

ỦY BAN NHÂN DÂN THÀNH PHỐ HÀ NỘI
TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI DU LỊCH HÀ NỘI



GIÁO TRÌNH

Môn học: **QUẢN TRỊ KINH DOANH LỮ HÀNH**
Ngành: **QUẢN TRỊ DỊCH VỤ DU LỊCH VÀ LỮ HÀNH**
Trình độ: **CAO ĐẲNG**

(Ban hành kèm theo Quyết định số:...../QĐ... ngày.... tháng..... năm.....)

HÀ NỘI, 2018

TUYÊN BỐ BẢN QUYỀN

Tài liệu này thuộc loại sách giáo trình nên các nguồn thông tin có thể được phép dùng nguyên bản hoặc trích dùng cho các mục đích về đào tạo và tham khảo.

Mọi mục đích khác mang tính lệch lạc hoặc sử dụng với mục đích kinh doanh thiếu lành mạnh sẽ bị nghiêm cấm

LỜI GIỚI THIỆU

Hoạt động lữ hành là để thỏa mãn nhu cầu đi lại của con người. Để kinh doanh lữ hành có hiệu quả, thể hiện đúng vị trí và vai trò của ngành nghề kinh doanh này thì các nhà kinh doanh lữ hành phải có kiến thức du lịch nói chung và kiến thức về kinh doanh lữ hành nói riêng.

Một trong những thành phần có vai trò quan trọng bậc nhất, chiếm vị trí trung tâm đặc trưng trong kinh doanh du lịch đó là kinh doanh lữ hành. Với tư cách là chủ thể thực hiện hoạt động kinh doanh lữ hành, Doanh nghiệp lữ hành là cầu nối giữa cung và cầu trong du lịch, là loại hình doanh nghiệp đặc biệt, trở thành yếu tố quan trọng không thể thiếu được trong sự phát triển du lịch hiện đại.

Giáo trình môn học Quản trị kinh doanh lữ hành được biên soạn chi tiết, phù hợp với yêu cầu và mục đích đào tạo, nhằm cung cấp các kiến thức cơ bản và có hệ thống về tổ chức quản lý kinh doanh lữ hành giúp cho việc giảng dạy của giảng viên cũng như học tập của sinh viên ngành Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành thêm hiệu quả.

Nội dung của môn học Quản trị kinh doanh lữ hành bao gồm:

- Chương 1: Tổng quan về quản trị kinh doanh lữ hành
- Chương 2: Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành
- Chương 3: Quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với các nhà cung cấp
- Chương 4: Tổ chức các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành
- Chương 5: Quản lý chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành
- Chương 6: Lập kế hoạch trong doanh nghiệp lữ hành
- Chương 7: Một số chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh các chương trình du lịch trong kinh doanh lữ hành

Trong quá trình biên soạn cuốn giáo trình này, tác giả đã tham khảo và kế thừa một số sách, tài liệu giảng dạy môn Quản trị kinh doanh lữ hành. Tác giả xin được cảm ơn sự chỉ đạo sát sao của Ban Giám Hiệu, phòng Đào tạo trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch Hà Nội đã tạo điều kiện, hỗ trợ. Do số lượng tài liệu tham khảo chưa nhiều, nên mặc dù đã cố gắng song không tránh khỏi những thiếu sót, rất mong nhận được sự góp ý từ người đọc.

Hà nội, ngày 25 tháng 08 năm 2018

Chủ biên

Hà Thùy Linh

MỤC LỤC

Chương 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH LỮ HÀNH.....	1
1. Một số vấn đề cơ bản về kinh doanh lữ hành	1
2. Khái quát về doanh nghiệp lữ hành	8
3. Khái quát về quản trị kinh doanh lữ hành.....	14
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 1	18
Chương 2: QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH	19
1. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành.....	19
2. Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	34
3. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	36
4. Nội dung quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	39
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 2	57
Chương 3: QUAN HỆ CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH VỚI CÁC NHÀ CUNG CẤP	58
1. Khái quát về các nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành.....	58
2. Hoạt động trung gian của các doanh nghiệp lữ hành	63
3. Một số vấn đề cơ bản trong quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành và các nhà cung cấp.....	67
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 3	69
Chương 4: TỔ CHỨC CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH	70
1. Tổ chức kinh doanh của đại lý lữ hành.....	70
2. Tổ chức xây dựng chương trình du lịch	82
3. Tổ chức bán các chương trình du lịch	94
4. Tổ chức thực hiện các chương trình du lịch	98
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 4	102
Chương 5: QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH.....	103
1. Một số khái niệm về chất lượng sản phẩm lữ hành.....	103
2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm lữ hành	107
3. Đánh giá và quản lý chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành	111
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 5	122
Chương 6: LẬP KẾ HOẠCH TRONG DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH	123
1. Khái quát về lập kế hoạch	123
2. Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp lữ hành.....	125
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 6	136
Chương 7 MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ KINH DOANH CÁC CHƯƠNG TRÌNH DU LỊCH TRONG DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH.....	137
1. Một số các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh chương trình du lịch.....	137
2. Một số các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chương trình du lịch	145
CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 7	149
TÀI LIỆU THAM KHẢO	150

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

QUẢN TRỊ KINH DOANH LỮ HÀNH

Tên môn học: Quản trị kinh doanh lữ hành

*** Vị trí, tính chất của môn học:**

- Vị trí:

+ Quản trị kinh doanh lữ hành là môn học kiến thức chuyên ngành trong chương trình Cao đẳng Quản trị dịch vụ du lịch và lữ hành.

+ Quản trị kinh doanh lữ hành là môn học được bố trí giảng dạy sau các môn cơ sở ngành như kinh tế du lịch, địa lý du lịch, tuyên điểm du lịch, Marketing du lịch, Văn hóa du lịch.

- Tính chất:

+ Môn học Quản trị kinh doanh lữ hành giới thiệu về công tác quản lý, tổ chức và điều hành nhằm nâng cao hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành;

+ Đây là môn học lý thuyết kết hợp thực hành, đánh giá kết thúc môn học bằng hình thức kiểm tra hết môn.

*** Mục tiêu môn học:**

- Về kiến thức:

+ Trình bày và phân tích được các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực và nội dung của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành

+ Phân tích được mối quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành và các nhà cung cấp

+ Trình bày được quy trình xây dựng một chương trình du lịch, cách thức tổ chức quảng cáo, bán và thực hiện chương trình du lịch

+ Liệt kê các tiêu chí đánh giá chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành, cách đánh giá và quản lý chất lượng của chương trình du lịch

+ Trình bày được quy trình hoạch định chiến lược trong doanh nghiệp lữ hành

+ Liệt kê được các chỉ tiêu đánh giá kết quả và hiệu quả kinh doanh các chương trình du lịch

- Về kỹ năng:

+ Xây dựng được bản mô tả công việc

+ Đánh giá hiệu quả sử dụng lao động của doanh nghiệp lữ hành thông qua một số chỉ tiêu

+ Đưa ra nhận xét đánh giá về việc tổ chức xây dựng chương trình du lịch, bán và thực hiện các chương trình du lịch

+ Đánh giá được chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

+ Phân tích SWOT của doanh nghiệp lữ hành

+ Tính toán được các chỉ tiêu đánh giá kết quả và hiệu quả kinh doanh chương trình du lịch

+ Rèn luyện kỹ năng làm việc độc lập, kỹ năng khảo sát, phân tích tài liệu, quản trị doanh nghiệp, kỹ năng làm việc theo nhóm, kỹ năng thuyết trình, kỹ năng khảo sát thực tế, xây dựng và coi trọng giá trị văn hóa doanh nghiệp

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- + Sinh viên ý thức được về đạo đức nghề nghiệp cần có ở một người làm công tác quản trị trong các doanh nghiệp lữ hành.
- + Sinh viên thấy được những thuận lợi và khó khăn của nghề để từ đó xác định đúng thái độ của mình đối với nghề.

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ KINH DOANH LỮ HÀNH

Giới thiệu

* Mục tiêu:

- Về kiến thức:

- + Trình bày được các khái niệm kinh doanh lữ hành và quản trị kinh doanh lữ hành; doanh nghiệp lữ hành
- + Trình bày được vai trò của kinh doanh lữ hành
- + Trình bày được hệ thống sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành
- + Biết cách phân loại doanh nghiệp lữ hành
- + Liệt kê các nhiệm vụ của quản trị kinh doanh lữ hành.
- + Phân tích được các nội dung cơ bản của quản trị kinh doanh lữ hành

- Về kỹ năng:

- + Vận dụng được những nội dung cơ bản về quản trị kinh doanh lữ hành vào trong thực tế công việc sau này

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- + Có phẩm chất đạo đức tốt.
- + Có khả năng tư duy độc lập.
- + Có óc sáng tạo và chủ động trong công việc.

* Nội dung của môn học:

1. Một số vấn đề cơ bản về kinh doanh lữ hành

1.1. Khái niệm

1.1.1. Khái niệm lữ hành

Theo nghĩa rộng: Lữ hành là sự di chuyển của con người từ một điểm này sang điểm khác với những mục đích đa dạng và bằng các phương tiện khác nhau. Có người đi bằng chính đôi chân của mình để vượt qua hàng ngàn cây số, nhưng có cũng có người đi bằng các phương tiện từ thô sơ như ngựa, xe ngựa kéo, xe đạp, thuyền... đến những phương tiện hiện đại như ô tô, tàu hoả, tàu thuỷ, máy bay nhỏ.... Sự di chuyển của con người liên tục 24/24 giờ trong ngày không bao giờ dừng. Bên cạnh việc di chuyển bằng các phương tiện cá nhân, còn có các cơ sở kinh doanh phương tiện vận chuyển phục vụ người di chuyển. Như vậy lữ hành (Travel) bao gồm tất cả những hoạt động di chuyển của con người, cũng như những hoạt động liên quan đến sự di chuyển đó.

Theo nghĩa hẹp: Trong kinh doanh du lịch, khách du lịch xét về mặt bản chất thì họ là những người di chuyển từ nơi cư trú thường xuyên của mình đến những địa điểm khác nhau với mục đích tham quan, giải trí, nghỉ dưỡng trong một thời gian nhất định sau đó trở về nơi cư trú thường xuyên của mình. Việc thoả mãn nhu cầu du lịch thường theo một chương trình nhất định. Chương trình này gọi là chương trình du lịch. Chương trình du lịch này có thể thực hiện được nhiều chuyến đi cho các đối tượng khách khác nhau. Như vậy lữ hành sẽ được hiểu là sự di chuyển của con người nhằm thoả mãn nhu cầu du lịch theo một chương trình nhất định và các hoạt động tổ chức thực hiện chương trình đó.

“Lữ hành là việc xây dựng, bán và tổ chức thực hiện một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch cho khách du lịch” (Luật du lịch Việt Nam).

1.1.2. Khái niệm kinh doanh lữ hành

Hiểu theo nghĩa rộng của lữ hành: Kinh doanh lữ hành được hiểu là doanh nghiệp đầu tư để thực hiện một hoặc một số hoặc tất cả các công việc trong quá trình tạo ra và chuyển giao sản phẩm từ lĩnh vực sản xuất sang lĩnh vực tiêu dùng du lịch với mục đích hưởng hoa hồng hoặc lợi nhuận. Kinh doanh lữ hành có thể hiểu là kinh doanh một hoặc nhiều hơn một, hoặc tất cả các dịch vụ và hàng hoá thoả mãn hầu hết các nhu cầu thiết yếu, đặc trưng và các nhu cầu khác của khách du lịch.

Hiểu theo nghĩa hẹp của lữ hành: Kinh doanh lữ hành là hoạt động tổ chức các chương trình du lịch nhằm mục đích sinh lợi.

Kinh doanh dịch vụ lữ hành là việc xây dựng, bán và tổ chức thực hiện một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch cho khách du lịch (Theo Luật du lịch Việt Nam (chương 1, điều 3 năm 2017)

1.2. Phân loại kinh doanh lữ hành

1.2.1. Căn cứ vào tính chất của hoạt động tạo ra sản phẩm

Có các loại hình kinh doanh đại lý lữ hành, kinh doanh chương trình du lịch, kinh doanh tổng hợp.

- Kinh doanh đại lý lữ hành hoạt động chủ yếu là làm dịch vụ trung gian tiêu thụ và bán sản phẩm một cách độc lập, riêng lẻ cho các nhà sản xuất du lịch để hưởng hoa hồng theo mức % của giá bán, không làm gia tăng giá trị của sản phẩm trong quá trình chuyển giao từ lĩnh vực sản xuất sang lĩnh vực tiêu dùng du lịch. Các yếu tố quan trọng bậc nhất đối với hoạt động kinh doanh này là vị trí, hệ thống đăng ký và kỹ năng chuyên môn, kỹ năng giao tiếp và kỹ năng bán hàng của đội ngũ nhân viên. Các doanh nghiệp thuần túy thực hiện loại hình này được gọi là các đại lý lữ hành bán lẻ.

- Kinh doanh chương trình du lịch hoạt động như là hoạt động bán buôn, hoạt động sản xuất làm gia tăng giá trị của các sản phẩm đơn lẻ của các nhà cung cấp để bán cho khách. Với hoạt động kinh doanh này, chủ thể của nó phải gánh chịu rủi ro, san sẻ rủi ro trong quan hệ với các nhà cung cấp khác. Các doanh nghiệp thực hiện kinh doanh chương trình du lịch được gọi là các công ty du lịch lữ hành. Cơ sở của hoạt động này là liên kết các sản phẩm mang tính đơn lẻ của các nhà cung cấp độc lập thành sản phẩm mang tính trọn vẹn bán cho khách với mức giá gộp, đồng thời làm gia tăng giá trị sử dụng của sản phẩm cho người tiêu dùng thông qua sức lao động của các chuyên gia Marketing, điều hành và hướng dẫn.

- Kinh doanh lữ hành tổng hợp bao gồm tất cả các dịch vụ du lịch có nghĩa là đồng thời vừa sản xuất trực tiếp từng loại dịch vụ vừa liên kết các dịch vụ thành sản phẩm mang tính nguyên chiếc, vừa thực hiện bán buôn và bán lẻ vừa thực hiện chương trình du lịch đã bán. Đây là kết quả trong quá trình phát triển và thực hiện liên kết dọc, liên kết ngang của chủ thể kinh doanh du lịch. Các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành tổng hợp được gọi là công ty du lịch

1.2.2. Căn cứ vào phương thức và phạm vi hoạt động

Có các loại hình kinh doanh lữ hành gửi khách, nhận khách, kinh doanh lữ hành kết hợp:

- Kinh doanh lữ hành gửi khách bao gồm cả gửi khách quốc tế, gửi khách nội địa, là hoạt động kinh doanh mà hoạt động chính của nó là tổ chức thu hút khách du lịch một cách trực tiếp để đưa khách đến nơi du lịch. Loại kinh doanh lữ hành này thích hợp với những nơi có cầu du lịch lớn. Các doanh nghiệp thực hiện kinh doanh lữ hành gửi khách được gọi là công ty gửi khách.

- Kinh doanh lữ hành nhận khách bao gồm cả nhận khách quốc tế và nội địa, là loại kinh doanh mà hoạt động chính của nó là xây dựng các chương trình du lịch, quan hệ với các công ty lữ hành gửi khách để bán các chương trình du lịch và tổ chức các chương trình du lịch đã bán cho khách thông qua các công ty lữ hành gửi khách. Loại hình kinh doanh này thích hợp với những nơi có tài nguyên du lịch nổi tiếng. Các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành loại này được gọi là công ty nhận khách.

- Kinh doanh lữ hành kết hợp có nghĩa là sự kết hợp giữa kinh doanh lữ hành gửi khách và kinh doanh lữ hành nhận khách. Loại hình kinh doanh này thích hợp với doanh nghiệp quy mô lớn, có đủ nguồn lực để thực hiện các hoạt động gửi khách và nhận khách. Các doanh nghiệp thực hiện kinh doanh lữ hành kết hợp được gọi là công ty lữ hành tổng hợp.

1.2.3. Căn cứ vào Luật Du lịch Việt Nam có các loại:

** Kinh doanh dịch vụ lữ hành nội địa phục vụ khách du lịch nội địa*

- Điều kiện kinh doanh dịch vụ lữ hành nội địa bao gồm:

+ Là doanh nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật về doanh nghiệp;

+ Ký quỹ kinh doanh dịch vụ lữ hành nội địa tại ngân hàng;

+ Người phụ trách kinh doanh dịch vụ lữ hành phải tốt nghiệp trung cấp trở lên chuyên ngành về lữ hành; trường hợp tốt nghiệp trung cấp trở lên chuyên ngành khác phải có chứng chỉ nghiệp vụ điều hành du lịch nội địa.

** Kinh doanh dịch vụ lữ hành quốc tế phục vụ khách du lịch quốc tế đến Việt Nam và khách du lịch ra nước ngoài.*

- Điều kiện kinh doanh dịch vụ lữ hành quốc tế bao gồm:

+ Là doanh nghiệp được thành lập theo quy định của pháp luật về doanh nghiệp;

+ Ký quỹ kinh doanh dịch vụ lữ hành quốc tế tại ngân hàng;

+ Người phụ trách kinh doanh dịch vụ lữ hành phải tốt nghiệp cao đẳng trở lên chuyên ngành về lữ hành; trường hợp tốt nghiệp cao đẳng trở lên chuyên ngành khác phải có chứng chỉ nghiệp vụ điều hành du lịch quốc tế.

** Kinh doanh đại lý lữ hành* (luật du lịch năm 2017, chương 5, mục 1 điều 40): là việc tổ chức, cá nhân nhận bán chương trình du lịch của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành cho khách du lịch để hưởng hoa hồng.

1.3. Vai trò của kinh doanh lữ hành

Ngành du lịch hình thành và phát triển 5 ngành nghề kinh doanh chính, bao gồm các ngành, nghề sau đây:

- Kinh doanh lữ hành;

- Kinh doanh lưu trú du lịch;

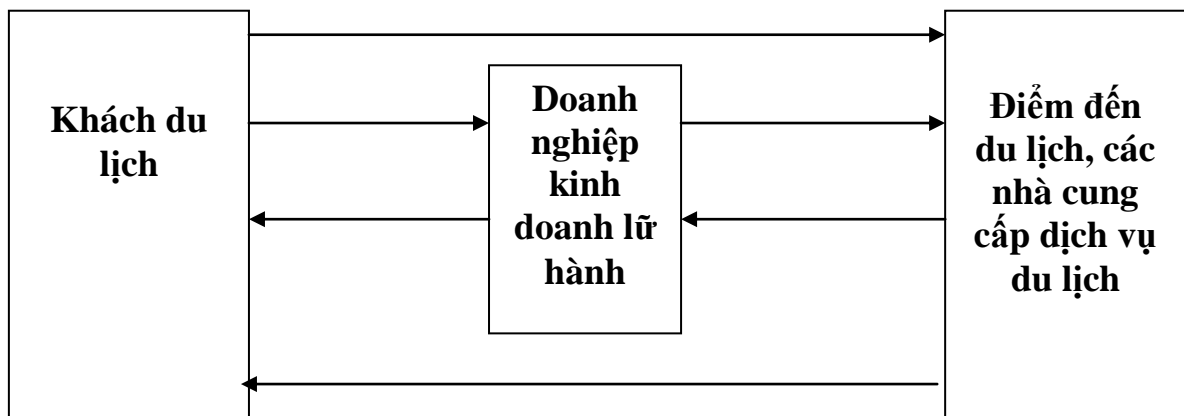
- Kinh doanh vận chuyển khách du lịch;

- Kinh doanh phát triển khu du lịch, điếm du lịch;
- Kinh doanh dịch vụ du lịch khác.

Doanh nghiệp lữ hành, với tư cách là cầu nối giữa cung và cầu trong du lịch, là loại hình doanh nghiệp đặc biệt, trở thành yếu tố quan trọng không thể thiếu được trong sự phát triển du lịch hiện đại. Kinh doanh lữ hành tác động đồng thời đến cung cầu trong du lịch. Với vị trí là trung gian, kinh doanh lữ hành làm cho hàng hoá và dịch vụ du lịch từ trạng thái mà người tiêu dùng chưa muốn, thành sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng cần. Như vậy vai trò của kinh doanh lữ hành là phân phối sản phẩm của ngành du lịch và sản phẩm các ngành khác của nền kinh tế quốc dân.

** Sự cần thiết của kinh doanh lữ hành*

Xuất phát từ mối quan hệ cung cầu trong du lịch, đặc điểm của sản xuất và tiêu dùng du lịch mà vị trí của các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành được khẳng định như là đòi hỏi khách quan đối với sự phát triển của ngành du lịch (sơ đồ 1.1). Sở dĩ phải có hoạt động kinh doanh lữ hành là do các nguyên nhân sau:



Sơ đồ 1.1. Vị trí kinh doanh lữ hành trong kinh doanh du lịch

Sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp lữ hành là một tất yếu khách quan. Nói như vậy, vì chỉ có các doanh nghiệp lữ hành mới giải quyết được tính phức tạp và tính mâu thuẫn trong mối quan hệ giữa cung và cầu du lịch. Tính phức tạp và tính mâu thuẫn này thể hiện ở các điểm sau :

- Cung du lịch mang tính chất cố định, không thể dịch chuyển, còn cầu du lịch lại mang tính chất phân tán. Để có được giá trị của các sản phẩm du lịch đòi hỏi khách du lịch phải rời khỏi nơi ở thường xuyên của mình đến với các tài nguyên du lịch, đến với các cơ sở vui chơi, giải trí, các nhà hàng, khách sạn. Và để hoạt động được tốt thì các doanh nghiệp du lịch phải tìm mọi cách để thu hút khách du lịch đến với mình. Điều đó đã tạo ra sự thụ động trong việc tiêu thụ sản phẩm vì khác hẳn với các hàng hoá khác là có sự dịch chuyển từ cầu tới cung và từ cung tới cầu. Còn trong du lịch chỉ có sự dịch chuyển một chiều từ cầu đến cung du lịch.

- Cầu du lịch mang tính chất tổng hợp. Như chúng ta đã biết, nhu cầu du lịch là sự tổng hợp giữa nhu cầu thiết yếu như ăn, mặc, ở, đi lại và nhu cầu cảm thụ cái đẹp như vui chơi, giải trí, tham quan, nghỉ dưỡng. Chính vì thế, khi đi du lịch, các nhu cầu của khách mới được khơi dậy, khách du lịch có nhu cầu về mọi

thứ từ tham quan các tài nguyên, thưởng thức các giá trị văn hoá đến nhu cầu về ăn, nghỉ, đi lại, mua sắm. Tính độc lập của các thành phần du lịch gây nhiều khó khăn cho khách du lịch trong việc sắp xếp, bố trí các hoạt động để có một chuyến đi như mong muốn của họ. Trong khi đó, mỗi đơn vị kinh doanh du lịch chỉ đáp ứng được một hoặc vài phần nhu cầu của khách du lịch. Cụ thể, khách sạn chỉ cung cấp nhu cầu ăn, nghỉ của khách, các công ty vận chuyển chỉ đáp ứng nhu cầu đi lại của khách. Do vậy, giữa cung và cầu có sự bất ổn, gây không ít khó khăn cho du khách khi đi du lịch.

- Trong một thời gian ngắn, cung du lịch thường tương đối ổn định còn cầu du lịch thay đổi nhanh chóng (do tình hình kinh tế, chính trị, xã hội, thời tiết...). Đối với sản phẩm du lịch, sự thay đổi về tỷ giá tiền tệ, trật tự an toàn xã hội, sự khó dễ về thủ tục hải quan đều tác động đến nhu cầu của khách du lịch tiềm năng. Do vậy, việc ăn khớp giữa cung và cầu du lịch là một vấn đề phức tạp.

- Trên thực tế, các cơ sở kinh doanh du lịch gặp rất nhiều khó khăn trong việc thông tin quảng cáo (trừ các tập đoàn khách sạn, hãng hàng không, doanh nghiệp du lịch lớn), do khả năng tài chính của các doanh nghiệp du lịch còn hạn chế, không có đủ để quảng cáo một cách hữu hiệu trên các phương tiện thông tin đại chúng và quảng cáo một cách rộng rãi. Trong khi khách du lịch không có đủ thông tin, thời gian và điều kiện cũng như khả năng tự tổ chức các chuyến du lịch có chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu và mong muốn của họ. Bên cạnh đó khách du lịch cần biết thông tin cụ thể về địa điểm du lịch, họ sẽ nghỉ tại cơ sở lưu trú nào, tiện nghi ra sao? Giá của các dịch vụ du khách sẽ sử dụng? Đặc điểm hấp dẫn của các điểm tham quan trong chương trình du lịch trọn gói. Những thông tin về các doanh nghiệp du lịch hầu như không thể trực tiếp đến với khách du lịch. Trong quá trình đi du lịch, khách du lịch gặp rất nhiều khó khăn như bất đồng ngôn ngữ, thủ tục xuất, nhập cảnh, phong tục tập quán, sự hiểu biết về các địa điểm du lịch nên giữa khách du lịch và các cơ sở dịch vụ du lịch còn có khoảng cách về mặt không gian.

- Khi nền kinh tế phát triển, thu nhập của người dân trong xã hội tăng lên thì người ta có nhu cầu sử dụng dịch vụ nhiều hơn. Trong du lịch, khách du lịch ngày càng muốn được phục vụ tốt hơn, chu đáo hơn. Trong chuyến đi của mình họ chỉ cần chuẩn bị tiền, còn tất cả các công việc còn lại là của các cơ sở kinh doanh du lịch. Đối với họ, thời gian là rất cần thiết và họ còn nhiều mối quan tâm khác.

- Trong du lịch, khách du lịch thường rất ít sử dụng các sản phẩm trước đây. Điều này sẽ tạo ra sự bất ổn về cầu.

Để giải quyết các mâu thuẫn trên, đòi hỏi phải có một tổ chức đứng ra làm trung gian ghép nối giữa cung và cầu du lịch. Tác nhân đó chính là các doanh nghiệp lữ hành du lịch.

1.4. Lợi ích của kinh doanh lữ hành

1.4.1. Lợi ích cho khách du lịch:

Khách du lịch khi sử dụng các dịch vụ của nhà kinh doanh lữ hành có được những lợi ích sau đây:

- Khi mua các chương trình du lịch trọn gói, khách du lịch đã tiết kiệm được cả thời gian và chi phí cho việc tìm kiếm thông tin, tổ chức sắp xếp bố trí cho chuyến du lịch của họ.

- Khách du lịch sẽ được thừa hưởng những tri thức và kinh nghiệm của chuyên gia tổ chức du lịch tại các công ty lữ hành, các chương trình vừa phong phú, hấp dẫn vừa tạo điều kiện cho khách du lịch thưởng thức một cách khoa học nhất.

- Một lợi thế khác là mức giá thấp của các chương trình du lịch. Các công ty lữ hành có khả năng giảm giá thấp hơn rất nhiều so với mức giá công bố của các nhà cung cấp dịch vụ du lịch, điều này đảm bảo cho các chương trình du lịch luôn có mức giá "hấp dẫn" đối với khách.

- Một lợi ích không kém phần quan trọng là các công ty lữ hành giúp cho khách du lịch cảm nhận được phần nào sản phẩm trước khi họ quyết định mua và thực sự tiêu dùng nó. Các ấn phẩm quảng cáo và ngay cả những lời hướng dẫn của các nhân viên bán sẽ là những ấn tượng ban đầu về sản phẩm du lịch. Khách du lịch vừa có quyền lựa chọn vừa cảm thấy yên tâm và hài lòng với quyết định của chính bản thân họ.

1.4.2. Lợi ích cho nhà cung cấp:

- Các công ty lữ hành cung cấp những nguồn khách lớn, ổn định và có kế hoạch. Nhờ có thị trường khách thường xuyên ổn định mà các nhà cung cấp chủ động được trong các hoạt động kinh doanh, tập trung được nguồn lực, tránh được lãng phí và đồng thời nâng cao chất lượng phục vụ.

- Mặt khác trên cơ sở các hợp đồng ký kết giữa hai bên các nhà cung cấp đã chuyển bớt một phần những rủi ro trong kinh doanh tới các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành.

- Các nhà cung cấp thu được nhiều lợi ích từ các hoạt động quảng cáo, khuếch trương của các công ty lữ hành. Đặc biệt đối với các nước đang phát triển, khi khả năng tài chính còn hạn chế, thì mối quan hệ với các công ty lữ hành lớn trên thế giới là phương pháp quảng cáo hữu hiệu đối với thị trường du lịch quốc tế.

1.4.3. Lợi ích cho điểm đến du lịch:

Các nhà kinh doanh lữ hành tạo ra mạng lưới marketing quốc tế. Thông qua mạng lưới marketing du lịch quốc tế mà khai thác được các nguồn khách, thu hút khách đến với điểm đến du lịch. Khi khách du lịch đến với một điểm du lịch nào đó nó sẽ mang lại nhiều lợi ích cho các chủ thể ở tại điểm đó đặc biệt là lợi ích về kinh tế, hiện thực hoá việc xuất khẩu tại chỗ trong du lịch, tạo môi trường phục vụ du lịch.

1.4.4. Lợi ích cho nhà kinh doanh lữ hành

Nâng cao vị thế và uy tín trên thị trường lữ hành nhờ vào có lượng khách lớn và sự ưu đãi của các nhà cung cấp và điểm đến du lịch.

Như đã phân tích trên đây, doanh nghiệp lữ hành là tổ chức thực hiện các hoạt động kinh doanh lữ hành. Doanh nghiệp lữ hành muốn tồn tại và phát triển, nâng cao được vị thế của mình trên thị trường du lịch quốc gia và quốc tế thì

hoạt động kinh doanh của chủ thể đó phải đồng thời mang lại lợi ích cho nhà cung cấp du lịch, khách du lịch và điểm đến du lịch.

1.5. Hệ thống sản phẩm

Sự đa dạng trong nhu cầu của khách du lịch và trong hoạt động lữ hành là nguyên nhân chủ yếu dẫn tới sự phong phú, đa dạng của các sản phẩm cung ứng của doanh nghiệp lữ hành. Căn cứ vào tính chất và nội dung, có thể chia các sản phẩm của các doanh nghiệp lữ hành thành 3 nhóm cơ bản.

1.5.1. Các dịch vụ trung gian

Sản phẩm dịch vụ trung gian chủ yếu do các đại lý du lịch cung cấp. Trong hoạt động này, các đại lý du lịch thực hiện các hoạt động bán sản phẩm của các nhà sản xuất cho khách du lịch. Các đại lý du lịch không tổ chức sản xuất các sản phẩm của bản thân đại lý, mà chỉ hoạt động như một đại lý bán hoặc một điểm bán sản phẩm của các nhà cung cấp dịch vụ du lịch. Các dịch vụ trung gian chủ yếu bao gồm:

- + Đăng ký đặt chỗ và bán vé máy bay.
- + Đăng ký đặt chỗ và bán vé trên các loại phương tiện khác: tàu thủy, đường sắt, ô tô v.v...
- + Môi giới cho thuê xe ô tô
- + Môi giới và bán bảo hiểm
- + Đăng ký đặt chỗ và bán các chương trình du lịch
- + Đăng ký đặt chỗ trong khách sạn....
- + Dịch vụ tư vấn thiết kế lộ trình
- + Dịch vụ bán vé xem biểu diễn nghệ thuật, tham quan, thi đấu thể thao và các sự kiện.
- + Các dịch vụ môi giới trung gian khác

Các nhà cung cấp sản phẩm du lịch tiêu thụ sản phẩm chủ yếu thông qua các hãng lữ hành chỉ có tỷ lệ rất nhỏ là bán trực tiếp cho khách.

Do cầu du lịch ở cách xa cung du lịch và tính chất tổng hợp đồng bộ của cầu phần lớn các sản phẩm du lịch được bán một cách gián tiếp thông qua các đại lý lữ hành. Tại các nước phát triển, số đông khách du lịch đã sử dụng dịch vụ của các đại lý lữ hành khi đi du lịch ở nước ngoài.

1.5.2. Các chương trình du lịch trọn gói

Hoạt động du lịch trọn gói mang tính chất đặc trưng cho hoạt động lữ hành du lịch. Các doanh nghiệp lữ hành liên kết các sản phẩm của các nhà sản xuất riêng lẻ thành một sản phẩm hoàn chỉnh và bán cho khách du lịch với một mức giá gộp. Có nhiều tiêu thức để phân loại các chương trình du lịch. Ví dụ như các chương trình nội địa và quốc tế, các chương trình du lịch dài ngày và ngắn ngày, các chương trình tham quan văn hóa và các chương trình giải trí. Khi tổ chức các chương trình du lịch trọn gói, các công ty lữ hành có trách nhiệm đối với khách du lịch cũng như các nhà sản xuất ở một mức độ cao hơn nhiều so với hoạt động trung gian.

1.5.3. Các sản phẩm khác

- Dịch vụ lữ hành tổng hợp

Trong quá trình phát triển, các doanh nghiệp lữ hành có thể mở rộng phạm vi hoạt động của mình, trở thành những người sản xuất trực tiếp ra các sản phẩm du

lịch. Các doanh nghiệp lữ hành lớn trên thế giới hoạt động trong hầu hết các lĩnh vực có liên quan đến du lịch bao gồm: kinh doanh khách sạn, nhà hàng; kinh doanh các dịch vụ vui chơi, giải trí; kinh doanh vận chuyển du lịch: hàng không, đường thủy v.v. Các dịch vụ này thường là kết quả của sự hợp tác, liên kết trong du lịch.

Trong tương lai, hoạt động lữ hành càng phát triển, hệ thống sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành sẽ càng phong phú.

- Du lịch khuyến thưởng
- Du lịch hội nghị, hội thảo, du học
- Tổ chức các sự kiện văn hoá, kinh tế, thể thao lớn.

1.6. Thị trường khách

Thị trường khách của kinh doanh lữ hành là người mua sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành. Người mua để tiêu dùng, người mua để bán, người mua là cá nhân, gia đình hay tổ chức.

1.6.1. Nguồn khách của kinh doanh lữ hành

- Nguồn khách tạo ra cầu sơ cấp là chủ thể mua với mục đích dùng bao gồm:
 - + Khách quốc tế
 - + Khách nội địa
- Nguồn khách tạo ra cầu thứ cấp là chủ thể mua với mục đích kinh doanh bao gồm:
 - + Đại lý lữ hành và công ty lữ hành trong nước
 - + Đại lý lữ hành và công ty lữ hành ngoài nước

1.6.2. Phân loại khách theo động cơ của chuyến đi

- Khách đi du lịch thuần túy
- Khách công vụ
- Khách đi với các mục đích chuyên biệt khác

1.6.3. Phân loại thị trường khách theo hình thức tổ chức của chuyến đi

- Khách theo đoàn là đối tượng khách tổ chức mua hoặc đặt chỗ theo đoàn từ trước và được tổ chức độc lập một chuyến đi của chương trình du lịch nhất định.

Ví dụ: một tập thể nào đó tổ chức chuyến đi cho các thành viên của cơ quan mình không đi ghép với các khách khác, hoặc một, hai gia đình, nhóm nhỏ có nhu cầu thực hiện riêng một chuyến đi của chương trình.

- Khách lẻ là khách có một người hoặc vài ba người, phải ghép với nhau lại thành đoàn thì mới tổ chức chuyên đi được.

- Khách theo hãng là khách của các hãng gửi khách, công ty gửi khách.

2. Khái quát về doanh nghiệp lữ hành

2.1. Định nghĩa

Đã tồn tại khá nhiều khái niệm khác nhau về doanh nghiệp lữ hành xuất phát từ góc độ khác nhau trong việc nghiên cứu các doanh nghiệp lữ hành. Mặt khác bản thân hoạt động du lịch nói chung và lữ hành nói riêng có nhiều biến đổi theo thời gian. Ở mỗi giai đoạn phát triển, hoạt động lữ hành luôn có những hình thức và nội dung mới.

Ở thời kỳ đầu tiên, các doanh nghiệp lữ hành chủ yếu tập trung vào các hoạt động trung gian, làm đại lý bán sản phẩm của các nhà cung cấp như khách sạn, hàng không v.v... Khi đó thì các doanh nghiệp lữ hành (thực chất là các đại lý du lịch) được định nghĩa như một pháp nhân kinh doanh chủ yếu dưới hình thức là đại diện, đại lý các nhà sản xuất (khách sạn, hãng ô tô, tàu biển v.v...) bán sản phẩm tới tận tay người tiêu dùng với mục đích thu tiền hoa hồng. Trong quá trình phát triển đến nay, hình thức các đại lý du lịch vẫn liên tục được mở rộng và phát triển.

Một khái niệm phổ biến hơn là căn cứ vào hoạt động tổ chức các chương trình du lịch trọn gói của các doanh nghiệp lữ hành. Khi đã phát triển ở một mức độ cao hơn so với việc làm trung gian thuần túy, các doanh nghiệp lữ hành đã tự tạo ra các sản phẩm của mình bằng cách tập hợp các sản phẩm riêng rẽ như dịch vụ khách sạn, vé máy bay, ô tô, tàu thủy và các chuyến tham quan thành một sản phẩm (chương trình du lịch) hoàn chỉnh và bán cho khách hàng du lịch với một mức giá gộp. Ở đây các doanh nghiệp lữ hành không chỉ dừng lại ở người bán mà trở thành người mua sản phẩm của các nhà cung cấp du lịch. Doanh nghiệp lữ hành xây dựng các chương trình du lịch bằng cách tập hợp các thành phần như khách sạn, hàng không, tham quan v.v... và bán chúng với một mức giá gộp cho khách du lịch thông qua hệ thống các đại lý bán lẻ.

Trong giai đoạn hiện nay, nhiều doanh nghiệp lữ hành có phạm vi hoạt động rộng lớn mang tính toàn cầu và trong hầu hết các lĩnh vực của hoạt động du lịch. Các doanh nghiệp lữ hành đồng thời sở hữu các tập đoàn khách sạn, các hãng hàng không, tàu biển, ngân hàng, phục vụ chủ yếu khách du lịch của doanh nghiệp lữ hành. Kiểu tổ chức các doanh nghiệp lữ hành nói trên rất phổ biến ở châu Âu, châu Á và đã trở thành những tập đoàn kinh doanh du lịch có khả năng chi phối mạnh mẽ thị trường du lịch quốc tế. Ở giai đoạn này các doanh nghiệp lữ hành không chỉ là người bán (phân phối), người mua sản phẩm của các nhà cung cấp du lịch mà trở thành người sản xuất trực tiếp ra các sản phẩm du lịch. Từ đó có thể đưa ra khái niệm doanh nghiệp lữ hành như sau:

Doanh nghiệp lữ hành là một loại hình doanh nghiệp du lịch, kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực tổ chức sản xuất, bán và thực hiện các chương trình du lịch trọn gói cho khách du lịch. Ngoài ra doanh nghiệp lữ hành còn có thể tiến hành các hoạt động trung gian bán sản phẩm của các nhà cung cấp du lịch hoặc thực hiện các hoạt động kinh doanh tổng hợp khác đảm bảo phục vụ các nhu cầu du lịch của khách từ khâu đầu tiên đến khâu cuối cùng.

Nhìn chung, các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành khác nhau chủ yếu trên các phương diện sau:

- Quy mô và địa bàn hoạt động
- Đối tượng khách
- Mức độ tiếp xúc với khách du lịch
- Mức độ tiếp xúc với các nhà cung cấp sản phẩm du lịch

Như vậy, tùy theo vào quy mô, phạm vi hoạt động và tính chất của sản phẩm, hình thức tổ chức, tư cách pháp nhân mà doanh nghiệp kinh doanh lữ hành có các tên gọi khác nhau: hãng lữ hành, công ty lữ hành, đại lý lữ hành,

công ty lữ hành quốc tế, công ty lữ hành nội địa. Riêng ở Việt Nam, phần lớn các doanh nghiệp có kinh doanh lữ hành thường có tên gọi phổ biến là các trung tâm lữ hành quốc tế, nội địa nằm trong các công ty du lịch.

2.2. Phân loại doanh nghiệp lữ hành

Xuất phát từ những căn cứ khác nhau mà có sự phân loại khác nhau về doanh nghiệp lữ hành.

* *Phân loại theo hình thái kinh tế và hình thức sở hữu tài sản, ta có:*

- Doanh nghiệp lữ hành thuộc sở hữu Nhà nước
- Doanh nghiệp lữ hành tư nhân:
 - + Công ty cổ phần.
 - + Công ty trách nhiệm hữu hạn.
 - + Công ty liên doanh và các công ty có 100% vốn nước ngoài.

* *Phân loại theo phạm vi hoạt động của doanh nghiệp ta có:*

- Doanh nghiệp lữ hành quốc tế.
- Doanh nghiệp lữ hành nội địa.

* *Phân loại theo tính chất hoạt động của doanh nghiệp:*

- Doanh nghiệp lữ hành gửi khách.
- Doanh nghiệp lữ hành nhận khách.
- Doanh nghiệp lữ hành tổng hợp.

* *Phân loại theo sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành, ta có:*

- Các đại lý du lịch (TA – chuyên thực hiện hoạt động môi giới, trung gian).
- Các công ty lữ hành (Tour Operator – chuyên thực hiện hoạt động tổ chức sản xuất).
- Các công ty lữ hành tổng hợp (bao gồm cả hai hoạt động trên).

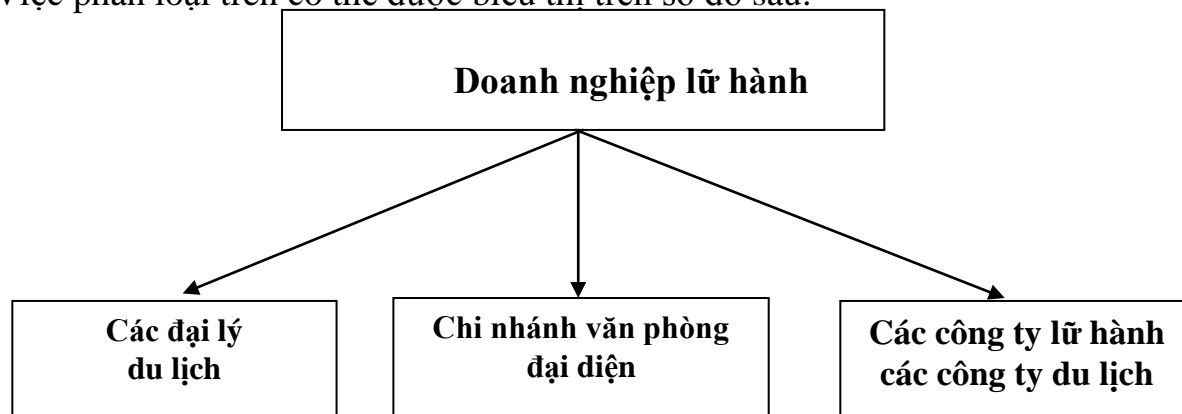
* *Phân loại dựa vào các kênh phân phối sản phẩm:*

- Doanh nghiệp lữ hành bán buôn.
- Doanh nghiệp lữ hành bán lẻ.
- Doanh nghiệp lữ hành tổng hợp.

* *Dựa trên hệ thống các cơ quan quản lý ngành dọc, các doanh nghiệp lữ hành được chia ra như sau:*

- Doanh nghiệp lữ hành chuyên ngành.
- Doanh nghiệp lữ hành không chuyên ngành.

Việc phân loại trên có thể được biểu thị trên sơ đồ sau:



Sơ đồ 1.2: Sơ đồ phân loại các doanh nghiệp lữ hành

2.2.1. Các đại lý du lịch (Travel Agencies)

Đây là các hãng lữ hành hoạt động môi giới, trung gian là chủ yếu. Các hãng này bán sản phẩm (hàng hoá và dịch vụ) của các nhà cung cấp dịch vụ du lịch tới tay khách du lịch. Nói cách khác, các hãng này tham gia vào hệ thống kênh phân phối sản phẩm du lịch. Hiện nay, các đại lý vé máy bay là hình thức khá phổ biến, các đại lý bán chương trình du lịch, môi giới cho thuê xe ô tô, đăng ký đặt chỗ trước trong khách sạn...

2.2.2. Các công ty lữ hành - công ty du lịch (Tour Operators)

Là những công ty lữ hành chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực tổ chức sản xuất các chương trình du lịch trọn gói và hoạt động kinh doanh tổng hợp khác.

- Các doanh nghiệp lữ hành gửi khách (Outgoing Tour Operators)

Đây là các doanh nghiệp thường được thành lập tại các nguồn khách lớn với mục đích nhằm thu hút trực tiếp khách du lịch và đưa họ đến các điểm du lịch nổi tiếng (không thực hiện trực tiếp các chương trình du lịch). Ở Việt Nam, hầu hết các doanh nghiệp lữ hành gửi khách chủ yếu hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh các chương trình du lịch Outbound (đưa khách Việt Nam đi nước ngoài).

- Các doanh nghiệp lữ hành nhận khách (Incoming Tour Operators)

Các doanh nghiệp du lịch này được thành lập ở những nơi có nhiều danh lam thắng cảnh, tài nguyên du lịch. Các doanh nghiệp này chủ yếu đón nhận khách từ các doanh nghiệp lữ hành gửi khách và tiến hành phục vụ họ (trực tiếp thực hiện các chương trình du lịch nhưng không trực tiếp khai thác nguồn khách). Ở Việt Nam, các doanh nghiệp du lịch kinh doanh các chương trình du lịch Inbound (đón khách nước ngoài vào Việt Nam) có vai trò như doanh nghiệp lữ hành nhận khách.

- Các doanh nghiệp lữ hành tổng hợp (General Tour Operators)

Đây là sự kết hợp giữa doanh nghiệp lữ hành gửi khách và nhận khách. Đây là xu hướng khá phổ biến trong kinh doanh lữ hành du lịch. Tuy nhiên, những công ty, những tập đoàn du lịch lớn thường đảm nhận cả hai khâu nhận khách và gửi khách. Điều này có nghĩa, các doanh nghiệp này trực tiếp khai thác nguồn khách và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch. Đây là mô hình kinh doanh của các công ty du lịch tổng hợp với quy mô lớn.

- Các doanh nghiệp lữ hành quốc tế và công ty lữ hành nội địa

Tại Việt Nam, các doanh nghiệp lữ hành được chia làm hai loại là doanh nghiệp lữ hành quốc tế và doanh nghiệp lữ hành nội địa trên cơ sở phạm vi hoạt động của các doanh nghiệp. Trong đó, các doanh nghiệp lữ hành quốc tế được phép hoạt động trên cả thị trường quốc tế và thị trường nội địa còn doanh nghiệp lữ hành nội địa chỉ được phép kinh doanh thị trường nội địa.

Theo sự phân loại của Tổng cục du lịch Việt Nam, các doanh nghiệp lữ hành này được quy định như sau:

+ Doanh nghiệp lữ hành quốc tế có trách nhiệm xây dựng, bán các chương trình du lịch trọn gói hoặc từng phần theo yêu cầu của khách, để trực tiếp thu hút khách đến Việt Nam và đưa công dân Việt Nam, người nước ngoài

cư trú ở Việt Nam đi du lịch nước ngoài, thực hiện các chương trình du lịch đã bán hoặc ký hợp đồng uỷ thác từng phần, trọn gói cho lữ hành nội địa.

+ Doanh nghiệp lữ hành nội địa có trách nhiệm xây dựng, bán và tổ chức các chương trình du lịch nội địa, nhận uỷ thác để thực hiện dịch vụ chương trình du lịch cho khách nước ngoài đã được các doanh nghiệp lữ hành quốc tế đưa vào Việt Nam.

Điều 37, trong Luật Du lịch Việt Nam (2017) đã chỉ rõ quyền và nghĩa vụ của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành:

1. Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành nội địa có quyền và nghĩa vụ sau đây:

a. Xây dựng, quảng cáo, bán và tổ chức thực hiện các dịch vụ du lịch, chương trình du lịch cho khách du lịch theo phạm vi kinh doanh quy định trong giấy phép;

b. Bảo đảm duy trì các điều kiện kinh doanh dịch vụ lữ hành theo quy định tại khoản 1 điều 31 của Luật này; công khai tên doanh nghiệp, số giấy phép kinh doanh dịch vụ lữ hành trên biển hiệu tại trụ sở, chi nhánh, văn phòng giao dịch, trong hợp đồng lữ hành, trên ấn phẩm quảng cáo và trong giao dịch điện tử;

c. Thông báo về việc thay đổi người phụ trách kinh doanh dịch vụ lữ hành, gửi hồ sơ về người phụ trách kinh doanh dịch vụ lữ hành thay thế cho cơ quan nhà nước có thẩm quyền cấp phép trong thời hạn 15 ngày kể từ khi thay đổi;

d. Cung cấp thông tin về chương trình, dịch vụ, điểm đến du lịch cho khách du lịch;

đ. Mua bảo hiểm cho khách du lịch trong thời gian thực hiện chương trình du lịch, trừ trường hợp khách du lịch đã có bảo hiểm cho toàn bộ chương trình du lịch.

e. Sử dụng hướng dẫn viên du lịch để hướng dẫn khách du lịch theo hợp đồng; chịu trách nhiệm về hoạt động của hướng dẫn viên du lịch trong thời gian hướng dẫn khách du lịch theo hợp đồng;

g. Chấp hành, phổ biến, hướng dẫn khách du lịch tuân thủ pháp luật, quy định của nơi đến du lịch; ứng xử văn minh, tôn trọng bản sắc văn hóa, phong tục tập quán của Việt Nam và nơi đến du lịch; phối hợp với cơ quan nhà nước có thẩm quyền xử lý kịp thời các hành vi vi phạm pháp luật của khách du lịch trong thời gian tham gia chương trình du lịch;

h. Thực hiện chế độ báo cáo, thống kê, kế toán, lưu giữ hồ sơ theo quy định của pháp luật;

i. Áp dụng biện pháp bảo đảm an toàn tính mạng, sức khỏe, tài sản của khách du lịch; kịp thời thông báo cho cơ quan nhà nước có thẩm quyền về tai nạn, rủi ro xảy ra với khách du lịch và có biện pháp khắc phục hậu quả;

k. Quản lý khách du lịch theo chương trình du lịch đã thỏa thuận với khách du lịch;

2. Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành quốc tế phục vụ khách du lịch quốc tế đến Việt Nam có quyền và nghĩa vụ sau đây:

a. Quyền và nghĩa vụ quy định tại các điểm a, b, c, d, đ, e, g, h, I và k khoản 1 điều này;

b. Bảo đảm duy trì các điều kiện kinh doanh dịch vụ lữ hành theo quy định tại khoản 2 điều 31 của Luật này; công khai tên doanh nghiệp, số giấy phép kinh doanh dịch vụ lữ hành trên biển hiệu tại trụ sở, chi nhánh, văn phòng giao dịch, trong hợp đồng lữ hành, trên ấn phẩm quảng cáo và trong giao dịch điện tử;

c. Hỗ trợ khách du lịch làm thủ tục nhập cảnh, xuất cảnh, quá cảnh, hải quan;

3. Doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành quốc tế phục vụ khách du lịch ra nước ngoài có quyền và nghĩa vụ sau:

a. Quyền và nghĩa vụ quy định tại các điểm a, b, c, d, đ, e, g, h, I và k khoản 1 điều này; điểm b và điểm c khoản 2 điều này;

b. Sử dụng hướng dẫn viên du lịch quốc tế để đưa khách du lịch ra nước ngoài theo hợp đồng lữ hành; chịu trách nhiệm về hoạt động của hướng dẫn viên du lịch trong thời gian đưa khách du lịch ra nước ngoài;

2.3. Chức năng của doanh nghiệp kinh doanh lữ hành

2.3.1. Chức năng thông tin

Thực hiện chức năng này tức là doanh nghiệp lữ hành cung cấp thông tin cho khách du lịch, nhà kinh doanh du lịch, điểm đến du lịch. Hay nói cách khác kinh doanh lữ hành cung cấp thông tin cho cả người tiêu dùng du lịch và nhà cung cấp sản phẩm du lịch.

Nội dung thông tin cần cung cấp cho khách du lịch bao gồm:

- Thông tin về giá trị tài nguyên, thời tiết, thể chế chính trị, tôn giáo, luật pháp, phong tục tập quán, tiền tệ, giá cả của nơi đến du lịch.

- Thông tin về giá, thứ hạng, chủng loại dịch vụ, hệ thống phân phối dịch vụ của nhà cung cấp.

Các nhà kinh doanh lữ hành cung cấp thông tin cho khách du lịch, chủ yếu dựa vào nguồn thông tin thứ cấp. Hình thức cung cấp thông tin bằng hình thức truyền thông, hoặc hiện đại hoặc cả hai. Trong đó, cần đặc biệt chú ý tới hình thức truyền tin hiện đại, ứng dụng tiến bộ của công nghệ thông tin, phối hợp truyền thông marketing.

Nội dung thông tin cho nhà cung cấp và điểm đến du lịch bao gồm:

- Mục đích động cơ chính của chuyến đi.

- Quỹ thời gian rỗi cho tiêu dùng du lịch.

- Thời điểm sử dụng thời gian rỗi cho tiêu dùng du lịch.

- Khả năng thanh toán, mức thu nhập dành cho tiêu dùng du lịch.

- Kinh nghiệm tiêu dùng du lịch.

- Yêu cầu về chất lượng và thói quen tiêu dùng của khách.

- Các yêu cầu đặc biệt của khách.

Các nhà kinh doanh lữ hành cung cấp thông tin cho nhà cung cấp du lịch, dựa vào cả hai nguồn thông tin thứ cấp và nguồn thông tin sơ cấp. Trong đó nguồn thông tin sơ cấp cần quan tâm và sử dụng nhiều hơn. Khi có nhiều thông tin sơ cấp các nhà cung cấp du lịch định hướng nhu cầu của khách du lịch, trên

cơ sở đó tạo ra các sản phẩm và dịch vụ du lịch đáp ứng nhu cầu của họ.

2.3.2. Chức năng tổ chức

Thực hiện chức năng này nghĩa là doanh nghiệp phải thực hiện các công việc tổ chức nghiên cứu thị trường, tổ chức sản xuất và tổ chức tiêu dùng.

Tổ chức nghiên cứu thị trường bao gồm nghiên cứu thị trường cung và thị trường cầu. Tổ chức sản xuất bao gồm việc sắp đặt trước các dịch vụ hoặc liên kết các dịch vụ đơn lẻ thành chương trình du lịch. Tổ chức tiêu dùng bao gồm tổ chức cho khách đi lẻ, từng nhóm, định hướng và giúp đỡ khách trong quá trình tiêu dùng du lịch.

2.3.3. Chức năng thực hiện

Thực hiện chức năng này có nghĩa là doanh nghiệp lữ hành thực hiện khâu cuối cùng của quá trình kinh doanh lữ hành. Bao gồm thực hiện vận chuyển khách theo điều kiện đã thoả thuận trong hợp đồng, thực hiện các hoạt động hướng dẫn tham quan, thực hiện việc kiểm tra giám sát các dịch vụ của các nhà cung cấp khác trong chương trình. Mặt khác, thực hiện hoạt động làm gia tăng giá trị sử dụng và giá trị của chương trình du lịch thông qua lao động của hướng dẫn viên.

3. Khái quát về quản trị kinh doanh lữ hành

3.1. Khái niệm

Quản trị là một hoạt động đã có từ lâu đời nhưng khoa học quản trị còn mới mẻ và được nhiều người quan tâm. Theo thời gian đã tồn tại nhiều lý thuyết, trường phái tư tưởng quản trị khác nhau.

Thời cổ đại, các nhà hiền triết của Trung Hoa đã có những đóng góp đáng kể vào tư tưởng quản trị mà cho tới ngày nay các tư tưởng đó vẫn còn đậm nét trong phong cách quản trị của nhiều nước châu Á, được nhiều học giả phương Tây đánh giá cao. Tiêu biểu đó là tư tưởng theo đức trị của Khổng Tử và tư tưởng quản trị theo pháp trị của Hàn Phi Tử.

Cho đến những năm cuối thế kỷ 19 nửa đầu thế kỷ 20, quản trị với tư cách là một khoa học riêng biệt là sản phẩm của xã hội công nghiệp ra đời. Đại diện cho trường phái quản trị khoa học cổ điển là Friderich W. Taylor, Henry L. Gant, Frank và Lillian Gilbreth; trường phái quản trị hành chính có các đại diện: Henry Fayol, Max Weber; trường phái hành vi là Mary Parker Follett, George Elton W. Mayor, Douglas Mc George v.v... trường phái định lượng về quản lý đại diện là L.P. Bertalafly - nhà sinh vật học người Áo.

Từ những năm 1960 đến nay, các học thuyết quản trị vừa mang tính văn hoá, tính nhân đạo, vừa mang tính hiện đại, trong đó phải kể đến 2 trường phái có ảnh hưởng lớn nhất đó là: trường phái quản trị Nhật Bản với các thuyết văn hoá quản trị. Thuyết Z với các kỹ thuật viên quản trị Nhật Bản của William Ouchi và lý thuyết Kaizen - chìa khoá của sự thành công về quản trị ở Nhật Bản của Masaaki Imai. Thuyết quản lý tổng hợp và thích nghi đại diện là Peter Drucker (người Anh) với nhiều công trình nổi tiếng như “Thực hành quản trị”, “Các giới hạn của quản trị xã hội mới” và đặc biệt là cuốn sách “Quản trị trong thời đại bão táp”.

Ngay nay, một số hướng quản trị đã được đưa ra, đang nghiên cứu và có xu hướng phát triển theo khuynh hướng “Quản trị tuyệt hảo”, khuynh hướng quản trị theo quá trình, khuynh hướng quản trị sáng tạo v.v...

Hiện nay, có nhiều cách hiểu khác nhau về quản trị nhưng nhìn chung có thể hiểu: *Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu nhất định trong điều kiện biến động của môi trường.*

Quản trị kinh doanh là một hoạt động phức tạp, các nhà quản trị phải tổ chức mọi hoạt động kinh doanh từ khâu đầu đến khâu cuối của chu kỳ kinh doanh. Có thể hiểu quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động kế hoạch hoá, tổ chức, điều hành, kiểm tra sự kết hợp các yếu tố sản xuất một cách có hiệu quả nhất nhằm xác định và thực hiện mục tiêu cụ thể trong quá trình phát triển doanh nghiệp. Cũng có thể hiểu quản trị kinh doanh là tổng hợp các hoạt động xác định mục tiêu và thông qua những người khác để thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

Thực chất của hoạt động quản trị kinh doanh là quản trị các hoạt động của con người và thông qua đó quản trị mọi yếu tố khác liên quan tới quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Mục tiêu của quản trị kinh doanh là đưa doanh nghiệp ngày càng phát triển vững chắc, có hiệu quả nhất trong điều kiện môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

Có nhiều khái niệm khác nhau về quản trị kinh doanh có thể áp dụng được. Tuy nhiên, trong tài liệu này, khái niệm dưới đây sẽ được sử dụng làm cơ sở cho quá trình nghiên cứu nội dung quản trị kinh doanh.

Quản trị kinh doanh lữ hành là sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ thể doanh nghiệp lữ hành lên tập thể những người lao động trong doanh nghiệp, sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu đề ra theo pháp luật và quy định hiện hành.

3.2. Các chức năng quản trị theo các lĩnh vực quản trị của doanh nghiệp lữ hành.

Chức năng của quản trị theo hoạt động của doanh nghiệp lữ hành bao gồm các chức năng:

- Quản trị marketing.
- Quản trị nghiên cứu và phát triển sản phẩm lữ hành.
- Quản trị sản xuất chương trình du lịch.
- Quản trị tài chính.
- Quản trị nguồn nhân lực.
- Quản trị chất lượng sản phẩm lữ hành.
- Quản lý điều hành chương trình du lịch.
- Quản trị hoạt động hướng dẫn du lịch.
- Quản trị các dịch vụ hỗ trợ phát triển kinh doanh lữ hành.

Những chức năng quản trị theo hoạt động của doanh nghiệp lữ hành còn gọi là các lĩnh vực quản trị. Tùy theo quy mô và địa bàn hoạt động trong doanh nghiệp lữ hành có thể tồn tại các quy mô khác nữa. Phân loại chức năng theo

hoạt động của doanh nghiệp lữ hành thường là cơ sở để xây dựng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành.

Các lĩnh vực quản trị cơ bản của doanh nghiệp lữ hành bao gồm:

- Quản trị xây dựng chương trình du lịch:

Xây dựng chương trình du lịch trọn gói bao gồm nghiên cứu khảo sát nhu cầu khách du lịch, nghiên cứu khả năng đáp ứng, xác định vị trí của doanh nghiệp, xây dựng chủ đề của chương trình du lịch, xây dựng tuyến hành trình cơ bản, xây dựng phương án tham quan, vận chuyển, lưu trú, ăn uống, lịch trình chi tiết, tính giá, xây dựng quy định của chương trình du lịch.

- Quản trị marketing: Bao gồm thu thập thông tin về thị trường du lịch, hoạch định chính sách sản phẩm lữ hành, chính sách giá cả, chính sách phân phối, chính sách xúc tiến hỗn hợp.

- Quản trị tiêu thụ sản phẩm lữ hành: Bao gồm xây dựng kênh phân phối, quản trị kênh phân phối, quản trị bán sản phẩm lữ hành.

- Quản trị đại lý lữ hành: Xây dựng hệ thống đại lý lữ hành, quy trình phục vụ tại đại lý lữ hành.

- Quản trị chất lượng sản phẩm lữ hành: Chất lượng dịch vụ lữ hành, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ lữ hành. Hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng chương trình du lịch, quy trình quản trị chất lượng sản phẩm lữ hành.

- Quản trị nhân lực: Bao gồm phân tích công việc, lập kế hoạch nguồn nhân lực, tuyển mộ và tuyển chọn, bố trí và sắp xếp nhân lực, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, tạo động lực cho người lao động.

- Quản trị tài chính: Bao gồm vốn, nguồn vốn, quản lý và sử dụng vốn, chi phí, doanh thu, lợi nhuận. Sổ sách kế toán, bảo hiểm, thuế, thống kê.

3.3. Nhiệm vụ

3.3.1. Tổ chức nghiên cứu thị trường

Trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành, cạnh tranh đã trở nên gay gắt. Làm thế nào để thu hút được khách quan tâm, mua các sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành, đó là bài toán khó cho các nhà quản trị. Điều cần thiết phải nghiên cứu được quan hệ cung cầu trong kinh doanh lữ hành, khả năng cạnh tranh, cơ cấu dịch vụ, giá cả... Tất cả các nội dung này là cơ sở cho kinh doanh có hiệu quả.

3.3.2. Xây dựng kế hoạch kinh doanh

Để thực hiện được những mục tiêu đặt ra, doanh nghiệp lữ hành xây dựng kế hoạch kinh doanh cho từng tháng, từng quý và cả năm hoặc dài hơn nhằm tạo ra tính chủ động, sáng tạo cho từng bộ phận (Thị trường, điều hành, hướng dẫn...), sử dụng triệt để cơ sở vật chất kỹ thuật, tiền vốn, hàng hoá, vật tư, lực lượng lao động có thể phục vụ khách hàng, nâng cao nguồn thu nhập.

3.3.3. Xây dựng cơ cấu sản phẩm hợp lý

Đây là một nhiệm vụ quản trị đặc biệt của doanh nghiệp lữ hành. Trên cơ sở của việc nghiên cứu thị trường, doanh nghiệp lữ hành phải tổ chức cung cấp cho khách cơ cấu sản phẩm dịch vụ hợp lý và chất lượng cao. Tổ chức cung cấp dịch vụ trung gian, chương trình du lịch trọn gói... Điều này không những đáp ứng nhu cầu khách du lịch mà còn mang lại hiệu quả kinh tế cao.

3.3.4. Hoàn thiện các hình thức phục vụ khách

Một trong những yêu cầu cơ bản của nhiệm vụ này là phải đạt được 3 yếu tố cần thiết trong quá trình phục vụ khách: phục vụ đầy đủ, nhanh chóng với chất lượng cao. Ba yếu tố này quyết định đến việc đáp ứng hoặc không đáp ứng nhu cầu của khách, đồng thời dẫn tới việc gia tăng hoặc giảm lượng khách mua sản phẩm của công ty. Hoàn thiện các hình thức phục vụ không chỉ được thực hiện thông qua biện pháp cải tiến tổ chức mà còn thông qua việc ứng dụng các phương tiện kỹ thuật hiện đại vào quá trình phục vụ. Ví dụ: hệ thống đăng ký đặt chỗ, hệ thống thẻ thanh toán...

3.3.5. Kiểm tra chất lượng dịch vụ và hàng hoá trước khi cung cấp cho khách

Chất lượng dịch vụ và hàng hoá bán cho khách không những quyết định danh tiếng và uy tín của doanh nghiệp mà còn quyết định hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp nữa. Chỉ cần có những sơ suất nhỏ trong khâu chất lượng như thái độ của nhân viên tư vấn, hướng dẫn viên.. sẽ ảnh hưởng lớn đến tâm lý và việc tiêu thụ dịch vụ hàng hoá của khách.

3.3.6. Bồi dưỡng trình độ cho cán bộ, nhân viên trong doanh nghiệp nữa hành

Bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ chuyên môn, ngoại ngữ cho cán bộ, công nhân viên trong doanh nghiệp nữa hành là việc hết sức cần thiết. Nhu cầu khách hàng càng cao thì việc ứng dụng các thành tựu khoa học vào quá trình phục vụ càng nhiều.

Việc thường xuyên bồi dưỡng trình độ nghiệp vụ, chuyên môn và ngoại ngữ cho cán bộ, nhân viên là yêu cầu tất yếu khách quan.

3.3.7. Tổ chức lao động hợp lý

Một trong những đặc điểm của lao động trong kinh doanh nữa hành mang tính chuyên môn hoá cao như nhân viên phát triển sản phẩm, nhân viên bán tư vấn, nhân viên điều hành, hướng dẫn viên...Do đó, tổ chức lao động tối ưu và khoa học là yếu tố quyết định tới việc nâng cao năng suất lao động, chất lượng phục vụ khách và hiệu quả của quá trình kinh doanh.

3.3.8. Thực hiện công tác hạch toán kinh tế:

Giám sát hoạt động của doanh nghiệp nhiệm vụ của nhà quản trị.

Kiểm tra toàn bộ các hoạt động của doanh nghiệp, của từng bộ phận là nhiệm vụ thường xuyên của nhà quản trị.

3.3.9. Tổ chức công tác hành chính, văn thư, lưu trữ

Những nhiệm vụ này ảnh hưởng rất lớn đến việc quản lý điều hành các hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nữa hành. Nếu chỉ có sai sót nhỏ sẽ gây ra những khó khăn, phức tạp trong việc chỉ đạo các hoạt động cụ thể.

Ngoài những nhiệm vụ quản lý trên, tùy thuộc vào qui mô của doanh nghiệp nữa hành mà còn có các nhiệm vụ khác.

3.4. Những nội dung cơ bản của quản trị kinh doanh nữa hành

Quản trị kinh doanh nữa hành bao gồm các nội dung cơ bản dưới đây:

- Xây dựng và quản trị hệ thống thông tin phục vụ cho công tác quản trị
- Lập kế hoạch kinh doanh nữa hành
- Điều hành, kiểm tra
- Quản trị xây dựng chương trình du lịch

- Quản trị marketing
- Quản trị tiêu thụ sản phẩm lữ hành
- Quản trị kinh doanh đại lý lữ hành
- Quản trị chất lượng sản phẩm lữ hành
- Quản trị nhân lực
- Quản trị tài chính
- Đánh giá hiệu quả kinh doanh lữ hành

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 1

1. Phân tích các quan niệm về lữ hành.
2. Phân tích sự cần thiết tồn tại kinh doanh lữ hành.
3. Phân tích vai trò, vị trí, chức năng, lợi ích của kinh doanh lữ hành
4. Phân tích hệ thống sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành.
5. Phân loại doanh nghiệp lữ hành
6. Phân tích thị trường khách của kinh doanh lữ hành
7. Phân tích khái niệm quản trị kinh doanh lữ hành.
8. Trình bày các nhiệm vụ của quản trị kinh doanh lữ hành.
9. Trình bày các nội dung cơ bản của quản trị kinh doanh lữ hành
10. So sánh các loại doanh nghiệp lữ hành và liên hệ thực tế ở Việt Nam

Chương 2

QUẢN TRỊ NGUỒN NHÂN LỰC TRONG DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH

Giới thiệu:

*** Mục tiêu:**

- Về kiến thức

- + Trình bày được cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành
- + Phân tích được các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành
- + Trình bày được nội dung quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành
- + Phân tích được các đặc điểm trong kinh doanh lữ hành

- Về kỹ năng:

- + Xây dựng được bản mô tả công việc
- + Rèn luyện kỹ năng làm việc độc lập, kỹ năng làm việc theo nhóm,

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- + Có phẩm chất đạo đức tốt.
- + Có khả năng tư duy độc lập.
- + Có óc sáng tạo và chủ động trong công việc.

*** Nội dung chính:**

1. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành

1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành

Một trong những nhiệm vụ chính của nhà quản lý là tổ chức sắp xếp nhân viên thành đội ngũ, tạo ra tính trôi trong hệ thống để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Tổ chức bộ máy của doanh nghiệp là việc sắp xếp nhân viên, cơ sở vật chất kỹ thuật và các nguồn lực khác – đối tượng quản lý thành từng bộ phận, nhằm đảm bảo tổ chức các nguồn lực này đạt được mục tiêu của nhà quản lý một cách có hiệu quả nhất. Mô hình tổ chức chính thức trong doanh nghiệp phản ánh thang bậc quản lý, vị trí, chức năng, quyền hạn của từng bộ phận và mối quan hệ quản lý, mối quan hệ chức năng giữa các vị trí (công việc) khác nhau ở từng bộ phận trong doanh nghiệp hướng tới mục tiêu đề ra của doanh nghiệp.

Đối với doanh nghiệp mới thì một trong những nội dung quan trọng nhất của quá trình thành lập là thiết kế bộ máy tổ chức. Đối với doanh nghiệp đang hoạt động thì phải tiến hành phân tích bộ máy tổ chức để đảm bảo chắc chắn là cơ cấu này còn phù hợp để thực hiện các chiến lược đã đề ra của doanh nghiệp hay không.

- Thiết lập cơ chế vận hành bộ máy tổ chức

Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức là tổng các yếu tố, các mối quan hệ, động lực và quy luật chi phối sự vận động của bộ máy tổ chức nhằm đạt được mục đích của doanh nghiệp lữ hành. Cơ chế vận hành bộ máy tổ chức bao gồm *thang bậc quản lý, phân công và ủy quyền trong bộ máy*.

+ Thang bậc quản lý:

Thang bậc quản lý phản ánh mối quan hệ quyền lực trong doanh nghiệp.

Nó được thể hiện trong sơ đồ tổ chức bộ máy để bất cứ người lao động nào trong doanh nghiệp cũng có thể nhận ra vị trí của mình. Vị trí đó phản ánh sự chỉ huy, điều hành trực tiếp của ai, làm việc với ai, quan hệ thông tin như thế nào? Ví dụ: nhân viên hướng dẫn muốn tăng lương thì cấp đầu tiên có quyền hạn là ai để đảm bảo nguyên tắc thang bậc trong bộ máy tổ chức. Thống nhất trong quản lý và điều hành tức là mỗi nhân viên chỉ chịu trách nhiệm trước một và chỉ trước một cấp trên mà thôi (chỉ có một thủ trưởng trực tiếp).

+ Phân công và ủy quyền:

Phân công và ủy quyền là sự thỏa thuận giữa cấp trên (người được giao quyền lực) và cấp dưới về mức độ trách nhiệm, mức độ tự do hành động và quyền hạn đối với công việc được giao. Cơ sở của ủy quyền là mức độ tin cậy của cấp dưới đối với cấp trên. Ủy quyền phải rõ ràng, hoàn chỉnh và đảm bảo tính hiệu lực. Người thủ trưởng giỏi là người thủ trưởng biết giao quyền cho cấp dưới và người giúp việc.

1.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành

Để thiết lập vận hành tổ chức bộ máy có hiệu quả, đạt được mục tiêu, sứ mệnh của doanh nghiệp cần phải phân tích và cân nhắc các yếu tố ảnh hưởng sau đây: đặc điểm của lao động trong kinh doanh lữ hành, chiến lược; quy mô của doanh nghiệp; thị trường mục tiêu (các đối tượng khách); phạm vi hoạt động và kiểm soát; thái độ của ban lãnh đạo; thái độ của nhân viên; công nghệ, mức độ biến động của môi trường kinh doanh.

1.2.1. Các đặc điểm của lao động trong kinh doanh lữ hành

- *Lao động trong doanh nghiệp lữ hành được bố trí theo mức độ chuyên môn hoá cao*

Sản phẩm lữ hành được tạo ra theo một quy trình mang tính tổng hợp cao và rất đa dạng, Việc tiêu dùng sản phẩm lữ hành của khách là một quá trình, và chia theo từng giai đoạn có liên quan chặt chẽ với nhau. Sự gia tăng giá trị sản phẩm tạo ra của mỗi giai đoạn phụ thuộc vào tính chuyên môn hoá và sự liên kết các giai đoạn này lại với nhau. Để tối ưu sự gia tăng giá trị sản phẩm lữ hành, lao động lữ hành được bố trí theo các nghiệp vụ mang tính chuyên môn hoá cao bao gồm phát triển sản phẩm, marketing, tư vấn và bán hàng, điều hành và hướng dẫn du lịch, quản lý chất lượng sản phẩm... Chẳng hạn, lao động tư vấn và bán sản phẩm lữ hành đòi hỏi người lao động cần có kiến thức rộng, khả năng giao tiếp tốt, tính chuyên nghiệp cao, cập nhật thông tin để thực hiện tư vấn cho khách có được nhiều sự lựa chọn nhất, chọn được sản phẩm phù hợp và nhất và nhanh nhất. Người lao động điều hành, hướng dẫn phải có khả năng tổ chức quản lý, có kinh nghiệm, văn hoá giao tiếp ngôn ngữ cao đặc biệt là văn hoá giao tiếp ứng xử và văn hoá giao tiếp ngôn ngữ. Vì họ là lao động trực tiếp sản xuất sản phẩm lữ hành, quyết định sự gia tăng giá trị tổng thể của sản phẩm lữ hành.

- *Lao động trong doanh nghiệp lữ hành mang tính đa dạng hóa và tổng hợp*

Lao động trong doanh nghiệp lữ hành cụ thể bằng các chức danh phát triển sản phẩm, tư vấn bán hàng, quản lý điều hành, hướng dẫn du lịch, quản lý chất lượng sản phẩm... đều tạo ra sản phẩm chủ yếu dưới dạng dịch vụ. Lao động

trong doanh nghiệp lữ hành hội tụ các đặc điểm của nhà nghiên cứu, nhà viết kịch bản, nhà đạo diễn, nhà quản lý, nhà kinh tế, nhà tổ chức, nhà kinh doanh, nhà ngoại giao, nhà tâm lý, nhà giáo và là diễn viên. Lao động trong các doanh nghiệp lữ hành đòi hỏi cả hai mặt vừa là thầy vừa là thợ.

- Lao động trong doanh nghiệp lữ hành yêu cầu cao về kiến thức, tính chuyên nghiệp và văn hoá giao tiếp

Khác với loại hình kinh doanh khác, kinh doanh lữ hành đòi hỏi người lao động phải có kiến thức rộng trong nhiều lĩnh vực, có chuyên môn giỏi, giao tiếp giỏi, có sức khoẻ tốt, hình thức đảm bảo theo quy luật của cái đẹp, có phẩm chất tâm lý nhiệt tình, hăng say, năng động, tư duy sáng tạo và đặc biệt là tinh thần trách nhiệm cao. Người lao động được trang bị vốn kiến thức sâu rộng trên hết các lĩnh vực khoa học tự nhiên và khoa học xã hội. Trong kinh doanh lữ hành quốc tế, ngoại ngữ được xác định như một công cụ hành nghề của lao động tư vấn và bán sản phẩm lữ hành quốc tế. Khả năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ xã hội, khả năng điều hành của các cán bộ quản lý doanh nghiệp là điều kiện quyết định đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đến vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

- Lao động trong doanh nghiệp lữ hành mang tính thời vụ cao

Tính thời vụ trong kinh doanh lữ hành chịu tác động chủ yếu của yếu tố tự nhiên, yếu tố kinh tế xã hội, tâm lý xã hội. Do tính thời vụ mà cơ cấu lao động của doanh nghiệp lữ hành luôn biến đổi. Chính vụ du lịch doanh nghiệp cần huy động một đội ngũ lao động lớn như điều hành, hướng dẫn viên, nhân viên tư vấn du lịch. Ngoài vụ doanh nghiệp lữ hành cần một số lượng lao động lớn để phát triển sản phẩm, marketing, tư vấn bán hàng vì vậy gây khó khăn cho việc tổ chức quản lý lao động.

- Khả năng cơ khí hoá và tự động hoá thấp đối với công việc của hướng dẫn viên

Xuất phát từ đặc điểm sản phẩm lữ hành chủ yếu là dịch vụ, do đó lao động hướng dẫn đóng vai trò chủ yếu trong quá trình thực hiện chương trình du lịch. Hoạt động của hướng dẫn viên chủ yếu là hoạt động tổ chức và phục vụ khách du lịch, hoạt động này không thể thay thế bằng hệ thống máy móc. Hơn nữa sản phẩm lữ hành được tạo ra theo một quy trình mang tính tổng hợp cao và rất đa dạng nên khả năng cơ giới hoá, tự động hoá trong công việc là rất thấp.

Tuy nhiên, một số công việc có thể sử dụng các phần mềm quản lý. Cụ thể là phần mềm quản lý thông tin về điểm du lịch, khách du lịch, nhà cung cấp dịch vụ, phần mềm tính giá, đăng ký đặt chỗ, theo dõi kết quả bán hàng, quản lý điều hành...

- Lao động trong doanh nghiệp lữ hành đòi hỏi cao về các phẩm chất tâm lý và thể lực

Điều này xuất phát từ đối tượng phục vụ là khách du lịch. Họ rất đa dạng về quốc tịch, dân tộc, thành phần xuất thân, thói quen tiêu dùng, tuổi tác, giới tính, trình độ văn hóa, nghề nghiệp, khả năng thanh toán, đặc điểm tâm lý cá nhân, mục đích động cơ của chuyên đi... Mỗi khách du lịch là một vẻ, có yêu cầu, sở thích du lịch khác nhau. Do vậy lao động trong doanh nghiệp lữ hành

phải hết sức khéo léo, linh hoạt, trẻ trung, kiên trì, nhẫn nại và phải có sức khoẻ trong quá trình phục vụ và xử lý các tình huống liên quan đến quá trình phục vụ du lịch. Thời gian làm việc và không gian thường không cố định, thường làm việc vào ngày nghỉ, ngày lễ, đi công tác dài ngày...

- *Tính phụ thuộc vào giới tính và độ tuổi lao động trong doanh nghiệp lữ hành thấp*

Do đặc thù sản phẩm lữ hành là dịch vụ tổng hợp và nền tảng của thực hiện công việc là kiến thức tổng hợp, kỹ năng giao tiếp, khả năng ứng xử tình huống. Do vậy càng nhiều năm lao động trong doanh nghiệp lữ hành họ càng có nhiều kinh nghiệm. Họ sẽ trở thành các chuyên gia phát triển sản phẩm lữ hành, chuyên gia tư vấn bán hàng, chuyên gia điều hành, chuyên gia quản lý chất lượng sản phẩm. Lao động trong doanh nghiệp lữ hành được coi như lao động “tinh hoa” trong ngành du lịch. Nó hướng tới sự hoàn thiện và nâng cao chân thiện mỹ đòi hỏi người lao động trong doanh nghiệp lữ hành phải có kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng và thái độ lao động tốt.

Các đặc điểm trên đây gây nhiều trở ngại cho công tác tổ chức quản lý nguồn nhân lực như định mức lao động khó, khó đảm bảo tính hợp lý, công bằng trong phân phối lợi ích và khó khăn trong việc bồi dưỡng đào tạo nguồn nhân lực.

1.2.2. Các yêu cầu về quản lý lao động trong doanh nghiệp lữ hành

Xuất phát từ những đặc điểm mang tính đặc thù trên đây đòi hỏi việc quản lý lao động trong doanh nghiệp lữ hành phải đảm bảo các yêu cầu như sau.

Thứ nhất, công tác tổ chức lao động khoa học, hợp lý, phân công trách nhiệm cụ thể, rõ ràng và quản lý chặt chẽ các khâu thực hiện và sự phối kết hợp giữa các bộ phận nghiệp vụ.

Thứ hai, phải công thông qua kết quả lao động về cả số lượng, chất lượng. Tuy nhiên, khó khăn lớn nhất trong việc quản lý chất lượng lao động lữ hành là thời gian và không thể sản xuất tiêu dùng trùng nhau. Hơn thế nữa chất lượng sản phẩm lữ hành lại phụ thuộc vào nhiều yếu tố mà nhà quản lý doanh nghiệp không thể kiểm soát được.

Thứ ba, phải áp dụng phương pháp quản lý theo định hướng khách hàng.

1.2.3. Chiến lược của doanh nghiệp

Chiến lược và tổ chức của doanh nghiệp là hai mặt không thể tách rời nhau trong công tác quản lý của các doanh nghiệp ở thời đại ngày nay. Nhiều công trình nghiên cứu đã đi đến kết luận: khi có sự thay đổi về chiến lược của doanh nghiệp thì bộ máy tổ chức phải thay đổi theo quy mô của doanh nghiệp, tính thời gian thực hiện công việc của từng bộ phận. Quy mô càng nhỏ, sản phẩm có đơn nhất cao thì quy mô tổ chức bộ máy càng giản đơn, gọn nhẹ, càng ít bậc quản lý và ngược lại. Thời gian thực hiện công việc để xác định số lượng người phụ trách theo ca kíp, xác định số chất lượng lao động trong từng vị trí.

1.2.4. Khả năng sắp đặt các bộ phận trong doanh nghiệp

- Khả năng chuyên môn hoá
- Khả năng bộ phận hoá tức là phân chia theo chức năng và tính chất các công việc mà mỗi nhân viên đảm nhận có liên hệ với nhau. Mỗi bộ phận có thể

gọi là phòng, ban, tổ tùy theo điều lệ của doanh nghiệp hoặc theo quy định của pháp luật hành chính

- Khả năng sử dụng quyền lực. Quyền lực tập trung sự thống nhất hay giao và chia sẻ quyền lực.

- Khả năng kiểm soát các hoạt động là định lượng phạm vi kiểm soát cho giám sát viên. Giám sát nhỏ hay lớn (hẹp hay rộng) phải căn cứ vào số lượng cụ thể. Khi lựa chọn phạm vi kiểm soát cần căn cứ theo các yếu tố: tính tương tự của công việc, đào tạo và chuyên môn hoá, sự ổn định của công việc, sự thường xuyên tác động qua lại, sự hợp nhất công việc, sự phân tán nhân viên.

- Khả năng điều phối các hoạt động là sự điều khiển các hoạt động khác nhau tạo sự nhịp nhàng liên kết với nhau tạo hành động thống nhất để thực thi nhiệm vụ. Ba hình thức liên hợp có thể áp dụng điều phối các hoạt động trong doanh nghiệp là liên hợp góp phần, liên hợp tiếp tục và liên hợp tương hỗ xoay chiều.

+ Liên hợp góp phần: có nghĩa là các hoạt động được thực hiện bởi những cá nhân khác hoặc các nhóm chức năng khác nhau nhưng ít bị ảnh hưởng của tác động qua lại. Ví dụ, trong doanh nghiệp lữ hành, bộ phận kế toán ít hoặc không ảnh hưởng tới sản phẩm của đội xe. Do đó, cần phải tiêu chuẩn hóa các quy định về chức năng nhiệm vụ và về công tác giám sát.

+ Liên hợp tiếp tục: là đầu ra của công việc này trở thành đầu ra của công việc kia. Vì vậy cần có sự liên kết chặt chẽ để hoạt động liên tục đảm bảo cho việc sản xuất dây chuyền của doanh nghiệp tạo ra các sản phẩm cuối cùng. Trong kinh doanh lữ hành, hình thức liên hợp tiếp tục là khá phổ biến. Ví dụ, sự thỏa thuận, ký kết hợp đồng với khách – sản phẩm đầu ra của bộ phận marketing, nhưng lại là yếu tố đầu vào của bộ phận hướng dẫn.

+ Liên hợp tương hỗ xoay chiều: đây là sự điều phối mang tính quy mô lớn. Trong đó các bộ phận, các cá nhân cung cấp cho nhau cả đầu ra và vào.

- Phạm vi hoạt động và kiểm soát: doanh nghiệp càng có nhiều đơn vị kinh doanh ở nhiều nơi khác nhau thì có bộ máy tổ chức càng phức tạp, càng có nhiều thang bậc và đầu mối bấy nhiêu. Ví dụ, đầu mối là các doanh nghiệp con, chi nhánh, văn phòng đại diện.

1.2.5. Thị trường mục tiêu của doanh nghiệp

Thị trường mục tiêu càng nhỏ, đơn nhất thì tổ chức bộ máy càng gọn nhẹ, ít các đầu mối và ngược lại.

Để thiết kế tổ chức bộ máy của doanh nghiệp lữ hành cần tuân theo các chỉ dẫn sau:

- Các căn cứ pháp lý (căn cứ vào điều lệ của doanh nghiệp,...)
- Các chức năng then chốt và các nhiệm vụ của doanh nghiệp
- Các hoạt động mang tính thường nhật và các hoạt động mang tính chiến lược
- Nhóm các hoạt động mang tính tương đồng về sản phẩm thành một đơn vị
- Xác định mức độ thâm quyền, độc lập của mỗi đơn vị trong doanh nghiệp
- Xác định mối quan hệ phối hợp và các cơ chế phối hợp giữa các đơn vị trong doanh nghiệp

1.3. Giới thiệu một số mô hình cơ cấu tổ chức tiêu biểu

1.3.1. Các căn cứ để lựa chọn cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là cách thức kết hợp các nguồn lực của doanh nghiệp nhằm đạt những mục tiêu đề ra.

Cơ cấu tổ chức thường thể hiện mối quan hệ chính thức trong doanh nghiệp. Cơ cấu thể hiện chức năng, nhiệm vụ, yếu tố liên quan khác nhau của từng bộ phận.

Cơ cấu tổ chức cung cấp cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phương pháp tốt nhất để cân bằng mâu thuẫn cơ bản trong doanh nghiệp: phân chia quá trình sản xuất kinh doanh thành những nhóm nhỏ theo hướng chuyên môn hóa với tổ chức phối hợp, liên kết các nhóm này nhằm đảm bảo tính hiệu quả của doanh nghiệp. Thông thường, để xây dựng cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp người ta căn cứ vào những khía cạnh sau đây:

- Khả năng phân chia:

Sự phân chia trong cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp được thực hiện theo 3 hướng cơ bản:

+ Phân chia theo chiều ngang: Khả năng chia nhỏ doanh nghiệp thành các nhóm thống nhất. Cách phân chia này dựa trên hai cơ sở.

Thứ nhất, chức năng quản trị (nhân lực, marketing, tài chính).

Thứ hai, các giai đoạn sản xuất (dây chuyền lắp ráp, kiểm tra kho vận) hoặc đối tượng phục vụ (khách quốc tế, khách nội địa...)

+ Phân chia theo chiều dọc: các cấp quản lý trong doanh nghiệp. Một doanh nghiệp càng lớn càng có nhiều cấp quản lý, doanh nghiệp càng nhỏ càng có ít cấp quản lý.

+ Phân chia theo khu vực địa lý, theo phạm vi hoạt động hoặc nhu cầu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hình thức tổ chức:

Bao gồm toàn bộ những quy định và quy trình hoạt động của doanh nghiệp. Những quy trình và quy định này có hai mặt tác động đến hoạt động doanh nghiệp, chúng có thể giảm đến mức tối thiểu những sai sót, tăng cường khả năng kiểm tra, đảm bảo sự hoạt động nhịp nhàng. Nhưng chúng cũng có thể hạn chế tính sáng tạo của các thành viên trong doanh nghiệp. Một hệ thống quy định và quy trình khoa học phải dựa trên những điều kiện và mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp.

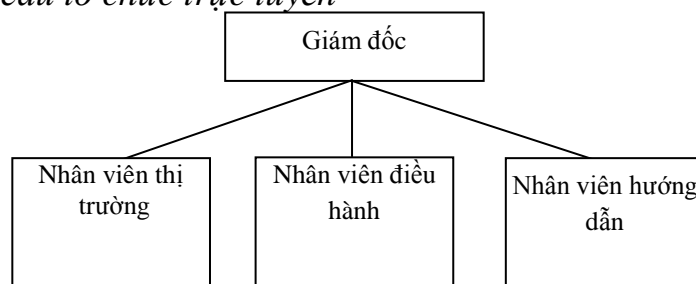
- Mức độ tập trung hóa:

Những quyết định quan trọng phải thuộc về các cấp lãnh đạo cao nhất. Điều này hoàn toàn không ảnh hưởng đến tính tự chủ của các bộ phận trong doanh nghiệp. Đi đôi với việc đảm bảo các quyền tự chủ của các thành viên, các cấp lãnh đạo phải thường xuyên kiểm tra, hướng dẫn và quyết định trong những trường hợp cần thiết.

Căn cứ vào những cơ sở trên đây, các doanh nghiệp thường có cơ cấu tổ chức theo 3 loại hình cơ bản là trực tuyến đơn giản, trực tuyến chức năng và hỗn hợp. Mỗi một loại hình đều có ưu điểm và nhược điểm riêng.

1.3.2. Các loại mô hình cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành

* Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến



Sơ đồ 2.1: Mô hình cơ cấu tổ chức trực tuyến giản đơn

Đây là hình thức tổ chức cổ điển nhất, phổ biến vào thế kỷ 19. Trong cơ cấu tổ chức trực tuyến, người lãnh đạo ra toàn bộ các quyết định trong hoạt động của doanh nghiệp. Các nhân viên chỉ là những người thực hiện trực tiếp nhiệm vụ do người lãnh đạo giao cho họ. Một nhân viên có thể thực hiện nhiều công việc khác nhau.

Ví dụ: trong đại lý lữ hành một nhân viên vừa thực hiện công việc của văn thư, kế toán, lễ tân.

Mô hình này có những đặc điểm sau:

- + Quan hệ theo chiều dọc.
- + Không có sự liên thông giữa các bộ phận.
- + Thường chỉ 1 – 2 tầng nhỏ, số lượng nhân viên nhất định.
- + Dùng cho doanh nghiệp quy mô nhỏ hoặc một số lĩnh vực dịch vụ.

Ví dụ: quán ăn nhỏ, văn phòng đại diện, công ty tư nhân hoặc gia đình (thực hiện nhiều việc, hoạt động của nhân viên tương đối giống nhau).

- Ưu điểm:

- + Gọn nhẹ, dễ quản lý.
- + Linh hoạt, chi phí quản lý thấp
- + Thông tin quản lý trực tiếp
- + Tốc độ thông tin cao.
- + Phù hợp với chế độ một thủ trưởng.

- Nhược điểm:

- + Cứng nhắc trong hoạt động.
- + Thông tin tùy vào hoàn cảnh, xử lý tùy tiện không theo nguyên tắc.
- + Nhân viên cấp dưới không được tạo điều kiện nên hiệu quả công việc thấp.

- + Quyền lực tập trung vào một hoặc một số ít người trong tổ chức.
- + Đòi hỏi cán bộ quản lý am hiểu nhiều lĩnh vực.
- + Không thích hợp với các doanh nghiệp có quy mô vừa và lớn.

* Mô hình cơ cấu tổ chức chức năng:

Khi doanh nghiệp phát triển, các nhà lãnh đạo không còn đủ khả năng, kỹ năng để thực hiện mọi công việc trong tất cả các lĩnh vực (kế toán, tài chính, marketing, sản xuất...) của quản trị kinh doanh. Nhà lãnh đạo buộc phải sử dụng các chuyên gia trong từng lĩnh vực. Đó là nguyên nhân dẫn đến cơ cấu tổ chức theo chức năng, trong đó các chức năng cơ bản của quản trị kinh doanh được

thực hiện bởi nhóm chuyên gia trong từng lĩnh vực. Theo cơ cấu này phải thiết lập được các phòng chức năng. Các phòng chức năng một mặt phải hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao theo chức năng. Mặt khác, phải phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận chức năng khác là yếu tố quan trọng nhất của loại hình cơ cấu tổ chức này.

- Mô hình này có đặc điểm:

- + Quan hệ theo chiều ngang.
- + Phân chia công việc theo từng chức năng công việc.
- + Áp dụng cho doanh nghiệp có quy mô trung bình.

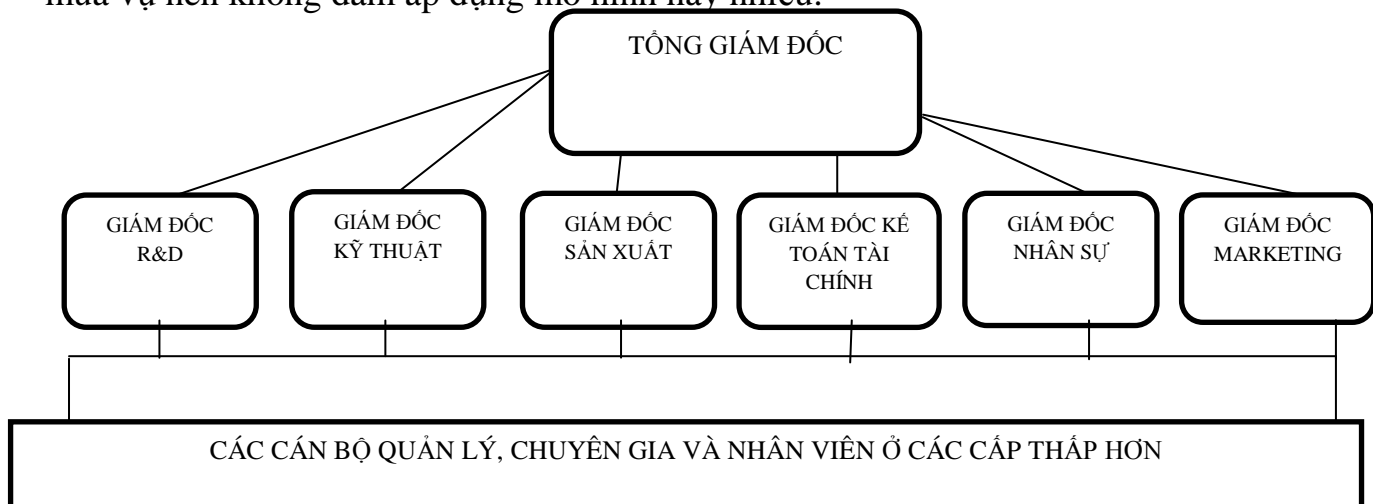
- Ưu điểm:

- + Chuyên môn hoá trong từng bộ phận.
- + Phát huy tính sáng tạo của doanh nghiệp.
- + Tạo ra một môi trường làm việc thân thiện.
- + Phát huy được tính dân chủ.
- + Thu hút được nhiều người tài.
- + Nâng cao chất lượng các quyết định ở các cấp quản lý đặc biệt ở cấp lãnh đạo cao nhất.
- + Phù hợp với các doanh nghiệp sản xuất với quy mô lớn một loại sản phẩm hoặc các sản phẩm có nhiều điểm tương đồng
- + Thích hợp với các doanh nghiệp có quy mô vừa nhưng sản phẩm có sự khác biệt.

- Nhược điểm:

- + Phân tách bộ phận dẫn đến phân tán nguồn lực doanh nghiệp.
- + Thông tin chậm có thể thiếu chính xác.
- + Khó khăn trong việc phối hợp các chức năng khác nhau
- + Khó khăn cho các nhà lãnh đạo giải quyết các mâu thuẫn giữa các chức năng.
- + Khó khăn trong việc quy chuẩn hóa hoạt động của doanh nghiệp
- + Chuyên môn hóa quá sâu sẽ ảnh hưởng đến khả năng bao quát của các chuyên gia.

Nhưng hầu hết các doanh nghiệp lữ hành chịu ảnh hưởng nhiều của tính mùa vụ nên không dám áp dụng mô hình này nhiều.



Sơ đồ 2.2: Mô hình cơ cấu tổ chức theo chức năng

* *Mô hình cơ cấu tổ chức kết hợp (trực tuyến – chức năng)*

+ Áp dụng cho các doanh nghiệp có quy mô vừa.

+ Mô hình này ít ứng dụng trong lĩnh vực dịch vụ vì khả năng liên kết giữa các bộ phận chức năng thấp.

- Ưu điểm:

+ Tăng khả năng hợp tác giữa các bộ phận trong công ty.

+ Sử dụng có hiệu quả năng lực của công ty.

+ Phân tách bộ phận rõ nét.

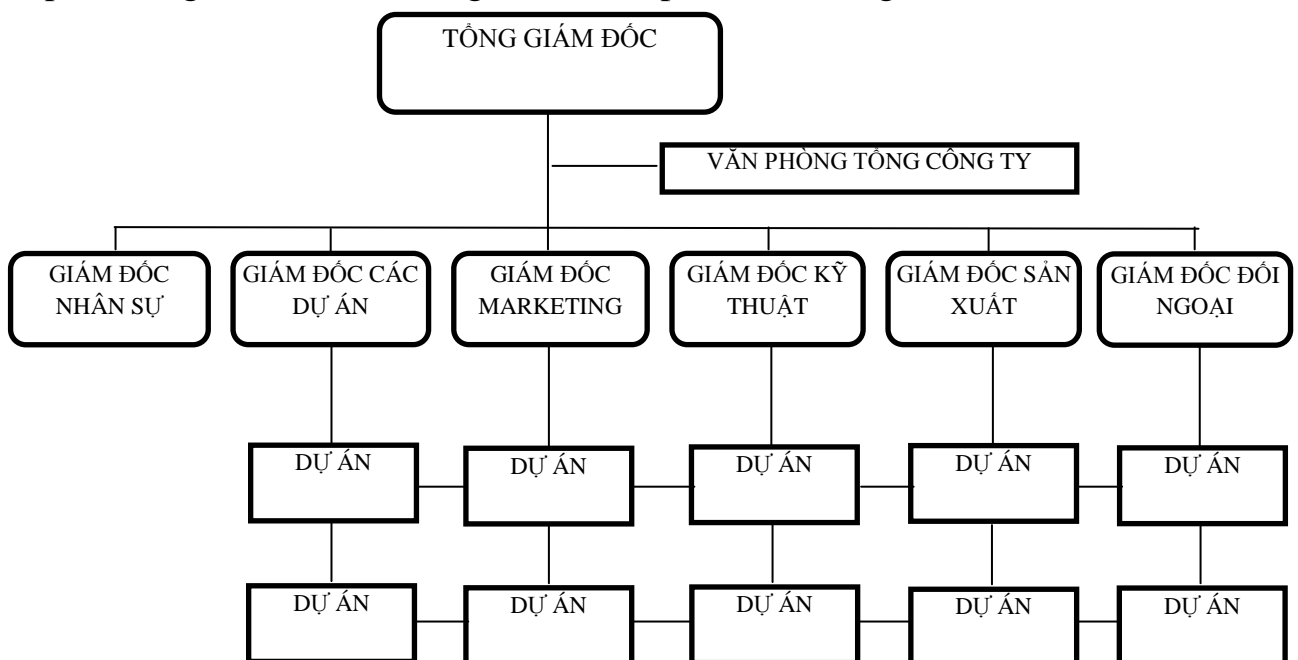
- Nhược điểm :

+ Khả năng phối kết hợp không cao.

+ Trách nhiệm cao của lãnh đạo công ty tạo ra sức ép lớn.

* *Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận:*

Cơ cấu tổ chức ma trận được thiết kế nhằm đáp ứng nhu cầu của nhiều dự án lớn đòi hỏi sự phối hợp của hầu hết các bộ phận trong công ty. Cơ cấu này được coi là sự kết hợp giữa mô hình tổ chức theo chức năng với mô hình tổ chức theo sản phẩm của công ty. Trong cơ cấu tổ chức ma trận thường tồn tại hai hệ thống quản lý song song trên cùng một cấp quản lý: hệ thống quản lý theo chức năng (theo chiều dọc) và hệ thống quản lý dự án (sản phẩm, thị trường...). Các bộ phận chức năng cung cấp các chuyên gia trong các lĩnh vực, còn dự án xây dựng phương án thời gian hoạt động, tài chính v.v... nhằm phối hợp hoạt động của các chuyên gia một cách hiệu quả nhất. Mỗi chuyên gia chịu sự lãnh đạo chi phối của giám đốc dự án và giám đốc bộ phận chức năng.



Sơ đồ 2.3: Mô hình cơ cấu tổ chức ma trận

- Ưu điểm:

+ Ổn định.

+ Tăng khả năng hợp tác, thông tin, linh hoạt của các bộ phận trong doanh nghiệp.

+ Sử dụng có hiệu quả hơn năng lực của doanh nghiệp.

- + Tăng khả năng thích ứng với thay đổi của thị trường.
- + Tạo động lực cho các chuyên gia phát triển về mọi mặt.
- + Hoạt động giữa các bộ phận tương đối đều nhau.
- Nhược điểm :
 - + Quyết định lớn ra rất chậm vì phải trao đổi qua nhiều bộ phận nhỏ.
 - + Quá công kênh đòi hỏi khả năng quản lý cao.
 - + Chứa đựng mâu thuẫn tiềm năng trong các mối quan hệ nội bộ doanh nghiệp
 - + Đôi khi lãng phí nguồn nhân lực, khó phân định trách nhiệm
 - + Tốn nhiều thời gian hơn cho các công việc vì phải thực hiện qua nhóm, tổ.
 - + Công tác quản lý trở nên phức tạp hơn, đặc biệt là quản lý tài chính.

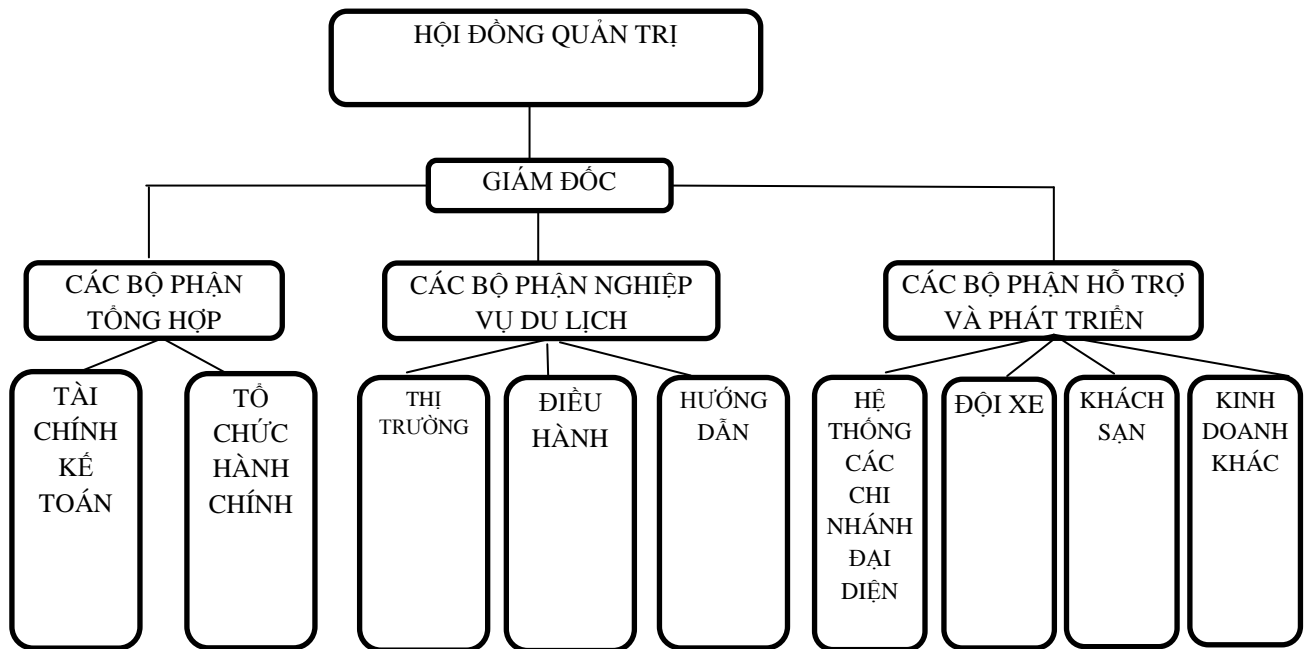
1.3.3. Mô hình cơ cấu tổ chức phổ biến tại các doanh nghiệp lữ hành

Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lữ hành phụ thuộc vào các yếu tố sau:

- Phạm vi địa lý, nội dung và đặc điểm của các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp. Đây là các yếu tố cơ bản mang tính chất quyết định.
- Khả năng về tài chính, nhân lực doanh nghiệp
- Các yếu tố khác thuộc về môi trường kinh doanh, tiến bộ khoa học kỹ thuật.

Các doanh nghiệp lữ hành du lịch ở Việt Nam và phần lớn các nước đang phát triển (Thái Lan, Trung Quốc v.v...) chủ yếu là các doanh nghiệp lữ hành nhận khách với mục tiêu chủ yếu là đón nhận và tiến hành phục vụ khách du lịch từ các quốc gia phát triển (Nhật, Mỹ, Pháp, Anh, Đức v.v...)

Cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp lữ hành có quy mô trung bình phù hợp với điều kiện Việt Nam được thể hiện trong sơ đồ 2.4.



Sơ đồ 2.4: Cơ cấu tổ chức của một công ty lữ hành

*** Hội đồng quản trị:**

Thường được thành lập ở những công ty cổ phần, là bộ phận quyết định những vấn đề quan trọng nhất của doanh nghiệp như tôn chỉ, tầm nhìn, chiến lược, chính sách.

*** Giám đốc:**

Là người trực tiếp điều hành toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, quyết định những chủ trương lớn, chiến lược như mở rộng hoạt động doanh nghiệp, hướng phát triển thị trường, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, phương hướng đầu tư và phát triển sản xuất kinh doanh. Chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Bộ máy tổ chức của doanh nghiệp lữ hành được chia thành 3 bộ phận lớn:

*** Bộ phận thứ nhất:** là các bộ phận tổng hợp đảm bảo điều kiện kinh doanh cho doanh nghiệp gồm:

- Phòng tài chính – kế toán: Tổ chức thực hiện các công việc tài chính kế toán của công ty như:

+ Theo dõi ghi chép chi tiêu của doanh nghiệp theo đúng hệ thống tài khoản và chế độ báo cáo kế toán định kỳ của Nhà nước.

+ Thực hiện chế độ báo cáo định kì, thu thập thông tin, theo dõi thị trường, báo cáo và đề xuất kịp thời với lãnh đạo của doanh nghiệp.

+ Theo dõi và phản ánh tình hình sử dụng vốn, tài sản của doanh nghiệp, kịp thời phản ánh những thay đổi liên quan đến vấn đề tài chính để lãnh đạo có biện pháp xử lý.

- Phòng hành chính nhân sự: thực hiện những công việc sau:

+ Tổ chức bộ máy quản lý doanh nghiệp.

+ Xây dựng đội ngũ lao động của doanh nghiệp.

+ Thực hiện các nội quy, quy chế, khen thưởng, kỷ luật, chế độ tiền lương.

+ Thực hiện công việc văn phòng: văn thư, đánh máy, mua sắm trang thiết bị.

*** Bộ phận thứ hai:** Là các bộ phận đảm bảo cho hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành, là bộ phận đóng vai trò hết sức quan trọng trong doanh nghiệp, thực hiện các hoạt động cơ bản về kinh doanh du lịch của du lịch bao gồm ba bộ phận thành phần: thị trường, điều hành và hướng dẫn.

- Phòng thị trường như là cầu nối và hợp nhất giữa mong muốn của người tiêu dùng trên thị trường mục tiêu với các nguồn lực bên trong doanh nghiệp.

Phòng thị trường thực hiện các công việc sau:

+ Tổ chức các hoạt động nghiên cứu thị trường du lịch trong nước và quốc tế, tiến hành các hoạt động xúc tiến, thu hút các nguồn khách du lịch đến với doanh nghiệp.

+ Phối hợp với phòng điều hành, tiến hành xây dựng các chương trình du lịch từ nội dung đến mức giá, phù hợp với nhu cầu của khách, chủ động trong việc đưa ra những ý tưởng về sản phẩm lữ hành mới của doanh nghiệp.

+ Tiến hành các hoạt động quảng cáo, khuyến mại và tư vấn cho du khách về nhiều lĩnh vực khác nhau nhằm thu hút khách.

+ Ký kết hợp đồng giữa doanh nghiệp với các hãng, các công ty du lịch, các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước để khai thác các nguồn khách nội địa và quốc tế.

+ Thiết lập và duy trì các mối quan hệ của doanh nghiệp với các nguồn khách, đề xuất và xây dựng phương án mở các chi nhánh, văn phòng đại diện của doanh nghiệp ở trong nước và ngoài nước.

+ Đảm bảo hoạt động thông tin thông suốt giữa doanh nghiệp với các nguồn khách. Thông tin thường xuyên, kịp thời, đầy đủ và chính xác cho các bộ phận có liên quan trong doanh nghiệp về kế hoạch các đoàn khách, nội dung hợp đồng cần thiết cho việc phục vụ khách. Phối hợp với các bộ phận có liên quan theo dõi việc thanh toán và quá trình thực hiện hợp đồng phục vụ khách.

+ Phòng thị trường phải thực sự trở thành chiếc cầu nối giữa thị trường với doanh nghiệp. Trong điều kiện nhất định, phòng thị trường có trách nhiệm thực hiện việc nghiên cứu và phát triển thị trường mới và sản phẩm mới. Ngoài ra, phòng thị trường còn là bộ phận chủ yếu trong việc xây dựng các chiến lược, sách lược hoạt động chiếm lĩnh thị trường và phát triển thị trường của doanh nghiệp.

Phòng thị trường thường được tổ chức dựa trên những tiêu thức phân đoạn thị trường và thị trường mục tiêu của doanh nghiệp. Ví dụ, tổ chức nội bộ của phòng này có thể được chia thành các nhóm theo khu vực địa lý (Châu Âu, Bắc Mỹ, Đông Nam Á) hoặc theo các đối tượng khách (công vụ, quá cảnh, khách theo đoàn v.v...). Ngoài ra, nó có thể tổ chức theo nhóm chức năng của marketing (nhóm nghiên cứu thị trường, nhóm xúc tiến, nhóm phân phối) dù được tổ chức theo tiêu thức nào thì phòng thị trường vẫn phải thể hiện vai trò, chức năng của nó thông qua việc thực hiện tốt những công việc nói trên.

- Phòng điều hành đóng vai trò tổ chức sản xuất của doanh nghiệp. Nó tiến hành các công việc để đảm bảo thực hiện các sản phẩm của doanh nghiệp. Phòng điều hành như là cầu nối giữa doanh nghiệp lẫn hành với thị trường cung cấp dịch vụ và hàng hóa du lịch. Phòng điều hành thực hiện các chức năng và nhiệm vụ sau:

+ Thiết kế sản phẩm mới, nghiên cứu tìm biện pháp nâng cao chất lượng chương trình du lịch cải tiến, hoàn thiện sản phẩm truyền thống, đa dạng hoá sản phẩm của doanh nghiệp, cải tiến quy trình điều hành.

+ Là đầu mối triển khai toàn bộ công việc điều hành các chương trình, cung cấp các dịch vụ du lịch trên cơ sở các kế hoạch, thông báo về khách do phòng thị trường gửi tới.

+ Lập kế hoạch và triển khai toàn bộ công việc liên quan đến việc thực hiện các chương trình du lịch như đăng ký chỗ trong khách sạn, làm visa, mua vé vận chuyển, v.v... đảm bảo các yêu cầu về thời gian và chất lượng.

+ Thiết lập và duy trì mối quan hệ mật thiết với các cơ quan hữu quan (ngoại giao, nội vụ, hải quan). Ký hợp đồng với các nhà cung cấp hàng hóa và dịch vụ du lịch (khách sạn, hàng không, đường sắt...). Lựa chọn các nhà cung cấp có những sản phẩm đảm bảo uy tín chất lượng và giá cả hợp lý.

+ Điều hành và theo dõi toàn bộ các hoạt động có trong chương trình du lịch. Phối hợp với bộ phận kế toán thực hiện các hoạt động thanh toán với các

doanh nghiệp gửi khách và các nhà cung cấp du lịch. Nhanh chóng xử lý các trường hợp bất thường xảy ra trong quá trình thực hiện các chương trình du lịch.

- + Thực hiện đúng và đủ các bước trong quy trình điều hành.

- + Thay mặt giám đốc trực tiếp đàm phán, lựa chọn các nhà cung cấp dịch vụ, đảm bảo chất lượng chương trình du lịch.

- + Quyết định toàn bộ các vấn đề liên quan đến việc điều hành chương trình du lịch bao gồm: lựa chọn hướng dẫn, nhà hàng, đội xe và các dịch vụ khác có trong chương trình du lịch.

- + Có mối quan hệ chặt chẽ với các nhà cung cấp dịch vụ du lịch và các cơ quan hữu quan.

- + Triển khai các dịch vụ trên cơ sở hợp đồng với các đối tác đã ký kết.

- + Trực tiếp xử lý các phát sinh trong chương trình (nếu có).

- + Chịu trách nhiệm trước ban lãnh đạo về chất lượng các chương trình du lịch.

- + Tiếp xúc với hướng dẫn viên sau khi kết thúc chương trình để lấy ý kiến cải tiến chương trình và chất lượng dịch vụ.

- + Ký hợp đồng và lựa chọn những nhà cung cấp sản phẩm có uy tín và chất lượng.

Nội bộ của phòng điều hành thường được tổ chức theo các nhóm công việc (khách sạn, vé máy bay, làm thủ tục xin cấp hộ chiếu, visa, vận chuyển ô tô, v.v...) hoặc theo các tuyến điểm du lịch chủ yếu, đôi khi dựa trên các sản phẩm chủ yếu của doanh nghiệp (các chương trình du lịch thể thao, mạo hiểm, giải trí, sinh thái, v.v...)

- Phòng hướng dẫn đóng vai trò sản xuất trực tiếp, làm gia tăng giá trị của tài nguyên du lịch và các dịch vụ du lịch. Phòng hướng dẫn có chức năng và nhiệm vụ sau:

- + Căn cứ vào kế hoạch khách, tổ chức điều động, bố trí hướng dẫn viên cho các chương trình du lịch.

- + Đây là bộ phận tập trung các hướng dẫn viên, những người quan trọng nhất quyết định chất lượng các chương trình du lịch có như mong muốn hay không.

- + Xây dựng, duy trì và phát triển đội ngũ hướng dẫn viên và cộng tác viên chuyên nghiệp.

- + Tiến hành các hoạt động học tập, bồi dưỡng, trao đổi kinh nghiệm nghề nghiệp để nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ hướng dẫn, phẩm chất nghề nghiệp tốt, đáp ứng các nhu cầu về hướng dẫn của doanh nghiệp.

- + Phối hợp với các bộ phận trong công ty một cách chặt chẽ để tiến hành công việc một cách có hiệu quả nhất. Hướng dẫn viên phải thực hiện đầy đủ chức năng, nhiệm vụ theo đúng các quy định của doanh nghiệp.

- + Là đại diện trực tiếp của doanh nghiệp trong quá trình tiếp xúc với khách du lịch và các bạn hàng, các nhà cung cấp.

- + Tiến hành các hoạt động quảng cáo các sản phẩm cho doanh nghiệp thông qua hướng dẫn viên.

Tổ chức nội bộ của phòng hướng dẫn được phân chia theo các nhóm ngôn ngữ đảm bảo thuận tiện cho điều động hướng dẫn viên.

Đây là ba bộ phận có mối quan hệ khăng khít, đòi hỏi phải có sự phối hợp chặt chẽ, cơ chế hoạt động rõ ràng, hợp lý. Quy mô của phòng ban phụ thuộc vào quy mô và nội dung tính chất các hoạt động của doanh nghiệp. Tuy nhiên, dù ở quy mô thì nội dung và tính chất của công việc của các phòng ban về cơ bản vẫn như trên đây. Điểm khác biệt chủ yếu là phạm vi, quy mô và hình thức tổ chức các bộ phận này. Vì vậy, nói đến doanh nghiệp lữ hành là nói đến marketing, điều hành và hướng dẫn.

** Bộ phận thứ ba là bộ phận hỗ trợ và phát triển*

Bộ phận này được xác định là tạo ra các nguồn lực để phát triển của doanh nghiệp lữ hành. Bộ phận này vừa chủ động đảm bảo các dịch vụ đầu vào, thực hiện các khâu cho bộ phận kinh doanh lữ hành (về khách sạn, vận chuyển, bán và thực hiện chương trình du lịch) vừa đảm bảo mở rộng phạm vi lĩnh vực kinh doanh, đa dạng hóa sản phẩm của doanh nghiệp. Các bộ phận này thể hiện quá trình liên kết dọc của ngành và liên kết ngang của doanh nghiệp.

Chi nhánh, đại diện của doanh nghiệp thường được thành lập tại các điểm du lịch hoặc tại các nguồn khách du lịch chủ yếu. Tính độc lập của các chi nhánh tùy thuộc vào khả năng của chúng. Các chi nhánh thường thực hiện những nhiệm vụ sau:

- Là đầu mối tổ chức thu hút khách (nếu là chi nhánh tại các nguồn khách) hoặc đầu mối triển khai các hoạt động nhằm thực hiện các yêu cầu (chương trình du lịch) của doanh nghiệp tại các điểm du lịch (nếu là chi nhánh tại các điểm du lịch)

- Các bộ phận hỗ trợ phát triển lữ hành du lịch gồm hệ thống các đại diện chi nhánh của doanh nghiệp, các đại diện chi nhánh này có thể hoạt động độc lập như một doanh nghiệp hoặc hoạt động phụ thuộc, tuy nhiên trong trường hợp nào cũng cần có sự hỗ trợ giúp nhau cùng phát triển các hoạt động lữ hành cho cả đại lý và các công ty mẹ.

- Thực hiện các hoạt động xúc tiến cho doanh nghiệp tại địa bàn đặt chi nhánh.

- Thu thập thông tin, báo cáo kịp thời mọi thay đổi cho lãnh đạo của doanh nghiệp.

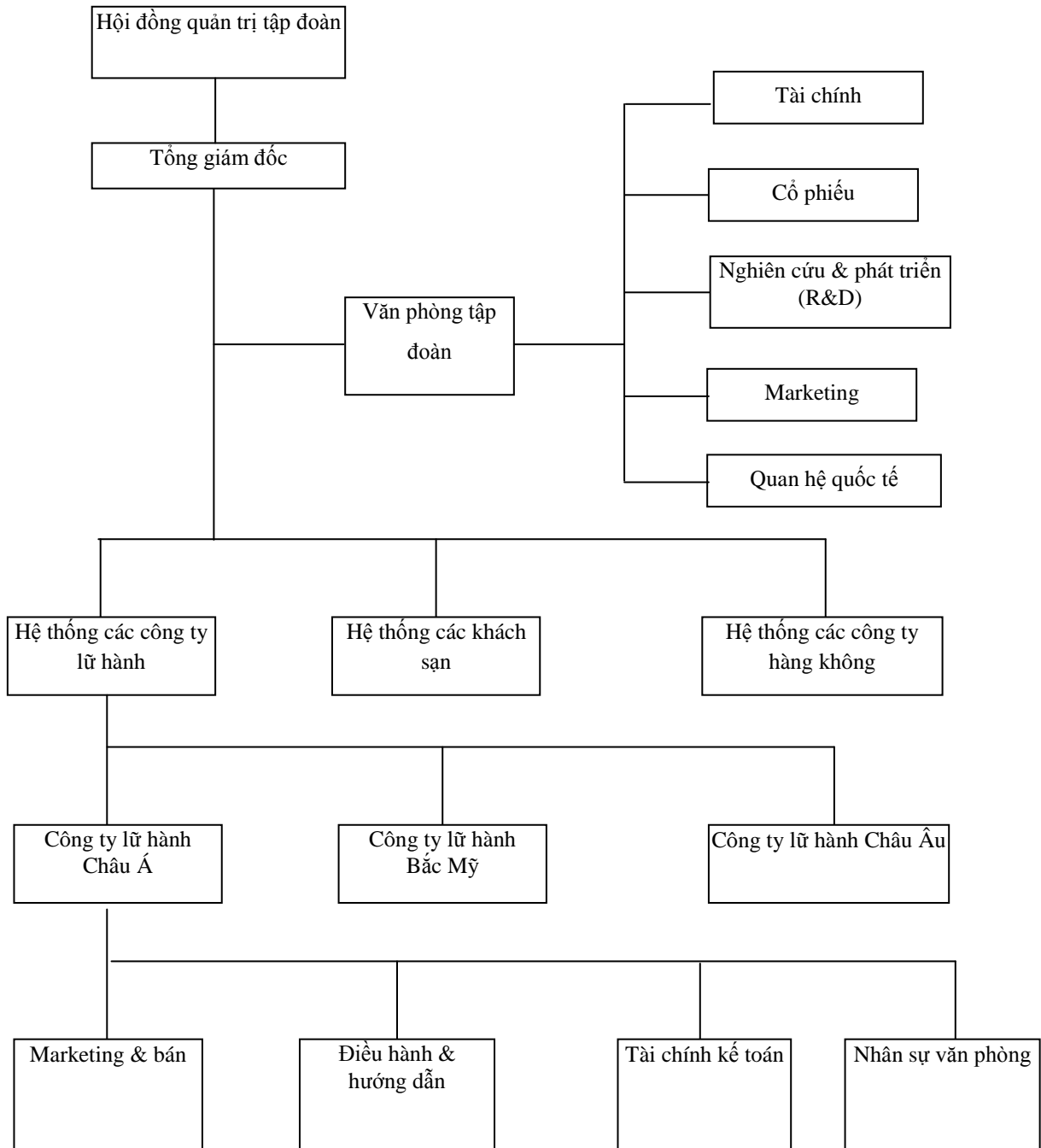
- Bộ phận kinh doanh lưu trú và vận chuyển thường hoạt động tương đối độc lập tuy nhiên sự hợp tác giữa nó với các hoạt động lữ hành của doanh nghiệp là cần thiết để hỗ trợ giúp đỡ nhau cùng phát triển trong những lúc căng thẳng của mùa vụ du lịch.

- Trong những điều kiện nhất định chi nhánh có thể phát triển thành những doanh nghiệp con trực thuộc doanh nghiệp mẹ.

1.3.4. Mô hình cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp lữ hành lớn

Các doanh nghiệp lữ hành lớn thường áp dụng cơ cấu tổ chức chức năng kết hợp với lĩnh vực kinh doanh và phạm vi địa lý. Ở mô hình này, có sự phân chia khá rõ ràng giữa các thành viên của cùng một tập đoàn mẹ để tránh tình trạng cạnh tranh không cần thiết. Tuy vậy, trong thực tế thường phát sinh không

ít vấn đề khó giải quyết như các doanh nghiệp lữ hành không sử dụng các khách sạn của tập đoàn, mua vé của hãng hàng không cạnh tranh với mức giá rẻ v.v... Mặt khác, để đa dạng hóa sản phẩm, tạo động lực phát triển đôi khi có sự cạnh tranh trên cùng một thị trường giữa các doanh nghiệp lữ hành “con” của cùng một “mẹ” là tập đoàn du lịch lớn.



Sơ đồ 2.5. Cơ cấu tổ chức của tập đoàn du lịch quốc tế Thompson
(Nguồn: Giáo trình Quản trị kinh doanh lữ hành –
Trường Đại học Kinh tế quốc dân, trang 47)

2. Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

2.1. Khái niệm

Quản trị nguồn nhân lực là một trong những hoạt động quản trị quan trọng bậc nhất của doanh nghiệp lữ hành, có thể xem là một công việc khó khăn và gai góc vì đòi hỏi người lao động có chất lượng cao hơn so với các lĩnh vực hoạt động kinh doanh khác. Mặt khác, sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành cần chú ý phân biệt giữa hai khái niệm quản trị nhân sự và quản trị nguồn nhân lực.

Theo từ điển và nghĩa Hán Việt các thuật ngữ này được hiểu như sau:

- “Quản” nghĩa là trông nom chăm sóc.
- “Tri” nghĩa là sửa sang, răn đe.
- “Quản trị” tức là phụ trách việc trông nom sắp xếp công việc nội bộ của một tổ chức.
- “Nhân” nghĩa là người.
- “Sự” nghĩa là việc.
- “Lực” là sức.
- “Nhân sự” nghĩa là con người, sự việc trong một tổ chức.
- “Nhân lực” nghĩa là sức lao động của con người.

Như vậy có thể hiểu quản trị nhân sự là phụ trách sắp xếp con người, sự việc trong một tổ chức, còn quản trị nhân lực là phụ trách sắp xếp, vun đắp sức lao động của con người để duy trì và phát triển tổ chức. So với quản trị nhân sự, quản trị nguồn nhân lực mang tính chiến lược dài hạn, dựa vào các thỏa thuận tâm lý đã được cam kết hơn là phục tùng theo mệnh lệnh, tự kiểm soát hơn là bị kiểm soát. Do đó giữa quản trị nhân sự và quản trị nhân lực có khác nhau về nội dung, nguyên tắc và phương pháp quản lý.

Khái niệm quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị nguồn nhân lực là hệ thống các triết lý, chính sách và hoạt động chức năng để thu hút, đào tạo và duy trì phát triển sức lao động con người của doanh nghiệp lữ hành nhằm đạt được kết quả tối ưu cho cả doanh nghiệp và thành viên. Quản trị nguồn nhân lực là một phần của quản trị kinh doanh, nó liên quan đến con người trong công việc và các quan hệ của họ, làm cho họ có thể đóng góp tốt nhất vào sự thành công của doanh nghiệp lữ hành.

Quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành bao gồm:

- Tổ chức thu hút các ứng viên cho công việc;
- Tuyển chọn, giới thiệu, sắp đặt nhân viên thực thi nhiệm vụ cụ thể;
- Trả công xứng đáng với sức lao động mà họ bỏ ra, xác định tiềm năng của họ cho sự phát triển trong tương lai;
- Lập kế hoạch phát triển của nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành;

2.2. Một số yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành cũng mang những đặc thù nhất định. Có rất nhiều nhân tố khác nhau ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành. Nhân tố quy mô doanh nghiệp lữ hành, thị trường mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành, môi trường pháp lý về lao động và

quản lý, sử dụng lao động, trình độ năng lực và tư duy của người quản lý là những nhân tố cơ bản nhất.

2.2.1. Quy mô của doanh nghiệp lữ hành

Quy mô doanh nghiệp lữ hành quyết định số lượng lao động đồng thời cũng gây ảnh hưởng đến hoạt động quản trị nhân lực. Quy mô doanh nghiệp càng lớn thì số lượng nhân viên càng lớn, số lượng dịch vụ càng đa dạng, công việc chuyên môn càng đa dạng và tính chuyên môn hoá càng cao do vậy công tác quản trị nhân lực đặt ra càng khó khăn hơn. Vì thế ở các doanh nghiệp có quy mô thứ hạng khác nhau thì công tác quản trị nhân lực cũng đặt ra khác nhau.

2.2.2. Thị trường mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành

Thị trường mục tiêu là đoạn thị trường mà doanh nghiệp tập trung thu hút và phục vụ. Thị trường này có những thuộc tính hướng đến đòi hỏi nhân lực của doanh nghiệp lữ hành cũng phụ thuộc vào các thuộc tính của thị trường mục tiêu. Điều này đòi hỏi công tác quản trị nguồn nhân lực cũng phải có các quyết định, chính sách hướng vào thị trường mục tiêu. Ví dụ: Đối tượng khách mà doanh nghiệp lữ hành phục vụ chủ yếu là khách Pháp thì trong công tác tuyển chọn, đào tạo và phát triển nhân lực cần phải quan tâm đến tiêu chuẩn ngoại ngữ (tiếng Pháp) hay huấn luyện trang bị thêm cho nhân viên những kiến thức về đặc điểm, hành vi tiêu dùng của khách Pháp.

2.2.3. Môi trường pháp lý về quản lý và sử dụng lao động

Công tác quản trị nguồn nhân lực yêu cầu phải thực hiện trên cơ sở quy định của pháp luật, không được trái với pháp luật hiện hành. Nhà nước Việt Nam đã chính thức ban hành bộ luật lao động với đầy đủ những luật định nhằm bảo vệ quyền làm việc lợi ích và các quyền khác của người lao động cũng như người sử dụng lao động. Chẳng hạn như quy định về chế độ lao động, độ tuổi lao động, quy định về ký kết hợp đồng lao động giữa doanh nghiệp và người lao động, quy định về tiền lương tối thiểu cho người lao động, v.v... Hơn nữa, kinh doanh lữ hành là loại hình kinh doanh có điều kiện. Do đó, lao động trong doanh nghiệp lữ hành phải đáp ứng những yêu cầu quy định của ngành du lịch về tiêu chuẩn các chức danh nghiệp vụ lữ hành. Tất cả các quy định của Nhà nước về lao động và quản lý, sử dụng lao động tạo một hành lang pháp lý cho các doanh nghiệp trong công tác quản trị nhân lực. Và đó cũng là một nhân tố gây ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động quản trị nhân lực.

2.2.4. Trình độ, năng lực, tư duy của người quản lý

Người quản lý là chủ thể của hoạt động quản trị nhân lực cho nên trình độ, năng lực, tư duy của người quản lý cũng là một yếu tố ảnh hưởng lớn đến hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành. Để doanh nghiệp lữ hành phát triển đòi hỏi người quản lý doanh nghiệp phải đánh giá đúng tầm quan trọng của công tác quản trị nhân lực và có chính sách, quyết định quản lý nhân lực đúng đắn. Muốn như vậy yêu cầu người quản lý phải có trình độ, có năng lực và có tư duy tốt. Chính người quản lý doanh nghiệp lữ hành là đối tượng gây ảnh hưởng lớn đến định hướng quản trị nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành.

2.2.5. Đặc điểm lao động và các yêu cầu quản lý lao động của doanh nghiệp lữ hành (như đã trình bày ở mục cơ cấu tổ chức)

3. Bộ phận quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

3.1. Vai trò của bộ phận quản trị nguồn nhân lực

Thứ nhất, kinh doanh lữ hành muốn thành công trước hết phải nói đến con người tức là đội ngũ lao động trong doanh nghiệp lữ hành. Khác với loại hình kinh doanh khác kinh doanh lữ hành đòi hỏi phải có đội ngũ lao động có chuyên môn, có sức khỏe tốt, hình thức đảm bảo theo quy luật của cái đẹp, có phẩm chất tâm lý nhiệt tình, hăng say lao động, tư duy sáng tạo và đặc biệt là tinh thần trách nhiệm cao. Người lao động được trang bị vốn kiến thức rộng trên hầu hết các lĩnh vực khoa học tự nhiên và khoa học xã hội.

Ngoại ngữ được xác định như công cụ để hành nghề của đội ngũ lao động hướng dẫn. Ngoại ngữ và tin học được xác định như là công cụ để hành nghề của đội ngũ lao động bán sản phẩm du lịch.

Khả năng về thiết lập và duy trì các mối quan hệ xã hội, khả năng về tổ chức điều hành của đội ngũ cán bộ quản lý trong doanh nghiệp là điều kiện quyết định đến hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp, đến vị thế của doanh nghiệp trên thị trường du lịch.

Thứ hai, do đặc điểm và tính chất của sản phẩm lữ hành và các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành phải được trang bị hệ thống trang thiết bị thu thập, xử lý và phổ biến thông tin theo công nghệ hiện đại.

Thứ ba, so với các lĩnh vực kinh doanh khác, kinh doanh lữ hành không nhất thiết phải có một lượng tài chính lớn, đất đai nhiều, cơ sở về kỹ thuật lớn. Để hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành thực hiện được, tối thiểu cần đội ngũ lao động có chuyên môn giỏi, và tối ưu là có phương tiện vận chuyển do chính doanh nghiệp sở hữu hoặc quản lý.

Các doanh nghiệp lữ hành nhỏ có thể cho rằng không cần đến một giám đốc hay một chuyên gia nhân lực riêng biệt. Dù doanh nghiệp lữ hành có quy mô lớn hay nhỏ đều phải coi trọng chức năng quản lý nguồn nhân lực hay chức năng này là kiêm nhiệm của chủ doanh nghiệp lữ hành, hay trưởng các bộ phận. Yếu tố quan trọng bậc nhất tạo ra dịch vụ lữ hành là con người. Chất lượng lao động trong doanh nghiệp lữ hành quyết định lòng trung thành của khách đối với doanh nghiệp. Đây là một yếu tố quan trọng bậc nhất tạo ra sức cạnh tranh và lợi thế cạnh tranh. Doanh nghiệp lữ hành chỉ có thể tiếp tục tồn tại và phát triển bằng cách thu hút, đào tạo khích lệ những con người giỏi làm việc cho doanh nghiệp mình.

Bộ phận quản trị nguồn nhân lực thực hiện chức năng về quản lý và công tác đào tạo bồi dưỡng người lao động của doanh nghiệp lữ hành. Bộ phận này chịu trách nhiệm quan hệ phối hợp nhân lực trong nội bộ doanh nghiệp, tạo điều kiện tốt cho mọi người làm việc theo đúng chức danh mà cá nhân đảm nhận, tăng cường sự đoàn kết gắn bó, xây dựng văn hóa truyền thống của doanh nghiệp lữ hành. Quản trị nguồn nhân lực là một trong những chức năng cơ bản của hoạt động quản trị, giải quyết tất cả vấn đề có liên quan tới con người gắn với công việc của họ trong bất cứ một tổ chức nào. Không một hoạt động nào của tổ chức mang hiệu quả nếu thiếu hoạt động “quản trị nguồn nhân lực”. Quản trị nguồn nhân lực là nguyên nhân thành công hay thất bại đối với bất cứ một tổ

chức nào. Có thể khẳng định quản trị nguồn nhân lực là bộ phận cấu thành của khoa học quản trị, bộ phận không thể thiếu của quản trị sản xuất kinh doanh.

3.2. Mục tiêu của quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Đối với tất cả các doanh nghiệp công tác quản trị nguồn nhân lực có ba mục tiêu cơ bản sau.

- Sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực nhằm tăng năng suất lao động và nâng cao hiệu quả kinh doanh.

- Đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của nhân viên, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy tối đa năng lực. Cá nhân được kích thích, động viên nhiều nhất tại nơi làm việc và trung thành, tận tâm với doanh nghiệp

- Xây dựng đội ngũ người lao động có chất lượng cao đáp ứng được tư tưởng quản lý và phát triển của doanh nghiệp .

3.3. Chức năng quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Quản trị nguồn nhân lực doanh nghiệp lữ hành thực hiện ba nhóm chức năng chủ yếu sau.

3.3.1. Nhóm chức năng thu hút nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng đến đảm bảo số lượng nhân viên với phẩm chất phù hợp với công việc kinh doanh lữ hành. Nhóm chức năng này bao gồm những hoạt động chủ yếu như:

- Dự báo và hoạch định nhân lực;
- Phân tích công việc;
- Tuyển chọn nhân lực;
- Thu thập lưu giữ và xử lý thông tin về nhân lực của doanh nghiệp lữ hành .

3.3.2. Nhóm chức năng đào tạo, phát triển

Nhóm chức năng này chú trọng việc nâng cao năng lực của nhân viên đảm bảo cho nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành có kỹ năng, trình độ lành nghề cần thiết để hoàn thành tốt công việc được giao và tạo điều kiện cần thiết cho nhân viên phát triển tối đa các năng lực cá nhân. Các doanh nghiệp lữ hành áp dụng chương trình hướng nghiệp và đào tạo cho nhân viên mới nhằm xác định nhân cách của nhân viên và giúp nhân viên làm quen với công việc của doanh nghiệp, lập kế hoạch đào tạo, huấn luyện và đào tạo nhân viên mỗi khi có sự thay đổi về nhu cầu sản xuất kinh doanh hoặc quy trình công nghệ, kỹ thuật. Nhóm chức năng đào tạo phát triển thường thực hiện các hoạt động như:

- Hướng nghiệp, huấn luyện, đào tạo kỹ năng thực hành.
- Nghệ thuật giao tiếp và ứng xử cho hướng dẫn viên.
- Nhân viên tư vấn và bán tour;
- Bồi dưỡng nâng cao trình độ lành nghề và cập nhật kiến thức quản lý, kỹ thuật công nghệ cho cán bộ quản lý và cán bộ chuyên môn nghiệp vụ.

3.3.3. Nhóm chức năng duy trì nguồn nhân lực

Nhóm chức năng này chú trọng tới duy trì và sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành. Nhóm chức năng này gồm hai chức năng nhỏ hơn là kích thích, động viên nhân viên và duy trì phát triển mối quan hệ lao động tốt đẹp trong doanh nghiệp lữ hành.

- Chức năng kích thích, động viên liên quan đến chính sách và hoạt động nhằm khuyến khích, động viên nhân viên trong doanh nghiệp nỗ lực làm việc hăng say, tận tình, có ý thức trách nhiệm và hoàn thành công việc với chất lượng cao.

- Chức năng quan hệ lao động liên quan đến các hoạt động nhằm hoàn thiện môi trường làm việc và các mối quan hệ trong công việc như: ký kết hợp đồng lao động, giải quyết khiếu tố tranh chấp lao động, quan hệ nhân viên, cải thiện môi trường làm việc, y tế, bảo hiểm và an toàn lao động. Giải quyết tốt chức năng quan hệ lao động sẽ giúp cho doanh nghiệp nỗ lực hành tạo bầu không khí tập thể và các giá trị truyền thống tốt đẹp, vừa làm cho nhân viên được thỏa mãn với công việc và với doanh nghiệp, với khách du lịch.

3.4. Các nguyên tắc quản lý nguồn nhân lực của doanh nghiệp nỗ lực

Để thể hiện được các chức năng trên, quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nỗ lực phải tuân theo 6 nguyên tắc sau:

- Nguyên tắc định hướng với khách hàng
- Nguyên tắc về thang bậc trong quản lý
- Nguyên tắc thống nhất trong quản lý và điều hành
- Nguyên tắc ủy quyền
- Nguyên tắc tạo cơ hội bình đẳng
- Nguyên tắc tự đào thải

3.5. Nhiệm vụ của bộ phận quản trị nguồn nhân lực:

Bộ phận này được xác định là một trong những bộ phận quan trọng nhất của quản trị kinh doanh nỗ lực và bộ phận gián tiếp hoạt động kinh doanh. Nhiệm vụ cụ thể của nó là:

- Xác định cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp và định biên lao động ở các bộ phận trong doanh nghiệp nỗ lực
 - Lập kế hoạch và thực hiện việc tuyển dụng lao động
 - Phối hợp với các bộ phận khác xây dựng chức trách cho từng chức danh, các quy định chuẩn hóa quy trình và thao tác kỹ thuật, các mối quan hệ của từng bộ phận trong doanh nghiệp
 - Quy định chế độ và thực hiện đánh giá công việc của từng chức danh mà người lao động đảm nhiệm
 - Đề ra và chấp hành chế độ quản lý người lao động
 - Tham gia biên soạn và sửa chữa quy chế, điều lệ của doanh nghiệp
 - Thực hiện công tác lao động tiền lương, phúc lợi, bảo hiểm, bảo hộ lao động, quản lý công tác bồi dưỡng và đào tạo người lao động
 - Thực hiện các công tác quản lý hành chính khác

3.6. Các loại quy chế quản trị nguồn nhân lực:

Quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp nỗ lực phải bằng các quy chế cụ thể của doanh nghiệp dựa trên các văn bản quy phạm pháp luật. Các loại quy chế quản trị nhân lực trong doanh nghiệp nỗ lực thường là:

- Quy chế tuyển dụng
- Quy chế duyệt, điều động và thăng tiến
- Quy chế duyệt, biện pháp xử lý kỷ luật

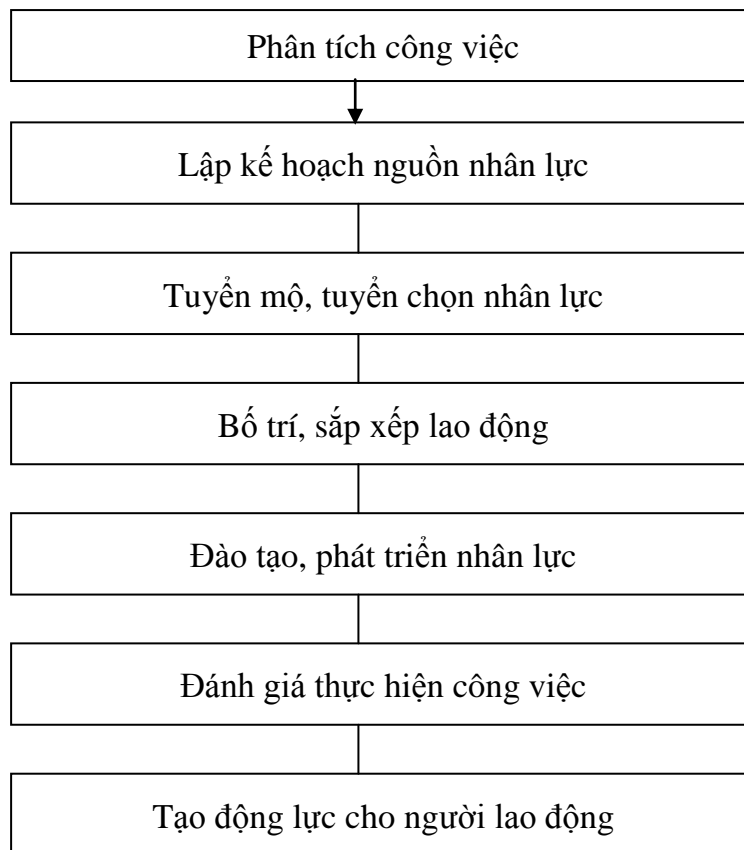
- Quy chế về chấm dứt hoặc hủy bỏ hợp đồng lao động
- Quy chế quản lý hồ sơ cán bộ nhân viên
- Quy chế về việc chấm công cho người lao động
- Quy chế về làm việc thêm giờ
- Quy chế về ngày nghỉ của cán bộ nhân viên
- Quy chế về tiền lương, tiền thưởng
- Quy chế về in ấn
- Quy chế bảo mật
- Quy chế về bồi dưỡng đào tạo
- Quy chế bình chọn thi đua, khen thưởng
- Quy chế về khám chữa bệnh cho người lao động trong doanh nghiệp
- Các quy chế khác (dùng bữa tại nhà ăn, phòng thay quần áo, đồ dùng, vận dụng phát riêng cho người lao động)

4. Nội dung quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

Nội dung công việc quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành bao gồm:

- Lập kế hoạch nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành
- Phân tích nhiệm vụ
- Mô tả công việc
- Tuyển mộ và tuyển chọn
- Bổ nhiệm và giao việc
- Tiêu chuẩn đánh giá việc thực hiện
- Huấn luyện
- Quản lý phân phối thu nhập của người lao động
- Nghiên cứu thực hiện và vận dụng luật lao động
- Người lao động bỏ việc và chấm dứt hợp đồng lao động
- Chi phí lao động và năng suất
- Quản lý con người

Quá trình quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành được khái quát theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.6 : Nội dung cơ bản của quản trị nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành

Các nội dung của công tác quản trị nhân lực có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Mỗi một công việc có tác động nhiều chiều đến các công việc khác do vậy khi nghiên cứu về quản trị nhân lực cần phải quan tâm đến mối quan hệ của các công việc trong hoạt động quản trị nhân lực.

4.1. Phân tích công việc

Thực chất của việc phân tích công việc là một tiến trình nhằm xác định một cách có hệ thống các nhiệm vụ cụ thể và các kỹ năng cần thiết để thực hiện các công việc theo chức danh trong doanh nghiệp lữ hành. Trên cơ sở này cung cấp cho nhà quản lý trực tiếp một bản tóm tắt các nhiệm vụ và trách nhiệm, quyền hạn của một chức danh cụ thể, mối tương quan của công việc mà chức danh đó đảm nhiệm với công việc của các chức danh khác, các kiến thức cần thiết, kỹ năng và điều kiện làm việc.

Phân tích công việc là quá trình thu thập các tư liệu và đánh giá một cách hệ thống các thông tin quan trọng liên quan đến các công việc cụ thể trong doanh nghiệp lữ hành nhằm làm rõ bản chất của từng công việc. Đối với từng công việc, phân tích công việc cho thấy đó là công việc gì? Để thực hiện công việc đó, người lao động phải thực hiện những nhiệm vụ gì và các kỹ năng, kinh nghiệm ra sao?

Ví dụ: Phân tích công việc của hướng dẫn viên bắt đầu từ khi nhận nhiệm vụ đi hướng dẫn khách cho đến khi tiễn khách và hoàn thành các công việc sau chuyến đi. Để phân tích công việc trên, đòi hỏi chuyên gia quản lý nhân lực phải có các kỹ năng và các kỹ thuật khác nhau để thu thập và phân tích thông tin. Các

phương pháp thu thập thông tin thường dùng và phổ biến hiện nay là: phương pháp quan sát, bảng câu hỏi, phỏng vấn cá nhân hay tập thể.

Phân tích công việc là một công cụ rất quan trọng trong quản trị nguồn nhân lực, nó còn đặc biệt quan trọng hơn đối với doanh nghiệp lữ hành mà trong đó sản phẩm là dịch vụ. Một trong các nguyên nhân dẫn đến năng suất lao động thấp, nhân viên đâm chân lên nhau, không biết rõ trách nhiệm và quyền hạn của ai, việc đào tạo huấn luyện không có cơ sở, thiếu thực tế là do các doanh nghiệp lữ hành chưa áp dụng một cách thường xuyên đầy đủ và mang tính hệ thống về phân tích nhiệm vụ.

Kết quả của phân tích công việc là bản mô tả công việc, mô tả tiêu chuẩn công việc.

Bản mô tả công việc là một văn bản cung cấp thông tin về các nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể của một công việc, điều kiện làm việc. Nó xác định cần phải làm gì, tại sao phải làm, làm ở đâu và mô tả ngắn gọn làm như thế nào.

Cấu trúc của bản mô tả công việc:

- Chức danh
- Bộ phận
- Người lãnh đạo trực tiếp
- Các nhiệm vụ chính
- Các nhiệm vụ phụ
- Các mối quan hệ
- Thời gian và điều kiện làm việc

Bản mô tả công việc thường có các nội dung:

Phân xác định công việc: tên công việc (chức danh công việc), địa điểm thực hiện công việc, chức danh lãnh đạo trực tiếp, số người phải lãnh đạo dưới quyền.

Phân tóm tắt công việc: là phần tường thuật viết một cách tóm tắt và chính xác về các nhiệm vụ và trách nhiệm thuộc công việc.

Nhiệm vụ, chức trách, các mối quan hệ trong công việc, quyền hạn người thực hiện công việc.

Các điều kiện làm việc: gồm các điều kiện về môi trường vật chất, thời gian làm việc điều kiện và vệ sinh an toàn, phương tiện đi lại để phục vụ công việc và các điều kiện khác có liên quan.

Bản mô tả tiêu chuẩn công việc: Bản mô tả tiêu chuẩn công việc bao gồm các tiêu chuẩn của nghiệp vụ và các tiêu chuẩn thực hiện công việc.

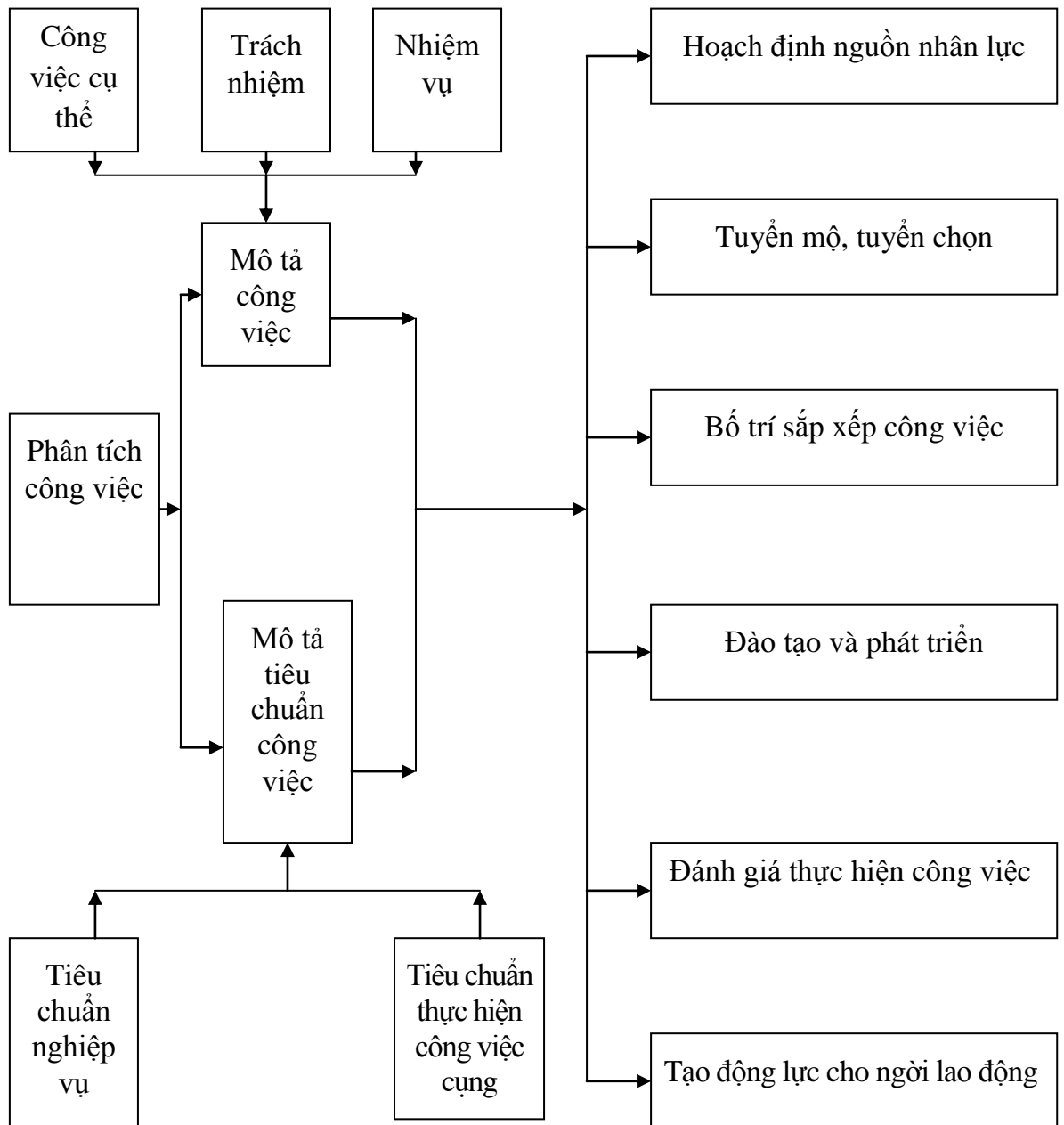
Tiêu chuẩn nghiệp vụ bao gồm những yêu cầu về năng lực cá nhân như trình độ văn hóa, kinh nghiệm công tác, khả năng giải quyết vấn đề, các kỹ năng khác và các đặc điểm cá nhân thích hợp nhất cho công việc. Bản tiêu chuẩn nghiệp vụ giúp chúng ta hiểu doanh nghiệp lữ hành cần loại nhân lực như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

Tiêu chuẩn thực hiện công việc bao gồm các yêu cầu, định mức đối với từng công việc được thực hiện. Tiêu chuẩn thực hiện công việc là một trong những căn cứ cơ bản để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Bản yêu cầu chuyên môn công việc là tài liệu trình bày các yêu cầu về kiến thức, các kỹ năng và thái độ mà một các nhân cần có để có thể hoàn thành tốt công việc. Cụ thể là các yêu cầu về trình độ học vấn, trình độ chuyên môn, các kỹ năng, kinh nghiệm, phẩm chất nhân cách, hành vi ứng xử giao tiếp, độ tuổi, giới tính, thể lực và khả năng thích ứng đối với công việc. Bản yêu cầu chuyên môn công việc giúp chúng ta hiểu doanh nghiệp lữ hành cần loại nhân lực như thế nào để thực hiện công việc tốt nhất.

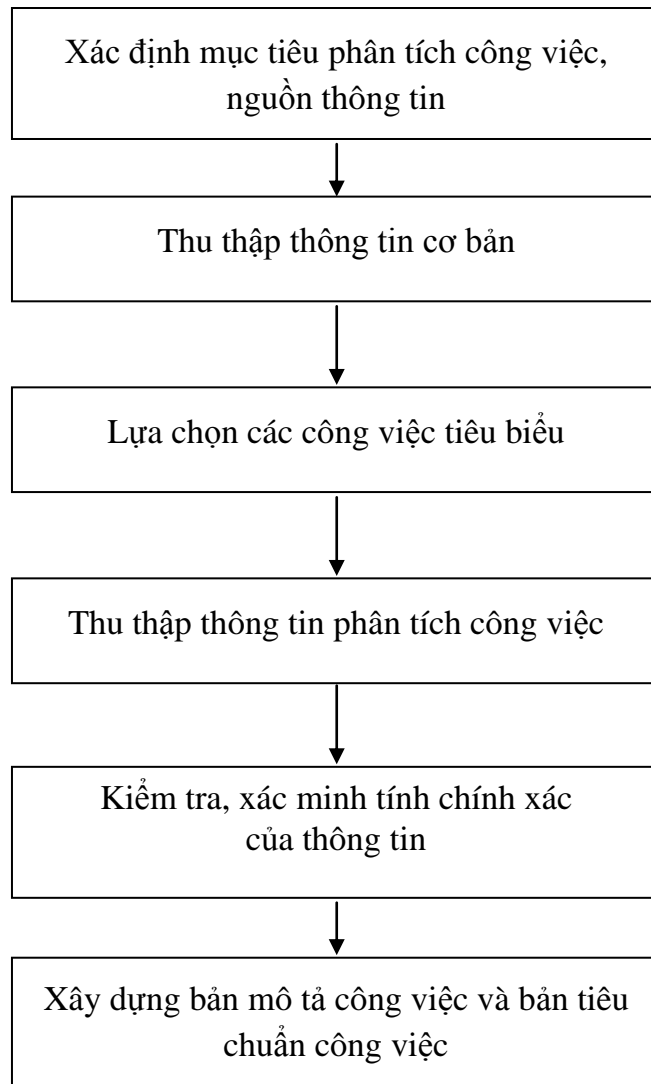
Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là các thước đo dựa trên cơ sở những kỳ vọng về kết quả thực hiện một công việc cụ thể. Kết quả công việc được đánh giá ở ba khía cạnh: chất lượng, số lượng hoặc năng suất lao động, thời hạn. Tiêu chuẩn kết quả công việc bao gồm các yêu cầu, định mức đối với từng công việc được thực hiện. Bản tiêu chuẩn kết quả công việc là một trong những căn cứ cơ bản để đánh giá thực hiện công việc của nhân viên.

Phân tích công việc có ý nghĩa rất lớn đối với công tác quản trị nguồn nhân lực. Ngoài việc cung cấp thông tin cho công tác quản trị nhân lực phân tích công việc còn là công cụ rất hữu ích cho các doanh nghiệp lữ hành mới thành lập hoặc đang cần cải tổ, thay đổi cơ cấu tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động. Lợi ích của phân tích công việc thể hiện qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.7: Phân tích công việc

Nội dung, tiến trình thực hiện phân tích công việc của các doanh nghiệp lĩnh vực khác nhau không giống nhau nhưng có thể tổng kết thành sáu bước sau theo sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.8: Tiến trình phân tích công việc

Bước 1: Xác định mục tiêu của phân tích công việc, từ đó xác định các hình thức thu thập thông tin phân tích công việc hợp lý nhất.

Bước 2: Thu thập các thông tin sẵn có trên cơ sở của các sơ đồ tổ chức, các văn bản về mục đích, yêu cầu, chức năng quyền hạn của doanh nghiệp lữ hành và các bộ phận cơ cấu hoặc sơ đồ quy trình công nghệ và bản mô tả công việc cũ (nếu có).

Bước 3: Chọn lựa các phần việc đặc trưng, các điểm then chốt để thực hiện phân tích công việc nhằm giảm bớt thời gian và tiết kiệm hơn trong thực hiện phân tích các công việc tương tự như nhau.

Bước 4: Áp dụng các phương pháp khác nhau để thu thập thông tin phân tích công việc. Tùy theo yêu cầu về mức độ chính xác và chi tiết của thông tin cần thu thập, tùy theo loại hình công việc và khả năng về tài chính của doanh nghiệp lữ hành có thể sử dụng một hoặc kết hợp các phương pháp thu thập thông tin phân tích công việc khác nhau. Trong đó có một số phương pháp cơ bản thường áp dụng sau là bảng câu hỏi, phỏng vấn, quan sát tại nơi làm việc

Bước 5: Kiểm tra, xác minh tính chính xác của thông tin. Những thông tin

thu thập để phân tích công việc cần được kiểm tra lại về mức độ chính xác và đầy đủ thông tin qua chính các nhân viên thực hiện công việc, các giám sát thực hiện công việc và những người quản lý.

Bước 6: Xây dựng bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn công việc:

4.2. Lập kế hoạch nguồn nhân lực

Lập kế nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành là một tiến trình triển khai thực hiện các kế hoạch và các chương trình nhằm bảo đảm rằng cơ quan sẽ có đúng số lượng, đúng số người được bố trí đúng nơi, đúng lúc, đúng chỗ.

Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực bao gồm: việc phân tích các nhu cầu nhân lực của các tổ chức trong bộ máy của doanh nghiệp, gắn với việc dự kiến những thay đổi sẽ xảy ra trong kỳ kế hoạch, để triển khai các biện pháp nhằm thoả mãn các nhu cầu đó. Đây là quá trình giúp cho nhà quản trị biết chắc được số lượng, thời gian, loại nhân viên mình sẽ cần, để lập kế hoạch tuyển chọn, sắp xếp. Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực nghĩa là quá trình biến mục tiêu của doanh nghiệp thành những dữ kiện về nhân công, nhằm đáp ứng yêu cầu để hoàn thành mục tiêu đó.

Việc lập kế hoạch nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành, đòi hỏi phải áp dụng phương pháp tiếp cận theo hệ thống mở. Nghĩa là nó không chỉ được thực hiện trong phạm vi doanh nghiệp, mà còn đồng thời được nối với môi trường bên ngoài. Vì vậy, những yếu tố nội bộ của doanh nghiệp lữ hành như chính sách về nhân lực, bầu không khí trong doanh nghiệp, hệ thống khen thưởng, đánh giá công việc, v.v... cũng phải tính đến. Tiến trình lập kế hoạch nguồn nhân lực thường được tiến hành 04 bước:

Bước 1: Đề ra nhu cầu và dự báo nhu cầu

Khi thực hiện bước này những cơ sở sẽ được tính đến gồm kế hoạch kinh doanh của doanh nghiệp, số lượng người sẽ nghỉ làm tại doanh nghiệp vì những lý do khác nhau (thuyên chuyển công tác, nghỉ hưu, thai sản, đi học dài hạn...), yêu cầu về số lượng, chất lượng lao động, v.v... Trong quá trình dự báo nhu cầu nhân lực, cần ưu tiên cho khả năng sẵn có trong doanh nghiệp, trước khi tìm nguồn bên ngoài.

Bước 2: Đề ra chính sách và kế hoạch

Sau khi đối chiếu giữa nhu cầu và khả năng của doanh nghiệp sẽ xảy ra tình huống thừa hoặc thiếu nhân lực. Trong cả hai trường hợp này khi thực hiện đều phải quan tâm đến vấn đề tài chính. Bởi vì, suy cho cùng việc thực hiện tốt tiến trình lập kế hoạch nguồn nhân lực cũng là nhằm mục đích nâng cao hiệu quả cho doanh nghiệp lữ hành.

Bước 3: Thực hiện kế hoạch

Trong bước này cũng xảy ra 2 tình huống thiếu hoặc thừa nhân lực. Nếu thiếu sẽ thực hiện các quy trình thuyên chuyển, thăng chức, giáng chức và tuyển mới. Nếu thừa sẽ áp dụng các biện pháp hạn chế tuyển dụng, giảm bớt giờ làm việc, cho nghỉ tạm thời...

Bước 4: Kiểm tra và đánh giá

Việc kiểm tra đánh giá không những là một khâu quan trọng trong quản trị nhân lực mà còn được thực hiện đối với từng giai đoạn, quy trình để xem có

phù hợp với mục tiêu đã đề ra hay không để có những điều chỉnh kịp thời.

4.3. Tiêu chuẩn hóa định mức lao động

Tiêu chuẩn hóa định mức có thể xây dựng cho từng chức danh, cần bao nhiêu thời gian để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể. Năng suất lao động là số giờ lao động cần thiết của một nhân viên để cung cấp một dịch vụ nào đó cho khách. Việc tăng năng suất lao động xảy ra khi:

- Cùng một số lượng nhân viên và cùng một chất lượng phục vụ được cung cấp cho lượng khách nhiều hơn.

- Cùng một số khách nhất định được phục vụ bởi một số lượng nhân viên ít hơn.

- Cùng một số lượng nhân viên cung cấp nhiều dịch vụ hơn cho một lượng khách cố định.

Tính năng suất lao động bình quân bằng cách phân tích mối quan hệ giữa tổng doanh thu với tổng chi phí cho việc sử dụng lao động, hoặc tổng doanh thu với tổng số lao động, tổng số lượt khách phục vụ với tổng số nhân viên ở từng bộ phận trong bộ máy tổ chức của doanh nghiệp lữ hành hoặc chi phí tiền công/doanh thu * 100%. Phạm trăm chi phí tiền công trong tổng doanh thu phản ánh đầy đủ nhất về sự gia tăng hay suy giảm năng suất lao động của doanh nghiệp lữ hành. Thông qua việc tiêu chuẩn hóa năng suất lao động để xác định số lao động cần thiết cho từng bộ phận trong doanh nghiệp lữ hành tương thích với cầu ở từng thời điểm kinh doanh để có kế hoạch và điều động người lao động.

Việc xác định mức lao động trong kinh doanh lữ hành là rất khó khăn. Một mặt bởi tính phức tạp tỉ mỉ áp dụng kỹ thuật hiện đại trong phục vụ, lao động hướng dẫn lại trong không gian mở, đi lại nhiều, xa nhà, một mặt mâu thuẫn giữa hiệu quả và chất lượng, nếu lao động nhiều tăng chi phí thì hiệu quả kinh doanh giảm, chất lượng phục vụ có thể tăng. Vì đặc điểm của dịch vụ lữ hành cần đầu tư nhiều về số và chất lượng của lao động. Đầu tư cho lao động chính là đầu tư về chất lượng phục vụ của doanh nghiệp lữ hành. Định mức lao động trong kinh doanh lữ hành theo hai dạng:

- Định mức lao động trung bình chung:

Định mức lao động trung bình chung tức là xác định số lượng nhân viên cần thiết để thực hiện kinh doanh 1 ngày khách trong một năm kinh doanh.

- Định mức lao động trung bình bộ phận:

Định mức lao động trung bình bộ phận tức là xác định số lượng khách mà một nhân viên phải thực hiện. Ví dụ, hướng dẫn viên phải phục vụ tối đa bao nhiêu khách trong một lần thực hiện chương trình du lịch. Mỗi tháng thực hiện bao nhiêu ngày khách. Định mức một năm bao nhiêu ngày khách. Xây dựng định mức lao động của doanh nghiệp lữ hành cần bảo đảm 3 yêu cầu:

- + Trung bình, tiên tiến

- + Tạo động lực cho người thực hiện

- + Không cố định và rập khuôn máy móc

* Xây dựng định mức lao động của doanh nghiệp lữ hành dựa vào các căn cứ:

- Dựa trên quy trình tổ chức phục vụ của từng bộ phận

lịch

- Dựa trên số lượng chủng loại, cơ cấu các dịch vụ trong chương trình du lịch

- Đặc điểm tiêu dùng của thị trường mục tiêu
- Tính thời vụ trong du lịch
- Thống kê định mức lao động của doanh nghiệp qua từng thời kỳ
- Thống kê định mức lao động của các đối thủ cạnh tranh
- Định mức lao động trung bình của toàn ngành
- Định mức lao động trung bình của các doanh nghiệp lữ hành tiên tiến làm ăn có hiệu quả trong vùng.

- Lấy ý kiến của nhân viên ở các bộ phận phục vụ trực tiếp

- Khả năng áp dụng tiến bộ của khoa học kỹ thuật

4.4. Tuyển mộ, tuyển chọn nhân lực.

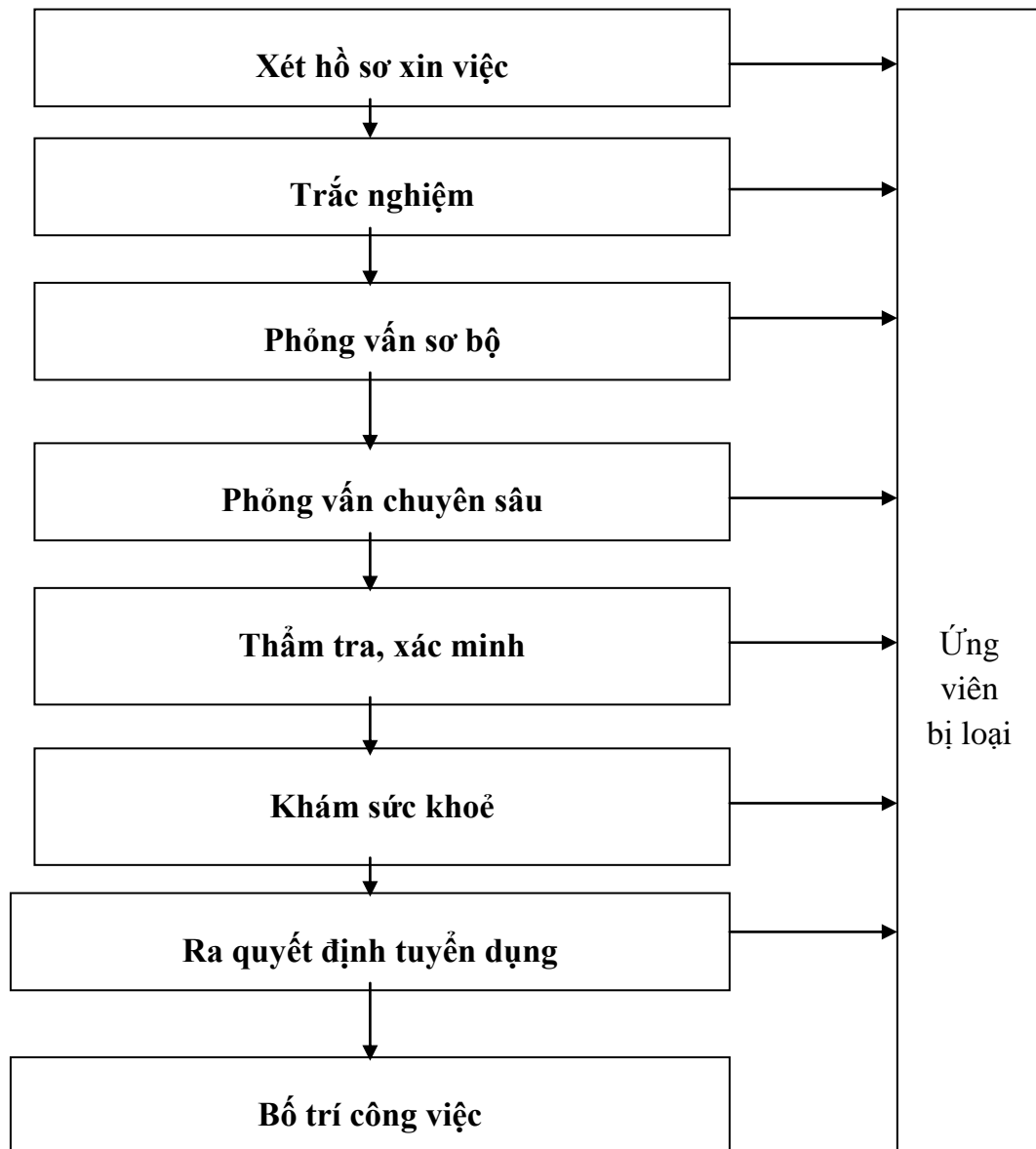
Tuyển mộ nhân viên là một tiến trình thu hút những người có khả năng từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn tìm việc làm. Làm tốt tiến trình này, nhà quản trị đã thành công một phần rồi. Tuyển mộ thực chất là tập trung các ứng cử viên lại, còn tuyển chọn là quyết định xem trong số các ứng viên ấy ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để làm việc cho doanh nghiệp. Nội dung, trình tự của quá trình tuyển chọn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành thường được thể hiện qua sơ đồ 2.9.

Trong bước chuẩn bị tuyển chọn doanh nghiệp cần phải:

- Thành lập hội đồng tuyển chọn;

- Quy định rõ về số lượng, thành phần và quyền hạn của hội đồng tuyển chọn,

- Nghiên cứu kỹ các loại văn bản, quy định của nhà nước và của doanh nghiệp liên quan đến quá trình tuyển chọn, xác định tiêu chuẩn chọn.



Sơ đồ 2.9: Nội dung của quá trình tuyển chọn trong doanh nghiệp lữ hành

4.4.1. Xét hồ sơ xin việc

Tất cả các hồ sơ xin việc đã thu nhận phải ghi vào sổ xin việc, có phân loại chi tiết để tiện cho việc sử dụng sau này. Một hồ sơ thu nhận có thể theo mẫu thống nhất của Nhà nước hoặc theo mẫu của doanh nghiệp lữ hành thiết kế để phù hợp với yêu cầu của công việc tuyển chọn. Các hồ sơ xin việc sau khi thu nhận sẽ được nghiên cứu nhằm ghi lại các thông tin chủ yếu của ứng cử viên bao gồm học vấn, kinh nghiệm, quá trình công tác, khả năng tri thức, sức khỏe,... mức độ lành nghề, sự khéo léo về chân tay, tính tình, đạo đức, tình cảm, nguyện vọng v.v...

Thông qua việc nghiên cứu hồ sơ có thể loại bớt một số ứng cử viên hoàn toàn không đáp ứng các tiêu chuẩn công việc, không cần phải làm tiếp các thủ tục khác trong tuyển chọn, do đó, có thể giảm bớt chi phí tuyển chọn cho doanh nghiệp lữ hành.

4.4.2. Trắc nghiệm

Áp dụng các hình thức kiểm tra, trắc nghiệm và phỏng vấn ứng cử viên nhằm chọn được các ứng cử viên xuất sắc nhất. Các bài kiểm tra sát hạch thường được sử dụng để đánh giá ứng cử viên về các kiến thức cơ bản, khả năng thực hành. Các hình thức trắc nghiệm cũng có thể được sử dụng để đánh giá ứng cử viên về một số khả năng đặc biệt như trí nhớ, mức độ khéo léo v.v...

4.4.3. Phỏng vấn sơ bộ

Sau khi các hồ sơ được xem xét sơ bộ và các ứng viên đã đạt cuộc thi trắc nghiệm, doanh nghiệp sẽ thông báo cho ứng viên được chọn đến tham dự phỏng vấn sơ bộ. Đây là lần đầu tiên ứng viên được tiếp xúc với doanh nghiệp một cách chính thức.

Phỏng vấn sơ bộ thường chỉ kéo dài 5 - 10 phút được sử dụng chọn lọc sơ bộ các ứng viên đạt yêu cầu. Sau khi phỏng vấn về cá tính và nhân cách. Phỏng vấn viên có thể hỏi thẳng một số câu hỏi về chuyên môn một cách tổng quát.

4.4.4. Phỏng vấn chuyên sâu

Phỏng vấn chuyên sâu là một phương pháp thông dụng nhất trong nghiệp vụ tuyển chọn của bất kỳ doanh nghiệp nào đặc biệt là doanh nghiệp lữ hành.

Phỏng vấn được sử dụng để tìm hiểu, đánh giá ứng cử viên về nhiều phương diện như kinh nghiệm, trình độ, các đặc điểm cá nhân như tính cách, khí chất, khả năng hoà đồng và có những phẩm chất cá nhân thích hợp cho công việc v.v....

4.4.5. Xác minh, điều tra

Xác minh, điều tra là quá trình làm sáng tỏ thêm những điều chưa rõ đối với những ứng cử viên có triển vọng tốt. Thông qua tiếp xúc với đồng nghiệp cũ, bạn bè, thầy cô giáo hoặc với lãnh đạo cũ của ứng cử viên. Công tác xác minh điều tra sẽ cho biết thêm về trình độ, kinh nghiệm, tính cách của ứng cử viên. Đối với những công việc đòi hỏi tính an ninh cao như thủ quỹ, thu ngân, hướng dẫn, điều hành, nghiên cứu thị trường v.v... công tác xác minh có thể có yêu cầu tìm hiểu về nguồn gốc lý lịch gia đình của ứng cử viên.

4.4.6. Khám sức khỏe

Dù có đáp ứng đầy đủ các yếu tố về trình độ học vấn, hiểu biết, thông minh, tư cách tốt, nhưng nếu sức khỏe không đảm bảo cũng không nên tuyển chọn. Cho nên cần phải thực hiện khám sức khỏe để tuyển chọn được những nhân viên có cả trí lực và thể lực tốt.

4.4.7. Ra quyết định tuyển chọn

Mọi bước trong quá trình tuyển chọn đều quan trọng nhưng bước quan trọng nhất vẫn là ra quyết định tuyển chọn hoặc loại bỏ ứng cử viên. Để nâng cao mức độ chính xác của các quyết định tuyển chọn, cần xem xét một cách có hệ thống các thông tin về các ứng cử viên. Đồng thời cần phải có cách thức ra quyết định tuyển chọn một cách có khoa học và thích hợp để lựa chọn đúng đắn đối tượng phục vụ cho công việc theo yêu cầu của doanh nghiệp lữ hành.

4.5. Bố trí, sắp xếp lao động.

Bố trí, sắp xếp công việc cho người lao động là việc sắp xếp người lao động vào các vị trí nhất định tùy thuộc vào năng lực phẩm chất của người lao

động. Kết quả của việc bố trí, sắp xếp công việc là cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp lành.

Bố trí, sắp xếp công việc cho người lao động hợp lý sẽ góp phần quan trọng tạo ra sự phát triển cho tổ chức. Đồng thời là một nghệ thuật của người quản lý thể hiện sự khéo léo như một người thợ mộc "dụng nhân như dụng mộc".

Yêu cầu của công tác bố trí, sắp xếp công việc là phải sử dụng đúng người, đúng việc, đảm bảo sự hợp lý của cơ cấu nhân sự tránh tình trạng dư thừa hoặc thiết hụt nhân lực. Đồng thời phải giải quyết tốt bài toán nhân sự đó là lao động dư thừa về số lượng nhưng lại thiếu hụt về chất lượng.

4.6. Đào tạo và phát triển nhân lực

Đào tạo và phát triển nhân lực là những hoạt động nhằm trang bị và bổ sung cho đội ngũ lao động những kiến thức, những kỹ năng để hoàn thành tốt công việc của mình. Đồng thời đào tạo và phát triển nhân lực tạo ra cơ hội phát triển cho doanh nghiệp và cho bản thân người lao động.

Trong kinh doanh lành vấn đề đào tạo và phát triển nhân lực được áp dụng nhằm mục đích:

- Trực tiếp giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đặc biệt khi nhân viên thực hiện công việc không đáp ứng được các tiêu chuẩn mẫu, hoặc khi nhân viên nhận công việc mới.

- Cập nhật các kỹ năng, kiến thức mới cho nhân viên, giúp họ có thể áp dụng thành công các thay đổi công nghệ, kỹ thuật trong doanh nghiệp lành hành tránh tình trạng lỗi thời

- Giải quyết các vấn đề về tổ chức. Đào tạo và phát triển có thể giúp các nhà quản trị giải quyết các vấn đề về mâu thuẫn, xung đột giữa các cá nhân và giữa công đoàn với các nhà quản trị, đề ra các chính sách về quản lý nhân lực của doanh nghiệp lành hành một cách có hiệu quả.

- Hướng dẫn công việc cho nhân viên mới

- Chuẩn bị đội ngũ cán bộ quản lý, chuyên môn kế cận.

- Thoả mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên

Để cho công tác đào tạo và phát triển nhân lực đạt hiệu quả cao đòi hỏi người quản lý phải xác định được nhu cầu đào tạo của doanh nghiệp mình. Sau đó xác định nội dung chương trình và phương pháp đào tạo thích hợp. Các doanh nghiệp lành hành có thể áp dụng các phương pháp đào tạo phổ biến sau;

4.6.1. Đào tạo tại nơi làm việc

Đây là hình thức đào tạo cách thức thực hiện công việc ngay trong quá trình làm việc. Các phương pháp đào tạo phổ biến tại nơi làm việc gồm có:

- *Kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ*

Cách thức tổ chức đơn giản nhất trong quá trình thực hiện công việc nhân viên sẽ quan sát, ghi nhớ, học tập và thực hiện công việc theo người hướng dẫn đã chỉ dẫn. Phương pháp này được áp dụng để đào tạo cả lao động trực tiếp lẫn lao động quản lý.

Đào tạo theo kiểu kèm cặp, hướng dẫn tại chỗ có các ưu điểm là đơn giản, dễ tổ chức, lại có thể đào tạo nhiều người một lúc, ít tốn kém. Hơn nữa, trong

quá trình đào tạo nhân viên đồng thời tạo ra sản phẩm, doanh nghiệp không cần có các phương tiện chuyên biệt như phòng học, đội ngũ cán bộ giảng dạy riêng, v.v..., nhân viên nắm được ngay cách thức giải quyết các vấn đề thực tế và mau chóng có thông tin phản hồi kết quả đào tạo. Nhược điểm của phương pháp này là người hướng dẫn thường không có kinh nghiệm về sự phạm, do đó có thể hướng dẫn nhân viên không theo trình tự từ dễ đến khó, không đúng quy trình công nghệ, khiến nhân viên khó tiếp thu. Trong một số trường hợp nhân viên còn học được cả những thói quen xấu của người hướng dẫn, sau này sẽ khó sửa lại. Người hướng dẫn có thể cảm thấy học viên là mối nguy hiểm đối với công việc của họ nên không nhiệt tình hướng dẫn.

- *Luân phiên thay đổi công việc*

Nhân viên được luân phiên chuyển từ bộ phận này sang bộ phận khác, được học các những nghiệp vụ có thể hoàn toàn khác nhau. Khi đó nhân viên sẽ nắm được nhiều kỹ năng thực hiện công việc khác nhau, hiểu được cách thức phối hợp thực hiện công việc của các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp lữ hành.

Luân phiên công việc có những ưu điểm là giúp cho nhân viên được đào tạo đa kỹ năng, tránh được tình trạng trì trệ, dễ dàng thích ứng với công việc khác nhau. Doanh nghiệp có thể bố trí nhân viên linh hoạt hơn, phối hợp hoạt động của các bộ phận có hiệu quả hơn còn nhân viên có khả năng thăng tiến cao hơn. Giúp cho nhân viên kiểm tra, phát hiện ra các điểm mạnh, điểm yếu của mình và có kế hoạch đầu tư phát triển nghề nghiệp phù hợp.

4.6.2. *Đào tạo ngoài nơi làm việc*

- *Phương pháp nghiên cứu tình huống*

Phương pháp này thường áp dụng để đào tạo và nâng cao năng lực quản trị. Học viên trao bản mô tả các tình huống về các vấn đề tổ chức, quản lý đã xảy ra trước đây trong doanh nghiệp hoặc ở các doanh nghiệp tương tự. Mỗi học viên sẽ tự phân tích các tình huống, trình bày suy nghĩ và cách thức giải quyết vấn đề với các học viên khác trong nhóm hoặc trong lớp. Thông qua thảo luận, học viên tìm hiểu được nhiều cấp tiếp cận, quan điểm và cách giải quyết các vấn đề phức tạp trong công việc.

Phương pháp này tạo khả năng lớn nhất để thu hút mọi người tham gia, phát biểu các quan điểm khác nhau và đề ra quyết định. Giúp cho học sinh làm quen với cách phân tích, giải quyết các vấn đề thực tiễn.

Để nâng cao hiệu quả của phương pháp đào tạo này cần chú ý đưa ra các tình huống thật, từ trong hoạt động của doanh nghiệp. Điều này làm học viên say mê với tình huống, giúp học viên hiểu thêm về công việc trong doanh nghiệp và dễ dàng chuyển các kiến thức đã học thành kinh nghiệm cho công tác. Chuẩn bị tình huống kỹ lưỡng trước khi thảo luận.

- *Phương pháp hội thảo*

Các cuộc hội thảo thường tổ chức nhằm nâng cao khả năng thủ lĩnh, khả năng giao tiếp, khả năng xếp đặt mục tiêu, khả năng kích thích, động viên nhân viên, khả năng ra quyết định, v.v... Đề tài của hội thảo có thể là quản trị học,

quản trị nhân lực, tâm lý và nghệ thuật lãnh đạo, quản trị Marketing, quản trị dự án, quản trị tài chính, quản trị sản xuất, v.v...

- *Chương trình liên kết với các trường học*

Các trường học bao gồm các trường đào tạo về các chuyên môn khác nhau như: quản lý, kỹ thuật, v.v... Các doanh nghiệp có thể liên kết với các trường học để bồi dưỡng nâng cao chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên bằng cách mở các lớp ngắn hạn hoặc gửi nhân viên đi học tại các trường.

- *Phương pháp nhập vai*

Mục đích của phương pháp này là tạo ra tình huống giống như thật và yêu cầu học viên phải đóng vai một nhân vật nào đó trong tình huống. Việc thực hiện các bài tập nhập vai thường gây ra các cuộc thảo luận, tranh cãi giữa các thành viên tham gia. Phương pháp này thường rất thú vị, không tốn kém và rất hữu ích để phát triển nhiều kỹ năng mới và giúp học viên nhạy cảm với tình cảm của người khác. Để học viên không cảm thấy bị phí thời gian, người hướng dẫn cần chuẩn bị kỹ lời giải thích về ý nghĩa của hành động và hướng dẫn đối với người thực hiện.

- *Phương pháp huấn luyện theo mô hình mẫu*

Phương pháp này thường được sử dụng để huấn luyện cho những người quản lý cấp dưới cách thức điều khiển, quản lý nhân viên. Huấn luyện cho những người quản lý cấp trung về cách thức thực hiện các cách giao tiếp, sửa đổi các thói quen xấu trong công việc. Huấn luyện cho các nhân viên và những người quản lý trực tiếp của họ cách thức trình bày các khó khăn, thiết lập các mối quan hệ tin tưởng song phương.

Trình tự thực hiện: Học viên xem mô hình mẫu, học viên được xem phim, video, trong đó có trình bày mẫu cách thức thực hiện một vấn đề nhất định cần nghiên cứu. Học viên làm theo cách chỉ dẫn mẫu, người hướng dẫn cung cấp các thông tin phản hồi về cách thức thực hiện của học viên. Học viên được kích thích, động viên để áp dụng bài học vào trong thực tiễn giải quyết và xử lý công việc hàng ngày.

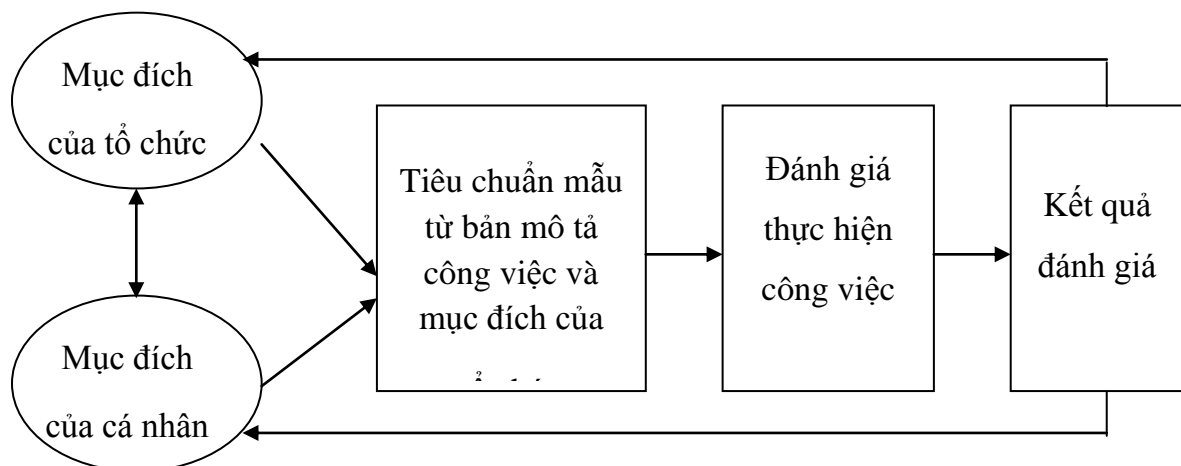
4.7. Đánh giá thực hiện công việc.

Đánh giá thực hiện công việc là sự so sánh kết quả thực hiện công việc với các tiêu chuẩn thực hiện công việc bằng các phương pháp đánh giá khác nhau nhằm thoả mãn mục đích của doanh nghiệp cũng như của người lao động. Đánh giá thực hiện công việc có ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành. Đối với nhân viên, việc đánh giá thực hiện công việc giúp họ nhận thấy được năng lực thực hiện công việc của mình. Đối với doanh nghiệp các thông tin đánh giá thực hiện công việc giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của hoạt động quản trị nhân lực như tuyển chọn, đào tạo, đãi ngộ v.v...

Đánh giá thực hiện công việc được sử dụng trong nhiều mục đích sử dụng như:

- Cung cấp các thông tin phản hồi cho nhân viên thực hiện công việc của họ so với tiêu chuẩn mẫu và với nhân viên khác

- Giúp nhân viên điều chỉnh sửa chữa những sai sót trong quá trình thực hiện công việc
 - Kích thích, động viên nhân viên thông qua những điều khoản về đánh giá, ghi nhận và hỗ trợ.
 - Cung cấp các thông tin làm cơ sở cho các vấn đề đào tạo, trả lương, khen thưởng, thuyên chuyển nhân viên, cải tiến cơ cấu tổ chức v.v...
 - Tăng cường mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới
- Các doanh nghiệp lữ hành thường áp dụng nhiều cách khác nhau để đánh giá thực hiện công việc. Tuy nhiên phần lớn các doanh nghiệp lữ hành thường đánh giá thực hiện công việc như sau :



Sơ đồ 2.10: Hệ thống đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

4.7.1. Xác định yêu cầu cơ bản cần đánh giá

Bước đầu tiên trong quá trình đánh giá, các nhà lãnh đạo cần xác định các lĩnh vực, kỹ năng, kết quả nào cần đánh giá và những yếu tố này liên hệ với thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp như thế nào. Thông thường, những yêu cầu này có thể suy ra từ bản mô tả công việc và bao gồm cả phần tiêu chuẩn hành vi và tiêu chuẩn về kết quả thực hiện công việc.

4.7.2. Lựa chọn phương pháp đánh giá thích hợp

Trong thực tế có rất nhiều phương pháp đánh giá thực hiện công việc khác nhau và không có phương pháp nào được cho là tốt nhất cho tất cả mọi tổ chức. Ngay trong nội bộ một doanh nghiệp cũng có thể sử dụng các phương pháp khác nhau đối với các bộ phận, đơn vị khác nhau hoặc đối với các đối tượng nhân viên khác nhau như bộ phận Marketing, bộ phận điều hành và bộ phận hướng dẫn.

Huấn luyện các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá về kỹ năng đánh giá thực hiện công việc của nhân viên

Sử dụng phương pháp không thích hợp hoặc xác định các nguyên tắc, các tiêu chuẩn và điểm đánh giá không chính xác sẽ dẫn đến tình trạng không công bằng, hoặc làm cho các quyết định trả lương, khen thưởng không chính xác. Do đó, các nhà lãnh đạo và những người làm công tác đánh giá thực hiện công việc của nhân viên cần được huấn luyện về kỹ năng này.

4.7.3. Thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá

Trước khi thực hiện đánh giá, cần thảo luận với nhân viên về nội dung, phạm vi đánh giá. Các cuộc thảo luận này sẽ chỉ rõ lĩnh vực cần đánh giá, đánh giá như thế nào, chu kỳ thực hiện đánh giá và tầm quan trọng của kết quả đánh giá đối với cả doanh nghiệp và nhân viên.

4.7.4. Thực hiện đánh giá theo tiêu chuẩn mẫu trong thực hiện công việc

Thực hiện so sánh, phân tích kết quả thực hiện công việc của nhân viên với tiêu chuẩn mẫu. Chú ý tránh để các tình cảm, ấn tượng của nhà lãnh đạo ảnh hưởng đến kết quả đánh giá.

4.7.5. Thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá

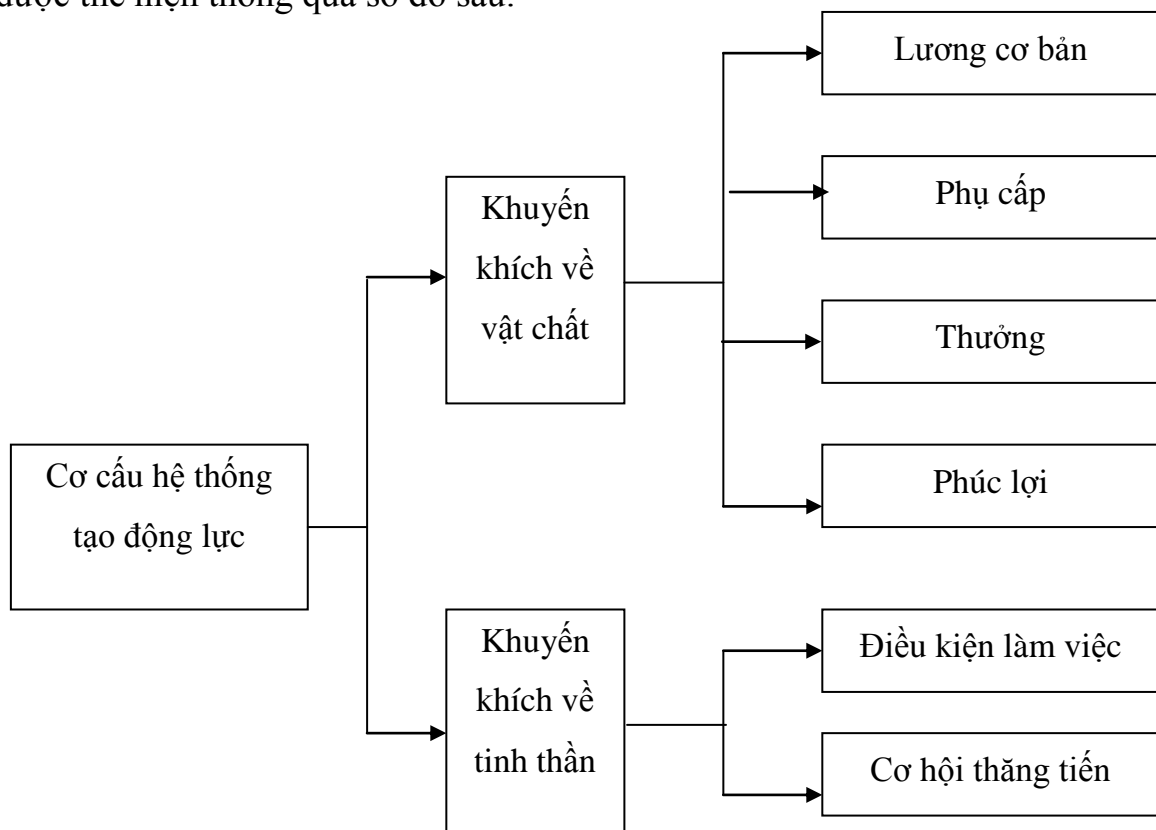
Nhà lãnh đạo nên thảo luận với nhân viên về kết quả đánh giá, tìm hiểu những điều nhất trí và những điều chưa nhất trí trong các đánh giá, chỉ ra những điểm tốt cũng như những điểm cần khắc phục, sửa chữa trong thực hiện công việc của nhân viên.

4.7.6. Xác định mục tiêu và kết quả mới cho nhân viên

Điều quan trọng trong đánh giá thực hiện công việc là cần vạch ra các phương hướng, cách thức cải tiến thực hiện công việc, đề ra các chỉ tiêu mới cho nhân viên.

4.8. Tạo động lực cho người lao động.

Tạo động lực cho người lao động là việc xây dựng và thực thi các chính sách, biện pháp nhằm mục đích khuyến khích người lao động, nâng cao hiệu quả lao động. Tạo động lực cho người lao động bao gồm khuyến khích về vật chất và khuyến khích về tinh thần. Cơ cấu hệ thống tạo động lực cho người lao động được thể hiện thông qua sơ đồ sau:



Sơ đồ 2.11: Cơ cấu hệ thống tạo động lực cho người lao động

4.8.1. Khuyến khích về vật chất

Khuyến khích về mặt vật chất tạo nên thu nhập của người lao động. Thu nhập của người lao động bao gồm tiền lương cơ bản, phụ cấp, tiền thưởng và các loại phúc lợi.

4.8.2. Tiền lương cơ bản

Là khoản tiền trả cho người lao động khi hoàn thành công việc ở một định mức nhất định về số lượng và chất lượng công việc nào đó. Tiền lương cơ bản được xác định trên cơ sở tính đủ các nhu cầu cơ bản về sinh học, xã hội học, về độ phức tạp và mức độ tiêu hao lao động trong điều kiện lao động trung bình của từng ngành nghề, công việc.

4.8.3. Phụ cấp lương

Là khoản tiền trả công lao động ngoài tiền lương cơ bản. Nó bổ sung cho lương cơ bản, bù đắp thêm cho người lao động khi họ phải làm việc trong những điều kiện không ổn định hoặc không thuận lợi mà chưa được tính đến khi xác định lương cơ bản. Phần lớn các loại tiền phụ cấp thường được tính trên cơ sở đánh giá ảnh hưởng của môi trường làm việc không thuận lợi đến sức khỏe, sự thoải mái của người lao động tại nơi làm việc. Tiền phụ cấp có ý nghĩa kích thích người lao động thực hiện tốt công việc trong những điều kiện khó khăn, phức tạp hơn bình thường.

4.8.4. Tiền thưởng

Là khoản tiền trả cho người lao động khi họ thực hiện tốt công việc của mình. Tiền thưởng có tác dụng kích thích vật chất đối với người lao động trong việc phấn đấu thực hiện công việc tốt hơn. Thưởng có nhiều loại, trong thực tế các doanh nghiệp lữ hành, có thể áp dụng một số hoặc tất cả các loại thưởng sau đây:

- Thưởng năng suất, chất lượng áp dụng khi người lao động thực hiện tốt hơn mức trung bình về số lượng, chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.

Thưởng tiết kiệm áp dụng khi người lao động sử dụng tiết kiệm các loại vật tư, nguyên liệu, có tác dụng giảm giá thành sản phẩm dịch vụ mà vẫn đảm bảo được chất lượng theo yêu cầu.

- Thưởng sáng kiến áp dụng khi người lao động có các sáng kiến, cải tiến kỹ thuật, tìm ra các phương pháp làm việc mới, v.v... có tác dụng nâng cao năng suất lao động giảm giá thành, hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ.

- Thưởng theo sản phẩm hoạt động kinh doanh chung của doanh nghiệp áp dụng khi doanh nghiệp lữ hành làm ăn có lời, người lao động trong doanh nghiệp lữ hành sẽ được chia một phần tiền lời dưới dạng tiền thưởng. Hình thức này được áp dụng trả cho nhân viên vào cuối quý, sau nửa năm hoặc cuối năm tùy theo cách thức tổng kết hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

- Thưởng tìm cho việc người lao động tìm được nơi cung ứng, tiêu thụ, ký kết được hợp đồng mới: áp dụng cho các nhân viên tìm thêm được các địa chỉ tiêu thụ mới, giới thiệu khách hàng, ký kết thêm được hợp đồng cho doanh nghiệp lữ hành, v.v... hoặc có các hoạt động khác có tác dụng làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp lữ hành.

- Thưởng đảm bảo ngày công: áp dụng khi người lao động làm việc với số ngày công vượt mức quy định của doanh nghiệp.

- Thưởng về lòng trung thành, tận tâm với doanh nghiệp: áp dụng khi người lao động có thâm niên lâu năm tại doanh nghiệp.

4.8.5. Các loại phúc lợi

Người lao động được hưởng các loại phúc lợi rất đa dạng và phụ thuộc

vào nhiều yếu tố khác nhau như quy định của Nhà nước, tập quán trong nhân dân, mức độ phát triển kinh tế, khả năng tài chính và các yếu tố, hoàn cảnh cụ thể của doanh nghiệp. Phúc lợi thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp đến đời sống của người lao động, có tác dụng kích thích nhân viên trung thành, gắn bó với doanh nghiệp. Dù ở cương vị cao hay thấp, hoàn thành công việc hay chỉ ở mức độ bình thường, có trình độ lành nghề cao hay thấp, đã là nhân viên trong doanh nghiệp thì đều được hưởng phúc lợi. Phúc lợi của các doanh nghiệp thường bao gồm bảo hiểm xã hội và bảo hiểm y tế, hưu trí, nghỉ phép, ăn ca do doanh nghiệp đài thọ, trợ cấp của doanh nghiệp lễ hành cho các nhân viên đông con hoặc có hoàn cảnh khó khăn, quà tặng của doanh nghiệp cho nhân viên vào các dịp sinh nhật, cưới hỏi, v.v...

4.8.6. Khuyến khích về tinh thần

Ngoài các khuyến khích về vật chất thì khuyến khích về tinh thần đối với người lao động cũng có ý nghĩa rất quan trọng nhằm thu hút và tạo động lực mạnh mẽ cho người lao động trong quá trình làm việc.

Nội dung của tạo động lực về mặt tinh thần có thể tập trung vào hai hướng:

- *Tạo môi trường thuận lợi* cho quá trình lao động bằng cách: hoàn thiện công tác tổ chức phục vụ nơi làm việc theo yêu cầu của công việc, tạo ra môi trường thuận lợi về tâm sinh lý cho người lao động; tạo ra bầu không khí dân chủ, tương trợ giúp đỡ lẫn nhau giữa người sử dụng lao động và người lao động, giữa những người lao động với nhau để người lao động cảm thấy mình được tôn trọng, do đó họ phát huy được hết mọi tiềm năng của mình

- *Xây dựng các chính sách, hình thức khuyến khích* về mặt tinh thần như tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, xây dựng các danh hiệu thi đua như lao động tiên tiến, chiến sĩ thi đua, v.v... tổ chức tiệc sinh nhật theo tháng cho nhân viên, tổ chức vui chơi giải trí cho nhân viên, v.v...

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 2

1. Hãy trình bày khái niệm tổ chức bộ máy và các cơ sở khoa học để thiết lập tổ chức bộ máy và vận hành bộ máy của doanh nghiệp lữ hành?
2. Trình bày quy trình quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành
3. Phân tích các nội dung cơ bản của quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành
4. Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến quản trị nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành
5. Phân tích đặc điểm lao động trong doanh nghiệp lữ hành
6. Thảo luận mô hình tổ chức bộ máy để kinh doanh lữ hành. Theo anh (chị) các doanh nghiệp lữ hành có nhất thiết phải có một mô hình tổ chức bộ máy giống nhau? Vì sao? Liên hệ với các doanh nghiệp lữ hành nhỏ và vừa ở Việt Nam.
7. Xây dựng bản mô tả công việc của từng chức danh ở bộ phận của doanh nghiệp lữ hành có quy mô trung bình.
8. Xây dựng bản yêu cầu công việc của từng chức danh ở bộ phận của doanh nghiệp lữ hành có quy mô trung bình.

Chương 3

QUAN HỆ CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH VỚI CÁC NHÀ CUNG CẤP

Giới thiệu:

*** Mục tiêu:**

- Về kiến thức:

- + Trình bày được phân loại các nhà cung cấp
- + Phân tích được kênh phân phối sản phẩm trong du lịch
- + Trình bày được tiền hoa hồng

- Về kỹ năng:

- + Phân biệt được các nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành
- + Vận dụng được kiến thức về hệ thống kênh phân phối áp dụng vào công

việc sau này

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- + Có phẩm chất đạo đức tốt.
- + Có khả năng tư duy độc lập.
- + Có óc sáng tạo và chủ động trong công việc.

*** Nội dung chính:**

- Nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành
- Các hình thức quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với nhà cung cấp
- Một số vấn đề trong quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành và nhà cung cấp

1. Khái quát về các nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành

1.1. Khái niệm

Việc định nghĩa cung du lịch và nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành phải dựa vào các căn cứ sau đây:

Thứ nhất, khái niệm sản phẩm phải được hiểu là bất cứ cái gì được xã hội thừa nhận và nó có thể mang ra trao đổi để thoả mãn cái cần và cái muốn của con người trong quá trình thực hiện chuyến hành trình du lịch.

Thứ hai, các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành trong hệ thống ngành du lịch đóng vai trò đồng thời vừa là người sản xuất, người mua và người bán, và được xác định vừa là “cầu” thứ phát vừa là kênh phân phối trong quan hệ cung cầu du lịch.

Thứ ba, sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành là do nhu cầu và mong muốn của khách du lịch trong quá trình thực hiện chuyến hành trình của họ quyết định.

Thứ tư, sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành cung cấp cho khách du lịch rất đa dạng, linh hoạt và phong phú. Một mặt, vừa có tính đơn lẻ, vừa có tính kết hợp, vừa là dịch vụ vừa là hàng hoá. Mặt khác, vừa đơn giản vừa phức tạp phụ thuộc vào thị trường mục tiêu mà doanh nghiệp đã lựa chọn.

Thứ năm, chương trình du lịch – sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành có thể do chính doanh nghiệp sở hữu tự sản xuất ra các dịch vụ và liên kết chúng lại hoặc các dịch vụ này do các tổ chức độc lập khác nhau cung cấp. Các tổ chức cung cấp dịch vụ cho doanh nghiệp lữ hành để tạo ra chương trình du lịch có thể là đơn vị kinh tế, đơn vị hành chính và đơn vị sự nghiệp.

Thứ sáu, sản phẩm chính của doanh nghiệp kinh doanh lữ hành là thiết kế

và thực hiện các chương trình du lịch theo từng chuyên của chương trình.

Tuy nhiên, việc định nghĩa cung du lịch và các nhà cung cấp sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành một cách tuyệt đối là rất khó khăn bởi các lý do sau đây:

Một là, các nhà cung cấp không chỉ cung cấp sản phẩm của họ cho các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành. Ngoài ra, họ còn cung cấp sản phẩm cho các doanh nghiệp khác (không kinh doanh lữ hành) nhưng cũng thoả mãn cùng loại nhu cầu của người tiêu dùng. Người tiêu dùng có thể là khách du lịch, hoặc không phải khách du lịch. Ví dụ, nhà kinh doanh dịch vụ vận chuyển, ăn uống, vui chơi giải trí không chỉ cung cấp dịch vụ cho khách du lịch, cho nhà kinh doanh lữ hành mà còn cho cả cư dân địa phương.

Hai là, sự thoả mãn đồng thời nhiều nhu cầu và mong muốn phát sinh trong chuyến hành trình của du khách. Chương trình du lịch trọn gói của doanh nghiệp lữ hành mang tính đa dạng, phức tạp, tổng hợp và đồng bộ cao. Vì vậy, các nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành cũng rất khác nhau. Sự khác nhau thể hiện ở các dịch vụ và hàng hoá và ở cả trong mối quan hệ.

Ba là, dịch vụ và hàng hoá của các nhà cung cấp phụ thuộc vào các đặc điểm tâm lý cá nhân và các đặc điểm tâm lý xã hội trong tiêu dùng du lịch của khách.

Xuất phát từ cách tiếp cận trên đây, chúng tôi nêu ra định nghĩa về cung du lịch và nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành như sau.

Cung du lịch được hiểu là khả năng cung cấp dịch vụ và hàng hoá nhằm đáp ứng nội dung của cầu du lịch.

Nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành là bất cứ ai được pháp luật cho phép cung cấp bất cứ cái gì mà doanh nghiệp lữ hành cần để thực hiện sản phẩm du lịch của doanh nghiệp trên thị trường.

Nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành có thể là:

- Các doanh nghiệp.
- Các đơn vị hành chính.
- Các đơn vị sự nghiệp bảo đảm các yếu tố đầu vào cho doanh nghiệp lữ hành để tạo ra các sản phẩm bán cho khách.

1.2. Phân loại các nhà cung cấp

Phân loại các nhà cung cấp có ý nghĩa rất quan trọng đối với các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành. Phân loại các nhà cung cấp giúp cho doanh nghiệp lữ hành:

- Xác định được tầm quan trọng của mỗi nhà cung cấp để thiết kế và thực hiện sản phẩm kinh doanh của doanh nghiệp.
- Xác định được tính chất của mỗi loại nhà cung cấp để tìm ra cách thức tốt nhất trong quan hệ với từng loại.
- Hình thành các ý tưởng về dự án sản phẩm mới của doanh nghiệp lữ hành từ các nhà cung cấp sản phẩm.

1.2.1. Các căn cứ để phân loại nhà cung cấp

Có nhiều căn cứ để phân loại nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành. Tuy nhiên, ở đây chỉ nêu ra một số căn cứ phân loại có nhiều ý nghĩa hơn với doanh nghiệp lữ hành. Các căn cứ này là theo các thành phần dịch vụ chính cấu thành chương trình du lịch, theo đối tượng khách của nhà cung cấp, theo mục đích hoạt động của nhà cung cấp.

** Phân loại theo các thành phần dịch vụ chính cấu thành chương trình du lịch.*

Phân loại theo cách này có các nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan giải trí.

- Các nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển để thoả mãn nhu cầu đi lại (nhu cầu thiết yếu) của khách từ nơi ở thường xuyên đến điểm du lịch (khu du lịch) tại nơi đến và ngược lại. Các nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển bao gồm: vận chuyển hàng không, vận chuyển đường sắt, vận chuyển đường bộ, vận chuyển đường thủy.

- Các nhà cung cấp dịch vụ lưu trú để thoả mãn nhu cầu ăn, ở (nhu cầu thiết yếu) của khách trong thời gian đi du lịch. Các nhà cung cấp dịch vụ lưu trú bao gồm các loại hình lưu trú như khách sạn, motel, làng du lịch, nhà nghỉ..., các loại nhà hàng, quầy bar, phòng hội họp v.v...

- Các nhà cung cấp dịch vụ tham quan, giải trí để thoả mãn – nhu cầu cảm thụ các giá trị thẩm mỹ của khách ở nơi đến du lịch (nhu cầu đặc trưng) trong tiêu dùng du lịch. Các nhà cung cấp dịch vụ thoả mãn nhu cầu đặc trưng của khách trong chương trình du lịch. Bao gồm: các nhà cung cấp dịch vụ tham quan tại các điểm du lịch, khu du lịch, các sản phẩm văn hoá, nghệ thuật, thể thao, chăm sóc sức khoẻ, các làng nghề sản xuất đồ thủ công mỹ nghệ.

- Các nhà cung cấp hàng hoá đặc biệt là các nhà cung cấp hàng lưu niệm, các ấn phẩm văn hoá.

- Các nhà cung cấp dịch vụ mang tính chất chung cho tất cả các hoạt động kinh tế xã hội như là các nhà cung cấp dịch vụ bưu chính viễn thông, năng lượng, dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, y tế...

- Các nhà cung cấp dịch vụ hành chính hay còn gọi là các cơ quan công quyền (du lịch, ngoại giao, công an, văn hoá, giao thông, biên phòng, hải quan, y tế...)

- Các nhà cung cấp dịch vụ sự nghiệp không nhằm mục đích lợi nhuận (các viện bảo tàng, ban quản lý di sản văn hoá, vườn quốc gia, khu bảo tồn thiên nhiên, các công viên công cộng, trường học công, viện nghiên cứu, báo chí)

** Phân loại theo đối tượng khách hàng của nhà cung cấp.*

Phân loại theo cách này có nghĩa là dựa vào đối tượng khách hàng của nhà cung cấp sản phẩm. Trên thực tế đối tượng khách hàng của nhà cung cấp sản phẩm không chỉ có các doanh nghiệp lữ hành, khách du lịch (người tiêu dùng cuối cùng) mà còn cho các doanh nghiệp, các tổ chức, người tiêu dùng không trong ngành du lịch. Tổ chức du lịch thế giới (UNWTO) đã phân loại các nhà cung cấp thành hai nhóm:

- Nhóm các nhà cung cấp sản phẩm chuyên cho doanh nghiệp lữ hành và khách du lịch (trong ngành du lịch). Nhóm này bao gồm các nhà cung cấp dịch

vụ khách sạn, lều trại, tiêu khiển, khu nghỉ mát, tàu hoả, máy bay, ô tô đặc hiệu chuyên đến các điểm du lịch, tàu thuỷ du lịch, bảo hiểm du lịch, cho thuê các dụng cụ phương tiện chuyên dùng du lịch, cung cấp hàng lưu niệm, tổ chức chính phủ về du lịch của quốc gia, khu vực và thế giới, văn phòng cung cấp thông tin, cơ quan cấp thị thực, câu lạc bộ lữ hành, hiệp hội lữ hành, các trường đào tạo chuyên ngành về khách sạn, lữ hành, công viên, tiêu khiển, các khoá học, chỉ dẫn về du lịch.

- Nhóm các nhà cung cấp sản phẩm vừa cho doanh nghiệp lữ hành và khách du lịch, vừa cho các doanh nghiệp và người tiêu dùng không trong ngành du lịch. Nhóm này bao gồm: các nhà cung cấp dịch vụ ăn uống, vận chuyển công cộng, dịch vụ trao đổi ngoại tệ, bảo hiểm cuộc đời, thẻ tín dụng, dịch vụ phiên dịch, dịch vụ hải quan, dịch vụ săn bắt câu cá, dịch vụ giải quyết sự cố đối với người nước ngoài, dịch vụ tiêm phòng bắt buộc khi xuất nhập cảnh, dịch vụ giáo dục thường xuyên, các trường đào tạo lái xe, hàng không, hàng hải, đường sắt, dịch vụ hướng dẫn bơi, lặn (sử dụng bình khí), nhảy dù, dịch vụ của các tổ chức kinh tế, ngân hàng thế giới và khu vực v.v...

** Theo mục đích hoạt động của các nhà cung cấp và tính chất trong quan hệ với doanh nghiệp lữ hành.*

Phân loại theo cách này, một mặt dựa trên sự quy định của xã hội về mục đích hoạt động của nhà cung cấp và một mặt dựa trên lợi ích kinh tế trong mối quan hệ giữa nhà cung cấp sản phẩm với doanh nghiệp lữ hành. Theo cách phân loại này các nhà cung cấp sản phẩm cho doanh nghiệp kinh doanh lữ hành bao gồm 3 nhóm:

- Nhóm các nhà cung cấp nhằm mục đích lợi nhuận (các doanh nghiệp)
 - Nhóm các nhà cung cấp sử dụng ngân sách nhà nước nhằm mục đích phục vụ (các cơ quan quản lý hành chính nhà nước)
 - Nhóm các nhà cung cấp không sử dụng hoặc chỉ sử dụng một phần ngân sách nhà nước, hoạt động có thu nhằm mục đích phục vụ (các đơn vị sự nghiệp)
- Nhóm các nhà cung cấp nhằm mục đích lợi nhuận như này bao gồm:*

Các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế nhằm đảm bảo các yêu tố đầu vào cho quá trình kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp lữ hành. Nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành thuộc loại này được gọi là các nhà sản xuất. Các nhà sản xuất có thể được chia thành hai nhóm chính dựa vào tính chất và phạm vi sản phẩm của họ.

- + Nhóm một là các nhà sản xuất chuyên ngành du lịch.
- + Nhóm hai là các nhà sản xuất không thuộc chuyên ngành du lịch. Các nhà sản xuất chuyên ngành du lịch theo chuyên môn hóa ngành nghề du lịch để tạo ra các “nguyên liệu” đầu vào cung cấp cho doanh nghiệp kinh doanh lữ hành sản xuất các chuyến du lịch trọn gói. Đó là các nhà cung cấp dịch vụ vận chuyển, lưu trú, ăn uống, hướng dẫn, tham quan giải trí trên cơ sở khai thác các giá trị vật thể và phi vật thể của tài nguyên du lịch. Ở mỗi nhà sản xuất “nguyên liệu” đầu vào lại có sự chuyên môn hóa chuyên sâu hơn để làm đa dạng và phong phú “nguyên liệu” đầu vào cho các nhà kinh doanh lữ hành. Các nhà sản xuất không thuộc chuyên ngành du lịch là các nhà sản xuất bảo đảm các yếu tố

đầu vào không chỉ riêng cho doanh nghiệp lữ hành mà cho các tổ chức, doanh nghiệp nói chung của tất cả các ngành kinh tế xã hội. Đó là các nhà cung cấp điện, nước, xăng, dầu, giao thông công cộng, bưu chính viễn thông, dịch vụ ngân hàng thương mại, tín dụng, bảo hiểm, công ty môi trường, các doanh nghiệp biểu diễn nghệ thuật v.v.. Đối với nhóm các nhà cung cấp sản phẩm là các doanh nghiệp thì cơ sở tiền đề mang tính quyết định để thiết lập và duy trì mối quan hệ với các doanh nghiệp lữ hành đó là giá cả và các hợp đồng kinh tế.

- *Nhóm các nhà cung cấp nhằm mục đích phục vụ*

Nhóm này bao gồm các cơ quan quản lý hành chính nhà nước về du lịch. Phục vụ của các cơ quan này có liên quan chặt chẽ và trở thành yếu tố đầu vào cực kỳ quan trọng quá trình kinh doanh chương trình du lịch trọn gói của các doanh nghiệp lữ hành. Ví dụ, cơ quan xuất nhập cảnh, hải quan, công an, ngoại giao, văn hóa, giáo dục, du lịch biên phòng... Đối với các nhà cung cấp sản phẩm là các cơ quan quản lý nhà nước, cơ sở tiền đề để thiết lập và duy trì mối quan hệ với các doanh nghiệp lữ hành đó là đường lối, chính sách, các văn bản quy phạm pháp luật qui định chức năng, nhiệm vụ của các cơ quan hành chính, tức là mối quan hệ này phải dựa trên cơ sở các văn bản quản lý nhà nước hiện hành.

- *Nhóm các nhà cung cấp nhằm mục đích phục vụ nhưng là hoạt động có thu*

Nhóm này bao gồm các tổ chức sự nghiệp. Phục vụ của các tổ chức này có liên quan chặt chẽ và trở thành yếu tố đầu vào cực kỳ quan trọng trong quá trình kinh doanh chương trình du lịch trọn gói của các doanh nghiệp lữ hành. Ví dụ, viện bảo tàng, báo chí... Đối với các nhà cung cấp sản phẩm là các đơn vị sự nghiệp thì việc thiết lập và duy trì mối quan hệ với các doanh nghiệp lữ hành một mặt dựa trên chính sách, các văn bản quy phạm pháp luật một mặt dựa trên các quy định về giá cả của nhà nước Trung Ương (Bộ tài chính) và các nhà nước địa phương (Ủy ban nhân dân) quy định cho từng loại dịch vụ.

1.2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến việc lựa chọn nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành:

- Quy mô của cầu trong du lịch
- Sự phát triển của lực lượng sản xuất, quan hệ sản xuất và tiến bộ của khoa học công nghệ
- Các yếu tố đầu vào để tạo ra sản phẩm của từng nhà sản xuất
- Tính hấp dẫn của tài nguyên du lịch ở các nơi đến du lịch
- Đường lối phát triển du lịch của từng quốc gia, từng vùng, từng địa phương và các công cụ quản lý vĩ mô.

1.3. Vai trò của các nhà cung cấp

Hoạt động kinh doanh lữ hành của doanh nghiệp muốn phát triển được thì phải có sự tham gia đầy đủ của các nhà cung cấp. Bởi, chính các nhà sản xuất du lịch bảo đảm cung ứng những yếu tố đầu vào để các nhà kinh doanh lữ hành liên kết các dịch vụ mang tính đơn lẻ của từng nhà cung cấp thành dịch vụ mang tính trọn vẹn và làm tăng giá trị sử dụng của chúng để bán cho khách du lịch với mức giá gộp. Chương trình du lịch và mức giá gộp một mặt phải đáp ứng đúng mong muốn tiêu dùng của khách. Mặt khác, phải mang lại các lợi ích cho khách (chi

phí thấp hơn, tiện lợi hơn, dễ dàng trong việc tìm kiếm thông tin). Do vậy, nếu thiếu nhà cung cấp dịch vụ đầu vào, số lượng và chất lượng bị hạn chế, mức giá của các dịch vụ đầu vào cho các nhà kinh doanh sẽ hành cao thì kinh doanh sẽ hành khó có thể phát triển hoặc không thể phát triển được. Nếu không có mối quan hệ mật thiết giữa các nhà cung cấp thì doanh nghiệp sẽ hành không thể tổ chức được các chuyến du lịch. Vì các dịch vụ có trong chuyến du lịch không được thực hiện hoặc giá quá cao. Nhà cung cấp có thể tăng giá, cung cấp không thường xuyên hoặc hạ thấp chất lượng sản phẩm cung cấp cho doanh nghiệp làm cho sản phẩm của doanh nghiệp sẽ hành không tiêu thụ được.

2. Hoạt động trung gian của các doanh nghiệp sẽ hành

2.1. Kênh phân phối sản phẩm trong du lịch

2.1.1. Kênh phân phối sản phẩm du lịch

Kênh phân phối sản phẩm trong du lịch được hiểu như một hệ thống tổ chức dịch vụ nhằm tạo ra các điểm bán hoặc cách tiếp cận sản phẩm thuận tiện cho khách du lịch, ở ngoài địa điểm diễn ra quá trình sản xuất và tiêu dùng sản phẩm. Những đặc điểm của sản phẩm du lịch có ảnh hưởng quyết định đến hình thức cũng như phương thức hoạt động của các kênh phân phối. Sản phẩm du lịch (chủ yếu là các dịch vụ) không thể có sự lưu chuyển trực tiếp tới khách du lịch. Mặc dù vậy, các kênh phân phối đã làm cho sản phẩm được tiếp cận dễ dàng trước khi khách du lịch có quyết định mua. Khách du lịch có thể cảm nhận, hiểu rõ và đặt mua các sản phẩm thông qua các phương tiện quảng cáo, thông tin liên lạc v.v... Mặt khác, khi mua sản phẩm, khách du lịch trở thành một bộ phận của quá trình sản xuất và tiêu dùng. Do vậy phương thức bán sản phẩm cũng trở thành một phần của sản phẩm du lịch vì nó góp phần tạo ra toàn bộ sự cảm nhận của du khách về sản phẩm du lịch.

Các kênh phân phối thường có hai vai trò chủ yếu:

- Thứ nhất nó mở rộng điểm tiếp xúc với khách du lịch thông qua hệ thống các điểm bán, tạo điều kiện thuận lợi cho khách trong việc đặt mua sản phẩm qua các hệ thống thông tin như Telephone, Internet..

- Thứ hai, nó góp phần thúc đẩy quá trình mua sản phẩm của du khách thông qua các phương tiện quảng cáo và hoạt động của đội ngũ nhân viên tác động và biến nhu cầu của du khách thành hành động mua sản phẩm. Thông thường thì từ khi khách mua sản phẩm đến khi thực sự tiêu dùng có một khoảng thời gian từ vài tiếng đến vài tháng.

Hầu hết các kênh phân phối trong du lịch đều được thực hiện thông qua các công ty sẽ hành (bao gồm cả các đại lý du lịch). Vì vậy, hệ thống các công ty sẽ hành còn được gọi là hệ thống phân phối sản phẩm trong du lịch. Người ta đã thống kê mười chức năng cơ bản của các công ty sẽ hành trong lĩnh vực phân phối sản phẩm du lịch như sau :

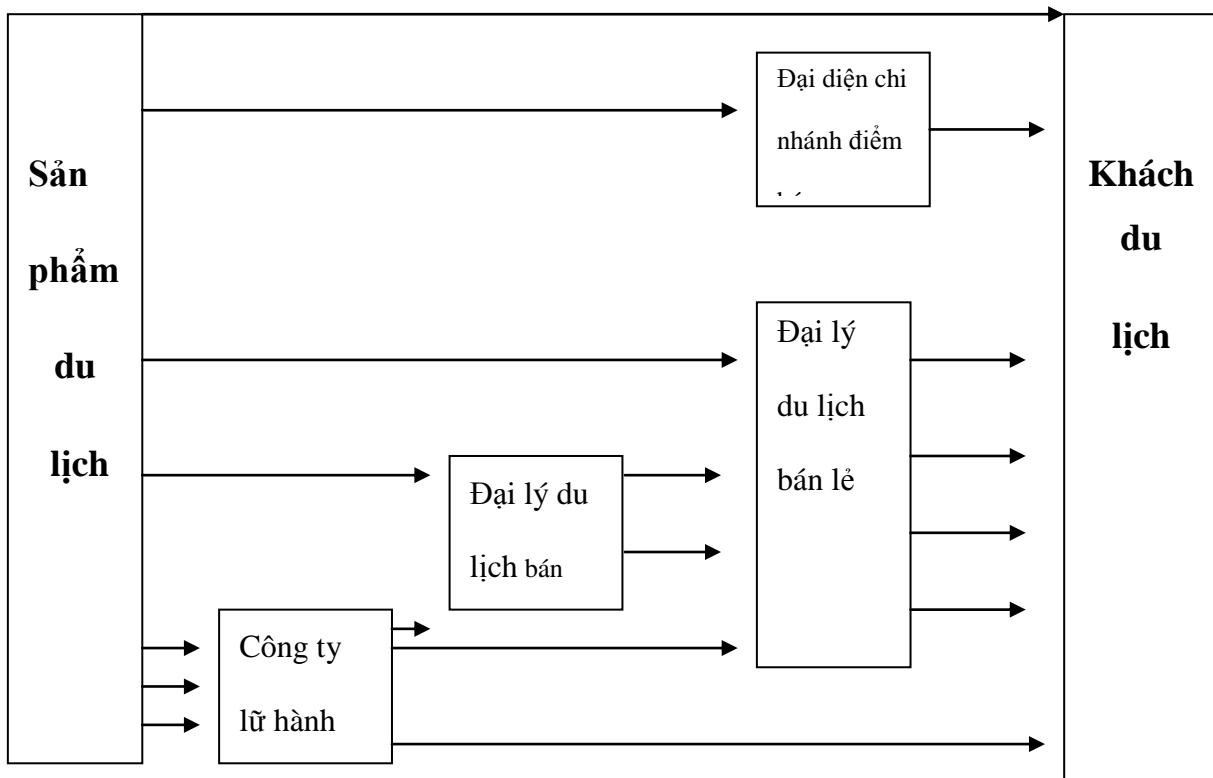
- Là điểm bán và cách tiếp cận thuận tiện cho khách khi mua hoặc đặt trước các sản phẩm du lịch.

- Phân phối các ấn phẩm quảng cáo, tập gấp, cuốn sách mỏng, tờ quảng cáo v.v....

- Trưng bày và thể hiện các cơ hội lựa chọn của khách du lịch.

- Tư vấn và giúp đỡ khách du lịch trong việc lựa chọn sản phẩm thích hợp.
- Thực hiện các dịch vụ bán sản phẩm qua hệ thống thông tin liên lạc như đăng ký chỗ trong khách sạn, bán vé máy bay và các phương tiện giao thông khác, đăng ký đặt chỗ trong các chuyến du lịch v.v... Tất cả những dịch vụ này đảm bảo cho khách có quyền sử dụng các dịch vụ vào thời điểm mà họ có yêu cầu.
- Đóng vai trò như một điểm bán hàng cho các nhà cung cấp, tiếp nhận và trao trả tiền bán sản phẩm cho các nhà cung cấp.
- Tiến hành các dịch vụ bổ sung như bảo hiểm, vi sa, hộ chiếu, tư vấn...
- Thực hiện các hoạt động Marketing cho các nhà sản xuất.
- Các hoạt động khuyến trương cho các nhà sản xuất.
- Tiếp nhận và giải quyết các phàn nàn, khiếu nại của khách du lịch.

Bán trực tiếp các sản phẩm riêng lẻ



Bán trực tiếp các chương trình du lịch trọn gói

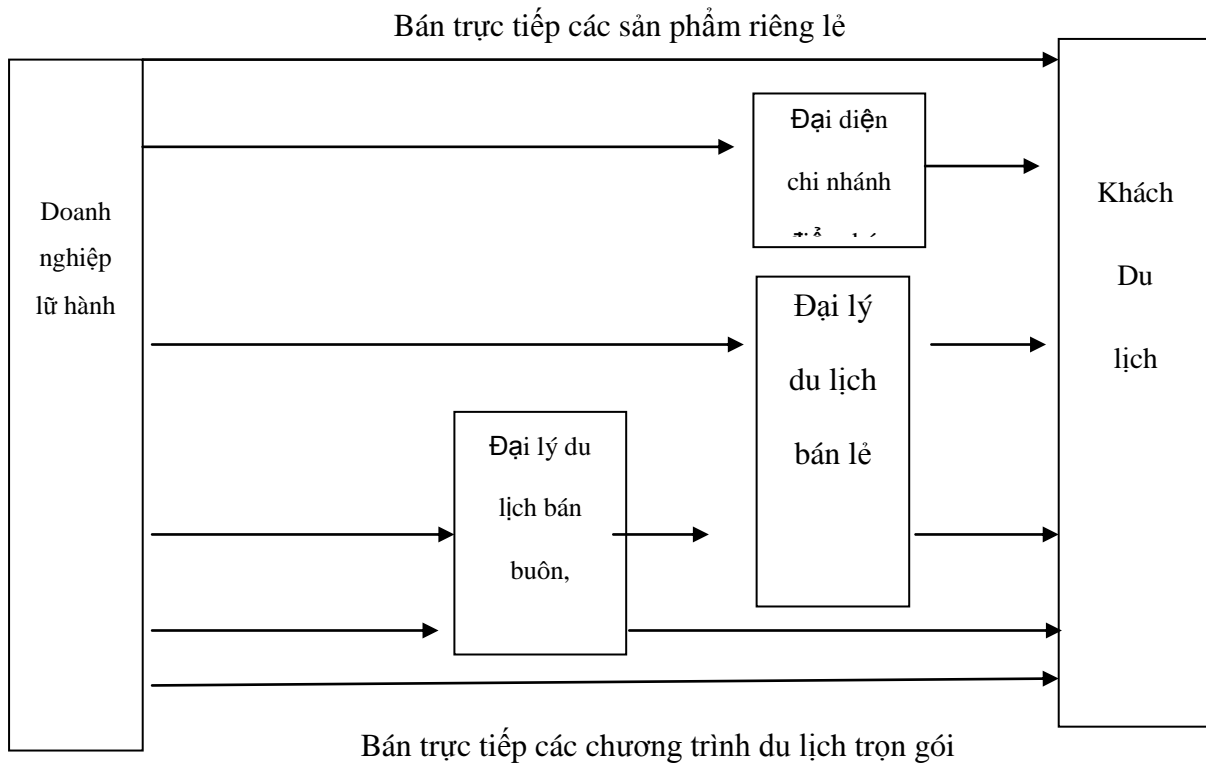
Sơ đồ 3.1: Kênh phân phối sản phẩm du lịch

2.1.2. Kênh phân phối sản phẩm lữ hành

Có thể hiểu kênh phân phối sản phẩm lữ hành là tổng thể các thành viên tham gia vào quá trình phân phối sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành. Cả hai hệ thống chủ yếu là kênh phân phối trực tiếp và kênh phân phối gián tiếp. Kênh phân phối trực tiếp nếu doanh nghiệp lữ hành trực tiếp bán hàng cho khách du lịch. Kênh phân phối gián tiếp nếu doanh nghiệp lữ hành không trực tiếp bán hàng cho người tiêu dùng, giữa doanh nghiệp lữ hành và người tiêu dùng là các trung gian khác nhau. Kênh phân phối gián tiếp lại được chia thành nhiều hệ

thống với các trung gian tiêu thụ khác nhau như doanh nghiệp lữ hành gửi khách, đại lý bán buôn, đại lý bán lẻ...

Trong kinh doanh lữ hành thường phân biệt giữa bán buôn và bán lẻ. Việc phân ranh giới giữa hai loại này là việc làm khó khăn. Khái quát nhất có thể quan niệm bán buôn là bán cho những người bán hàng. Bán lẻ được hiểu là bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng (khách du lịch).



Sơ đồ 3.2: Kênh phân phối sản phẩm lữ hành

Căn cứ vào mối quan hệ với du khách mà kênh tiêu thụ sản phẩm lữ hành được chia thành hai loại:

Kênh tiêu thụ trực tiếp: Trong đó doanh nghiệp giao dịch trực tiếp với khách hàng không thông qua bất cứ trung gian nào. Các kiểu tổ chức kênh như sau:

- Sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp để chào và bán sản phẩm trực tiếp cho khách du lịch. Trong đó đặc biệt chú ý đến bán tư vấn cá nhân.
- Trực tiếp sử dụng văn phòng hoặc chi nhánh trong và ngoài nước để làm cơ sở bán sản phẩm lữ hành.
- Mở các văn phòng đại diện, các đại lý bán lẻ của doanh nghiệp.
- Sử dụng hệ thống thông tin liên lạc, đặc biệt là hệ thống nối mạng tổ chức bán chương trình du lịch.

Kênh tiêu thụ sản phẩm gián tiếp: Đặc điểm của loại kênh này là quá trình mua và bán sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành được uỷ nhiệm cho các doanh nghiệp lữ hành khác làm đại lý tiêu thụ hoặc với tư cách là doanh nghiệp lữ hành gửi khách. Doanh nghiệp lữ hành gửi khách chịu hoàn toàn trách nhiệm về sản

phẩm mà mình uỷ thác, về chất lượng các dịch vụ có trong chương trình đã bán cho khách.

Đối với kênh tiêu thụ gián tiếp, chủ thể hoạt động với tư cách là người mua cho khách hàng của họ. Họ là những doanh nghiệp kinh doanh độc lập, họ có quyền hạn và chiến lược kinh doanh riêng, trong nhiều trường hợp quan điểm của các doanh nghiệp lữ hành gửi khách và các đại lý lữ hành rất khác với quan điểm của doanh nghiệp lữ hành nhận khách. Vì vậy để tiêu thụ được nhiều chương trình du lịch trọn gói, doanh nghiệp lữ hành nhận khách cần có nhiều ưu đãi cho doanh nghiệp lữ hành gửi khách và các đại lý lữ hành tức là thực hiện chiến lược đẩy.

Để quản lý các kênh tiêu thụ, doanh nghiệp lữ hành nhận khách cần sử dụng 3 phương pháp phổ biến đó là hợp tác, thiết lập quan hệ thành viên; xây dựng kế hoạch tiêu thụ và định mức tiêu thụ cho các doanh nghiệp lữ hành gửi khách và các đại lý lữ hành độc lập. Đánh giá hoạt động của các kênh tiêu thụ theo những tiêu chuẩn như chuyến du lịch, số lượt khách, số ngày khách, doanh thu đạt được, độ chính xác của hợp đồng, mức độ hợp tác trong các chương trình xúc tiến và các thông tin thị trường mà họ cung cấp.

2.2. Vai trò của doanh nghiệp lữ hành trong hệ thống phân phối sản phẩm du lịch

Vai trò quan trọng của doanh nghiệp lữ hành trong hệ thống phân phối sản phẩm du lịch là kể đến hoạt động trung gian môi giới bao gồm:

2.2.1. Vai trò tư vấn và cung cấp thông tin

Hoạt động thông tin, tư vấn là hoạt động ban đầu và tham gia vào mọi hoạt động khác trong doanh nghiệp. Đây là hoạt động cần thiết và không thể thiếu đối với các doanh nghiệp lữ hành.

Các thông tin, tư vấn bao gồm:

+ Khả năng, điều kiện tham gia chương trình du lịch tự chọn của du khách với các loại phương tiện vận chuyển đến một địa điểm du lịch định sẵn.

+ Khả năng, điều kiện sử dụng các loại dịch vụ du lịch tại điểm du lịch.

+ Các điểm du lịch hấp dẫn.

+ Các thủ tục cần thiết cho một chuyến đi.

+ Các thông tin khác như: khí hậu, thời tiết tại điểm du lịch, bản sắc văn hoá, phong tục tập quán nơi du khách sẽ đến thăm.

Thông thường các dịch vụ thông tin được các công ty lữ hành tổ chức phục vụ miễn phí cho du khách. Trong những trường hợp cần thiết, du khách được tư vấn từ các doanh nghiệp lữ hành và nội dung của các lĩnh vực tư vấn thường được thể hiện ở những lĩnh vực sau:

+ Lựa chọn loại hình du lịch.

+ Lựa chọn sản phẩm du lịch.

+ Lựa chọn các loại dịch vụ.

+ Lựa chọn thời gian thích hợp cho chuyến đi.

+ Lựa chọn phương tiện vận chuyển thích hợp.

+ Lựa chọn cơ sở lưu trú.

2.2.2. Vai trò đặt chỗ

Hoạt động này đảm bảo cho khách du lịch quyền được sử dụng một loại dịch vụ theo yêu cầu. Dịch vụ đặt chỗ trước thường không giới hạn về thời gian đặt trước nhưng có sự ràng buộc về mặt vật chất để đảm bảo quyền lợi cho cả hai phía (phía người đặt dịch vụ và phía người cung ứng dịch vụ). Các dịch vụ đặt chỗ trước thường là: đặt vé máy bay, đặt chỗ trước trong khách sạn, dịch vụ vận chuyển, các dịch vụ vui chơi, giải trí.

2.2.3. Dịch vụ đại lý

Dịch vụ này chiếm vị trí chủ yếu trong toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm đại lý bán các sản phẩm sau:

- + Bán vé các phương tiện giao thông: máy bay, tàu hoả.
- + Bán các chương trình du lịch trọn gói.
- + Bán bảo hiểm.
- + Bán các loại phương tiện thanh toán: séc, thẻ du lịch.

3. Một số vấn đề cơ bản trong quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành và các nhà cung cấp

3.1. Hợp đồng giữa doanh nghiệp lữ hành và các nhà cung cấp

Thông thường giữa doanh nghiệp lữ hành và các nhà cung cấp có một bản hợp đồng kinh tế hoặc thỏa thuận về việc cung cấp có một bản hợp đồng kinh tế hoặc thỏa thuận về việc cung cấp các hàng hóa và dịch vụ du lịch. Bản hợp đồng này có những nội dung chủ yếu sau đây

- Nguyên tắc chung của hợp đồng

Phần này thể hiện tinh thần hợp tác trên cơ sở bình đẳng và cùng có lợi cho cả hai bên trong quá trình trao đổi

- Trách nhiệm của doanh nghiệp lữ hành

Phần này bao gồm những điều khoản về thời hạn thông báo yêu cầu phục vụ của doanh nghiệp lữ hành, phương thức thông báo, phương thức đặt tiền trước, cũng như phương thức thanh toán. Chế độ phạt tài chính trong trường hợp các doanh nghiệp lữ hành hủy bỏ các yêu cầu phục vụ đối với các nhà cung cấp. Theo thông lệ kinh doanh phổ biến trên thế giới thì các doanh nghiệp lữ hành có thể chịu phạt mức thấp nhất đến mức cao nhất giá trị hợp đồng. Chịu phạt ở mức nào là tùy vào thời gian thông báo hủy bỏ các điều kiện trong hợp đồng, mối quan hệ của doanh nghiệp lữ hành với nhà cung cấp. Trong những trường hợp chi tiết, người ta còn quy định cả việc thay đổi số lượng khách trong đoàn.

- Trách nhiệm của nhà cung cấp

Phần này bao gồm những quy định đối với các nhà cung cấp trong việc đảm bảo cung cấp hàng hoá và dịch vụ theo đúng các yêu cầu của doanh nghiệp lữ hành với khách sạn. Phần này sẽ đề cập tới trách nhiệm của khách sạn phải đảm bảo chất lượng phục vụ: từ trang thiết bị phòng ngủ, chất lượng vệ sinh tới hệ thống các dịch vụ trong khách sạn. Trong một số trường hợp, người ta có thể mô tả chi tiết phòng ngủ của khách sạn hay chế độ ăn uống theo sự thỏa thuận của hai bên. Khách sạn còn phải đảm bảo các điều kiện an toàn, phòng cháy, chữa cháy,.. Ngoài ra, theo yêu cầu của doanh nghiệp lữ hành, trong hợp đồng được thỏa thuận. Điều này có thể xảy ra như trong trường hợp khách sạn có chế độ nhận đặt chỗ vượt quá công suất của khách sạn.

- Mức giá hoặc tiền hoa hồng
- Các trường hợp bất thường rủi ro,
- Các trường hợp bất khả năng.
- Các điều khoản về việc thực hiện hợp đồng

Nội dung chi tiết của các điều khoản trong hợp đồng phụ thuộc chủ yếu vào mối qua hệ giữa các nhà cung cấp với doanh nghiệp lữ hành.

Một điều đáng lưu ý là có sự khác với hợp đồng kinh tế của một số ngành khác. Hợp đồng giữa doanh nghiệp lữ hành với các nhà cung cấp cũng như hầu hết các hợp đồng khách trong lữ hành du lịch có một số điểm khác biệt. Trước hết, đối tượng điều chỉnh là con người (khách du lịch). Vì vậy, trong trường hợp bao giờ cũng có những điều khoản liên quan đến khách du lịch. Mặt khác, hợp đồng giữa hai bên có thể được ký kết, nhưng nếu doanh nghiệp lữ hành không chủ động thực hiện, thì hầu như không có một hậu quả gì có thể xảy ra. Đó cũng là điều đặc biệt trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành với các nhà cung cấp.

3.2. Tiền hoa hồng

3.2.1. Khái niệm

Quan hệ theo hình thức ký gửi, không chịu trách nhiệm rủi ro khi không tiêu thụ được sản phẩm cho các nhà cung cấp, không hưởng lợi nhuận mà chỉ hưởng hoa hồng. Hoa hồng là gì?

Có nhiều cách định nghĩa, tiếp cận để hiểu rõ bản chất của hoa hồng, song thực chất nó là sự ưu đãi (dưới nhiều hình thức) của các nhà sản xuất đối với các doanh nghiệp lữ hành.

Các nhà cung cấp thường áp dụng mức giá riêng đối với các doanh nghiệp lữ hành, mức giá này luôn luôn thấp hơn so với mức giá công bố chính thức của nhà cung cấp từ một vài cho tới hàng chục phần trăm. Mức chênh lệch giữa mức giá bán chính thức với mức giá áp dụng đối với các doanh nghiệp lữ hành được gọi là tiền hoa hồng bán hàng và dịch vụ. Như vậy *tiền hoa hồng là khoản tiền mà các nhà cung cấp trả cho các doanh nghiệp lữ hành khi các doanh nghiệp lữ hành bán và tiêu thụ sản phẩm của nhà cung cấp*. Dù khi doanh nghiệp lữ hành làm đại lý (bán), hoặc khi doanh nghiệp gửi khách tới cơ sở của các nhà cung cấp (tiêu thụ) thì bản chất của tiền hoa hồng vẫn không thay đổi, có khác nhau chỉ là phương thức thanh toán.

3.2.2. Các hình thức tiền hoa hồng

Có rất nhiều hình thức của tiền hoa hồng. Một số hình thức chủ yếu là:

- Tiền hoa hồng cơ bản là mức tiền hoa hồng thấp nhất mà các nhà cung cấp trả cho các doanh nghiệp

Mức hoa hồng cơ bản phổ biến cho các dịch vụ hàng hóa du lịch tại Việt Nam và trên thế giới thường được tính bằng phần trăm trên mức giá bán.

Mức hoa hồng cơ bản tại Việt Nam có một đặc điểm chung là có sự chênh lệch khá lớn theo các doanh nghiệp, theo từng địa phương. Nguyên nhân chủ yếu xuất phát từ mối quan hệ cung cầu và tập quán kinh doanh. Tuy vậy về xu thế, mức hoa hồng cơ bản tại Việt Nam sẽ hòa nhập chung theo tập quán trên thế giới.

- Tiền hoa hồng khuyến khích:

Thực chất đây là khoản tiền thưởng mà các nhà cung cấp trả cho các doanh nghiệp lữ hành khi các doanh nghiệp lữ hành bán (hoặc tiêu thụ) một lượng sản phẩm vượt quá một mức quy định nào đó.

Các nhà cung cấp có thể quy định mức tiêu thụ sản phẩm cho một lần (một chuyến bay, một đoàn đến khách sạn,..) hoặc cho lượng sản phẩm tiêu thụ trong một khoảng thời gian phổ biến là tăng phần trăm hoa hồng so với mức hoa hồng cơ bản.

Trong những điều kiện nhất định, các nhà cung cấp có thể thưởng bằng hình thức phục vụ miễn phí.

- Ngoài các hình thức tiền hoa hồng còn có một khoản tiền khác, đó là: tiền đảm bảo hay tiền phạt.

Tiền đảm bảo hay là khoản tiền phạt mà một trong hai phía (doanh nghiệp lữ hành hoặc các nhà cung cấp du lịch) phải trả cho phía bên kia, khi không thực hiện được những điều kiện đã cam kết. Mức tiền phạt phụ thuộc chủ yếu và thời hạn thông báo hủy bỏ và mối quan hệ giữa hai bên.

TT	Hàng hóa và dịch vụ du lịch	Mức hoa hồng cơ bản	
		Tại Việt Nam	Trên thế giới
1	Bán vé máy bay		
	- Nội địa	5	5
	- Quốc tế	9	8-10
2	Đặt chỗ trong khách sạn	5-15	8-10
3	Thuê xe ô tô	5	10
4	Bán vé tàu thủy	5	12-15
5	Bán vé đường sắt	5	10
6	Bán các chương trình du lịch trọn gói	5-10	9-10
7	Bảo hiểm	5	10
8	Các dịch vụ khác	5-10	5-10

Bảng 3.1: Mức hoa hồng cơ bản của các hàng hóa và dịch vụ du lịch

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 3

1. Trình bày các căn cứ để định nghĩa các nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành
2. Trình bày ý nghĩa của việc phân loại các nhà cung cấp và các tiêu chí để phân loại các nhà cung cấp của doanh nghiệp lữ hành
3. Tiền hoa hồng là gì? Phân loại tiền hoa hồng?
4. Trình bày các cơ sở của mối quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành với nhà cung cấp.
5. Phân loại đại lý lữ hành.
6. Trình bày sản phẩm của đại lý lữ hành.

Chương 4: TỔ CHỨC CÁC HOẠT ĐỘNG KINH DOANH CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH

Giới thiệu

* Mục tiêu:

- Về kiến thức:

+ Nêu được các kiến thức cơ bản về tổ chức, quản lý kinh doanh của đại lý lữ hành.

+ Biết cách phân loại đại lý lữ hành

+ Phân tích được quy trình xây dựng một chương trình du lịch trọn gói

+ Trình bày được tổ chức bán các chương trình du lịch

+ Trình bày được tổ chức thực hiện các chương trình du lịch

- Về kỹ năng:

+ Hình thành các kỹ năng xây dựng chương trình du lịch

+ Hình thành các kỹ năng quản trị hoạt động xúc tiến hỗn hợp, quản trị bán và kỹ năng tác nghiệp thực hiện các hoạt động xúc tiến và bán chương trình du lịch.

+ Hình thành các kỹ năng quản trị điều hành thực hiện kế hoạch chương trình du lịch

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

+ Có phẩm chất đạo đức tốt.

+ Có khả năng tư duy độc lập.

+ Có óc sáng tạo và chủ động trong công việc.

* Nội dung chính

- Phân loại đại lý lữ hành

- Tổ chức xây dựng chương trình du lịch

- Tổ chức bán chương trình du lịch

- Tổ chức thực hiện chương trình du lịch

1. Tổ chức kinh doanh của đại lý lữ hành

1.1. Khái niệm và phân loại đại lý lữ hành

1.1.1. Khái niệm

Hệ thống các đại lý lữ hành của các nước phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc phân phối sản phẩm du lịch trên toàn thế giới. Các đại lý lữ hành lớn trên thế giới như Lunn Poly, Thomas Cook, ... có tới hàng trăm điểm bán, đại lý trực thuộc và doanh số hàng năm vào khoảng 2 tỷ USD. Tuy nhiên, sự hình thành và phát triển của các đại lý lữ hành lớn nói riêng và các đại lý lữ hành nói chung được quyết định bởi nguồn khách du lịch nội địa. Đối tượng phục vụ chủ yếu của các đại lý du lịch là dân cư địa phương. Chính vì vậy mà các đại lý du lịch tập trung hầu hết tại các điểm dân cư lớn, các trung tâm kinh tế chính trị, chứ không phải tại các điểm du lịch. Ngay trong phạm vi các quốc gia phát triển như Nhật, Pháp, Anh, ... thì các đại lý lữ hành cũng phân bố không đều. Ví dụ như, chỉ riêng thành phố Paris đã chiếm hơn 75% tổng số các đại lý du lịch của nước Pháp.

Hiểu theo nghĩa rộng về lữ hành:

Đại lý lữ hành là việc sắp đặt trước (arrangement) và cung ứng các loại dịch vụ của các nhà cung cấp khác nhau một cách đơn lẻ hoặc kết hợp nhằm thỏa mãn đúng yêu cầu của khách để hưởng hoa hồng. Đại lý lữ hành như là chiếc cầu nối giữa khách với các nhà cung cấp không phải là nơi thực hiện cuối cùng của quá trình sản xuất – tiêu dùng du lịch. Đối với khách (Travellers) đại lý lữ hành cung cấp thông tin, khuyên nhủ và thực hiện việc sắp đặt dịch vụ. Đối với các nhà cung cấp (suppliers) đại lý lữ hành thực hiện việc thúc đẩy (promote) và bán sản phẩm lữ hành. Đại lý lữ hành bao gồm các tổ chức hoặc cá nhân thực hiện chức năng khuyên nhủ (advise) khách, bán các dịch vụ của nhà cung cấp và sự sắp đặt hành trình tới công chúng. Theo cách tiếp cận này các đại lý lữ hành (Travel Agencies) còn được gọi bằng các tên khác như là các đại diện bán (sales representatives) hoặc các nhà tư vấn (travel counselors). Bản chất của đại lý lữ hành là thực hiện hoạt động mua hộ và bán thuê. Mua hộ cho người tiêu dùng cuối cùng và bán thuê cho nhà sản xuất hoặc trung gian khác.

Hiểu theo nghĩa hẹp về lữ hành:

Trong các văn bản quy phạm pháp luật quản lý nhà nước về du lịch ở Việt Nam thì đại lý lữ hành là việc tổ chức bán chương trình du lịch của các doanh nghiệp lữ hành cho người tiêu dùng cuối cùng (khách du lịch) để hưởng hoa hồng. Theo Luật du lịch Việt Nam năm 2017, điều 40 “Kinh doanh đại lý lữ hành là việc tổ chức cá nhân nhận bán chương trình du lịch của doanh nghiệp kinh doanh lữ hành cho khách du lịch để hưởng hoa hồng. Tổ chức các nhân kinh doanh đại lý lữ hành không được tổ chức thực hiện chương trình du lịch”

Đại lý lữ hành là tổ chức, cá nhân bán chương trình du lịch của doanh nghiệp lữ hành cho khách du lịch nhằm hưởng hoa hồng, không tổ chức thực hiện các chương trình du lịch đã bán. Theo cách hiểu này thì đại lý lữ hành và đại lý du lịch văn phòng du lịch là một.

1.1.2. Chức năng và trách nhiệm pháp lý của đại lý lữ hành

** Chức năng*

Với vai trò là phân phối sản phẩm cho các nhà cung cấp các đại lý lữ hành có các chức năng sau:

- Là điểm bán và cách tiếp cận thuận tiện cho khách khi mua hoặc đặt trước các sản phẩm du lịch.
- Phân phối các ấn phẩm quảng cáo, tập gấp, cuốn sách mỏng, tờ quảng cáo v.v...
- Trưng bày và thể hiện các cơ hội lựa chọn cho khách du lịch.
- Tư vấn và giúp đỡ khách du lịch trong việc lựa chọn sản phẩm thích hợp
- Thực hiện các dịch vụ bán sản phẩm qua hệ thống thông tin liên lạc như đăng ký đặt chỗ trong các chuyến du lịch v.v... Tất cả những dịch vụ này đảm bảo cho khách có quyền sử dụng các dịch vụ vào thời điểm họ có yêu cầu.
- Đóng vai trò như một điểm bán hàng cho các nhà cung cấp tiếp nhận và trao tiền bán sản phẩm cho các nhà cung cấp.
- Tiến hành các dịch vụ bổ sung như bảo hiểm, visa, hộ chiếu, tư vấn.
- Thực hiện các hoạt động marketing cho các nhà sản xuất

- Các hoạt động quảng cáo cho các nhà sản xuất.
- Tiếp nhận và giải quyết các phàn nàn, khiếu nại của khách du lịch.

** Trách nhiệm pháp lý*

Trên phương diện luật pháp quy định rõ những trách nhiệm của các đại lý lữ hành như sau:

- Đảm bảo các tiêu chuẩn về chất lượng phục vụ khi tiến hành bán sản phẩm của các nhà cung cấp cho khách du lịch: tốc độ, phục vụ, thái độ của nhân viên.
- Sử dụng các tài liệu quảng cáo của các nhà cung cấp. Chỉ được dán tem của đại lý lên các ấn phẩm quảng cáo này nếu được các nhà quản lý đồng ý.
- Cung cấp thông tin chính xác cho khách. Đội ngũ nhân viên phải thường xuyên nghiên cứu, hiểu rõ mọi thông tin để có thể tư vấn cho khách, giúp họ lựa chọn được sản phẩm thích hợp nhất.
- Sử dụng các mẫu biểu đăng ký đặt chỗ của các nhà cung cấp. Tuân thủ đúng quy định của các nhà cung cấp như việc chuyển tiền thu được từ khách tới nhà cung cấp.
- Thu tiền phạt đối với khách nếu họ thay đổi đăng ký đặt chỗ theo đúng quy định.
- Hướng dẫn và đảm bảo điều kiện cho khách thực hiện đúng các nội dung cần thiết theo các mẫu biểu đăng ký đặt chỗ của các nhà cung cấp.
- Thông báo cho khách và thực hiện các dịch vụ bảo hiểm.
- Kiểm tra tài liệu của các nhà cung cấp trước khi chuyển tới khách du lịch.
- Thông tin cho khách về các điều kiện vệ sinh, giữ gìn sức khỏe trong quá trình tiêu thụ sản phẩm du lịch.

Trong quá trình tiêu dùng sản phẩm, nếu có một lỗi nào đó của các đại lý du lịch dẫn đến hậu quả xấu đối với khách du lịch thì pháp nhân chịu trách nhiệm đầu tiên đối với khách du lịch là các nhà cung cấp vì các đại lý hoạt động với tư cách đại diện cho họ. Tuy vậy, đại lý du lịch phải chịu toàn bộ trách nhiệm với doanh nghiệp lữ hành. Nhìn chung, những vấn đề bất thường xảy ra, đều có sự tham gia chịu trách nhiệm của cả nhà cung cấp và các doanh nghiệp lữ hành.

Theo Luật du lịch Việt Nam năm 2017:

Điều 40. Kinh doanh đại lý lữ hành

1. Kinh doanh đại lý lữ hành là việc tổ chức, cá nhân nhận bán chương trình du lịch của doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành cho khách du lịch để hưởng hoa hồng.
2. Tổ chức, cá nhân kinh doanh đại lý lữ hành phải đăng ký kinh doanh tại cơ quan nhà nước có thẩm quyền và có hợp đồng đại lý với doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành.
3. Trường hợp khách du lịch mua chương trình du lịch thông qua đại lý lữ hành thì hợp đồng lữ hành được giao kết giữa khách du lịch và doanh nghiệp kinh

doanh dịch vụ lữ hành giao đại lý; trong hợp đồng phải ghi tên, địa chỉ của đại lý lữ hành.

Điều 41. Hợp đồng đại lý lữ hành

1. Hợp đồng đại lý lữ hành phải được lập thành văn bản giữa bên giao đại lý là doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành và bên nhận đại lý là tổ chức, cá nhân kinh doanh đại lý lữ hành.
2. Hợp đồng đại lý lữ hành phải có các nội dung sau đây:
 - a) Tên, địa chỉ của bên giao đại lý và bên nhận đại lý;
 - b) Chương trình du lịch, giá bán chương trình du lịch được giao cho đại lý, mức hoa hồng đại lý, thời điểm thanh toán;
 - c) Quyền và trách nhiệm của các bên;
 - d) Thời hạn hiệu lực của hợp đồng đại lý.

Điều 42. Trách nhiệm của bên giao đại lý lữ hành

1. Kiểm tra, giám sát việc thực hiện hợp đồng của bên nhận đại lý lữ hành.
2. Tổ chức thực hiện chương trình du lịch do bên nhận đại lý lữ hành bán; chịu trách nhiệm với khách du lịch về chương trình du lịch giao cho bên nhận đại lý lữ hành.
3. Hướng dẫn, cung cấp cho bên nhận đại lý lữ hành thông tin liên quan đến chương trình du lịch.

Điều 43. Trách nhiệm của đại lý lữ hành

1. Thông báo cho cơ quan chuyên môn về du lịch cấp tỉnh thời điểm bắt đầu hoạt động kinh doanh, địa điểm kinh doanh, thông tin về doanh nghiệp giao đại lý lữ hành.
2. Thực hiện việc bán chương trình du lịch đúng nội dung và đúng giá như hợp đồng đại lý; không được tổ chức thực hiện chương trình du lịch.
3. Lập và lưu giữ hồ sơ về chương trình du lịch đã bán cho khách du lịch theo quy định của pháp luật.
4. Treo biển đại lý lữ hành ở vị trí dễ nhận biết tại trụ sở đại lý.

1.1.3. Phân loại

** Căn cứ vào quy mô và khách hàng của đại lý có đại lý bán buôn và đại lý bán lẻ*

- Đại lý du lịch bán buôn

Các đại lý du lịch lớn còn được gọi là các đại lý du lịch bán buôn. Thực chất, các đại lý này mua sản phẩm của các nhà cung cấp với số lượng lớn. Ví dụ như mua một số lượng vé máy bay rất lớn để được hưởng các ưu đãi của các hãng hàng không. Sau đó bán số vé này thông qua các đại lý bán lẻ. Khách hàng của đại lý bán buôn là các đại lý bán lẻ. Các đại lý này còn có thể thuê trọn cả chuyến bay (Charter Flight) hoặc cả đoàn tàu ... Hình thức này thường được áp dụng vào các cao điểm của mùa du lịch

- Đại lý du lịch bán lẻ

Các đại lý du lịch bán lẻ có thể là những điểm bán của các nhà cung cấp, hoặc một doanh nghiệp độc lập, hoặc đại lý đặc quyền ... Thông thường thì các đại lý du lịch có cơ cấu hết sức gọn nhẹ từ một tới một vài nhân viên. Trong thời

đại hiện nay, với các trang thiết bị hiện đại, hệ thống đăng ký điện tử (CRS) thì khối lượng công việc được thực hiện qua các đại lý bán lẻ là rất lớn. Một đại lý du lịch bán lẻ ở CHLB Đức có doanh số trung bình là 3.000.000 DM/năm, ở Pháp là 8.000.000 Fr/năm. Khách hàng của đại lý bán lẻ là khách du lịch. Khách du lịch sử dụng dịch vụ của các đại lý bán lẻ vì những nguyên nhân sau đây:

- + Dễ tiếp cận với các sản phẩm và có được sự lựa chọn phong phú các sản phẩm của các hãng khác nhau, có thể thực hiện các dịch vụ bổ sung như visa, hộ chiếu, bảo hiểm, tiện lợi trong việc đặt chỗ vì có hệ thống thông điểm bán ở các thành phố chính.

- + Thuận tiện cho việc thu thập thông tin, thanh toán cũng như khiếu nại, phàn nàn

- + Thói quen của các tầng lớp dân cư

- + Mức độ an toàn cao

- + Sự tác động của đại lý du lịch (cách trưng bày, thái độ phục vụ ...) với tâm lý của khách

- + Thói quen của các tầng lớp dân cư

- + Mức độ an toàn cao

- + Sự tác động của đại lý du lịch (cách trưng bày, thái độ phục vụ ...) tới tâm lý của khách

- + Các lợi ích kinh tế; mua qua các đại lý hầu như không có sự khác biệt so với mua trực tiếp của các nhà sản xuất

** Căn cứ vào mức độ phụ thuộc và sự ràng buộc giữa các nhà cung cấp sản phẩm du lịch với các đại lý lữ hành có 2 loại: đại lý lữ hành chung và đại lý lữ hành đặc quyền*

- Đại lý lữ hành chung (General):

Là loại đại lý mà một chủ thể kinh doanh đồng thời giới thiệu và bán sản phẩm cho nhiều nhà cung cấp khác nhau thậm chí các nhà cung cấp đó là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của nhau. Để có thẩm quyền của 1 đại lý cần phải thỏa mãn các điều kiện tối thiểu như sau:

- + Có giấy phép kinh doanh.

- + Có 1 giám đốc điều hành đáp ứng yêu cầu của các nhà cung cấp.

- + Có ít nhất 1 nhân viên tư vấn và bán có kinh nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ đó từ 1 năm trở lên.

- + Đáp ứng điều kiện tín dụng (tiền ký quỹ).

Tuy nhiên, ở Việt Nam không quy định tiền ký quỹ của đại lý lữ hành

- Đại lý lữ hành đặc quyền (Franchising)

Là loại đại lý chỉ được phép tiêu thụ sản phẩm cho một nhà cung cấp nhượng quyền cho đại lý. Chiến lược kinh doanh của đại lý phụ thuộc vào nhà cung cấp đó. Những nhân tố chính có ảnh hưởng đến sự phát triển của đại lý đặc quyền:

- + Những điểm thuận lợi dành cho cả người nhượng quyền và người được nhượng quyền là giảm được mức độ rủi ro trong hoạt động kinh doanh

- + Trong nhiều thị trường: sản phẩm, dịch vụ khách hàng biết đến nó tạo ra: “một thị trường mới thay thế cho những thị trường cũ”. Đây là cách

đại lý độc quyền ra nhập thị trường mới nhanh nhất với chi phí, vốn đầu tư và mức độ rủi ro nhỏ nhất.

+ Trong nền kinh tế hiện đại nó rất thích hợp với chiến lược của đại lý đặc quyền, ví dụ: tăng các nhân tố dịch vụ, tiết kiệm chi phí nhờ sự giảm biên chế.

+ Hoạt động của đại lý đặc quyền sử dụng nguồn tài chính từ những ngân hàng lớn.

+ Sự phát triển của kỹ thuật có thể tạo ra điều kiện cho những hàng hoá dịch vụ được đưa ra một cách nhanh chóng hơn, rẻ hơn, mà không cần tới những kỹ xảo trong kinh doanh.

+ Sự tinh vi trong kỹ thuật có thể tạo điều kiện cho những hàng hoá dịch vụ được đưa ra một cách nhanh chóng hơn, rẻ hơn mà không cần tới những kỹ xảo trong kinh doanh.

+ Sự tinh vi trong kỹ thuật marketing tăng lên.

+ Đại lý đặc quyền có thể là một chiến lược kinh doanh lý tưởng cho sự phát triển hoạt động kinh doanh nhỏ (người nhượng quyền) và là phương tiện truyền bá cho sự khởi đầu hoạt động kinh doanh của người được nhượng quyền.

- *Các đặc điểm của đại lý đặc quyền*

+ Người sản xuất cấp giấy phép (người nhượng quyền) cho phép đối tác được hoạt động kinh doanh trong thời gian và không gian nhất định dưới một cái tên của người nhượng quyền, và sử dụng nhãn mác hay biểu tượng chung

+ Người nhượng quyền cung cấp các cách thức kinh doanh, kế hoạch kinh doanh, để có thể chỉ đạo quản lý hoạt động kinh doanh. Người được nhượng quyền phải tuân theo hướng dẫn (hoặc huấn luyện) cho người được nhượng quyền là làm như thế nào để quản lý và điều hành được hoạt động kinh doanh theo những kế hoạch đó.

+ Người nhượng quyền cung cấp các dịch vụ hỗ trợ để đảm bảo cho người được nhượng quyền hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Bao gồm quảng cáo và khuyến mại, hỗ trợ về tài chính, nghiên cứu thị trường cho phù hợp với mục đích kinh doanh giúp đỡ trong công việc: thoả thuận những hợp đồng cho thuê đất, cung cấp những đặc điểm kỹ thuật. Xây dựng các kế hoạch, có nghĩa là “giúp đỡ” bất kỳ cái gì mà có liên quan đến việc khởi đầu hoạt động kinh doanh của người được nhượng quyền.

+ Để được nhượng quyền cung cấp cho những kế hoạch và những dịch vụ thì người được nhượng quyền đầu tư vốn ban đầu và đóng lệ phí hàng tuần hay hàng tháng cho người nhượng quyền. Đồng thời người được nhượng quyền cũng phải có nghĩa vụ mua một và hay tất cả những hàng hoá, thiết bị do người nhượng quyền chỉ định

+ Người được nhượng quyền có quyền trong hoạt động kinh doanh của mình, họ có quyền ngừng hoặc huỷ bỏ hoạt động kinh doanh. Sự thoả thuận của các đại lý đặc quyền sẽ bao gồm những điều khoản được người nhượng

quyền quy định rất rõ. Khi đó đại lý đặc quyền có thể xác định rõ lợi nhuận của bản giao kèo theo hợp đồng mà người nhượng quyền đã cam kết.

- Ưu điểm và hạn chế của hình thức đại lý đặc quyền

Ưu điểm đối với người nhượng quyền:

+ Đại lý đặc quyền làm cho những người nhượng quyền tăng được số lượng phân bố đại lý của các hàng hoá, dịch vụ với sự đầu tư vốn nhỏ nhất. Thu được lệ phí từ người được nhượng quyền, bổ sung vào vốn kinh doanh.

+ Khi những người được nhượng quyền tích cực tiêu thụ sản phẩm, hoạt động kinh doanh của người nhượng quyền trở nên dễ dàng hơn. Người được nhượng quyền thường đáp ứng nhiệt tình những nhu cầu của người dân địa phương và được họ coi như là hoạt động kinh doanh của địa phương.

+ Người nhượng quyền tiết kiệm được chi phí tiền lương, tiền thuê nhà và chi phí hành chính, bởi vì tính chất của hoạt động kinh doanh yêu cầu người được nhượng quyền tự chủ trong kinh doanh mặc dù họ đã phải đóng góp những chi phí ban đầu, chi phí điều hành rất tốn kém để có thể được người nhượng quyền hỗ trợ về mặt đào tạo, tư vấn và cả những hỗ trợ về mặt hành chính.

+ Khi người nhượng quyền đạt được sự phân phối rộng rãi, các sản phẩm hoặc dịch vụ của họ, bản chất của phần lớn các hợp đồng đảm bảo rằng người được nhượng quyền ở trong một chừng mực nào đó phải bị ràng buộc vào họ. Người được nhượng quyền bắt buộc phải mua những trang thiết bị từ người nhượng quyền hoặc là phải thông qua họ. Trong nhiều trường hợp người được nhượng quyền buộc phải mua những yếu tố cần thiết của người nhượng quyền để tạo ra sản phẩm cuối cùng.

Những hạn chế đối với người nhượng quyền:

+ Người ta cho rằng công ty con có xu hướng tạo ra được nhiều lợi nhuận cho công ty mẹ hơn là những đại lý đặc quyền.

+ Người nhượng quyền có thể gặp khó khăn cho việc kiểm soát chặt chẽ hoạt động của người được nhượng quyền, vì: người được nhượng quyền không phải là người làm thuê của người nhượng quyền và cũng không thể chịu được sự giám sát quá chặt chẽ. Chỉ cần có một tai tiếng về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ của một đại lý thì có thể làm phương hại đến cả một loại hàng hoá hay dịch vụ nói chung, làm phương hại đến uy tín và danh tiếng của người nhượng quyền và hơn thế nữa là làm phương hại đến toàn bộ tổ chức đại lý đặc quyền.

+ Người nhượng quyền không thể luôn tin chắc rằng: bất kỳ người được nhượng quyền nào cũng báo cáo chính xác về hoạt động kinh doanh của mình. Nhiều người được nhượng quyền đã thuê một hệ thống kiểm toán, mặc dù những hệ thống kiểm toán đó ít có cơ may thành công trong hoạt động này.

+ Người được nhượng quyền có thể mất đi những động cơ thúc đẩy ban đầu khi họ đã đạt được mục đích.

+ Việc quản lý của đại lý đặc quyền làm hạn chế tính linh động của nó. Các công ty bình thường thì có thể chuyển hướng hoạt động kinh doanh khi chiến lược bán hàng thay đổi. Dù sao tạo ra một sự thay đổi như vậy tốn rất

nhiều thời gian và không hiệu quả khi phải thoả thuận với các đại lý đặc quyền. Bất kỳ một sự thay đổi nào cũng được xử lý và giải quyết hết sức cẩn thận để tránh những xung đột xuất phát từ phía người được nhượng quyền.

+ Người nhượng quyền thường gặp khó khăn trong việc tìm ra được những người được nhượng quyền mà có thể phù hợp với hoạt động kinh doanh của công ty mình.

+ Người nhượng quyền luôn luôn cảm thấy rằng: mọi công việc, mọi sự nỗ lực của mình để giúp đỡ đào tạo cho người được nhượng quyền, thực chất là mình đang tạo ra một đối thủ cạnh tranh với chính mình trong hoạt động kinh doanh.

Ưu điểm đối với người được nhượng quyền

+ Về mặt hoạt động: khi tham gia vào hệ thống đại lý đặc quyền, người được nhượng quyền có một thể thức kinh doanh đã được kiểm chứng do đó giảm được rủi ro trong kinh doanh. Công việc sửa đổi các kế hoạch do những người nhượng quyền đảm nhận. Người nhượng quyền luôn luôn giúp đỡ và ủng hộ trong mọi mặt của quá trình kinh doanh.

+ Về mặt marketing: người được nhượng quyền có sẵn những kế hoạch, chương trình marketing.

+ Về mặt bán hàng: tiện lợi vì quen biết và gần gũi với người mua là người địa phương, hiểu biết được văn hoá, thu nhập, tập quán và thông tin phản hồi trực tiếp.

+ Về mặt tài chính: chi phí ban đầu để trở thành một đại lý đặc quyền đỡ tốn kém hơn so với việc thành lập một hoạt động kinh doanh của đại lý độc lập. Người ta đánh giá rằng những người bắt đầu một hoạt động kinh doanh riêng thì mức độ rủi ro rất lớn. Mức độ rủi ro giảm đáng kể khi họ chấp nhận một thể thức kinh doanh đã được thử nghiệm.

Hạn chế với người được nhượng quyền:

+ Không có những cơ hội thực sự cho người được nhượng quyền, nhưng cơ hội ở đây là những vấn đề về sản phẩm, dịch vụ, mẫu mã. Những người được nhượng quyền không thể áp dụng những chính sách độc lập của mình vào hoạt động kinh doanh.

+ Người được nhượng quyền nộp lệ phí dựa trên phần trăm doanh thu, đây có thể là vấn đề có nhiều tranh cãi. Đặc biệt là những người được nhượng quyền khi đã có thể tự chủ hoạt động kinh doanh, họ cảm thấy không cần những tư vấn từ người nhượng quyền, hoặc là người nhượng quyền không đảm đương đúng phần việc của mình.

+ Một loại hàng hoá, dịch vụ của đại lý đặc quyền có thể bị mất uy tín trên thương trường do việc quản lý kém của người nhượng quyền hoặc là do những sự thiếu sót của người được nhượng quyền khác, nhưng người được nhượng quyền vẫn phải chịu trách nhiệm, bởi vì trước công chúng nó được biết đến như là một đại diện của tổ chức đại lý đặc quyền.

+ Người nhượng quyền cung cấp những dịch vụ cho người được nhượng quyền với chi phí rất cao. Người được nhượng quyền bắt buộc phải mua

những trang thiết bị từ người nhượng quyền. Mặc dù, họ có thể mua được từ những nơi khác với giá rẻ hơn.

+ Sự thoả thuận của đại lý đặc quyền có thể không làm thoả mãn mong muốn ban đầu của người được nhượng quyền trong cả hai lĩnh vực; lượng hàng bán ra theo dự tính và việc đại lý đặc quyền bắt buộc phải đáp ứng được sự mong muốn của người được nhượng quyền như những thoả thuận ban đầu. Nó cũng có thể xảy ra việc phá sản do sự quản lý kém của người nhượng quyền.

+ Đại lý đặc quyền trở thành một phương thức kinh doanh ngày càng phát triển rộng rãi. Theo tác giả TERRY HEDSON tỷ lệ thành công của các đại lý đặc quyền thường vào khoảng 98%, trong khi tỷ lệ thất bại của các phương thức kinh doanh thông thường khi bắt đầu hoạt động kinh doanh là 90% (Stephen F. Witt, Luiz Moutinho (1994), Tourism marketing and management handbook, p181)

Những lý do chính dẫn tới sự thất bại của các đại lý đặc quyền:

- + Thiếu kinh nghiệm
- + Thiếu chiến lược sản xuất, chiến lược marketing
- + Quá lạc quan về thị trường
- + Đánh giá thấp thời gian mới hoạt động
- + Thiếu vốn hoạt động sản xuất kinh doanh
- + Chi phí ban đầu quá cao, do hậu quả của việc phát triển hoạt động kinh doanh rất sớm (có thể từ những ngày thành lập) và từ đó có những hoạt động kinh doanh quá lớn.

+ Không tính đến những khoản phải chi như thuế, bảo hiểm quốc gia.

- + Vị trí không phù hợp.
- + Khâu tuyển lao động và quản lý kém
- + Thiếu hệ thống kiểm toán

Với hình thức đại lý đặc quyền cần có sự tham gia của người nhượng quyền và người được nhượng quyền. Để đảm bảo cho sự cộng tác của cả hai bên được thành công, thì cả hai bên đều có sự phụ thuộc lẫn nhau, đó là điều tất yếu. Trước khi mỗi bên đi đến đồng ý với sự thoả thuận thì cả hai bên phải có sự tìm hiểu nghiên cứu kỹ lưỡng lẫn nhau. Một người được nhượng quyền tiềm năng phải nghiên cứu và tìm hiểu về người nhượng quyền, về tổ chức, về chiến lược kinh doanh. Đặc biệt là phải chú ý đến lịch sử hoạt động kinh doanh, chi phí để ra nhập đại lý đặc quyền, phương thức hoạt động kinh doanh, những sự bắt buộc theo hợp đồng, những dịch vụ, tư vấn được đưa ra...

* *Căn cứ vào chủng loại dịch vụ và thị trường có các loại đại lý: đại lý tổng hợp, phục vụ đầy đủ, đại lý chuyên môn hoá hoặc phục vụ từng phần hoặc phục vụ đầy đủ...*

- Đại lý tổng hợp phục vụ đầy đủ:

Là loại đại lý tiêu thụ dịch vụ và hàng hoá cho nhiều nhà cung cấp khác nhau, thoả mãn nhiều loại nhu cầu khác nhau trong quá trình tiêu dùng du lịch của nhiều đối tượng khách khác nhau. Tất cả các khâu trong quá trình tiêu dùng dịch vụ của khách đều có sự phục vụ của đại lý.

- Đại lý chuyên môn hoá hoặc phục vụ từng phần hoặc phục vụ đầy đủ:

Là đại lý chỉ tập chung vào một chủng loại dịch vụ, hàng hoá hoặc vào một đoạn thị trường. Quá trình cung cấp dịch vụ có thể phục vụ khách đầy đủ hoặc chỉ phục vụ từng phần trong quá trình tiêu dùng dịch vụ cho khách.

* *Căn cứ vào quy mô có các loại đại lý:* đại lý có quy mô nhỏ, đại lý có quy mô trung bình, đại lý có quy mô lớn.

- Đại lý có quy mô nhỏ:

Là loại đại lý có đội ngũ nhân viên ít, doanh thu thấp. Ví dụ ở Hoa Kỳ đại lý nhỏ có 2-5 nhân viên, doanh thu đạt tới 5 triệu USD/năm.

- Đại lý có quy mô trung bình:

Là loại đại lý có đội ngũ nhân viên nhiều hơn, doanh thu cao hơn. Ví dụ ở Hoa Kỳ đại lý trung bình có từ 6 đến 30 nhân viên, doanh thu đạt từ 5 triệu đến 24 triệu USD/năm.

- Đại lý có quy mô lớn

Là loại đại lý có đội ngũ nhân viên nhiều, doanh thu cao hoạt động trên phạm vi rộng. Ví dụ ở Hoa Kỳ đại lý lớn có trên 30 nhân viên, doanh thu đạt từ 25 triệu đến 49 triệu USD/năm.

1.2. Hệ thống dịch vụ của đại lý lữ hành

1.2.1. Dịch vụ hàng không

Để đảm bảo cung cấp tốt dịch vụ hàng không cho khách đại lý lữ hành cần phải nắm chắc các nội dung:

- Đặc điểm của thị trường hàng không
- Công nghệ hàng không
- Mã hiệu, mã số của các hãng hàng không
- Chủng loại máy bay, thứ hạng ghế ngồi
- Đường bay, chuyển bay

Chính sách tập tục và quy tắc về đặt chỗ, trẻ em, phế tật, thay đổi lịch bay, xuất trình vé, làm thủ tục, chuyển bay bị chậm hay bị huỷ, hành lý, vận chuyển thú nuôi, thực đơn đặc biệt, hạng loại dịch vụ và giá cả.

Ví dụ về dịch vụ của Hãng hàng không quốc gia Việt Nam: có 20 đường bay nội địa, 25 đường bay quốc tế trong đó có 21 đường bay trực tiếp, có các loại máy bay B777, B767, A320, A321, ATR72 FOKKER, với các hạng vé BUSINESS, ECONOMY. Các quy định được ghi trong vé máy bay.

1.2.2. Cung cấp dịch vụ thiết kế lộ trình

Lộ trình có nghĩa là xác định nơi xuất phát, nơi đến và tất cả các điểm dừng. Mỗi phần nằm trong lộ trình gọi là một đoạn đường (chặng).

Nếu đến một điểm không có phương tiện đi tiếp phải đổi phương tiện khác thì gọi là điểm kết nối. Nếu tại một điểm dừng không phải thay đổi phương tiện thì gọi là điểm quá cảnh.

Điểm xuất phát và điểm đến của một chặng thì người ta gọi là một cặp. Điểm xuất phát đầu tiên của lộ trình người ta gọi là điểm gốc, mỗi điểm nghỉ lại gọi là điểm đến. Nếu khách không trở lại nơi xuất phát thì gọi là lộ trình một chiều, nếu khách trở về điểm gốc gọi là chuyến đi vòng tròn hoặc khứ hồi. Khi xác định thời gian phải chú ý như sau:

- Nếu sử dụng loại đồng hồ truyền thống (12 giờ) thì phải sử dụng AM và PM (sáng và chiều)
- Nếu sử dụng loại đồng hồ điện tử hệ 24 giờ không dùng AM và PM
- Trong các lịch trình bay đều phải ghi giờ đi và giờ đến theo múi giờ địa phương

Việc chọn các chuyến bay: liên tục, chuyển tiếp nhưng không đổi máy bay, chuyển tiếp phải đổi máy bay (chuyến bay kết nối) phải bảo đảm tối đa sự tiện ích cho khách. Với chuyến bay kết nối thích hợp cần phải tính toán thời gian thích hợp trước 4 giờ khi máy bay ở điểm nối cất cánh.

Đoạn đến chưa biết và lộ trình mở. Từ điểm A đến điểm C, từ điểm C đến điểm B có máy bay, từ B đến A không có máy bay. Từ B đến A hoặc bằng ô tô, hoặc bằng tàu hỏa, hoặc tàu thủy. Như vậy, từ B đến A người ta gọi là đến chưa biết (arrival unknown) và lộ trình A C B A là loại lộ trình mở (open jaw).

1.2.3. Cung cấp dịch vụ lưu trú và ăn uống

Để bảo đảm tư vấn và tiêu thụ được dịch vụ lưu trú và ăn uống nhân viên đại lý lữ hành phải có các kiến thức về loại sản phẩm này và thông tin từ phía khách.

Kiến thức về sản phẩm lưu trú và ăn uống: sự phát triển của kinh doanh lưu trú, các thể loại cơ sở lưu trú, tổ chức và quản lý kinh doanh lưu trú, các loại thuế, giá buồng và các loại buồng, tiền thưởng cho người phục vụ, vị trí buồng, đặt buồng cho khách đi lẻ, cho công ty kinh doanh chương trình du lịch trọn gói cho các cơ quan tổ chức hội nghị, hội thảo các cuộc gặp gỡ nhân các sự kiện lớn.

Thông tin từ phía khách bao gồm các yêu cầu về đặt buồng: ngày đến, ngày đi, số lượng khách ở mỗi buồng, trẻ em dưới 12 tuổi, yêu cầu đặc biệt của khách. Chỉ dẫn cho khách về các hình thức bảo đảm đặt buồng; thời hạn giữ buồng, tiền đặt cọc, thẻ tín dụng, địa chỉ, xác nhận đặt buồng cho các tổ chức, hủy bỏ đặt buồng.

1.2.4. Cung cấp dịch vụ lữ hành bằng tàu thủy

Kiến thức về dịch vụ đi lại bằng tàu thủy: sự phát triển của sự đi lại bằng tàu thủy, lợi ích của sự đi lại bằng tàu thủy với mục đích du lịch, các hạng loại du lịch bằng tàu thủy. Sơ đồ boong tàu, buồng ngủ, các tiện nghi, đặc trưng thương hiệu của tàu, phục vụ ăn trên tàu, các cảng cập bến, thời gian dừng chân và tham quan tại mỗi lần cập bến, tiền thưởng cho người phục vụ, các chi phí, các hình thức giảm giá.

Các thông tin yêu cầu từ phía khách: họ và tên khách, lộ trình, thời gian, chi phí, mức độ phục vụ, ngày khởi hành... Đồng thời chỉ dẫn cho khách trong quá trình tiêu dùng.

1.2.5. Đăng ký, bán chương trình du lịch trọn gói

Để cung cấp dịch vụ này cần nắm được các chủng loại chương trình du lịch và đặc điểm của mỗi loại, các tuyến, điểm, khu du lịch, nguồn của chương trình du lịch, các yêu cầu đối với khách về đặt chỗ. Để tư vấn cho khách lựa chọn chương trình du lịch cần có các thông tin: mục đích chuyến đi của khách, nơi đến được khách ưa thích, thời gian giành cho chuyến đi, khả năng thanh toán, các yêu cầu về chất lượng và thói quen tiêu dùng của khách.

1.2.6. Cung cấp các loại dịch vụ khác

Cho thuê xe, bán vé ô tô, tàu hỏa, bảo hiểm, bán vé vào cổng các khu tham quan, các điểm vui chơi giải trí, xem thi đấu thể thao, biểu diễn nghệ thuật, các ấn phẩm văn hoá thể thao, hàng lưu niệm... vì đại lý lữ hành thực hiện chức năng như là một cửa hàng bán lẻ các dịch vụ nhằm thu hút khách với các nhà sản xuất du lịch, mà tại đó sản xuất và tiêu dùng du lịch mới được thực hiện.

1.3. Quy trình phục vụ của đại lý lữ hành

Nhìn chung, quy trình phục vụ của đại lý du lịch cần làm theo năm bước sau: tiếp nhận yêu cầu của khách, tư vấn thuyết phục khách, lắng nghe quyết định của khách, theo dõi hướng dẫn khách tiêu dùng, nhận thông tin phản hồi từ khách.

Bước một, tiếp nhận yêu cầu từ phía khách: việc tiếp nhận có thể là trực tiếp hoặc gián tiếp, bằng phương tiện hiện tại hoặc truyền thống. Bước này cần bảo đảm sự tiện lợi, giảm đến mức tối thiểu thời gian chờ đợi của khách, thông tin kịp thời, đầy đủ và chính xác cho khách về nội dung dịch vụ mà họ yêu cầu.

Bước hai, tư vấn, thuyết phục khách mua dịch vụ, bước này cần bảo đảm cung cấp thông tin đầy đủ, nắm bắt được tâm lý tiêu dùng của khách, đặc biệt là động cơ tiêu dùng, đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của khách trong phạm vi có thể, thể hiện sự nhiệt tình, chân thành, cởi mở, quan tâm đến lợi ích của khách.

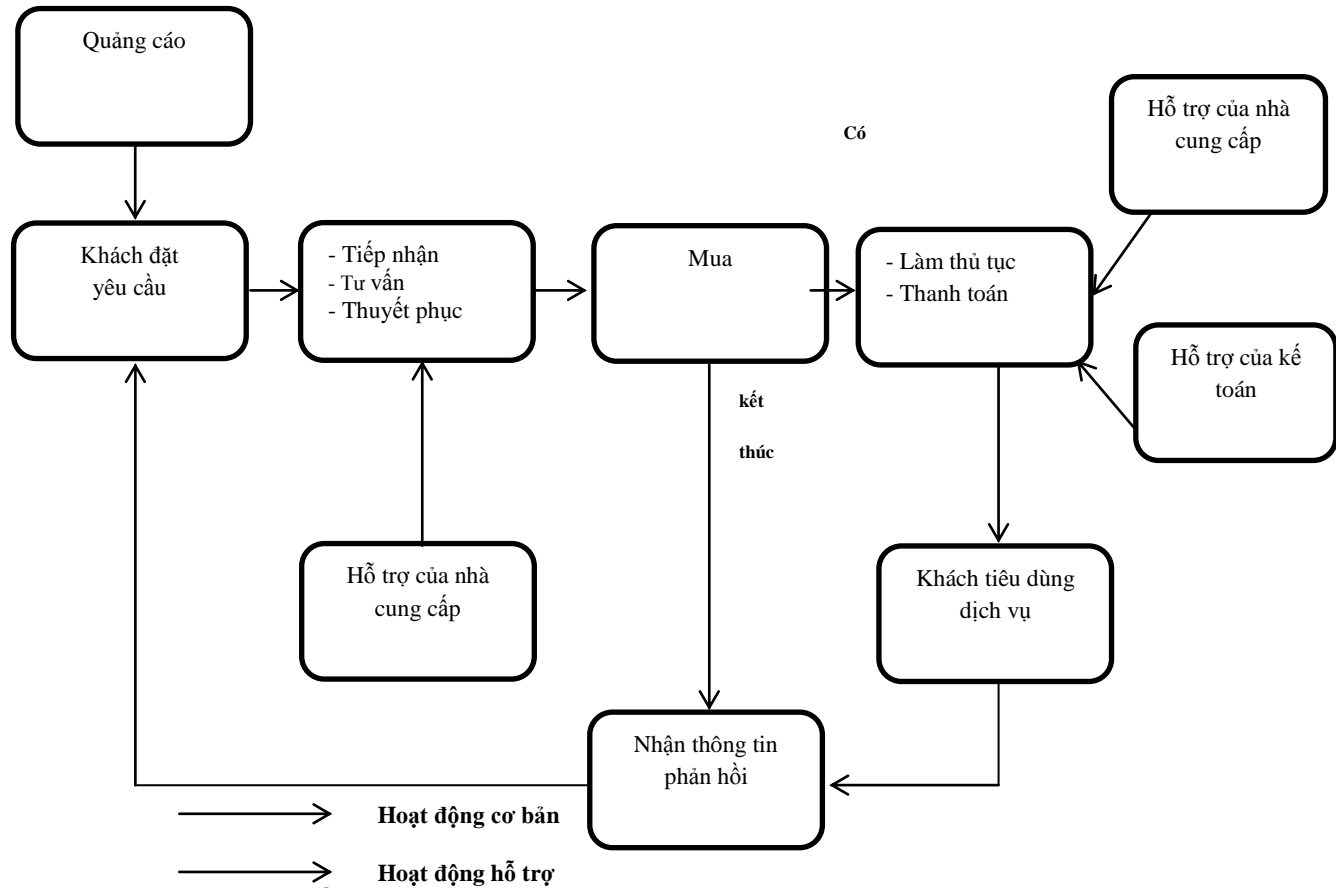
Bước ba, lắng nghe quyết định của khách. Nếu khách tiêu dùng dịch vụ (mua hoặc đặt chỗ) thanh toán, đặt cọc, chuyển giao tài liệu và hướng dẫn khách. Yêu cầu ở bước này phải đặt tính chính xác cao, không cho phép bất cứ nhầm lẫn nào. Nếu khách không tiêu dùng thì bình tĩnh ứng xử lịch sự biểu hiện thái độ, và hành động theo phương châm: “Bán được một món hàng hay tạo ra một dịch vụ không quý bằng một khách hàng”.

Bước bốn, theo dõi việc tiêu dùng dịch vụ của khách tại các nhà cung cấp.

Thường xuyên liên hệ với khách, cung cấp đầy đủ, chính xác và kịp thời mọi sự thay đổi dịch vụ từ khi khách bắt đầu mua cho đến khi tiêu dùng và trong khi tiêu dùng.

Bước năm, nhận thông tin phản hồi từ phía khách và các nhà cung cấp. Yêu cầu sẵn sàng tiếp nhận và có sự phản hồi kịp thời trước sự phàn nàn chê bai của khách, thông báo cho nhà cung cấp để có sự giải đáp hoặc đền bù thoả đáng cho khách.

Quy trình này có thể được thể hiện bằng sơ đồ sau:



Sơ đồ 4.1: Quy trình phục vụ của đại lý lữ hành

2. Tổ chức xây dựng chương trình du lịch

2.1. Khái niệm

2.1.1. Khu du lịch

Khu du lịch là khu vực có ưu thế về tài nguyên du lịch, được quy hoạch, đầu tư phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách du lịch. Khu du lịch bao gồm khu du lịch cấp tỉnh và khu du lịch quốc gia (Luật du lịch Việt Nam năm 2017)

2.1.2. Điểm du lịch

Điểm du lịch là nơi có tài nguyên du lịch được đầu tư, khai thác phục vụ khách du lịch (Luật du lịch Việt Nam năm 2017)

2.1.3. Tuyến du lịch

Tuyến du lịch là lộ trình liên kết các khu du lịch, điểm du lịch, cơ sở cung cấp dịch vụ du lịch, gắn với các tuyến giao thông đường bộ, đường sắt, đường thủy, đường hàng không. (Luật du lịch Việt Nam năm 2017)

Tuyến du lịch được phân chia thành hai loại: tuyến du lịch quốc gia và tuyến du lịch địa phương.

2.1.4. Chuyến du lịch

Chuyến du lịch (tour) là chuyến đi được chuẩn bị trước bao gồm tham quan một hay nhiều điểm du lịch và trở về nơi khởi hành. Thông thường trong các chuyến du lịch sẽ có các dịch vụ về vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan và các dịch vụ khác.

Tất cả các chuyên du lịch do các doanh nghiệp lữ hành tổ chức đều phải có chương trình cụ thể.

2.1.5. Chương trình du lịch

Chương trình du lịch là văn bản thể hiện lịch trình, dịch vụ và giá bán được định trước cho chuyến đi của khách du lịch từ điểm xuất phát đến điểm kết thúc chuyến đi. (Luật du lịch Việt Nam năm 2017)

2.2. Quy trình xây dựng một chương trình du lịch trọn gói

Chương trình du lịch thông thường thực hiện theo quy trình gồm các bước sau đây:

Bước 1: Nghiên cứu nhu cầu khách du lịch

- Xác định đối tượng khách cần nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu.
- Xác định thông tin nghiên cứu. Nghiên cứu nhu cầu khách du lịch đảm bảo các tiêu thức:

- + Mục đích đi du lịch.
- + Khả năng chi tiêu trong du lịch.
- + Tập quán và hành vi tiêu dùng.
- + Quỹ thời gian rỗi.
- + Thời điểm đi du lịch,
- + Nghiên cứu khả năng cung ứng.

- Xác định mối quan hệ giữa các tiêu thức nghiên cứu nhu cầu khách du lịch với nội dung chương trình du lịch, với khả năng đáp ứng về tài nguyên du lịch, nhà cung cấp dịch vụ du lịch.

- Tiến hành khảo sát, tổng hợp, đánh giá kết quả khảo sát.
- Phân tích, xử lý, sử dụng thông tin
- Tổng kết, đánh giá hiệu quả công tác khảo sát.

Bước 2 : Nghiên cứu, khảo sát khả năng đáp ứng (tài nguyên du lịch, các nhà cung cấp dịch vụ du lịch)

** Nghiên cứu khảo sát tài nguyên du lịch*

- Xác định đối tượng, phương pháp, thời gian, nhân lực nghiên cứu, khảo sát.

- Xác định các tiêu thức, căn cứ nghiên cứu, khảo sát.

Các tiêu thức nghiên cứu khảo sát tài nguyên du lịch gồm:

- + Tính chất, ý nghĩa của tài nguyên du lịch;
- + Giá trị của tài nguyên du lịch;
- + Sự nổi tiếng của tài nguyên du lịch;
- + Sự phù hợp của tài nguyên du lịch với mục đích đi du lịch của khách;
- + Các hoạt động có thể tham gia, thời gian có thể tham gia các hoạt động;
- + Khả năng liên kết với các tuyến điểm du lịch khác;
- + Môi trường tự nhiên xã hội của khu vực có tài nguyên du lịch.

- Xác định mối quan hệ giữa các tiêu thức nghiên cứu khảo sát tài nguyên du lịch với nội dung chương trình du lịch, với nhu cầu khách du lịch và cơ cấu dịch vụ của các nhà cung cấp.

- Tiến hành khảo sát, tổng hợp, đánh giá kết quả khảo sát.
- Phân tích, xử lý, khai thác, sử dụng thông tin, quản lý hệ thống thông tin khảo sát.
- Tổng kết, đánh giá hiệu quả công tác khảo sát.
- * *Nghiên cứu điều kiện cung ứng các dịch vụ*
- Xác định đối tượng, phương pháp, thời gian, nhân lực nghiên cứu, khảo sát.
- Xác định các tiêu thức, căn cứ nghiên cứu điều kiện cung ứng các dịch vụ trên các mặt cơ bản:
 - + Giao thông vận chuyển khách du lịch trên tuyến điểm du lịch;
 - + Điều kiện lưu trú, ăn uống và các dịch vụ khác.
- Các tiêu thức nghiên cứu điều kiện giao thông vận chuyển bao gồm :
 - + Khoảng cách, tuyến đường, điểm dừng, điểm đỗ giữa các tuyến điểm du lịch
 - + Thời gian di chuyển
 - + Giá cả
 - + Mức độ an toàn
 - + Điều kiện về các loại hình giao thông trên tuyến điểm
 - + Tính tiện nghi của dịch vụ vận chuyển
 - + Hiệu quả tham quan du lịch
 - + Mọi quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành với doanh nghiệp vận chuyển
 - + Chính sách của hãng vận chuyển
 - + Các dịch vụ bổ sung trong quá trình vận chuyển
 - + Tính độ dẻo của phương tiện
 - + Các điểm dừng.
- Các tiêu thức nghiên cứu điều kiện lưu trú bao gồm:
 - + Thứ hạng của khách sạn
 - + Quy mô của khách sạn
 - + Vị trí của khách sạn
 - + Kiến trúc khách sạn
 - + Mức giá của khách sạn
 - + Danh tiếng của khách sạn
 - + Mọi quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành với khách sạn
 - + Đội ngũ nhân viên
 - + Trang thiết bị
 - + Các dịch vụ
 - + Mức độ vệ sinh
- Các tiêu thức nghiên cứu điều kiện ăn uống bao gồm:
 - + Vị trí, kiến trúc
 - + Quy mô của nhà hàng
 - + Thực đơn: Tính chất thực đơn, sự phong phú của thực đơn, các món ăn đặc sản, tính ổn định của thực đơn,

+ Mức độ vệ sinh: Vệ sinh xung quanh khu vực nhà hàng, vệ sinh bên trong nhà hàng, vệ sinh cá nhân đối với nhân viên phục vụ, vệ sinh an toàn thực phẩm.

+ Phương thức phục vụ

+ Số giờ phục vụ ăn uống

+ Danh tiếng của nhà hàng

+ Giá cả của nhà hàng, mối quan hệ giữa doanh nghiệp lữ hành với nhà hàng, đội ngũ nhân viên phục vụ của nhà hàng...

- Các tiêu thức nghiên cứu điều kiện khác bao gồm :

Để có đầy đủ thông tin khi tổ chức các hoạt động tham quan cho khách du lịch doanh nghiệp lữ hành còn cần phải nghiên cứu các điều kiện khác liên quan đến việc cung cấp các dịch vụ và điều kiện phục vụ nhu cầu của khách du lịch như dịch vụ bổ sung (vui chơi giải trí, dịch vụ mua sắm...), các sự kiện đặc biệt có khả năng thu hút khách du lịch (các sự kiện kinh tế, chính trị, văn hoá, thể thao...), các loại hình nghệ thuật sân khấu... Chẳng hạn: các doanh nghiệp lữ hành phải nắm rõ các hội nghị, hội thảo khoa học hay gặp gỡ về chính trị quốc gia, quốc tế; các liên hoan du lịch tại các địa phương trong toàn quốc, các hội chợ quốc gia và quốc tế, vv...

- Xác định mối quan hệ giữa các tiêu thức nghiên cứu khảo sát tài nguyên du lịch với nội dung chương trình du lịch, với nhu cầu khách du lịch và cơ cấu dịch vụ của các nhà cung cấp.

- Tiến hành khảo sát, tổng hợp, đánh giá kết quả khảo sát.

- Phân tích, xử lý, khai thác, sử dụng thông tin, quản lý hệ thống thông tin khảo sát.

- Tổng kết, đánh giá hiệu quả công tác khảo sát

Bước 3: Xác định khả năng của doanh nghiệp lữ hành

* Khả năng của doanh nghiệp lữ hành được thể hiện trên nhiều khía cạnh: tiềm lực tài chính,

- Khả năng và kinh nghiệm tổ chức.

- Mối quan hệ (với các cơ quan hữu quan, với các nhà cung cấp...).

- Nguồn nhân lực (điều hành, thị trường và hướng dẫn).

- Sự hiểu biết của doanh nghiệp về đối tác cũng như luật pháp và thông lệ trong kinh doanh tại các thị trường mới.

- Khả năng khai thác thị trường khách.

- Uy tín của doanh nghiệp, mức độ cạnh tranh trên thị trường...

Doanh nghiệp lữ hành cần phải có sự đánh giá khách quan để biết được vị trí thực sự của doanh nghiệp trên thị trường. Trong mọi trường hợp thì doanh nghiệp lữ hành chỉ nên tổ chức những chương trình du lịch mà doanh nghiệp có đủ khả năng thực hiện.

* Việc xác định vị trí và khả năng của doanh nghiệp cần căn cứ các kết quả phân tích các mặt cơ bản dưới đây:

- Phân tích sự hình thành và phát triển của doanh nghiệp, kết quả đạt được.

- Phân tích uy tín của doanh nghiệp với khách hàng, đối tác.

- Phân tích khả năng tài chính
- Phân tích năng lực quản lý, trình độ nhân viên
- Phân tích về khả năng ứng dụng khoa học công nghệ.

Việc phân tích khả năng của doanh nghiệp để giúp doanh nghiệp xác định được thị trường mục tiêu, đối tác phù hợp, lựa chọn và liên kết hợp lý các dịch vụ trong chương trình du lịch.

Nhà quản trị khi triển khai việc xác định vị trí và khả năng của doanh nghiệp cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý.

Bước 4: Xây dựng chủ đề của chương trình

Mỗi chương trình du lịch đều có chủ đề riêng và mọi thành phần của chương trình đều hướng tập trung theo chủ đề đó. Chủ đề của chương trình du lịch thường được người xây dựng chương trình đưa ra dựa trên một ý tưởng về sản phẩm, xuất phát từ mục đích đi du lịch của khách hay tiềm năng của tài nguyên du lịch. Tên của chương trình phải ấn tượng, gợi cảm, dễ nhớ.

Hiện nay nhiều chương trình du lịch đã được các doanh nghiệp lữ hành đặt tên và tên gọi của chương trình thể hiện chủ đề của chương trình, thể hiện một cách sinh động nhất những gì mà doanh nghiệp muốn truyền tải đến khách du lịch. Ví dụ: "Hành trình 1.000 năm các kinh đô Việt Nam", "Hành trình di sản miền Trung", "Đông Bắc xanh", "Biển xanh - cát trắng - nắng vàng", "Thăng Long - Đông Đô - Hà Nội - thành phố ngàn năm tuổi", "Trung Hoa huyền thoại"... Khách du lịch có thể cảm nhận được sự lôi cuốn hấp dẫn của chương trình ngay từ khi đọc tên gọi của chương trình.

Đây là bước quan trọng trong quy trình xây dựng chương trình du lịch. Nhà quản trị khi triển khai việc xác định cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý. Cần triển khai việc xin ý kiến rộng rãi để có một chủ đề tạo phù hợp nhất đảm bảo phù hợp nhu cầu khách và trên cơ sở khai thác các giá trị đặc trng nhất của điểm đến du lịch, sản phẩm dịch vụ của các nhà cung cấp, sự thu hút bền vững của chủ đề. Sự dung hoà về lợi ích sản phẩm khi mang lại cho khách du lịch, nhà cung cấp, điểm đến du lịch, doanh nghiệp lữ hành.

Bước 5: Xây dựng tuyến hành trình cơ bản

Tuyến hành trình cơ bản thường được xây dựng trên cơ sở nội dung chính của chương trình du lịch. Đây chính là lộ trình liên kết các điểm du lịch và các hoạt động tham quan du lịch chính trong chương trình theo một trình tự khoa học nhất. Tuyến hành trình dài hay ngắn còn tùy thuộc thời gian đi du lịch của khách và mục đích của chuyến du lịch của khách.

Nhà quản trị khi triển khai xây dựng tuyến hành trình cơ bản cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý. Luôn có nhiều phương án lựa chọn. Đây là kết quả về tri thức, kinh nghiệm của người thiết kế chương trình du lịch. Ngoài việc đảm bảo dung hòa lợi trong nội dung chương

trình du lịch mà còn đảm bảo yếu tố về tâm lý và sinh lý cho khách và người thực hiện.

Bước 6: Xây dựng phương án tham quan

Trên cơ sở các thông tin kết quả của hoạt động nghiên cứu tài nguyên du lịch, doanh nghiệp lữ hành sẽ nắm được điều kiện tổ chức các hoạt động tham quan du lịch cũng như các phương án tham quan khác nhau có thể triển khai trên mỗi tuyến du lịch. Kết hợp với kết quả nghiên cứu nhu cầu của khách các cán bộ xây dựng chương trình sẽ lựa chọn phương án tham quan du lịch cụ thể phù hợp nhất với mục đích cũng như các đặc điểm của đối tượng khách của doanh nghiệp. Việc xây dựng phương án tham quan cho mỗi chương trình du lịch cần phải xác định rõ hình thức tổ chức, địa điểm và khoảng thời gian dành cho từng hoạt động tham quan du lịch cụ thể.

Nhà quản trị khi triển khai xây dựng phương án tham quan cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý. Luôn có nhiều phương án lựa chọn. Phối hợp tốt với bộ phận hướng dẫn tham quan.

Bước 7: Xây dựng phương án vận chuyển

Sau khi nghiên cứu điều kiện giao thông, doanh nghiệp lữ hành sẽ xác định được các phương án có thể vận chuyển khách tham quan du lịch trên tuyến điểm.

Trên cơ sở đó, các cán bộ xây dựng chương trình sẽ lựa chọn phương án vận chuyển tối ưu; bao gồm lộ trình chi tiết, các điểm dừng, phương tiện giao thông sử dụng cho chương trình... Phương án vận chuyển tối ưu thông thường được hiểu là phương án có mức độ an toàn cao, mức chi phí thấp, tiết kiệm thời gian và đem lại sự tiện nghi nhất cho khách. Tuy nhiên, trong một số trường hợp cụ thể thì phương án được ưu tiên lại xuất phát từ những yêu cầu đặc biệt của đoàn khách và căn cứ chủ yếu vào hiệu quả tham quan, sự trải nghiệm những cảm giác mạnh, những trạng thái mới lạ... Chính vì vậy mà trong thực tế có những trường hợp khách lại sử dụng máy bay trực thăng để tham quan Sa Pa hay Vịnh Hạ Long, đi bộ thăm các làng bản ở Tây Bắc, cưỡi voi xuyên rừng ở Tây Nguyên...

Nhà quản trị khi triển khai xây dựng phương án vận chuyển cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý. Luôn có nhiều phương án lựa chọn. Lưu ý kết hợp các loại phương tiện để mang lại yếu tố đặc trưng phương tiện và giá trị cao trong việc sử dụng phương tiện khi đi du lịch.

Bước 8: Xây dựng phương án lưu trú

Trên cơ sở những thông tin về tình hình các cơ sở lưu trú tại các điểm du lịch trên tuyến, doanh nghiệp lữ hành sẽ lựa chọn cơ sở lưu trú phù hợp nhất với đối tượng khả năng thanh toán, tập quán tiêu dùng của khách. Phương án lưu trú tối ưu nhất thường được lựa chọn trên cơ sở cân đối các tiêu thức trong phần nghiên cứu điều kiện lưu trú như đã trình bày ở phần trên. Tuy nhiên cán bộ

khảo sát cần phải căn cứ vào nhu cầu của từng đoàn khách cụ thể để lựa chọn cơ sở lưu trú. Những cán bộ xây dựng chương trình giàu kinh nghiệm thường thiết lập quan hệ với đồng thời một số khách sạn khác nhau tại mỗi điểm du lịch để có nhiều phương án khác nhau và có phương án sẵn sàng thay thế khi cần thiết.

Nhà quản trị khi triển khai xây dựng phương án lưu trú cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý. Luôn có nhiều phương án lựa chọn.

Bước 9: Xây dựng phương án ăn uống

Trên cơ sở những thông tin nghiên cứu về khả năng phục vụ của các nhà hàng ở phần trên, doanh nghiệp lữ hành sẽ thiết lập quan hệ với một số nhà hàng. Từ danh mục các nhà hàng đã có quan hệ cán bộ xây dựng chương trình sẽ lựa chọn cơ sở ăn uống phù hợp nhất cho chương trình. Phương án ăn uống được sử dụng cho chương trình phải là phương án phù hợp nhất với đối tượng khách du lịch được phục vụ trên cơ sở điều kiện thực tế của các cơ sở ăn uống trên tuyến điểm du lịch đó. Phương án ăn uống phải làm rõ các thông tin về các bữa ăn, số lượng thực khách, thực đơn, thời gian ăn, địa điểm, mức giá, các yêu cầu đặc biệt...

Nhà quản trị khi triển khai xây dựng phương án ăn uống cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý. Luôn có nhiều phương án lựa chọn.

Bước 10: Xây dựng lịch trình chi tiết

Lịch trình chi tiết của chương trình du lịch được xây dựng trên cơ sở kết nối các phương án tham quan, vận chuyển, lưu trú, ăn uống và các hoạt động khác. Lịch trình chi tiết của chương trình du lịch thể hiện một cách cụ thể nhất về thời gian, địa điểm, các hoạt động tham quan du lịch, nghỉ ngơi giải trí, số lượng và chất lượng các dịch vụ có trong chương trình... Một lịch trình hoàn chỉnh phải đảm bảo yêu cầu mọi chi tiết dù nhỏ nhất cũng đã được cân nhắc và hướng dẫn viên chỉ cần tiến hành theo đúng kịch bản khi tổ chức thực hiện chuyến du lịch.

Nhà quản trị khi triển khai xây dựng lịch trình chi tiết cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý. Luôn có nhiều phương án lựa chọn.

Bước 11: Xác định giá thành, giá bán của chương trình du lịch

Giá thành của chương trình du lịch là toàn bộ chi phí mà doanh nghiệp lữ hành chi ra để nghiên cứu, xây dựng, tổ chức bán và thực hiện chương trình du lịch nhằm thoả mãn nhu cầu của du khách.

Xét ở mức độ phản ánh chi phí thì giá thành của chương trình du lịch được chia ra:

- Giá thành tính trực tiếp cho một chương trình du lịch.

Giá thành này chỉ bao gồm những chi phí mà doanh nghiệp lữ hành chi trực tiếp để thực hiện một chương trình du lịch cụ thể nào đó.

- Giá thành đầy đủ.

Giá thành này bao gồm ngoài chi phí trực tiếp (giá thành trực tiếp) để thực hiện chương trình du lịch như đã nói ở trên còn bao gồm cả những chi phí chung (gián tiếp) mà doanh nghiệp lữ hành chi ra. Những chi phí này thường được tính (phân bổ) vào giá thành trực tiếp theo 1 tỷ lệ nhất định.

Nội dung của giá thành đầy đủ bao gồm 2 loại chi phí:

Những chi phí chung phục vụ cho hoạt động của doanh nghiệp lữ hành bao gồm

- Chi phí quản lý chung của doanh nghiệp
- Chi phí khấu hao tài sản cố định, phương tiện....
- Chi phí thuê mặt bằng
- Chi phí cho hoạt động marketing
- Các chi phí khác như chi phí khuyến khích, chi phí hoa hồng cho đại lý, chi phí bán... Các chi phí này không tính toán trực tiếp được cho từng chương trình du lịch, nên thường được phân bổ vào giá thành 1 tỷ lệ % trên giá thành trực tiếp.

Những chi phí trực tiếp phát sinh trong quá trình thực hiện chương trình du lịch (liên quan trực tiếp đến chuyến đi của khách du lịch)

- Chi phí vận chuyển đoàn khách
- Chi phí lưu trú của đoàn khách
- Chi phí ăn uống của đoàn khách
- Chi phí tham quan, giải trí của đoàn khách
- Chi phí hướng dẫn du lịch cho đoàn khách
- Chi phí bảo hiểm, visa.. cho khách
- Các chi phí khác....

Trong những chi phí trực tiếp phát sinh trong quá trình thực hiện chương trình du lịch, có thể phân thành chi phí cố định và chi phí biến đổi tùy vào mối quan hệ về sự biến động của các chi phí này với số lượng khách du lịch trong đoàn, trong đó :

Chi phí cố định: là những chi phí tính chung cho cả đoàn, không tăng lên hay giảm xuống tương ứng với số lượng khách trong đoàn trong 1 giới hạn nhất định.

Chi phí biến đổi: Là những chi phí có thể tính trực tiếp cho từng khách như chi phí lưu trú khách sạn, chi phí ăn uống, chi phí vé tham quan danh lam thắng cảnh, chi phí bảo hiểm...

Chi phí biến đổi này về tổng số tăng lên hay giảm xuống tỷ lệ thuận với số lượng khách trong đoàn.

Việc phân loại chi phí cho đoàn khách thành chi phí cố định và chi phí biến đổi có ý nghĩa quan trọng trong việc tính toán giá thành trực tiếp của chương trình du lịch. Nó đảm bảo việc tính giá thành được chính xác, đồng thời cũng giúp các nhà quản trị sử dụng chi phí hợp lý, hiệu quả trong quá trình thực hiện chương trình du lịch.

Bước 12: Xây dựng quy định của một chương trình du lịch

Cùng với việc xây dựng lịch trình chi tiết cho chương trình du lịch và mức giá bán của nó, việc nêu rõ các quy định của chương trình du lịch là rất quan trọng.

Các quy định của một chương trình du lịch có mục đích hướng dẫn, giúp đỡ khách hiểu biết thêm về hình thức tổ chức, cách thức đăng ký tại chỗ cũng như nội dung của chương trình. Đồng thời, những quy định này mang ý nghĩa pháp lý như những điều khoản về trách nhiệm của công ty lữ hành cũng như của khách du lịch. Nội dung của các quy định của chương trình du lịch mang tính chất truyền thống, mặc dù các điều khoản cụ thể phụ thuộc vào mức giá (giá trị), thời gian, tính chất của từng chương trình du lịch. Theo thông lệ thì các quy định của một chương trình du lịch trọn gói bao gồm những điểm chủ yếu sau đây:

- Nội dung, mức giá của chương trình du lịch
- Những quy định về giấy tờ, visa, hộ chiếu, xuất nhập cảnh.
- Những quy định về vận chuyển, lưu trú, ăn uống...
- Những quy định về đăng ký đặt chỗ, tiền đặt trước, chế độ phạt khi hủy bỏ, hình thức và thời gian thanh toán.
- Trách nhiệm của công ty lữ hành.
- Các trường hợp bất khả kháng.

Tương tự như các nội dung quản trị khác, nhà quản trị khi triển khai xây dựng quy định của chương trình du lịch cần lập kế hoạch, phân tích căn cứ, phân công công việc, xác định thời gian thực hiện, kiểm tra giám sát, đánh giá kết quả của người thực hiện khách quan, hợp lý.

2.3. Nghiên cứu mối quan hệ giữa nhu cầu của khách du lịch với nội dung của chương trình du lịch (bảo đảm thỏa mãn mong đợi của khách)

Để nắm bắt được nhu cầu của khách du lịch, người ta thường phải phân đoạn thị trường, lựa chọn các thị trường mục tiêu và tiến hành các hoạt động điều tra khảo sát và nghiên cứu thị trường. Thông thường, các công ty lữ hành thường xác định mong muốn tiêu dùng của thị trường khách du lịch mục tiêu bằng những cách sau đây:

* Nghiên cứu tài liệu

Tìm hiểu về thị trường thông qua các công trình nghiên cứu, ý kiến chuyên gia, sách báo, tạp chí, niên giám thống kê v.v... Đây là phương pháp ít tốn kém song đôi khi gặp khó khăn trong việc tìm kiếm và xử lý thông tin, mức độ tin cậy, phù hợp thường không cao. Đây được gọi là nguồn dữ liệu thứ cấp.

* Thông qua các doanh nghiệp lữ hành gửi khách và các chuyến du lịch làm quen.

Hai doanh nghiệp lữ hành (gửi khách và nhận khách) sẽ trao đổi các đoàn chuyên gia, đại diện để tìm hiểu thị trường và xác định khả năng của mỗi bên cũng như triển vọng hợp tác. Điển hình là các chuyến du lịch giới thiệu hoặc làm quen (Familiarization – Fam trip). Doanh nghiệp lữ hành sẽ có điều kiện tiếp xúc trực tiếp với khách du lịch, hiểu rõ hơn về nhu cầu sở thích của họ. Mặt khác, sự trao đổi giữa hai bên sẽ làm cho các ý kiến đưa ra có sức thuyết phục hơn.

* Các hình thức khác như khảo sát trực tiếp bằng cách phỏng vấn, phiếu trưng cầu ý kiến, thuê các công ty marketing...

Hình thức này có thể đạt hiệu quả cao, song chi phí thường khá lớn. Hai hình thức này được gọi là thu thập dữ liệu sơ cấp.

Nội dung của tiêu dùng du lịch khá phong phú và đa dạng. Tuy vậy, cũng có thể khái quát vào các tiêu thức lớn sau đây:

- Động cơ, mục đích chuyến của khách
- Khả năng thanh toán nói chung và khả năng chi tiêu trong du lịch của du khách.

- Thói quen sử dụng, thị hiếu thẩm mỹ và các yêu cầu về chất lượng của các dịch vụ vận chuyển, lưu trú. Điều này phụ thuộc vào đặc điểm kinh tế, xã hội, lối sống và tập quán tiêu dùng của du khách ở mỗi thị trường mục tiêu. Ví dụ như khách du lịch người Mỹ rất hay đi máy bay, trong khi đó người Nhật thường xuyên sử dụng dịch vụ lưu trú có thứ hạng cao.

- Các chỉ tiêu về thời gian dành cho du lịch. Có những điểm khác biệt lớn về quỹ thời gian giữa khách du lịch công vụ thường xuyên bận rộn còn khách du lịch thuần túy quỹ thời gian chủ yếu để nghỉ ngơi, thư giãn và hưởng thụ. Những thời điểm mà khách có thể đi du lịch.

- Các nội dung khác như tần số đi du lịch, thời gian trung bình cho một chuyến du lịch, các tuyến điểm du lịch ưa thích v.v...

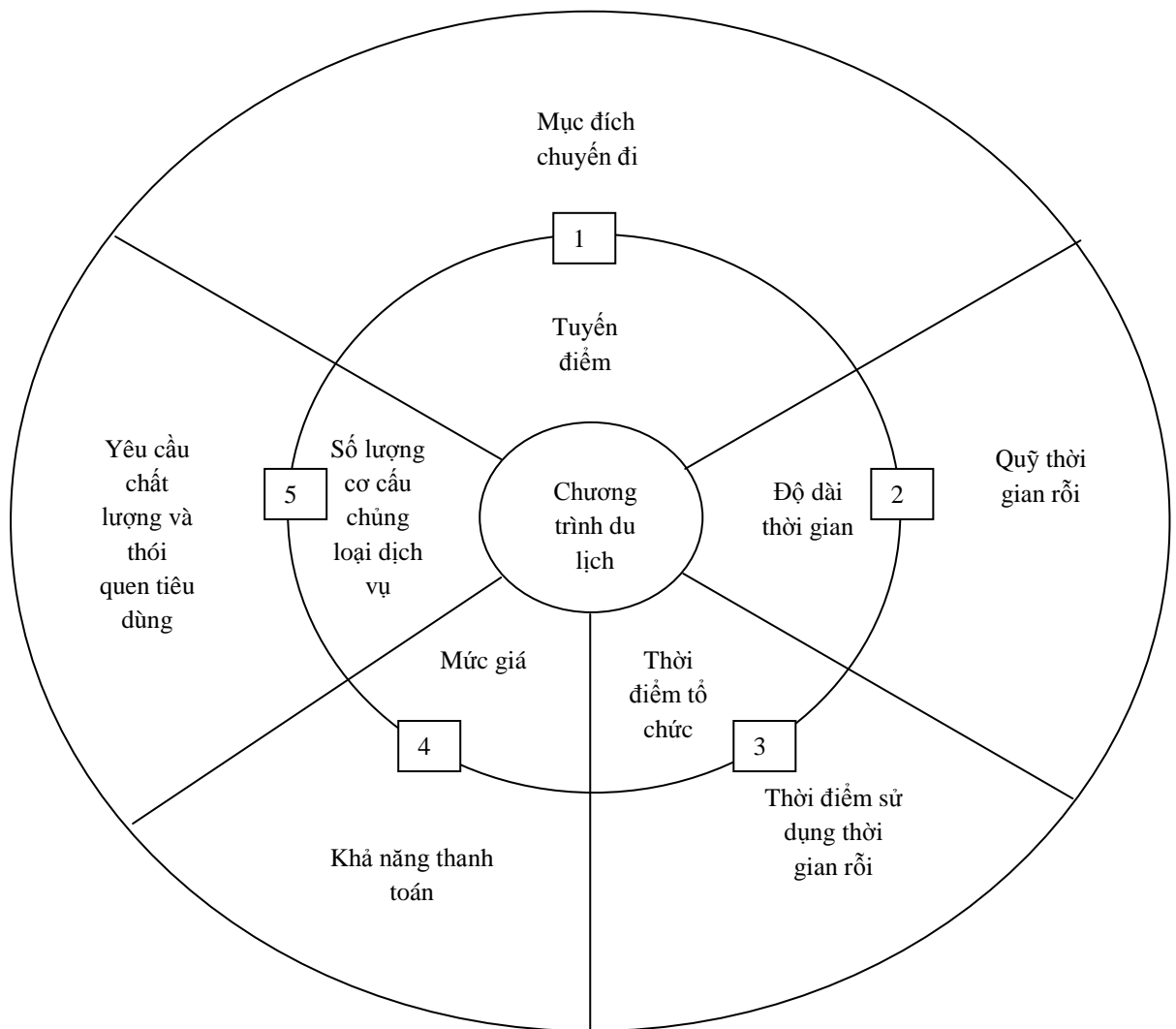
- Môi quan hệ giữa nội dung của tiêu dùng du lịch với chương trình du lịch thể hiện ở sơ đồ 4.2. Vòng tròn ngoài cùng là các nội dung của tiêu dùng du lịch. Vòng tròn tiếp theo là các chỉ tiêu chủ yếu của chương trình du lịch. Mỗi một chỉ tiêu của chương trình du lịch chịu ảnh hưởng trực tiếp và chủ yếu của một nội dung tương ứng trong nội dung tiêu dùng của khách du lịch.

Phân tích:

Quan hệ (1): Các tuyến điểm du lịch có trong chương trình phải nhằm phục vụ cho mục đích đi du lịch của khách. Nếu khách muốn đi thăm quan tìm hiểu văn hóa thì trong chương trình tất yếu không thể thiếu các di sản văn hóa như phố cổ, thành cổ, đền, chùa... Nếu khách đi du lịch kết hợp nhiều mục đích khác nhau như công vụ với nghỉ ngơi, giải trí, chữa bệnh với tôn giáo tín ngưỡng... thì nội dung của các tuyến điểm cũng đa dạng và phong phú theo.

Quan hệ (2): Vấn đề ở đây là phải tìm ra được khoảng thời gian rảnh rành cho du lịch trung bình của thị trường khách hàng mục tiêu căn cứ vào các đợt nghỉ, các ngày lễ trong năm. Độ dài của chương trình, về mặt lý thuyết, không nên vượt quá khoảng thời gian rảnh trung bình này. Tuy nhiên trong thực tế, có thể tăng giảm một khoảng % nào đó cụ thể cho từng đối tượng khách khác nhau.

Quan hệ (3): Rõ ràng là thời điểm bắt đầu nghỉ ngơi của khách du lịch sẽ có ảnh hưởng đến quyết định tổ chức chuyến đi vào thời gian nào của nhà thiết kế. Tuy nhiên, quyết định này không nhất thiết phải sau thời điểm nào mà có thể trước nhưng không quá lâu. Chẳng hạn: các chương trình du lịch vào hạ có thể bắt đầu vào ngày 01 tháng 05 hàng năm, trong khi các đợt nghỉ hè của học sinh đa phần là muộn hơn một chút.



Sơ đồ 4.2: Mối quan hệ giữa nhu cầu của khách du lịch với nội dung của chương trình du lịch

Quan hệ (4): Mức giá của chương trình phải làm sao phù hợp với thu nhập và khả năng chi tiêu cho các nhu cầu vui chơi, giải trí, đi du lịch... của đa số khách. Ví dụ như: Khách thượng gia thì khả năng chi tiêu lớn do đó có thể đòi hỏi các chuyến đi có cấp độ phục vụ cao hơn với mức chi xứng đáng. Khách là sinh viên thu nhập thấp thì yêu cầu giá phải mềm hơn.

Quan hệ (5): Cơ cấu, số lượng, chủng loại các dịch vụ lưu trú - vận chuyển, ăn uống... được lựa chọn phải phù hợp với đặc điểm: tập quán tiêu dùng của từng loại khách. Ví dụ: người Mỹ rất hay đi máy bay còn người Việt Nam thì ưa thích sử dụng phương tiện giao thông cá nhân hơn là phương tiện công cộng.

Mặc dù có sự tác động tương ứng và trực tiếp giữa các nội dung của nhu cầu đến chương trình du lịch, giữa các nội dung luôn có sự gắn bó chặt chẽ. Giữa chúng có mối quan hệ nhân quả. Phải cân nhắc các tác động dưới góc độ cụ thể và tổng hợp đối với việc xây dựng các chương trình du lịch trên cơ sở nhu cầu của khách du lịch. Hiện nay, có hai ý kiến trái ngược nhau. Một chuyên gia cho rằng hãy xây dựng cho khách du lịch những chương trình mà họ cần và phù hợp với họ. Một ý kiến khác cho rằng cần phải tạo ra những cái mới nhằm kích

thích và dẫn dụ các nhu cầu của khách. Phương pháp tốt nhất có lẽ là sự kết hợp hài hòa cả hai ý kiến trên đây.

2.4. Nghiên cứu mối quan hệ giữa khả năng đáp ứng với nội dung chương trình du lịch

Mối quan hệ này nhằm bảo đảm tính khả thi của chương trình du lịch. Khả năng đáp ứng thường thể hiện ở hai lĩnh vực cơ bản là giá trị tài nguyên du lịch và khả năng sẵn sàng đón tiếp phục vụ khách du lịch.

Để lựa chọn các giá trị của tài nguyên du lịch đưa vào khai thác, sử dụng trong các chương trình người ta thường căn cứ vào những yếu tố sau đây:

- Giá trị thực của tài nguyên du lịch, uy tín của tài nguyên, sự nổi tiếng của nó là những căn cứ ban đầu. Vấn đề cốt lõi là giá trị của tài nguyên du lịch phải thỏa mãn các nhu cầu nhận thức, thẩm mỹ, sức khỏe v.v... cho khách du lịch. Giá trị của tài nguyên du lịch chính là sự công nhận của xã hội. Bao gồm cả công nhận của UNESCO, của quốc gia, của địa phương và truyền miệng.
- Sự phù hợp của giá trị tài nguyên du lịch đối với mục đích của chương trình du lịch. Những giá trị mà tài nguyên du lịch đem lại phải đáp ứng những trông đợi của du khách và khoảng cách cũng như các yếu tố khác cần tương ứng với những giới hạn ràng buộc của khách du lịch.
- Điều kiện phục vụ đi lại, an ninh trật tự và môi trường tự nhiên xã hội của khu vực có tài nguyên du lịch.

Đôi khi các chuyên gia lập một danh sách theo thứ tự “bắt buộc” các giá trị của tài nguyên du lịch. Sau đó tiến hành lựa chọn trên cơ sở quỹ thời gian, tài chính và ý tưởng của mỗi chương trình. Ý tưởng của chương trình là sự kết hợp cao nhất và sáng tạo nhất giữa các đặc điểm tiêu dùng của khách với giá trị tài nguyên du lịch. Một ý tưởng hấp dẫn không chỉ tạo nên một tên gọi lôi cuốn cho chương trình mà còn là phương hướng để có được những sản phẩm du lịch mới lạ. Tuy nhiên, trong thực tế, rất khó tạo ra được một tên gọi hay cũng như một sản phẩm du lịch mới. Một phần chủ yếu là hầu hết các ý tưởng đều đã được khai thác triệt để. Những ví dụ của các phần tiếp theo và phân phụ lục sau chương trình này, sẽ khái quát những ý tưởng chủ yếu.

Khi xây dựng phương án vận chuyên, yếu tố có ý nghĩa quan trọng bậc nhất là khoảng cách giữa các điểm du lịch, thời gian trong chương trình và hệ thống phương tiện vận chuyên trên các tuyến điểm đó.

Ngoài ra cần chú ý tới sự tiện lợi như tốc độ vận chuyên, các dịch vụ trong quá trình vận chuyên, chất lượng vận chuyên, mức giá v.v...Giới hạn về quỹ thời gian trong một số trường hợp là yếu tố quyết định phương án vận chuyên.

Việc quyết định lựa chọn các khách sạn căn cứ vào các yếu tố sau đây:

- Vị trí và thứ hạng của khách sạn
- Chất lượng phục vụ
- Mức giá
- Mối quan hệ giữa công ty lữ hành và khách sạn

Các chương trình tham quan, các hoạt động vui chơi giải trí phải góp phần tạo nên sự phong phú và hấp dẫn của chương trình.

2.5. Một số điểm cần chú ý khi xây dựng chương trình du lịch

Khi xây dựng chương trình du lịch phải chú ý tới các nguyên tắc chủ yếu sau đây:

- Chương trình phải có tốc độ thực hiện hợp lý. Các hoạt động không nên quá nhiều, gây mệt mỏi. Trừ trường hợp bắt buộc, việc di chuyển phải phù hợp với khả năng chịu đựng về mặt tâm lý, sinh lý của từng loại du khách. Cần có thời gian nghỉ ngơi thích hợp.

- Đa dạng hóa các loại hình hoạt động, tăng cường các trải nghiệm trong tiêu dùng dịch vụ tránh sự đơn điệu tạo cảm giác nhàm chán cho du khách.

- Chú ý tới các hoạt động đón tiếp đầu tiên và các hoạt động tiễn khách khi chương trình kết thúc.

- Các hoạt động vào các buổi tối trong chương trình. Trong những điều kiện cho phép, có thể đưa ra các chương trình tự chọn cho du khách. Có khá nhiều phương pháp để xây dựng các chương trình tự chọn. Trong một khoảng thời gian (một ngày, một buổi) nào đó của chương trình, khách có thể tự chọn một trong các chương trình được tổ chức. Nhìn chung thì chương trình tự chọn thường được tính vào trong mức giá trọn gói của cả chương trình. Tuy nhiên, cũng có những chương trình tự chọn (thường kéo dài trong một ngày) tách rời khỏi nội dung theo chương trình đã mua trước. Khách du lịch khi mua các chương trình tự chọn này mặc nhiên là họ đã kéo dài thời gian du lịch.

- Phải có sự cân đối giữa khả năng về thời gian, tài chính v.v... của khách với nội dung và chất lượng của chương trình, đảm bảo sự hài hòa giữa mục đích kinh doanh của công ty với yêu cầu du lịch của du khách.

Một tuyến hành trình hoàn chỉnh là khi đọc lên du khách đã có thể cảm nhận được sự lôi cuốn hấp dẫn và yên tâm khi mọi chi tiết dù là nhỏ nhất cũng đã được cân nhắc để đảm bảo cho sự thành công của chuyến đi.

3. Tổ chức bán các chương trình du lịch

Thực chất của xúc tiến hỗn hợp là quá trình kết hợp truyền thông trong kinh doanh chương trình du lịch, nhằm mục đích truyền tin về sản phẩm là các chương trình du lịch cho người tiêu dùng trên thị trường mục tiêu. Hoạt động xúc tiến hỗn hợp bao gồm: quảng cáo, tuyên truyền và quan hệ công chúng, thúc đẩy tiêu thụ, chào hàng trực tiếp.

3.1. Các hoạt động xúc tiến các chương trình du lịch

3.1.1. Hoạt động quảng cáo chương trình du lịch

Tất cả các hoạt động quảng cáo đều nhằm khơi dậy nhu cầu của khách du lịch đối với các sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành. Các sản phẩm quảng cáo phải tạo ra sự phù hợp giữa các chương trình du lịch với nhu cầu, mong muốn và nguyện vọng của khách du lịch.

Khi quảng cáo cho các chương trình du lịch trọn gói, các công ty lữ hành thường áp dụng các hình thức quảng cáo sau:

- Quảng cáo bằng các ấn phẩm như tập gấp, tập sách mỏng, áp phích...

- Quảng cáo trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, tạp chí, truyền hình và truyền thanh, thư điện tử, hoặc bằng các trang website...

- Các hoạt động như tổ chức các buổi tối quảng cáo, tham gia hội chợ...

- Quảng cáo trực tiếp: gửi các sản phẩm quảng cáo đến tận nơi ở (địa chỉ) của khách du lịch.

- Các hình thức khác: băng video, phim quảng cáo.

Trong các hình thức trên, tập gấp có vai trò đặc trưng vì những lí do sau:

+ Thứ nhất, khả năng chứa đựng lớn và cung cấp thông tin tốt phù hợp với đặc điểm của chương trình du lịch.

+ Thứ hai, dễ phân phát và dễ chấp nhận, mệnh sống dài.

+ Thứ ba, giá thành rẻ

+ Thứ tư, hình thức quảng cáo truyền thống, được các nhà kinh doanh du lịch sử dụng phổ biến và trở thành quen thuộc với khách du lịch.

Tập gấp thường được in với kích cỡ nhỏ (10cm x 25cm) có từ 3 – 5 gấp (6 – 10 trang) với những nội dung chủ yếu sau đây:

+ Trang 1 hay bìa ngoài, với những hình ảnh hoặc cách trình bày thật đẹp, thể hiện tinh thần của các chương trình du lịch và phải thu hút được sự chú ý (có tính thẩm mỹ cao).

+ Giới thiệu khái quát về công ty

+ Trình bày các chương trình du lịch. Số lượng các chương trình du lịch không nên quá nhiều, tối đa từ 3- 4 chương trình.

+ Sơ đồ tuyến điểm

+ Một số hình ảnh về các cơ sở phục vụ lưu trú

+ Các quy định chủ yếu của chương trình

+ Thông tin nhanh

+ Trong những điều kiện cho phép có thể in mức giá và thời điểm tổ chức

+ Phương thức liên lạc với doanh nghiệp lữ hành.

Tổ chức các chiến dịch quảng cáo cho các chương trình du lịch đang ngày càng trở nên đa dạng, phong phú và tốn kém hơn. Để thu hút khách du lịch, các doanh nghiệp lữ hành mời các ngôi sao nghệ thuật, các nhân vật nổi tiếng, các nhà báo... thực hiện chuyến đi miễn phí theo các chương trình du lịch của doanh nghiệp. Mặc dù doanh nghiệp phải bỏ ra những khoản chi phí không nhỏ, song các ngôi sao hoặc những người lãnh đạo này là những nam châm có sức hút để thu hút khách du lịch mua tour của doanh nghiệp.

3.1.2. Hoạt động tuyên truyền và quan hệ công chúng

Hoạt động tuyên truyền là việc tác động một cách gián tiếp nhằm khơi dậy nhu cầu du lịch hay làm tăng uy tín của doanh nghiệp lữ hành bằng cách đưa ra những thông tin về tuyến, điểm du lịch mới thông qua việc sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng (báo hình, báo nói, báo viết, báo điện tử) với sự hỗ trợ của các phóng viên.

Trong kinh doanh lữ hành hiện đại, tuyên truyền là một hình thức rất quan trọng để doanh nghiệp lữ hành đạt được mục tiêu của mình. Thông qua hình thức tuyên truyền doanh nghiệp lữ hành có thể đạt được các mục tiêu:

- Thứ nhất, tạo ra sự biết đến dịch vụ du lịch mới (điểm đến, tổ chức, con người và ý tưởng)

- Thứ hai, tạo dựng uy tín bởi được nhiều người biết đến thông qua các trang báo.

- Thứ ba, tạo điều kiện tốt cho người bán hàng và các kênh phân phối chương trình du lịch của doanh nghiệp tiêu thụ được nhiều sản phẩm.

- Thứ tư, hình thức tuyên truyền thường có chi phí thấp hơn hình thức quảng cáo. Các hình thức tuyên truyền mà doanh nghiệp lựa chọn có thể áp dụng.

Xuất bản ấn phẩm, tổ chức các sự kiện đặc biệt, cung cấp thông tin cho các nhà báo tham gia trả lời phỏng vấn, thuyết trình, tham gia vào các hoạt động xã hội – từ thiện và xây dựng thương hiệu của doanh nghiệp.

3.1.3. Hoạt động khuyến khích, thúc đẩy tiêu thụ, khuyến mãi và khuyến mại

Hoạt động khuyến khích thúc đẩy tiêu thụ (người bán chương trình du lịch) là việc sử dụng các biện pháp kích thích trực tiếp vào đội ngũ bán chương trình du lịch của các đại lý hành, các doanh nghiệp hành, nhằm tạo động lực cho người bán hàng tích cực chủ động đẩy nhanh tiến độ bán các chương trình du lịch. Các hình thức khuyến mại mà doanh nghiệp hành có thể áp dụng: tặng mức hoa hồng cơ bản, hoa hồng thưởng... tạo điều kiện thuận lợi và các chính sách ưu đãi cho nhân viên bán và các đại lý.

Hoạt động khuyến mãi (kích thích khách du lịch) là việc sử dụng các biện pháp, hình thức kích thích trực tiếp vào khách du lịch (người tiêu dùng cuối cùng) là cho khách sẵn sàng mua chương trình du lịch. Các biện pháp, hình thức cơ bản nhất có thể áp dụng trong kinh doanh hành là tặng quà, tham gia các cuộc thi, phiếu mua chương trình du lịch, phiếu lĩnh thưởng, nhận hoàn trả tiền, bán theo giá ưu đãi, thưởng, thi.

Để tiến hành hai hoạt động khuyến mãi và khuyến mại, nhà quản lý cần xác định rõ: cường độ kích thích, điều kiện tham gia, các phương tiện phổ biến về chương trình kích thích, thời gian kéo dài của chương trình kích thích, lựa chọn thời gian để thực hiện, ngân sách cho việc kích thích và đánh giá kết quả của chương trình kích thích tiêu thụ.

Chào bán chương trình du lịch trực tiếp:

Hoạt động chào bán chương trình du lịch trực tiếp là sử dụng các biện pháp, hình thức tiếp cận đến tận địa chỉ của khách du lịch. Các biện pháp, hình thức mà doanh nghiệp hành sử dụng trong kinh doanh chương trình du lịch:

+ Gửi chương trình du lịch.

+ Giá của chương trình và các thủ tục đăng ký qua đường bưu điện

+ Qua điện thoại.

+ Qua truyền hình (chương trình hãy chọn giá đúng và đặc biệt là kinh doanh trực tuyến)

3.2. Xác định nguồn khách

Khi xây dựng các chương trình du lịch, các doanh nghiệp hành đã xác định các thị trường mục tiêu chủ yếu cho sản phẩm của mình.

Theo đánh giá và kết quả nghiên cứu thì nguồn khách quan trọng nhất tại thị trường du lịch trọn gói Việt Nam được sắp xếp như sau:

- Khách du lịch quốc tế:
 - + Các doanh nghiệp lữ hành gửi khách trong nước và quốc tế
 - + Các tổ chức quốc tế tại Việt Nam
 - + Các doanh nghiệp có liên doanh hoặc quan hệ kinh doanh đối với nước ngoài
 - + Các mối quan hệ cá nhân của cán bộ nhân viên trong doanh nghiệp với khách du lịch quốc tế.
 - + Các đối tượng khách đi lẻ, khách tự đến
 - + Khách quá cảnh
- Khách du lịch nội địa:
 - + Các doanh nghiệp lữ hành trong nước
 - + Các tổ chức kinh tế
 - + Các cơ quan hành chính
 - + Các tổ chức sự nghiệp: viện nghiên cứu, trường học...
 - + Các tổ chức xã hội, đoàn thể
 - + Các đối tượng khách trực tiếp đến với doanh nghiệp lữ hành
 - + Các mối quan hệ thân quen khác.

3.3. Hợp đồng giữa các doanh nghiệp lữ hành và với khách du lịch

Hợp tác giữa công ty lữ hành bao giờ cũng đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Đối với công ty lữ hành Việt Nam, khi điều kiện tiếp xúc và khai thác trực tiếp các nguồn khách quốc tế tại nơi cư trú của họ là vô cùng hạn chế thì việc nhận khách thông qua các công ty lữ hành gửi khách gần như là một tất yếu. Giữa các công ty lữ hành gửi khách và nhận khách thường có một bản hợp đồng hoặc thỏa thuận với những nội dung cơ bản sau đây:

Nguyên tắc chung: thể hiện ý chí hợp tác của hai bên

Hình thức hợp tác:

- Trách nhiệm của doanh nghiệp gửi khách: quảng cáo, tuyên truyền thu hút khách, làm thủ tục visa, hộ chiếu, bảo hiểm, cung cấp các thông tin cần thiết cho khách du lịch, thời hạn và phương thức thông báo về yêu cầu phục vụ cho doanh nghiệp nhận khách (danh sách đoàn, chương trình du lịch, các yêu cầu đi lại, ăn ở, tham quan và các yêu cầu đặc biệt khác,...)
- Trách nhiệm của công ty nhận khách đảm bảo cung cấp các dịch vụ đúng yêu cầu về số lượng, chất lượng, nội dung của công ty gửi khách, trách nhiệm về thủ tục xuất nhập cảnh, gia hạn visa...
 - + Phương thức, thời hạn thông báo hủy các yêu cầu và chế độ phạt
 - + Phương thức thanh toán
 - + Các trường hợp bất thường có thể xảy ra và nguyên tắc, phương hướng giải quyết.
 - + Các trường hợp bất khả kháng, các điều khoản thực hiện
 - + Phần phụ lục bao gồm các chương trình du lịch sẽ được thực hiện

Nhìn chung, hợp đồng giữa hai doanh nghiệp lữ hành có nhiều điểm tương đồng với hợp đồng giữa doanh nghiệp lữ hành với các nhà cung cấp. Khi đã ký hợp đồng, việc thực hiện phụ thuộc rất nhiều vào doanh nghiệp gửi khách (các hãng lữ hành bán buôn). Cho đến nay, hầu như cũng chưa có một hợp đồng

nào, trong đó kinh doanh lữ hành ở Việt Nam ràng buộc phía gửi khách về số lượng khách gửi tới hay về thời hạn bắt buộc phải gửi khách...

Đối với khách du lịch tự đến với các doanh nghiệp lữ hành (chủ yếu là khách lẻ), khi họ mua chương trình của doanh nghiệp lữ hành, nếu chương trình có giá trị tương đối lớn thì giữa doanh nghiệp và khách thường có một bản hợp đồng (hoặc thỏa thuận) về việc thực hiện chương trình du lịch. Hợp đồng này thuộc vào loại hợp đồng dân sự thường được in theo mẫu sẵn, trong đó quy định rõ ràng quyền hạn và trách nhiệm của doanh nghiệp cũng như của khách du lịch, các trường hợp bất khả kháng, mức giá của chương trình...

Khi doanh nghiệp lữ hành tổ chức thu hút khách trực tiếp cho các chương trình du lịch chủ động thì hoạt động xúc tiến bán các chương trình đóng một vai trò đặc biệt quan trọng. Các doanh nghiệp thường tận dụng hầu hết các kênh phân phối sản phẩm trong du lịch. Trong quá trình bán, doanh nghiệp phải thường xuyên quan tâm tới những vấn đề sau đây:

+ Huấn luyện nhân viên bán chương trình du lịch, rèn luyện các kỹ năng và tuân theo các bước tạo ra chuỗi các kỹ năng trong quá trình bán hàng như sau: thiết lập mối quan hệ thân mật, trình bày sản phẩm, nắm bắt tâm lý (động cơ) tiêu dùng du lịch của khách, thuyết phục khách, cam kết với khách...

+ Tình hình đăng ký đặt chỗ (thông qua các đại lý bán, không đăng ký trực tiếp) và khi cần thiết có những biện pháp để thúc đẩy hoạt động này.

+ Liên lạc với khách du lịch

+ Liên lạc với các nhà cung cấp...

Công việc tổ chức bán các chương trình du lịch ra nước ngoài có thể được chuẩn bị trước với một thời gian dài.

Ngày nay, với hệ thống máy tính được ứng dụng rộng rãi, người ta đã lưu giữ những tập hồ sơ về khách hàng trong đó ghi rõ sở thích, thị hiếu cũng như những dịch vụ, hàng hóa mà khách hàng đã sử dụng. Đó là một trong những biểu hiện rõ nét nhất của sự quan tâm tới khách hàng – một bước quyết định đến sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp.

4. Tổ chức thực hiện các chương trình du lịch

4.1. Quy trình thực hiện chương trình du lịch

Quy trình thực hiện các chương trình du lịch tại công ty lữ hành phụ thuộc vào nhiều yếu tố như: số lượng khách trong đoàn, thời gian của chương trình, nguồn gốc phát sinh của chương trình... Có thể chia toàn bộ các hoạt động thành những giai đoạn sau đây:

4.1.1. Giai đoạn 1: Thỏa thuận với khách du lịch

Giai đoạn này bắt đầu từ khi công ty tổ chức bán đến khi chương trình du lịch được thỏa thuận về mọi phương diện giữa các bên tham gia. Trong trường hợp công ty lữ hành nhận khách từ các công ty gửi khách hoặc đại lý bán, thì những công việc chủ yếu bao gồm:

- Nhận thông báo khách hoặc yêu cầu từ các công ty gửi khách hoặc đại lý bán. Thông báo khách thường được gửi từ phòng “Marketing” và phải bao gồm các thông tin:

+ Số lượng khách

- + Quốc tịch của đoàn khách
- + Thời gian, địa điểm xuất, nhập cảnh
- + Chương trình tham quan du lịch và các thông tin chủ yếu có liên quan

- + Một số yêu cầu về hướng dẫn, xe, khách sạn
- + Hình thức thanh toán
- + Danh sách đoàn khách

4.1.2. Giai đoạn 2: Chuẩn bị thực hiện

Sau khi đã thoả thuận với khách du lịch, công việc tiếp theo là chuẩn bị thực hiện chương trình du lịch. Công việc này do bộ phận điều hành thực hiện, bao gồm:

- + Xây dựng các chương trình chi tiết với những điểm du lịch mà khách sẽ đến tham quan.

- + Những dịch vụ mà khách sẽ được hưởng. Thông thường, phòng điều hành sẽ liên lạc với hệ thống các khách sạn bằng điện thoại để trao đổi những yêu cầu như: số lượng phòng, chủng loại, chất lượng phòng, số lượng khách, thời gian lưu trú tại khách sạn, các bữa ăn, mức ăn, giá cả, phương thức thanh toán ngay sau khi nhận được thông báo về khách của bộ phận Marketing.

Sau khi xây dựng các chương trình chi tiết và chuẩn bị các dịch vụ như đặt phòng, đặt ăn, bộ phận điều hành cần tiến hành chuẩn bị các phương tiện vận chuyển cho khách tham gia vào cuộc hành trình, có thể là đăng ký vé máy bay, tàu hoả, điều động và thuê xe ô tô, điều động hướng dẫn viên.

Nhìn chung, trong giai đoạn này nhân viên của bộ phận điều hành sẽ chuẩn bị mọi vấn đề liên quan đến chương trình du lịch một cách chu đáo nhất, tạo điều kiện thuận lợi cho công việc tiếp theo của mình. Ngoài ra, bộ phận điều hành còn phải lựa chọn các nhà cung cấp để tiến hành thực hiện chương trình du lịch như:

- + Xây dựng danh sách các nhà cung cấp.
- + Tìm hiểu thông tin về sản phẩm của các nhà cung cấp.
- + Lựa chọn các nhà cung cấp thích hợp.
- + Ký hợp đồng với các nhà cung cấp.

4.1.3. Giai đoạn 3: Thực hiện các chương trình du lịch

Ở giai đoạn này mọi công việc đều do hướng dẫn viên thực hiện. Công việc của hướng dẫn viên bao gồm:

*** Đón tiếp khách và phục vụ tại khách sạn:**

Thực hiện đúng như hợp đồng đã ký kết với khách, hướng dẫn viên sẽ đón đoàn khách tại địa điểm quy định và bắt đầu cuộc hành trình. Thông thường thì hướng dẫn viên sẽ có mặt ở nơi đón tiếp trước 30 phút để đón khách. Trong suốt chặng đường đi, hướng dẫn viên cần chủ động giới thiệu những nét đặc sắc, độc đáo về cảnh vật của đất nước cho du khách. Ngoài công việc hướng dẫn, hướng dẫn viên còn phải làm nhiệm vụ tổ chức, sắp xếp chỗ ăn, ngủ và tham quan các điểm du lịch cho đoàn khách trong thời gian đi du lịch. Thông báo cho đoàn khách về lịch trình của cả đoàn. Thường xuyên theo dõi, kiểm tra đảm bảo các

dịch vụ được cung cấp đầy đủ, đúng chủng loại. Không để xảy ra tình trạng thiếu hoặc thay đổi các dịch vụ trong chương trình du lịch.

*** Hướng dẫn tham quan:**

Tại các điểm tham quan, hướng dẫn viên sẽ giới thiệu đầy đủ nội dung, các tuyến, điểm có trong chương trình cho đoàn khách và thuyết minh cho cả đoàn một cách ngắn gọn, súc tích, dễ hiểu, chính xác về các điểm du lịch. Hướng dẫn viên là người vừa có vai trò tổ chức, phiên dịch, vừa có vai trò là người quản lý đoàn khách. Trong suốt quá trình tham quan, hướng dẫn viên luôn có trách nhiệm đảm bảo an toàn tính mạng và tài sản cho khách. Đồng thời hướng dẫn viên du lịch cũng là người phải xử lý kịp thời những tình huống bất thường xảy ra như mất hành lý, hỏng xe, khách ốm đau, tai nạn, khách bị lạc, hoãn hoãn trong khách sạn. Chính vì vậy, trong giai đoạn này trách nhiệm và vai trò của hướng dẫn viên là hết sức quan trọng, họ là người quyết định đến chất lượng của chương trình du lịch.

*** Tiền khách:**

Đây là công việc cuối cùng của hướng dẫn viên trong quá trình tiếp xúc với khách. Vì vậy, hướng dẫn viên cần phải chú ý những điều sau:

- Kiểm tra và thông báo giờ xuất phát cho khách, phương tiện chuyên chở họ.
- Kiểm tra lần cuối vé máy bay, hộ chiếu, hoàn tất các thủ tục rời khách sạn để bảo đảm đầy đủ cho việc xuất cảnh của khách.
- Phát và thu các phiếu trưng cầu ý kiến của khách.
- Phải đưa khách đến sân bay ít nhất 1h30 trước giờ bay đối với các chuyến bay nội địa và 2h30 đối với các chuyến bay quốc tế.
- Khi đến địa điểm xuất phát cần chỉ rõ cho khách các vị trí làm thủ tục, khu vực vệ sinh, cửa hàng, theo dõi việc vận chuyển hành lý và chú ý đảm bảo an toàn cho khách.
- Giúp khách làm các thủ tục xuất, cảnh (nếu cần thiết) gồm:
 - + Trả lệ phí sân bay.
 - + Cân và ký gửi hành lý theo máy bay.
 - + Trình hộ chiếu, phiếu lên máy bay và giấy phép xuất nhập cảnh để vào phòng chờ.

4.1.4. Giai đoạn 4: Những hoạt động kết thúc chương trình du lịch

Khi một chương trình du lịch kết thúc không có nghĩa là đã xong hết mọi việc mà ngược lại hướng dẫn viên còn phải giải quyết rất nhiều công việc khác có liên quan đến chuyến du lịch đó. Những việc cụ thể mà hướng dẫn viên phải làm đó là:

- Các báo cáo của hướng dẫn viên:
 - + Thanh toán giữa hướng dẫn viên với phòng tài chính kế toán. Trước khi thực hiện chương trình du lịch, hướng dẫn viên lấy tạm ứng tiền để thanh toán các chi phí phải chi trả trong chuyến hành trình như thanh toán tiền khách sạn, ăn uống, vé thắng cảnh. Sau khi hoàn thành chuyến đi, hướng dẫn viên sẽ làm thủ tục thanh toán với bộ phận tài chính kế toán theo những mẫu đơn có sẵn. Hướng dẫn viên sẽ liệt kê các khoản chi phí đã dùng trong khi tiến

hành chương trình du lịch và đề nghị phòng tài chính kế toán thanh toán.

+ Thanh quyết toán hợp đồng.

- Tổ chức buổi liên hoan tiễn khách
- Nhận phiếu ý kiến từ khách.
- Xử lý các công việc còn lại sau khi kết thúc chương trình du lịch như khách bị ốm đau, hành lý thất lạc, hỏng xe...
- Rút kinh nghiệm

4.2. Các hoạt động của hướng dẫn viên

Hoạt động của các công ty lữ hành du lịch được thông qua hướng dẫn viên bao gồm tổ chức đón tiếp, phục vụ, hướng dẫn và giúp đỡ khách du lịch giải quyết toàn bộ những vấn đề phát sinh trong quá trình du lịch. Tất cả các hoạt động này nhằm thỏa mãn những nhu cầu mong muốn và nguyện vọng của họ trên cơ sở những hợp đồng hoặc chương trình du lịch đã được hoặc sẽ hoạch định, thỏa thuận và ký kết. Trong toàn bộ thời gian thực hiện chương trình du lịch, hướng dẫn viên gần như là đại diện duy nhất của công ty lữ hành tiếp xúc với khách du lịch, trực tiếp cùng đi với đoàn khách. Hơn nữa, hướng dẫn viên phải cung cấp nhiều dịch vụ như thông tin hướng dẫn, tổ chức... Chính vì vậy, hướng dẫn viên có vai trò quan trọng đối với chất lượng sản phẩm của công ty lữ hành.

Quy trình hoạt động của hướng dẫn viên khi thực hiện chương trình du lịch bao gồm các công việc sau:

- Chuẩn bị chương trình du lịch
- Đón tiếp khách
- Hướng dẫn, phục vụ khách tại khách sạn
- Hướng dẫn trên đường đi, tại điểm tham quan
- Xử lý các trường hợp bất thường
- Tiễn khách
- Những công việc của hướng dẫn viên sau khi kết thúc

4.3. Các hoạt động sau khi kết thúc chuyến đi của khách

Các hoạt động này được thực hiện sau khi chuyến đi của chương trình đã kết thúc. Mục tiêu của các hoạt động này là làm cho khách trung thành với sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành. Tùy vào đặc điểm và tính chất quan trọng của từng đối tượng khách để thực hiện các hoạt động sau đây:

- Xử lý các công việc còn tồn đọng, cần giải quyết sau chương trình: mất hành lý, khách ốm...
- Thu thập thông tin từ hướng dẫn viên, đánh giá và rút kinh nghiệm
- Thanh toán với công ty gửi khách và các nhà cung cấp trong chương trình, rút kinh nghiệm.
- Các hoạt động sau khi khách tiêu dùng chương trình du lịch trở về nhà

Thứ nhất, tổng kết đánh giá mức độ thỏa mãn của khách, các ý kiến đóng góp của họ thông qua phiếu trưng cầu ý kiến đã thu thập được khi kết thúc chương trình.

Thứ hai, viết thư chúc mừng và thăm hỏi sức khỏe của khách, cảm ơn khách đã mua chương trình du lịch và đã có những lời khen động viên hoặc sự quan tâm góp ý của khách và hứa hẹn của doanh nghiệp. Đặc biệt là những đóng góp đúng của khách, cần có hình thức xử lý thỏa đáng bằng cả lợi ích vật chất và tinh thần.

Thứ ba, có thể kết hợp gửi quà tặng và thư mời khách mua chương trình du lịch của doanh nghiệp trong lần đi du lịch tiếp theo, hoặc giới thiệu cho bạn bè, người thân, đồng nghiệp.

Đặc biệt hơn, đối với các chương trình du lịch công vụ, doanh nghiệp lữ hành phải thường xuyên và đặt mối quan hệ mật thiết với các nhân vật có vai trò quan trọng trong việc tổ chức các hội nghị, hội thảo, gặp mặt, khuyến thưởng v.v...

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 4

1. Phân tích chức năng của đại lý lữ hành
2. Đại lý đặc quyền là gì? Các ưu điểm và hạn chế của đại lý lữ hành đặc quyền?
3. Phân tích các dịch vụ của đại lý lữ hành cung ứng cho khách.
4. Phân tích các nguyên tắc khi xây dựng tuyến hành trình cho chương trình du lịch trọn gói.
5. Trình bày nội dung và những điểm cần chú ý khi xây dựng giá thành, giá bán của một chương trình du lịch trọn gói.
6. Hãy trình bày các hình thức quảng cáo? Vai trò và ý nghĩa của chúng trong kinh doanh lữ hành.
7. Hãy trình bày những biện pháp giúp cho việc tiêu thụ các chương trình du lịch có hiệu quả.
8. Hãy phân tích các giai đoạn tổ chức thực hiện chương trình du lịch trọn gói
9. Hãy phân tích các nội dung hoạt động của hướng dẫn viên trong quá trình thực hiện chương trình du lịch trọn gói.
10. Suy tầm một quảng cáo chương trình du lịch mà anh (chị) ưa thích nhất. Bình luận quảng cáo dưới góc độ của nhà kinh doanh lữ hành.

Chương 5: QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM CỦA DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH

Giới thiệu

*** Mục tiêu:**

- Về kiến thức:

+ Trình bày được các kiến thức cơ bản về chất lượng dịch vụ du lịch, chất lượng chương trình du lịch.

+ Phân tích được chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

+ Phân tích những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

+ Trình bày được hệ thống các tiêu chí để đánh giá chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành.

- Về kỹ năng:

+ Hình thành các kỹ năng quản trị chất lượng dịch vụ của doanh nghiệp lữ hành.

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

+ Có phẩm chất đạo đức tốt.

+ Có khả năng tư duy độc lập.

+ Có óc sáng tạo và chủ động trong công việc.

*** Nội dung chính**

- Chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

- Những yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành.

- Hệ thống các tiêu chí để đánh giá chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành.

1. Một số khái niệm về chất lượng sản phẩm lữ hành

1.1. Chất lượng sản phẩm lữ hành

Trong thời kỳ cạnh tranh ban đầu, mức giá đóng vai trò quyết định. Nhưng cùng với phát triển của hoạt động kinh doanh, các yếu tố cốt lõi để phân thắng bại thuộc về chất lượng sản phẩm. Các doanh nghiệp lữ hành không nằm ngoài phạm vi của quỹ đạo nói trên. Nâng cao chất lượng đi đôi với mở rộng thị trường luôn là vấn đề sống còn của doanh nghiệp. Để bắt đầu nghiên cứu về chất lượng sản phẩm, có thể đề cập tới phương châm của câu lạc bộ Địa Trung Hải (Club Mediterranean): “Chất lượng bằng mọi giá”! Và của hãng ô tô Ford: “Chất lượng là yếu tố đầu tiên”

1.1.1. Tiếp cận chất lượng sản phẩm lữ hành theo đặc điểm của dịch vụ

Chương trình du lịch là loại hình tổng hợp được cấu thành từ các dịch vụ đơn lẻ thoả mãn đồng thời nhiều nhu cầu khi đi du lịch của con người. Để hiểu rõ khái niệm chất lượng chương trình du lịch, chúng ta cần cân nhắc lại các đặc điểm dịch vụ mà nói chung nó rất khác biệt với sản phẩm mang tính hữu hình. Đó là các đặc điểm: vô hình; không đồng đều; hay lỏng; sản xuất và tiêu dùng không tách rời nhau.

Một là, đa số các các dịch vụ có tính chất vô hình (Lovelock 1981, Berry

1980, Bateson 1977, Shostack 1977) vì nó là kết quả của một quá trình chứ không phải là một cái gì cụ thể có thể thấy, đếm, tích trữ và thử được trước khi tiêu dùng. Điều đó không những gây khó khăn cho các nhà cung cấp dịch vụ, trong việc hiểu được cảm nhận của khách hàng mà còn trong cả việc đánh giá chất lượng dịch vụ.

Hai là, dịch vụ đó có tính chất không đồng đều theo ý nghĩa nó có thể tùy thuộc vào người cung cấp, người tiêu thụ và thời điểm thực hiện (Booms và Bitner 1981).

Ba là, dịch vụ mang tính chất hay lỏng (Eiglier và Langeard 1975) được biểu hiện ở chỗ nếu một dịch vụ không được tiêu thụ đúng thời điểm và nơi qui định nó sẽ được xem như là mất đi.

Cuối cùng, người ta không thể tách rời sự tiêu dùng và quá trình sản xuất của các dịch vụ, vì người tiêu dùng thường phải hiện diện và tham gia vào quá trình thực hiện dịch vụ.

Vì bốn đặc điểm nêu trên của dịch vụ mà chất lượng dịch vụ là một khái niệm khó hiểu và khó đo lường. Bởi thế các nhà quản lý dịch vụ nên quan tâm đến những chỉ tiêu mà khách hàng thường dùng khi họ đánh giá chất lượng dịch vụ. Một số nhà nghiên cứu (Carman 1990, Parasuraman Zeithaml và Berry 1988, 1991, 1993, Oliver 1980) đã đồng ý rằng chất lượng dịch vụ là một cái gì đó có tính chất tương đối và chủ quan. Nó lệ thuộc vào cảm nhận và mong đợi của người tiêu dùng đối với dịch vụ đó. Nhiều tác giả (Parasuraman Zeithaml và Berry 1985, Lewis và Booms 1983) đã đề nghị rằng chất lượng dịch vụ là kết quả của sự so sánh giữa hai khái niệm trên. Nếu kết quả thay bằng cao hơn mong đợi thì dịch vụ có chất lượng tốt và ngược lại nếu kết quả thấp hơn mong đợi thì dịch vụ có chất lượng tồi. Ngoài ra, người ta còn phân biệt chất lượng dịch vụ thành hai dạng khác nhau: chất lượng “kỹ thuật” (Technical quality) và chất lượng “chức năng” ((functional quality) Gronoos 1984). Chất lượng “kỹ thuật” là cái gì mà khách nhu nhận vào, nó chính là một nội dung của dịch vụ. Còn chất lượng “chức năng” là phương thức trao dịch vụ cho khách hàng. Dưới con mắt của người tiêu dùng chất lượng “chức năng” là thành phần quan trọng nhất trong quá trình đánh giá chất lượng dịch vụ. Ví dụ, trong một nhà hàng, khách hàng có thể quan tâm đến cách phục vụ hơn là thức ăn.

1.1.2. Tiếp cận chất lượng sản phẩm từ hành vi phù hợp giữa thiết kế và thực hiện sản phẩm

Các nhà quản lý hiện đại đều thống nhất cho rằng chất lượng sản phẩm bao gồm mức độ phù hợp của những đặc điểm được thiết kế của sản phẩm với chức năng và phương thức sử dụng sản phẩm, và là mức độ mà sản phẩm thực sự đạt được so với các đặc điểm thiết kế của nó. Sự phân chia chất lượng sản phẩm thành 2 cấp độ, cho phép tách riêng 2 quá trình tương đối độc lập với nhau, để tạo điều kiện thuận lợi cho quản lý và hoàn thiện chất lượng sản phẩm.

Chất lượng thiết kế của sản phẩm tức là những đặc điểm của sản phẩm có phù hợp với mục đích sử dụng của nó và có thuận tiện cho người tiêu dùng hay không.

Chất lượng sản xuất (trực tiếp) sản phẩm tức là những sản phẩm sản xuất

đồng loại với khối lượng lớn có đảm bảo đúng theo thiết kế ban đầu hay không? Những sai sót trong quá trình sản xuất có ảnh hưởng nghiêm trọng đến những sản phẩm được thiết kế hoàn hảo nhất hay không?

Những nội dung cơ bản của chất lượng sản phẩm được thể hiện trong 5 khía cạnh cơ bản sau đây:

- Chất lượng có nghĩa là sự phù hợp, thuận tiện cho mục đích sử dụng.
- Chất lượng là sự đảm bảo các đặc tính cho tất cả các sản phẩm ở mỗi lần sản xuất.
- Chất lượng chính là sự cảm nhận của người tiêu dùng.
- Chất lượng là đảm bảo cung cấp sản phẩm ở mức giá phù hợp với khả năng của người tiêu dùng.
- Chất lượng phải tương xứng với mức giá của sản phẩm (chất lượng là yếu tố có giá trị nhất của sản phẩm)

Không phải mọi đặc điểm của sản phẩm đều quan trọng như nhau đối với người tiêu dùng. Thông thường, chỉ có một số đặc điểm nào đó được đánh giá là quan trọng hơn cả. Ví dụ như đối với một khách sạn ở thành phố là vị trí thuận tiện, các dịch vụ tại phòng, dịch vụ thư ký thương mại và trang thiết bị trong phòng là quan trọng hơn đối với khách thương gia, nhưng không quan trọng đối với khách du lịch nghỉ ngơi giải trí. Thông thường thì chất lượng được xác định bởi những mục tiêu trong thị trường của doanh nghiệp và những yêu cầu của kỹ thuật sản xuất. Trong phần lớn các trường hợp, doanh nghiệp phải tìm ra giải pháp hoặc mức độ thỏa hiệp cả hai yêu cầu nói trên. Trong quá trình thiết kế, nguyên tắc chủ yếu là chất lượng phải được chuyển hoá, thiết kế vào sản phẩm. Chính vì vậy, thiết kế có vai trò quyết định tới các đặc điểm sau này của sản phẩm. Quá trình sản xuất diễn ra với sự tham gia của cả con người và thiết bị. Vì vậy, quá trình sản xuất chịu sự tác động của nhiều yếu tố biến động ngẫu nhiên, ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.

1.2. Chất lượng chương trình du lịch

1.2.1. Trên quan điểm của nhà sản xuất (doanh nghiệp lữ hành):

Chất lượng chương trình du lịch chính là mức độ phù hợp của những đặc điểm thiết kế so với chức năng và phương thức sử dụng chương trình và cũng là mức độ mà chương trình thực sự đạt được so với thiết kế ban đầu của nó.

1.2.2. Trên quan điểm của người tiêu dùng (khách du lịch):

Chất lượng chương trình du lịch là mức độ phù hợp của nó đối với yêu cầu của người tiêu dùng du lịch hoặc chất lượng chương trình du lịch là mức thỏa mãn của chương trình du lịch nhất định đối với một động cơ đi du lịch cụ thể, là sự thể hiện mức độ hài lòng của khách khi tham gia vào chuyến đi của một chương trình du lịch nào đó.

Nếu cố gắng cụ thể hoá nó thì ta dựa vào phương trình sau:

$$S = P - E$$

Trong đó:

S (Satisfaction): Sự thỏa mãn của khách hàng

P (Perception): Cảm nhận được của khách sau khi thực hiện chuyến đi du lịch

E (Expectation): Mức độ mong đợi của khách, được hình thành trước khi khách thực hiện chuyến đi chương trình du lịch.

- Kỳ vọng (Expectation) hay sự mong đợi của khách

Kỳ vọng vào chương trình du lịch trước hết xuất phát từ mục đích chuyến đi, đặc điểm tâm lý cá nhân, tâm lý xã hội của khách. Khi chọn loại chương trình nào, họ đều hy vọng các dịch vụ có trong chương trình đó sẽ đáp ứng được mục đích và các đặc điểm tiêu dùng của họ. Mặt khác kỳ vọng của khách còn phụ thuộc vào kinh nghiệm mà họ tích lũy được ở các chuyến đi trước hoặc với các doanh nghiệp lữ hành khác. Đồng thời nó cũng được hình thành qua những thông tin mà khách thu thập được về doanh nghiệp lữ hành. Thông tin đó có thể đến với khách thông qua quảng cáo, giới thiệu chính thức của doanh nghiệp hoặc qua những lời đồn đại truyền miệng của người thân, bạn bè, đồng nghiệp. Nếu thông tin không chính xác như quảng cáo không trung thực, đồn đại thổi phồng lên sẽ tạo cho khách một kỳ vọng sai lệch cách xa dịch vụ thực tế mà khách cảm nhận được; từ đó khách sẽ không hài lòng và đánh giá chất lượng là kém. Vì vậy, quan tâm đến các hoạt động quảng cáo, xúc tiến bán là một trong những công việc cần thiết để rút ngắn khoảng cách kỳ vọng của khách với cảm nhận được của khách về chương trình du lịch.

- P (Perception) cảm nhận của khách.

Cảm nhận của khách là kết quả của việc tiêu dùng các dịch vụ thể hiện ở mức độ cảm giác, cảm xúc và hành vi của khách đối với toàn bộ các dịch vụ với các chi phí sau khi kết thúc chuyến đi theo chương trình du lịch.

- S (Satisfaction) mức độ hài lòng của khách.

Mức độ hài lòng hay sự thoả mãn của khách là những trải nghiệm sau chuyến đi. Thực chất là đánh giá hiệu quả đầu tư cho một chuyến đi theo một chương trình du lịch nào đó.

+ Khi $S > 0$: Khách cảm thấy rất hài lòng vì chương trình du lịch được thực hiện vượt quá sự mong đợi của họ. Trong trường hợp này: chương trình được đánh giá chất lượng cao.

+ Khi $S = 0$: tức là những gì mà khách cảm nhận được từ việc thực hiện chuyến đi theo chương trình du lịch đúng như mong đợi của họ trước khi thực hiện chuyến đi theo chương trình. Trong trường hợp này chương trình đạt chất lượng.

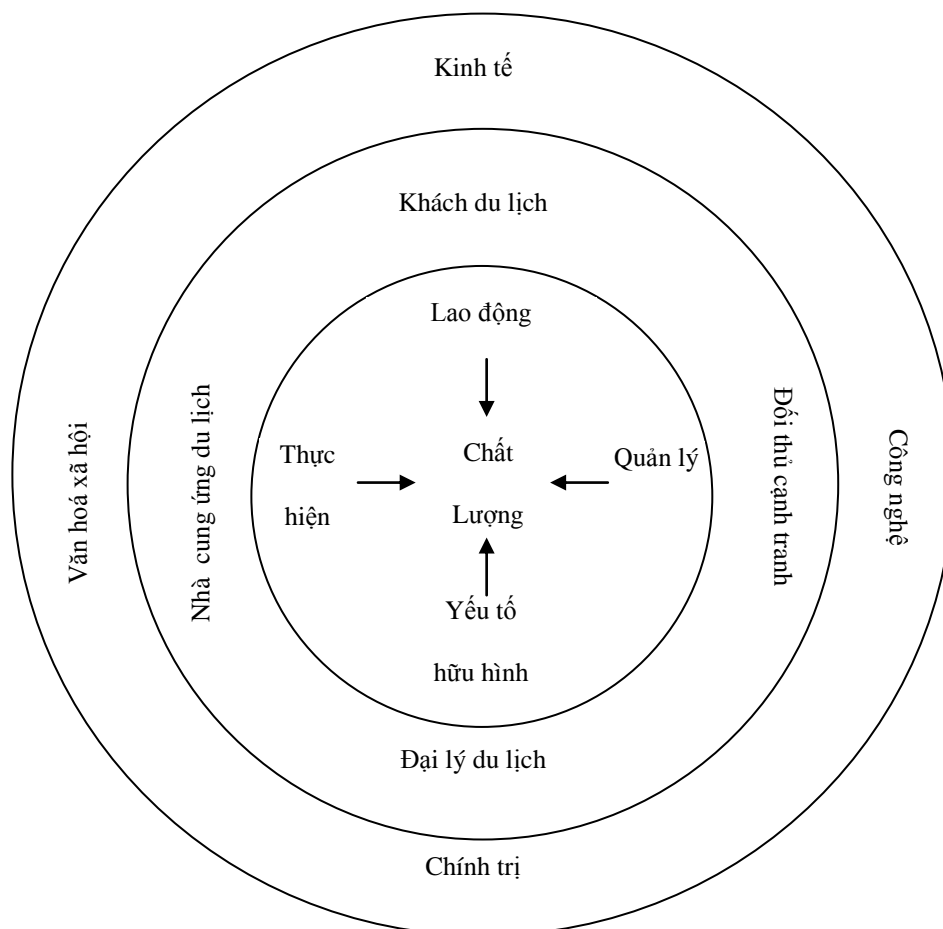
+ Khi $S < 0$: tức là những gì mà khách cảm nhận được từ việc thực hiện chuyến đi theo chương trình du lịch thấp hơn so với mong đợi của họ trước khi thực hiện chuyến đi theo chương trình. Trong trường hợp này chương trình không đạt chất lượng, tức là chất lượng chương trình kém, không chấp nhận được.

Kết hợp cả hai quan điểm trên có thể định nghĩa chất lượng chương trình du lịch như sau: chất lượng chương trình du lịch là tổng hợp những yếu tố đặc trưng của chương trình thể hiện mức độ thoả mãn các nhu cầu của khách du lịch trong những điều kiện được xác định.

2. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm lữ hành

Chất lượng chương trình du lịch không ở trạng thái cố định, nó thay đổi tùy thuộc vào nhiều yếu tố như đặc điểm của quá trình cung ứng, yêu cầu của từng thị trường (từng nước, khu vực...), môi trường kinh doanh.

Các nhân tố tác động tới chất lượng chương trình du lịch bao gồm: Các nhân tố bên trong doanh nghiệp lữ hành, và các nhân tố bên ngoài doanh nghiệp lữ hành. Những nhân tố này được khái quát trong quá trình dưới đây.



Sơ đồ 5.1: Các nhân tố tác động tới chất lượng chương trình du lịch

Bao gồm cán bộ quản lý, đội ngũ nhân viên, trang thiết bị, quy trình công nghệ v.v... Tất cả các yếu tố này tác động tới chất lượng sản phẩm lữ hành. Theo các chuyên gia về chất lượng sản phẩm của Mỹ (Tiến sỹ Edwards Deming, Tiến sỹ Joseph Juran) thì có tới 85% các vấn đề về chất lượng sản phẩm được bắt nguồn từ quản lý. Theo các chuyên gia này thì chính những người quản lý chứ không phải là các nhân viên, có khả năng, quyền hạn và phương pháp để khắc phục các vấn đề chất lượng. Tuy vậy, các nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành đặc biệt là các hướng dẫn viên cũng có ảnh hưởng quan trọng tới chất lượng sản phẩm. Các điều kiện hiện đại về thông tin liên lạc đã làm thay đổi căn bản những phương thức quản lý về chất lượng phục vụ trong lữ hành.

Theo các phân tích thông thường, người ta nhóm toàn bộ các yếu tố tác động đến chất lượng sản phẩm lữ hành vào hai nhóm:

2.1. Các yếu tố bên trong

Nhóm các yếu tố bên trong: bao gồm cán bộ quản lý, đội ngũ nhân viên, trang thiết bị, quy trình công nghệ v.v... Tất cả những yếu tố này tác động đến chất lượng sản phẩm lẫn hành. Theo các chuyên gia về chất lượng sản phẩm của Mỹ (Tiến sỹ Edwards Deming, Tiến sỹ Joseph Juran) thì có tới 85% các vấn đề về chất lượng sản phẩm được bắt nguồn từ quản lý. Theo các chuyên gia này thì chính những người quản lý chứ không phải là các nhân viên, có khả năng, quyền hạn và phương pháp để khắc phục các vấn đề chất lượng. Tuy vậy, các nhân viên trong doanh nghiệp lẫn hành đặc biệt là các hướng dẫn viên cũng có ảnh hưởng quan trọng tới chất lượng sản phẩm. Các điều kiện hiện đại về thông tin liên lạc đã làm thay đổi căn bản những phương thức quản lý về chất lượng phục vụ trong lẫn hành.

Lao động của doanh nghiệp

Trong lĩnh vực dịch vụ, con người có vai trò quan trọng. Chính bởi vậy mà yếu tố con người đã trở thành một trong những công cụ của marketing hỗn hợp (marketing - mix) trong lĩnh vực dịch vụ. Con người là nhân tố trực tiếp tạo ra và quyết định đến chất lượng làm việc của nhà quản lý và nhân viên, sự hợp tác giữa các bộ phận trong doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn tới chất lượng chương trình du lịch. Nếu nhân viên thiết kế chương trình du lịch không có chuyên môn hoặc kinh nghiệm thực tế thì không thể thiết kế một chương trình du lịch hợp lý, hấp dẫn được. Chất lượng của dịch vụ hướng dẫn không cao, thì không chỉ hướng dẫn viên mà có thể toàn bộ chương trình du lịch và doanh nghiệp sẽ bị khách du lịch đánh giá thấp. Nhân viên thoả mãn hài lòng với công việc của họ sẽ làm cho khách du lịch cảm thấy thoả mãn và ngược lại.

Trình độ tổ chức quản lý và môi trường văn hoá của doanh nghiệp

Điều này thể hiện ở sự phối hợp giữa các bộ phận trong một doanh nghiệp. Khả năng xây dựng, chỉ đạo thực hiện chính sách, mục tiêu về chất lượng của cán bộ quản lý doanh nghiệp, của từng bộ phận cũng như của toàn doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn đến chất lượng chương trình du lịch. Trao quyền cho nhân viên là một trong những khía cạnh của quản lý mà có tác động lớn tới chất lượng dịch vụ cung ứng. Trao quyền là "tạo cho nhân viên có được những kỹ năng, công cụ và quyền để phục vụ khách hàng". Điều này sẽ giúp nhân viên đáp ứng được yêu cầu của khách du lịch, có thể sửa chữa ngay những sai sót xảy ra. Do vậy, nâng cao trình độ quản lý, cải tiến phương thức quản lý là cơ hội cho việc nâng cao chất lượng chương trình du lịch của các doanh nghiệp lẫn hành.

Những yếu tố cấu thành độ hữu hình của dịch vụ có vai trò quan trọng tác động tới mong đợi và cảm nhận của khách du lịch về chất lượng dịch vụ của nhà cung ứng du lịch. Ngoài ra, nó còn tác động tới hành vi và sự lựa chọn của khách du lịch. Bảng dưới đây liệt kê một số yếu tố cấu thành độ hữu hình của dịch vụ.

1. Bên ngoài	Thiết kế bên ngoài của doanh nghiệp
	Nơi để xe
	Phong cảnh
	Môi trường xung quanh
2. Bên trong	Thiết kế nội thất của doanh nghiệp
	Các thiết bị trong doanh nghiệp
	Cách bài trí trong doanh nghiệp
	Bầu không khí trong doanh nghiệp
3. Các yếu tố khác	Danh thiếp
	Đồ dùng văn phòng (giấy, bút...)
	Trình bày quảng cáo
	Trang phục của nhân viên
	Tập gấp, tờ rơi
	Trang web (Website)

Bảng 5.1: Các yếu tố cấu thành độ hữu hình của dịch vụ

(Nguồn: Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner (2000), Service Marketing, 2nd edition)

Vai trò của các nhân tố này trong sự tác động tới chất lượng dịch vụ cung cấp như sau:

- Các nhân tố này được coi như là "bao bì" của dịch vụ, và nó truyền tải ấn tượng bên ngoài đối với những thứ "bên trong" mà khách du lịch sẽ được hưởng. Những nhân tố này tạo nên "diện mạo" của doanh nghiệp và tạo nên "ấn tượng ban đầu" của doanh nghiệp. "Ấn tượng ban đầu" rất quan trọng đối với dịch vụ du lịch.

- Tạo điều kiện dễ dàng cho nhân viên cũng như khách du lịch đạt được mục tiêu của họ. Sự thiết kế hợp lý, các thiết bị hoạt động tốt sẽ làm hài lòng khách du lịch khi họ tiếp xúc, làm việc với nhân viên của doanh nghiệp.

- Góp phần "xã hội hoá", tức là giúp nhân viên và khách hàng cảm nhận được vai trò, mối quan hệ của mình. Những nhân tố này không chỉ giúp nhân viên hiểu được vai trò, và hành vi cư xử của mình với đồng nghiệp, với khách hàng, mà còn giúp cho khách hàng biết được họ nên có những hành vi nào trong giao tiếp ứng xử.

- Giúp doanh nghiệp có được sự khác biệt hoá trong môi trường cạnh tranh. Những nhân tố này giúp cho doanh nghiệp có thể tái định vị hình ảnh của doanh nghiệp hoặc thu hút một đoạn thị trường mới.

2.2. Các yếu tố bên ngoài

Nhóm các yếu tố bên ngoài: Bao gồm các yếu tố tác động đến chất lượng sản phẩm lẫn hành vi như khách du lịch, các nhà cung cấp, các đại lý du lịch và môi trường tự nhiên xã hội.

Khách du lịch là mục tiêu cơ bản của chất lượng sản phẩm. Trong các chương trình du lịch, khách du lịch không chỉ là người mua mà họ còn tham gia trong quá trình tạo ra sản phẩm. Vì vậy, đối với các đoàn khách du lịch thì chất lượng sản phẩm có thể thay đổi theo cách cảm nhận của từng thành viên trong

đoàn. Điểm căn bản là chương trình phải được thiết kế phù hợp với sự mong đợi của đa số khách du lịch. Và khi thực hiện thì có thể chú ý tới từng du khách cụ thể để có những phương pháp thậm chí thay đổi phù hợp. Các dịch vụ trước và sau khi thực hiện đóng vai trò không nhỏ tới quyết định mua và sự cảm nhận của khách du lịch.

Các đại lý du lịch (những người bán trực tiếp các sản phẩm lữ hành), các nhà cung cấp (những người sản xuất trực tiếp) có vai trò cơ bản đối với chất lượng sản phẩm lữ hành. Sự cảm nhận của du khách về sản phẩm được diễn ra lần đầu tiên tại các đại lý du lịch. Mặt khác, các đại lý du lịch là những nguồn cung cấp quan trọng đối với các công ty lữ hành, cần phải nghiên cứu công ty lữ hành như một hệ thống kết hợp tác động của các nhân tố tới chất lượng sản phẩm nhằm đạt được mục tiêu. Sự kết hợp giữa những tài nguyên du lịch hấp dẫn sẽ giúp cho các công ty lữ hành tiếp tục cải thiện chất lượng sản phẩm. Qua đó có thể nhận thấy việc tạo ra chất lượng sản phẩm chỉ là một phía của quản lý chất lượng. Làm thế nào để duy trì, đảm bảo và cải thiện chất lượng luôn luôn là một công việc khó khăn, phức tạp đòi hỏi một quá trình bền bỉ, liên tục và lâu dài. Trong phần tiếp theo sẽ đề cập một số biện pháp chủ yếu để thực hiện mục tiêu về chất lượng nói trên.

Những yếu tố thuộc môi trường vĩ mô nằm ngoài phạm vi của doanh nghiệp, hay nói cách khác là các doanh nghiệp không thể kiểm soát được môi trường vĩ mô. Hơn thế nữa, việc dự đoán sự thay đổi của môi trường vĩ mô cũng rất khó đối với các doanh nghiệp. Mặc dù vậy, môi trường vĩ mô cũng có ảnh hưởng lớn tới chất lượng sản phẩm lữ hành nói chung và của chương trình du lịch nói riêng.

- Sự phát triển của kinh tế của quốc gia nói riêng và của thế giới nói chung: với xu hướng hội nhập khu vực và toàn cầu hoá, các doanh nghiệp lữ hành phải không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm để thoả mãn cả khách hàng trong nước và khách hàng trên thị trường quốc tế.

Sự phát triển của kinh tế dẫn tới sự thay đổi của những tiến bộ xã hội. Vai trò của khách hàng ngày càng được nâng cao. Điều này cũng tác động tới việc bảo đảm và nâng cao chất lượng sản phẩm nói chung và chương trình du lịch nói riêng của các doanh nghiệp lữ hành. Chất lượng được coi như là lợi thế cạnh tranh bảo đảm sự phát triển của các doanh nghiệp.

Chính sách quản lý kinh tế có tác động trực tiếp tới việc nâng cao chất lượng sản phẩm. Cơ chế khuyến khích cạnh tranh của chính sách quản lý và việc đảm bảo quyền lợi của người tiêu dùng đã buộc các doanh nghiệp phải không ngừng đầu tư, sáng tạo, cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Chính trị / luật pháp: những quyết định trong kinh doanh lữ hành chịu sự tác động mạnh mẽ của những diễn biến của môi trường chính trị. Việc hiểu được xu hướng chính trị là điều rất cần thiết với bất kỳ nhà kinh doanh nào. Một quốc gia có thể có nhiều đạo luật khác nhau. Chẳng hạn như luật kinh doanh được hình thành với những mục đích như bảo vệ các doanh nghiệp trong quan hệ với nhau, bảo vệ người tiêu dùng, bảo vệ lợi ích xã hội. Luật về kinh doanh lữ hành quốc tế, về hướng dẫn viên hay những quy định của nhà nước về kinh doanh tại

những điểm tham quan sẽ ảnh hưởng tới việc tạo ra và nâng cao chất lượng chương trình du lịch.

- Khoa học, công nghệ: những tiến bộ về khoa học, công nghệ tạo ra những phương tiện điều tra, nghiên cứu giúp các công ty xác định chính xác nhu cầu của thị trường, từ đó có thể thiết kế sản phẩm phù hợp với nhu cầu. Tự động hoá, mạng máy tính, thương mại điện tử (e-commerce) là những nhân tố có tác động tích cực tới chất lượng sản phẩm lữ hành.

- Văn hoá, xã hội: Yếu tố văn hoá, xã hội của mỗi quốc gia, dân tộc có ảnh hưởng lớn đến các thuộc tính chất lượng sản phẩm. Các quan điểm về bản thân họ, về người khác, về xã hội, tổ chức... ảnh hưởng tới việc thiết kế sản phẩm. Mô hình tiêu dùng phản ánh thái độ của người tiêu dùng đối với xã hội. Xu hướng tiêu dùng quan tâm tới sức khỏe, nghỉ ngơi... sẽ tác động đến các doanh nghiệp lữ hành trong việc thiết kế các chương trình du lịch sao cho vừa đảm bảo sức khoẻ cho khách du lịch, vừa đảm bảo an toàn và tính hấp dẫn của những điểm tham quan. Xu hướng trở về với thiên nhiên sẽ khiến cho nhiều người muốn đi cắm trại, câu cá... Với xu hướng này, các doanh nghiệp lữ hành sẽ phải thiết kế những chương trình du lịch đến những vùng hoang dã.

3. Đánh giá và quản lý chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

3.1. Đánh giá chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành

3.1.1. Đánh giá theo thiết kế và thực hiện

Chất lượng sản phẩm lữ hành không nằm ngoài những quỹ đạo chung. Với phương pháp phân tích theo các giai đoạn hình thành và thực hiện sản phẩm, chất lượng sản phẩm lữ hành cũng được xác định bởi hai mức độ chủ yếu:

- *Chất lượng thiết kế:*

Mức độ phù hợp của các chương trình du lịch cũng như các dịch vụ với nhu cầu của khách du lịch. Sự đa dạng trong nhu cầu đòi hỏi sự phong phú, tính độc đáo của các chương trình, dịch vụ du lịch. Trước khi được chào bán và thực hiện các chương trình du lịch đã được xây dựng và được thiết kế bởi các chuyên gia giàu kinh nghiệm nhất. Có thể đưa ra một vài tiêu thức nhằm đánh giá chất lượng thiết kế chương trình du lịch như sau:

+ Sự hài hoà, hợp lý, an toàn của lịch trình, lộ trình với việc cân nhắc đến từng chi tiết nhỏ của chương trình, thời gian ăn nghỉ, vui chơi, thăm quan du lịch v.v...

+ Tuyến điểm du lịch, các dịch vụ phù hợp với mục đích và động cơ chính của chuyến đi

+ Tính hấp dẫn và độc đáo của tài nguyên du lịch trong chương trình.

+ Các nhà cung cấp dịch vụ du lịch: Uy tín và chất lượng sản phẩm của họ

+ Mức giá hợp lý của chương trình

- *Chất lượng thực hiện:*

Một chương trình được thiết kế tốt nhất có thể được thực hiện với một kết quả không khiếm khuyết. Hiện tượng này không phổ biến, song không phải là hiếm có trong kinh doanh lữ hành. Lý do chủ yếu là doanh nghiệp lữ hành có rất nhiều khó khăn trong việc duy trì, đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng đã được xây dựng trong giai đoạn thiết kế. Bản thân các nhà kinh doanh lữ hành các nhà

phân phối sản phẩm du lịch, sản phẩm chương trình du lịch phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố mà bản thân các nhà kinh doanh lữ hành không thể kiểm soát được.

Những yếu tố ngẫu nhiên, khách quan có vai trò không nhỏ đối với quá trình thực hiện các sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành. Một lý do rất đơn giản để một kỳ nghỉ biển đầy phong phú biến thành thảm họa khi trời mưa liên tục hoặc vào mùa cao điểm khách sạn không thực hiện các cam kết đặt chỗ với doanh nghiệp lữ hành

Những khía cạnh cơ bản để đánh giá chất lượng thực hiện bao gồm:

- Dịch vụ bán và đăng ký chỗ
- Chất lượng hướng dẫn viên.
- Chất lượng sản phẩm, dịch vụ của các nhà cung cấp trong chương trình
- Điều kiện môi trường tự nhiên, kinh tế, chính trị - luật pháp, xã hội.
- Sự quan tâm, quản lý của lãnh đạo doanh nghiệp đối với chương trình du lịch
- Sự hài lòng của khách du lịch.

Chất lượng sản phẩm lữ hành phân tích theo nguồn cung cấp dịch vụ có thể chia thành 2 nhóm cơ bản:

- Chất lượng các sản phẩm và dịch vụ của bản thân doanh nghiệp lữ hành như thiết kế chương trình, hướng dẫn viên, dịch vụ bán và đăng ký đặt chỗ những sản phẩm và dịch vụ do chính doanh nghiệp lữ hành trực tiếp sản xuất và cung cấp.

- Chất lượng của các sản phẩm dịch vụ do các nhà cung cấp (bạn hàng của doanh nghiệp) thực hiện. Doanh nghiệp lữ hành có thể có mối quan hệ tốt đối với khách sạn nhưng ít có khả năng hoàn thiện nó.

Ngoài ra các yếu tố thiên nhiên, xã hội cũng nằm ngoài phạm vi chi phối của công ty.

Để hiểu rõ hơn những nội dung của chất lượng sản phẩm có thể tham khảo bản đánh giá cho điểm chất lượng sản phẩm được sử dụng trong giải thưởng quốc gia về chất lượng sản phẩm (Mỹ) The Malcolm Baldrige National Quality award

3.1.2. Hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng chương trình du lịch

- Khái niệm hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng chương trình du lịch

Việc đánh giá chất lượng tour của doanh nghiệp cần phải được tăng cường và đổi mới. Một mặt, cho phù hợp với xu thế hội nhập và toàn cầu hoá. Mặt khác, cho phù hợp với đặc điểm của sản xuất tiêu dùng du lịch của những thập niên đầu thế kỷ 21. Có như vậy mới phản ánh được chất lượng của mỗi thành phần vốn rất phức tạp, đa dạng và biến động cấu thành chương trình du lịch, để từ đó có giải pháp thích hợp và đồng bộ nhằm nâng cao chất lượng của các chương trình du lịch. Để đánh giá chất lượng tổng thể của chương trình du lịch cần thiết phải xây dựng một hệ thống các tiêu chí giúp cho việc thu thập thông tin dễ dàng có độ chính xác cao phục vụ tốt các yêu cầu của công tác quản lý chất lượng chương trình du lịch ở mỗi doanh nghiệp kinh doanh lữ hành và ở các cơ quan quản lý nhà nước về du lịch. Tiêu chí (criterion) là tiêu chuẩn hoặc nguyên tắc để đánh giá chất lượng.

Hệ thống tiêu chí chất lượng chương trình du lịch là tập hợp những tính chất quan trọng của thành phần chính tham gia vào việc ra và thực hiện chương trình du lịch trong mối liên hệ tương thích và tổng thể với mong đợi của khách du lịch trên thị trường mục tiêu. Các thành phần chính bao gồm: doanh nghiệp kinh doanh lữ hành, doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ vận chuyển, dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống, dịch vụ vui chơi, giải trí, đối tượng thăm quan, các cơ quan công quyền cung cấp dịch vụ công. Mong đợi của khách du lịch khi tiêu dùng chương trình du lịch gồm: tiện lợi, tiện nghi, vệ sinh, lịch sự chu đáo và an toàn. Chất lượng của chương trình du lịch là sự thoả mãn của khách du lịch – Sự thoả mãn tức là việc cung cấp chính xác sản phẩm mà khách du lịch cần với mức giá đã được quyết định, đúng với thời gian yêu cầu.

Sự thoả mãn = kết quả - mong đợi.

Để phát triển kinh doanh lữ hành cần tập trung vào giải quyết ba vấn đề cơ bản của tiêu dùng du lịch: Tài nguyên du lịch (đối tượng du lịch) có các đặc trưng hấp dẫn khách hàng mục tiêu không? Cơ sở vật chất kỹ thuật để tạo ra dịch vụ và hàng hoá có đáp ứng đúng các nhu cầu của khách hay không? Chủ nhân có mong muốn và sẵn lòng phục vụ khách không? Giải quyết được ba vấn đề cơ bản này tức là đạt được tiêu chuẩn chất lượng của chương trình du lịch: tiện lợi, tiện nghi, vệ sinh, lịch sự chu đáo và an toàn mà khách du lịch mong đợi.

Tiêu chí	Nội dung của các tiêu chí
Độ tin cậy (Reliability)	<ul style="list-style-type: none"> - Khả năng thực hiện những dịch vụ đã hứa một cách chính xác. - Luôn phục vụ khách du lịch đúng thời gian như đã giao hẹn. - Đảm bảo không có sai lầm. v.v....
Độ đáp ứng (Responsiveness)	<ul style="list-style-type: none"> - Sự sẵn sàng giúp đỡ khách du lịch - Phục vụ nhanh chóng, kịp thời - Khả năng khắc phục và sửa chữa sai sót v.v...
Độ đảm bảo (Assurance)	<ul style="list-style-type: none"> - Tác phong và sự thành thạo của nhân viên - Kỹ năng giao tiếp tốt - Tôn trọng khách hàng v.v...
Độ cảm thông (Empathy)	<ul style="list-style-type: none"> - Luôn quan tâm đến nhu cầu và sở thích của khách du lịch - Thoả mãn nhu cầu của khách du lịch v.v....
Độ hữu hình (Tangibles)	<ul style="list-style-type: none"> - Hình thức bên ngoài của doanh nghiệp - Trang thiết bị trong doanh nghiệp - Trang phục của nhân viên - Tài liệu của doanh nghiệp v.v...

Bảng 5.2: Các tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ du lịch

Tuỳ theo từng lĩnh vực dịch vụ cụ thể, người ta sẽ xác định các tiêu chí đo lường chất lượng dịch vụ dựa trên 5 tiêu thức tổng thể ở trên. Trước tiên, các công ty sẽ xác định mức chuẩn để đánh giá chất lượng, sau đó căn cứ vào yêu

cầu của khách hàng để tự đánh giá và xác định mức cần có. Phương tiện để đo chất lượng là lấy ý kiến của khách hàng, ý kiến của khách hàng có thể có được bằng cách sử dụng phiếu phỏng vấn. Trong phiếu phỏng vấn này, khách hàng sẽ đánh giá các tiêu thức theo thang điểm 5 hoặc thang điểm 7.

Tiêu chí đánh giá chất lượng chương trình du lịch

Tiêu chí đánh giá chất lượng việc thiết kế và thực hiện chương trình du lịch

Chương trình du lịch có những nét đặc trưng riêng so với các dịch vụ du lịch khác như dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn uống... Không thể có một chương trình du lịch nếu như không có sự kết hợp với các dịch vụ du lịch khác ngoài dịch vụ do doanh nghiệp lữ hành cung cấp. Bên cạnh đó, khách du lịch đánh giá chất lượng chương trình du lịch dựa trên sự đánh giá tổng thể các dịch vụ có chương trình du lịch đó. Chất lượng chương trình du lịch có thể được đánh giá theo giai đoạn hình thành và thực hiện sản phẩm. Điều này có nghĩa là chất lượng chương trình du lịch có thể được chia thành: chất lượng thiết kế chương trình du lịch và chất lượng thực hiện chương trình du lịch. Quá trình thiết kế và thực hiện chương trình du lịch liên quan đến không chỉ các dịch vụ của doanh nghiệp lữ hành mà còn cả các dịch vụ của nhà cung ứng dịch vụ du lịch khác như vận chuyển, lưu trú, nhà hàng... Bởi vậy các tiêu chí đánh giá chất lượng thiết kế và thực hiện chương trình du lịch là bao gồm những tiêu chí đánh giá dịch vụ của doanh nghiệp lữ hành và những tiêu chí đánh giá dịch vụ của nhà cung ứng dịch vụ du lịch khác.

Giá cả là nhân tố tác động lớn tới chất lượng dịch vụ cung cấp. Hay nói cách khác, chất lượng chương trình du lịch luôn tương xứng với mức giá của nó. Những tiêu chí đánh giá chất lượng được đề cập dưới đây là những tiêu chí ít bị ảnh hưởng bởi yếu tố giá cả.

Chất lượng của quá trình thiết kế chương trình du lịch: Việc thiết kế rất quan trọng bởi nó ảnh hưởng tới đặc điểm của chương trình du lịch. Những tiêu chí để đánh giá như sau:

- Mức độ hấp dẫn, độc đáo của chương trình du lịch
- Mức độ hợp lý của chương trình du lịch: Sự hợp lý về thời gian, tốc độ di chuyển... Mức độ hợp lý thể hiện sự đảm bảo an toàn cho khách du lịch về mặt sức khỏe.
- Mức độ linh hoạt của chương trình du lịch
- Mức độ phù hợp về giá của chương trình du lịch
- Mức độ đa dạng phong phú về chương trình du lịch (thể loại, hình thức)
- Chất lượng của đội ngũ quản lý, nhân viên thiết kế chương trình du lịch: kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm.

Chất lượng dịch vụ trong quá trình thực hiện chương trình du lịch: Thể hiện từ khi bắt đầu chương trình du lịch đến sau khi kết thúc chương trình du lịch... Các tiêu chí để đánh giá bao gồm:

- Mức độ thuận tiện của thủ tục đăng ký đặt chỗ
- Hình thức thanh toán, khả năng tín dụng
- Mức độ thuận tiện của các thủ tục hành chính: hộ chiếu, visa, thủ tục xuất nhập cảnh tại sân bay

- Chất lượng nhân viên của doanh nghiệp lữ hành: trình độ chuyên môn; kỹ năng dự đoán nhu cầu; trình độ ngoại ngữ; khả năng thuyết phục khách hàng mua chương trình du lịch; kỹ năng giao tiếp; lịch sự chu đáo; nhiệt tình; lắng nghe khách hàng; trang phục...

- Mức độ sạch sẽ, tính hiện đại của trang thiết bị...

- Chất lượng hướng dẫn viên: kiến thức, phương pháp hướng dẫn, sự nhiệt tình, tinh thần hợp tác với đồng nghiệp, ngoại ngữ, sức khỏe, trang phục...

- Khả năng đáp ứng của doanh nghiệp lữ hành và các nhà cung ứng dịch vụ du lịch khác: sẵn sàng đón nhận những lời phàn nàn hoặc kiến nghị của khách du lịch; mức độ nhanh chóng kịp thời sửa chữa những sai sót xảy ra; thực hiện đúng và nhanh chóng những cam kết với khách hàng...

- Chất lượng dịch vụ vận chuyển: thể hiện ở an toàn và tiện lợi; khả năng kinh nghiệm của người lái xe; tính chính xác trong phục vụ; vệ sinh trên phương tiện vận chuyển; tính linh hoạt.

- Chất lượng dịch vụ lưu trú: Tính hiện đại của cơ sở lưu trú; tính thẩm mỹ của cơ sở vật chất kỹ thuật; sự nhanh chóng khi thực hiện các thủ tục check-in và check-out tại cơ sở lưu trú; sự an toàn (hành lý, con người) tại cơ sở lưu trú; nhân viên của cơ sở lưu trú (trang phục, kỹ năng...); vệ sinh tại cơ sở lưu trú...

- Chất lượng dịch vụ nhà hàng: Tính hiện đại và thẩm mỹ của nhà hàng; thời gian phục vụ; chất lượng nhân viên (kỹ năng, trang phục...); vệ sinh nhà hàng...

- Chất lượng dịch vụ tại các điểm tham quan: Giá vé vào cửa; vệ sinh tại điểm tham quan; nhân viên tại điểm tham quan (trang phục, thái độ...); vẻ đẹp của cảnh quan môi trường...

- Các hoạt động vui chơi, giải trí: tính đa dạng; vệ sinh; an toàn...

- Mức độ quan tâm của lãnh đạo doanh nghiệp với khách hàng: lắng nghe ý kiến của khách hàng; phản hồi nhanh chóng; giải quyết khiếu nại kịp thời...

- Những thay đổi xảy ra trong quá trình thực hiện chương trình du lịch: Tính linh hoạt của các nhà cung ứng dịch vụ du lịch

- Khả năng xử lý những tình huống bất thường xảy ra: Tai nạn, hoặc khách du lịch bị ốm, hỏng xe...

- Mức độ đáp ứng nhu cầu phát sinh của khách du lịch

- Các yếu tố khách quan nằm ngoài tầm kiểm soát của doanh nghiệp như điều kiện tự nhiên (mưa, bão, động đất...).

- Chất lượng thực hiện bao gồm chất lượng thực hiện của bản thân doanh nghiệp lữ hành và chất lượng thực hiện của các nhà cung cấp khác (vận chuyển, lưu trú, nhà hàng...). Chất lượng dịch vụ của những nhà cung cấp dịch vụ du lịch khác nằm ngoài vòng kiểm soát của doanh nghiệp lữ hành, các doanh nghiệp lữ hành chỉ có thể biết mà khó có thể cải tiến hay hoàn thiện nó. Quá trình thực hiện chương trình du lịch diễn ra với sự tham gia của cả con người (nhân viên, khách du lịch, cộng đồng) và của thiết bị (máy móc, trang thiết bị), do vậy thực hiện chương trình du lịch chịu sự tác động của nhiều yếu tố ngẫu

nhiên, tình huống... Những yếu tố này làm ảnh hưởng tới chất lượng của chương trình du lịch.

** Hệ thống các tiêu chí để đánh giá chất lượng chương trình du lịch*

- Tiêu chuẩn tiện lợi

Tiêu chuẩn này phản ánh sự dễ dàng, tiết kiệm thời gian, trí lực và tiền bạc kể từ khi hình thành nhu cầu của chương trình du lịch cho đến khi thực hiện chuyến đi theo chương trình du lịch và trở về nhà. Tiêu chuẩn này thể hiện ở các nội dung:

+ Thủ tục hành chính, các giấy tờ có liên quan.

+ Thông tin được cung cấp đầy đủ, rõ ràng, thường xuyên, kịp thời

+ Tính linh hoạt cao của tour

+ Dễ dàng và chi phí thấp khi có tình huống xảy ra

+ Hình thức thanh toán, khả năng tín dụng.

- Tiêu chuẩn tiện nghi

Tiêu chuẩn này phản ánh sự thoả mái về thể chất và tinh thần trong quá trình tiêu dùng các dịch vụ, hàng hóa cấu thành các chương trình du lịch.

Tiêu chuẩn này được thể hiện ở các nội dung:

+ Tính hiện đại của phương tiện, cơ sở vật chất kỹ thuật tạo ra dịch vụ thông qua các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của chính bản thân nó.

+ Tính thẩm mỹ của phương tiện và cơ sở vật chất kỹ thuật.

+ Tính đầy đủ, phong phú và đa dạng về số lượng và chất lượng của dịch vụ.

+ Tính được phục vụ kịp thời và chính xác theo yêu cầu của khách

- Tiêu chuẩn vệ sinh

Tiêu chuẩn này phản ánh đòi hỏi sạch sẽ, trong lành của môi trường nói chung và sự sạch sẽ của từng dịch vụ nói riêng trong quá trình tiêu dùng tour của khách

Tiêu chuẩn này được thể hiện ở các nội dung:

+ Môi trường chung nơi đến du lịch: xanh, sạch, đẹp, trật tự, không khí trong lành, ánh sáng, âm thanh, nguồn nước, lương thực, thực phẩm, xử lý các nguồn rác thải, phòng ngừa và ngăn chặn các căn bệnh lây lan truyền nhiễm

+ Môi trường riêng đối với từng dịch vụ: vệ sinh cá nhân người lao động, vệ sinh trong và ngoài cơ sở cung cấp dịch vụ, vệ sinh trang thiết bị, vệ sinh nguồn nguyên liệu tạo ra dịch vụ và hàng hoá, vệ sinh trong quá trình chế biến, tạo ra dịch vụ và quá trình đưa dịch vụ và hàng hoá đến tay người tiêu dùng cuối cùng.

- Tiêu chuẩn lịch sự, chu đáo

Tiêu chuẩn này là một mặt phản ánh sự đòi hỏi của khách du lịch về lòng mến khách trong quá trình mua, tiêu dùng và sau tiêu dùng tour, mặt khác phản ánh đặc trưng riêng biệt của sản xuất và tiêu dùng du lịch.

Tiêu chuẩn này biểu hiện ở các nội dung:

+ Truyền thông mến khách của nơi đến du lịch

+ Quan tâm chăm sóc khách từ khi họ mua chương trình du lịch cho đến sau khi tiêu dùng chương trình du lịch.

- + Các phương án, biện pháp sẵn sàng để phục vụ các sai sót nếu có.
- + Đón tiếp khách
- + Chia tay, tiễn khách.

- Tiêu chuẩn an toàn

Tiêu chuẩn này phản ánh sự bảo đảm tốt nhất về thân thể, sức khoẻ, hành lý, tài sản, bí mật riêng tư của khách trong quá trình tiêu dùng chương trình du lịch.

Tiêu chuẩn này được biểu hiện cụ thể ở các nội dung:

- + Sự ổn định chính trị, kinh tế xã hội.
- + Trật tự an ninh, kỷ cương, chuẩn mực, quy tắc hành vi ứng xử trong quá trình tiêu dùng sản phẩm du lịch.
- + Các đạo luật bảo vệ người tiêu dùng du lịch

Hệ thống các tiêu chuẩn trên đây được thể hiện đồng thời, đồng bộ ở từng dịch vụ cấu thành chương trình du lịch. Vì vậy, khi đánh giá chất lượng của chương trình du lịch phải đánh giá lần lượt dịch vụ của từng chủ thể. Hệ thống các tiêu chí đánh giá chất lượng này được xem xét đồng thời ở cả ba thành phần: tài nguyên du lịch, cơ sở vật chất kỹ thuật và con người.

3.2. Quản lý chất lượng sản phẩm lữ hành

3.2.1. Quản lý chất lượng phục vụ du lịch

Xuất phát từ khái niệm chung nhất: “Quản lý là quá trình tác động một cách có tổ chức, có ý thức, có mục đích của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm thực hiện những mục tiêu nhất định”

Từ đó, ta có thể hiểu: “Quản lý chất lượng các chương trình du lịch là một hệ thống các biện pháp và quy định (về kinh tế, kỹ thuật, hành chính...) nhằm sử dụng đạt hiệu quả cao nhất mọi tiềm năng của doanh nghiệp; đảm bảo và nâng cao dần chất lượng sản phẩm (chất lượng thiết kế và thực hiện) nhằm thoả mãn tối ưu nhu cầu của khách du lịch với chi phí thấp nhất; đem lại lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp”.

Qua định nghĩa trên, ta có thể thấy được hai đặc điểm cơ bản sau:

Một là, quản lý chất lượng là một quá trình liên tục, được thực hiện trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm từ khâu thiết kế, xây dựng đến sử dụng chương trình. Trách nhiệm của công ty lữ hành không chỉ dừng lại ở khâu bán sản phẩm mà còn tiếp theo sau đó cho đến khi hoàn toàn kết thúc chuyến đi.

Hai là, quản lý chất lượng là một hệ thống đồng bộ các biện pháp phòng ngừa mà hệ thống này được thực hiện bởi yếu tố con người. Do vậy, quản lý chất lượng là nhiệm vụ của tất cả nhân viên từ quản lý – điều hành đến thực hiện chương trình, cũng như của các nhà cung cấp dịch vụ. Chỉ khi nào con người nhận thức được rằng: chính mình phải có trách nhiệm về chất lượng sản phẩm của mình, thì khi đó mới làm tốt công tác quản lý chất lượng được.

3.2.2. Quản lý chất lượng theo các nhóm công việc

Theo các nhà quản lý dịch vụ từ Mỹ, thì toàn bộ quá trình xây dựng và quản lý chất lượng phục vụ được chia thành 5 nhóm công việc cơ bản. Những nhóm này được trình bày theo thứ tự về thời gian.

- *Tìm hiểu rõ khách hàng mục tiêu – tiền đề của chất lượng phục vụ*

Để có được chất lượng phục vụ tốt cần bắt đầu từ việc tìm hiểu chi tiết, toàn diện về khách hàng của doanh nghiệp. Có 4 bước cơ bản để thực hiện được công việc đầy khó khăn này.

Bước thứ nhất: xác định vị trí của dịch vụ (sản phẩm) mà doanh nghiệp sẽ cung cấp cho khách du lịch.

Bước thứ hai: xác định những đặc điểm của dịch vụ du lịch (sản phẩm).

Mỗi một sản phẩm lữ hành sẽ có những đặc điểm khác nhau. Hãy lấy một ví dụ điển hình giữa bán vé máy bay với cung cấp dịch vụ hướng dẫn viên du lịch thì có thể thấy được những mức độ trái ngược trong hầu hết các đặc điểm. Vì vậy, cần phải hiểu rõ, cụ thể từng đặc điểm nói trên của sản phẩm, làm cơ sở cho việc đầu tư trang thiết bị cũng như xây dựng đội ngũ.

Bước thứ ba: tìm hiểu những đặc điểm của khách du lịch tiềm năng trên các phương diện như nhân chủng học (độ tuổi, giới tính, thu nhập, trình độ văn hoá, nhận thức), tâm lý (mức độ yêu thích mạo hiểm, đặc điểm mua, bán, tiêu dùng); văn hoá (truyền thống văn hoá, phong tục tập quán, tín ngưỡng, v.v). Những đặc điểm này có ảnh hưởng quyết định tới phương thức và cấp độ chất lượng phục vụ.

Bước thứ tư: đánh giá hình ảnh của sản phẩm (dịch vụ) bằng cách hình dung sự nhìn nhận của khách hàng về sản phẩm của công ty.

Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng chương trình du lịch

Các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành cần phải xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng chương trình du lịch. Hệ thống tiêu chí này sẽ được áp dụng để đánh giá cả chất lượng chương trình du lịch cho khách du lịch nội địa và khách du lịch quốc tế. Hệ thống tiêu chí có thể sử dụng 5 yếu tố: Tiện lợi, tiện nghi, chu đáo, an toàn, vệ sinh. Những tiêu chí này về bản chất cũng tương tự nh hệ thống tiêu chí đánh giá chất lượng dịch vụ nói chung: Độ hữu hình, độ tin cậy, độ đáp ứng, độ đảm bảo và độ cảm thông. Tùy theo quy mô, môi trường, yêu cầu về quản trị chất lượng chương trình du lịch của từng doanh nghiệp lữ hành mà doanh nghiệp lữ hành lựa chọn tiêu chí do nhóm chuyên gia Nhật Bản đưa ra và việc đánh giá quá trình hình thành chương trình di lịch (thiết kế và thực hiện chương trình du lịch), chúng ta có thể dựa vào 5 tiêu chí: Tiện lợi, tiện nghi, vệ sinh, lịch sự, chu đáo, an toàn và an ninh để đánh giá chất lượng chung trình du lịch hoặc tiêu chí do nhóm tác giả Parasuraman, Zeithaml và Berry - nhóm đưa ra mô hình về chất lượng dịch vụ (gọi là mô hình SERVQUAL), đã đưa ra 5 tiêu chí để đánh giá chất lượng dịch vụ là: Độ hữu hình, độ tin cậy, độ đáp ứng, độ đảm bảo và độ cảm thông

Tuy nhiên, để đánh giá chất lượng chương trình du lịch, hệ thống tiêu chí nên áp dụng như sau:

Tiêu chí	Nội dung của tiêu chí
Tiện lợi	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ thuận tiện của thủ tục đăng ký đặt chỗ - Mức độ thuận tiện của phong thức thanh toán - Mức độ dễ dàng, nhanh chóng của thủ tục hành chính: Visa, thủ tục xuất nhập cảnh tại sân bay... - Mức độ rõ ràng, đầy đủ, thường xuyên, kịp thời của thông tin - Mức độ hợp lý của chương trình du lịch về thời gian, tốc độ di chuyển - Mức độ linh hoạt của chương trình
Tiện nghi	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ hấp dẫn, độc đáo của chương trình du lịch - Mức độ đa dạng, phong phú về chương trình du lịch - Mức độ hiện đại của trang thiết bị tại doanh nghiệp lữ hành - Mức độ hiện đại của trang thiết bị tại các cơ sở kinh doanh du lịch khác - Tính thẩm mỹ của cơ sở vật chất kỹ thuật của doanh nghiệp lữ hành - Tính thẩm mỹ của cơ sở vật chất kỹ thuật của các cơ sở kinh doanh du lịch
Chu đáo	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ nhiệt tình của sự đón tiếp/ chia tay khách - Trình độ chuyên môn của nhân viên bán chương trình du lịch - Sự thành thạo về kỹ năng bán hàng của nhân viên - Kỹ năng thuyết phục khách hàng của nhân viên - Trình độ ngoại ngữ của hướng dẫn viên - Kỹ năng giao tiếp của hướng dẫn viên - Trình độ chuyên môn và xã hội của hướng dẫn viên - Mức độ nhanh chóng, chính xác khi xử lý các tình huống xảy ra
An toàn	<ul style="list-style-type: none"> - Trật tự an ninh xã hội - Mức độ an toàn tại các điểm tham quan - Mức độ an toàn tại các cơ sở kinh doanh du lịch khác như lưu trú, nhà hàng.
Vệ sinh	<ul style="list-style-type: none"> - Mức độ sạch sẽ của các phương tiện vận chuyển - Mức độ sạch sẽ tại các điểm tham quan - Mức độ sạch sẽ tại các doanh nghiệp lữ hành - Mức độ sạch sẽ của nhân viên - Mức độ sạch sẽ của hướng dẫn viên - Vệ sinh thực phẩm

- Xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng phục vụ

Để xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng phục vụ cần phân tích chất lượng phục vụ trên hai phương diện là phương thức và nhân viên phục vụ. Mỗi một phương diện có những nội dung riêng biệt để từ đó xây dựng các tiêu chuẩn cụ thể.

- Xây dựng đội ngũ của doanh nghiệp nhằm thực hiện các tiêu chuẩn về chất lượng phục vụ

Công việc đây khó khăn và lâu dài này được tiến hành qua sáu bước:

Bước 1: Thiết kế các vị trí làm việc.

Bước 2: Xây dựng những tiêu chuẩn chất lượng phục vụ cho các vị trí. Đây là công việc thiết kế đòi hỏi sự vận dụng linh hoạt những nội dung cơ bản của chất lượng phục vụ vào những công việc, vị trí cụ thể.

Bước 3: Lựa chọn đội ngũ nhân viên thích ứng.

Bước 4: Đào tạo và huấn luyện đội ngũ.

Bước 5: Xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực thực hiện mục tiêu về chất lượng phục vụ.

Bước 6: Tạo ra bầu không khí thân thiện, hỗ trợ lẫn nhau trong doanh nghiệp .

- Hệ thống kiểm tra thường xuyên

Khi đã xây dựng được chất lượng phục vụ trong doanh nghiệp thì vấn đề chủ yếu là làm thế nào để duy trì và hoàn thiện nó. Một hệ thống kiểm tra liên tục là phương pháp có hiệu quả nhất. Thông qua hệ thống kiểm tra, các nhà quản lý có thể biết được thực trạng và những thay đổi trong tương lai của chất lượng phục vụ trong doanh nghiệp. Thông thường, người ta sử dụng 3 hệ thống kiểm tra trong doanh nghiệp.

Hệ thống đo lường dịch vụ. Các tiêu chuẩn đo lường chất lượng dịch vụ được thể hiện thông qua những chỉ tiêu tương đối cụ thể và hệ thống cho điểm tương ứng đánh giá việc thực hiện các dịch vụ.

Hệ thống tiếp nhận và xử lý thông tin từ phía khách du lịch.

Hệ thống tiếp nhận báo cáo và ý kiến của nhân viên. Đảm bảo an toàn bộ đội ngũ nhân viên cùng sát cánh thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp.

- Tạo dựng bầu không khí tích cực để giải quyết các vấn đề của doanh nghiệp

Hiệu quả của công việc này phụ thuộc rất lớn vào kết quả các giai đoạn trước đây, cũng như tạo ra một bầu không khí dân chủ tích cực trong doanh nghiệp.

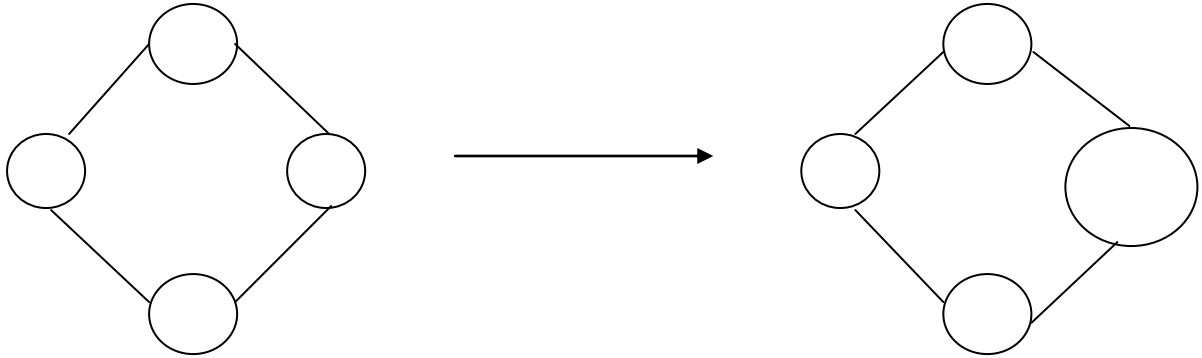
Có thể nói chất lượng phục vụ là mối quan tâm hàng đầu của nhiều công ty lữ hành. Mặc dù nó không phải là những đề xuất chiến lược, nhưng với sự cụ thể, chi tiết, nó là cơ sở đảm bảo việc thực hiện thành công các mục tiêu của công ty. Chất lượng phục vụ không thể có được ngay lập tức, nó đòi hỏi thời gian, chi phí v.v... Có thể khẳng định không có chất lượng phục vụ tốt thì không có các sản phẩm lữ hành với chất lượng hoàn chỉnh.

3.2.3. Quản lý chất lượng phục vụ theo chức năng quản lý

Nội dung của công tác quản lý chất lượng sản phẩm ngày càng phong phú và đa dạng, trải qua nhiều giai đoạn phát triển khác nhau. Ở thời kỳ đầu tiên, nó chỉ dừng lại ở việc kiểm tra chất lượng sản phẩm (KCS) nhằm loại bỏ các sản phẩm hỏng, sản xuất xấu... Nhưng, điều này không làm thay đổi bao nhiêu sự hình thành chất lượng sản phẩm. Đặc biệt là sản phẩm dịch vụ. Tiến đến một bước cao hơn, đó là quá trình kiểm soát chất lượng (Quality Control) từ khâu đầu tiên cho đến khâu kiểm tra cuối cùng nhằm mục đích đem lại sự thoả mãn cho khách hàng. Và hiện nay, quản lý chất lượng đã đạt đến mức phát triển cao

của nó với nội dung “đảm bảo và tiếp tục cải tiến chất lượng sản phẩm” (Quality Assurance và improvement) nhằm làm cho khách hàng hoàn toàn tin tưởng khi mua và hài lòng khi sử dụng. Để thực hiện được mục đích đó trong kinh doanh lâu hành, cần thiết phải áp dụng phương pháp quản lý theo quá trình (Management by Process – MBP) bởi vì cả người mua và bán đều không thể kiểm tra được chất lượng dịch vụ trước khi quá trình cung cấp diễn ra.

Quản lý quá trình diễn ra liên tục bao gồm 4 giai đoạn sau: tương ứng với bánh xe DEMING hay chu trình PDCA do giáo sư người Mỹ V.E.Deming đưa ra:



Chu trình PDCA ban đầu

Chu trình PDCA cải tiến

Sơ đồ 4.3: Bánh xe chất lượng DEMING

Trong đó:

P (Plan): Kế hoạch, thiết kế.

D (Do): Thực hiện.

C (Check): Kiểm tra

A (Action): Hành động khắc phục và phòng ngừa.

Sau đây, ta sẽ xem xét từng giai đoạn cụ thể:

Giai đoạn 1: Lập kế hoạch, chất lượng nội dung cụ thể là:

- Nghiên cứu thị trường.
- Đề ra các mục tiêu và chính sách về chất lượng
- Xây dựng và hoàn thiện các tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm
- Thiết kế và xây dựng chương trình hoàn chỉnh.

Giai đoạn 2: Đánh giá mức độ thực hiện nội dung cụ thể là:

- Xác định các yếu tố cấu thành giá của chất lượng
- Xây dựng và đánh giá đội ngũ nhân viên qua các khâu và các mặt: tuyển chọn, đào tạo, huấn luyện, tinh thần làm việc tập thể.

Giai đoạn 3: Tiến hành kiểm tra, kiểm soát quá trình, nội dung cụ thể là:

- Xây dựng hệ thống kiểm tra thường xuyên
- Phát hiện những sai sót bằng các công cụ thống kê. Ví dụ: Phiếu kiểm tra, biểu đồ phân tán, biểu đồ Pareto...

Giai đoạn 4: Hành động khắc phục và phòng ngừa, nội dung cụ thể là:

- Xem xét và giải quyết khiếu nại của khách hàng
- Điều chỉnh lại kế hoạch, thiết kế lại chương trình nhằm giảm bớt những nội dung sai về chất lượng.

Như vậy, chất lượng chương trình du lịch bao gồm mức độ phù hợp của những đặc điểm được thiết kế của chương trình với chức năng và phương thức sử dụng của nó, là mức độ phù hợp giữa mong đợi của khách hàng mục tiêu với sự cảm nhận được khi tiêu dùng tour.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 5

1. Hãy trình bày khái niệm về chất lượng dịch vụ và chất lượng chương trình du lịch.
2. Phân tích sự tác động của các nhân tố tới chất lượng chương trình du lịch
3. Từ những sự hiểu biết về chất lượng dịch vụ đã học trước đây, hãy phân tích về sự mong đợi và cảm nhận của khách. Phân tích các yếu tố tác động đến chúng.
4. Để đánh giá chất lượng chương trình du lịch người ta dựa vào những tiêu chí gì?
5. Các giải pháp để duy trì và nâng cao chất lượng chương trình du lịch? Hãy phân tích.

Chương 6: LẬP KẾ HOẠCH TRONG DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH

Giới thiệu

* Mục tiêu:

- Về kiến thức:

- + Trình bày được khái niệm lập kế hoạch
- + Biết cách phân loại các kế hoạch
- + Phân tích được quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp lữ hành
- + Phân tích được SWOT
- + Phân tích được các yếu tố ảnh hưởng đến lập kế hoạch

- Về kỹ năng:

- + Hình thành các kỹ năng lập kế hoạch trong doanh nghiệp lữ hành.

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- + Có phẩm chất đạo đức tốt.
- + Có khả năng tư duy độc lập.
- + Có óc sáng tạo và chủ động trong công việc.

* Nội dung chính

- Khái quát về lập kế hoạch
- Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp lữ hành

1. Khái quát về lập kế hoạch

Lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh nói chung và quản trị kinh doanh lữ hành nói riêng là xuất phát điểm của mọi quá trình quản trị, bởi lẽ nó gắn liền với việc lựa chọn mục tiêu và chương trình hành động trong tương lai của doanh nghiệp. Lập kế hoạch cũng là chức năng cơ bản của tất cả các nhà quản trị ở mọi cấp trong doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp lữ hành nói riêng, vì dựa vào nó mà các nhà quản trị mới xác định được các chức năng còn lại khác nhằm bảo đảm đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

1.1. Khái niệm

Lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh lữ hành là quá trình xác định những mục tiêu của kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành và phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó.

Như vậy, lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh lữ hành có liên quan tới mục tiêu phải cần đạt được cái gì, cũng như phương tiện đạt được cái đó như thế nào. Nó bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó, và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

Lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh lữ hành có thể là chính thức hoặc phi chính thức. Tất cả các nhà quản trị doanh nghiệp lữ hành đều lập kế hoạch. Nhưng trong lập kế hoạch phi chính thức, mọi thứ không được viết ra, không có hoặc ít có sự chia sẻ những mục tiêu với những mục tiêu với những người khác trong doanh nghiệp lữ hành. Điều này thường thấy trong các doanh nghiệp lữ hành nhỏ, ở đó, người chủ doanh nghiệp (cũng đồng thời là nhà quản trị) biết là họ muốn đi tới đâu và nên đi như thế nào.

Việc lập kế hoạch của họ thường là chung chung và thiếu tính liên tục. Tất nhiên, lập kế hoạch phi chính thức cũng thấy ở những doanh nghiệp cỡ hành lớn và đôi khi một số doanh nghiệp cỡ hành nhỏ cũng có những kế hoạch rất phức tạp. Phần dưới đây chỉ đề cập tới lập kế hoạch chính thức trong quản trị kinh doanh cỡ hành theo tinh thần của định nghĩa đã nêu ở trên .

1.2. Phân loại

Các kế hoạch được phân ra những loại khác nhau tùy vào các tiêu thức phân loại khác nhau.

1.2.1. Theo phạm vi hoạt động

Các kế hoạch được chia ra thành kế hoạch chiến lược (kế hoạch ở cấp độ toàn bộ doanh nghiệp, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp và vị trí của doanh nghiệp đối với môi trường kinh doanh cỡ hành) và kế hoạch tác nghiệp (kế hoạch trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã được đặt ra trong kế hoạch chiến lược; đưa ra những chiến thuật hay những bước cụ thể mà doanh nghiệp sẽ tiến hành để thực hiện kế hoạch chiến lược).

Những kế hoạch tác nghiệp đôi khi còn được gọi là những kế hoạch hành động vì chúng đề ra những hành động cụ thể cho những con người cụ thể thực hiện, tương ứng với những ngân sách và khoảng thời gian xác định. Kế hoạch tác nghiệp có hai loại là kế hoạch sử dụng một lần (những kế hoạch cho những hoạt động không lặp lại như kế hoạch tiến độ, kế hoạch ngân sách cho một hoạt động cụ thể) và kế hoạch hiện hành (kế hoạch cho những hoạt động được lặp đi lặp lại trong doanh nghiệp cỡ hành bao gồm chính sách, thủ tục và quy tắc).

1.2.2. Theo thời gian

Các kế hoạch được phân ra thành kế hoạch dài hạn (kế hoạch kéo dài từ 5 năm trở lên), trung hạn (kế hoạch cho khoảng thời gian từ 1 đến 5 năm) và ngắn hạn (kế hoạch cho khoảng thời gian dưới một năm).

1.2.3. Theo mức độ cụ thể

Gồm có kế hoạch cụ thể (kế hoạch với những mục tiêu đã được xác định rất rõ ràng) và kế hoạch định hướng (kế hoạch có tính linh hoạt đưa ra những hướng chỉ đạo chung).

Việc phân loại các kế hoạch trong quản trị kinh doanh nói chung và quản trị kinh doanh cỡ hành nói riêng theo các tiêu thức trên đây chỉ mang tính chất tương đối. Các kế hoạch có quan hệ qua lại với nhau. Chẳng hạn, kế hoạch chiến lược có thể bao gồm cả kế hoạch dài hạn và ngắn hạn, tuy vậy, kế hoạch chiến lược nhấn mạnh bức tranh tổng thể và dài hạn hơn, trong khi kế hoạch tác nghiệp phần lớn là những kế hoạch ngắn hạn.

1.3. Vai trò của việc lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh cỡ hành

Tại sao các nhà quản trị lại phải lập kế hoạch? Bởi lập kế hoạch cho biết phương hướng hoạt động, làm giảm sự tác động của những thay đổi, tránh được sự lãng phí và dư thừa, và thiết lập nên những tiêu chuẩn tiện cho công tác kiểm tra.

- Kế hoạch là công cụ đặc lực trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong một doanh nghiệp lữ hành. Lập kế hoạch cho biết hướng đi của doanh nghiệp lữ hành. Khi tất cả những người có liên quan biết được doanh nghiệp sẽ đi đâu và họ sẽ phải đóng góp gì để đạt được mục tiêu đó, thì đương nhiên, họ sẽ phối hợp, hợp tác với nhau và làm việc một cách có tổ chức. Thiếu kế hoạch, quỹ đạo đi tới mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành sẽ là không hiệu quả.

- Lập kế hoạch có tác dụng là giảm tính bất ổn định của doanh nghiệp. Lập kế hoạch buộc những nhà quản trị phải nhìn về phía trước, dự đoán những thay đổi trong nội bộ doanh nghiệp lữ hành cũng như ngoài môi trường, cân nhắc ảnh hưởng của chúng và đưa ra những phản ứng đối phó thích hợp.

- Lập kế hoạch giảm được sự chông chéo và những hoạt động lãng phí. Hiển nhiên là khi mục tiêu và những phương tiện đã rõ ràng thì những yếu tố phi hiệu suất cũng được bộc lộ.

- Cuối cùng lập kế hoạch thiết lập nên những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra. Không có kế hoạch thì cũng không có cả kiểm tra.

Như vậy, lập kế hoạch là xuất phát điểm của mọi quá trình quản trị. Bất kể cấp quản trị là cao hay thấp, việc lập ra được những kế hoạch có hiệu quả là chiếc chìa khoá cho việc thực hiện một cách hiệu quả những mục tiêu đã đề ra của doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp lữ hành nói riêng.

2. Quy trình xây dựng kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp lữ hành

2.1. Đánh giá thực trạng của doanh nghiệp lữ hành

Phân tích đánh giá thực trạng của doanh nghiệp lữ hành cần đạt được những yêu cầu dưới đây:

- Đánh giá được điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp
- Xác định được vị trí của doanh nghiệp trên thị trường
- So sánh mặt mạnh và mặt yếu của doanh nghiệp đối với đối thủ cạnh tranh.

Để đánh giá khách quan về thực trạng kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành cần phải phân tích trên các lĩnh vực hoạt động chủ yếu sau:

- Về hoạt động marketing
 - + Về chính sách sản phẩm: Cần phân tích và đánh giá về chất lượng và cơ cấu sản phẩm của doanh nghiệp lữ hành đã đáp ứng nhu cầu của khách; sự phát triển của sản phẩm mới; khả năng quản lý chất lượng sản phẩm, dịch vụ lữ hành.
 - + Về chính sách giá cả: Mức độ phù hợp của mức giá với nhu cầu của khách; chủng loại dịch vụ, cơ cấu dịch vụ trong chương trình. So sánh mức giá của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh, chính sách giá đối với đối tác, thành viên trong kênh phân phối, so sánh mối quan hệ giữa giá cả và chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp với đối thủ cạnh tranh.

+ Về chính sách phân phối: Đánh giá tính hợp lý, hiệu quả của kênh phân phối về loại kênh, chi phí quản lý kênh, phương pháp quản lý. Đánh giá các thành viên trong kênh phân phối, các chính sách đối với các thành viên trong kênh phân phối. Đánh giá hiệu quả quy trình tuyển chọn các thành viên trong kênh phân phối.

+ Chính sách xúc tiến hỗn hợp: Đánh giá hiệu quả hoạt động quảng cáo: phương tiện quảng cáo, nội dung, ngân sách, chiến dịch quảng cáo. Hoạt động xúc tiến bán, quản trị bán, quan hệ công chúng, v.v...

- Về tài chính: Đánh giá dựa vào các chỉ tiêu nh khả năng huy động vốn và các nguồn tài trợ, tốc độ hoàn trả vốn đầu tư, doanh thu, lợi nhuận, mối quan hệ giữa hiệu quả đầu tư và thị phần của doanh nghiệp. Các khoản nợ, khả năng thanh toán. Đánh giá hiệu quả kế hoạch tài chính của doanh nghiệp. Đánh giá đầy đủ điểm mạnh, điểm yếu và khả năng phát triển của doanh nghiệp và so với đối thủ cạnh tranh.

- Về nhân lực: Đánh giá nguồn nhân lực của doanh nghiệp như cơ cấu, độ tuổi, giới tính, trình độ chuyên môn, năng suất lao động. Đánh giá đúng khả năng của đội ngũ quản trị các cấp, đánh giá hiệu quả thực hiện hoạt động quản trị nhân lực theo các nội dung nh phân tích công việc, lập kế hoạch, tuyển mộ và tuyển chọn, bố trí và sắp xếp nhân lực, đánh giá thực hiện công việc, tạo động lực cho nguồn nhân lực, v.v...

2.2. Phân tích ảnh hưởng của môi trường kinh doanh bên ngoài

2.2.1. Các yếu tố thể chế chính trị, luật pháp.

Đây là yếu tố có tầm ảnh hưởng tới tất cả các ngành kinh doanh trên một lãnh thổ, các yếu tố thể chế, luật pháp có thể uy hiếp đến khả năng tồn tại và phát triển của bất cứ ngành nào. Khi kinh doanh trên một đơn vị hành chính, các doanh nghiệp sẽ phải bắt buộc tuân theo các yếu tố thể chế luật pháp tại khu vực đó. Một trong những điều kiện quan trọng để thúc đẩy phát triển kinh doanh lành hành đòi hỏi sự đồng bộ về thể chế chính trị, luật pháp dưới các góc độ:

- Sự bình ổn: Chúng ta sẽ xem xét sự bình ổn trong các yếu tố xung đột chính trị, ngoại giao của thể chế luật pháp. Thể chế nào có sự bình ổn cao sẽ có thể tạo điều kiện tốt cho việc hoạt động kinh doanh và ngược lại các thể chế không ổn định, xảy ra xung đột sẽ tác động xấu tới hoạt động kinh doanh trên lãnh thổ của nó. Yếu tố an toàn khi đi du lịch. Bản chất tiêu dùng du lịch đã tiềm ẩn những vấn đề bất thường phát sinh và yếu tố rủi ro.

- Chính sách thuế: Chính sách thuế xuất khẩu, nhập khẩu, các thuế tiêu thụ, thuế thu nhập, v.v., sẽ ảnh hưởng tới doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp.

- Các đạo luật liên quan: Luật đầu tư, luật doanh nghiệp, luật lao động, luật chống độc quyền, chống bán phá giá, luật du lịch.v.v..

- Chính sách: Các chính sách của nhà nước sẽ có ảnh hưởng tới doanh nghiệp, nó có thể tạo ra lợi nhuận hoặc thách thức với doanh nghiệp. Như các chính sách thương mại, chính sách phát triển ngành, phát triển kinh tế, thuế, các chính sách điều tiết cạnh tranh, bảo vệ người tiêu dùng, v.v.. Các chính sách ưu tiên đối với doanh nghiệp doanh nghiệp đầu tư khai thác các giá trị văn hoá, tự nhiên, bảo vệ môi trường du lịch.

2.2.2. Các yếu tố kinh tế

Các doanh nghiệp lành hành cần chú ý đến các yếu tố kinh tế cả trong ngắn hạn, dài hạn và sự can thiệp của chính phủ tới nền kinh tế. Các yếu tố kinh tế có tác động rất lớn đến đến kinh doanh lành hành. Yếu tố kinh tế trực tiếp ảnh hưởng

đến kinh doanh lữ hành là tốc độ tăng trưởng kinh tế, sự thay đổi thu nhập dân cư tác động đến nhu cầu du lịch, sự thu hút đầu tư, chính sách ưu tiên phát triển du lịch. Thông thường các doanh nghiệp lữ hành sẽ dựa trên yếu tố kinh tế để quyết định đầu tư vào các ngành nghề kinh doanh du lịch, lữ hành.

- Tình trạng của nền kinh tế: Bất cứ nền kinh tế nào cũng có chu kỳ, trong mỗi giai đoạn nhất định của chu kỳ nền kinh tế, doanh nghiệp sẽ có những quyết định phù hợp cho riêng mình.

- Các yếu tố tác động đến nền kinh tế: Lãi suất, lạm phát, v.v...

- Các chính sách kinh tế của chính phủ: Luật tiền lương cơ bản, các chiến lược phát triển kinh tế của chính phủ, các chính sách ưu đãi cho các ngành: Giảm thuế, trợ cấp...

- Triển vọng kinh tế trong tương lai: Tốc độ tăng trưởng, mức gia tăng GDP, tỉ suất GDP trên vốn đầu tư, v.v...

2.2.3. Các yếu tố văn hóa xã hội

Mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ đều có những giá trị văn hóa và các yếu tố xã hội đặc trưng, và những yếu tố này là đặc điểm của người tiêu dùng tại các khu vực đó. Các vấn đề về phong tục tập quán, lối sống, trình độ dân trí, tôn giáo, tín ngưỡng v.v.. quyết định nội dung, chất lượng chương trình du lịch thể hiện thông qua các hoạt động có thể tham gia, cơ cấu và chủng loại dịch vụ trong chương trình.

Những giá trị văn hóa là những giá trị làm lên một xã hội, có thể vun đắp cho xã hội đó tồn tại và phát triển. Chính vì thế các yếu tố văn hóa thông thường được bảo vệ hết sức quy mô và chặt chẽ, đặc biệt là các văn hóa tinh thần. Tuy vậy chúng ta cũng không thể phủ nhận những giao thoa văn hóa của các nền văn hóa khác vào các quốc gia. Sự giao thoa này sẽ thay đổi tâm lý tiêu dùng, lối sống, và tạo ra triển vọng phát triển với các ngành. Ngay tại Việt Nam chúng ta có thể nhận ra ngay sự giao thoa của các nền văn hóa đặc biệt thời gian gần đây là văn hóa Hàn Quốc, văn hoá Mỹ.

Bên cạnh văn hóa, các đặc điểm về xã hội cũng khiến các doanh nghiệp quan tâm khi nghiên cứu thị trường, những yếu tố xã hội sẽ chia cộng đồng thành các nhóm khách hàng, mỗi nhóm có những đặc điểm, tâm lý, thu nhập ... khác nhau như: Tuổi thọ trung bình, tình trạng sức khỏe, chế độ dinh dưỡng, ăn uống; thu nhập trung bình, phân phối thu nhập; lối sống, học thức, các quan điểm về thẩm mỹ, tâm lý sống; điều kiện sống.v.v.

Ở Đức trong giai đoạn hiện nay có rất nhiều người có thu nhập cao, điều kiện sống tốt, có khả năng trình độ và làm tại những vị trí ổn định của xã hội nhưng họ thích sống độc thân, không muốn phải có trách nhiệm về gia đình, công việc sinh con đẻ cái... Những yếu tố này đã khiến các doanh nghiệp của Đức nảy sinh các dịch vụ, các câu lạc bộ, các hàng hóa cho ngư ời độc thân.

Việc phát triển du lịch đòi hỏi phải tạo ra một môi trường văn hoá phục vụ du lịch chuyên nghiệp và hội nhập nhưng vẫn đảm bảo giá trị văn hoá truyền thống, khác biệt của mỗi doanh nghiệp kinh doanh lữ hành.

2.2.4. *Yếu tố công nghệ*

Cả thế giới vẫn đang trong cuộc cách mạng của công nghệ, hàng loạt các công nghệ mới được ra đời và được tích hợp vào các sản phẩm, dịch vụ. Nếu cách đây 30 năm máy vi tính chỉ là một công cụ dùng để tính toán thì ngày nay nó đã có đủ chức năng thay thế một con người làm việc hoàn toàn độc lập.

Trước đây chúng ta sử dụng các máy ảnh chụp bằng phim thì hiện nay việc sản xuất phim cho máy ảnh giảm mạnh. Đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin, công nghệ truyền thông hiện đại. Yếu tố công nghệ đã khắc phục hầu hết các trở ngại về không gian, không gian, ngôn ngữ, hạn chế rủi ro để giúp các doanh nghiệp kinh doanh dễ dàng có đầy đủ thông tin, xử lý được thông tin và có được quyết định kinh doanh kịp thời nhất, hiệu quả nhất.

Yếu tố công nghệ được hầu hết các nước quan tâm đầu tư nghiên cứu phát triển. Trong thập niên 60-70 của thế kỷ trước. Nhật Bản đã khiến các nước trên thế giới phải thần phục với bước nhảy vọt về kinh tế trong đó chủ yếu là nhân tố con người và công nghệ mới. Việc kết hợp giữa các doanh nghiệp và chính phủ nhằm nghiên cứu đưa ra các công nghệ mới, vật liệu mới... sẽ có tác dụng tích cực đến nền kinh tế. Tốc độ, chu kỳ của công nghệ, tỷ lệ công nghệ lạc hậu: Một bộ máy tính mới mới mua chỉ sau nửa năm đã trở nên lạc hậu với công nghệ và các phần mềm ứng dụng. Điện thoại di động hiện nay tích hợp các tính năng kỹ thuật giúp mỗi người có thể sử dụng nó như một văn phòng hiện đại, di động. Ảnh hưởng của công nghệ thông tin, internet đến hoạt động kinh doanh.

Ngoài các yếu tố cơ bản trên, hiện nay khi nghiên cứu thị trường, các doanh nghiệp phải đưa yếu tố toàn cầu hóa trở thành một yếu tố vĩ mô tác động đến ngành.

2.2.5. *Yếu tố hội nhập*

Không ai phủ nhận toàn cầu hóa đang là xu thế, và xu thế này không tạo cơ hội cho các doanh nghiệp, các quốc gia trong việc phát triển sản xuất, kinh doanh đặc biệt là kinh doanh du lịch.

- Toàn cầu hóa tạo ra các sức ép cạnh tranh, các đối thủ đến từ mọi khu vực. Quá trình hội nhập sẽ khiến các doanh nghiệp phải điều chỉnh phù hợp với các lợi thế so sánh, phân công lao động của khu vực và của thế giới

- Điều quan trọng là khi hội nhập, các rào cản về thương mại sẽ dần dần được gỡ bỏ, các doanh nghiệp có cơ hội buôn bán với các đối tác ở cách xa khu vực địa lý, khách hàng của các doanh nghiệp lúc này không chỉ là thị trường nội địa nơi doanh nghiệp đang kinh doanh mà còn các khách hàng đến từ khắp nơi.

2.2.6. *Môi trường cạnh tranh trực tiếp*

Môi trường cạnh tranh (còn gọi là môi trường hoạt động, môi trường trực tiếp v.v...) chứa đựng những yếu tố có tác động tương đối trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp. Môi trường này bao gồm 3 thành phần chủ yếu là khách hàng, các nhà cung cấp, các đối thủ cạnh tranh v.v... Để nghiên cứu tác động, ảnh hưởng của môi trường đến doanh nghiệp, Michael Porter (Giáo sư trường Đại học Harvard, Mỹ) đã đưa ra 5 thế lực cơ bản trong môi trường cạnh tranh trực tiếp của doanh nghiệp.

- Sự thâm nhập thị trường của các doanh nghiệp mới. Các doanh nghiệp mới thâm nhập vào thị trường sẽ trở thành đối thủ cạnh tranh của các doanh nghiệp đang hoạt động. Sự cạnh tranh diễn ra trên hầu hết các lĩnh vực từ phân chia thị trường tới các nguồn cung cấp, các hoạt động khuyến mại v.v..

- Thế lực (sức ép) của các nhà cung cấp. Các nhà cung cấp có thể tác động tới tương lai và lợi nhuận của doanh nghiệp nói riêng và cả ngành công nghiệp nói chung. Họ có thể tăng giá bán hoặc hạ thấp chất lượng để đạt được lợi nhuận cao hơn.

- Thế lực (sức ép) của người mua (khách du lịch, hệ thống phân phối, bán sản phẩm...). Người mua có thể sử dụng những biện pháp như ép giá (hạ giá) giảm khối lượng mua, hoặc đòi hỏi chất lượng cao hơn.

- Cường độ cạnh tranh giữa các đối thủ. Mức độ cạnh tranh giữa các đối thủ trong một số ngành công nghiệp (bao gồm cả lữ hành du lịch) ngày càng tăng, thể hiện ở những cuộc chiến tranh về giá, các chiến dịch khuyến mại, các sản phẩm mới liên tục được tung ra v.v...

- Khả năng của các sản phẩm thay thế

Các sản phẩm có khả năng thay thế sản phẩm của các doanh nghiệp sẽ làm ảnh hưởng tới mức giá, thị trường của các sản phẩm hiện có. Để chống lại các sản phẩm thay thế các doanh nghiệp thường lựa chọn các phương án như đa dạng hoá sản phẩm hoặc tạo ra những cản trở đối với khách hàng (người mua) khi thay đổi các nhà cung cấp. Sản phẩm du lịch mang những nét độc đáo riêng và hiện nay sản phẩm thay thế còn rất hạn chế. Tuy vậy nếu xét theo quan điểm của một vùng, một tuyến hoặc một loại hình du lịch thì khả năng thay thế cũng có thể không phải là nhỏ.

2.3. Phân tích SWOT

SWOT là tập hợp viết tắt của những chữ cái đầu tiên của các từ tiếng Anh:

Strengths (Điểm mạnh)

Weaknesses (Điểm yếu)

Opportunities (Cơ hội)

Threats (Nguy cơ)

Đây là công cụ rất hữu ích giúp chúng ta tìm hiểu vấn đề hoặc đưa ra quyết định trong việc tổ chức, quản lý cũng như trong kinh doanh. Việc vận dụng SWOT trong xây dựng kế hoạch kinh doanh, hoạch định chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, khảo sát thị trường, phát triển sản phẩm và cả trong các báo chí nghiên cứu ... đang ngày càng được nhiều doanh nghiệp lựa chọn.

Phân tích SWOT cung cấp những thông tin hữu ích cho việc kết nối các nguồn lực và khả năng của công ty với môi trường cạnh tranh mà công ty đó hoạt động. Đây là công cụ trong việc hình thành và lựa chọn chiến lược SWOT (còn gọi là ma trận SWOT) là phương pháp phân tích các điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội và rủi ro.

Ma trận SWOT được sử dụng để hình thành các phương án chiến lược theo các bước sau:

* *Bước 1: Tổng hợp kết quả phân tích môi trường kinh doanh – Cơ hội và nguy cơ*

Sau khi phân tích tất cả những yếu tố thuộc môi trường nền kinh tế (yếu tố kinh tế, yếu tố chính trị và luật pháp, yếu tố công nghệ, yếu tố văn hóa xã hội và các yếu tố tự nhiên tác động tới doanh nghiệp).

TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG KINH DOANH BÊN NGOÀI DOANH NGHIỆP

Các yếu tố môi trường kinh doanh bên ngoài	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với doanh nghiệp	Tính chất tác động	Điểm đánh giá	Bình luận
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường kinh doanh quốc tế, quốc gia và môi trường ngành	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Không quan trọng = 0	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Không quan trọng = 0	Thuận lợi (+) Không thuận lợi (-)	Cột (2)x(3) và lấy dấu ở cột (4)	Đề xuất (nếu có) nhằm tận dụng cơ hội, hạn chế tác động của nguy cơ

Bảng 6.1: Bảng tổng hợp môi trường kinh doanh

Tổ chức đánh giá môi trường bên ngoài là đánh giá và xếp hạng các cơ hội và thách thức.

- Cơ hội và xếp hạng cơ hội

Sau khi phân tích các yếu tố môi trường vĩ mô và môi trường ngành, chúng ta cần đưa ra một bức tranh tổng thể về các cơ hội đối với doanh nghiệp. Các bước được tiến hành như sau:

Bước 1: Liệt kê các cơ hội đối với doanh nghiệp

Bước 2: Lập bảng đánh giá tác động của các cơ hội đối với doanh nghiệp

Các cơ hội chính	Mức độ quan trọng	Tác động đối với doanh nghiệp	Điểm số
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là cơ hội chính đối với doanh nghiệp	Phân loại mức độ quan trọng của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp: 3 = Mức cao 2 = Mức trung bình 1 = Mức thấp	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp : 3 = Nhiều 2 = Trung bình 1 = Ít	Nhân trị số cột 2 với cột 3

Bảng 6.2 Đánh giá tác động của cơ hội đối với doanh nghiệp

Căn cứ vào bảng đánh giá tác động của các cơ hội đối với doanh nghiệp, chúng ta có thể đưa ra một danh sách xếp hạng các cơ hội theo thứ tự ưu tiên. Các doanh nghiệp cần tranh thủ các cơ hội có mức ưu tiên cao, các cơ hội ở mức ưu

tiên trung bình và thấp thì chỉ tận dụng khi có đủ nguồn lực. Các thứ tự ưu tiên này được sử dụng làm dữ liệu điền vào ma trận phân tích SWOT.

- Thách thức và xếp hạng thách thức

Việc đánh giá và xếp hạng các thách thức được tiến hành như sau:

Bước 1: Liệt kê các thách thức đối với doanh nghiệp

Bước 2: Lập bảng đánh giá tác động của các thách thức đối với doanh nghiệp

Các thách thức chính	Mức độ quan trọng	Tác động đối với doanh nghiệp	Điểm số
(1)	(2)	(3)	(4)
Liệt kê các yếu tố môi trường bên ngoài là thách thức chính đối với doanh nghiệp	Phân loại mức độ quan trọng của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp: 3 = Mức cao 2 = Mức trung bình 1 = Mức thấp	Phân loại mức độ tác động của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp: 3 = Nhiều 2 = Trung bình 1 = Ít	Nhân trị số cột 2 với cột 3

Bảng 6.3 Đánh giá tác động của thách thức đối với doanh nghiệp

Căn cứ vào bảng đánh giá tác động của các cơ hội đối với doanh nghiệp, chúng ta có thể đưa ra một danh sách xếp hạng các thách thức theo thứ tự ưu tiên. Các thách thức ở mức ưu tiên cao thường do lãnh đạo tối cao xử lý. Đối với các thách thức ở mức độ ưu tiên thấp hơn thì càng có nhiều thời gian để bàn bạc và có hướng giải quyết dần dần.

* *Bước 2: Tổng hợp các kết quả phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp*

- Thế mạnh và điểm yếu

Phân tích môi trường nội bộ doanh nghiệp nhằm phát hiện những điểm mạnh, điểm yếu của doanh nghiệp để xây dựng hệ thống mục tiêu và các chiến lược thích hợp nhằm tận dụng tối đa các điểm mạnh và có thể biến thành những khả năng đặc biệt, mặt khác hạn chế được những điểm yếu. Trong một số trường hợp, điểm yếu có thể chính là điểm mạnh nếu xét từ góc độ khác.

TỔNG HỢP KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG NỘI BỘ DOANH NGHIỆP

Các yếu tố môi trường nội bộ doanh nghiệp	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với ngành	Mức độ quan trọng của yếu tố đối với doanh nghiệp	Tính chất tác động	Điểm đánh giá	Bình luận
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Liệt kê các yếu tố thuộc môi trường nội bộ doanh nghiệp	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Không quan trọng = 0	Rất quan trọng = 3 Quan trọng = 2 Ít quan trọng = 1 Không quan trọng = 0	Thuận lợi (+) Không thuận lợi (-)	Cột (2)x(3) và lấy dấu ở cột (4)	Đề xuất (nếu có) nhằm tận dụng điểm mạnh, khắc phục điểm yếu

Bảng 6.4: Bảng tổng hợp môi trường nội bộ doanh nghiệp

* *Bước 3: Tổng hợp kết quả và hình thành ma trận SWOT – Thế mạnh và điểm yếu – Cơ hội và nguy cơ*

Một doanh nghiệp không nhất thiết theo đuổi các cơ hội tốt nhất mà có thể thay vào đó là tạo dựng khả năng phát triển lợi thế cạnh tranh bằng cách tìm hiểu mức độ phù hợp giữa các điểm mạnh và cơ hội sắp đến. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp có thể khắc phục điểm yếu của mình để giành được những cơ hội hấp dẫn. Để phát triển chiến lược dựa trên bản phân tích SWOT, chúng ta phải tổng hợp kết quả đánh giá cơ hội, nguy cơ, điểm mạnh và điểm yếu có thể kết hợp các yếu tố này thành các nhóm phương án chiến lược cho DN.

Nhóm phương án chiến lược được hình thành:

- Chiến lược S-O nhằm tận dụng thế mạnh của doanh nghiệp để khai thác các cơ hội trong môi trường kinh doanh bên ngoài.
- Chiến lược W-O nhằm tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong doanh nghiệp.
- Chiến lược S-T nhằm tận dụng điểm mạnh bên trong doanh nghiệp nhằm giảm bớt tác động của nguy cơ bên ngoài
- Chiến lược W-T là những kết hợp chiến lược mang tính “phòng thủ”, cố gắng khắc phục điểm yếu và giảm tác động (hoặc tránh) nguy cơ bên ngoài.

MA TRẬN SWOT

Môi trường nội bộ doanh nghiệp	<u>Các điểm mạnh (S)</u> Liệt kê những điểm mạnh quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ doanh nghiệp	<u>Các điểm yếu (W)</u> Liệt kê những điểm yếu quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường nội bộ doanh nghiệp
Môi trường bên ngoài doanh nghiệp	<u>Các cơ hội (O)</u> Liệt kê những cơ hội quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp	<u>Các kết hợp chiến lược WO</u> Tận dụng các cơ hội bên ngoài để khắc phục điểm yếu bên trong doanh nghiệp
<u>Các thách thức (T)</u> Liệt kê những thách thức quan trọng nhất từ bảng tổng hợp môi trường kinh doanh bên ngoài doanh nghiệp	<u>Các kết hợp chiến lược ST</u> Tận dụng điểm mạnh bên trong doanh nghiệp nhằm giảm bớt tác động của nguy cơ bên ngoài	<u>Các kết hợp chiến lược WT</u> Là những kết hợp chiến lược mang tính “phòng thủ”, cố gắng khắc phục điểm yếu và giảm tác động (hoặc tránh) nguy cơ bên ngoài

Bảng 6.5: Ma trận SWOT – Ma trận thế mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ

2.4. Xây dựng và xác định mục tiêu

Mục tiêu là kết quả mong muốn cuối cùng của các cá nhân, nhóm, hay toàn bộ tổ chức. Mục tiêu chỉ ra phương hướng cho tất cả các quyết định trong quản trị kinh doanh nói chung và quản trị kinh doanh lữ hành nói riêng và hình thành nên những tiêu chuẩn đo lường cho việc thực hiện trong thực tế. Với lý do đó, mục tiêu là xuất phát điểm, đồng thời là nền tảng của việc lập kế hoạch.

Mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành phản ánh những động cơ hoạt động dài hạn và cũng thể hiện thực chất của doanh nghiệp đó. Qua việc xem xét mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp lữ hành ta có thể có được cái nhìn tổng quát về những định hướng chính của doanh nghiệp lữ hành nh mức độ tăng trưởng và phát triển, đầu tư, mở rộng lĩnh vực kinh doanh, thị trường mục tiêu, chất lượng sản phẩm, yếu tố ưu tiên (con người, công nghệ...).

- Yêu cầu của mục tiêu

+ Mục tiêu phải rõ ràng

Mục tiêu đòi hỏi phải xác định rõ ràng, tránh chung chung. Mục tiêu chung chung thường diễn đạt như: phấn đấu đạt lợi nhuận tối đa, phấn đấu tăng thị phần của doanh nghiệp. Mục tiêu như vậy không đo lường được như vậy không tập trung được nguồn lực và không huy động mọi nỗ lực của doanh nghiệp. Mục tiêu có thể thể hiện qua các chỉ tiêu định lượng như mức tăng lợi nhuận, tăng doanh thu, tăng thị phần và cũng có thể thể hiện qua các chỉ tiêu định tính như chất lượng sản phẩm, dịch vụ, vị trí của doanh nghiệp trên thị trường, chất lượng nguồn nhân lực. Mục tiêu càng cụ thể thì càng dễ dàng xây dựng các phương án chiến lược.

+ Mục tiêu phải thể hiện như một yếu tố thúc đẩy mọi nỗ lực của doanh nghiệp

Mục tiêu phải đảm bảo tính hiện thực và tiềm năng phát triển theo yêu cầu mới. Mục tiêu dễ dàng thực hiện được nó sẽ không thực sự tạo động lực, mục tiêu vượt quá năng lực sẽ thiếu tính thuyết phục và nỗ lực cũng sẽ không cần thiết.

+ Mục tiêu phải linh hoạt và có tính khả thi

Mục tiêu phải đảm bảo rõ ràng, linh hoạt và có thể điều chỉnh phù hợp với những diễn biến bất thường của môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Mục tiêu phải đảm bảo tính khả thi dựa trên điều kiện nguồn lực và phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp.

+ Mục tiêu phải đảm bảo sự thống nhất

Mục tiêu ngắn hạn phải phù hợp với mục tiêu dài hạn, mục tiêu cụ thể phải xây dựng trên cơ sở mục tiêu chung của doanh nghiệp, mục tiêu từng lĩnh vực phải phù hợp với mục tiêu tổng thể của doanh nghiệp.

- Các loại mục tiêu của lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh lữ hành.

Mục tiêu phát biểu: Là những mục tiêu được doanh nghiệp chính thức tuyên bố, đó là những điều mà doanh nghiệp muốn công chúng tin là mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục tiêu phát biểu do ban lãnh đạo đề ra và thường được tìm thấy trong bản hiến chương của doanh nghiệp, báo cáo hàng năm, những bài phát biểu trước công chúng, hay trong những bài báo đăng trên các tạp chí công cộng v.v..

Mục tiêu thực: Là những mục tiêu mà doanh nghiệp thực sự theo đuổi và được xác định bởi những việc làm thực hiện của các thành viên trong doanh nghiệp. Chúng ta sẽ một đánh giá nh thế nào khi một doang nghiệp lữ hành tuyên bố nâng cao chất lượng thực hiện chương trình du lịch trong khi đó không biết được các tiêu chuẩn thực hiện chương trình du lịch là gì và ứng dụng quy trình công nghệ quản trị chất lượng nào. Việc phân biệt mục tiêu phát biểu với mục tiêu thực cho phép ta hiểu được tính thiếu nhất quán giữa các mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành. Mục tiêu phát biểu thường tương đối ổn định với thời gian, trong khi mục tiêu thực hiện lại hay thay đổi, phản ánh cái gì là quan trọng đối với doanh nghiệp tại thời điểm đó.

Đa mục tiêu: Phần lớn chúng ta cho rằng các doanh nghiệp lữ hành chỉ có một mục tiêu là tìm kiếm lợi nhuận, còn các tổ chức công ích thì chỉ có một mục tiêu là cung ứng những dịch vụ một cách hiệu suất nhất. Nhng trong thực tế, các doanh nghiệp nói chung và doanh nghiệp lữ hành nói riêng đều có nhiều mục tiêu cùng một lúc.

Doanh nghiệp lữ hành không chỉ muốn có lợi nhuận cao mà còn muốn tăng trưởng, tăng thị phần, thoả mãn những nhu cầu chính đáng của người lao động, đóng góp vào sự phát triển của cộng đồng và xã hội v.v...Như đã trình bày ở chương 1 về sự cần thiết tồn tại kinh doanh lữ hành. Doanh nghiệp muốn tồn tại và không ngừng phát triển thì phải đồng thời mang lại lợi ích cho khách du lịch, điểm đến du lịch, các nhà cung cấp dịch vụ du lịch và cho chính doanh nghiệp lữ hành. Hiện nay mục tiêu phát triển của doanh nghiệp lữ hành hướng theo quan điểm phát triển bền vững tức là dung hoà các yếu tố bền vững về kinh tế, xã hội và môi trường. Vì tính đa mục tiêu nên không có một chỉ tiêu duy nhất nào để đánh giá liệu một doanh nghiệp lữ hành hoạt động có hiệu quả hay không.

- *Các loại mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành*

Căn cứ vào thời gian mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành được chia ra:

- Mục tiêu dài hạn: Xác định mức phấn đấu của doanh nghiệp trong thời gian dài thường 3 đến 5 năm hoặc 10 năm.

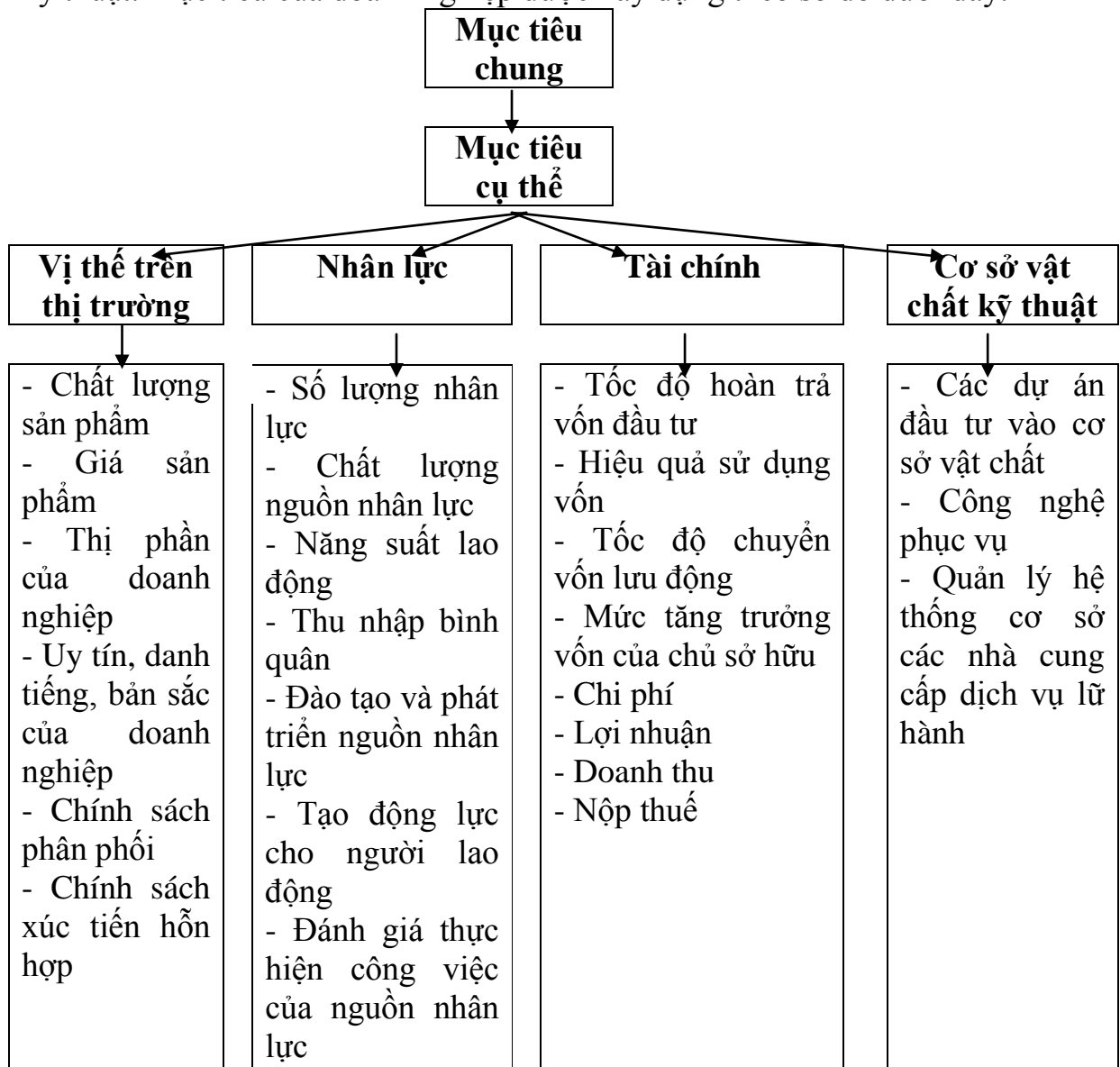
- Mục tiêu ngắn hạn xác định mức phấn đấu của doanh nghiệp trong thời gian ngắn thường 1- 2 năm.

Căn cứ vào tính chất và vị thế của mục tiêu thì mục tiêu của doanh nghiệp chia ra:

- Mục tiêu chung: Phản ánh mục đích cơ bản mà doanh nghiệp cần đạt được, thường biểu thị qua các chỉ tiêu: lợi nhuận, doanh thu. Trường hợp những doanh nghiệp có tốc độ tăng trưởng khá bền vững có thể ấn định mục tiêu với cả hai chỉ tiêu trên.

- Mục tiêu cụ thể: Mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp thực chất là việc cụ thể hoá mục tiêu chung bằng những chỉ tiêu phản ánh từng lĩnh vực, từng mặt hoạt động sản xuất kinh doanh. Vì vậy, mục tiêu cụ thể của doanh nghiệp được

xây dựng trên các mặt: vị thế trên thị trường, tài chính, nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật. Mục tiêu của doanh nghiệp được xây dựng theo sơ đồ dưới đây:



Sơ đồ 6.1: Các mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành

2.5. Lựa chọn kế hoạch chiến lược

Căn cứ vào mục tiêu đã thiết lập, các nhà quản trị xây dựng và lựa chọn các chiến lược kinh doanh phù hợp nhằm đạt được mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành. Các chiến lược trong doanh nghiệp lữ hành tập trung vào các lĩnh vực chủ yếu là: Marketing, Quản lý điều hành chương trình du lịch, nhân lực, tài chính.

2.6. Xây dựng kế hoạch chiến lược

Căn cứ vào phương án chiến lược đã lựa chọn, nhà quản trị cần xây dựng kế hoạch tổng thể của từng năm, trong đó thể hiện mục tiêu phấn đấu và những nguồn lực đảm bảo thực hiện được mục tiêu chung và các mục tiêu cụ thể. Để thực hiện được các mục tiêu cụ thể của năm kế hoạch, cần phải xây dựng các kế hoạch chi tiết trong từng lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp lữ hành. Thực chất là xây dựng phương án kế hoạch cụ thể thực hiện được mục tiêu của doanh nghiệp lữ hành. Phương pháp chung để xây dựng kế hoạch cụ thể của doanh nghiệp lữ hành là dựa vào kết quả hoạt động kinh doanh của năm trước và cần

đổi các nguồn lực của doanh nghiệp lên hành trong năm kế hoạch. Nội dung kế hoạch phải thể hiện qua các chỉ tiêu cụ thể mang tính định lượng và cả định tính.

2.7. Tổ chức thực hiện và đánh giá chiến lược

Đối với các nhà quản trị, việc tổ chức thực hiện kế hoạch đóng vai trò rất quan trọng. Nội dung cơ bản của việc tổ chức thực hiện kế hoạch là:

- Xây dựng các chính sách nhằm thực hiện các mục tiêu của doanh nghiệp lên hành (chính sách về tài chính, nhân lực, v.v..).

- Phân định rõ trách nhiệm và quyền hạn của cá nhân nhà quản trị, các bộ phận mà họ phụ trách.

- Tổ chức phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận trong doanh nghiệp lên hành.

- Thường xuyên theo dõi, nắm bắt thông tin về thực hiện kế hoạch để xử lý kịp thời các vấn đề bất lợi phát sinh.

- Lập tiến độ về thời gian thực hiện kế hoạch từng tháng, từng quý.

- Định kỳ tổng hợp kết quả đã thực hiện theo kế hoạch.

Nội dung việc tổ chức đánh giá kế hoạch: Kế hoạch chỉ coi là hợp lý và có tính khả thi sau khi đã được chứng minh qua thực tiễn kinh doanh của doanh nghiệp. Quá trình đánh giá kế hoạch cần phải căn cứ vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong từng giai đoạn cụ thể. Quá trình đánh giá căn cứ kết quả đạt được theo kế hoạch, đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, nguyên nhân, những sai lệch và phương án, kết quả điều chỉnh những sai lệch. Việc đánh giá kế hoạch cần coi trọng các chỉ tiêu về ngày khách, doanh thu, lợi nhuận, thị phần, chất lượng sản phẩm v.v..

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 6

1. Trình bày khái niệm, vai trò và phân loại kế hoạch trong quản trị kinh doanh lên hành
2. Phân tích vai trò lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh lên hành
3. Trình bày các yếu tố ảnh hưởng đến lập kế hoạch, lập kế hoạch chiến lược.
4. Trình bày nội dung xác định mục tiêu của việc lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh lên hành.
5. Trình bày quy trình lập kế hoạch trong quản trị kinh doanh lên hành.
6. Trình bày các bước trong quá trình quản trị chiến lược.

Chương 7

MỘT SỐ CHỈ TIÊU ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ KINH DOANH CÁC CHƯƠNG TRÌNH DU LỊCH TRONG DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH

Giới thiệu

* Mục tiêu:

- Về kiến thức:

+ Liệt kê được các chỉ tiêu đánh giá kết quả và hiệu quả kinh doanh các chương trình du lịch.

+ Trình bày được ý nghĩa và vận dụng công thức để hình thành kỹ năng tính các chỉ tiêu kinh doanh tour.

+ Sử dụng các chỉ tiêu để ra các quyết định kinh doanh có chất lượng

- Về kỹ năng:

+ Hình thành các kỹ năng đánh giá hiệu quả kinh doanh các chương trình du lịch trong doanh nghiệp lữ hành.

- Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

+ Có phẩm chất đạo đức tốt.

+ Có khả năng tư duy độc lập.

+ Có óc sáng tạo và chủ động trong công việc.

* Nội dung chính

- Đánh giá hoạt động kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp lữ hành

- Hệ thống các chỉ tiêu tuyệt đối để đánh giá kết quả kinh doanh

- Hệ thống các chỉ tiêu tương đối để đánh giá thị phần và tốc độ tăng trưởng.

- Một số các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chương trình du lịch

1. Một số các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh chương trình du lịch

1.1. Các chỉ tiêu tuyệt đối

Hệ thống các chỉ tiêu tuyệt đối là các chỉ tiêu về số lượng phản ánh quy mô của kết quả kinh doanh tour tại một không gian và thời gian nhất định. Hệ thống các chỉ tiêu này bao gồm:

1.1.1. Chỉ tiêu tổng doanh thu từ kinh doanh chương trình du lịch

Tổng doanh thu từ kinh doanh chương trình du lịch phản ánh quy mô và kết quả kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp. Nó không chỉ phản ánh kết quả kinh doanh tour của doanh nghiệp mà còn dùng để xem xét từng loại chương trình du lịch của doanh nghiệp đang ở giai đoạn nào trong chu kỳ sống của nó. Mặt khác làm cơ sở để tính toán chỉ tiêu lợi nhuận thuần và các chỉ tiêu tương đối để đánh giá vị thế, hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

Công thức tính tổng doanh thu kinh doanh tour trong kỳ phân tích.

$$TR = TR_1 + TR_2 + TR_3 + TR_n = \sum_{i=1}^n TR_i$$

$$R_i = P_i Q_i$$

Trong đó:

TR là tổng doanh thu của các chương trình du lịch được thực hiện trong kỳ phân tích.

TR_i là doanh thu của chương trình du lịch thứ i

P_i là giá bán cho một khách cho một lần thực hiện của chương trình du lịch thứ i.

Q_i là số lượng khách trong một lần thực hiện của chương trình du lịch thứ i.

1.1.2. Chỉ tiêu tổng chi phí kinh doanh tour trong kỳ phân tích

Chỉ tiêu này phản ánh tất cả các phí tổn để thực hiện kinh doanh các chương trình du lịch trong kỳ phân tích và làm cơ sở để tính toán chỉ tiêu lợi nhuận, chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh của mỗi lần thực hiện của từng chương trình du lịch nói riêng và tất cả các chương trình du lịch nói chung trong kỳ phân tích.

Công thức tính tổng chi phí kinh doanh tour trong kỳ phân tích.

$$TC = C_1 + C_2 + C_3 + C_n = \sum_{i=1}^n C_i$$

Trong đó:

TC là tổng chi phí kinh doanh các chuyến du lịch trong kỳ phân tích.

TC_i là chi phí cho một lần thực hiện chương trình du lịch thứ i.

1.1.3. Chỉ tiêu lợi nhuận thuần từ kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích

Lợi nhuận thuần từ kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích phản ánh kết quả kinh doanh cuối cùng về số lần thực hiện của các chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

Công thức tính lợi nhuận kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

$$TP = TR - TC$$

Trong đó:

TP là lợi nhuận thuần

TR là tổng doanh thu từ số lần thực hiện các chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

TC là tổng chi phí cho số lần thực hiện các chương trình du lịch trong kỳ phân tích, đã bao gồm cả thuế thu nhập.

1.1.4. Chỉ tiêu tổng số ngày khách thực hiện trong kỳ phân tích.

Chỉ tiêu tổng số ngày khách thực hiện phản ánh số lượng sản phẩm tiêu thụ của doanh nghiệp qua số lượng ngày khách.

Công thức tính tổng số ngày khách thực hiện trong kỳ phân tích.

$$TNK = TNK_1 + TNK_2 + TNK_3 + \dots + TNK_n = \sum_{i=1}^n TNK_i$$

$$TNK_i = \sum_{i=1}^n Q_i \cdot T_i \cdot n_i$$

Trong đó:

TNK là tổng số ngày khách thực hiện trong kỳ phân tích (đơn vị tính ngày khách)

TNK_i là số ngày khách thực hiện của chương trình du lịch thứ i trong kỳ phân tích

T_i là số ngày của Tour thứ i.

Q_i là số lượng khách tham gia chương trình du lịch thứ i.

n_i là số chuyến thực hiện của chương trình du lịch thứ i.

1.1.5. Chỉ tiêu tổng số lượt khách trong kỳ phân tích

Đây là chỉ tiêu phản ánh số lượt khách tham gia vào các lần thực hiện của các chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

Công thức tính tổng số lượt khách thực hiện trong kỳ phân tích.

$$TLK = TLK_1 + TLK_2 + TLK_3 + \dots + TLK_n = \sum_{i=1}^n TLK_i$$

$$TLK_i = Q_i \times N_i$$

Trong đó:

TLK: Tổng số lượng khách thực hiện trong kỳ phân tích

TLK_i: số lượt khách thực hiện của chương trình du lịch thứ i trong kỳ phân tích

Q_i: Số lượng khách tham gia của các lần thực hiện chương du lịch thứ i.

N_i: Chương trình du lịch thứ i.

Ví dụ 1.

Công ty lữ hành A kinh doanh năm loại chương trình du lịch. Số lượng lao động thường xuyên trong tháng là 30 người, chi phí tiền công, lương là 90 triệu đồng. Các chương trình du lịch của công ty được thể hiện ở bảng dưới đây

Tên các TOUR	Mã số	Thời gian (ngày/đêm)	Giá bán Ng.đồng/khách
Hà Nội – Hạ Long – Hà Nội	T1	2 ngày 1 đêm	500
Hà Nội – Sapa - Hà Nội	T2	3 ngày 2 đêm	785
Hà Nội – Quảng Bình – Huế - Hà Nội	T3	5 ngày 4 đêm	1050
Hà Nội – Ninh Bình – Sầm Sơn - Hà Nội	T4	4 ngày 3 đêm	715
Hà Nội – Côn Sơn – Hải Phòng - Hà Nội	T5	3 ngày 2 đêm	650

* Giá bán chưa bao gồm VAT

Tình hình thực hiện các chương trình du lịch trong tháng 3 năm 2015

Mã số	Số chuyến thực hiện	Số khách chuyến 1	Số khách chuyến 2	Số khách chuyến 3	Số khách chuyến 4	Số khách chuyến 5	Chi Phí cố định	Chi phí biến đổi
T1	3	17	20	30	-	-	2500	200
T2	5	21	18	25	24	30	3500	400
T3	4	35	40	32	37	----	5000	450
T4	3	40	42	38	35	-----	5000	425
T5	2	26	32	----	---	-----	3000	280

Các chi phí khác của doanh nghiệp là 0,4 của giá thành mỗi chuyến thực hiện từng loại chương trình du lịch.

Chi phí cố định là chi phí cho cả đoàn khách cho một chuyến thực hiện của từng loại chương trình du lịch. Chi phí biến đổi là chi phí tính cho một khách cho một chuyến thực hiện của từng loại chương trình du lịch.

Hãy tính toán các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh các chương trình du lịch của doanh nghiệp trong tháng 3 – 2015 và bình luận khả năng và trình độ kinh doanh lữ hành của công ty lữ hành A thông qua các chỉ tiêu kết quả kinh doanh tính toán được.

Tính toán các chỉ tiêu

- Chỉ tiêu tổng doanh thu.

$$TR = TR1 + TR2 + TR3 + TR4 + TR5$$

$$TR1 = 500.000 * (17 + 20 + 30) = 500.000 * 67 = 33.500.000 \text{ (đồng)}$$

$$TR2 = 785.000 * (21 + 18 + 25 + 24 + 30) = 785.000 * 118 = 92.630.000 \text{ (đồng)}$$

$$TR3 = 1050.000 * (35 + 40 + 32 + 37) = 1050.000 * 144 = 151.200.000 \text{ (đồng)}$$

$$TR4 = 715.000 * (40 + 42 + 38 + 35) = 715.000 * 155 = 110.825.000 \text{ (đồng)}$$

$$TR5 = 650.000 * (26 + 32) = 650.000 * 58 = 37.700.000 \text{ (đồng)}$$

$$TR = 33.500.000 + 92.630.000 + 151.200.000 + 110.825.000 + 37.700.000 = 425.855.000 \text{ (đồng)}$$

- Chỉ tiêu tổng chi phí

$$TC = TC1 + TC2 + TC3 + TC4 + TC5$$

$$TC1 = 8.260.890 + 9.100.000 + 11.902.800 = 29.263.690 \text{ (đồng)}$$

$$TC2 = 16.660.000 + 14.980.000n + 18.900.000 + 18.340.000 + 21.700.000 = 90.580.000 \text{ (đồng)}$$

$$TC3 = 29.050.000 + 32.200.000 + 27.160.000 + 30.310.000 = 118.720.000 \text{ (đồng)}$$

$$TC4 = 30.800.000 + 31.999.000 + 29.610.000 + 27.825.000 = 120.225.000 \text{ (đồng)}$$

$$TC5 = 14.392.000 + 16.774.000 = 31.136.000 \text{ (đồng)}$$

$$TC = 29.263.690 + 90.580.000 + 118.720.000 + 120.225.000 + 31.136.000 = 389.924.690 \text{ (đồng)}$$

Chỉ tiêu lợi nhuận thuần

$$P = TR - TC$$

$$P = 425.855.000 \text{ (đồng)} - 389.924.690 \text{ (đồng)} = 35.830.304 \text{ (đồng)}$$

- Chỉ tiêu tổng số ngày thực hiện

$$TNK = TNK1 + TNK2 + TNK3 + TNK4 + TNK5$$

$$TNK = 134 + 354 + 720 + 620 + 174 = 2002 \text{ (ngày khách)}$$

Chỉ tiêu tổng khách thực hiện

$$TLK = TLK1 + TLK2 + TLK3 + TLK4 + TLK5$$

$$TLK = 67 + 118 + 144 + 155 + 58 = 542 \text{ (lượt khách)}$$

Bình luận:

Thông qua các chỉ tiêu tính toán cho thấy hoạt động kinh doanh lữ hành của công ty lữ hành có kết quả tốt so với diễn biến của thị trường du lịch, các loại chương trình du lịch đều có lợi nhuận cao, duy chỉ có loại 4 bị lỗ 9.400.000 đồng, tuy nhiên doanh nghiệp nên duy trì loại này vì bước đầu đã thu hút được khách và phải chấp nhận lỗ vì đây mới là bắt đầu của vụ du lịch theo tuyến điểm này, xem xét lại các chi phí đặc biệt là chi phí biến đổi, cần tăng cường quảng cáo để thu hút khách vào dịp chính vụ.

Hệ thống các chỉ tiêu bao gồm: Chỉ tiêu thị phần, chỉ tiêu tốc độ phát triển liên hoàn, chỉ tiêu tốc độ (tăng) hoặc giảm liên hoàn, chỉ tiêu tốc độ phát triển định gốc và chỉ tiêu tốc độ phát triển trung bình. Chú ý khi phân tích cần phân loại rõ ràng từng thị trường khách quốc tế chủ động (inbound) và bị động (outbound), thị trường khách nội địa để có các số liệu đánh giá năng lực và trình độ kinh doanh, vị thế của doanh nghiệp lữ hành trên từng thị trường.

1.2. Các chỉ tiêu tương đối

1.2.1. Chỉ tiêu thị phần

Khả năng của doanh nghiệp trên thị trường du lịch thể hiện ở vị thế của doanh nghiệp. Vị thế của doanh nghiệp được đánh giá thông qua chỉ tiêu thị phần của doanh nghiệp. Thị phần của doanh nghiệp là phần thị trường mà doanh nghiệp chiếm được so với thị trường của ngành trong không gian và thời gian nhất định. Thị phần phải được tính toàn diện cả theo doanh thu và cả theo số lượng khách thì mới phản ánh đúng vị thế của doanh nghiệp trên cả hai phương diện số lượng và chất lượng chương trình du lịch và phản ánh được năng lực, trình độ, quy mô của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực kinh doanh lữ hành. Cũng thông qua thị phần của doanh nghiệp giúp cho các nhà quản lý doanh nghiệp hoạch định chiến lược kinh doanh của mình một cách thích hợp hơn.

Công thức tính thị phần.

$$M = \frac{tr}{TR} \times 100 \text{ hoặc } M = \frac{tlk}{TLK} \times 100 \text{ hoặc } M = \frac{tnk}{TNK} \times 100 \text{ (đơn vị \%)}$$

Trong đó:

M: Thị phần trong kỳ phân tích (đơn vị tính %)

tr: Tổng doanh thu của doanh nghiệp trong kỳ phân tích

TR: Tổng doanh thu của ngành trong kỳ phân tích

tlk: Tổng lượt khách của doanh nghiệp trong kỳ phân tích

TLK: Tổng lượt khách của ngành trong kỳ phân tích

tnk: Tổng ngày khách của doanh nghiệp trong kỳ phân tích

TNK: Tổng ngày khách của ngành trong kỳ phân tích

1.2.2. Chỉ tiêu tốc độ phát triển liên hoàn

Đây là chỉ tiêu phản ánh sự biến động về khách hoặc (doanh thu) giữa hai thời gian liền nhau liên hoàn của thời gian i so với thời gian $i-1$. Tốc độ tăng (hoặc giảm xuống) liên hoàn khách (hoặc doanh thu) hoặc phản ánh mức độ khách (hoặc doanh thu) giữa hai thời gian đã tăng (hoặc giảm) bao nhiêu lần (hoặc bao nhiêu phần trăm). Vị thế tương lai của doanh nghiệp kinh doanh lữ hành được đánh giá thông qua các chỉ tiêu về tốc độ phát triển khách hoặc (doanh thu), giữa các kỳ phân tích.

Công thức tính tốc độ phát triển liên hoàn

$$t_i = t_i \frac{Y_i}{y_{i-1}} \quad (i=2, \dots, n) \text{ (đơn vị \% hoặc lần)}$$

Trong đó

t_i : Tốc độ phát triển liên hoàn của thời gian i so với thời gian $i-1$ (đơn vị tính lần hoặc %)

y_i : Số lượng khách (hoặc doanh thu) trong kỳ phân tích thứ i .

Chỉ tiêu tăng (giảm) liên hoàn

Đây là chỉ tiêu phản ánh mức độ khách (doanh thu) giữa hai thời gian đã tăng (giảm) bao nhiêu lần hoặc bao nhiêu phần trăm

Công thức tính tăng (giảm) liên hoàn

$$a_i = t_i - 1 \text{ (100\%)}$$

Trong đó

a_i là tốc độ tăng (hoặc giảm) liên hoàn về số lượng khách hoặc doanh thu (đơn vị tính lần hoặc %)

t_i : Tốc độ phát triển liên hoàn của thời gian i so với thời gian $i - 1$

1.2.3. Chỉ tiêu tốc độ phát triển định gốc

Đây là chỉ tiêu phân tích phản ánh sự biến động về khách hoặc doanh thu giữa kỳ phân tích với một kỳ được chọn làm gốc. Công thức tính:

$$T_i = \frac{Y_i}{y_0} \quad (i = 2, \dots, n) \text{ (đơn vị \% hoặc lần)}$$

Trong đó:

T_i là tốc độ tăng định gốc

Y_i là số lượng khách (doanh thu) năm thứ i

y_0 là số lượng khách (doanh thu) năm lấy làm gốc

* *Tốc độ tăng (giảm) định gốc.*

Đây là chỉ tiêu phản ánh mức độ khách hoặc doanh thu giữa kỳ phân tích đã tăng hoặc giảm bao nhiêu lần so với thời kỳ được chọn làm gốc.

$$a_i = T_i - 1 \text{ (100\%)}$$

Trong đó:

a_i là tốc độ tăng (giảm) định gốc

T_i là tốc độ tăng định gốc

* *Tốc độ tăng (giảm) trung bình*

Chỉ tiêu này phản ánh tốc độ tăng hoặc giảm trung bình về khách hoặc doanh thu từ kinh doanh chương trình du lịch trong thời kỳ phân tích .

$$a_t = t_{tb} - 1 \text{ (100\%)}$$

Trong đó:

a_t là tốc độ tăng (giảm) trung bình

t_{tb} là tốc độ tăng trung bình của kỳ phân tích

1.2.4. Chỉ tiêu tốc độ trung bình

Chỉ tiêu này phản ánh tốc độ phát triển trung bình về khách hoặc doanh thu từ kinh doanh tour của từng thời gian trong kỳ phân tích.

Công thức tính tốc độ phát triển trung bình.

$$t = \sqrt[m]{t_2 t_3 \dots t_n}$$

Trong đó:

t là tốc độ phát triển trung bình về số lượng khách hoặc doanh thu (đơn vị tính lần hoặc %)

$t_2, t_3 \dots t_n$ là tốc độ phát triển liên hoàn về số lượng khách hoặc doanh thu.

n là số thời gian (tháng hoặc năm) nghiên cứu.

Thông qua các chỉ tiêu này để làm cơ sở dự báo về số lượng khách, doanh thu, cung như xu hướng kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp.

Ví dụ 2. Cho các dữ liệu sau

Công ty lữ hành A, hoạt động kinh doanh lữ hành trên tỉnh X. Kết quả kinh doanh của 6 tháng cuối năm 2015 như sau.

Tháng	Doanh thu Công ty A (triệu đồng)	Lượt khách Công ty A (nghìn lượt)	Doanh thu ngành tỉnh X (triệu đồng)	Lượt khách của ngành tỉnh X (nghìn lượt)
6	230	200	5450	3000
7	321	250	10678	4200
8	320	310	12985	5430
9	260	264	12500	6454
10	285	275	16345	7560
11	357	315	15784	7235
12	305	290	18678	8540

Hãy sử dụng các chỉ tiêu tương đối để đánh giá vị thế của doanh nghiệp và tốc độ phát triển, tăng giảm liên hoàn và bình luận trình độ và khả năng kinh doanh lữ hành của công ty A trên địa bàn tỉnh X theo các kết quả tính toán được. Biết rằng doanh thu từ kinh doanh lữ hành tháng 12 năm 2014 của doanh nghiệp là 212 triệu đồng, số lượt khách là 194 nghìn lượt khách.

Tính toán các chỉ tiêu

Chỉ tiêu thị phần

Đơn vị tính %

Tháng	Tính theo doanh thu	Tính theo lượt khách
6	4,2	6,6
7	3,0	6,0
8	2,5	5,7
9	2,1	4,1
10	1,7	3,6
11	2,3	4,3
12	1,6	3,4
Trung bình	2,48	4,82

Chỉ tiêu tốc độ phát triển liên hoàn

So sánh	Doanh thu (%)	Lượt khách (%)
Tháng 7 / tháng 6	140,00	125,00
Tháng 8 / tháng 7	99,68	124,00
Tháng 9 / tháng 8	81,25	85,20
Tháng 10 / tháng 9	109,62	104,17
Tháng 11 / tháng 10	125,63	114,55
Tháng 12 / tháng 11	85,40	92,10

Chỉ tiêu tốc độ phát triển định gốc

Chỉ tiêu này lấy tháng 12 năm 2015 so với tháng 12 năm 2014 trong đó lấy tháng 12 năm 2015 là kỳ phân tích còn tháng 12 năm 2014 là kỳ gốc để so sánh có tính cùng kỳ.

T_i tính theo doanh thu = $305 : 212 = 1,439$ lần hoặc 143,9%.

T_i tính theo lượt khách = $290 : 194 = 1,495$ lần hoặc 149,5%

Điều này có nghĩa là so tháng 12 năm 2015 với tháng 12 năm 2014 doanh thu của doanh nghiệp tăng 1,439 lần hoặc 143,9% và lượng khách của doanh nghiệp tăng 1,495 lần hoặc 149,5%.

Chỉ tiêu tốc độ phát triển trung bình

Ttb tính theo doanh thu = $1,4 * 0,997 * 0,813 * 1,096 * 1,257 * 0,854 = 2,388$.

Ttb tính theo lượt khách = $1,25 * 1,24 * 0,852 * 1,042 * 1,146 * 0,921 = 1,453$.

Chỉ tiêu tốc độ tăng hoặc giảm liên hoàn

So sánh	Doanh thu (%)	Lượt khách (%)
Tháng 7 / tháng 6	40,00	25,00
Tháng 8 / tháng 7	-0,32	24,00
Tháng 9 / tháng 8	-18,75	-14,80
Tháng 10 / tháng 9	9,62	4,17
Tháng 11 / tháng 10	25,63	14,55
Tháng 12 / tháng 11	-14,60	-7,90

Chỉ tiêu tốc độ tăng hoặc giảm định gốc

A_i tính theo doanh thu = $1,439$ lần - 1,00 lần = 0,439 lần

hoặc $143,9\% - 100\% = 43,9\%$

A_i tính theo lượt khách = $1,495 - 1,00$ lần = 0,495 lần

hoặc $149,5\% - 100\% = 49,5\%$

Chỉ tiêu tốc độ tăng giảm trung bình

A_i tính theo doanh thu = $2,388 - 1,0 = 1,388$ lần (hoặc 138,8%)

A_i tính theo lượt khách = $1,453 - 1,0 = 0,453$ lần (hoặc 45,3%)

Bình luận: theo chỉ tiêu tương đối tính toán được ta có nhận xét sau đây

Thứ nhất vị thế của doanh nghiệp thấp thị phần nhỏ, doanh nghiệp có lợi về giá cả hơn về chất lượng, thị phần tính theo lượng khách lớn hơn thị phần tính theo doanh thu.

Thứ hai, tốc độ phát triển liên hoàn tăng trưởng không ổn định giữa cả tháng trong năm.

Thứ ba, tốc độ tăng định gốc cao

2. Một số các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chương trình du lịch

Từ công thức xác định hiệu quả kinh doanh chung sẽ luôn xác lập được một dãy các giá trị có thể của kết quả/chi phí kinh doanh. Nếu xét các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh cụ thể thì với mỗi chỉ tiêu cũng đều xác lập được một dãy các giá trị có thể. Vấn đề được đặt ra các giá trị này đã phản ánh tính hiệu quả kinh doanh ở mức độ nào? Rõ ràng, trong dãy giá trị có thể của mỗi chỉ tiêu không phải giá trị nào cũng phản ánh sự có hiệu quả. Trường hợp doanh nghiệp lỗ vốn, chỉ tiêu lợi nhuận/vốn kinh doanh âm thì rõ ràng doanh nghiệp không có hiệu quả. Còn các giá trị khác khi nào có và khi nào không có hiệu quả? Cùng với sự phát triển của xã hội, các chỉ tiêu hiệu quả cũng có thể tăng thêm hoặc giảm đi, tùy theo tính chất của từng loại chỉ tiêu. Khi nó giảm thì cũng chưa chắc là không hiệu quả. Chính vì vậy, phải nghiên cứu phạm trù tiêu chuẩn hiệu quả.

Có thể hiểu tiêu chuẩn hiệu quả là giới hạn, là “mốc” xác định ranh giới có hay không có hiệu quả. Như thế, trước hết cần xác định được tiêu chuẩn hiệu quả cho mỗi chỉ tiêu để phân biệt “mức” có hay không có hiệu quả.

Việc xác định “mốc” làm cơ sở kết luận tính hiệu quả là không có công thức chung. Mỗi loại chỉ tiêu hiệu quả sẽ có cách thức xác định tiêu chuẩn riêng. Nếu theo phương pháp so sách toàn ngành có thể lấy giá trị bình quân đạt được của ngành làm tiêu chuẩn hiệu quả. Điều này có nghĩa là doanh nghiệp chỉ đạt được hiệu quả nếu giá trị đạt được ứng với một chỉ tiêu cụ thể xác định không thấp hơn giá trị bình quân của ngành.

Nếu trong ngành có sự khác biệt lớn về trình độ phát triển, thị trường hoặc đặc điểm hoạt động kinh doanh giữa các doanh nghiệp hoặc các nhóm doanh nghiệp thì tiêu chuẩn hiệu quả được xác định riêng cho từng nhóm đối thủ cạnh tranh đối đầu có cùng đặc điểm sẽ phù hợp hơn. Lúc này tiêu chuẩn hiệu quả có thể là mức của đối thủ cạnh tranh trực tiếp hoặc đối thủ cạnh tranh cùng tiềm lực. Cũng có thể lấy mức bình quân của ngành, quốc gia, khu vực, thế giới làm tiêu chuẩn hoặc mức thiết kế, phương án sản xuất kinh doanh trong các luận chứng kinh tế kỹ thuật làm tiêu chuẩn so sánh.

Từ giác độ quản trị kinh doanh, hiệu quả kinh doanh, hiệu quả kinh doanh được hiểu là một phạm trù kinh tế phản ánh trình độ sử dụng các nguồn lực của doanh nghiệp, để đạt được kết quả cao nhất trong quá trình kinh doanh với nguồn lực bỏ ra thấp nhất. Để đánh giá trình độ quản lý của doanh nghiệp, cần phải dựa vào hệ thống các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh. Đối với các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành hệ thống chỉ tiêu này bao gồm: Chỉ tiêu hiệu quả tổng quát, chỉ tiêu doanh lợi, tỷ suất lợi nhuận, hiệu quả sử dụng vốn lưu động. Chú ý khi phân tích cần phân loại rõ từng thị trường khách nội địa để có các số liệu đánh giá về mặt hiệu quả kinh tế - xã hội của kinh doanh lữ hành.

2.1. Chỉ tiêu hiệu quả tổng quát

Chỉ tiêu hiệu quả tổng quát phản ánh cứ một đơn vị tiền tệ chi phí bỏ ra, hoặc đơn vị tiền tệ vốn bỏ ra cho việc kinh doanh tour thì thu vào được bao nhiêu đơn vị tiền tệ. Do vậy hệ số phải lớn hơn 1 thì kinh doanh chương trình du

lịch mới có hiệu quả và hệ số càng lớn hơn bao nhiêu thì hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp càng cao bấy nhiêu và ngược lại.

Công thức tính hiệu quả tổng quát:

$$\mathbf{H} = \frac{TR}{TC} \quad \text{hoặc} \quad \mathbf{H} = \frac{TR}{TV}$$

Trong đó:

- H là hiệu quả tổng quát
- TR là tổng doanh thu từ kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích
- TC là tổng chi phí cho kinh doanh chương trình du lịch trong phân tích
- TV là tổng vốn đầu tư cho kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích

2.2. *Chỉ tiêu doanh lợi, tỷ suất lợi nhuận*

Chỉ tiêu này phản ánh cứ một đơn vị tiền tệ chi phí bỏ ra hoặc một đơn vị tiền tệ vốn cho kinh doanh chuyên du lịch thì đem lại bao nhiêu phần trăm lợi nhuận. Nếu chỉ tính chỉ tiêu doanh lợi bằng lợi nhuận trên chi phí thì chưa phản ánh đầy đủ các chi phí có liên quan đến kinh doanh chương trình du lịch, trong đó có khoản trong vốn đầu tư chưa được tính vào. Chi phí kinh doanh luôn nhỏ hơn vốn đầu tư cho kinh doanh chương trình du lịch. Vì vậy, để đánh giá chính xác khả năng sinh lợi của vốn đầu tư cho kinh doanh chương trình du lịch cần phải tính chỉ tiêu của vốn đầu tư cho kinh doanh chương trình du lịch cần phải tính chỉ tiêu này bằng lợi nhuận trên vốn (bao gồm cả vốn cố định và vốn lưu động). Hoặc tỷ suất lợi nhuận phản ánh mối quan hệ giữa lợi nhuận thuần với tổng doanh thu từ kinh doanh các chương trình du lịch trong kỳ phân tích để xác định mức độ đầu tư và khả năng năng chủ động, trực tiếp bảo đảm các dịch vụ đầu vào để kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp, sao cho doanh thu phải là doanh thu thực của doanh nghiệp chứ không phải là thu hộ. Chẳng hạn doanh thu thì rất lớn nhưng trong đó của doanh nghiệp chiếm một tỷ lệ rất nhỏ.

Ví dụ : có doanh nghiệp lữ hành ở Việt Nam nói rằng doanh thu từ các chương trình du lịch của doanh nghiệp hàng tháng là trên 3 tỷ đồng. Nhưng doanh thu thực của doanh nghiệp chưa đầy 2% trong đó bao gồm tất cả các chi phí của doanh nghiệp (doanh thu gộp) vì vậy lợi nhuận thuần là rất thấp và do đó xét tỷ suất lợi nhuận trong mối quan hệ với tổng doanh thu bao gồm cả thu hộ là vô cùng nhỏ. Qua chỉ tiêu này có thể xác định được trình độ kinh doanh lữ hành của doanh nghiệp. Doanh nghiệp lữ hành thuộc loại bán buôn trong kinh doanh chương trình du lịch trọn gói hay chỉ đơn giản là văn phòng đại diện hoặc các đại lý lữ hành? Thông qua chỉ tiêu này để so sánh với chỉ tiêu lãi suất tiết kiệm và cần nhắc xem đầu tư kinh doanh chương trình du lịch có chỉ tiêu doanh lợi cao hơn không?

$$\mathbf{D} = \frac{TP}{TC} \quad \text{hoặc} \quad \mathbf{D} = \frac{TP}{TV}$$

Công thức tính tỷ suất lợi nhuận:

$$\mathbf{P} = \frac{TP}{TR} \times 100$$

Trong đó:

D là doanh lợi kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích

P là tỷ suất lợi nhuận doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích

TP là lợi nhuận từ kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích

TC là tổng vốn đầu tư kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích

TV là tổng vốn đầu tư kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích

TR là tổng doanh thu từ kinh doanh kinh doanh chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

2.3. Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng vốn lưu động cho kinh doanh các chương trình du lịch.

Trong quá trình kinh doanh chương trình du lịch, vốn lưu động chiếm một tỷ trọng lớn trong tổng số vốn đầu tư cho kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành. Vì các nhà kinh doanh lữ hành phải “mua” dịch vụ và hàng hóa của các nhà cung cấp đơn lẻ để liên kết chúng thành sản phẩm “chương trình du lịch” có tính hoàn chỉnh. Do đó, việc đẩy mạnh tốc độ luân chuyển vốn lưu động sẽ góp phần giải quyết nhu cầu về vốn cho doanh nghiệp lữ hành, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Hơn thế nữa, các nhà kinh doanh lữ hành với vai trò là nhà buôn, trong vai trò của nhà buôn thì “khéo buôn không bằng trường vốn”. Để xác định tốc độ luân chuyển của vốn lưu động, cần sử dụng các chỉ tiêu số vòng quay của vốn lưu động, cần sử dụng các chỉ tiêu số vòng của vốn lưu động cho các chương trình du lịch trong kỳ phân tích, thời gian của một vòng luân chuyển, hiệu quả sử dụng vốn lưu động.

Công thức tính vòng quay của vốn lưu động

$$\text{Số vòng quay của vốn lưu động} = \frac{\text{Tổng doanh thu trong kỳ phân tích}}{\text{Vốn lưu động bình quân trong kỳ phân tích}}$$

Chỉ tiêu này cho biết vốn lưu động cho kinh doanh chương trình du lịch được mấy vòng trong kỳ.

Công thức tính thời gian của một vòng luân chuyển:

$$\text{Thời gian của một vòng luân chuyển} = \frac{\text{Thời gian của kỳ phân tích}}{\text{Số vòng quay của vốn lưu động trong kỳ}}$$

Chỉ tiêu này phản ánh thời gian cần thiết cho vốn lưu động quay được một vòng. Thời gian của một vòng luân chuyển càng nhỏ thì tốc độ luân chuyển càng lớn.

Chỉ tiêu hiệu quả được sử dụng vốn lưu động.

Chỉ tiêu này phản ánh cứ một đơn vị tiền tệ vốn lưu động bỏ ra thì thu được bao nhiêu đơn vị tính tiền tệ doanh thu lợi nhuận. Hệ số càng lớn hơn 1 bao nhiêu thì hiệu quả sử dụng vốn lưu động càng cao bấy nhiêu và ngược lại.

Công thức tính hiệu quả sử dụng vốn lưu động

$$H = TR/V1đ \quad \text{hoặc} \quad H = TP/V1đ$$

Trong đó:

H: Hiệu quả chung (đơn vị lần hoặc %)

TR: Tổng doanh thu

TP: Lợi nhuận thuần

Vlđ: Vốn lưu động

Chỉ tiêu năng suất lao động bình quân

Chỉ tiêu này phản ánh cứ một lao động trong doanh nghiệp thì thực hiện phục vụ bao nhiêu ngày khách trong kỳ phân tích, hoặc cứ một lao động thì làm ra được bao nhiêu đồng doanh thu từ kinh doanh tour trong kỳ phân tích. Đây là chỉ tiêu tổng quát nhất để so sánh hiệu quả sử dụng lao động giữa các kỳ phân tích với nhau, giữa các doanh nghiệp cùng ngành với nhau.

Công thức tính năng suất lao động bình quân:

$$N_a = \frac{TNK}{N} \text{ hoặc } N_a = \frac{TLK}{N} \text{ hoặc } N_a = \frac{TR}{N}$$

Trong đó:

N_a : Năng suất lao động bình quân trong kỳ phân tích

N: Số lao động của doanh nghiệp lũy hành trong kỳ phân tích

TNK: Tổng ngày khách trong kỳ phân tích

TLK: Tổng lượt khách trong kỳ phân tích

TR: Tổng doanh thu trong kỳ phân tích

Nhóm các chỉ tiêu tuyệt đối trên đây giúp cho nhà kinh doanh lữ hành không chỉ đánh giá kết quả kinh doanh của doanh nghiệp mình bằng số lượng mà còn làm cơ sở đánh giá chất lượng của hoạt động kinh doanh, làm cơ sở để tổng hợp kết quả kinh doanh của toàn ngành, so với kết quả kinh doanh của các doanh nghiệp khác trong ngành. Ngoài các chỉ tiêu này còn có các chỉ tiêu doanh thu trung bình một ngày khách, chi phí trung bình một ngày khách, lợi nhuận trung bình một ngày khách.

Chỉ tiêu doanh thu trung bình một ngày khách

Công thức tính: $R_a = \frac{TR}{TNK}$ (Đơn vị tiền tệ/ngày khách)

Trong đó:

R_a là doanh thu trung bình một ngày khách trong kỳ phân tích

TR là tổng doanh thu từ kinh doanh các chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

TNK là tổng số ngày khách thực hiện của các chương trình du lịch kỳ phân tích

Chỉ tiêu chi phí trung bình trên một ngày khách

Công thức tính: $C_a = \frac{TC}{TNK}$ (Đơn vị tiền tệ/ ngày khách)

Trong đó:

C_a là chi phí trung bình một ngày khách trong kỳ phân tích.

TC là tổng chi phí cho kinh doanh các chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

TNK là tổng số ngày khách thực hiện của các chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

Chỉ tiêu lợi nhuận trung bình trên một ngày khách

Công thức tính: $P = TP/TNK$ (Đơn vị tiền tệ/ ngày khách)

Trong đó:

P là lợi nhuận thuần trung bình một ngày khách trong kỳ phân tích.

TP là lợi nhuận thuần từ kinh doanh các chương trình du lịch trong phân tích.

TNK là tổng số ngày khách thực hiện của các chương trình du lịch trong kỳ phân tích.

Các chỉ tiêu trung bình giúp cho nhà quản lý doanh nghiệp so sánh giữa các chương trình du lịch của doanh nghiệp, của đối thủ cạnh tranh để xác định các đơn vị kinh doanh chiến lược và lựa chọn chiến lược đầu tư và chiến lược cạnh tranh cho tương thích với từng loại chương trình du lịch của doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP VÀ THẢO LUẬN CHƯƠNG 7

1. Hãy trình bày các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp. Cho ví dụ để minh họa.
2. Hãy trình bày các chỉ tiêu đánh giá vị thế năng lực và xu hướng kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp. Cho ví dụ để minh họa
3. Hãy trình bày các chỉ tiêu đánh giá hiệu quả kinh doanh chương trình du lịch của doanh nghiệp. Cho ví dụ để minh họa

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Trần Kim Dung (2001), *Quản trị nguồn nhân lực*, NXB Giáo Dục.
2. PGS.TS Nguyễn Văn Đính - Ths Phạm Hồng Chương (2000), *Giáo trình Quản trị kinh doanh lý hành*. NXB Thống kê.
3. GS.TS Nguyễn Thành Đô – TS Nguyễn Ngọc Huyền (2004), *Giáo trình quản trị kinh doanh*, NXB lao động – Xã hội.
4. Nguyễn Văn Lưu (1999), *Thị trường du lịch*, NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
5. Trần Văn Mậu (1998), *Lữ hành du lịch – Quản trị và công nghệ*, NXB Giáo dục, Hà Nội
6. Ths Trần Ngọc Nam, Trần Huy Khang (2001), *Marketing du lịch*, NXB thành phố Hồ Chí Minh.
7. T.S Lưu Văn Nghiêm (2000), *Marketing trong kinh doanh dịch vụ*, NXB Thống kê
8. TS. Nguyễn Năng Phúc (2003), *Phân tích kinh tế Doanh nghiệp*, NXB Tài chính.