprehensive Model for Implementing TQM in Higher Education*, 4(2), 104–120.
- Rees, C. (1995). Quality management and HRM in the service industry: Some case study evidence. *Employee Relations*, 17(3), 99–109.
<https://doi.org/10.1108/01425459510086938>
- Bloemer, K. (1995). The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *European Journal of Marketing*. Retrieved from <http://www.emerald-library.com>