

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Trường Sơn và Nguyễn Nhật Minh** - Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên. *Mã số: 166.1HRMg.11* 3
Factors affecting employees' motivation at VNPT Highlands
- 2. Nguyễn Phương Hà và Trương Bá Thanh** - Ảnh hưởng của thanh khoản công ty đến thanh khoản cổ phiếu - nghiên cứu trường hợp các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 166.1FiBa.11* 17
The Effect of Corporate Liquidity on Stock Liquidity - A Case Study of Firms Listed on The Ho Chi Minh City Stock Exchange

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Nguyễn Hoàng Việt và Nguyễn Bách Khoa** - Nghiên cứu phát triển năng lực cạnh tranh marketing của các chuỗi siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội. *Mã số: 166.2BMkt.21* 26
Study on Holistic Marketing Competitive Capabilities of Vietnam Supermarket Chains in Hanoi City
- 4. Thanh Kim và Trần Thị Hoàng Hà** - Phát triển bền vững xuất khẩu nông sản Việt Nam - nghiên cứu điển hình mặt hàng cà phê. *Mã số: 166.2IBMg.22* 37
Sustainable Development of Vietnam's Agricultural Product Exports - A Coffee Case Study
- 5. Nguyễn Việt Thái và Bùi Thị Quỳnh Trang** - Nghiên cứu quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn trên địa bàn Hà Nội. *Mã số: 166.2TRMg.21* 44
Researching the Process of Implementing Customer Relationship Management of Hotels in Hanoi

- 6. Đinh Thị Phương Anh và Nguyễn Trần Hưng** - Tác động của sự chấp nhận sử dụng truyền thông xã hội tới quyết định kinh doanh của doanh nghiệp trực tuyến Việt Nam. **Mã số: 166.2BAdm.21** 59
Impact of Social Media Acceptance on Business Decisions of Vietnam Online Enterprises
- 7. Trịnh Phương Ly và Phạm Thị Huyền** - Ảnh hưởng của trải nghiệm khách hàng tới ý định mua lặp lại qua sàn thương mại điện tử. **Mã số: 166.2BMkt.21** 74
The Impact of Customer Experience on Re-Purchase Intention Through E-Commerce Platforms
- 8. Bùi Hữu Đức và Vũ Tuấn Dương** - Nghiên cứu sức khỏe tâm lý và hiệu quả công việc của nhân viên ngân hàng thương mại cổ phần trong bối cảnh dịch bệnh Covid 19. **Mã số: 166.2HRMg.21** 84
Research on Mental Health and Job Performance of Bank Employees in the Covid 19 Context
- 9. Lê Mạnh Hùng** - Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh - Nghiên cứu trường hợp ngành hàng hóa mỹ phẩm. **Mã số: 166.2HRMg.21** 98
Factors Influencing sales staff motivation - A case study of the cosmetics industry

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 10. Lưu Thanh Thủy, Ao Thu Hoài, Nguyễn Lê Thị Đoan Trang và Trần Minh Hảo** - Mối quan hệ giữa truyền miệng điện tử, hình ảnh thương hiệu và ý định chọn trường đại học của người học ở Việt Nam. **Mã số: 166.3OMIs.31** 108
Relationship Between Electronic of Word of Mouth, Brand Image and Intention of Vietnamese Learners' University Choice

NGHIÊN CỨU QUY TRÌNH TRIỂN KHAI QUẢN TRỊ QUAN HỆ KHÁCH HÀNG CỦA CÁC KHÁCH SẠN TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

Nguyễn Việt Thái

Trưởng Đại học Thương mại

Email: thainv@tmu.edu.vn

Bùi Thị Quỳnh Trang

Trưởng Đại học Thương mại

Email: trang.btq@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 21/03/2022

Ngày nhận lại: 18/04/2022

Ngày duyệt đăng: 20/04/2022

Trên thế giới, các nhà nghiên cứu và quản trị đã phát triển hệ thống lý thuyết quản trị quan hệ khách hàng (Customer relationship management - CRM) từ nhiều cách tiếp cận khác nhau. Với Rabah và cộng sự (2011) đã chỉ ra 43% các định nghĩa xác định CRM là một chiến lược kinh doanh, 17% là một quy trình trong khi 22% xác định nó là một quá trình ứng dụng công nghệ. Cho đến nay, khái niệm CRM vẫn tồn tại nhiều quan điểm khác nhau và chưa có một khái niệm nào được chấp nhận một cách tuyệt đối. Với mỗi cách tiếp cận lý thuyết nghiên cứu riêng lẻ, quy trình triển khai CRM cũng được xác định khác nhau. Sự khác biệt rộng rãi trong cách tiếp cận quy trình CRM khiến các nhà quản lý đã gặp nhiều khó khăn trong triển khai thực tế. Do đó, bài viết được thực hiện với mục đích xác định quy trình triển khai CRM cụ thể, phù hợp với từng bối cảnh, lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Qua tổng quan tài liệu trong và ngoài nước, bài viết đã xác định được quy trình triển khai CRM trong khách sạn bao gồm 3 bước: lập kế hoạch CRM, triển khai CRM và đánh giá CRM. Bằng phương pháp nghiên cứu định tính, thông qua phỏng vấn sâu các nhà quản lý trong khách sạn, nghiên cứu đã thực hiện phân tích quy trình CRM của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội. Trên cơ sở đó rút ra những kết luận và hàm ý quản trị trong quy trình triển khai CRM của các khách sạn.

Từ khóa: CRM, quy trình triển khai, quản trị quan hệ khách hàng

JEL Classifications: C15, M1, Z32

1. Đặt vấn đề

Tại Việt Nam, kinh doanh khách sạn luôn là một thị trường tiềm năng. Hà Nội, Nha Trang, Thành phố Hồ Chí Minh và Đà Nẵng là những điểm đến có nguồn cung khách sạn lớn của cả nước. Theo báo cáo của tập đoàn Savills Việt Nam (tập đoàn cung cấp các dịch vụ bất động sản hàng đầu trên thế giới), tính đến quý II/2021, Hà Nội có tổng nguồn cung với 8.027 buồng từ 17 khách sạn 5 sao, 17 khách sạn 4 sao. Từ đầu năm 2020 đến nay, đại dịch COVID-19 đã khiến ngành kinh doanh khách sạn trên thế giới nói chung và ở Việt Nam nói riêng gặp rất nhiều khó khăn. Theo báo cáo của Sở Du lịch Hà Nội (2021), đại dịch COVID-19 khiến lượng khách du

lich tới các điểm tham quan ở Thủ đô giảm khoảng 80%, hệ thống cơ sở lưu trú giảm khoảng 75%, có những ngày thấp điểm chỉ đạt công suất 24%. Tại các khách sạn, số lượng khách hủy đặt buồng lưu trú hơn 80.613 lượt. Số ngày hủy là 57.652 ngày. Đứng trước tình hình cạnh tranh mạnh mẽ, lại thêm sự ảnh hưởng nặng nề của đại dịch COVID-19, việc triển khai CRM được xem là một phương pháp giúp các khách sạn tiếp cận giao tiếp và tăng cường mối quan hệ với khách hàng, duy trì lòng trung thành của khách hàng.

Mặc dù CRM mang lại nhiều lợi ích cho các khách sạn nhưng để triển khai CRM thành công trên thực tế sẽ gặp phải nhiều khó khăn. Padilla

Meléndez và Garrido Moreno (2013) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố ảnh hưởng như chiến lược CRM, quy trình kinh doanh. Bên cạnh đó, quy trình triển khai CRM là một nhiệm vụ phức tạp, kéo dài và đầy thách thức, liên quan đến tất cả các bộ phận trong khách sạn, nó thay đổi toàn bộ quy trình hoặc cách thức hoạt động của khách sạn. Sự khác biệt rộng rãi trong cách tiếp cận CRM khiến các nhà quản lý bối rối khi triển khai quy trình CRM trong thực tế. Các quy trình CRM cụ thể cần phụ thuộc vào bối cảnh, một khung nghiên cứu chung cần được xác định để hướng dẫn các trình tự của quy trình và xác định mối quan hệ giữa các yếu tố ảnh hưởng trong mỗi thành phần chính CRM trong mỗi bước triển khai CRM. Đồng thời, không phải khách sạn nào cũng có thể cùng áp dụng và triển khai một quy trình CRM giống nhau. Stringam và Gerdes Jr (2010) cho rằng các chuỗi khách sạn lớn có thể sử dụng các quy trình CRM phức tạp, các khách sạn nhỏ hơn có thể sử dụng quy trình hoạt động đơn giản để triển khai CRM. Điều này chỉ ra rằng cách thức xây dựng CRM có thể khác nhau dựa trên quy mô, nguồn lực của khách sạn. Do vậy, cần thiết có các nghiên cứu độc lập nhằm xác định và phân tích quy trình triển khai CRM.

Từ nhận thức về mặt lý luận và thực tiễn, với tất cả những lý do được trình bày ở trên, bài viết: “*Nghiên cứu quy trình quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn trên địa bàn Hà Nội*” có ý nghĩa cả về lý luận và thực tiễn.

2. Tổng quan nghiên cứu và cơ sở lý luận về quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn

2.1. Tổng quan nghiên cứu

Theo Buttle (2004); Lo, Stalcup và cộng sự (2009), quy trình có thể được định nghĩa là cách thức mà mọi thứ được thực hiện trong một doanh nghiệp, quy trình CRM được hiểu là các hoạt động được thực hiện bởi doanh nghiệp liên quan đến việc quản lý mối quan hệ khách hàng và các hoạt động này được nhóm lại theo một quan điểm theo chiều dọc của mối quan hệ. Srivastava và cộng sự (2000); Ragins và cộng sự (2003) cho rằng mục tiêu của quy trình CRM là hình thành nhận thức của khách hàng về doanh nghiệp và sản phẩm của doanh nghiệp đó thông qua việc xác định khách hàng, tạo kiến thức về khách hàng và xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Theo Buttle (2004); Ragins và cộng sự (2003);

Rababah (2011), có ba quan điểm chính của các quy trình CRM bao gồm: quy trình CRM định hướng khách hàng, quy trình CRM định hướng theo chức năng và quy trình CRM cấp vĩ mô toàn doanh nghiệp

Với quy trình CRM định hướng khách hàng: Theo Ragins và cộng sự (2003), quy trình CRM định hướng khách hàng được hiểu là một quy trình có hệ thống để quản lý việc bắt đầu, duy trì mối quan hệ với khách hàng và sự chấm dứt trên tất cả các đầu mối liên hệ của khách hàng để tối đa hóa giá trị của các quan hệ. Có ba giai đoạn thực hiện quy trình CRM định hướng khách hàng bao gồm khởi tạo mối quan hệ, duy trì mối quan hệ và chấm dứt quan hệ (Ragins và cộng sự, 2003; Reinartz và cộng sự, 2004). Dựa trên nhận thức chung, kế thừa các nghiên cứu và kinh nghiệm trước đây của các nhà nghiên cứu về quy trình CRM định hướng khách hàng, Parvatiyar và Sheth (2001) đã mô tả thông qua 4 bước thực hiện. Cụ thể là: (1) hình thành chiến lược; (2) Quản lý triển khai chiến lược CRM; (3) đo lường kết quả CRM; (4) sự phát triển. Với Payne và Frow (2005); Mohammad Almotairi (2009) đã đề xuất một quy trình triển khai thành công CRM thông qua 3 giai đoạn: giai đoạn trước khi triển khai CRM, giai đoạn triển khai CRM và giai đoạn sau khi triển khai.

Với quy trình CRM định hướng theo chức năng: Theo W. Brenner và cộng sự (2005) bao gồm: phát triển chiến lược, tạo giá trị, quy trình tích hợp đa kênh, quản lý thông tin và quá trình đánh giá kết quả. Iriana và F. Buttle (2006) đã minh họa cách thức phân bổ bốn trong số các quy trình CRM này cho các hình thức CRM; chiến lược, phân tích và hoạt động và cách chúng tương tác với nhau. Payne và Frow (2005) đề xuất bốn bước trong quy trình CRM bao gồm lập kế hoạch chiến lược, quản lý thông tin, giá trị khách hàng và đo lường kết quả. Kế thừa kết quả nghiên cứu từ Payne và Frow (2005); Iriana và F. Buttle (2006) với mục tiêu cụ thể hóa quy trình CRM, Rababah và cộng sự (2011) đã mô tả quy trình triển khai CRM bao gồm 6 bước: (1) phát triển chiến lược khách hàng trong đó xác định thị trường mục tiêu; (2) thiết lập các mục tiêu của khách hàng; (3) đánh giá sự sẵn sàng của tổ chức; (4) sắp xếp, điều chỉnh tổ chức phù hợp với các mục tiêu CRM; (5) thực hiện các chương trình CRM; (6) đo lường hiệu quả chương trình CRM.

Với quy trình CRM cấp vĩ mô toàn doanh nghiệp: Payne và P. Frow (2005) đã đề cập đến các

hoạt động được thực hiện của một doanh nghiệp nhằm tạo ra thông tin thị trường mà doanh nghiệp có thể tận dụng để xây dựng và duy trì danh mục các mối quan hệ khách hàng nhằm tối đa hóa lợi nhuận thông qua hai quy trình phụ; quy trình quản lý tri thức và quy trình quản lý tương tác. Quản lý tri thức và quản lý tương tác phụ thuộc nhiều vào công nghệ và con người của tổ chức. Quá trình quản lý tri thức được Payne và P. Frow (2005) chỉ ra rằng có thể được chia thành ba quá trình: thu thập dữ liệu về khách hàng, tạo ra sự hiểu biết khách hàng và phổ biến hiểu biết khách hàng trong doanh nghiệp. Quá trình quản lý tương tác đề cập đến việc sử dụng hiểu biết khách hàng để tăng cường mối quan hệ với khách hàng. Payne và P. Frow (2005), quá trình quản lý tương tác có ba chiều; tính nhất quán của tương tác, mức độ liên quan của tương tác và tính thích hợp của tương tác.

Ở Việt Nam, nghiên cứu về CRM cũng là vấn đề được khá nhiều các nhà nghiên cứu quan tâm cả về vấn đề lý luận và thực tiễn. Về mặt lý luận, điển hình như nghiên cứu của các tác giả như: Trương Đình Chiến (2013), “Quan hệ khách hàng - Khung lý thuyết và điều kiện ứng dụng thực tiễn”; Vũ Huy Thông, Nguyễn Thị Thoa (2012), “Quản trị Quan hệ khách hàng - Một số vấn đề từ lý thuyết tới thực tế”; Phan Thị Thu Hoài, (2013) “Nghiên cứu một số lý thuyết về quy trình phát triển của CRM trên thế giới”,... Nghiên cứu thực tiễn về CRM tại Việt Nam cũng có rất nhiều các công trình trong các lĩnh vực hàng hóa, xuất khẩu... Với lĩnh vực kinh doanh dịch vụ có một số công trình, nhóm tác giả nghiên cứu điển hình về tài chính, bảo hiểm, khách sạn, bán lẻ,... Ngoài ra, còn một số các đề tài nghiên cứu khoa học các cấp của các nhà nghiên cứu như: Nguyễn Thanh Bình, (2011), “Quản trị quan hệ khách hàng tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt nam”; An Thị Thanh Nhân (2010), “Giải pháp phát triển quan hệ khách hàng tại các siêu thị bán lẻ trên địa bàn Hà Nội”,...

Như vậy, qua tổng quan tài liệu, có nhiều quan điểm khác nhau về quy trình CRM. Tuy nhiên, quan điểm về quy trình CRM định hướng theo chức năng là quan điểm toàn diện, chi tiết và bổ sung nhất. Các quan điểm khác có thể được xem như được tích hợp trong quan điểm đa chức năng. Điển hình, quy trình CRM định hướng khách hàng được đưa vào quy trình tích hợp đa kênh, tương tự cũng đúng đối với

quan điểm quy trình CRM cấp vĩ mô cho thấy hai quy trình phụ cũng xoay quanh việc thu thập, tạo kiến thức hiểu biết về khách hàng và khai thác kiến thức này trong việc tạo và quản lý tương tác với khách hàng. Sự khác biệt rộng rãi trong cách tiếp cận CRM khiến các nhà quản lý bối rối khi triển khai quy trình CRM trong thực tế. Do đó, các quy trình triển khai CRM cụ thể cần phụ thuộc vào ngữ cảnh, một khuôn khổ chung cần được xác định để hướng dẫn các trình tự của quy trình và xác định các yếu tố thành công chính trong mỗi bước triển khai CRM. Vì vậy, vấn đề nghiên cứu của bài viết càng trở nên có tính cấp thiết trong lý luận và thực tiễn.

2.2. Cơ sở lý luận về quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn

2.2.1. Khái niệm về quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn

Cho đến nay, các nhà nghiên cứu và quản trị đã chỉ ra các quan điểm CRM từ nhiều cách tiếp cận khác nhau. Qua quá trình tổng quan nghiên cứu, các nhà nghiên cứu Zablah, Bellenger và Johnston (2004), Rabah và cộng sự (2011) đã tập trung vào ba quan điểm chính là công nghệ, quy trình và chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, bản chất của CRM là định hướng khách hàng, hướng mọi hoạt động của doanh nghiệp lấy khách hàng làm trung tâm. Do vậy, khái niệm CRM là một chiến lược kinh doanh định hướng khách hàng được đánh giá là toàn diện, đầy đủ nhất. Với phạm vi nghiên cứu của bài viết, định nghĩa CRM được hiểu như sau: “CRM là một quá trình quản trị tích hợp quy trình, con người và công nghệ để hiểu khách hàng của doanh nghiệp, nâng cao giá trị của các bên liên quan, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp và tối đa hóa lòng trung thành của khách hàng”.

Trong kinh doanh khách sạn, các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhiều quan điểm về CRM. Dựa trên khái niệm về CRM đã được xác định ở trên, kết hợp với các đặc điểm của CRM trong khách sạn, trong phạm vi nghiên cứu của bài viết, CRM của khách sạn có thể được hiểu như sau: “CRM là một quá trình quản trị tích hợp quy trình, con người và công nghệ để hiểu khách hàng của của khách sạn, mang lại lợi nhuận cho khách sạn và đạt được lòng trung thành của khách hàng”.

Với những đặc trưng của ngành kinh doanh dịch vụ nên khi triển khai CRM trong khách sạn cũng có những đặc thù riêng. Các nhà nghiên cứu đã lưu ý

bốn khía cạnh đặc thù quan trọng của CRM trong khách sạn cần được quan tâm đó là: (1) khách hàng nên được quản lý như một tài sản quan trọng; (2) không phải tất cả các khách hàng đều mong muốn như nhau; (3) khách hàng khác nhau về nhu cầu, sở thích và hành vi mua hàng của họ; và (4) bằng kiến thức hiểu rõ hơn về khách hàng của mình, các khách sạn có thể điều chỉnh dịch vụ của họ để tối đa hóa giá trị tổng thể.

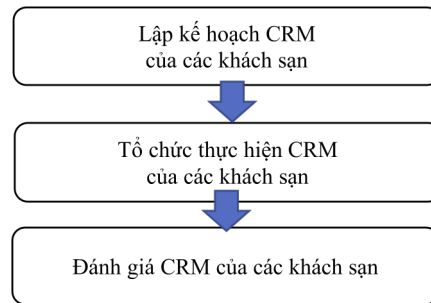
Thêm vào đó, CRM trong khách sạn không chỉ mang tính nghệ thuật, khoa học, công nghệ mà CRM còn mang tính cạnh tranh. Kinh doanh khách sạn là một lĩnh vực kinh doanh trong môi trường cạnh tranh mạnh mẽ và mức độ luân chuyển khách hàng ngày càng cao (Rababah, 2012; Al-Momani và Noor, 2009). Hơn nữa, chi phí thu hút khách hàng và mức độ kỳ vọng của khách hàng cũng ngày càng gia tăng làm cho khả năng cạnh tranh của khách sạn phụ thuộc đáng kể vào khả năng đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách hiệu quả (Budiono Hardjono và Lai Pooi San, 2017). Chính vì thế, CRM được coi là chiến lược tốt nhất cho các khách sạn để tạo sự khác biệt với các đối thủ cạnh tranh. CRM bao gồm một loạt các hoạt động cung cấp cho khách sạn cơ hội để có được hoặc duy trì lợi thế cạnh tranh so với đối thủ của họ (Elizabeth Wellington, 2017; Mohammed và Rashed, 2012; Ammari và Nusair, 2014).

2.2.2. Quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn

Theo tổng quan nghiên cứu, các nhà nghiên cứu đã chỉ ra 3 quan điểm về quy trình CRM bao gồm: quy trình CRM định hướng khách hàng, quy trình CRM định hướng theo chức năng và quy trình CRM định hướng cấp vĩ mô toàn doanh nghiệp. Với mỗi cách tiếp cận về quy trình CRM, Parvatiyar và Sheth (2001); Payne và Frow (2005), Mohammad Almotairi (2009) đã mô tả cách thức thực hiện thông qua các bước cụ thể. Theo nghiên cứu của các tác giả, số lượng các bước thực hiện có khác nhau nhưng về bản chất quy trình CRM đều được nhìn nhận thông qua 3 giai đoạn: giai đoạn trước khi triển khai CRM, giai đoạn triển khai CRM và giai đoạn sau khi triển khai.

Trong thực tiễn nghiên cứu CRM, hoạt động CRM được xem xét là một hoạt động quản trị. Vì vậy, trong phạm vi nghiên cứu của bài viết, quy trình CRM của các khách sạn sẽ được thiết lập dựa trên quy trình các giai đoạn thực hiện đảm bảo đúng theo

nguyên tắc, chức năng quản trị trong doanh nghiệp bao gồm: Lập kế hoạch, tổ chức thực hiện và đánh giá kết quả. Như vậy, quy trình CRM của các khách sạn được xác định bao gồm 3 giai đoạn như sau:



(Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả)

Hình 1.1: Quy trình CRM của các khách sạn

Nội dung các giai đoạn trong quy trình CRM được mô tả cụ thể như sau:

2.2.2.1. Lập kế hoạch quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn

Khi xây dựng kế hoạch cho chiến lược chức năng nói chung và chiến lược CRM trong khách sạn phải thể hiện được một tập hợp các mục tiêu và định hướng hoạt động của khách sạn trong xây dựng, phát triển, duy trì quan hệ lâu dài và chặt chẽ với khách hàng. Mục tiêu của CRM có thể thể hiện ở số lượng hay tỷ lệ khách hàng trung thành với khách sạn, tỷ lệ khách hàng hài lòng... Các định hướng chiến lược có thể bao gồm tập trung vào quan hệ với những đoạn thị trường khách hàng nào? Mức độ chặt chẽ của mối quan hệ... Theo Parvatiyar và Sheth (2001); Rababah và cộng sự (2011); các quan điểm chiến lược liên quan CRM theo quan hệ với khách hàng bao gồm: Chiến lược bán hàng lấy sản phẩm làm trọng tâm, chiến lược quản lý dịch vụ hỗ trợ, chiến lược marketing lấy khách hàng làm trọng tâm, chiến lược CRM cá nhân hóa. Các nhà quản lý cấp cao là những người trực tiếp xây dựng chiến lược và kế hoạch của khách sạn, vì vậy mà trình độ năng lực cũng như quan điểm của cấp quản lý có ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch CRM. Các khách sạn cần có được sự hỗ trợ của lãnh đạo cấp cao trước khi tham gia vào quá trình thực hiện triển khai CRM.

2.2.2.2. Tổ chức thực hiện quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn

Trên cơ sở mục tiêu, chiến lược CRM đã được xác định, các khách sạn cần thiết lập và không

ngừng hoàn thiện cơ cấu tổ chức để thực hiện các chức năng quản trị, tạo điều kiện cho khách sạn đạt được những mục tiêu CRM đề ra trong kế hoạch. Tổ chức bộ máy của khách sạn phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ đề ra sẽ tạo lập được năng lực hoạt động và chất lượng hoạt động, tiết kiệm chi phí và nâng cao hiệu quả kinh doanh của khách sạn.

Để tổ chức thực hiện CRM, các khách sạn cần thiết lập, điều chỉnh cơ cấu tổ chức và mối liên hệ về chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận trong khách sạn và trong nội bộ các bộ phận đó với nhau nhằm thực hiện tốt các mục tiêu, nhiệm vụ CRM trong lập kế hoạch. Chiến lược CRM cần được xây dựng dựa trên chiến lược chung của khách sạn và khi triển khai CRM, khách sạn cũng cần có sự thay đổi trong cơ cấu tổ chức, quy trình kinh doanh để đảm bảo hiệu quả của việc triển khai. Cơ sở để xây dựng, điều chỉnh cơ cấu tổ chức của khách sạn là mục tiêu CRM, yếu tố môi trường kinh doanh, quy trình kinh doanh, năng lực và trình độ của đội ngũ lãnh đạo, nhân viên trong khách sạn.

2.2.2.3. Đánh giá quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn

Theo Parvatiyar và Sheth (2001), hệ thống CRM cần được kiểm tra, đánh giá định kỳ để xem các chương trình có đáp ứng được kỳ vọng hay không và liệu chúng có bền vững về lâu dài hay không. Vì vậy, kết quả triển khai CRM được đo lường thông qua các tiêu chí mục tiêu chiến lược, mục tiêu tài chính và mục tiêu marketing (lòng trung thành và sự thỏa mãn của khách hàng). Ngoài ra, theo Payne và Frow (2005), CRM không chỉ được đánh giá thông qua việc đo lường đóng góp bên trong khách sạn, mà còn cần có đánh giá yếu tố bên ngoài, cụ thể đánh giá cảm nhận, hành vi của khách hàng.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phạm vi nghiên cứu: Do không tiếp cận và đánh giá được tất cả các khách sạn trên địa bàn nên nhóm tác giả đã lựa chọn khách sạn 4 - 5 sao điển hình để tập trung phân tích rõ quy trình CRM

Xuất phát từ mục tiêu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để thu thập và phân tích quy trình triển khai CRM của các khách sạn 4-5 sao trên địa bàn Hà Nội.

- Lựa chọn phương pháp thu thập dữ liệu: Nghiên cứu tài liệu là bước khởi đầu của quá trình nghiên cứu nhằm tìm hiểu và nghiên cứu những tài liệu trước đó có liên quan đến lý thuyết về CRM. Trên cơ sở đó đề xuất quy trình triển khai CRM bao gồm 3 giai đoạn: lập kế hoạch CRM, triển khai CRM và đánh giá CRM.

- Mục tiêu phỏng vấn sâu: nhóm tác giả đã lựa chọn các nhà quản lý của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình để thực hiện phỏng vấn tìm hiểu về quy trình triển khai CRM của các khách sạn.

Bảng 3.1: Danh sách các khách sạn lựa chọn nghiên cứu điển hình

Hạng sao	Hình thức quản lý	Phạm vi	Tên khách sạn
4,5 sao	Độc lập	Trong nước	Candle
	Theo chuỗi	Trong nước	Mường Thanh
		Nước ngoài	JW Marriott Hanoi

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

- Tiến hành phỏng vấn sâu: Các cuộc phỏng vấn được tiến hành trực tiếp tại nơi làm việc của các nhà quản lý bao gồm: giám đốc, phó giám đốc và trưởng phòng của các khách sạn 4-5 sao điển hình. Mỗi cuộc phỏng vấn diễn ra khoảng 45 - 60 phút. Các câu trả lời của các chuyên gia, nhà quản lý được ghi chép lại một cách đầy đủ. Ngoài ra, được sự đồng ý nên cuộc phỏng vấn đã được ghi âm, lưu trữ trong máy tính.

Kết thúc các cuộc phỏng vấn, nhóm tác giả gỡ băng bằng việc nghe lại và đánh máy toàn bộ nội dung cuộc phỏng vấn theo những ý kiến cá nhân của từng người được phỏng vấn.

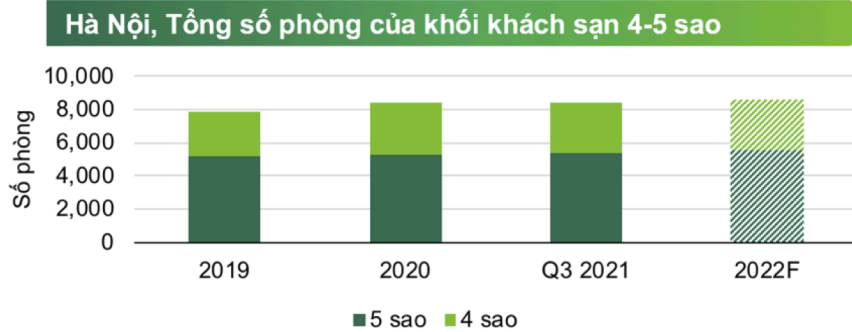
4. Kết quả nghiên cứu quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng trong khách sạn

4.1. Tổng quan về thị trường khách sạn 4 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội

4.1.1. Về số lượng, cơ cấu khách sạn

Theo thống kê dựa trên báo cáo của CBRE (9/2021), tổng nguồn cung khách sạn tại thị trường Hà Nội với 8.027 buồng từ 17 khách sạn 5 sao, 17 khách sạn 4 sao. Trong đó, 8 khách sạn 4 - 5 sao đã được chọn làm địa điểm cách ly bao gồm 3 khách sạn 5 sao, 5 khách sạn 4 sao. Phân khúc 5 sao tiếp tục chiếm lĩnh thị phần với 2/3 số buồng. Nguồn cung khách sạn 4 sao tại khu vực phía Tây chiếm tỷ trọng thấp nhất (tương đương 6% tổng nguồn cung của phân khúc). Trong khi đó, khu vực nội thành có nguồn cung khách

sạn 4 sao lớn nhất với 10 khách sạn, tương đương 64% tổng nguồn cung của phân khúc.



(Nguồn: Theo nghiên cứu của CBRE, 2021)

Hình 4.1: Tổng số phòng của khách sạn 4 - 5 sao tại Hà Nội

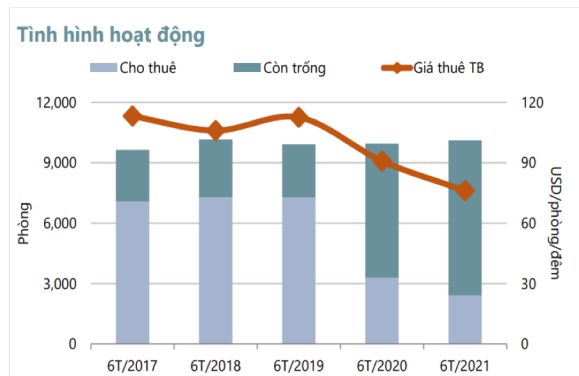
4.1.2. Về hình thức sở hữu

Tại Hà Nội, tình trạng khối ngoại nhòm ngó, đánh chiếm thị phần khách sạn 5 sao cũng diễn ra mạnh mẽ. Diễn biến này góp phần dịch chuyển đáng kể dòng vốn đổ vào khách sạn 5 sao tại thủ đô. Trong số 17 khách sạn 5 sao tại Hà Nội hầu hết đang được quản lý bởi các thương hiệu quốc tế thì có 9 khách sạn mà doanh nghiệp nước ngoài có tỷ lệ cổ phần chiếm đa số. Đây đều là những khách sạn nằm ở những vị trí đặc địa và hoạt động kinh doanh từ chục năm trước như Intercontinental Hanoi Westlake, Melia, Sheraton, Deawoo, Pan Pacific... Hai trong số những khách sạn này nằm ở ven Hồ Tây thuộc sở hữu của Tập đoàn Berjaya Corporation Berhad của ông Vincent Tan - một tỷ phú tự thân của Malaysia.

4.1.3. Về giá và công suất buồng

So với một số thành phố khác trong khu vực Đông Nam Á (không bao gồm Singapore), Hà Nội là một trong những thành phố có mức giá thuê buồng cao nhất, sau Thành phố Hồ Chí Minh. Tuy nhiên ngay đầu năm 2020, do ảnh hưởng của đại dịch COVID - 19, hàng loạt khách sạn 5 sao trên địa bàn Hà Nội từ Lotte, Hilton, Melia, Pullman, Park Hyatt, Nikko, Daewoo ... đang triển khai các gói ưu đãi từ giá buồng, dịch vụ ăn uống, hội nghị, tiệc cưới, liên hoan. Các khách sạn 4 sao trở xuống có mức giá thấp hơn, thậm chí, có khách sạn chỉ chào giá hơn 100.000 đồng/đêm trong dịp Tết 2021. Theo báo cáo của Sở Du lịch Hà Nội (2020), mặc dù các khách sạn đã giảm giá rất thấp, thậm chí tới 70-80% với nhiều ưu đãi, phù hợp nhiều đối tượng khách hàng, nhưng lượng khách đến Hà Nội vẫn không nhiều.

Đến quý 2/2021, theo báo cáo của Savills Việt Nam, giá buồng khách sạn Hà Nội trung bình đạt 77 USD/phòng/đêm, tăng 1% theo quý nhưng giảm 9% theo năm. Khách sạn 5 sao dẫn đầu với doanh thu buồng trung bình đạt 28 USD/buồng/đêm (khoảng 650 đồng/đêm) nhờ nhóm khách chính là khách công tác và khách lưu trú dài ngày. Tuy nhiên, do làn sóng dịch COVID-19 bùng phát từ cuối tháng 4 đã đẩy công suất buồng của quý 2 xuống còn 27%.



(Nguồn: Nghiên cứu và tư vấn Savills, quý II/2021)

Hình 4.2: Công suất thuê phòng của khách sạn 4 - 5 sao tại Hà Nội

Thị trường khách sạn tại Hà Nội có nhiều khách sạn thực hiện giãn cách xã hội nên công suất phòng bình quân chỉ đạt 26%, tiếp tục giảm so với cùng kỳ 2020 và giảm gần 55 điểm % so với quý 3/2019, giai đoạn trước khi dịch bệnh Covid-19 xảy ra. Do đó, giá phòng bình quân giảm gần 4% so với cùng kỳ năm 2020 và giảm 16,4% so với quý 3/2019, đạt 94,4 USD/phòng/đêm.

4.2. Quy trình triển khai quản trị quan hệ khách hàng của các khách sạn 4-5 sao trên địa bàn Hà Nội

4.2.1. Giai đoạn lập kế hoạch CRM

Bắt đầu với giai đoạn lập kế hoạch CRM, các khách sạn dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn để xây dựng chiến lược kinh doanh và chiến lược CRM.

- *Sứ mệnh, tầm nhìn của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội*

Theo kết quả khảo sát, mỗi khách sạn 4 - 5 sao đều xây dựng chiến lược kinh doanh với sứ mệnh, tầm nhìn cụ thể.

Bảng 4.1: *Sứ mệnh của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội*

Tên khách sạn	Sứ mệnh
Candle	Mang lại cho quý khách cảm giác thư giãn, thoải mái và tận hưởng nhiều niềm vui mới với những khoảnh khắc hạnh phúc được lấp đầy.
Mường Thanh	Cung cấp sản phẩm và dịch vụ khách sạn gắn liền với sự gìn giữ và phát triển các giá trị Việt.
JW Marriott Hà Nội	Khách sạn MICE (hội nghị, hội thảo, sự kiện và triển lãm) với không gian hội thảo chuyên nghiệp, tiện lợi sẽ đem đến cho quý khách những trải nghiệm ấn tượng và phong phú.

(Nguồn: Tổng hợp từ website của khách sạn)

Theo Kaplan và Norton (1996), sứ mệnh là cơ sở để xác định lý do doanh nghiệp tồn tại, dựa vào sứ mệnh để xác định tầm nhìn cũng như chiến lược của doanh nghiệp. Với các khách sạn 4-5 sao, do có sự khác nhau trong xác định sứ mệnh nên việc xây dựng tầm nhìn cũng khác nhau:

Bảng 4.2: *Tầm nhìn của các khách sạn 4-5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội*

Tên khách sạn	Tầm nhìn
Candle	Phần đầu đạt tiêu chuẩn quốc tế, theo phong cách và chất lượng Nhật Bản.
Mường Thanh	Mường Thanh không ngừng khát vọng và nỗ lực vươn tới mục tiêu trở thành đại diện quốc gia ngành khách sạn Việt Nam.
JW Marriott Hà Nội	Trở thành khách sạn 5 sao có uy tín cũng như tên tuổi đối với ngành kinh doanh khách sạn trong cả nước cũng như thị trường châu Á

(Nguồn: Tổng hợp từ website của khách sạn)

Theo kết quả phỏng vấn, khi xác định sứ mệnh, tầm nhìn cho chiến lược kinh doanh, các khách sạn 4 - 5 sao đã dựa trên các căn cứ cụ thể như: Mục đích hoạt động cốt lõi của khách sạn, đối tượng khách hàng mục tiêu, nguồn lực tài chính và bối cảnh thị trường như: đối thủ cạnh tranh, lợi thế của

khách sạn... chuỗi khách sạn Mường Thanh, nhiệm vụ xác định sứ mệnh, tầm nhìn được thực hiện bởi hội đồng quản trị và sau đó nhà lãnh đạo các cấp sẽ dựa trên sứ mệnh, tầm nhìn để xây dựng chiến lược kinh doanh của khách sạn với những kế hoạch, định

hướng hoạt động được đưa ra nhằm vận hành khách sạn một cách tốt nhất, có khả năng cạnh tranh, thu hút khách hàng cũng như gia tăng lợi nhuận, giúp khách sạn ngày càng phát triển. Với khách sạn JW Marriott Hà Nội, việc xác định sứ mệnh, tầm nhìn được thực hiện thông qua các cuộc họp, trao đổi và

thống nhất giữa hội đồng quản trị của Tập đoàn Bitexco với ban điều hành Marriott International tại Hà Nội.

- *Chiến lược quan hệ khách hàng*

Theo kết quả phỏng vấn, chiến lược QHKH của khách sạn sẽ được xây dựng và lựa chọn dựa trên

chiến lược kinh doanh. Dựa trên sứ mệnh kinh doanh của các khách sạn có thể dễ dàng nhận thấy các lý do hoạt động của các khách sạn đều hướng tới khách hàng, lấy khách hàng làm trung tâm.

Với chuỗi khách sạn 5 sao quốc tế, khách sạn JW Marriott Hà Nội định vị là địa điểm lý tưởng phục vụ cho các sự kiện, hội nghị, hội thảo và triển lãm. Vì thế, đối tượng khách hàng mục tiêu mà khách sạn

Bảng 4.3: Đối tượng khách hàng mục tiêu của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội

Tên khách sạn	Đối tượng khách hàng mục tiêu
Candle	Khách hàng mục tiêu là khách hàng Nhật Bản
Mường Thanh	Phục vụ đa dạng nhu cầu của mọi du khách trong nước và quốc tế
JW Marriott Hà Nội	Khách hàng mục tiêu là khách công vụ trong và ngoài nước, chủ yếu là khách quốc tế

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn các nhà quản lý khách sạn 3 - 5 sao điển hình)

Như vậy, các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội đều hướng đến những đoạn thị trường khách hàng mục tiêu khác nhau.

Với khách sạn 4 sao độc lập trong nước Candle Hanoi đã tiến hành phân đoạn thị trường theo 3 tiêu thức đó là theo phạm vi quốc gia, vùng lãnh thổ: khách Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Việt Nam...; theo mục đích chuyến đi: khách công vụ, khách du lịch thuần túy... và theo số lượng khách hàng: khách lẻ và khách theo đoàn. Theo kết quả phỏng vấn nhà quản lý khách sạn Candle Hanoi, ngay từ khi bắt đầu hoạt động, với sự quản lý của các nhà quản lý khách sạn Nhật Bản với thương hiệu Candeo Hotels đã thiết kế và xây dựng chiến lược QHKH lấy khách hàng làm trọng tâm. Và cho đến nay khách sạn vẫn đang duy trì chiến lược này.

Với chuỗi khách sạn 4 sao trong nước, theo kết quả phỏng vấn từ nhà quản lý khách sạn Mường Thanh tại Hà Nội (Mường Thanh Centre), khách sạn hướng đến việc phục vụ đa dạng nhu cầu của mọi du khách trong nước và quốc tế. Với nguồn khách đa dạng, khách sạn đã phân chia khách hàng thành 2 nhóm đối tượng chính theo nguồn thu mang lại cho khách sạn đó là đối tượng khách lưu trú và đối tượng khách sử dụng dịch vụ ẩm thực. Với đối tượng khách lưu trú lại tiếp tục được phân đoạn theo nguồn hình thành như: khách đặt qua các công ty lữ hành, khách của các công ty, tập đoàn, Sở ban ngành, Walk in, khách đặt qua kênh OTA. Với khách sử dụng dịch vụ ẩm thực bao gồm các tổ chức sở ban ngành hoặc các công ty thuê hội trường tổ chức các buổi hội thảo, giới thiệu sản phẩm...

hướng tới chủ yếu là khách công vụ với mục đích công tác, công vụ, chủ yếu là khách hàng Hàn Quốc (Đến từ các tập đoàn LG, Samsung) Nhật Bản, lưu trú dài ngày. Theo kết quả phỏng vấn các nhà quản lý của khách sạn JW Marriott Hanoi, khách sạn có tiến hành phân loại khách hàng thành 4 nhóm: Khách hàng theo chương trình thành viên tập đoàn, phân đoạn khách hàng theo mục đích chuyến đi, khách du lịch thuần túy và khách hội nghị, hội thảo, tiệc cưới...

Do khách sạn JW Marriott gia nhập thị trường muộn hơn so với đối thủ, vì vậy, ban lãnh đạo khách sạn đã thiết lập chiến lược kinh doanh là khác biệt hóa so với các đối thủ bằng đầu tư vào thiết kế sang trọng, tiện nghi và dịch vụ khách hàng, cá nhân hóa trải nghiệm của khách hàng dựa trên định vị và khác biệt hóa thương hiệu là yếu tố quyết định. Xuất phát từ chiến lược kinh doanh, ban lãnh đạo tập đoàn đã xây dựng và lựa chọn chiến lược QHKH cá nhân hóa.

Như vậy, qua việc phân tích chiến lược kinh doanh của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình cho thấy mỗi khách sạn đã có sự quan tâm, chú trọng đến CRM một cách khác nhau.

Với nhóm khách sạn 4 sao và 5 sao, QHKH là một chiến lược và được xây dựng dựa trên định hướng chiến lược kinh doanh của khách sạn.

4.2.2. Giai đoạn tổ chức thực hiện kế hoạch CRM

Trong cơ cấu tổ chức của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội, hoạt động CRM được giao cho các bộ phận khác nhau, cụ thể là:

Theo kết quả phỏng vấn, các bước tổ chức thực hiện CRM được tiến hành như sau:

Bảng 4.4: Chiến lược QHKH của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội

Tên khách sạn	Chiến lược QHKH
Candle	Chiến lược marketing lấy khách hàng làm trọng tâm
Mường Thanh	Chiến lược QHKH cá nhân hóa
JW Marriott Hà Nội	Chiến lược QHKH cá nhân hóa

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn các nhà quản lý khách sạn 4 - 5 sao điển hình)

Bảng 4.5: Bộ phận phụ trách triển khai CRM của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội

Tên khách sạn	Bộ phận/phòng phụ trách CRM
Candle	Bộ phận lễ tân và bộ phận chăm sóc khách hàng
Mường Thanh	Bộ phận kinh doanh tổng hợp
JW Marriott Hà Nội	Bộ phận Sales và Marketing

(Nguồn: Tổng hợp từ website của khách sạn)

- Với khách sạn 4 sao độc lập trong nước Candle Hanoi

Theo kết quả phỏng vấn các nhà quản lý khách sạn Candle Hanoi, chiến lược CRM được triển khai theo một quy trình bao gồm các bước cụ thể như sau:

Xây dựng và quản lý CSDL khách hàng: Thông thường khi khách thực hiện đặt phòng, bộ phận lễ tân khách sạn Candle Hanoi đều yêu cầu cung cấp những thông tin nhân khẩu cơ bản. Những thông tin khách cần cung cấp như: tên, ngày tháng năm sinh, quê quán, số hộ chiếu, số thẻ, email, số điện thoại. Sau khi có thông tin khách hàng, nhân viên sẽ lưu lại toàn bộ thông tin này lên hệ thống điều hành của khách sạn và chia sẻ đến các bộ phận có liên quan.

Thiết lập các mối quan hệ với khách hàng: Nhiệm vụ này là trách nhiệm chính của bộ phận chăm sóc khách hàng. Thông qua nguồn thông tin có được về khách hàng, nhân viên phòng chăm sóc khách hàng sẽ tiến hành phân đoạn thị trường theo các tiêu chí để thiết kế các chương trình, chính sách nhằm thu hút khách hàng. 3 tiêu thức được phòng chăm sóc khách sạn sử dụng để phân đoạn khách hàng đó là theo phạm vi quốc gia, vùng lãnh thổ: khách Nhật Bản, Hàn Quốc, Trung Quốc, Việt Nam...; theo mục đích chuyến đi: khách công vụ, khách du lịch thuần túy... và theo số lượng khách hàng: khách lẻ và khách theo đoàn.

Thực hiện tương tác nhằm duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng: Để gia tăng mức độ nhận diện thương hiệu Candle Hanoi, khách sạn đã sử dụng các chiến lược marketing, truyền thông hình ảnh của khách sạn qua Website, các trang mạng xã hội, các kênh đại lý trung gian. Ngoài ra, chính sách ưu đãi về giá, hưởng ưu đãi các dịch vụ bổ sung, thẻ thành viên cũng được khách sạn áp dụng để duy trì mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Song song với việc đa dạng hóa các chính sách ưu đãi, khách sạn Candle Hanoi cũng tận dụng mọi công cụ nhằm tương tác thường xuyên với khách hàng như tin nhắn nhân dịp sinh nhật, lễ tết...

Phân công trách nhiệm đảm bảo triển khai CRM: Ngoài bộ phận lễ tân và bộ phận chăm sóc khách hàng chịu trách nhiệm chính trong triển khai CRM, các bộ phận khác cũng tham gia vào CRM của khách sạn bao gồm: Bộ phận thu ngân sẽ lấy dữ liệu từ phần mềm để tổng hợp chi phí và làm thanh toán cho khách hàng, hỗ trợ khách hàng thực hiện thanh toán theo nhiều hình thức, cả tiền mặt, thẻ tín dụng.... Bộ phận Buồng, phòng phải xử lý tất cả các khía cạnh dữ liệu của phòng bao gồm phòng trống, dọn phòng, bảo trì và quản lý cơ sở. Tính năng phòng chờ của phần mềm quản lý khách sạn phối hợp các nỗ lực của văn phòng và dịch vụ dọn phòng khi khách đang chờ các phòng không có sẵn ngay lập tức để chuyển trạng thái.

Để hỗ trợ triển khai chiến lược CRM, khách sạn Candle Hanoi đã đầu tư sử dụng hệ thống phần mềm quản lý với tên gọi là Ohotel. Ohotel áp dụng các công nghệ mới nhất, sự kết hợp giữa phần cứng và phần mềm giúp quản lý tối ưu các CSDL liên quan đến khách hàng, hỗ trợ nhân viên khách sạn trong quá trình thực hiện các phương thức tương tác, bán hàng và chăm sóc với từng nhóm khách hàng cụ thể, hỗ trợ nhà quản lý thông qua việc cung cấp các báo cáo theo ngày, tuần, quý. Trên hệ thống, mỗi phòng ban đều được thiết kế module quản lý riêng và được kết nối, chia sẻ thông tin với nhau.

- Với chuỗi khách sạn 4 sao trong nước, khách sạn Mường Thanh Centre

Theo ý kiến của nhà quản lý khách sạn Mường Thanh, hệ thống quản lý Smile đã được khách sạn đầu tư sử dụng để hỗ trợ các hoạt động trong chiến lược CRM. Đây là hệ thống quản lý hiệu quả cho các khách sạn quy mô lớn.

Nguyên tắc triển khai chiến lược CRM của chuỗi khách sạn Mường Thanh phải dựa trên văn hóa khách sạn thông qua 6 Giá trị cốt lõi 3T - 3C (Tôn trọng - Thích ứng - Thống nhất, Chân thành - Cam kết - Cân bằng). Theo giám đốc khách sạn Mường Thanh Centre chia sẻ “Ở Mường Thanh, chúng tôi hiểu khách hàng là người duy nhất có thể đuổi việc từ Giám đốc đến nhân viên, chỉ bằng một hành động duy nhất - Mua hàng (lưu trú) tại khách sạn khác”.



(Nguồn: Website của tập đoàn Mường Thanh)

Hình 4.3: Giá trị cốt lõi của tập đoàn khách sạn Mường Thanh

Vì thế, tất cả các giá trị được xây dựng trong văn hóa khách sạn của Mường Thanh đều hướng đến khách hàng, hướng đến sự trải nghiệm của khách hàng, hướng đến sự tin dùng của khách hàng và hướng đến sự tôn trọng cao nhất đối với khách hàng.

Khi có sự chuẩn bị tốt các yếu tố về công nghệ, văn hóa khách sạn, tập đoàn khách sạn Mường Thanh tiến hành triển khai CRM theo một quy trình bao gồm các bước như sau:

Cập nhật và phân tích CSDL khách hàng: Đối với mỗi khách sạn trong chuỗi Mường Thanh đều thực hiện thu thập thông tin của khách hàng qua 2 kênh đó là thu thập trực tiếp thông qua việc khách check in tại quầy lễ tân và thu thập thông qua dữ liệu của phòng kinh doanh. Tất cả các dữ liệu này được tạo thành các profile theo từng nhóm khách hàng và được lưu trữ trên phần mềm Smile. Các thông tin mà khách sạn thường thu thập bao gồm: họ và tên, số điện thoại, địa chỉ, tên công ty, ngày sinh nhật, sở thích và thói quen, lời phàn nàn của khách nếu có, một số điều lưu ý khác phát sinh trong quá trình phục vụ khách. Ngoài ra, khách sạn còn thường xuyên thu thập thông tin từ các trung gian, đại lý OTA và qua các kênh tương tác của khách sạn. Thông tin sau khi được thu thập và lưu trữ sẽ được phân tích định kỳ để nhận diện được tiềm năng của từng đoạn thị trường.

Quản lý tương tác nhằm duy trì và phát triển mối quan hệ với khách hàng: Để duy trì lượng khách hàng, các khách sạn Mường Thanh thường duy trì các mối quan hệ với người đặt phòng. Thường xuyên liên lạc chia sẻ chăm sóc với cá nhân đặt phòng của các tổ chức. Lắng nghe, phản hồi liên tục và có trách nhiệm đối với những góp ý của khách hàng. Tặng hoa hoặc voucher sử dụng dịch vụ đối với các dịp kỉ niệm của các tổ chức hoặc sinh nhật của các cá nhân, cá nhân hóa dịch vụ chăm sóc khách hàng khi khách nghỉ tại khách sạn. Tại Mường Thanh có chương trình Redeem point cho membership (Đổi điểm thành thành viên, nâng hạng thành viên). Ngoài ra, khách sạn cũng sử dụng các công cụ tương tác thường xuyên. Mục đích sử dụng các công cụ được nhà quản lý cho biết rằng khách sạn sử dụng giao tiếp gián tiếp qua điện thoại nhằm mục đích kết nối hoặc thăm hỏi, qua email để xác nhận quá trình, tiến độ công việc, hỗ trợ đặt phòng, hệ thống chatbox để trao đổi qua lại tránh bị lỡ thông tin và thay đổi kịp thời. Với kênh trực tiếp

thường thông qua bộ phận tiếp xúc trực tiếp để gặp và trao đổi trực tiếp để giới thiệu cơ sở vật chất, dịch vụ và đàm phán.

Tổ chức nội bộ đảm bảo triển khai CRM: Bộ phận kinh doanh tổng hợp sẽ chịu trách nhiệm chính thực hiện triển khai CRM trong tập đoàn Mường Thanh.

Khi triển khai chiến lược CRM, bộ phận kinh doanh tổng hợp của tập đoàn khách sạn Mường Thanh bao gồm sự kết hợp của bộ phận kinh doanh và Marketing sẽ phải thực hiện chức năng: tìm kiếm khách hàng cho các bộ phận khác như bộ phận buồng phòng, bộ phận nhà hàng,...; mở rộng thị trường, thu hút khách hàng tiềm năng cho khách sạn. Các nhiệm vụ chính như: lên kế hoạch tìm kiếm khách hàng, marketing về sản phẩm, dịch vụ; nghiên cứu thị trường, đối thủ cạnh tranh; thống kê, phân tích, đánh giá hiệu quả kinh doanh của khách sạn; khảo sát khách hàng để góp ý với cấp trên trong việc đổi mới, nâng cấp dịch vụ hiệu quả.

Ngoài ra, các bộ phận khác cũng được tổ chức, phối hợp tham gia vào hệ thống CRM của khách sạn Mường Thanh bao gồm: Bộ phận lễ tân tiếp nhận thông tin của khách hàng trong suốt quá trình lưu trú, bộ phận nhà hàng tiếp nhận yêu cầu của khách hàng nhân viên phục vụ sẽ nhập vào hệ thống quản lý và thông tin sẽ được chia sẻ, cập nhật đến bộ phận bếp của khách sạn. Ngoài ra, thông tin này cũng sẽ được lưu trữ và chia sẻ đến bộ phận thu ngân, kế toán để xác định thanh toán cho khách hàng.

- Với chuỗi khách sạn 5 sao quốc tế, khách sạn JW Marriott Hanoi

Theo kết quả phỏng vấn, khi triển khai CRM phải đảm bảo nguyên tắc định hướng theo văn hóa chung của tập đoàn, đảm bảo sự hợp tác của yếu tố con người và sự hỗ trợ của công nghệ.

Khách sạn JW Marriott Hanoi thuộc quản lý của tập đoàn Marriott Internationals, do vậy khi xây dựng văn hóa khách sạn đã thể hiện kết hợp hài hòa giữa văn hóa tập đoàn và văn hóa dân tộc lấy bản sắc văn hóa dân tộc làm cơ sở và nền tảng phát triển.

Văn hóa được khách sạn JW Marriott Hanoi xây dựng dựa trên 5 giá trị cốt lõi bao gồm: Đặt con người lên hàng đầu (Put People First); Theo đuổi sự xuất sắc (Pursue Excellence); Khuyến khích sự thay đổi (Embrace change); Hành động liêm chính (Act with integrity) và Phục vụ cộng đồng (Serve our world). Việc thâm nhuận và thực thi các giá trị cốt

lõi của tập đoàn và thương hiệu được kiểm soát và quản lý chặt chẽ trong các khách sạn dưới hình thức các lớp đào tạo, các cuộc thi, các trò chơi và các sinh hoạt tập thể.

Về hạ tầng công nghệ, theo kết quả phỏng vấn, hiện nay quy trình CRM tại khách sạn JW Marriott Hanoi được thiết kế trên nền tảng của hệ thống Opera - một hệ thống ứng dụng quản lý khách sạn (PMS) với các cấu hình khác nhau, phụ thuộc vào quy mô của mỗi khách sạn trong chuỗi.



(Nguồn: Website của khách sạn)

Hình 4.4: Giá trị cốt lõi của khách sạn JW Marriott Hanoi

Mỗi một nhân viên khách sạn đều có ID riêng để truy nhập vào hệ thống tùy thuộc vào vị trí của mình. Ngoài ra khách sạn còn sử dụng các hệ thống quản lý nội bộ đơn giản hơn đối với các bộ phận khác nhau như: Microsoft cho bộ phận nhà hàng, Operator cho bộ phận tổng đài, FCS để gửi yêu cầu dành cho tổng đài, kỹ thuật. Hệ thống phần cứng được đầu tư bằng hệ thống máy của DELL được thiết kế liên kết mạng LAN, WAN, internet... đảm bảo tốc độ đường truyền, truy cập thông tin tốt nhất. Máy tính bằng ipad tại các quầy để dễ dàng tư vấn thông tin cho khách hàng, order đồ ăn, giải trí... Hệ thống máy tính Samsung, iMac phục vụ khách hàng sử dụng Business Center cũng như tra cứu thông tin.

Dựa trên nguyên tắc hoạt động, nhấn mạnh đến tầm quan trọng của văn hóa khách sạn và sự hỗ trợ của công nghệ, quy trình triển khai CRM tại khách sạn JW Marriott được thực hiện như sau:

Xây dựng và phân tích danh mục khách hàng

Theo kết quả phỏng vấn, khách sạn JW Marriott Hanoi đã thực hiện xây dựng danh mục khách hàng thông qua việc thu thập thông tin khách hàng bằng hai hình thức, cụ thể là:

Thứ nhất: tại thời điểm khách nhận phòng và trả phòng, nhân viên khách sạn sẽ hỏi khách về các yêu cầu đặc biệt của khách, thông tin trên hộ chiếu, chứng minh thư... sau đó sẽ xin danh thiếp của khách... Các thông tin đó sẽ được update lên hệ thống chung của khách sạn và chia sẻ đến các bộ phận liên quan.

Thứ hai: Tại thời điểm khi khách đặt phòng qua Online: các kênh online được thiết kế sẵn các mục thông tin, khi khách có nhu cầu đặt phòng, khách sẽ được yêu cầu điền đầy đủ vào các trường thông tin bắt buộc. Trong các trường thông tin đó khách hàng sẽ chủ động update các thông tin cá nhân, yêu cầu đặc biệt hay sở thích.

Các thông tin thường thu thập nhiều lần, qua nhiều giai đoạn, bắt đầu từ quá trình booking phòng, bộ phận đặt phòng sẽ tiếp nhận thông tin cơ bản update lên hệ thống quản lý dữ liệu Opera. Sau đó quá trình check in sẽ bổ sung thông tin. Thông tin chặng ở của khách sẽ tiếp tục được cập nhật trong quá trình khách lưu trú, đánh giá sau quá trình lưu trú và liên tục được cập nhật qua những chặng ở sau. Ngoài ra, khách sạn còn có thêm các kênh thu thập dữ liệu khác nữa: Qua hệ thống lưu trữ của tập đoàn, qua trang mạng xã hội, qua giao tiếp,...

Nhận diện mức độ thân thiết với khách hàng

Để nắm bắt được mức độ thân thiết của khách hàng với khách sạn, JW Marriott Hanoi thường thực hiện việc khảo sát ý kiến khách hàng. Theo ý kiến của nhà quản lý khách sạn, việc khảo sát ý kiến khách hàng sẽ giúp khách sạn hoàn thiện dịch vụ, ngày càng tối đa hóa sự hài lòng của khách hàng, và quan trọng hiểu được vị thế của khách sạn trong tâm trí của khách hàng. Thông qua hoạt động Guest Voice (ý kiến khách hàng) khách sạn đã thuê một công ty độc lập làm khảo sát mức độ hài lòng của khách hàng bằng cách gửi email ngẫu nhiên cho khách hàng đã lưu trú tại khách sạn và gửi kết quả cho khách sạn hàng ngày.

Phát triển mối quan hệ với khách hàng

Đối với khách lưu trú: chương trình tặng điểm thưởng khi lưu trú, ví dụ cứ 1USD sử dụng dịch vụ, khách sẽ được tặng 10 điểm, từ điểm khách có thể đặt phòng miễn phí hoặc mua các sản phẩm tiêu dùng.

Ngoài ra, tùy từng thời điểm khách sẽ có các chương trình giảm giá như: đặt phòng với 1 mức giá nhất định nhưng được bao gồm cả ăn tối hoặc ăn trưa.

Về dịch vụ F&B: khách sạn thường áp dụng chương trình giảm giá: 20%, 30%, ăn và đổi voucher phòng ở, hoặc mua các voucher với giá rẻ hơn để sử dụng.

Để duy trì mối quan hệ với khách hàng, khách sạn JW Marriott Hanoi đã thực hiện tương tác trực tiếp với khách hàng thông qua đội ngũ sales và marketing nhằm cung cấp những chiến dịch quảng cáo, chiến lược phù hợp để tiếp cận với khách hàng, khối doanh nghiệp, cơ quan tổ chức. Với kênh gián tiếp, khách sạn sử dụng hệ thống Alcatel: Hệ thống điện thoại, duy trì giải đáp các thắc mắc không chỉ trong mà bên ngoài gọi về, đảm bảo thông tin luôn được hỗ trợ giải đáp kịp thời, 24/24; qua website của khách sạn và hệ thống chatbot tự động; qua trang web chính của tập đoàn JW Marriott toàn cầu và qua email.

Quản lý vòng đời khách hàng: Tại khách sạn JW Marriott Hanoi đã thực hiện quản lý vòng đời của khách hàng thông qua việc phát hành thẻ thành viên cho khách hàng.

Với thẻ Club Marriott, khách hàng sẽ bỏ ra mức hội phí 8.180.000vnd để được tận hưởng ưu đãi tới 50 triệu đồng. Với việc sử dụng thẻ này, khách hàng sẽ có thêm nhiều lựa chọn và ưu đãi khi sử dụng các dịch vụ ẩm thực trong nước hay dịch vụ nghỉ tại 250 khách sạn thuộc 16 thương hiệu trên 13 quốc gia trong khu vực.

Với thẻ dành cho khách hàng trung thành được chia thành các hạng thẻ khác nhau như sau: thẻ basic elite (0 - 9 đêm/năm), Silver elite (10 - 24 đêm/năm), Gold elite (25 - 49 đêm/năm); Platinum elite (50 - 74 đêm/năm), Titanium elite (75 - 99 đêm/năm) và Ambassador elite (100+ đêm/năm).

Tổ chức văn hóa đảm bảo triển khai CRM: Theo kết quả phỏng vấn, ngoài bộ phận Sales và marketing có chức năng và nhiệm vụ chính trong triển khai CRM thì khách sạn vẫn thiết kế văn hóa phối hợp, chia sẻ trong tất cả các bộ phận, phòng ban của khách sạn. Cụ thể là:

Nhà quản lý: nhiệm vụ của nhà quản lý sẽ thống kê tình hình kinh doanh dựa trên việc xem xét các báo cáo công việc của nhân viên và theo dõi quá trình tác nghiệp của từng nhân viên. Bên cạnh đó, nhà quản lý sẽ quyết định các chiến dịch marketing cho khách sạn vào từng thời điểm.

Bộ phận quản lý CNTT: Trách nhiệm của bộ phận CNTT bao gồm việc tạo CSDL, cài đặt CRM và thiết lập phân nhóm, người sử dụng. Thường xuyên kiểm tra cấu hình hệ thống và update dữ liệu.

Nhân viên: bao gồm nhân viên của các bộ phận bán hàng, marketing và dịch vụ khách hàng, bộ phận lễ tân, buồng phòng, bộ phận tài chính - kế toán và nhân sự.

4.2.3. Giai đoạn đánh giá CRM

Theo kết quả phỏng vấn, giai đoạn đánh giá CRM đều được thực hiện với các tiêu chí và khoảng thời gian nhất định.

Bảng 4.6: Đánh giá CRM của các khách sạn 4 - 5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội

Các khách sạn 3 - 5 sao điển hình	Tiêu chí đánh giá	Thời gian đánh giá
Khách sạn Candle Hanoi	- Đo lường mức độ hài lòng - Giá trị đóng góp của khách hàng cho khách sạn	Định kỳ hàng tháng
Khách sạn Mường Thanh	- Sự gia tăng của lượng CSDL khách hàng - Tỷ lệ chuyển đổi khách hàng - Hiệu quả của việc thực hiện các kênh tương tác - Sự hài lòng và giá trị đóng góp về mặt kinh tế của khách hàng - Doanh thu hàng tuần	Định kỳ hàng tuần
Khách sạn JW Marriott Hanoi	- Kiến thức về khách hàng - Sự hài lòng của khách hàng - Tần suất mua lặp lại của khách hàng - Giá trị đóng góp của khách hàng - Doanh thu trong ngày	Thực hiện hàng ngày. Cuối mỗi ngày các bộ phận đều phải lập báo cáo và chia sẻ tới modul của nhà quản lý vào 17h.

(Nguồn: Kết quả phỏng vấn nhà quản lý)

Xét theo tổng quan lý thuyết các công trình nghiên cứu về quy trình CRM cho thấy có sự tương đồng trong việc sử dụng các tiêu chí đánh giá CRM bao gồm kết quả tài chính và kết quả marketing. Với các khách sạn 4 sao và 5 sao quản lý theo chuỗi, tiêu chí về kết quả marketing được ưu tiên quan tâm xung quanh các vấn đề liên quan đến khách hàng. Điều này cũng hoàn toàn phù hợp với định hướng

chiến lược kinh doanh và chiến lược CRM của khách sạn.

5. Kết luận và hàm ý

Qua phân tích quy trình triển khai CRM của các khách sạn 4-5 sao điển hình trên địa bàn Hà Nội cho thấy các khách sạn đều có sứ mệnh, tầm nhìn rõ ràng và làm cơ sở cho việc xây dựng chiến lược kinh doanh. Đối tượng khách hàng được phân nhóm với những tiêu chí cụ thể như đặc điểm về địa lý, mục đích lưu trú, khả năng thanh toán... Hầu hết các nhà lãnh đạo đều nhận thức được tầm quan trọng triển khai CRM, nó sẽ giúp khách sạn quản lý toàn bộ

những thông tin của khách hàng tốt nhất, hiệu quả nhất, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn. Chính vì vậy, ban lãnh đạo đã tham gia hỗ trợ, kiểm soát tất cả các giai đoạn triển khai CRM, tạo môi trường làm việc chia sẻ cho nhân viên. Quy trình kinh doanh được các khách sạn thiết kế đầy đủ, tối ưu và được điều chỉnh phù hợp với chiến lược và quy trình CRM. Các kênh tương tác

trong quy trình được thiết kế và sử dụng đa dạng với hình thức trực tiếp và gián tiếp. Định kỳ, khách sạn có thực hiện đo lường và đánh giá kết quả của quá trình tương tác.

Tuy nhiên, để nâng cao mức độ thành công của quy trình triển khai CRM và cải thiện quy trình CRM, các khách sạn 4 - 5 sao trên địa bàn Hà Nội cần thực hiện đồng bộ một số các giải pháp dựa trên 3 thành phần chính của CRM bao gồm: con người, quy trình và công nghệ. Trong kinh doanh khách sạn cũng tồn tại một số các rào cản như quy định cứng nhắc, bộ máy quan liêu thứ bậc, thiếu kinh phí cho các chương trình CRM,... vì vậy, các nhà quản lý cấp cao cần chú ý loại bỏ các rào cản, trở ngại trong khi thực hiện triển khai CRM. Thêm vào đó, cải thiện các quy trình và cách thức kinh doanh trong khách sạn luôn phải hướng đến đảm bảo nội dung triển khai CRM được diễn ra thông suốt, không bị đứt quãng và các khách sạn cần biết cách tận dụng sức mạnh của công nghệ để trích lọc ra những thông tin hữu ích nhất sẽ có nhiều cơ hội chiếm được thiện cảm của khách hàng, từ đó tạo nên một lợi thế cạnh tranh cao hơn trong thời đại cá nhân hóa ngày nay. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Abdel Fattah Mahmoud Al-Azzam, (2016), *The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Jordan*, International Journal of Business and Social Science, Zarqa University, Vol 7.No4., 200 - 220.

2. Abdul Alem Mohammed (2012), *Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance*, International Review of Management and Marketing, Vol. 2, No. 4, 2012, pp.220-230.

3. Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N (2011), *Customer relationship management implementation: an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country con-*

text, International Journal of Commerce and Management, 21(2), 158-190.

4. Alamgir, M., & Shasuddoha, M (2015), *Customer relationship management success factors: An exploratory study*, Ecoforum, 4(6) 52-58.

5. Ali và Alshawi (2003), *Investigating the impact of cross-cultural on CRM implementation: a comparative study*, National University of Ireland, Galway, Ireland.

6. Alt & Puschman (2004), *Successful practices in customer relationship management*, Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Print ISBN:0-7695-2056-1.

7. Amoako, G. K., Arthur, E., Bando, C., & Katah, R. K (2012), *The impact of effective customer relationship management (CRM) on repurchase: A case study of hotel*, African Journal of Marketing Management, 4(1), 17-29.

8. Bhat, S.A. and Darzi, M.A. (2016), *Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 34 No. 3, pp. 388-410.

9. Bowie, D., & Buttle, F. (2004), *Hospitality marketing: An introduction*, Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.

10. Buttle, F., (1998), *Word of mouth: understanding and managing referral marketing*, Journal of strategic marketing.

11. Elizabeth Wellington (2017), *Environmental reservoirs of pathogenic mycobacteria across the Ethiopian biogeographical landscape*, PLoS ONE 12(3): e0173811.

12. Farnaz Arab, Harihodin Selamat, Suhaimi Ibrahim, and Mazdak Zamani (2010), *Assessment of factors leading to customer relationship management success in telecommunication industry*, University Teknologi Malaysia.

13. Forss, B. & Stone, M. (2001), *Successful customer Relationship marketing*, International Journal of Scientific and Engineering Research.

14. Hsin Chang (2007), *Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management*, Total Quality

Management & Business Excellence, Volume 18, 2007 - Issue 5, Pages 483-508.

15. Iriana, R., & Buttle, F. (2007), *Strategic, operational, and analytical customer relationship management: Attributes and measures*, Journal of Relationship Marketing, 5(4), 23-42.

16. Josiassen và cộng sự (2014), *CRM and the bottom line: Do all CRM dimensions affect firm performance*, International Journal of Hospitality Management, Volume 36, January 2014, Pages 130-136.

17. Mohammad Almotairi (2008), *CRM success factors taxonomy*, Brunel University.

18. Parimal H. Vyas, Priti Nigam, Neha R. Tiwari, (2011), *An empirical study of customer relationship management practices in selected hotels of Vadodara*, 204 - 221.

19. Payne, A., & Frow, P. (2005), *A strategic Framework for customer relationship management*, Journal of Marketing, Vol.3, No.6.

20. Parvatiyar và Sheth (2000), *Relationship marketing is a marketing orientation that seeks to develop close interactions with selected*, Hoserin bidgoli.

21. Rababah, Haslina Mohd, and Huda Ibrahim, 2011, *Customer Relationship Management (CRM) Processes from Theory to Practice: The Pre-implementation Plan of CRM System*, International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning, pp28 - 41

22. Ragins et al (2003), *Customer relationship management and E-business: More than a software solution*, Greco, Review of Business, New York Vol. 24, Iss. 1, 25-30.

23. Reinart, W.J. Kraff, M. & Hoyer, W. D (2004), *The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance*, Journal of Marketing Research, pp 83-104.

24. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004), *An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon*, Industrial Marketing Management, 33(6), 475-489.

25. W. Brenner et al (2005), *Knowledge management capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work*, Association of Information Systems (AIS).

Summary

Around the world, researchers and administrators have developed a theoretical system of customer relationship management (CRM) from many different approaches. With Rabah et al. (2011) pointed out that 43% of definitions define CRM as a business strategy, 17% as a process while 22% identify it as an application of technology. Up to now, the concept of CRM still exists many different views and there is no concept that is completely accepted. For each individual research theoretical approach, the CRM implementation process is also defined differently. The wide difference in the approach to CRM process makes it difficult for managers to implement in practice. Therefore, the article is made with the purpose of identifying a specific CRM implementation process, suitable for each context and field of hotel business. Through the review of domestic and foreign documents, the article has identified that the CRM implementation process in the hotel includes 3 steps: CRM planning, CRM implementation and CRM evaluation. By qualitative research method, through in-depth interviews with hotel managers, the research has analyzed the CRM process of typical 4-5 star hotels in Hanoi. On that basis, draw conclusions and management implications in the CRM implementation process of hotels.